AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BİZNESİN TƏŞKİLİ VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ

Dərslik

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin 5.08.2010-cu il tarixli 1109 saylı əmri ilə dərslik kimi təsdiq edilmişdir.

BAKI – 2011

Rəyçilər: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Əməyin iqtisadiyyatı və təşkili" kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru, professor, əməkdar elm xadimi **T.Ə.Quliyev**

Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının "Neft emalı və neft-kimya sənayesinin iqtisadiyyatı və menecment" kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru, professor **T.N.Əliyev**

Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının "Maşınqayırma sənayesinin iqtisadiyyatı və menecment" kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru, professor **M.C.Atakişiyev**

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Menecment" kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru, professor **K.A.Şahbazov**

Biznesin təşkili və idarə edilməsi /Dərslik.
Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2011.- 464 səh.

"Biznesin təşkili və idarə edilməsi" dərsliyi "Biznes inzibatçılığı" kafedrasının müdiri iqtisad elmləri doktoru, professor, əməkdar müəllim **Alıcan Bayramalı oğlu Abbasovun** bilavasitə iştirakı və ümumi elmi redaktəsi ilə kafedranın aşağıdakı əməkdaşları tərəfindən hazırlanmışdır:
i.e.d., prof. **A.B.Abbasov** (fəsil 1, 3, 8, 12, 14, 16, 19, 29, 15.2, 17.3 – 4, 22.2 – 3), i.ü.f.d., dos. **R.Ə.Abbasova** (fəsil 7, 9), i.ü.f.d., dos. **M.Ə.Əliyev** (fəsil 4, 5), i.ü.f.d., dos. **S.A.Abbasov** (fəsil 20, 21), i.ü.f.d., dos. **X.S.Xankişiyev** (fəsil 2), i.ü.f.d., dos. **N.Ə.Həsənov** (fəsil 23.1-2), i.e.d., prof. **R.Ş.Muradov** (23.3-4), i.ü.f.d., **L.A.Kaşıyeva** (fəsil 10), i.ü.f.d., **S.M.Xanlarzadə** (fəsil 6, 25, 26), i.ü.f.d. , **H.İ.Həmidov** (fəsil 27, 24.1 – 4), i.ü.f.d., **A.H.Ağarzayev** (fəsil 13), i.ü.f.d., **A.S.Şükürova** (fəsil 18), i.ü.f.d., **A.T.Hüseynli** (fəsil 15), **R.R.Bədirov** (fəsil 22.1, 22.4 – 6), i.ü.f.d., **E.R.Səmədova** (fəsil 28, 17.1 – 2; 17.5 – 6), **K.N.Quliyeva** (fəsil 30), **S.O.Şamxalova** (fəsil 11), **M.S.Talıblı** (fəsil 24.5)

Dərslikdə biznesin təşkili, planlaşdırılması və idarə edilməsinə aid mövzular məntiqi ardıcıllıqla, yeni səpkidə və həyati gerçəklik nəzərə alınmaqla şərh olunmuşdur. Dərslik iqtisad profilli ali məktəblərin bakalavrları, magistrləri, aspirantları və müəllimləri üçün nəzərdə tutulmuşdur. Eyni zamanda ondan sahibkarlar, biznesmenlər, menecerlər və digər maraqlanan şəxslər faydalana bilərlər.

©Müəllif kollektivi - 2011
© İqtisad Universiteti – 2011

M Ü N D Ə R İ C A T

I Fəsil. Fənnə giriş 9
1.1. Biznes anlayışı və onun iqtisadi mahiyyəti **9**
1.2. Biznesin məqsədi və növləri **13**
1.3. Biznesin təşkilati-hüquqi formaları **20**

I BÖLMƏ. BİZNESİN TƏŞKİLİ 26
II Fəsil. Müəssisənin yaradılması və iqtisadi əsasları 26
2.1. Müəssisə iqtisadiyyatın əsas subyekti kimi **26**
2.2. Müəssisənin yaradılması prosesi **29**
2.3. Müəssisənin iqtisadi əsasları **32**

III Fəsil. Müəssisənin innovasiyalı inkişafı 35
3.1. İnnovasiyalı inkişafın konseptual əsasları **35**
3.2. İnnovasiyalı davranış və aktivlik **40**
3.3. Müəssisənin innovasiya strategiyasının işlənib hazırlanması **43**
3.4. Müəssisənin innovasiya potensialının qiymətləndirilməsi . **46**

IV Fəsil. Biznes mədəniyyəti 49
4.1. Biznes mədəniyyətinin mahiyyəti və əhəmiyyəti **49**
4.2. Firma mədəniyyəti **51**
4.3. İşgüzar etika **52**
4.4. Milli biznesmenlərin əsas keyfiyyətləri **54**
4.5. İşgüzar etiket **56**

V Fəsil. İşgüzar ünsiyyətin təşkili 61
5.1. İşgüzar söhbətlərin aparılması **61**
5.2. Kommersiya danışıqlarının aparılması **64**
5.3. Nümayəndələrin qəbulu **67**
5.4. Sivil biznesmenin xarici görünüşü **71**

VI Fəsil. Kiçik biznesin təşkili 75
6.1. Kiçik biznesin mahiyyəti və müəyyən edilməsi meyarları . **75**
6.2. Kiçik biznesin təşkili xüsusiyyətləri **78**
6.3. Kiçik biznesin müasir vəziyyəti və inkişaf perspektivləri .. **82**
6.4. Azərbaycanda kiçik biznesin rəqabətqabiliyyətliliyi **86**

VII Fəsil. Vençur və ofşor biznesi 89
7.1. Vençur biznesinin mahiyyəti və məzmunu **89**
7.2. Vençur biznesinin təşkilati əsasları **91**

7.3. Vençur maliyyələşdirilməsini şərtləndirən amillər **93**
və şəraitlər **95**
7.4. Ofşor biznesi .....

VIII Fəsil. Müştərək biznes fəaliyyətinin təşkili 101
8.1. Müştərək biznesin sosial-iqtisadi mahiyyəti **101**
8.2. Müştərək biznesin əsas formaları **104**
8.3. Müştərək biznes fəaliyyətinin səmərəliliyi **107**
8.4. Müştərək biznesin müasir vəziyyəti və perspektivləri **109**
8.5. Müştərək biznes fəaliyyətinin tənzimlənməsi mexanizmi .. **114**
8.6. Müştərək biznes fəaliyyətinin stimullaşdırılması **116**

IX Fəsil. Biznesin təşkilinin mütərəqqi formaları 119
9.1. Biznesin təşkilinin assosiativ formaları **119**
9.2. Strateji alyans **123**
9.3. Holdinq şirkətləri **125**
9.4. Transmilli şirkətlər **129**

X Fəsil. Kommersiya fəaliyyətinin təşkili 133
10.1. Kommersiya fəaliyyətinin mahiyyəti, prinsipləri
və funksiyaları ……..... **133**
10.2. Kommersiya fəaliyyətinin təşkili prinsipləri
və funksiyaları …….. **135**
10.3. Kommersiya-vasitəçilik təşkilatlarının biznes
fəaliyyətində rolu **140**
10.4. Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsinin təşkili **145**

XI Fəsil. Biznesdə reklam fəaliyyətinin təşkili 150
11.1. Reklam fəaliyyətinin mahiyyəti və məzmunu **150**
11.2. Reklam vasitələri və onların tətbiqi …… **157**
11.3. İstehlak bazarında reklam fəaliyyətinin təşkili …… **161**
11.4. Reklam fəaliyyətinin effektivliyi …….. **167**

XII Fəsil. Biznesin təşkilati strukturunun seçilməsi 171
12.1. Təşkilati strukturun mahiyyəti və əhəmiyyəti **171**
12.2. Təşkilati strukturun formalaşması prinsipləri **175**
12.3. Təşkilati strukturun əsas növləri **178**
12.4. Təşkilati strukturun seçilməsini müəyyənləşdirən
amillər ……. **188**

II BÖLMƏ. BİZNESİN PLANLAŞDIRILMASI 193
XIII Fəsil. Biznesin strateji planlaşdırılması 193
13.1. Strateji planlaşdırmanın mahiyyəti və məzmunu **193**
13.2. Strateji planlaşdırma konsepsiyaları və modelləri **195**
13.3. Strateji planlaşdırmanın mərhələləri **200**
13.4. Strateji planın əsas elementləri və onların formalaşması .. **205**

XIV Fəsil. Firmadaxili planlaşdırma 208
14.1. Firmadaxili planlaşdırmanın mahiyyəti və zəruriliyi …... **208**
14.2. Firmadaxili planlaşdırmanın prinsipləri **211**
14.3. Firmadaxili planlaşdırmanın tipləri **213**
14.4. Firmadaxili planlaşdırmanın təşkili **216**
14.5. Firmadaxili planlaşdırmanın əsas mərhələləri **218**

XV Fəsil. Biznes-planın strukturu 221
15.1. Biznes-planın mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri **221**
15.2. Biznes-planın işlənib hazırlanması prosesi **224**
15.3. Biznes-planın funksiyaları **226**
15.4. Biznes-planın hazırlanması mərhələləri **227**
15.5. Biznes-planın əsas bölmələri **229**

XVI Fəsil. Biznesin restrukturizasiyası 236
16.1. Restrukturizasiyanın mahiyyəti və əsas mərhələləri **236**
16.2. Biznesin restrukturizasiyasının aparılması mexanizmi ... **238**
16.3. Biznesin restrukturizasiyasını şərtləndirən amillər **244**
16.4. Özəlləşdirmə biznesin restrukturizasiyasının forması kimi ……... **247**
16.5. Biznesin restrukturizasiyası prosesinin tənzimlənməsi ... **250**

XVII Fəsil. İstehsal planı 254
17.1. İstehsal və istehsal prosesi **254**
17.2. İstehsalın təşkili prinsipləri və tipləri **255**
17.3. İstehsal proqramının əsaslandırılması ……. **257**
17.4. İstehsal güclərinin planlaşdırılması ……. **258**
17.5. İstehsalın operativ-təqvim planlaşdırması ....……. **260**
17.6. İstehsalın təşkilati-texnoloji hazırlığı …….… **268**

XVIII Fəsil. Marketinq planı ……..…….…… 272
18.1. Marketinqin məqsədi və strategiyası ……..……. **272**
18.2. Marketinq planlaşdırılmasının prinsipləri ……...…… **274**
18.3. Marketinq planının tərkib hissələri ……..…… **276**
18.4. Marketinq planının hazırlanması mərhələləri …….…… **277**
XIX Fəsil. Təşkilati plan ……..…….. 281

19.1. Müəssisənin təşkilati strukturu ……..…….. **281**
19.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin təşkilati strukturunun təkmilləşdirilməsi .....…… **283**
19.3. Heyətin seçilməsi və yerləşdirilməsi ……... **286**
19.4. Əməyin səmərəli təşkili ……... **288**

XX Fəsil. Maliyyə planlaşdırılması …….... 291
20.1. Müəssisə maliyyəsinin mahiyyəti və funksiyaları …. **291**
20.2. Maliyyə planlaşdırılmasının mahiyyəti və vəzifələri .. **297**
20.3. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi . **299**
20.4. Gəlir və mənfəətin planlaşdırılması ……..… **302**
20.5. Büdcələşmə maliyyə planlaşdırılmasının aləti kimi … **306**

XXI Fəsil. İnvestisiyanın planlaşdırılması …….. 309
21.1. İnvestisiyanın iqtisadi mahiyyəti və təsnifatı …….. **309**
21.2. İnvestisiyanın planlaşdırılması prinsipləri və göstəriciləri ... **313**
21.3. İnvestisiyanın maliyyələşdirilməsi mənbələri ……..…… **314**
21.4. İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi meyarları və metodları …….……... **319**

XXII Fəsil. Biznes-planın reallaşdırılması …… 323
22.1. Biznes-planın reallaşdırılması metodları ……..…… **323**
22.2. Biznes-planın reallaşdırılması sistemi ……..… **325**
22.3. Biznes-planın reallaşdırılmasında "üç addım" təcrübəsi . **328**
22.4. Biznes-planın reallaşdırılması mərhələləri ……..…… **329**
22.5. Nəticələrə görə biznes-planın reallaşdırılmasının idarə edilməsi …… **331**
22.6. Nəzarət və biznesin yenidən planlaşdırılması ……..… **335**

III BÖLMƏ. BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİ …… 337
XXIII Fəsil. Biznesin idarə edilməsinə sistemli-məqsədli yanaşma …… 337
23.1. Sistemli-məqsədli yanaşmanın metodoloji əsasları …… **337**
23.2. Sistemli-məqsədli idarəetmədə təhlilin yeri və rolu …… **340**
23.3. İstehsal sistemləri və onların quruluşu …….. **342**
23.4. Sistemli-məqsədli idarəetmənin dünya təcrübəsi …..… **344**

XXIV Fəsil. Kontrolinq idarəetmə sisteminin konsepsiyası kimi ……... 347
24.1. Kontrolinqin mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri ……. **347**
24.2. Biznesdə kontrolinq tətbiqinin faza və templəri ……. **350**
24.3. Biznesdə tətbiq edilən kontrolinq alətləri …… **355**
24.4. Müasir kontrolinqdə ERP sistemi …….. **360**
24.5. Kontrolinq xidməti və onun təşkili formaları …….. **363**
24.6. Kontrolinqin informasiya təminatı və onun əsas elementləri ……..… **366**

XXV Fəsil. Menecerlər qrupunun formalaşdırılması …… 368
25.1. Menecer – effektiv idarəetmənin təşkilatçısıdır. ……. **368**
25.2. Menecerlərin peşəkarlıq meyarları …….. **373**
25.3. Menecerlər qrupunun formalaşması xüsusiyyətləri və istiqamətləri ……... **374**

XXVI Fəsil. İdarəetmə stilinin seçilməsi …….. 380
26.1. Rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri …… **380**
26.2. Rəhbərlik stili haqqında anlayış …….. **384**
26.3. Rəhbərlik stilinin modifikasiyaları ……..… **387**

XXVII Fəsil. İnsan resurslarının idarə edilməsi …… 393
27.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmunu ……. **393**
27.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi vəzifələri və funksiyaları ……. **395**
27.3. İnsan resursları departamentinin təşkilati strukturu …... **403**
27.4. İnsan resurslarının müasir idarəetmə sistemi …….. **405**

XXVIII Fəsil. Biznesdə risklərin idarə edilməsi ……. 411
28.1. Risk anlayışı və onun yaranma səbəbləri …… **411**
28.2. Biznesdə risklərin təsnifatı …….. **412**
28.3. Riskin səviyyəsinə təsir göstərən amillər …… **417**
28.4. Risklərin idarə edilməsi mərhələləri ……. **419**
28.5. Risklərin neytrallaşdırılması mexanizmləri ……. **421**

XXIX Fəsil. Səhmdar cəmiyyətinin idarə edilməsi ……... 429
29.1. Səhmdar cəmiyyəti biznesin təşkilinin effektiv forması kimi ……..….. **429**
29.2. Səhmdar cəmiyyətinin təşkilati-idarəetmə funksiyaları .. **432**
29.3. Özəlləşdirmə prosesində dövlət müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi mexanizmi …… **435**

29.4. Səhmdar cəmiyyətinin idarəetmə sistemi …….. **440**
29.5. Səhmdar cəmiyyətlərinin emissiya-dividend siyasəti …. **442**

XXX Fəsil. Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılması və idarə edilməsi ……...… 447
30.1. Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılmasının zəruriliyi …… **447**
30.2. Xüsusi İqtisadi Zonaların tipləri …….…… **451**
30.3. Xüsusi İqtisadi Zonaların idarə olunması xüsusiyyətləri .. **455**
30.4. Biznesin inkişafında Xüsusi İqtisadi Zonaların rolu …... **458**

İstifadə edilmiş ədəbiyyat …….…… 461

I FƏSİL. FƏNNƏ GİRİŞ

1.1. Biznes anlayışı və onun iqtisadi mahiyyəti

«Biznes» sözü dünyanın bütün ölkələrində istifadə olunur. Gəlir gətirən fəaliyyət və bu fəaliyyətlə məşğul olan insanlar müxtəlif ölkələrdə müxtəlif cür adlandırılır. Əsasən ingilis dilli ölkələrdə sözügedən fəaliyyət növü «biznes», bu fəaliyyətlə məşğul olan insanlar isə «biznesmen» adlandırıldığı halda, digər ölkələrdə, o cümlədən MDB məkanında müvafiq olaraq «sahibkarlıq» və «sahibkar» adlandırılır.

İqtisadi ədəbiyyatda «biznes» termininin müxtəlif anlayışlarına rast gəlinir. Məsələn, Alan Xoskinq biznesə belə tərif vermişdir: «Biznes təbii nemətlərin hasilatı, əmtəənin istehsalı, yaxud əldə edilməsi və satışı, digər əmtəələrin dəyişdirilməsində xidmətlərin göstərilməsi, maraqlı şəxslərin, yaxud təşkilatların qarşılıqlı gəlirinə xidmət, pul üzrə fiziki şəxslərin, müəssisələrin və təşkilatların həyata keçirdikləri fəaliyyətdir». Biznes proses kimi müəyyən funksiyaları: maliyyə və uçot, kadr və maddi-texniki təminat, istehsal, marketinq, elmi-tədqiqat və layihə işlərini nəzərdə tutur. Digər iqtisadçılar biznesə müəyyən struktur çərçivəsində təşkil edilən, məqsədi və nəticəsi gəlir götürmək olan konkret iqtisadi fəaliyyət növü kimi baxırlar.

Beləliklə, istənilən biznesin müəssisə şəklində öz iqtisadi-təşkilati forması olur. Müəssisə oxşar mühitdən bazarda ayrılmağa cəhd edərək firma adı və atributları şəklində öz fərqli cəhətlərini yaradır. Burada biznes anlayışı genişdir: biznesə təkcə fəaliyyət prosesi kimi deyil, həm də mülkiyyət obyekti kimi baxılır, hansı ki, satmaq, girov qoymaq, sığortalamaq, vəsiyyət etmək olar. Bu halda biznes saziş, əmtəə obyektinə çevrilir.

N.Y.Kruqlova «biznes» anlayışını kommersiya fəaliyyəti, yəni mənfəətin alınmasına bilavasitə yönəldilən fəaliyyət ilə eyniləşdirir və bura aşağıdakı fəaliyyət növlərini aid edir:

- əmtəə bazarlarında fəaliyyət;
- istehsal vasitələri bazarında fəaliyyət;
- xarici ticarət fəaliyyəti;
- qiymətli kağızlar bazarında fəaliyyət;
- azad iqtisadi zonalarda fəaliyyət;
- mənfəət gətirən vasitəçilik fəaliyyəti.

Biznes ticarət-istehsal-ticarət sxemi üzrə əmtəənin son istehlakçıya çatdırıl-ması ilə əlaqədar həyata keçirilən fəaliyyətdir. Deməli, biznes təkcə kommersiya fəaliyyəti deyil, həm də istehsal sferasında həyata keçirilən fəaliyyət növüdür.

Aydındır ki, iqtisadiyyatın bütün sahələrində və təkrar istehsalın bütün fazalarında işgüzar münasibətlər qurulur, biznes fəaliyyəti həyata keçirilir.

«Biznes» və «sahibkarlıq» anlayışları bir-biri ilə sıx əlaqədardır və çox vaxt onlar sinonim kimi işlədilir. Lakin kəsb etdiyi mənalara görə bu anlayışlar bir-birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər.

Biznes və sahibkarlıq anlayışları təkamül prosesi keçmiş və onların mahiyyətinə aydınlıq gətirilmişdir. Dünyanın tanınmış alimləri sahibkarlığın mahiyyəti haqqında qədim dövrlərdən düşünməyə başlamışlar. Belə ki, merkanti-lizm məktəbinin nümayəndəsi A.Monkretyen (1576-1621) müxtəlif işlərin reallaş-dırılması məqsədilə monarxla müqavilə bağlayan şəxsi «sahibkar» adlandırmışdır.

Sahibkarlıq anlayışını elmə ilk dəfə fransız bank sahibi və iqtisadçısı Riçard Kantilyon (1680-1734) gətirmişdir. O, ticarəti ön plana çəkirdi, «sahibkar» məfhumuna sənətkar, kəndli və ticarətçi ilə yanaşı yoxsul və qulduru da daxil edirdi. Sahibkarı kapital sahibi ilə eyniləşdirmişdi. O, həmçinin qeyd edirdi ki, kapital həm şəxsi, həm də borc kapitalı ola bilər və bu fakt sahibkarın xarakteristikasına təsir göstərmir. Sahibkarlığı risk şəraitində əmtəənin təklifi ilə tələbini uyğunlaşdıran iqtisadi fəaliyyət, torpağı və əməyi isə iqtisadi sərvətin mənbəyi hesab edirdi və maddi nemətlərin dəyərini bu amillərdə axtarırdı.

Fiziokratlar məktəbinin nümayəndəsi A.Tyurqo (1727-1781) da bazarda qiymətlərin dəyişməsi ilə əlaqədar riskin mövcud olmasını sahibkarlığın səciyyəvi əlaməti kimi qeyd etmişdir. Fransız iqtisadçısı B.Sey «Siyasi iqtisadın traktatları» əsərində sahibkarlıq fəaliyyətini istehsalın üç amili – torpaq, kapital və əməyin birləşdirilməsi ilə xarakterizə edirdi. Onun fikrincə, sahibkar məhsul istehsal etmək üçün öz kapitalı və təşəbbüskarlıq qabiliyyətilə riskə gedən şəxsdir.

Klassik iqtisadın banisi olan A.Smit «Xalqların sərvətinin təbiəti və səbəbləri haqqında tədqiqat» adlı əsərində sahibkarlıq fəaliyyətinin dəqiq xarakteristikasını verməyə cəhd etmişdir. Onun mülahizələrinə görə sahibkar yeni kapitalın mülkiy-yətçisi kimi hər hansı konvensiya ideyalarının reallaşması və mənfəət alınması üçün riskə gedir. Ancaq A.Smit iqtisadiyyatı «görünməz əl» vasitəsilə idarə edilən, özütənzimlənən mexanizm kimi təsəvvür edirdi, ona görə də sahibkarlıqda yaradıcılığa və sahibkar simasına xüsusi diqqət yetirmirdi. C.M. Keyns də özünün kredit-pul və büdcə siyasəti vasitəsilə iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin zəruriliyini ifadə edən nəzəriyyəsində sahibkara təxminən eyni əhəmiyyəti verirdi.

Alman iqtisadçısı V.Zombart sahibkarlıq nəzəriyyəsinin işlənilməsinə böyük töhfə vermişdir. V.Zombart sahibkarı «iqtisadçı», «təşkilatçı» və «ticarətçi» hesab edirdi. Y.Şumpeter sahibkarı istehsal amillərinin yeni kombinasiyasını həyata keçirən və bununla iqtisadi inkişafı təmin edən insan adlandırırdı. O, hesab edirdi ki, sahibkarın istehsalın mülkiyyətçisi, fərdi kapitalist olması heç də məcburi deyil, əslində bankın, yaxud səhmdar cəmiyyətin idarəedicisi də sahibkar ola bilər.

D.Rikardo «Siyasi iqtisadın və vergiyə cəlb olunmanın başlanğıcı» adlı əsərində sahibkarın rolu haqqındakı mülahizələri inkişaf etdirmişdir. O sahibkarlıq fəaliyyətini kapitalizmdə abstrakt, sonsuz və təbii istehsal üsulu, sahibkarlıq fəaliyyətini isə effektiv təsərrüfatçılığın vacib elementi hesab edirdi. K.Marksın iqtisadi nəzəriyyəsinin əsasını isə tamamilə alternativ baxış təşkil edir. Daha doğrusu o, sahibkarlıq fəaliyyətinə kaptalizmdən doğan istismarçı alət kimi baxırdı.

Sonralar istehsal amillərinin koordinasiyası ideyası A.Marşall (1842-1924) tərəfindən inkişaf etdirilmişdir. O, istehsalın üç əsas amilinə dördüncü amili – sahibkarlıq fəaliyyətini əlavə etmiş, sahibkarlıq fəaliyyətinin cəmiyyətin həyatında mühüm rol oynadığını, iqtisadi prosesləri sürətləndirdiyini və təkmilləşdirdiyini xüsusi vurğulamışdır.

Avstriya iqtisadçısı Y.Şumpeter (1883-1950) «İqtisadi inkişaf nəzəriyyəsi» adlı kitabında sahibkarlıq fəaliyyətini kapitalist iqtisadiyyatında iqtisadi artımın təmin edilməsində başlıca hərəkətverici qüvvə hesab edirdi. O, sahibkarı, hər şeydən öncə, yüksək risk, yaradıcılıq və sərbəstliyə səy göstərən bir şəraitdə yeni fəaliyyət kombinasiyaları yaradan və yenilikləri reallaşdıran novator kimi nəzərdən keçirirdi.

Y.Şumpeter sahibkarlıq fəaliyyətinin aşağıdakı funksiyalarını qeyd etmişdi:

- yeni, istehlakçıya hələ məlum olmayan maddi nemətin və ya əvvəlki nemətin, ancaq yeni keyfiyyətdə istehsal edilməsi;
- istehsalın əvvəllər tətbiq edilməmiş yeni metodlarından istifadə edilməsi;
- yeni satış bazarlarının mənimsənilməsi və ya əvvəlkilərin genişləndirilməsi;
- xammalın yeni mənbə və növlərinin mənimsənilməsi;
- istehsal və satışın yeni təşkilati formalarının həyata keçirilməsi.

İngilis iqtisadçısı, Nobel mükafatı laureatı F.A.Hayek (1899-1922) sahibkarlığın mahiyyətini spesifik şəkildə nəzərdən keçirmiş və sahibkarlığı bu və ya digər fəaliyyət növü kimi deyil, maksimum mənfəət əldə etmək üçün yeni iqtisadi imkanların axtarılması və öyrənilməsi kimi səciyyələndirmişdir.

İqtisadi ədəbiyyatda «sahibkar» anlayışı haqqında müxtəlif fikirlərə rast gəlinir, ancaq onların hamısında müəyyən oxşarlıq nəzərə çarpır. «Ekonomiks» dərsliyinin müəllifləri K.Makkonnell və S.Brju sahibkarlığa xüsusi fəaliyyət növü kimi baxırlar, hansı ki, əsasında bir sıra vacib şərt və tələblər durur. Birincisi, sahibkar əmtəə və xidmətlərin istehsalının vahid prosesində torpaq, kapital və əmək resurslarının birləşdirilməsi təşəbbüsünü öz üzərinə götürür. İkincisi, biznesin həyata keçirilməsi prosesində əsas qərarın qəbulu kimi çətin vəzifəni öz üzərinə götürür, hansı ki, müəssisənin fəaliyyət kursunu müəyyən edir. Üçüncüsü, sahibkar yeni məhsulun isteh-

salına, yeni istehsal texnologiyalarının və biznesin təşkilinin yeni formalarının tətbiqinə cəhd göstərən novatordur. Nəhayət, dördüncüsü, sahibkar riskə gedən insandır.

Professor Q.N.Manafov biznes və sahibkarlıq arasında ümumi cəhətlər kimi hər ikisinin bazarla əlaqəli olmasını, mənfəət götürməyə yönəlməsini, məhsul və xidmət istehsalı və satışı şəklində həyata keçirilməsini qeyd edir. Onun fikrincə, sahibkarlığın biznes fəaliyyətindən fərqi isə onun innovasiya xarakteri ilə məhdudlaşmır. Konkret işin və sövdələşmənin reallaşması ilə əlaqədar olan biznes fəaliyyətindən fərqli olaraq sahibkarlıq bazar iqtisadiyyatında fasiləsiz bir proses olub, onun mövcudluğunun və inkişafının əsas şərtidir.

Professor A.B.Abbasovun fikrincə sahibkar – risk şəraitində fəaliyyət göstərən, təşəbbüskar, yaradıcı, sosial-iqtisadi mexanizmi təşkil edən insandır. Düzdür, «sahibkar» və «sahibkarlıq» anlayışlarında yaxınlaşma hiss olunur. Əslində sahibkar sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan insandır.

«Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanununda yazılmışdır: «Sahibkarlıq fəaliyyəti (sahibkarlıq) fiziki şəxslərin, onların birliklərinin, habelə hüquqi şəxslərin mənfəət və ya şəxsi gəlir əldə edilməsi məqsədilə özlərinin cavabdehliyi və əmlak məsuliyyəti ilə, yaxud digər hüquqi və ya fiziki şəxslərin adından qanunvericiliklə qadağan edilməyən təsərrüfat fəaliyyətinin bütün növləri, o cümlədən məhsul istehsalı, satışı və xidmətlər göstərilməsi formasında həyata keçirdikləri müstəqil təşəbbüskarlıq fəaliyyətidir». Bu tərif təkmildir, sahibkarlıq fəaliyyətinin məzmununu dəqiq əks etdirir.

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasında və "Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında" Qanununda təsbit edilmişdir ki, fiziki və hüquqi şəxslər qanunvericiliklə qadağan edilməyən təsərrüfat fəaliyyətinin bütün növləri, o cümlədən məhsul istehsalı, satışı və xidmətlər göstərilməsi formasında müstəqil biznes fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququna malikdirlər.

İqtisadi ədəbiyyatlarda "biznes" termininə müxtəlif təriflər verilir, məsələn:

- biznes – öz biliyi, bacarığı və kapitalından istifadənin köməyi ilə gəlirin alınmasına yönəldilən insan fəaliyyətidir;
- biznes – işin görülməsi sistemidir, insanlar üçün zəruri məhsul istehsalı və xidmətlərin göstərilməsidir;
- biznes – istehlakçıların tələbatını ödəmək üçün yaradılan istehsal sistemidir;
- biznes - yüksəkkeyfiyyətli məhsul istehsalı və xidmətlər göstərilməsi vasitəsilə puldan pul əldə etmək bacarığıdır.

Yuxarıda söylənilən fikirləri umumiləşdirərək biznesə aşağıdakı tərifi vermək daha düzgün olardı.

Biznes – istehlakçıların tələbatının ödənilməsi və mənfəətin (gəlirin) əldə edilməsi məqsədilə təşəbbüskar insanlar arasında işgüzar münasibətlərin məcmusudur. Biznes və onun mühüm istiqaməti olan sahibkarlıq fəaliyyəti bazar iqtisadiyyatının ayrılmaz tərkib hissəsidir, iqtisadi artım tempini, ümumi daxili məhsulun strukturunu və keyfiyyətini müəyyən edir. Biznesin inkişafı demokratik prinsiplərə və azad bazar münasibətlərinə əsaslanan milli iqtisadiyyatın formalaşması və davamlı inkişafına kömək edir. Belə ki, müasir biznesin sürətli inkişafı sayəsində Azərbaycan iqtisadiyyatında qeyri-dövlət sektoru aparıcı mövqeyə çıxmış, yəni ümumi daxili məhsulda onun payı 81 faizə çatmışdır.

Biznes fəaliyyətini inkişaf etdirmək və milli iqtisadiyyatda onun rolunu artırmaq üçün "Biznesin təşkili və idarə edilməsi" ixtisası üzrə bakalavr və magistr kadrların hazırlanması məsələsi zəruriyyətə çevrilmişdir. "Biznesin təşkili və idarə edilməsi" fənninin tədrisində məqsəd iqtisadçı bakalavrlara biznesin təşkili və idarə edilməsinin nəzəri və praktiki məsələləri haqqında zəruri bilikləri öyrətməkdir.

Kitabın strukturu biznesin təşkili və idarə edilməsinə bilavasitə aid olan mövzuların qarşılıqlı əlaqəsi və asılılığı nəzərə alınmaqla məntiqi ardıcıllıqla qurulmuşdur. Bu fənnin səmərəli tədrisi və tələbələr tərəfindən yaxşı mənimsənilməsi məqsədilə mövzular üç bölmədə qruplaşdırılır: biznesin təşkili, biznesin planlaşdırılması və biznesin idarə edilməsi.

"Biznesin təşkili və idarə edilməsi" fənninin tədqiqat obyektini müxtəlif mülkiyyət və təsərrüfatçılıq formalarında biznes fəaliyyəti ilə məşğul olan təsərrüfat subyektləri, predmetini isə biznes fəaliyyətinin səmərəli təşkili, planlaşdırılması və idarə edilməsi ilə bağlı məsələlərin öyrənilməsi təşkil edir.

1.2. Biznesin məqsədi və növləri

Biznesin məqsədi dedikdə müəssisənin kifayət qədər uzun müddət ərzində nail olmağa cəhd etdiyi son nəticə başa düşülür. Biznesin xarakterindən, inkişaf səviyyəsindən və s. amillərdən asılı olaraq məqsədi müxtəlif ola bilər.

Buna misal olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

- mənfəətin əldə edilməsi;
- biznes fəaliyyətini inkişaf etdirmək üçün zəruri vəsaitlərin toplanması;
- cəmiyyətə zəruri əmtəə və xidmətlərin təqdim edilməsi;
- bazarda, sahədə qabaqcıl mövqeyə nail olunması;
- istehlakçıların tələbatının optimal ödənilməsi;
- öz əməkdaşlarına səmərəli fəaliyyət göstərmələri üçün əlverişli şəraitin yaradılması.

Biznesin məqsədinə çatmaq üçün konkret vəzifələrin həlli nəzərdə tutulur. Biznes məqsədlərinin düzgün seçilməsi və yerinə yetiriləcək konkret vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi müəssisənin potensial imkanlarının tam səfərbərliyə alınmasına, əmək, material və maliyyə resurslarından daha səmərəli istifadə edilməsinə imkan verir.

Biznes fəaliyyəti bir sıra əlamətlər üzrə təsnifləşdirilir. Buna aşağıdakıları aid etmək olar:

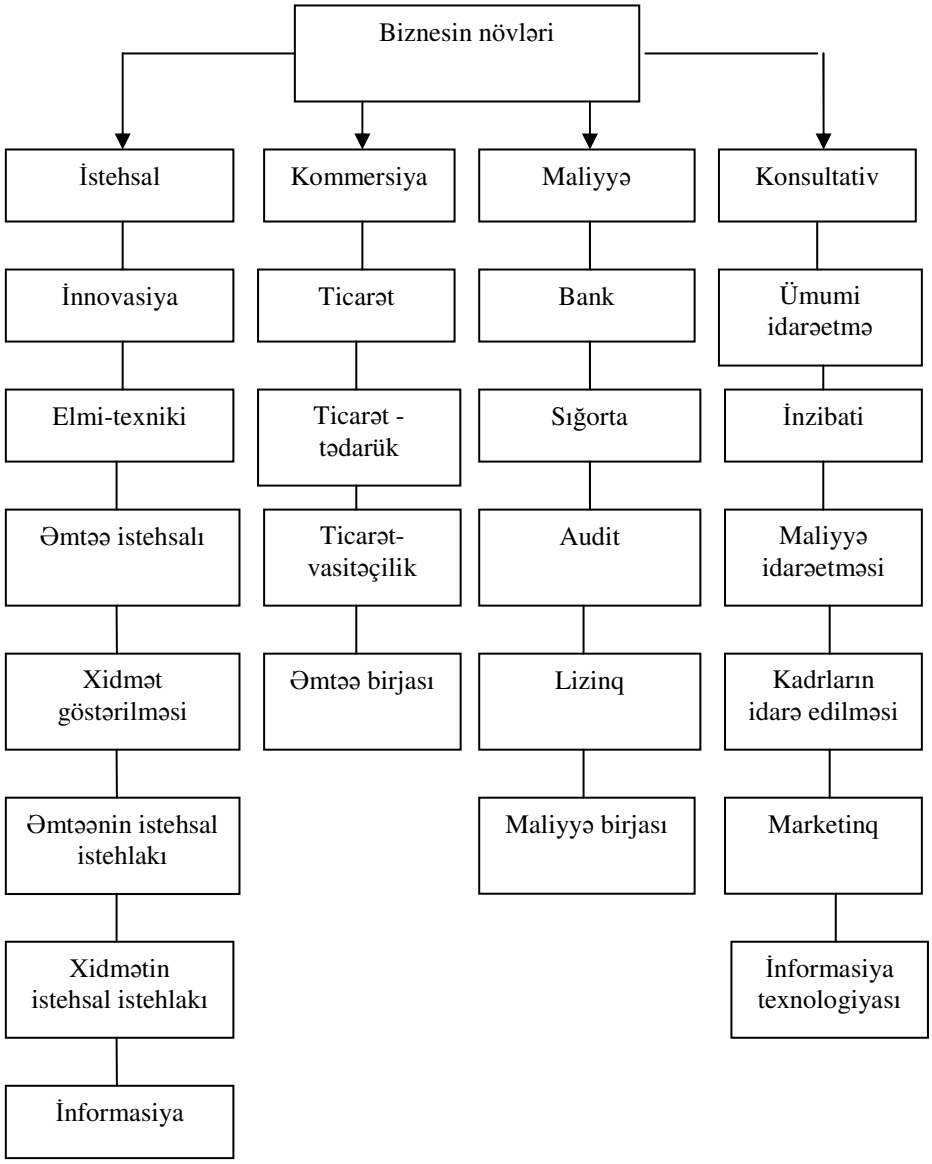
- fəaliyyət növünə görə (istehsal, kommersiya, maliyyə və konsaltik biznes);
- fəaliyyət miqyasına görə (kiçik, orta və iri biznes);
- mülkiyyət formasına görə (dövlət, xüsusi və bələdiyyə biznesi);
- mülkiyyətçilərin sayına görə (fərdi və kollektiv biznes);
- təşkilati-hüquqi formasına görə (təsərrüfat yoldaşlıq, təsərrüfat cəmiyyət, kooperativ);
- təşkilati-iqtisadi formasına görə (konsern, assosiasiya, sindikat, karter, maliyyə-sənaye qrupları).

Biznesin növləri sahibkarın əsas fəaliyyət sferasını müəyyənləşdirir. Biznesin bütün növləri ayrıca, yaxud birlikdə fəaliyyət göstərə bilər.

Biznes növlərinin təsnifatı onlardan hər birinin spesifikasını əks etdirir (şəkil 1.1).

İstehsal biznesi - çoxşaxəli biznes fəaliyyətinin aparıcı və mürəkkəb növü hesab edilir. İstehsal biznesində məhsul istehsal edilir, iş və xidmətlər yerinə yetirilir, müəyyən mənəvi dəyərlər yaradılır. İstehsal biznesinin üstün sürətlə inkişaf etdirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir, çünki o, digər biznes növlərinin inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirir. İstehsal biznesinin tərkibinə məhsul və xidmətlər istehsalı və onların istehsal istehlakı, innovasiya, elmi-texniki fəaliyyət və s. aiddir.

İstehsal biznesi ilə məşğul olan şəxs, hər şeydən əvvəl, istehsal edəcəyi məhsulu və göstərəcəyi xidmət növünü müəyyənləşdirməli, potensial istehlakçını axtarıb tapmalı və onunla əlaqə qurmalıdır. Bazar iqtisadiyyatının inkişaf etdiyi qərb dövlətlərində sahibkarla potensial istehlakçı arasında şifahi razılaşmalar etibarlı təminat sayılır, yalnız zəruri hallarda bu razılaşma sonradan saziş formasında bağlanıla bilər. Bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə sahibkarla istehlakçı arasında şifahi razılaşma çox vaxt etibarlı olmur.



Şəkil 1.1. Biznes növlərinin təsnifatı

Elmi-texniki tərəqqinin sürətlənməsi milli iqtisadiyyatın formalaşması və dayanıqlı inkişafında mühüm rol oynayır. "Yapon möcüzəsi" buna bariz sübutdur. Məlum olduğu kimi, İkinci cahan savaşında Yaponiyanın xalq təsərrüfatı tamam dağılmış, qalib dövlətlər texnikanın yararlı hissələrini söküb aparmış, qalan hissələrini isə məhv etmişlər. Yaponlar iqtisadiyyatın bərpasına sıfırdan, özü də boş əllə başlamalı oldular. Buna baxmayaraq, Ya-

poniya az zaman kəsiyində dünyanın iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrindən birinə çevrildi, sözün əsl mənasında "Yapon möcüzəsi" baş verdi. Yaponiyada istehsal olunan məhsullar Amerika mallarını Amerika bazarlarında, Avropa mallarını Avropa bazarlarında sıxışdırmağa başladı. Beləliklə, Yaponiyanın dünya ölkələri içərisində qabaqcıl mövqeyə çıxmasının əsas səbəbi elmi-texniki tərəqqinin sürətlənməsinə yönəldilən dövlət siyasəti və onun ardıcıl həyata keçirilməsi olmuşdur.

Elmi-texniki tərəqqi bir-biri ilə sıx əlaqəli vahid "elm-texnika-istehsal-istehlak" kompleksini əmələ gətirən elm, texnika və texnologiyanın fasiləsiz inkişafı və istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsi prosesidir. Elmi-texniki tərəqqinin ayrı-ayrı mərhələlərini əks etdirən əsas kateqoriyalar elmi kəşflər, ixtiralar, texniki yeniliklərdir.

Elmi-texniki tərəqqi təkamül və inqilab formasında təzahür edir. Təkamül forması ənənəvi texniki vasitələrin və texnologiyaların tədricən, fasiləsiz təkmilləş-dirilməsi və onların toplanması ilə səciyyələnir. İnqilab forması isə elm və texnikanın nailiyyətlərinə əsaslanır, prinsipcə yeni texnoloji proseslərin və mütərəqqi materialların işlənilməsi və tətbiqi ilə səciyyələnir.

Sahibkarlığın iki forması fərqlənir: yeniliklərin yaradılması və iqtisadi reallaşdırılması - innovasiya sahibkarlığı; xalis bazar sahibkarlığı – marketinq. Azad sahibkarlığın mahiyyəti birinci formada – yeniliklərin, yəni əvvəllər mövcud olmayan yeni istehsal amillərinin kombinasiyasının (yeni istehsal funksiyasının) yaradılması prosesində tam açıqlanır.

İnnovasiya biznesinin səmərəli təşkili "elm-istehsalat" tsiklinin bütün mərhələlərinin sıx əlaqələndirilməsini, elmi araşdırmaların nəticələrinin innovasiya prosesinin bir fazasından digərinə zəncirvarı verilməsini, yeniliklər yaradılmasını nəzərdə tutur. Əmtəə bazarının tərkib hissəsi olan yeniliklər bazarı qeyri-müəyyənlik şəraitində yaranır, bazar iştirakçılarının qarşılıqlı münasibətlərinin spesifik mühitində innovasiya prosesinin xarakterindən asılı olaraq formalaşır.

Yeniliklər bazarının normal fəaliyyəti, hər şeydən öncə, intellektual mülkiyyətdən düzgün istifadə olunmasını tələb edir. İntellektual mülkiyyət ağıl, zəka, zehin mülkiyyəti deməkdir. Milli sərvət sayılan intellektual mülkiyyət əsasən dörd növə ayrılır: patent, ticarət markası, müəlliflik hüququ və sənaye sirləri. Bunların özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Məsələn, patent cəmiyyətdə ixtiraçılar, yaradıcı adamlar arasında müqavilə kimi səciyyələnir; ticarət markası (nişanı) firmanın, şirkətin keyfiyyət rəmzidir, malın (xidmətlərin) mənbəyini və onun başqa əmtəələrdən fərqli cəhətləridir; müəlliflik hüququ isə orijinal müəlliflik işlərinə aiddir.

İntellektual mülkiyyətin qorunması şərtləri və müddətləri "İntellektual mülkiyyət haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu ilə müəyyən edilir. Təsadüfi deyil ki, intellektual mülkiyyət haqqında mükəmməl qanunu

olmayan ölkələrin iqtisadiyyatına kifayət qədər xarici investisiya, yeni texnika və texnologiyalar cəlb edilmir.

Kommersiya biznesi - əmtəə və xidmətlərin alqı-satqısı üzrə əməliyyatların həyata keçirilməsi ilə məşğul olur. Biznesin bu növü böyük həcmdə maliyyə vəsaiti tələb etmir və qoyulan vəsait daha tez gəlir gətirir. Məhz ona görə də kommersiya biznesi ən geniş yayılmışdır. Kommersiya biznesinin rentabellik səviyyəsi 20 faizdən yüksəkdir.

Kommersiya biznesinin ümumi sxemi istehsal sahibkarlığının fəaliyyət sxeminə müəyyən dərəcədə oxşardır. Lakin fərq ondan ibarətdir ki, kommersiya biznesində material resurslarının əvəzinə hazır məhsul alınır və sonradan müəyyən qiymət fərqi qoyaraq istehlakçılara çatdırılır.

Kommersiya biznesinin fəaliyyət sahəsi əmtəə birjası və ticarət təşkilatlarıdır. Əmtəə birjası satıcıları və alıcıları bir yerə toplamağa imkan verən təşkilati cəhətdən qanunlaşdırılmış daim fəaliyyətdə olan bazardır. Əmtəə birjasında birgə istənilən qaydalara uyğun olaraq ticarət əməliyyatları aparmaq üçün kommersiya vasitəçiləri könüllü surətdə birləşirlər. Əmtəə birjasının məqsədi azad rəqabətin idarə olunması mexanizmini yaratmaq və onun köməyi ilə tələb və təklifin dəyişdirilməsini nəzərə almaqla real bazar qiymətlərini aşkara çıxarmaqdır.

Əmtəə birjası aşağıdakı əsas funksiyaları yerinə yetirir:

- ticarət sazişlərinin bağlanması üzrə vasitəçilik xidmətinin göstərilməsi;
- əmtəə ticarətinin qaydaya salınması, ticarət əməliyyatlarının tənzimlənməsi və ticarət mübahisələrinin həll edilməsi;
- qiymətlər, istehsalın vəziyyəti və qiymətə təsir edən digər amillər haqqında məlumatların toplanması və çap olunması.

Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə əmtəə birjaları müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərirlər. London əlvan metallar, Liverpul pambıq, Sinqapur kauçuk və s. ixtisaslaşdırılmış əmtəə birjaları buna bariz sübutdur. Hazırda Rusiyada 150-dən çox, Azərbaycanda isə yalnız bir əmtəə birjası vardır.

Beləliklə, müxtəlif formalarda təşkil edilən topdansatış ticarəti məhsulun istehsalçıdan bazara doğru hərəkətinin ilkin mərhələsini əhatə edir. Topdansatış ticarəti istehsal və istehlakı əlaqələndirərək vasitəçilik xarakteri daşıyır.

Maliyyə biznesi – kommersiya fəaliyyətinin xüsusi növüdür. Burada alqı-satqı obyekti spesifik əmtəə-pul, valyuta və qiymətli kağızlar hesab edilir. Maliyyə biznesinin fəaliyyət sahəsi kommersiya bankları və fond birjaları hesab edilir. Maliyyə biznesi valyuta bazarının və qiymətli kağızlar bazarının təhlilini və marketinq tədqiqatlarının aparılmasını nəzərdə tutur.

Banklar ilə müştərilər arasında münasibət müqavilə xarakteri daşıyır. "Bank və bank fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanununa uyğun olaraq müştəri kredit-hesablama xidməti üçün bankı sərbəst seçir.

Sahibkar öz pul vəsaitini banklarda saxlayır və digər təşkilatlar qarşısındakı öhdəlikləri üzrə nağdsız qaydada hesablaşma aparır. Bank öz müştərilərinə kredit xidməti göstərir. Bu cür münasibətin hüquqi forması kredit müqaviləsi adlanır. Həmin müqavilənin xarakterik xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, borcverici kimi bank çıxış edir. Bank üçün əsas fəaliyyət növü, kredit verməkdir, onun hesabına bank mənfəət əldə edir.

Kredit kapitalın hərəkətini ifadə edir və yenidənbölüşdürmə, tədavül xərclərinə qənaət, kapitalın təmərküzləşməsi və mərkəzləşdirilməsinin sürətləndirilməsi funksiyalarını yerinə yetirir.

Sığorta iqtisadi təhlükəsizliyin və əmin-amanlığın təmin olunması üsullarından biridir, düşünülmüş, ağıllı ehtiyatlılıqdır. Sığorta sığorta olunan və ya xeyrinə sığorta müqaviləsi bağlanmış digər şəxslərə dəyən zərərin ödənilməsi yolu ilə onların əmlakının və əmlak mənafelərinin müdafiəsi sahəsində münasibətdir. Sığortanın iqtisadi mahiyyəti ondan ibarətdir ki, zərərlə nəticələnən əlverişsiz vəziyyət baş verən zaman dəyən zərəri minimuma endirməkdir.

Təhlil subyektindən asılı olaraq müəssisənin maliyyə hesabatının xarici təhlili içərisində ***auditor xidməti*** xüsusi yer tutur. Auditin inkişafının hüquqi bazasını "Auditor xidməti haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunu (1994-cü il) təşkil edir. Audit – mülkiyyət formasından və təşkilati-hüquqi tabeçiliyindən asılı olmayaraq respublika ərazisində fəaliyyət göstərən bütün təsərrüfat subyektlərində mühasibat uçotunun dəqiq və dürüst aparılmasının, mühasibat və maliyyə hesabatlarının müstəqil yoxlanılmasıdır. Audit yoxlamaları məcburi və ya təsərrüfat subyektlərinin təşəbbüsü ilə könüllü ola bilər.

Lizinq – istehlakçının sifarişi əsasında əmlakı satın almaqla onu istehlakçıya müəyyən müddətə icarəyə vermək məqsədilə həyata keçirilən xidmət növüdür. Lizinq xidməti sahibkarlıq fəaliyyətini maliyyələşdirməyin ən əlverişli üsullarından biridir. Lizinq münasibətləri "Lizinq xidməti haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununun (1994-cü il) vasitəsilə tənzimlənir. Sahibkar lizinq xidmətindən istifadə etməklə müxtəlif cür istehsal amillərinin, istehsal təyinatlı binalar, dəzgahlar, maşınlar, avadanlıqlar, nəqliyyat vasitələri və s. əmlak ala bilər.

Qiymətli kağızlar - qiymətli kağız sahibinin emitet barəsində əmlak hüququnu və ya borc münasibətlərini təsdiqləyən pul sənədidir. Qiymətli kağızların meydana gəlməsi ilə kapitalın ikiyə bölünməsi prosesi baş verir. Bir tərəfdən istehsal fondları ilə təqdim edilən real kapital mövcuddur, digər tərəfdən isə qiymətli kağızlarda onun əksi.

Qiymətli kağızların ən geniş yayılmış növləri səhm, istiqraz vərəqəsi, dövlət xəzinə öhdəlikləri, əmanət sertifikatları sayılır. Qiymətli kağızların tədavülə buraxılması və qeydiyyata alınması qaydası, qiymətli kağızlar ba-

zarı iştirakçılarının fəaliyyəti "Qiymətli kağızlar və fond birjaları haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunu (1992-ci il) ilə tənzimlənir.

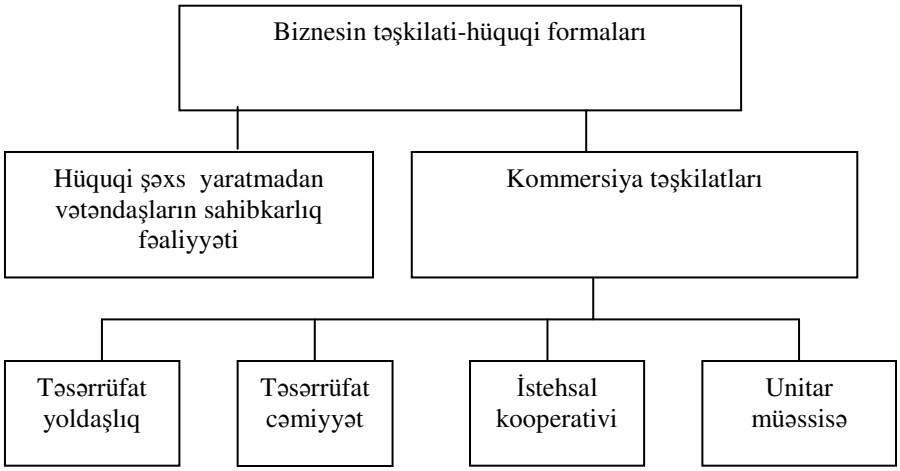
Qiymətli kağızlar bazarı birinci və ikinci bazara bölünür. İkinci bazarın əsasını fond birjası təşkil edir. Fond birjası xüsusi şəkildə təşkil olunan, müntəzəm surətdə fəaliyyət göstərən qiymətli kağızlar bazarıdır, haradakı qiymətli kağızların alqı-satqı sazişi aparılır. Satılmış qiymətli kağızların miqdarı, onların kursu haqqında məlumatlar müntəzəm surətdə fond birjaları tərəfindən dərc olunur.

Konsultativ biznes - mütəxəssislər tərəfindən verilən ödənişli məsləhətlər şəklində həyata keçirilir. Dünya təcrübəsində idarəetmə məsələləri üzrə kommersiya məsləhəti və ödənişli məsləhət verilməsi "konsaltinq" adlanır. İqtisadiyyat və idarəetmə üzrə Məsləhətçilər Assosiasiyasının Avropa Federasiyasının verdiyi tərifə görə Menecment Konsaltinq problemlərin, yaxud imkanların müəyyənləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi və reallaşdırılmasına dair müvafiq tədbirlər və tövsiyələr daxil olmaqla idarəetmə məsələləri üzrə müstəqil məsləhətlər verməkdən və köməklik göstərməkdən ibarətdir. Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə konsultativ xidmət formasında intellektual mülkiyyətə qoyulan vəsait yeni avadanlığa və mütərəqqi texnologiyaya qoyulan vəsaitdən heç də az səmərə vermir.

Məsləhətləşmənin müxtəlif metodları vardır. Onlardan ən çox tətbiq edilən və məqbul sayılanı ekspert, proses və öyrədilmə metodlarıdır. Ekspert məsləhətləşməsi konsaltinqin ən passiv forması sayılır. Burada məsləhətçi sərbəst diaqnostikanı həyata keçirir, qərarları və onların tətbiqi üzrə tövsiyələri hazırlayır. Bu zaman müştəri yalnız məsləhətçini lazımi informasiyalarla təmin edir. Proses məsləhətləşməsində konsaltinq firmasının mütəxəssisləri layihənin işlənilməsinin bütün mərhələlərində müştərini öz ideyasını və təklifini söyləməyə vadar edərək onunla fəal surətdə qarşılıqlı hərəkət edirlər; məsləhətçi müştəri ilə birlikdə problemi təhlil edir və təkliflər hazırlayır. Öyrədilmə məsləhətləşməsində mütəxəssisin başlıca vəzifəsi ideyanın baş verməsi və qərarların qəbulu üçün lazımi zəmin hazırlamaqdır. Bu məqsədlə mütəxəssislər müştəriyə mühazirə oxuyur, seminar məşğələsi keçir, bütün zəruri nəzəri və praktiki informasiyalar təqdim edərək müştəri üçün dərs vəsaiti hazırlayır. Təcrübədə adı çəkilən məsləhətləşmə metodlarından heç biri təmiz şəkildə tətbiq edilmir, bir qayda olaraq üçünün birgə kombinasiyasından istifadə olunur.

1.3. Biznesin təşkilati-hüquqi formaları

Biznesin müxtəlif təşkilati-hüquqi formaları mövcuddur (şəkil 1.2).



Şəkil 1.2. Biznesin təşkilati-hüquqi formaları

Biznesin təşkilati-hüquqi formaları bir sıra əlamətlərə görə fərqlənirlər ki, bunlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- kapital sahibinin idarəetmədə və müəssisənin istehsal fəaliyyətində şəxsən iştirakının zərurilik dərəcəsi;
- sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirən vətəndaşın və kommersiya təşkilatının kapital mülkiyyətçisinin kreditorlar qarşısında əmlak məsuliyyətinin dərəcəsi;
- müəssisənin nizamnamə kapitalının qoyulan vəsaitin qaytarılması imkanı və qaydası.

Kollektiv sahibkarlığın ən geniş yayılmış formaları təsərrüfat-yoldaşlıq və təsərrüfat-cəmiyyət hesab edilir. Bunlar bir sıra ümumi cəhətlərə malikdirlər:

- təsisçilərin qoyduqları pay hesabına yaranmış əmlak, həmçinin onların fəaliyyəti prosesində istehsal və əldə edilənlər üzərində mülkiyyət hüququ vardır;
- onların hamısı ümumi mülkiyyət hüququna malik olan kommersiya təşkilatlarıdır;
- cəmiyyət və yoldaşlıq hüquqi şəxs kimi digər cəmiyyətlərdə və yoldaşlıqlarda iştirak edə bilərlər;

- nə qədər ki, cəmiyyət və yoldaşlıq öz əmlakının mülkiyyətçisidir, onların təsisçilərinin cəmiyyətə münasibətə görə yalnız məcburi xarakterli hüququ vardır.

Təsərrüfat yoldaşlıq və təsərrüfat cəmiyyət təsərrüfatçılığın təşkilati-hüquqi formasına görə bir-birinə yaxındır ki, bu da bir növdən digərinə keçməyə imkan verir. Ancaq onların arasında əsas fərq ondan ibarətdir ki, təsərrüfat yoldaşlıqda şəxslər birləşir, təsərrüfat cəmiyyətdə isə kapitallar birləşir. Bu əsas fərq onların hüquqi vəziyyətini müəyyən edir:

- təsərrüfat yoldaşlıqda bizneslə fərdi sahibkarlar, yaxud kommersiya təşkilatları məşğul ola bilər;

- cəmiyyət bir şəxs tərəfindən yaradıla bilər, yoldaşlıq isə yox.

Hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan vətəndaş öz öhdəliklərinə görə bütün əmlakı ilə cavabdehdir.

Fərdi sahibkarlıq həm fərdi (təkbaşına) yaradılan müəssisə əsasında, həm də yoldaşlıq və cəmiyyət formasında yaradılan müəssisə vasitəsilə həyata keçirilə bilər.

Xüsusi fərdi müəssisə bir nəfərin şəxsi mülkiyyəti olaraq həm biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə görə və həm də bu fəaliyyətlə bağlı alınan nəticələrə görə tam məsuliyyət daşıyır. Xüsusi fərdi müəssisənin nizamnamə fondu mövcud qanunvericiliklə müəyyən edilmiş müddətdə müəssisənin hesablaşma hesabına təsisçinin qoyduğu vəsaitdən əmələ gəlir.

Fərdi müəssisənin əmlakı müəssisənin təsisçiləri və iştirakçılarının, həmçinin onun mənfəətində iştirak edən şəxslərin qoyduqları pay hesabına formalaşır.

Fərdi müəssisədə əmək fəaliyyəti ilə həm təsisçi, həm də əmək müqaviləsi əsasında vətəndaşlar məşğul olurlar. Muzdlu işçilərə əməkhaqqı ödənilir, həmçinin mövcud qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş sosial-iqtisadi təminatlar verilir.

Fərdi müəssisənin özünün ayrıca hesablaşma hesabı, valyuta hesabı olur. Müəssisənin əmlakı mövcud və müqavilə qiymətilə müəyyən edilmiş həcmdə balansda qeyd olunur. Prinsipcə müəssisənin idarəetmə strukturunun istənilən variantı mümkündür, o, işçilərin sayı, istehsalın xarakteri, mülkiyyətçinin ixtisas səviyyəsi və kompetensiyası kimi amillərdən bilavasitə asılıdır.

Biznes fəaliyyətində istifadə olunan kapitalın və sahibkarın intellektual potensialının artması təsərrüfat yoldaşlıq yaratmaqla təmin edilə bilər ki, bunun da iki növü olur: tam şərikli, payçı və şərikli.

Şərikli (tam ortaqlı) müəssisə azı iki fiziki və hüquqi şəxs tərəfindən müqavilə əsasında təsis edilir. Müəssisənin şərikləri onun öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə özlərinin bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar. Fəaliyyət göstərən müəssisəyə sonradan daxil olan şərik həm də müəssisənin əvvəlki borclarına görə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssi-

sədən çıxan şərik həmin vaxta kimi müəssisənin fəaliyyəti nəticəsində yaranmış borclara görə digər iştirakçılarla birlikdə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır.

Payçı və şərikli (komandit ortaqlıqlar) müəssisə azı bir şərik və payçı tərəfindən təsis edilir. Şərik və payçı həm fiziki şəxs, həm də hüquqi şəxs ola bilər. Şərik müəssisənin öhdəliklərinə və borclarına görə özünün bütün əmlakı ilə, payçı isə yalnız müəssisəyə verdiyi pay həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Fəaliyyət göstərən müəssisəyə daxil olan şərik həm də müəssisənin həmin vaxta kimi olan borclarına görə də bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssisədən çıxan şərik həmin vaxta kimi yaranmış borclara görə də digər şəriklərlə birgə öz əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır.

Müəssisənin idarə heyətinin üzvlərinin seçilməsində və onların səlahiyyətlərini müəyyənləşdirən nizamnamə müddəalarının qəbul edilməsində yalnız şəriklərin səs vermək hüququ vardır. Nizamnamənin digər müddəalarının qəbul edilməsində və müəssisədaxili məsələlərin həllində həm də payçıların səs vermək hüququ vardır. Payçı və şərik müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır.

Yoldaşlığın göstərilən növlərinə bir neçə ümumi əlamətlər xasdır:

1. Yoldaşlıq – insanların könüllü birləşərək sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmasıdır. Praktiki olaraq yoldaşlığa çox da böyük olmayan bir qrup şəxslər daxil olur. Şərikləri vahid maraq birləşdirir.

2. Yoldaşlıq – müqavilə birliyidir. Müqavilə yazılı şəkildə bağlanılır və tam iştirakçıların hamısı tərəfindən imzalanır. Təsis müqaviləsində şəriklərin adı, onun yerləşdiyi yer və idarəetmə qaydası haqqında məlumatlar, qoyulan kapitalın həcmi və tərkibi, nizamnamə kapitalında iştirakçıların payının dəyişilməsi, iştirakçıların məsuliyyəti barədə məlumatlar əks etdirilir.

3. Yoldaşlıq – əmlak vasitələrinin birləşməsidir, hansı ki, pul, əşya, daşınan və daşınmaz əmlak şəklində bağlanıla bilər. Daşınmaz əmlaka torpaq sahəsi, su obyekti, meşə, bina, tikililər və s. aid edilir. İştirakçılar həm özünün bütün əmlakını, həm də onun müəyyən hissəsini qoymaq hüququna malikdir.

4. Yoldaşlıq – maddi vəsaitlərlə yanaşı şəxsi qüvvənin birləşməsidir. Şəxsi iştirak işin yerinə yetirilməsində, yaxud xidmətlər göstərilməsində təşkilati, sərəncam və idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində, intellektual əməkdə ola bilər. Bu cür iştirakçının payı müxtəlif ola bilər, ancaq müəssisənin fəaliyyətində hər hansı formada şəxsi iştirakı mütləq vacibdir, əks təqdirdə iştirakçının mənfəətdən pay istəmək hüququ yoxdur.

5. Yoldaşlığın məqsədi özünün xarakterinə görə ən müxtəlif birgə fəaliyyətdən mənfəət alınması hesab edilir.

Beləliklə, yoldaşlıq – öz maddi vəsaitlərini birləşdirən və şəxsi səyləri ilə müştərək fəaliyyətdən mənfəət alınmasına çalışan iştirakçıların bağladıqları müqaviləyə əsaslanan korporasiyadır.

Sahibkarlıq korporasiyasının müasir təşkilati formalarından biri də təsərrüfat cəmiyyətləridir. Təsərrüfat cəmiyyətlərinin aşağıdakı növləri fərqləndirilir: məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər, əlavə məsuliyyətli cəmiyyətlər, səhmdar cəmiyyətləri.

Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən təsis edilir. Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin nizamnamə kapitalı hər bir təsisçinin kapitalının xüsusi çəkisi əsasında formalaşır. Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin iştirakçıları onun öhdəliklərinə cavbdehlik daşımır və qoyduqları əmanətin dəyəri çərçivəsində cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı zərərlilik riskini öz üzərinə götürürlər.

Məhdud məsuliyyətli cəmiyyət – ilkin kapitalı iştirakçıların müəyyən pay şəklində təqdim etdikləri vəsaitlə formalaşan korporasiyadır. İştirakçılar qoyduqları həmin pay çərçivəsində məsuliyyət daşıyırlar. Məhdud məsuliyyətli cəmiyyət şəxsi element və maddi elementi daha hormonik əlaqələndirməyə imkan verir.

Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin iştirakçıları həm fiziki və həm də hüquqi şəxs ola bilər. Cəmiyyət bir şəxs tərəfindən də yaradıla bilər. Cəmiyyətin iştirakçıları uğursuzluq baş verdiyi hallarda çox ziyana düşəcəkləri barədə narahat olmurlar. Çünki onlar cəmiyyətə daxil olarkən özlərinin qoyduqları payına risk edirlər.

Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərdən fərqli olaraq ***əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin*** iştirakçıları cəmiyyətin təsis sənədləri əsasında müəyyən edilmiş əmanətin dəyəri çərçivəsində istər öz əmanətləri üzrə öhdəliklərə və istərsə də cəmiyyətin bütün fəaliyyətinə birgə məsuliyyət daşıyırlar. Əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin təsis sənədləri məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin tələblərinə, ünvanına və təsisçilərinə uyğun gəlməlidir.

Korporasiyanın bu iki müqayisəli növləri arasında fərq aşağıdakılardan ibarətdir. Əlavə məsuliyyətli cəmiyyətdə iştirakçılar cəmiyyətin əmlakı çatmayanda öz şəxsi əmlakları ilə cəmiyyətin öhdəliklərinə cavabdehlik daşıyırlar. Beləliklə, iştirakçılar qoyduqları əmanəti bir neçə dəfə artıra bilərlər və bu nizamnamədə əks etdirilir. İştirakçılar həmrəy olaraq əlavə məsuliyyət daşıyırlar. Əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin iştirakçıları öz qoyduqları əmanətlə yanaşı əlavə əmlaka da cavabdehdirlər. Bu cəmiyyətin üzvlərinə imkan verir ki, əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin fəaliyyətindəki uyğunsuzluqlarla əlaqədar riski azaltsın, yaxud məhdudlaşdırsın.

Əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin iştirakçılarından hər hansı birinin müflisləşdiyi halda cəmiyyətin öhdəliklərinə görə onun məsuliyyəti qalan iştirakçılar arasında onların qoyduqları əmanətə uyğun proporsional bölüşdürülür. Hərçənd nizamnamədə belə olan halda başqa norma nəzərdə tutula bilər.

Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və ya

hüquqi şəxslər tərəfindən könüllü saziş əsasında yaradılan müəssisədir. Səhmdar cəmiyyəti qapalı, yaxud açıq tipli səhmdar cəmiyyəti formasında yaradılır. Səhmləri yalnız təsisçilər arasında bölüşdürülən və təsisçilərin əksəriyyətinin razılığı ilə özgəninkiləşdirilən cəmiyyət qapalı tipli səhmdar cəmiyyəti hesab edilir. Səhmləri müstəqil surətdə özgəninkiləşdirilə bilən cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyəti hesab edilir.

Açıq səhmdar cəmiyyəti (ASC) yaradılarkən səhmlər bütün istəyənlərə aydın şəkildə satılır. ASC həmçinin səhmlərin azad satışını həyata keçirmək hüququna malikdir, ASC-də təsisçilərin müəyyən edilmiş minimum sayda səhmləri olmalıdır ki, kənardan onlara qarşı mümkün sui-istifadə, xəyanət hallarını aradan qaldıra bilsinlər. ASC-nin başlıca cəlbedici xassəsi odur ki, onun iştirakçıları başqa səhmdarların razılığı olmadan onlara məxsus səhmləri ala bilərlər.

Qapalı səhmdar cəmiyyətinin (QSC) yaradılması prosesində səhmlər yalnız onun təsisçiləri, yaxud əvvəlcədən müəyyən edilmiş qrup şəxslər arasında bölüşdürülür. Əgər QSC təsisçilərindən biri hər hansı cəmiyyətdən çıxıb öz səhmlərini satmaq istəyirsə, onda həmin səhmləri həmin cəmiyyətin digər üzvləri ala bilər. Yalnız səhmlərin satılması təklifindən 30 gündən 60 günədək müddətdə onları cəmiyyət üzvlərindən alan tapılmazsa, onda üçüncü şəxsə satmaq olar.

Səhmdar cəmiyyətləri dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi prosesində orta və iri müəssisələrin əsasında yaradılır. ”Səhmdar cəmiyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu (1994-cü il) ölkə ərazisində səhmdar cəmiyyətlərin yaradılmasını və fəaliyyətini tənzimləyir.

İstehsal kooperativi birgə istehsal, yaxud digər təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək üçün üzvlük əsasında vətəndaşların könüllü şəkildə birləşməsidir. İstehsal kooperativinin üzvləri kooperativin öhdəliklərinə görə onun nizamnaməsində nəzərdə tutulan həcmdə və qaydada məsuliyyət daşıyırlar. İstehsal kooperativinin üzvləri beş nəfərdən az olmamalıdır. İstehsal kooperativinin ali idarəetmə orqanı onun üzvlərinin ümumi yığıncağı sayılır. Kooperativin icra orqanı idarə heyəti və onun sədri hesab edilir. Kooperativin mühüm xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada əməkdə iştirakı nəzərə almaqla təkcə mənfəət deyil, həm də ləğv edilən kvota bölünür.

İstehsal kooperativinin üstün cəhətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- kooperativin mənfəəti onun üzvləri arasında qoyduqları paya mütənasib deyil, onların əmək töhfəsinə uyğun olaraq bölüşdürülür. Bu qaydada, həmçinin kooperativ ləğv edildikdən və kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra qalan əmlak bölüşdürülür;
- qanunvericiliklə kooperativ üzvlərinin sayının məhdudlaşdırılmaması fiziki şəxslərin kooperativə daxil olmaları üçün böyük imkanlar yaradır;
- kooperativin idarə olunmasında bütün üzvlər eyni hüquqa malikdirlər, belə ki, hər birinin yalnız bir səsi vardır.

Unitar müəssisə ona təhkim edilmiş mülkiyyətçinin əmlakına mülkiyyət hüququ olmayan kommersiya təşkilatıdır. Unitar müəssisənin əmlakı bölünməzdir, müəssisənin işçiləri arasında və paylara görə bölüşdürülə bilməz. Unitar müəssisə formasında yalnız bələdiyyə müəssisəsi yaradıla bilər. Unitar müəssisənin nizamnaməsində fəaliyyətin predmeti və məqsədi, həmçinin müəssisənin nizamnamə fondunun həcmi, onun formalaşması qaydası və mənbələri haqqında məlumatlar əks etdirilməlidir.

Dövlət, yaxud bələdiyyə unitar müəssisənin əmlakı dövlət, yaxud bələdiyyə mülkiyyətində olur və təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisəyə məxsusdur. Unitar müəssisə əmlakının mülkiyyətçisi, qanunla nəzərdə tutulan hallar istisna olmaqla müəssisənin öhdəliklərinə görə cavabdeh deyil.

Biznesin təşkilati-hüquqi formasını seçərkən aşağıdakı əsas amilləri nəzərə almaq lazımdır:

- sahibkarın qarşısına qoyduğu məqsəd və mövcud sosial-iqtisadi mühitdə onun həyata keçirilməsi yolları;
- ilkin kapitalın yaradılması üsulu;
- istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üsulları;
- biznesin təşkilati forması və idarəetmə metodları;
- təsərrüfat subyektlərinin yaradılması, fəaliyyəti və ləğv edilməsini tənzimləyən qanunvericilik və normativ-hüquqi baza;
- sahibkarın istifadə etdiyi əmlakın mülkiyyət forması;
- istehsalın təşkili forması;
- müəssisə gəlirinin bölüşdürülməsi qaydası.

Biznesin təşkilati-hüquqi formasının seçilməsi haqqında qərar qəbul edərək sahibkar müəyyənləşdirir:

- ona tələb olunan mümkün hüquq və öhdəliklərin səviyyəsi və həcmini. Bu biznesin profili və məzmunundan, mümkün tərəfdaşlar dairəsindən, mövcud qanunvericilikdən asılıdır;
- müəssisənin nizamnamə fondunun yaradılması formasını. Bu biznesin profili və məzmunundan, şəxsin imkanlarından, fəaliyyət miqyasından, biznesin həyata keçirildiyi sahədə rəqabətin səviyyəsindən, mülkiyyət formasından asılıdır;
- müəssisənin təşkilati quruluşunun ən effektiv formasını və onun idarə olunması sxemini.

Beləliklə, biznesin xarakteri, fəaliyyət miqyası, maliyyə imkanları, həmçinin hər bir konkret halda sahibkarlığın müxtəlif formalarının üstün və nöqsan cəhətləri nəzərə alınmaqla ən sərfəli təşkilati-hüquqi formanı seçmək mümkündür.

I BÖLMƏ. BİZNESİN TƏŞKİLİ

II FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN YARADILMASI VƏ İQTİSADİ ƏSASLARI

2.1. Müəssisə iqtisadiyyatın əsas subyekti kimi

Müasir bazar iqtisadiyyatında müxtəlif mülkiyyət formalı çoxnövlü təsərrüfat subyektləri əsas rol oynayırlar. Təsərrüfat subyekti hüquqi şəxsdir, mövcud qanunvericiliyə uyğun olaraq dövlət qeydiyyatından keçir və qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün fəaliyyət göstərir.

Yaranma məqsədindən və fəaliyyətindən asılı olaraq təsərrüfat subyektləri kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatlarına bölünürlər. Kommersiya təşkilatının əsas məqsədi mənfəət əldə etmək və onu iştirakçılar arasında bölüşdürməkdir. Qeyri-kommersiya təşkilatının məqsədi isə sosial məsələləri həll etməkdir, əgər təşkilat sahibkarlıq fəaliyyət ilə məşğul olursa, onda alınan mənfəət iştirakçılar arasında bölüşdürülmür, yalnız sosial və digər ictimai faydalı məqsədlər üçün istifadə edilir.

Kommersiya təşkilatları bazar iqtisadiyyatının özəyini təşkil edir. İqtisadi və hüquqi ədəbiyyatlarda bu özəyin müxtəlif cür adlandırılmasına rast gəlinir: firma, şirkət, müəssisə, təşkilat və s.

Məlum olduğu kimi müasir iqtisadi nəzəriyyə iki hissədən: mikroiqtisadiyyat və makroiqtisadiyyatdan ibarətdir. Mikro və makroiqtisadi sistemlər biri-birini tamamlayan vahid iqtisadi sistemin tərkib hissələridir.

Mikroiqtisadi nəzəriyyənin əsasını firma (müəssisə) nəzəriyyəsi təşkil edir. Bu nəzəriyyə milli iqtisadiyyatın əsas həlqəsi kimi firmanın fəaliyyətini öyrənir. Məşhur alman alimi V.Zombart müəssisəni uzunmüddətli planın mövcud olduğu və həyata keçirilməsi üçün vahid iradəli bir neçə şəxsin uzun müddət birgə fəaliyyət göstərmələrini tələb edən subyekt adlandırılmışdır. R.Kour demişdir ki, firma resurslardan istifadə istiqamətlərinin sahibkardan asılı olmağa başladığı zaman baş verən münasibətlər sistemidir. «Firma» anlayışı həm elmi ədəbiyyatlarda və həm də gündəlik biznes fəaliyyətində geniş istifadə olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, dünyanın ayrı-ayrı ölkələrində sözügedən termindən istifadənin fərqli xüsusiyyətləri vardır. Məsələn, Britaniya qanunvericiliyində «şirkət» anlayışı işlədilir və baza normativ aktlardan biri məhz «şirkətlər haqqında» qanun adlanır. Rusiya Federasiyasının qanunvericiliyində «müəssisə» və «təşkilat» anlayışları təsbit olunub. Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş Qərb dövlətlərində biznesin təşkilati-hüquqi formaları kimi fərdi xüsusi müəssisə, tərəfdaşlıq və səhmdar cəmiyyəti (şirkət) göstərilir.

Müəssisə bir tərəfdən çoxlu alt sistemlərdən ibarət olan mürəkkəb sistemi ifadə edir, digər tərəfdən isə daha yüksək nizamlı sistemin tərkib hissəsi sayılır. Mexaniki sistemlərdən fərqli olaraq müəssisənin sosial-iqtisadi sistem kimi çoxlu eynitipli və öz-özünə əmələgələn, çox vaxt formalaşmayan fəaliyyət aspektləri olur, hansı ki, məntiqi idarəetmənin ümumi nəzəriyyəsi çərçivəsində izah edilir.

Müəssisə mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət alınması məqsədilə məhsul istehsal edən və satan, işlər görən və xidmətlər göstərən hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfat subyektidir.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisə özünün istehsal-təsərrüfat fəaliyyətini müstəqil həyata keçirir, istehsal etdiyi məhsulun reallaşdırılmasından alınan gəlirdən vergiləri və digər məcburi ödənişləri ödədikdən sonra sərəncamında qalan mənfəətdən istədiyi kimi istifadə edir. Bu zaman müəssisə mənfəətin alınması və ictimai tələbatın ödənilməsi məqsədlərinə nail olmağa çalışır. Klassik iqtisadi ədəbiyyatlarda, xüsusilə Adam Smitin əsərlərində «görünməz əl» termini işlədilir. Bu terminin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, istehsal müəssisəsi və malgöndərən təşkilatlar öz şəxsi gəlirlərini (mənfəətini) artırmağa cəhd edərkən, eyni zamanda ictimai tələbatın ödənilməsinə xidmət edirlər. Ona görə də sivil bazar münasibətləri şəraitində fəaliyyət göstərən hər bir sahibkarlıq subyekti sözügedən məqsədlərin ağıllı şəkildə əlaqələndirilməsinə ciddi diqqət yetirilməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, biznes sahibkarların iqtisadi fəaliyyəti, onların daim artan həcmdə mənfəətin alınmasını və rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsini təmin etmək qabiliyyətidir. Bununla belə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznesin inkişafı istehlak bazarını əmtəə və xidmətlərlə zənginləşdirir, iqtisadiyyatın struktur yeniləşməsini fəallaşdırır, elmi-texniki nailiyyətlərin tətbiqini stimullaşdırır, istehsalın səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldir.

Müasir müəssisə mürəkkəb təşkilati struktura malikdir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin təşkilinin üç əsas istiqaməti istehsalın, əməyin və idarəetmənin elmi təşkili müstəsna əhəmiyyəti kəsb edir.

İstehsalın elmi təşkili müəssisənin optimal texniki-texnoloji sisteminin yaradılması məqsədinə xidmət edir.

Əməyin elmi təşkili əmək kollektivində sağlam münasibətlərin qurulmasını nəzərdə tutur.

İdarəetmənin elmi təşkili müəssisənin maddi və insan altsisteminə məqsədyönlü təsir göstərən texniki, iqtisadi və humanitar sistemdir.

Bazar münasibətləri şəraitində hər cür müəssisə mənfəət əldə etmək məqsədilə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin genişləndirilməsi və səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətində konkret tədbirlər həyata keçirməli,

düzgün maliyyə, investisiya və qiymət siyasəti işləyib hazırlamalı və həyata keçirməlidir.

Cəmiyyət üçün zəruri olan məhsullar istehsal edən, xidmətlər göstərən müəssisələrdə əsas iqtisadi proseslər baş verir, istehsalın texnologiyası və buraxılan məhsulun keyfiyyəti ilə bağlı problemlər tənzimlənir, iqtisadi və sosial münasibətlər qurulur, ictimai və xüsusi mənafelər səmərəli şəkildə əlaqələndirilir. İstehsal müəssisələrində qarşıya qoyulmuş məqsədlərə və mövcud şəraitə uyğun olaraq məhdud resurslardan səmərəli istifadə etmək yolu ilə istehlakçıların tələbatının optimal ödənilməsi üçün texniki, texnoloji, iqtisadi, maliyyə və s. məsələlər uğurla həll edilir.

İqtisadi ədəbiyyatlarda «firma» və «müəssisə» anlayışları bəzən sinonim kimi işlədilir. Bu fikrə aydınlıq gətirmək lazımdır. Firma geniş profilli fəaliyyətlə məşğul olur, yəni istehsal, ticarət, nəqliyyat, bank, auditor və s. fəaliyyəti həyata keçirir. Firma tərkibində eyni və ya müxtəlif profilli bir neçə müəssisəni birləşdirməklə istehsal və kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan iqtisadi subyektdir. Firma bazarın ilkin halqası olub bazarda qiymət siyasətini formalaşdırır, rəqabət mübarizəsi aparır və mənfəətin bölüşdürülməsində iştirak edir.

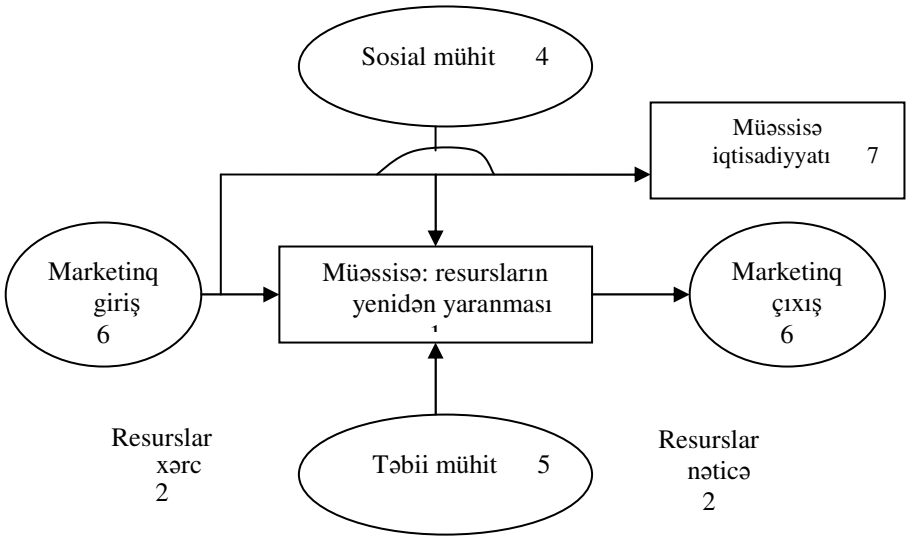
İqtisadiyyatın ilkin həlqəsi olan müəssisə isə müxtəlif mülkiyyət formasına əsaslanan, ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət alınması məqsədilə məhsul istehsal edən, iş yerinə yetirən və xidmətlər göstərən istehsal-texniki, təşkilati və iqtisadi vəhdətə malik olan hüquqi şəxs səlahiyyətli təsərrüfat subyektidir.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin sosial-iqtisadi əhəmiyyəti dəyişir və bu dəyişikliklər aşağıdakı əsas istiqamətlər üzrə baş verir:

- bazarın müəssisəyə qarşı irəli sürdüyü tələbin ödənilməsi;
- mümkün qədər daha çox və yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal etmək;
- müəssisənin bir çox məsələlər üzrə müstəqilliyinin artırılması .

Deməli, təsərrüfatçılığın bazar şəraitində müəssisənin sahibkarlıq davranışı dəyişir ki, bu da müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir.

Hər bir müəssisə təşkilati-hüquqi formasından, sahə mənsubiyyətindən, buraxdığı məhsulun çeşidindən, yaxud göstərdiyi xidmət növündən asılı olmayaraq açıq iqtisadi sistemdir. Bunu müəssisənin bazar modelindən aydın görmək olar.



Şəkil 2.1. Müəssisənin bazar modeli

Blok 1 – müəssisənin əsas vəzifəsi resursları yenidən yaratmaqdan ibarətdir.

Blok 2 – girişdə resurslar: əmək, material, maliyyə;

Blok 3 – çıxışda resurslar: hazır məhsul, tullantılar, mənfəət, pul vəsaitləri;

Blok 4 – sosial mühit: müəssisənin qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğu xarici mühit amilləri;

Blok 5 – təbii mühit: faydalı qazıntılar, təbii sərvətlər, hava, su;

Blok 6 – marketinq: resursların girişi və çıxışı ilə qarşılıqlı əlaqə;

Blok 7 – girişdə və çıxışda resursların nisbəti müəssisənin iqtisadiyyatını formalaşdırır.

Marketinq siyasətini həyata keçirən zaman məhsulun həyat tsiklini mütləq nəzərə almaq lazımdır.

2.2. Müəssisənin yaradılması prosesi

Müəssisənin yaradılması mürəkkəb və məsuliyyətli prosesdir. Müəssisənin yaradılması prosesinə başlamazdan öncə onun fəaliyyət konsepsiyasını işləyib hazırlamaq lazımdır. Müəssisənin fəaliyyət konsepsiyasında məhsul, yaxud xidmət ideyasının müəyyənləşdirilməsi, marketinq tədqiqatlarının aparılması, təklif edilən əmtəənin, yaxud xidmətin həcmi və rəqabət qabliyyətinin əsaslandırılması və s. məsələlər öz əksini tapmalıdır.

Müəssisənin yaradılması prosesini bir sıra ardıcıl mərhələlərə ayırmaq olar:

1. Hazırlıq mərhələsi. Bu mərhələdə müəssisənin fəaliyyət konsepsiyası işlənib hazırlanır, marketinq tədqiqatları aparılır, gələcək müəssisənin təsisçiləri, təşkilati-hüquqi forması və strukturu, mülkiyyət forması müəyyən edilir. Sonra biznes-plan işlənib hazırlanır, müəssisənin likvidlilik, rentabellilik və gəlirlilik səviyyəsi hesablanır. Müəssisənin təsis müqaviləsi və nizamnaməsinin layihəsi hazırlanır.

2. Təsis mərhələsi. Bu mərhələdə müəssisənin təsis yığıncağının protokolu tərtib edilir, təsis sənədləri müzakirə olunur, təsdiqlənir və imzalanır. «Təsis sənədləri» papkası (qovluğu) formalaşır.

Müəssisə əmlak mülkiyyətçilərinin, yaxud onun vəkil etdiyi orqanın, təşkilatın qərarı ilə ölkənin qanunvericilik aktları ilə nəzərdə tutulan qaydada yaradıla bilər. Müəssisənin təsisçiləri fiziki və hüquqi şəxslər, dövlət orqanları, xarici dövlətlər və beynəlxalq təşkilatlar ola bilər. Müəssisə yaradılarkən təsisçilər arasında qarşılıqlı münasibətləri tənzimləmək məqsədilə təsis müqaviləsi bağlanılır. Təsis müqaviləsində müəssisənin adı və növü, təsisçilər haqqında məlumat, nizamnamə fondu, hər bir təsisçinin bu fonddakı payı və öhdəlikləri, mənfəətin bölüşdürülməsi qaydası və s. göstərilir.

Mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq müəssisə nizamnamə əsasında fəaliyyət göstərir. Müəssisənin nizamnaməsi təsisçi bir şəxs olduqda təsisçi tərəfindən, təsisçilər çox olduqda isə ümumi təsis yığıncağı tərəfindən təsdiq edilir. Müəssisənin nizamnaməsində müəssisənin adı və növü, ünvanı, təsisçi barədə məlumat, müəssisənin hüquq və vəzifələri, nizamnamə fondu, fəaliyyətin məzmunu və məqsədi, idarəetmə və nəzarət orqanları, səlahiyyəti, müəssisə əmlakının yaranması və mənfəətin (gəlirin) bölüşdürülməsi qaydası və s. məsələlər göstərilir.

3. Təşkilati mərhələ. Bu mərhələdə müəssisənin yaradılması haqqında əmr verilir və ştat-vəzifə bölgüsü müəyyən edilir.

4. Qeydiyyata alınma mərhələsi. Müəssisənin dövlət qeydiyyatına alınması ölkənin qanunvericilik aktları ilə nəzərdə tutulan qaydada həyata keçirilir. Müəssisənin dövlət qeydiyyatı haqqında məlumat uçot vahidlərinin dövlət reyestrinə daxil edilmək üçün qeydiyyat orqanı tərəfindən on gün müddətində Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Nazirliyinə, Dövlət Statistika Komitəsinə və müəssisənin yerləşdiyi ərazinin dövlət vergi müfəttişliyi orqanına verilir.

Müəssisənin dövlət qeydiyyatına alınması üçün təsisçi tərəfindən aşağıdakı sənədlər təqdim edilir:

-təsisçinin ərizəsi;

-müəssisənin əsasnaməsi;

-müəssisənin yaradılması haqqında qərar və ya təsis müqaviləsi;

-qeydiyyat rüsumunun ödənilməsi haqqında sənəd.

Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün müəssisələr müvafiq qanunvericiliyə uyğun olaraq mənfəət vergisi və digər məcburi ödənişlər edirlər.

Müəssisənin əmlakı əsas fondlardan və dövriyyə vəsaitlərindən, habelə onun müstəqil balansında dəyəri göstərilən digər qiymətli əşyalardan ibarətdir.

Müəssisənin əmlakı aşağıdakı mənbələrdən formalaşır:

-təsisçilərin pul və maddi payları;

-məhsul satışından, görülən işlərdən və göstərilən xidmətlərdən, habelə təsərrüfat fəaliyyətinin digər növlərindən alınan gəlirlər;

-qiymətli kağızların satışından əldə edilən vəsaitlər;

-bank kreditləri və digər borc vəsaitləri;

-kapital qoyuluşu və büdcədən dotasiyalar;

-fiziki və hüquqi şəxslərin verdikləri xeyriyyə vəsaitləri və ianələr;

-ölkənin qanunvericilik aktları və qadağan olunmayan digər mənbələrdən daxil olan vəsaitlər.

Müəssisə idarəetmə orqanlarının strukturunu, ştat vahidlərini və onların saxlanılması xərclərini müstəqil müəyyən edir. Fərdi və dövlət müəssisəsi istisna olmaqla, bütün müəssisələrin idarə edilməsi payçıların ümumi yığıncağında təsdiq edilmiş idarə heyəti tərəfindən həyata keçirilir. Təsisçilərin ümumi yığıncağı müəssisənin ali idarəetmə orqanıdır. Müəssisənin fəaliyyətinə aid bütün məsələlər payçıların ümumi yığıncağında müzakirə olunaraq müvafiq qərar qəbul edilə bilər.

Müəssisənin fəaliyyətinə ən azı iki fiziki şəxsdən ibarət olan idarə heyəti rəhbərlik edir. İdarə heyəti müəssisənin fəaliyyətini təşkil edir, tərəfdaşlarla münasibətdə və müvafiq orqanlarda müəssisənin mənafeyini təmsil edir.

Fərdi və dövlət müəssisələrinin idarə edilməsi prosesi təsisçilər tərəfindən müstəqil müəyyən edilir.

Müəssisə dövlət qeydiyyatına alındıqdan sonra qeydiyyat haqqında şəhadətnamə verilir. Müəssisənin möhürü hazırlanır. Təsis sənədlərinin və qeydiyyat haqqında şəhadətnamənin nüsxəsi notarius tərəfindən təsdiq edilir.

5. Nəhayət beşinci mərhələdə qeydiyyat haqqında tərtib edilmiş şəhadətnamə ilə müəssisənin dövlət orqanlarında və fondlarında qeydiyyatı və uçota alınması həyata keçirilir. Məcburi qeydiyyata alınması tələb edilən əsas orqanlar və fondlar aşağıdakılardan ibarətdir:

-Dövlət Statistika İdarəsi;

-dövlət vergi müfəttişliyi;

-pensiya fondu;

-sosial sığorta fondu;

-məşğulluq fondu;

-bank və s.

Bu mərhələ müəssisənin yaradılması prosesinin tamamlayıcı mərhələsidir, yalnız bundan sonra müəssisə təsis sənədlərinə uyğun olaraq fəaliyyətə başlaya bilər.

2.3. Müəssisənin iqtisadi əsasları

Müəssisənin fəaliyyət göstərməsi üçün onun iqtisadi əsasını təşkil edən istehsal amilləri mövcud olmalıdır. İqtisadi ədəbiyyatlarda istehsalın dörd amili: əmək, kapital, torpaq və sahibkarlıq qabiliyyəti göstərilir.

Məlumdur ki, **əmək** insanın məqsədəuyğun fəaliyyətidir, onun köməyi ilə insan təbiəti öz tələbatını ödəmək üçün dəyişdirir və uyğunlaşdırır. A.Marşall «İqtisad elminin prinsipləri» əsərində yazmışdır ki, hər cür əməyin hansısa nəticəni əldə etmək məqsədi vardır. İstehsal amili kimi əmək dedikdə təsərrüfat fəaliyyəti prosesində insanlar tərəfindən göstərilən bütün fiziki və əqli cəhətlər, səylər başa düşülür.

Əməkdən danışarkən əməyin intensivliyi və əmək məhsuldarlığı anlayışlarının mahiyyətini açıqlama lazım gəlir.

Elmi-texniki inqilab əməyin xarakterində və məzmununda dəyişikliklərə gətirib çıxartdı. Əmək daha ixtisaslı əməyə çevrildi, kadrların hazırlanmasına sərf olunan vaxt artdı, bilavasitə istehsal prosesində fiziki əməyin əhəmiyyəti xeyli azaldı, əmək prosesi əhəmiyyətli dərəcədə mürəkkəbləşdi. Belə ki, bu zaman insanlar daha mürəkkəb maşın və mexanizmlərlə iş görmək, işçilər isə texnoloji proseslərin mahiyyətini başa düşmək, bahalı mürəkkəb avadanlıqlarla rəftar etməyi bacarmaq, lazımi təşəbbüskarlıq göstərmək məcburiyyətində qaldılar.

Sahibkarlar işçi qüvvəsini dövri mətbuatda, radio və televiziyada elan etmək yolu ilə, əmək birjası və əhalinin məşğulluq mərkəzləri vasitəsilə, habelə dostları və tanışlarının köməyilə tapır və işə götürürlər. Sahibkar heyəti seçərkən onların ixtisas təhsilini, peşə hazırlığını, iş təcrübəsini, şəxsi keyfiyyətini, xarici dil bilməsini və kompyuter savadını nəzərə alırlar.

Kadrlar müəssisənin maddi-texniki bazasının mühüm tərkib hissəsidir. Onlar məhsulun istehsal prosesi ilə əlaqədardır, sənaye-istehsal heyətini təşkil edirlər. Sənaye-istehsal heyəti fəhlələr, mütəxəssislər və xidmətedici heyətdən ibarətdir.

Fəhlələr kateqoriyasına məhsulun istehsal prosesində bilavasitə iştirak edən işçilər aiddir. İdarəetmə, istehsalata texnoloji və təşkilati-planlı rəhbərlik, uçot, planlaşdırma, təminat, təchizat və kadrların komplektləşdirilməsi funksiyalarını yerinə yetirən heyət, inzibati-təsərrüfat işçiləri, işçilərin məişət xidməti ilə məşğul olanlar mütəxəssislər kateqoriyasını təşkil edirlər. Elmi-texniki tərəqqi nailiyyətlərinin istehsalata tətbiqi əməyin xarakterini

dəyişdirir və işçilərin ixtisas səviyyəsinə olan tələbatı artırır. Deməli, işçi heyətinin düzgün seçilməsi sahibkarlıq fəaliyyətinin uğurla həyata keçirilməsinin ən ümdə problemlərindən biridir.

Kadrların düzgün seçilməsi və onlarla sivil qaydada davranış məhsul istehsalı prosesində baş verə biləcək hər hansı mürəkkəb, çətin problemin müvəffəqiyyətlə həll edilməsi üçün əlverişli şərait yaradır. Sahibkarlıq davranışı elə olmalıdır ki, müəssisənin kommersiya sirri həmişə gizli saxlanılsın, müəssisənin imici müdafiə olunsun, istehlakçının və işgüzar adamların hüsn-rəğbətini qazanmaq mümkün olsun. Buna görə də müəssisə kadrlarla, heyətlə gündəlik səmərəli iş aparılmalı, onların iş keyfiyyətləri müntəzəm surətdə dəqiq qiymətləndirilməli, ən yaxşı sahibkarlıq fəaliyyəti stimullaşdırılmalıdır.

Kapital istehsalın ən mühüm amilidir. İqtisadi nəzəriyyənin klassikləri A.Smit və D.Rikardo istehsal amili kimi kapital və dövriyyə kapitalı birbirindən fərqləndirirlər. Əsas kapital uzun illər istehsal prosesində fəaliyyət göstərən və bir neçə istehsal tsiklinə xidmət edən artıq maddiləşmiş kapitaldır, yəni əsas istehsal fondlarıdır. Digər növ kapital bir istehsal tsiklində iştirak edərək öz dəyərini istehsal olunan məhsulun üzərinə keçirən kapitaldır. O dövriyyə kapitalı, yəni dövriyyə istehsal fondlarıdır. Dövriyyə kapitalına xərclənən pul vəsaiti məhsul satıldıqdan sonra sahibkara tamamilə qaytarılır. Ancaq əsas kapitala çəkilən xərclər belə tezliklə ödənilə bilməz.

Əsas istehsal fondları istehsal prosesində uzun müddət iştirak edən, öz natural formasını saxlayan və dəyərini istehsal olunan məhsulun üzərinə tədricən, hissə-hissə keçirən istehsal fondlarıdır. Onun tərkibinə binalar, tikililər, ötürücü qurğular, maşın və avadanlıqlar, nəqliyyat vasitələri, alətlər və təsərrüfat inventarları daxildir.

Dövriyyə istehsal fondları bir istehsal tsiklində sərf olunan, dəyərini tamamilə və dərhal istehsal olunan məhsulun üzərinə keçirən istehsal vasitələridir. Əmək prosesində onların natural forması və fiziki-kimyəvi tərkibi dəyişilir. Dövriyyə istehsal fondlarının tərkibinə xammal və əsas materiallar, alınmış yarımfabrikatlar, köməkçi materiallar, yanacaq və elektrik enerjisi, tara və tara materialları, təmir üçün hissələr, azqiymətli və tez aşınan əşyalar, gələcək dövr xərcləri daxildir. Gələcək dövr xərcləri əsasən yeni məhsulun mənimsənilməsi ilə bağlıdır, deməli, onun xərclənməsinə ciddi yanaşmaq lazımdır. Yeni məhsulun mənimsənilməsi müddəti nə qədər uzanarsa, müəssisənin maliyyə vəziyyətini sağlamlaşdırmaq imkanı bir o qədər çətinləşər. Çünki həmin vaxt kəsiyində gələcək dövr xərcləri istehsal xərclərinə daxil edilir. Bu işdə sahibkardan çeviklik, yüksək işgüzarlıq, dövriyyə fondlarından qənaətlə və təyinatı üzrə istifadə etmək qabiliyyəti tələb olunur.

İstehsal amili kimi **torpaq** son dərəcə müstəsna əhəmiyyətə malikdir. Torpağı başqa istehsal amillərindən fərqləndirən bir sıra səciyyəvi

xüsusiyyətlər vardır. Ən başlıca cəhət odur ki, torpaq sahəsi məhduddur, insanlar onun həcmini dəyişmək iqtidarında deyil, təbii sərvətlər (su, yanacaq-enerji resursları, faydalı qazıntılar) ilə zəngindir. Yerin təkində zəngin neft və qaz yataqları, digər mineral sərvətlər mövcuddur. Torpaqdan səmərəli, məqsədyönlü istifadə etməklə sahibkarlıq fəaliyyətini genişləndirmək, məhsul bolluğu yaratmaq, əhalinin firavan həyat tərzini təmin etmək mümkündür. Buna böyük tələbat, həm də əlverişli şərait vardır.

Bazar iqtisadiyyatının əsas atributlarından biri kimi çıxış edən **sahibkarlıq qabiliyyəti** istehsalın mühüm amilidir. Sahibkarın başlıca işi mövcud iqtisadi resursların kombinasiyasının bütün mümkün yeni üsullarından istifadə etməklə yüksək rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalını təşkil etməkdir. Birinci şərt odur ki, sahibkar fəaliyyət növünün seçilməsində, istehsal proqramının tərtib edilməsində, maliyyələşdirmə mənbələrinin tapılmasında, resursların əldə edilməsində, məhsulun reallaşdırılmasında və ona qiymət qoyulmasında, mənfəətin istifadəsində və s. işlərdə müstəqildir. Lakin sahibkar həmişə bazardan, tələb və təklifin dəyişilməsi dinamikasında, qiymətin səviyyəsindən, yəni mövcud əmtəə-pul münasibətləri sistemindən asılı vəziyyətdə qalır.

Sahibkarlığın ikinci mühüm şərti qərarların qəbuluna, onların nəticələrinə və bununla bağlı riskə görə məsuliyyət daşımasıdır. Məlum olduğu kimi risk, həmişə qeyri-müəyyənliklə, gözlənilməz hadisələrlə əlaqədardır, hətta ən dəqiq hesablamalar və proqnozlar bu amili aradan qaldıra bilməz, o, sahibkarlıq fəaliyyətinin daimi yoldaşıdır.

Kommersiya sahəsində uğur qazanmağa meyil, mənfəətin artırılmasına cəhd sahibkarlığın üçüncü mühüm əlaməti sayılır. Sahibkarların fəaliyyəti təkcə iqtisadi məsələlərlə məhdudlaşmır, onlar cəmiyyətin sosial problemlərinin həllində bilavasitə iştirak edir, öz vəsaitlərinin müəyyən hissəsini mədəniyyətin, təhsilin və səhiyyənin inkişafına, ətraf mühitin mühafizəsinə xərcləyirlər.

Xüsusi iqtisadi təfəkkür tipi kimi sahibkarlıq praktiki fəaliyyətdə icra olunan qərarların qəbuluna orijinal baxış və yanaşmaların məcmusu ilə səciyyələnir. Burada sahibkarın şəxsiyyəti həlledici rol oynayır. Sahibkar olmaq o deməkdir ki, başqalarının edə bilmədiklərini bacarsın, müstəqil fəaliyyət növü seçsin, rəqabət bazarında layiqli yer tutsun, ictimai tələbatın ödənilməsinə xidmət etsin və yüksək mənfəət götürsün.

III FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN İNNOVASİYALI İNKİŞAFI

3.1. İnnovasiyalı inkişafın konseptual əsasları

Müasir şəraitdə yeni texnologiyaların təsərrüfat dövriyyəsinə cəlb edilməsi effektivliyinin yüksəldilməsi müəssisənin innovasiyalı inkişaf metodologiyasının işlənib hazırlanmasını zəruri edir.

Müəssisədə elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərinin idarə edilməsinin müasir prinsiplərinə, eləcə də yeni texnologiyaların tətbiqinin əsas metodoloji aspektlərinə təkamül prosesində baxmaq məqsədəuyğundur. Yeni texnologiyaların işlənməsi və tətbiqi sferasında biznesin aparılması şəraitinin dəyişilməsini və xarici iqtisadi mühitin trasformasiyasının daxili idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi metodlarının inkişafına təsirini təhlil etmək lazımdır. Təhlil nəticəsində meyilin aşkara çıxarılması müasir təsərrüfatçılıq şəraitində müəssisənin innovasiyalı inkişafı metodologiyasının formalaşması üçün konseptual əsas ola bilər.

Məlum olduğu kimi, dünya iqtisadiyyatı müəyyən inkişaf mərhələlərindən keçib: kənd təsərrüfatı, sənaye və postsənaye dövrü. Son illər yeni qlobal iqtisadi mühitin təşəkkülü prosesi baş verir. Dünya iqtisadiyyatının sənaye və postsənaye dövrü innovasiya dövrü ilə əvəz olunur.

Yeni iqtisadi sistem deyəsən xarici mühitdə təsərrüfat subyektlərinin səmərəli fəaliyyət göstərmələrinə imkan verən əsas rəqabət üstünlüklərinin əvəzlənməsilə səciyyələnir. Bu hər şeydən əvvəl qeyri-material aktivlərinin rolunun artırılmasında, intellektual kapitalın geniş investisiyalaşdırılmasında təzahur edir.

Strateji resurs kimi elmi biliklərin rolunun artması və müvəffəqiyyətin əsas faktoru kimi texnoloji innovasiyaların artan təsiri ona gətirib çıxarmışdır ki, bu gün bütün dünyada müəssisənin iqtisadi artımı mütərəqqi bilikləri və müasir qərarları özündə əks etdirən yeni məhsulun və avadanlıqların payı ilə müəyyən olunur.

Müəssisə idarəetmə qərarları qəbul edir və eyni zamanda təsərrüfat fəaliyyətinin müxtəlif sferalarında iqtisadi məqsəd və vəzifələr qoyur. İqtisadi artıma yeni texnologiyaların təsirinin gücləndirilməsi ilə əlaqədar korporativ və strateji idarəetmə sistemində innovasiyalı inkişafın müasir rolu və əhəmiyyətini müəyyənləşdirmək zəruridir.

İnnovasiyalı inkişafın tədqiqi hər şeydən əvvəl innovasiyalar və onların təsnifatı, innovasiya prosesi və onun təşkilediciləri, innovasiya fəaliyyəti və onun xarakteristikası kimi əsas anlayışların öyrənilməsini tələb edir. Bu iqtisadi kateqoriyaların mahiyyəti və məzmununun açıqlanması, həmçinin yeni texnologiyanın işlənilməsi və tətbiqi xüsusiyyətlərinin aşkara

çıxarılması təsərrüfat subyektlərinin innovasiyalı inkişafının həyata keçirilməsinin müasir konsepsiyasını müəyyənləşdirməyə imkan verir.

«İnnovasiya» anlayışı ilk dəfə XIX əsrdə mədəniyyətşünaslıq üzrə elmi-tədqiqatlarda verilmişdir. O, bir mədəniyyətin bəzi elementlərinin digər mədəniyyətlərə daxil olmasını ifadə edirdi. Söhbət Avropa mədəniyyətinə Afrika və Asiya cəmiyyətlərinin ənənələrinin daxil olmasından gedirdi.

XX əsrin əvvəllərində texniki yeniliklərin qanunauyğunluqları öyrənilməyə başlandı. Maraqlı innovasiya prosesi, «böyük tsikl»in və ya uzun «dalğaların» mövcudluğu müşahidə edildi. Qərbdə bu ideyanı iqtisadi nəzəriyyələrə uyğunlaşdırmağa, xüsusi olaraq istehsalın tsiklik böhranlarını əsaslandırmağa və ona bəraət qazandırmağa çalışırdılar. Amerika iqtisadçısı İozef A.Şumpeter burada radikal texniki-iqtisadi yeniliklərin aktivləşdirilməsi vasitəsilə iqtisadiyyatda növbəti enməni sürətlə dəf etmək imkanını gördü. Aydınlaşdı ki, mənfəətin mənbəyi yalnız qiymətin dəyişdirilməsi və ya xərclərin azaldılması deyil, hətta buraxılan məhsulun radikal dəyişməsi də ola bilər. Bu dövrdə firmalar özlərinin «innovasiya» siyasətinin, bazarı onun konyukturuna uyğun təmin edən məhsul yeniliklərinin dinamik sistemlərini hazırlamağa başladılar. Deməli, marketinq nəzəriyyəsi qiymət mexanizmindən daha çox innovasiya mexanizminə əsaslanır.

İnnovasiya siyasəti perspektivli ixtira olmaqla yanaşı, iqtisadi və sosial xüsusiyyətə malikdir. Yeniliklərin çevik mexanizminə əsaslanan firmalar bazarda tələbin formalaşması təşəbbüsünü ələ almağa imkan yaratdılar. Beləliklə, «istehlak cəmiyyəti»nin inkişaf prosesində yeniliklərin əhalinin həyat tərzinə aktiv daxil olması başlandı. Daha doğrusu, tələb təklifin arxasınca gəlirdi.

Firmalar belə strategiyaya davam gətirmək üçün innovasiya proseslərini geniş mənada dərindən, hərtərəfli öyrənmək məcburiyyətində qaldılar. Çünki dünyada elmi nailiyyətlərə düzgün orientasiya, tez-tez və fasiləsiz dəyişiklikləri işçi heyətinin dərketmə və qavrama qabiliyyəti, həddindən artıq təkliflərin olduğu şəraitdə firma rəhbərlərindən maksimum seçim bacarığı tələb olunurdu.

İnnovasiya nəzəriyyəsinin ilk banisi Avstriya iqtisadçısı İ. Şumpeter olub. Sonradan bu nəzəriyyə Almaniya iqtisadçısı Q.Menil, Sovet iqtisadçılarından akademik A.İ.Ançişkin, professor L.S.Boyutin, professor Y.V.Yakoves və başqaları tərəfindən inkişaf etdirilmişdi.

İ.Şumpater "İqtisadi inkişaf nəzəriyyəsi" əsərində yazmışdır ki, innovasiya prosesləri, yeni kombinasiyalar, yeni texnikadan istifadə, yeni xammalın yaranması, yeni məhsulun mənimsənilməsi, yeni təchizat bazarlarının yaranması və istehsalın yenidən təşkili nəticəsində formalaşırlar.

Hərfi mənada innovasiya (ingiliscə innovation) azərbaycan dilinə yeniliklərin tətbiqi kimi tərcümə olunur və yeniliklərdən, yaxud kəşflərdən istifadə prosesi deməkdir.

Hal-hazırda innovasiya fəaliyyəti sahəsində ümumi qəbul olunmuş terminalogiya yoxdur. Akademik L.İ.Abalkinin fikrincə innovasiya fəaliyyəti bir tərəfdən elmin, kəşfin və ixtiranın texnika və texnologiyanın səviyyəsinə daim təsir göstərməsində, digər tərəfdən isə elmi-tədqiqatlarda yeni cihaz və avadanlıqların tətbiqində təzahür edən elm və texnikanın qarşılıqlı əlaqəli ardıcıl inkişafı başa düşülməlidir. Elmi-texniki tərəqqi sosial tərəqqinin ayrılması hissəsi kimi maddi istehsalın və sosial sferanın keyfiyyətcə yeniləşdirilməsini stimullaşdırır, əmək məhsuldarlığının daima artmasına səbəb olur, praktiki olaraq cəmiyyətin bütün tərəflərinə təsir göstərir.

A.V.Sokolov və başqaları innovasiya dedikdə konkret ictimai tələbatı ödəyən və bir sıra səmərə verə bilən prinsipcə yeni, yaxud modifikasiya olunmuş vəsaitin (yeniliyin) yaranması və mənimsənilməsinin yekun nəticəsi başa düşürlər.

«Elmi-texniki tərəqqi» lüğətində qeyd edilir ki, innovasiya – yeni növ məmulatların, texnologiyaların işlənməsinə, yaradılmasına və yayılmasına, yeni təşkilati firmaların tətbiqinə yönəldilən yaradıcı fəaliyyətin nəticəsidir.

Bəzi iqtisadçılar «yenilik» və «innovasiya» anlayışlarını eyniləşdirməyə çalışırlar. Bu fikirlə qətiyyən razılaşmaq olmaz. Yenilik – hər hansı fəaliyyət sferasında istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üzrə fundamental, tətbiqi tədqiqatların, işləmələrin və ya eksperimental işlərin nəticəsidir. Yenilik ixtira, kəşf, patent, əmtəə nişanı, səmərələşdirici təklif şəklində tərtib oluna bilər. İnnovasiya idarəetmə obyektinin dəyişdirilməsi və iqtisadi, sosial, ekoloji, elmi-texniki və digər növ effektin alınması məqsədilə yeniliklərin tətbiqinin son nəticəsidir.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisə elm və texniki nailiyyətlərini, ixtiraları tətbiq edərək öz fəaliyyətini daim təkmilləşdirməyə çalışır.

İnnovasiya prosesi aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur:

-yeni növ məhsulun mənimsənilməsi və buraxılan məhsulun modernləşdirilməsi;

-yeni maşın, avadanlıq və materialların istehsalata tətbiqi;

-yeni texnologiyaların və məhsulun istehsalı üsullarından istifadə edilməsi;

-istehsalın təşkili və idarəetmənin mütərəqqi metodları, vasitələri və qaydalarının tətbiqi.

İqtisadiyyatın bütün sahələrində innovasiya proseslərinin genişləndirilməsinin əsas amili istehsalın elmi-texniki nailiyyətlərə uyğun tələbatından irəli gəlir. İnnovasiya nəzəriyyəsindən lazımınca istifadə etmək üçün proseslər arasında bir başa əlaqəni o mənada öyrənmək lazımdır ki, texniki yeniliklər təşkilati və iqtisadi dəyişikliklərlə nəticələnsin.

İnnovasiya prosesi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, tədavül xərclərinin azaldılması və məhsul satışında keyfiyyətin yüksəldilməsi və qiymətin aşağı salınması ilə müşahidə olunur. Məhz yeniliklərin dəqiq mexanizminə arxalanaraq kompaniyalar və firmalar öz məhsullarının rəqabətə davam gətirməsini təmin edirlər, tələbatın formalaşmasında təşəbbüsü əldə saxlayırlar.

İqtisadi ədəbiyyatlarda göstərilir ki, elmi-texniki tərəqqinin və istehsalın inkişafı baxımından innovasiya fəaliyyəti beş cür olur:

1. Böyük innovasiya. Bu zaman inqilabi yeniliklər həyata keçirilir, istehsal strukturu, iadəretmə və iqtisadi inkişafın sürəti kökündən dəyişir.
2. Radikal innovasiya. Elmi ideyalar və ixtiralar baş verir ki, nəticədə texnoloji sistemlərin keyfiyyətinin kökündən dəyişdirilməsi və yeni istehsal sahələrinin yaranması mümkün olur.
3. Prinsipial innovasiya. Böyük ixtiralar və elmi-texniki təkliflər yaranır ki, bunların da bazasında texnikanın yenisi ilə əvəzlənməsi, fundamental elmi prinsipin saxlanması şərti ilə yeni texnologiya yaranır.
4. Mövcud texnologiyanın, obyektlərin, məhsulun və texnikanın təkmilləşdirilməsinə yönəldilmiş innovasiyalar. Bunun nəticəsində yeni ixtiralar meydana çıxır ki, onlar da buraxılan məhsulun əsas texniki-iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşmasına nail olur.
5. Sadə innovasiya. Bunun vasitəsilə istehsalda istifadə edilən texnika və texnologiyanın texniki-iqtisadi parametrlərinin bir müddət saxlanmasına nail olunur.

İnnovasiyanın belə sinifləşdirilməsi, bölünməsi dünya bazarında liderliyi əldən verməmək, investisiya riskini azaltmaq və elmi-texniki inkişafın idarəetmə strategiyasının formalaşması zamanı istifadə etmək üçün lazımdır. Yeniliklər üç əsas əlamətlətinə görə qruplaşdırılır:

1. yeniliyin tipinə görə;
2. həyata keçirilmə mexanizminə görə;
3. innovasiya proseslərinin xüsusiyyətlərinə görə;

Yenilikləri tipinə görə iki əsas qrupa: maddi-texniki və sosial qruplara bölmək olar.

Maddi-texniki yeniliklərə:

- texnika (avadanlıqlar, cihazlar, EHM və s.);
- texnologiya (istehsal prosesləri);
- sənaye materialları (xammal və son məhsul) aid edilir.

Sosial yeniliklərə:

- iqtisadi (yeni vergilər sistemi, qiymətləndirmə, əməkhaqqı sistemi, göstəricilər və s.);

-təşkilati-idarəetmə (yeni təşkilati strukturlar, qərarların hazırlanması və onların yerinə yetirilməsinə nəzarət və s.);

-sosial-idarəetmə (icra, səhmdar cəmiyyətin fəaliyyətində dəyişikliklər, tərbiyə işi, rəhbərin seçilməsi və s.);

-hüquqi (əsasən təsərrüfat qanunvericiliyində baş verən dəyişikliklər);

-pedoqoji (tədris metodları, tərbiyə metodları) aid edilir.

Material-texniki və sosial yeniliklər arasında qarşılıqlı əvəzləmələr vardır. Belə ki, müəssisədə əmək məhsuldarlığı yeni texnikanın və texnologiyanın tətbiqi vasitəsilə, həmçinin əməyin təşkili və stimullaşdırılmasının mütərəqqi formalarının tətbiqi sayəsində yüksəldilə bilər. Bir sıra hallarda ikinci yol daha əlverişli və ucuz başa gəlir.

İnnovasiya potensialına görə yeniliklər aşağıdakı kimi bölünürlər:

-radikal və baza yenilikləri (prinsipcə yeni texnologiyalar, idarəetmənin metodları, məhsul növləri);

-kombinəedilmiş yeniliklər (müxtəlif əlaqələndirmələrdən istifadə edərək elementlərin konstruktiv birləşdirilməsi);

-modifikasiya olunmuş yeniliklər (mövcud konstruksiyaların və prinsiplərin yaxşılaşdırılması).

Texnikanın, texnologiyanın və istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsi məsələsi birbaşa bazarda tələb və təklifin dəyişilməsi dinamikası ilə əlaqələndirilməlidir.

Texniki yeniliklərin xarakterik cəhətləri istehsalın texniki bazasında baş verən kəmiyyət dəyişiklikləri ilə fərqlənir, yəni:

-ixtiraların tətbiqi nəticəsində istehsalın texniki səviyyəsində keyfiyyət sıçrayışı;

-yeniliklərin tətbiqi nəticəsində iqtisadi-sosial və ekoloji effektin əldə edilməsi.

İnnovasiyanın texniki, iqtisadi və sosial nəticələri aşağıdakılardan ibarətdir:

-məhsulun çeşidi təzələnir və rəqabət qabiliyyəti yüksəlir, əhalinin artan tələbatının ödənilməsinə bilavasitə imkan verir;

-istehsalın səmərəliliyi yüksəlir, mövcud resurslardan qənaətlə istifadə olunmasına, istehsal xərclərinin azalmasına və mənfəətin artmasına səbəb olur;

-yeniliklər əhəmiyyətli sosail nəticələrlə səciyyələnir.

Elm və texnika nailiyyətlərinin istehsalata tətbiqi əməyin xarakterini dəyişir, əmək şəraitini yüngülləşdirir, ağır əl əməyini aradan qaldırır.

Yeniliklər istehsalda keyfiyyət dəyişiklikləridir. Onları texnika və texnologiyaya, istehsalın təşkilinə və idarəetməyə aid etmək olar. Bunlar birbirilə sıx əlaqəlidirlər və məhsuldar qüvvələrin inkişafında, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsində keyfiyyətli pillədir.

Texniki yeniliklərin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

-texniki səviyyədə keyfiyyətli sıçrayış (ixtiraların realizə olunması nəticəsi – yenilik meyarı);

-yeniliklərin tətbiqi nəticəsində iqtisadi, sosial, ekoloji və başqa səmərəliliyin böyük ölçüsü (səmərəlilik meyarı).

Bu meyarlar yeniliyin xırda, çoxsaylı texniki səmərələşdirmələrdən fərqləndirməyə imkan verir.

Hazırda elm və istehsalat arasında birbaşa əlaqə yaradılmışdır, çox vaxt elmi ideyalar istehsalatda həyata keçirilir.

Elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsi sənaye məhsullarının daim yeniləşdirilməsinə gətirib çıxarır. Sənaye məhsulu hər 5 ildən bir təqribən 80 faiz yeniləşir. Son 20 il ərzində məhsulun illik yeniləşmə səviyyəsi 4-5 dəfə; daha mütərəqqi sahələr üzrə 6-7 dəfə artmışdır.

Beləliklə, iqtisadi ədəbiyyatlarda innovasiya haqqında müxtəlif tərifərə rast gəlinir:

İnnovasiya – istehsalın ilkin strukturunda baş verən dəyişikliklərdir, yəni onun daxili strukturunun yeni vəziyyətə keçididir;

İnnovasiya – yeni praktiki vasitələrin yaradılması, yayılması və istifadəsinin kompleks prosesidir (insanların məlum tələblərinin daha yaxşı təmin edilməsi üçün yeniliklərdir);

İnnovasiya – yeni texnoloji ideyaların, təkliflərin, elmi-texniki qərarların praktiki tətbiq edilməsi və həyata keçirilməsi;

İnnovasiya – yeni texnologiya şəklində yeniliklərin, məhsul və xidmət növlərinin, istehsal, maliyyə, kommersiya və inzibati xarakterli təşkilati-texniki və sosial-iqtisadi qərarların yerinə yetirilməsidir.

İnnovasiya – aparılmış elmi-tədqiqatların və kəşflərin istehsalata tətbiq edilən (əvvəlki analoqlarda fərqli) obyektləridir.

Həmin tərifərdə iki cəhəti xüsusi vurğulamaq lazımdır: birincisi, bu «yeni ideya», məhsul və xidmətdir; ikincisi, istehsalata yeniliklərin tətbiq edilməsidir ki, nəticədə istehsal sisteminin özü dəyişir, istehsal yeni keyfiyyəti kəsb edir.

Son illərdə sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə (ABŞ, Yaponiya, Almaniya və s.) yüksək riskli texnologiyanın xüsusi çəkisinin artması müşahidə olunur. Mütərəqqi texnologiya üzrə hazırlanmış məhsulların həyat tsikli adi sənaye məhsullarına nisbətən 3 dəfə kiçik olur.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün yeniliklərin yaradılması və tətbiqi çox vacibdir. Yeniliklər bazar qanunlarının tələblərinə uyğun olaraq cəmiyyət – istehsal – istehlak proseslərində iştirakçılara qarşılıqlı fayda verir.

3.2. İnnovasiyalı davranış və aktivlik

İnnovasiyalı inkişaf strtategiyasını işləyib hazırlayarkən innovasiyalı davranışın qiymətləndirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. O, təsərrüfat subyektlərində texnoloji innovasiyanın mənimsənilməsi nəticəsində baş verə

bilən xarici strateji dəyişikliklərin müəyyənləşdirilməsinə yönəldilir. Belə yanaşma müəssisəyə yeni texnologiyanın tətbiqi və istehsalatda onlardan istifadə nəticəsində təzahür edən perspektiv ehtiyatların miqdarını qiymətləndirməyə imkan verir. İnnovasiya davranışının qiymətləndirilməsini təsərrüfat subyektlərinin texnoloji inkişafının ən perspektiv istiqamətlərinin seçilməsi məqsədilə xarici mühitin təhlililə yanaşı aparmaq lazımdır. Bu yanaşmadan istifadə müəssisəyə imkan verir ki, SWOT-təhlili daha əsaslı aparsın və texnolologiyadan istifadə əsasında təsərrüfat fəaliyyətinin uzunmüddətli inkişafının effektivliyini yüksəltsin.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin perspektiv inkişafının pozitiv və neqativ meyillərini aşakara çıxarmaq və innovasiyanın mənimsənilməsi nəticəsində xarici mühitdə onun vəziyyətinin dəyişilməsi yollarını tədqiq etmək üçün baxılan amilləri makro və mikro səviyyələrdə başverməsi üzrə qruplaşdırmaq lazımdır.

Makrosəviyyə amillərinə siyasi-hüquqi, elmi-texnoloji, ekoloji, ictimai-mədəni və təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyət göstərməsinin digər analoji şəraiti aid edilir. Makrosəviyyədə təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyət göstərməsi şəraiti, müəssisənin istehlakçılarla, strateji tərəfdaşlarla, malgöndərənlərlə, səhmdarlarla, rəqiblərlə və kreditorlarla birbaşa kontraktlar müəyyən edilir. Müəssisə xarici kontragentlərlə bilavasitə qarşılıqlı əlaqəyə girir, özünün inkişafı və artımı mikro iqtisadi şəraitin formalaşmasına əhəmiyyətli təsir göstərə bilir. Buradan belə nəticə çıxır ki, bazarda strateji davranışın formalaşması və innovasiyalı inkişaf istiqamətlərinin seçilməsi zamanı mövcud təsərrüfatçılıq şəraitini təhlil etmək və perspektiv dəyişiklikləri qiymətləndirmək vacibdir. Bu dəyişikliklər müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mikroiqtisadi mühitdə məhsulun, yaxud yaxşılaşdırılmış texnologiyanın bazara daxil olması nəticəsində baş verə bilər.

Nəzərə almaq lazımdır ki, məhsul və texnoloji innovasiya ehtiyat mənbəyidir, hansı ki, təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi effektivliyinin yüksəldilməsinin perspektiv mənbəyi hesab edilir. İnkişafın cəlbedici innovasiyalı istiqamətlərinin seçilməsi və prinsipcə yeni xidmətlərin unikal xarakteristikası ilə təkmilləşdirilmiş əmtəələrlə bazara çıxış müəssisənin rəqabətqabiliyyətinə və keyfiyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərə bilər.

İqtisadi artımın və inkişafın mənbəyi kimi ehtiyatlar öz növbəsində bir çox əlamətlərə görə təsnifləşləşdirilir və fərqləndirilir. Məsələn, səfərbərliyə alınmasından asılı olaraq cari və perspektiv ehtiyatlara; başvermə mühitindən asılı olaraq xarici və daxili ehtiyatlara bölünürlər.

Cari ehtiyatlar yaxın dövrdə səfərbər edilə bilər və buna böyük xərc tələb olunmur. Perspektiv ehtiyatlar əsasən istehsal proseslərinin genişləndirilməsi və yenidənqurulması ilə əlaqədar olduğuna görə böyük sərmayə qoyuluşu tələb edir. Xarici ehtiyatların mənbəyi həm mikroiqtisadi və həm də makroiqtisadi xarakterli ola bilər. Daxili ehtiyatlar müəssisənin təsərrüfat

fəaliyyətinin təşkili, istehsal xərclərinin, maliyyənin, heyətin, təchizatın, investisiyanın, innovasiyanın və digər amillərin təhlili zamanı aşkara çıxarılır.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin iqtisadi inkişafı üçün ehtiyatları aşağıdakı mənbələr hesabına fəallaşdırmaq mümkündür:

- müəssisənin xarici mühitlə və daxili bölmələrlə informasiya mübadiləsinin intensivləşdirilməsi;
- təsərrüfat müqavilələrinin icraçısı, strateji tərəfdaşı, investisiyalaşdırma obyekti kimi müəssisənin nüfuzunun artırılması;
- tərəfdaşlarla kooperasiya əlaqələrinin genişləndiriməsi;
- müəssisənin innovasiya imkanlarının, iqtisadi risklərdən, rəqabət qabiliyyətinin nəzərə alınması, güclü və zəif tərəflərinin, habelə iqtisadi risklərin maksimum nəzərə alınması;
- elmi-texniki, təşkilati-idarəetmə, istehsal, təchizat, innovasiya və digər fəaliyyət sahələrində heyətin təcrübə və biliklərindən səmərəli istifadə edilməsi;
- əmək bölgüsünə yenidən baxılması;
- effektivli innovasiya layihələrinin seçilməsi;
- aktiv marketinq tədqiqatlarının aparılması.

Sadalanan ehtiyatların səfərbərliyə alınması bütövlükdə təsərrüfat subyektlərinin idarə edilməsinin effektivliyinin yüksəldilməsinə yönəldilir və müəssisələrdə təşkilati-idarəetmə proqramları, investisiya-maliyyə layihələri, həmçinin innovasiyalı inkişaf strategiyası çərçivəsində həyata keçirilir.

Məhsul və texnoloji innovasiya müəssisələrin perspektiv ehtiyatlarına aiddir, hansı ki, yeni əmtəə növlərinin mənimsənilməsi sayəsində onların istehsal və təchizat fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsinə səbəb olur.

Təsərrüfat fəaliyyətinin strateji siyasətinin formalaşması mərhələsində innovasiya davranışının qiymətləndirilməsi yeni və yaxşılaşdırılmış texnologiyaların tətbiqi sayəsində təzahür edən potensial ehtiyatlarla müəyyən edilir və müəssisənin rəqiblər, istehlakçılar, strateji tərəfdaşlar, malgöndərənlər və kreditorlar ilə qarşılıqlı fəaliyyətinin xarici mühitin dəyişməsi imkanları haqqında suala cavab verir.

Təsərrüfat subyektlərinin inkişafının strateji istiqamətlərinin formalaşmasının qiymətləndirilməsi və perspektiv ehtiyatların müəyyənləşdirilməsi bir sıra göstəricilər: patent portfelinin artması, bazar payının artması, reallaşdırılmayan gəlirlərin artması, əmtəə portfelinin artması, şirkətin dəyərinin artması və səhmlərin dəyərinin artması göstəriciləri əsasında həyata keçirilir.

3.3. Müəssisənin innovasiya strategiyasının işlənib hazırlanması

Müəssisənin innovasiya strategiyasını iki əsas tip şəklində birləşdirmək və təqdim etmək olar:

-prinsipcə yeni məhsulların işlənilməsi və reallaşdırılmasına yönəldilən lider strategiyası;

-təkmilləşdirilmiş texnologiyanın bazara daxil olmasını nəzərdə tutan ardıcıllıq strategiyası.

Tədqiqatçı lider strategiyası əsasında elmi-tədqiqat və konstruktor işlərinin təşkili sahəsində uzunmüddətli aparıcı mövqeyə nail ola bilər.

İnnovasiyanın işlənməsi və reallaşdırılmasının təşkilati mərhələlərinin sayı baza və yaxşılaşdırılmış texnologiyalar üçün onların həyat tsiklinin mərhələlərini əks etdirməklə eyni olacaqdır. Çünki məhsul və texnoloji innovasiya, onların yenilik dərəcəsindən və miqyasından asılı olmayaraq həyat tsiklinin müəyyən mərhələlərindən (doğum, yüksəliş, yetkinlik və enmə) keçir. O ki, qaldı həyata keçirilən mərhələlərdən hər birinin struktur məzmununa lider və ardıcıl innovasiya strategiyasının işlənilməsi və reallaşdırılması üçün zəruri hərəkətin xarakteri fərqli olacaqdır. Bu fərqlər həm maraqlı tərəflərin tərkibində, həm də innovasiyanın hər bir tipi və miqyası üzrə tələb olunan investisiya xərclərinin həcmində təzahür edir. Ona görə də innovasiyalı inkişaf strategiyasını planlaşdıran zaman bu prinsipial fərqləri hərtərəfli təhlil etmək və qiymətləndirmək vacibdir.

İnnovasiyalı layihələşdirmənin addımlarını həyat tsiklinin mərhələlərini əks etdirən 4 mərhələ üzrə qruplaşdırmaq və təqdim etmək olar: tədqiqat, konstruktiv, konseptual və distributiv.

Mərhələlərin göstərilən işarələri və onların ardıcıllığı həm yeni və həm də yaxşılaşdırılmış texnologiyaların işlənməsi zamanı tətbiq edilə bilər. Çünki bu və ya digər tip innovasiyanın yaradılması üçün əvvəlcə kompleks axtarış işləri görülür, sonra istehsal-texnoloji və bazar layihələşdirilməsi aparılır, yeniliyin bazara irəliləməsi həyata keçirilir.

Baza və yaxşılaşdırılmış texnologiyaları öz inkişafında eyni mərhələləri keçməsinə baxmayaraq ayrılan mərhələlərin hər birində həmin innovasiya üçün ilkin və sonuncu məqsəd müxtəlifdir. Belə ki, prinsipcə yeni məhsul yaratmaqdan ötrü miqyaslı elmi-tədqiqat və konstruktur işlərinin təşkilini həyata keçirmək lazımdır. Halbuki yaxşılaşdırılmış texnologiyaların reallaşdırılması zamanı bu tədbirlərdən bəzilərini həyata keçirməyə ehtiyac qalmır, yalnız konstruktor işlərinin təşkilini aparmaqla kifayətlənmək olar. Belə ki, bu tip innovasiya artıq bəlli olan elmi biliklərə əsaslanır. Yeni və yaxşılaşdırılmış texnologiyaların tətbiqi proseslərinin idarə olunmasındakı mövcud uyğunluqları və fərqli cəhətləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar (cədvəl 3.1).

Cədvəl 3.1.

Baza və yaxşılaşdırılmış innovasiyaların işlənilməsi proseslərində uyğunluq və fərqlər

Mərhələ	İnnovasiya	
	Baza	Yaxşılaşdırılmış
Tədqiqat	Yeni elmi-texniki biliklərin və imkanların aşkara çıxarılması (fundamental və tətbiqi tədqiqatlar)	Yeni bazar tələbinin aşkara çıxarılması (marketinq tədqiqatları)
Konstruktiv	Sənaye prototipinin yaradılması (ETİ)	Sənaye nümunəsinin yaradılması (TKİ)
Konseptual	İstehsal məhsulları bazarında innovasiyanın kommersiyalaşdırılması (sənaye marketinqi)	İstehlak bazarında innovasiyanın kommersiyalaşdırılması (istehlak marketinqi)
Distributiv	Yeni bazarın formalaşması (təklif sferası)	Bazarda yeni məhsulun formalaşması (tələb sferası)

1. Tədqiqat mərhəsi yeni və yaxşılaşdırılmış texnologiyaların işlənilməsi üçün başlanğıc baza onların idarə olunması metodlarında proses fərqlərinə münasibətdə əsas hesab edilir. Yeni innovasiyanın əsas mahiyyəti yeni məhsulu ilk dəfə bazara çıxarmaq və onun bütün üstünlüklərindən istifadə etməkdən ibarətdir. Prinsipcə yeni texnologiyanın alınması fundamental və tətbiqi tədqiqatların aparılmasını tələb edir. Buna isə yalnız aparıcı yüksəktexnoloji müəssisə və təşkilatların imkanı ola bilər. Yeni texnologiyaların işlənməsi strategiyasının seçilməsinə innovasiya praktikasında çox təsadüfi hallarda rast gəlinir. Həmin müəssisə dünya bazarında müstəsna lider sayılır, bütün qalan müəssisələr onun texnologiyasından istifadə edirlər.

Yaxşılaşdırılmış texnologiyalar mövcud, artıq məlum elmi-texniki biliklərə və qərarlara əsaslanır. Onların əsas təyinatı məlum məhsulun mövqeyinin möhkəmləndirilməsi məqsədilə onu alıcılıq xassəsi nöqteyi-nəzərindən unikal formalaşdırmaqdan ibarətdir. Bazara belə irəliləmə həmin məhsulun dizaynının yaxşılaşdırılması, yaxud texniki xarakteristikasının təkmilləşdirilməsi nəticəsində mümkündür. Yeniliklərin yaradılması üçün informasiya bazasının formalaşmasının əsas metodları marketinq tədqiqatları hesab edilir.

Prinsipcə yeni texnologiyanın işlənməsi üçün informasiya-texnoloji mərkəzlər, biznes-inkubatorlar, texnoparklar, texnologiya ötürən və innovasiyalara dəstək verən digər mərkəzlər kimi strukturlar ilə qarşılıqlı əməkdaşlığın həyata keçirilməsi zəruridir.

Hazırkı vaxtda effektiv innovasiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi elmi-texniki biliklərin və texnoloji imkanların transferinin sürətlənməsini təmin etmək məqsədilə yaradılan strukturlarla əməkdaşlıq etmədən qeyri-mümkündür. Bununla belə yaxşılaşdırılmış texnologiyaların işlənməsi zamanı belə strukturlar tərəfindən dəstəyə, köməyə ehtiyac olmaya bilər.

İnnovasiyanın istənilən tipi və miqyası tədqiqat mərhələsinin əsas son nəticəsi üçün ən perspektiv ideyasının seçilməsidir, hansı ki, sonradan işlənilməsi zamanı yeni məhsul istehsalında, yaxud yaxşılaşdırılmış texnologiyada reallaşdırıla bilər.

2. Konstruktiv mərhələdə seçilən ideya özünün konstruktiv tərtibatını tapır.

Burada innovasiya texnoloji və istehsal layihələşdirilməsi prosesləri vasitəsilə keçir. Bu mərhələdə istifadə olunan əsas təşkilati metodlar, həmçinin işlənilən texnologiyanın miqyasından asılıdır.

Baza innovasiyanın işlənilməsi və inkişafı işçi qrupunun formalaşdırılmasını tələb edir. Bu qrupun tərkibinə ET və KİT bölməsinin, marketinq, maliyyə və menecment funksional şöbələrinin işçilərilə yanaşı, həmçinin biznes-inkubatorların və vençur fondlarının nümayəndələri və kənar ekspetləri daxil edilməlidir. Tezlik, komplekslik və müxtəlif amillərin hərtərəfli uçot prinsipləri, təkrar hərəkətlərin və tədbirlərin aradan qaldırılması, həmçinin layihənin reallaşdırılmasının ümumi səmərəliliyi işçi qrupun yaradılmasını zəruri edir.

Yaxşılaşdırılmış texnologiyaların işlənilməsi də öz növbəsində işçi qrupun yaxşılaşdırılmasını tələb edir. Lakin onun struktur tərkibi çox böyük olmur, burada əsasən daxili funksional şöbələrin və xidmətlərin işçiləri iştirak edirlər.

İştirakçıların tərkibindən və təşkilati məqsədlərin xarakterindən göründüyü kimi bu mərhələdə iqtisadi xərclərin öz xüsusiyyətləri olur və tətbiq edilən yeniliklərin tipindən asılıdır.

3. Konseptual mərhələdə iki əsas məsələ həll olunur: istehsalın standartlaşdırılması və məhsulun sertifikasiyası daxil edilməklə istehsal prosesinin reqlamentləşdirilməsi; reklam kompaniyası daxil edilməklə yeniliyin bazara çıxarılması konsepsiyasının formalaşdırılması. Burada əsas təyinedici an innovasiyanın kommersiyalaşdırılmasının mümkün bazarları içərisindən ən sərfəlisinin seçilməsidir.

Bazis innovasiyanın kommersiyalaşdırılmasının bir müəssisə tərəfindən həyata keçirilməsi həm də çox risklidir, böyük xərc tələb edir. Bu, yeni əmtəəyə, yaxud xidmətlərə istehlakçıların reaksiyasına nəzarətin, proqnozlaşdırma və idarəetmənin mürəkkəbliyi ilə şərtlənir.

Burada rəqiblərin kopirovkasından yeni və yaxşılaşdırılmış məhsulların mühafizəsinin iqtisadi, yaxud bazar mexanizmi barədə düşünmək lazım-

dır. Yeni məhsulun keyfiyyətini daim yaxşılaşdırmaq yolu ilə onu mühafizə etmək mümkündür.

Digər mühafizə üsulları içərisində müəyyən bazar seqmentinin təmərküzləşməsini, yaxud məcburi standartların olmasını göstərmək olar. Birinci halda istehlakçı üçün elə şərait yaratmaq lazımdır ki, rəqiblər üçün maraqlı, yaxud qəbul edilən olmasın. İkinci halda məhsulun müəyyən keyfiyyət standartlarına, sertifikatlara və instruksiyalara mütləq uyğun gəlməlidir.

4. Distributiv mərhələdə yeniliklərin işlənilməsi özünün məntiqi tamamlanmasını alır. Yeni texnologiyaya, yaxud təkmilləşdirilmiş məhsul geniş təkraristehsal və satış üçün hazırdır.

Yeni məhsulun buraxılışı, yaxud texnoloji innovasiyanın realizasiyası üçün, bir qayda olaraq, yeni istehsal bölməsi, yaxud sahə təşkil edilir. Bu məsələ müəssisənin qismən yenidən təşkili əsasında və yeni strateji biznes-vahidinin yaradılması yolu ilə həll edilir. Müəssisədə yaxşılaşdırılmış texnologiyaların tətbiqi üçün yeni məhsulun marketinq şöbəsini formalaşdırmaqla kifayətlənmək olar.

Beləliklə, yeni texnologiyaların tətbiqinin təşkilati-iqtisadi təminatı əsasən onların tipindən və miqyasından asılıdır. Bu halda həyata keçirilən təşkilati tədbirlərin və qəbul edilən iqtisadi fəaliyyətin tərkibi müxtəlif cür olur. Bununla əlaqədar maliyyə-iqtisadi təminatın tərkibi və ölçüsünün ən müfəssəl tədqiqatının aparılması zərurətə çevrilir ki, bu da yeni, yaxud yaxşılaşdırılmış texnologiyaların realizasiyası üçün zəruridir.

Söhbət məcmu xərclərin hesablanması metodunun işlənib hazırlanması haqqında gedir, hansı ki, bazis və yaxşılaşdırılmış innovasiyaların təsərrüfat dövriyyəsinə cəlbedilməsi proseslərinin maliyyələşdirilməsi üçün müəssisəyə lazımdır. Bizim fikirimizcə, göstərilən mərhələlərdən hər birində həll edilən əsas iqtisadi məqsədlər və vəzifələrin əsasında belə metodik yanaşmanın formalaşdırılması vacibdir.

3.4. Müəssisənin innovasiya potensialının qiymətləndirilməsi

İnnovasiya layihələri formasında innovasiya ideyasının təqdim edilməsi və onların effektivliyinin qiymətləndirilməsi innovasiyalı inkişaf strategiyasının formalaşması prosesində mərkəzi halqadır.

İnnovasiyalı inkişaf strategiyasının formalaşması sistemində müəssisənin innovasiya potensialının qiymətləndirilməsi təkcə strateji innovasiyanı deyil, həm də cari istehsal fəaliyyətini effektiv təmin etmək üçün müəssisənin maliyyə-iqtisadi resurslarının kifayət qədər olmasını müəyyənləşdirmək məqsədilə aparılır. Bu yanaşmanın təyinatı ondan ibarətdir ki, o, cari istehsal və strateji innovasiya fəaliyyətləri arasında dinamik uyğunluğu müəyyənləşdirməyə və yeni, yaxud yaxşılaşdırılmış texnologiyaların reallaşdırılmasında son dəfə seçim etməyə imkan verir.

İnnovasiyalı inkişafın reallaşdırılması ilə bağlı əsas çətinlik yeni texnologiyaların istehsala cəlb edilməsi planının yerinə yetirilməsi prosesinin maliyyə təminatında olur. Yeni texnologiyaların mənimsənilməsinə vaxtında, lazımi miqdarda investisiya qoyuluşunun başlıca səbəbi resursların bölgüsündə prioritetliyin düzgün müəyyən edilməsi ilə izah olunur.

Müəssisənin innovasiyalı inkişafı ilə yanaşı, həmçinin operativ istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin də effektiv aparılması zəruridir. Bu isə öz növbəsində əsas və dövriyyə kapitalının formalaşması, xüsusi və borc vəsaitlərindən istifadə ilə əlaqədardır. Müəssisənin innovasiyalı inkişafının bəzi anlarında müəssisə üçün iqtisadi situasiya əlverişli olmaya və müəyyən itkilərə səbəb ola bilər.

İnnovasiya aktivliyinin təhlili gedişində cari iqtisadi resursların qiymətləndirilməsindən aydın ola bilər ki, yeni texnologiyaların effektiv reallaşdırılması üçün müəssisənin kifayət qədər imkanı vardır. Ancaq o aşağıdakı suallara cavab vermir:

- İnnovasiyanın işlənilməsinə və mənimsənilməsinə ayrılan vəsait gələcəkdə müəssisənin ödəmək qabliyyətinə pis təsir göstərməyəcəkdirmi?
- Müəssisənin malik olduğu qısamüddətli resurslar gələcək uzunmüddətli xərclərə nə dərəcədə uyğundur?
- Müəssisə carı istehsal və uzunmüddətli innovasiya fəaliyyətini effektiv maliyyələşdirə biləcəkmi?

İqtisadi nəzəriyyədə və təsərrüfat praktikasında bu məsələlərin həlli üçün iqtisadi subyektin təsərrüfat prosesinin təmin edilməsi qabiliyyətini xarakterizə edən müəssisənin maliyyə dayanıqlığının qiymətləndirilməsi metodikası tətbiq edilir.

Müəssisənin maliyyə dayanıqlığının təhlilində əsas məqsədlərdən biri ehtiyatların və xərclərin xüsusi və borc mənbələri hesabına təmin edilməsi dərəcəsinin, həmçinin xüsusi və borc vəsaitləri arasında nisbətin müəyyənləşdirilməsidir. Belə təhlil müəssisənin maliyyə hesabatının materialları əsasında aparılır. Bu təhlil metodikasının tətbiqi ehtiyatların formalaşdırılması üçün vəsaitin uyğun gəlib-gəlməməsini aşkara çıxarmağa imkan verir və müəssisə öz istehsal xərclərini ödəmək qabiliyyətinə malikdirmi - sualına cavab verir: Maliyyə təhlili nəzəriyyəsində müxtəlif növ mənbələri tam əks etdirmək üçün aşağıdakı göstəricilərin hesablanılması nəzərdə tutulur:

-xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin miqdarı;

-ehtiyatların və xərclərin formalaşması üçün xüsusi dövriyyə vəsaitləri və uzunmüddətli borc mənbələrinin miqdarı;

-ehtiyatların və xərclərin formalaşması üçün əsas vəsait mənbələrinin ümumi miqdarı.

Mənbələrin miqdarını xarakterizə edən bu göstəricilərin əsasında, istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti üçün ehtiyatlar və xərclər formalaşdırılır, ehti-

yatları və xərcləri ödəmək üçün vəsaitlərin kifayət qədər olması qiymətləndirilir.

İstehsal-təsərrüfat fəaliyyətini təmin etmək, mövcud və tələb edilən vəsaitlərin uyğunluğunun qiymətləndirilməsi məsələsini həll etmək üçün təhlil olunan xərclərin tərkibinə, həmçinin innovasiyalı tələbat daxil edilməlidir, hansı ki, təsərrüfat dövriyyəsinə yeni texnologiyaları cəlb etmək üçün lazımdır. Bu tələbat innovasiya layihələrinin qiymətləndirilməsi mərhələsində hesablanır və nəzərə alınır.

İnnovasiyalı potensialın qiymətləndirilməsi, hər şeydən əvvəl, innovasiyanın inkişafı müəssisənin maliyyə dayanıqlığını təhlil etməyə imkan verir. Eyni zamanda bu yanaşma cari istehsal ehtiyatları və müəssisənin innovasiyalı inkişafındakı investisiya xərcləri arasında dinamik uzunluğu müəyyənləşdirməyə kömək edir. Bu əsasda innovasiya potensialının tipinin müəyyənləşdirilməsi müəssisənin maliyyə vəziyyəti mövqeyindən innovasiyalı inkişafının seçilən istiqamətinin düzgünlüyünə nəzarət etməyə imkan verir. Sözügedən metod innovasiyalı inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsində tamamlayıcı mərhələ sayılır.

Praktika göstərir ki, müəssisənin innovasiya potensialının qiymətləndirilməsi metodu təkcə innovasiyalı inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması üçün deyil, həm də digər məqsədlər üçün istifadə oluna bilər.

Müəssisənin innovasiya potensialının qiymətləndirilməsinin müsbət nəticələrindən istifadə edilən yeni, yaxud yaxşılaşdırılmış texnologiyaların seçilməsi prosesində tamamlayıcı mərhələyə xidmət edə bilər. Yalnız bundan sonra seçilmiş innovasiyalı inkişaf strategiyasının reallaşdırılması mərhələsinə keçmək olar. Qeyd edilən startegiyanın effektiv yerinə yetirilməsi üçün innovasiya layihəsi əsas ola bilər, hansı ki, gələcək tədbirlərin müddətini, resursları və icraçıları özündə əks etdirir.

IV FƏSİL. BİZNES MƏDƏNİYYƏTİ

4.1. Biznes mədəniyyətinin mahiyyəti və əhəmiyyəti

Biznes mədəniyyəti biznes fəaliyyətinin təşkilinin ayrılmaz hissəsi olub ümumi mədəniyyət ünsürləri üzərində qurulur və xalqın mədəniyyəti ilə sıx bağlıdır. Mədəniyyət ictimaiyyətin, yaradıcı qüvvələrin və insan qabiliyyətlərinin, insanların fəaliyyətlərinin təşkili formalarında və növlərində, onların yaratdıqları maddi və mənəvi dəyərlərdə ifadə olunan inkişaf səviyyəsidir.

"Biznes mədəniyyəti" anlayışının müxtəlif tərifləri mövcuddur. V.D.Kozlov biznes mədəniyyətinin tam və geniş tərifini verir. Onun fikrincə, biznes mədəniyyəti "fəaliyyət, adət, ənənə, fərdi və qrup maraqlarının, işçilərin davranış xüsusiyyətlərinin, rəhbərlik tərzinin və s. qayda və normalarının formal və qeyri-formal sistemi"nin məcmusudur.

Biznes mədəniyyəti istehsal və kommersiya fəaliyyətinin elə təşkilini nəzərdə tutur ki, biznesdə uğurlar işçilərin əmək və qazandıqları əməkhaqqından maksimum dərəcədə məmnun qaldıqları şəraitin yaradılması ilə uyğunlaşsın.

Biznesin xarakterindən asılı olaraq mədəniyyətin aşağıdakı növləri fərqləndirilir: ticarət mədəniyyəti, sərfəli sazişlər mədəniyyəti, investisiya mədəniyyəti və inzibatçılıq mədəniyyəti.

Ticarət mədəniyyəti sürətli əks əlaqə və nisbətən aşağı risklə xarakterizə olunur. Ticarət sferasının əməkdaşları kimi, çox vaxt cəsarətlə eksperimentlər aparan gənc insanlar çıxış edirlər. Bu insanlar təbiətcə insansevən, böyük mənəvi tələbatları olmayan, zahirən cazibədar insanlardır. Onlar alıcılara müraciət edərkən məlum yumor payı ilə natiqlikdən bacarıqla istifadə edirlər. Bir-biriləri ilə həvəslə ünsiyyət bağlamaq və fikir mübadiləsi aparmaq, ticarət mədəniyyəti sferasını şəriklik hissi, kollektivçilik və yoldaşlıq ruhu ilə dolu kommunikativ bir sahəyə çevirir. Ticarət mədəniyyətinin effekti ondan ibarətdir ki, onun sayəsində çox şeyi sürətlə hərəkətə gətirmək olar.

Sərfəli sazişlər mədəniyyəti (möhtəkirlik mədəniyyəti) uğurlu (və ya uğursuz) müəssisələrin orta və yüksək dərəcəli maliyyə riskli, sürətli əks əlaqəsilə xarakterizə olunur. Bu mədəniyyət tipinə qiymətli kağızlar, ödəniş vasitələri, xammal və s. ilə uğurlu sazişlərin həyata keçirildiyi yerlərdə rast gəlinir. Belə mədəniyyətin elementləri dəb, kosmetika, peşəkar idman, reklam və riskli müəssisələrin maliyyələşdirilməsi sferasında özünü göstərir. Sərfəli sazişlər sahəsinin əsas strategiyası ələ keçən şanslardan tez istifadə olunmasıdır. Burada əməkdaşlar kimi gənc və ya mənəvi cəhətdən gənc insanlar çıxış edirlər.

Möhtəkirlik mədəniyyəti sferası işgüzar insan submədəniyyəti üçün münbit şərait yaradır: onda döyüşçü və aqressiv xarakter cəhətləri, qərarvermədə qətilik formalaşır. Ünsiyyətə azsözlülük, sürətlilik, qısa replika və jestlər kimi cəhətlər xasdır. Bu sferada mövhumatçılıq qəbul olunur, aqressivlik isə mükafatlandırılır. Uğursuzluqlar və onların səbəbləri haqqında danışmamağa çalışırlar, sanki onlar heç bir zaman olmamışdır.

İnvestisiya mədəniyyəti əsasən sənayedə, tikintidə, bank işində və s. sahələrdə təzahür edir. Bu mədəniyyət tipi aşkarcasına gələcəyə oriyentasiyalı olması ilə xarakterizə olunur. Yüksək risk dərəcəsi şəraitində iri kapital qoyuluşları həyata keçirilir. Bu zaman investorlar öz qərarlarının nəticələrindən uzun müddət xəbərsiz qalırlar.

Bu sferada əməkdaşlar ehtiyatla, ehmalla, səbirlə və inadkarlıqla işləyirlər. Onlar minimal əks əlaqə şəraitində nisbətən uzunmüddətli qeyri-müəyyənlik dövrünü dəf etməyə məcbur olurlar. Qərar qəbul olunan yerdə avtoritet (nüfuz) və peşəkarlığa hörmət hökm sürür. Burada, bir qayda olaraq, bir dəfə qəbul olunmuş müddəa və razılaşmalara riayət edilir.

Əməkdaşlar tez-tez ünsiyyətdə olur və detallara qədər bütün aspektləri müzakirə edirlər. Birgə iclaslarda mülayim və xoşrəftar olurlar, çünki hər kəs bir-birilərindən asılı olduqlarını bilirlər. Qeyd etmək lazımdır ki, qeyri-müəyyənlik şəraitində qəbul olunmuş qərarlar insanları bir araya gətirir.

İnzibatçılıq mədəniyyəti ictimai xidmətdə, müəssisələrdə, firmalarda, bank və sığorta kompaniyalarında təzahür edir.

Bu təşkilatlar strateji olaraq xidmət və servisə istiqamətlənirlər. Əməkdaşlar, bir qayda olaraq, tədbirli və ciddi, eyni zamanda ehtiyatlı, pedantik (vasvası), bəhanəçi insanlardır, həmçinin şəraitə uyğunlaşmağı bacarırlar. Qərarları düşünərək qəbul edir, hər tərəfdən özlərini sığortalayırlar. Qərar qəbuluna kifayət qədər çox vaxt sərf edirlər. İnzibati mədəniyyət sferalarında ünsiyyət ciddilik və nəzərə çarpan ierarxiya ilə xarakterizə olunur.

İnzibati mədəniyyət hər yerdə qeyri-məmnunluq yaradır. O, əsaslı olaraq, bürokratiya, ən zəruri olanın yerinə yetirə bilməmək qabiliyyətilə, tez-tez isə korrupsiya və rüşvətxorluqla assosiasiya təşkil edir.

Biznes mədəniyyətini sadə şəkildə manipulyasiya etmək mümkündür. O, illər ərzində toplanır, dinamikdir, daimi olaraq təkmilləşir.

Biznes mədəniyyəti firmaların keçmiş və gələcək təcrübəsini öyrənərək qarşıya qoyulmuş məqsədlərin təmin edilməsində ən effektiv mədəniyyət ənənələrinə istinad etdikləri zaman təbii yolla inkişaf edir, bununla yanaşı müəyyən davranış komplekslərinin güclə tətbiqi yolu ilə məqsədli şəkildə formalaşa bilər.

Mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi üçün ayrı-ayrı elementlərin necə qarşılıqlı təsirdə və hansı qarşılıqlı əlaqənin olduğunu, onların bir-birinə necə təsir göstərdiyini öyrənmək lazımdır. Bu zaman firmaya uğur gətirən dəyərlər haqqındakı düşüncələrin köhnəlmiş olduğunu, onların təzələnmə-

sinin vacibliyini öyrənmək lazımdır. Biznes mədəniyyətinin dəyişməsi dəyərlər haqqındakı yeni təsəvvürlərə müvafiq olaraq baş verir.

Biznes mədəniyyəti üçün əsas məsələ davranış səviyyəsində nə baş verdiyidir. Əgər dəyərlər və davranış səviyyəsi üst-üstə düşmürsə, nəticə mənfidir. Bu o zaman mümkündür ki, partnyor münasibətləri təbliğ edilir, təcrübədə isə əlaqələri olan işçilərin vəzifəsi artırılır.

Firma mədəniyyətini aşağıdakı hallarda zəif adlandırmaq olar:

- əgər dəyərlər və uğura necə nail olmaq haqqında aydın təsəvvür yoxdursa; məqsədlər əsasən qısamüddətli dövr üçün qoyulur;
- ümumən məqsədlər və inamlar haqqında təsəvvür var, lakin verilmiş anda *nəyin* düzgün və vacib olduğu haqda razılıq yoxdur, bunun nəticəsində ziddiyyətlər ortaya çıxır;
- firmanın ayrı-ayrı strukturları razılığa gələ bilmir, müxtəlif nöqteyi-nəzərlər mövcuddur;
- rəhbərlər dəyərlərin, ümumi inamların (əqidənin) ümumən başa düşülməsi üçün heç nə etmirlər.

İqtisad elmi və praktiki leksikonda "Sahibkarlıq mədəniyyəti", "Təşkilati mədəniyyət", "İşgüzar mədəniyyət", "Korporativ mədəniyyət" və s. kimi anlayışların ortaya çıxması bu problemin əhəmiyyətliliyindən xəbər verir.

Biznes mədəniyyətinin əhəmiyyəti həm də ondan ibarətdir ki, o, işdən çıxan, daha yüksək məvacibli işlərə gedən mütəxəssislərin sayının nəzərə çarpacaq dərəcədə azalmasına və kadr potensialından daha səmərəli istifadə olunması üçün əlverişli şərait yaradılmasına səbəb olur.

4.2. Firma mədəniyyəti

Firma fəaliyyətinin mədəniyyəti onun əməkdaşlarının mədəniyyətindən, işgüzar etika səviyyəsindən və işgüzar münasibətlər mədəniyyətindən təşkil olunmuşdur.

O, bir sıra *xarici* və *daxili* amillərlə müəyyən olunur:

- müştərilərə dəqiq və keyfiyyətli xidmət göstərilməsi, istehlakçılarla yaxşı qarşılıqlı münasibət;
- firma maraqlarına sadiqlik və hər bir əməkdaşın firmanın son və aralıq məqsədlərinə nail olunmasındakı payı haqqında xəbərdarlığı;
- qərar qəbulunun qrup formalarına üstünlük verilməsi;
- əvvəlcədən tərtib olunmuş fəaliyyətlər planına riayət edilməsi.

Firmanın *fəaliyyəti mədəniyyətinin mühüm elementləri* aşağıdakılardır:

- qüvvədə olan qanunlara, hüquqi aktlara, standartlara, qayda və ümumi etik normalara riayət edilməsi;

- vəzifələrin pozulması partnyorlara, malgöndərənlərə, istehlakçılara və əməkdaşlara əvəzi ödənilməz maddi və mənəvi zərər vura bilən qəbul olunmuş öhdəliklərin mükəmməl şəkildə yerinə yetirilməsi;

- müştərilərə, partnyorlara və nəhayət dövlətə münasibətdə biznesin ədalətli şəkildə həyata keçirilməsi.

Biznesin xarici təcrübəsi yüksək mədəniyyətli və nümunəvi firmaların idarə edilməsinin bir sıra prinsiplərini müəyyən etmişdir:

1) firma rəhbərliyi əsas müştərilərə dövri olaraq baş çəkməlidir. Belə aksiyaların məqsədi istehlakçıların tələblərilə bilavasitə tanış olmaqdan, onların qarşılıqlı əməkdaşlıqdan məmnun qalıb-qalmadıqlarını aydınlaşdırmaqdan ibarətdir;

2) işgüzar kağızlar lakoniklikləri (müxtəsərlikləri) ilə fərqlənməlidirlər. Mühüm işgüzar qeydlərin həcmi bir səhifəni keçməməlidir, firmadaxili hesabdarlıqları minimuma endirmək lazımdır;

3) firmanın və ya onun bölməsinin idarəçisi öz tabelikdə olanlarının hər biri ilə şəxsən təmasda olmalıdır;

4) firma işçilərinin qeyri-formal (qeyri-rəsmi) ünsiyyətləri stimullaşdırılır;

5) firma işçilərinin münasibətlərində ayrıseçkilik halları (motivləşdirilməmiş işdən kənarlaşdırma, ahıl yaşda insanların hüquqlarının pozulması, mükafat verməmə və s.) minimuma endirilir.

Ən cazibədar xarici kompaniya və firmaların fəaliyyət mədəniyyəti səviyyələrinin müəyyənləşdirilməsi kriteriyaları maraq kəsb edir: innovasiya fəaliyyəti və aktivlik, menecmentin keyfiyyəti, firmanın uzunmüddətli investisiyalaşdırma obyekti kimi əhəmiyyətliliyi, ictimai və ekoloji məsuliyyət, firmanın heyətin yaradıcılığını, məhsul və xidmətlərin keyfiyyətini inkişaf etdirmək və dəstəkləmək qabiliyyəti, firmanın maliyyə əhəmiyyətliliyi və s.

4.3. İşgüzar etika

Etika – insan davranışı prinsiplərinin məcmusudur. Bu tərifi biznes sahəsinə qədər genişləndirərək demək olar ki, işgüzar etika özündə biznes sferasında məşğul olan insanların davranış prinsiplərini əks etdirir.

İşgüzar etika partnyorların işgüzar münasibətlərini, habelə onların davranışlarını işgüzar dünyada ümumi olaraq qəbul olunmuş davranış prinsiplərinə uyğun gəlib-gəlməmə nöqteyi-nəzərindən nəzərdən keçirməyə və qiymətləndirməyə imkan verir. Belə prinsiplərə istinad etmə cəmiyyətin inkişafına fəal şəkildə təsir göstərmək, öz vətəndaş borcunu layiqincə yerinə yetirmək üzrə peşəkar imkana malik olan biznesmenlərə kömək edir.

Bununla əlaqədar olaraq, işgüzar etikada struktur formalaşdıran komponentlər kimi çıxış edən əxlaqi dəyərləri fərqləndirmək məqsədəuyğundur.

Bunlar içərisində ən mühüm olanları aşağıdakılardır: *düzlük* və *saflıq* (vicdanlılıq).

Biznesdə düzlük tələbi onun təbiətindən irəli gəlir. Yalan normal iqtisadi prosesin əsası kimi çıxış edə bilməz. Əksinə, o, partnyorların maraqları üçün təhlükə yaradır. Yalan danışan insanlar işgüzar dünyada hər zaman mühakimə olunmuşlar. Son nəticədə yalan və saxtakarlığa yol verənlər udduqlarından çox uduzurlar.

Düzlük və vicdanlılıq biznesin və ümumiyyətlə cəmiyyətin uzunmüddətli inkişafının nəticəsidir, bu proses zamanı optimal etik və əxlaqi normalar işlənib hazırlanmışdır. Məlumdur ki, sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə biznes dağıntısız, sui-istifadəsiz, elementar vicdansızlıq və bunun əsasında ortaya çıxan qalmaqallarsız keçinmir. Bununla belə, biznesdə əsas məqam düzlük, vicdanlılıq, partnyora "kələk gəlməməyə" çalışmaq, daha irəli hərəkət etmək və münasibətləri inkişaf etdirmək üçün qarşılıqlı faydalı razılıqlar bağlamaqdır.

İşgüzar etika *azadlıq* kimi ümumi insani dəyərə əsaslanır. Bu o deməkdir ki, biznesmen və ya menecer təkcə öz kommersiya fəaliyyətlərinin yox, öz rəqibinin də fəaliyyətlərinin azadlığını qiymətləndirməlidir və bu da onun işinə müdaxilə edilməməsində, onun hətta ən cüzi maraqlarının belə əzilməməsində ifadə olunur.

İşgüzar qarşılıqlı münasibətlərin başqa bir təməl prinsipi *səbirlilikdir*. Bu prinsip partnyorların, müştərilərin və ya tabelikdə olanların zəiflik və çatışmazlıqlarını "bir həmlədə" dəf etməyin qeyri-mümkün olmasının qavranılmasından çıxır. Səbirlilik qarşılıqlı etibar, anlayış və səmimilik yaradır, münaqişəli situasiyaları onlar hələ yaranmadan söndürməyə imkan verir.

İşgüzar qarşılıqlı münasibətlər hər zaman müxtəlif nöqsanlar və münaqişələrlə müşayiət olunur, buna görə də onlar nəzakət və zəriflik tələb edirlər. Belə ünsiyyətdə nəzakət təkcə məqsədlər və davranış normalarının uyğunluğunu başa düşməyi yox, bu normaları konkret insana tətbiq etməyi bacarmağı ifadə edir. Nəzakət, hər şeydən əvvəl, humanizmə və xeyirxahlığa oriyentasiyanı, diqqətlilik və xəbərdarlığı nəzərdə tutur. Nəzakətli olmaq istənilən situasiyada öz partnyorunu, müştərini və tabelikdə olanı, onun biososial xarakteristikaları olan cins, yaş, milliyyət, temperament, vərdiş və s. cəhətlərinin nəzərə alınması ilə dəyərli insan şəxsiyyəti kimi dərk etməyi ifadə edir.

Zəriflik dedikdə, ünsiyyətdə mülayimlik və diqqətlilik, öz kolleqalarının mənliyini hifz etmək bacarığı başa düşülür. Nəzakət xüsusi, ünsiyyət zamanı səhihlik və səmimiliyin yalnız yüksək səviyyədə peşəkar biznesmenlərə və menecerlərə xas olan təzahür formasıdır. O, ən az əxlaqi-psixoloji xərclərlə işgüzar məsələləri həll etməyə imkan verir. Nəzakətin dəyəri xarici biznesmenlərlə ünsiyyət zamanı xüsusilə yüksəkdir.

Xarici firmaların nümayəndələri görüşərkən hər hansı hadisələrin qiymətləndirilməsində fikir ayrılığı tamamilə təbiidir. Yad adət və təsəvvürlər qəribə, davranış tərzləri həddən artıq ciddi və ya əksinə mülayim təsir bağışlaya bilər. Lakin ilkin və eyni zamanda, bir qayda olaraq, səthi təəssüratdan çıxış edərək biznes üzrə xarici kolleqalara qarşı hörmətsizlik yaranmamalıdır. Eyni zamanda nəzakət artıq olmamalı, yaltaqlığa çevrilməməli, görülmüş və ya eşidilmiş şeyin heç nə ilə əsaslandırılmamış tərifinə gətirib çıxarmamalıdır.

Səbir və nəzakətlə yanaşı işgüzar etika *ədalətlilik* kimi ümumbəşəri əxlaqi keyfiyyətə də oriyentasiya edir. Bu, insanların şəxsi-işgüzar keyfiyyətlərinin, onların fəaliyyətlərinin obyektiv olaraq qiymətləndirilməsini, onların fərdiliklərinin qəbul olunmasını, tənqidə açıqlığı və özünütənqidi nəzərdə tutur.

İşgüzar insanı xarakterizə edən ümumi əxlaqi keyfiyyətlərə onun peşəkar düzgünlüyünü, yəni tələbkarlığını, işə can yandırmasını, habelə prinsipiallığını və başqalarının fikirlərinə hörmət göstərilməsini aid etmək olar.

Qərb biznesmenlərinin uğur düsturu sadədir: uğur = peşəkarlıq + vicdanlılıq. Xaricdə illər ərzində yoxlanmış partnyorları çox qiymətləndirir, yeniləri isə şübhə ilə öyrənir və çox vaxt ilk görüşdə özünü qaydalara uyğun aparmayanları öz qeyd dəftərçələrindən silirlər.

4.4 . Milli biznesmenlərin əsas keyfiyyətləri

Milli və xarici mütəxəssislər tərəfindən aparılmış tədqiqatlar uğurlu biznesmenin ən mühüm keyfiyyətlərinə aşağıdakıları aid etməyə imkan vermişdir: təşəbbüskarlıq, risk etmək qabiliyyəti, məqsədyönümlülük, müstəqillik, effektivlik və keyfiyyətə oriyentasiyalılıq, inandırmaq və qarşıya məqsəd qoymaq bacarığı, biliklər əldə etməyə çalışmaq, müşahidəçilik qabiliyyəti.

Biznesmenin faydalılığı onun işi təşkil etmək və rasional şəkildə həyata keçirməsinə, qənaətliliyinə, təşəbbüskarlığına, buraxılan məhsulun istehsalının daimi olaraq yenilənməsinə çalışmasına əsaslanır. Sahibkarlıq fəaliyyətinin insanların tələbatlarının təmin edilməsinə istiqamətlənməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Onların alıcılıq qabiliyyətlərinin artırılmasında maraqlı olan biznesmenlər inkişaf etmiş cəmiyyətdə fəal şəkildə sosial siyasətin yaxşılaşdırılmasında iştirak edir, mədəniyyət və elmin inkişafına öz töhfələrini verirlər.

Bizim ölkədə insanların biznesmenlərə qarşı münasibəti müxtəlifdir və həm obyektiv, həm də subyektiv xarakterli bir çox amillərin təsiri altında formalaşır. On illər ərzində sovet insanlarında biznesmen haqqında cəmiyyətin var-dövlətinə sahib olan və buna haqqı olmayan, zəhmətkeşlərin istismarı hesabına yaşayan “parazit” stereotipi formalaşmışdır; onun marağı

yalnız asan qazancdır. Bu gün bu sxemin tərəfdarları mövcuddur, ancaq sahibkarlara qarşı yeni münasibət də möhkəmlənir.

Əksər milli biznesmenlərin işgüzar etikası hələ ki, formalaşma mərhələsindədir. İnzibati-amirlik sistemi şəraitində təsərrüfat rəhbər-komformistin xüsusi tipi yaranmışdır: qorxaq, daxilən azad olmayan, riskdən qorxan, təşəbbüssüz bir tip. Tez-tez bu sistem çərçivəsində böyümüş təsərrüfatçılar demokratik olmurlar, dialoqa meyilli deyillər, insan münasibətləri, psixologiya və menecment məsələlərində səriştəsizdirlər, kifayət qədər dünya görüşünə malik deyillər.

Birinci qrupa (müxtəlif qiymətləndirmələrə görə ümumi sayın 5-20%-i) nomenklatur biznesin nümayəndələri – komsomol, partiya və sovet orqanlarının işçiləri aid edilir. Bu işlərə xalq təsərrüfatının bir çox sahələrindən, son nəticədə isə bizneslə məşğul olmuş şöhrətpərəst işgüzar insanlar təşrif buyururdular. Onların fərqləndirici cəhətlərinə işgüzar yanaşma, təşkilatçılıq qabiliyyətlərinin olması, biznesin əsaslarını bilmələri, qeyri-rəsmi münasibətlər saxlamaq və qaydaya salmaq bacarığının olması və s. aiddir.

İkinci qrupa lyumpenləşmiş (peşəsiz insanlar) siniflər daxildir. Bunlar öz peşələrində yüksəyə qalxmamış və ya ümumiyyətlə peşəyə sahib olmayan insanlardır. Burada 13-15 yaşlarından qeyri-qanuni biznesdə "pul qazanmağa" başlamış, daha sonra isə rəsmi qeydiyyatdan keçmiş firmalar açmış gənc insanların payı böyükdür. Bu qrupdan olan biznesmenlər üçün nəyin bahasına olursa-olsun özünə var-dövlət toplamaq xarakterikdir, buna görə də onları maraqlandıran sfera istehsal yox, ticarət-tədarükat əməliyyatları, vasitəçilik fəaliyyəti, birja və bank işidir.

Milli biznesmenlər mürəkkəb şəraitdə, tez-tez qeyri-müəyyənlik vəziyyətində işləməli olurlar. Biznesə mane olan mexanizmlər hələ də dəf edilməmişlər. Belə şəraitdə uğuru yalnız sürətlə uyğunlaşan biznesmenlər əldə edirlər. Buna görə də "birdəfəlik" biznes psixologiyası kifayət qədər geniş tətbiq edilir, bu zaman uduş ədalətsiz rəqabət şəraitində istehlakçıların aldadılması yolu ilə əldə edilir.

Müasir sahibkarlıq fəaliyyətində mübarizə aparmaq, öz üstünlüyünü saxlamaq bacarığı ilə yanaşı sadiqlik, diplomatiklik, əməkdaşlıq etmək bacarığı kimi keyfiyyətlər də yüksək qiymətləndirilir; öz yaradıcı və təşkilatçılıq qabiliyyətlərini reallaşdırmağa çalışan, məsuliyyəti öz üzərinə götürən işçilər qiymətləndirilir. Bu, ona görə baş verir ki, birincisi, getdikcə daha çox rəhbər insanların daimi olaraq nəzarətdə saxlanmasının qeyri-mümkün olması barəsində nəticəyə gəlir, ikincisi, işçilərin böyük hissəsi əməkdaşlıq atmosferinin yaradılması və onların fikir və ideyalarının nəzərə alınması şərtilə keyfiyyət və effektivliyi artırmağa hazırdırlar.

Yüksək əxlaqi prinsiplərə xüsusi yer verilir. İnkişaf etmiş ölkə üçün işgüzar münasibətləri yalan, məsuliyyətsizlik və tamah üzərində qurmaq sərfəli deyildir.

İqtisadi fəaliyyət növü kimi biznes çoxşaxəli olduğu kimi onu həyata keçirən biznesmenlərdən işgüzar keyfiyyətlərə malik olmaları tələb olunur. Belə ki, milli biznesmenlərin bu gün qarşılaşdığı problemlər onların təcrübəsizliyindən yaranır. Burada əsas yeri ədəb, nəzakət, mehribançılıq və s. təşkil edir. Azərbaycanda deyirlər ki, şirin dil ilanı da yuvasından çıxarar.

4.5. İşgüzar etiket

İşgüzar etiket təkrarlanan situasiyalarda oriyentasiya etməyə kömək edən işgüzar ünsiyyət formasıdır. İşgüzar etiketi bilmək işgüzar etikanın norma və prinsiplərindən çıxan qarşılıqlı münasibətlər ustalığına sahib olmağa şərait yaradır.

Biznesmen etiketi özünə yaxşı tərbiyə olunmuş insanlar tərəfindən qəbul edilən və salamlaşma, müraciət, təqdimetmə, işgüzar münasibətlərdə subordinasiya, işgüzar təmasların təşkili, işgüzar yazışma, telefon danışığı mədəniyyəti, işgüzar məruzə (protokol), vizit kartı, rəhbərin danışıq mədəniyyəti, özünü aparması, xarici görünüşü və işgüzar geyimi ilə bağlı davranış kodeksinin əsasını təşkil edən bir sıra qaydaları daxil edir.

Nəzakət, əsasən, hər şeydən əvvəl, salamlaşmanı nəzərdə tutur. Ümumi qəbul edilmiş etiketdə ilkin olaraq kişinin qadınla, yaşı az olanın yaşı böyük olanla, vəzifəcə aşağı olanın vəzifəsi yuxarı olanla salamlaşmasının nəzərdə tutulmasına baxmayaraq, sivilizasiyalı biznesmen onunla yaşı az olan və ya vəzifəcə daha aşağı olan partnyorun ilkin olaraq salamlaşmasını gözləməməlidir. Öz həmsöhbətini ilk olaraq salamlamaq lazımdır. Əgər qadın ilkin olaraq salamlaşıbsa, kişi bunu xüsusi hörmət əlaməti kimi başa düşməlidir. Kişi qadını küçədə salamlayarkən baş geyimini və əlcəyini çıxarır. O, məsafədə olan kimisə salamlayarkən yüngülcə təzim edir və əli ilə şlyapasına toxunur. Əgər oturubsa, onda salamlaşarkən ayağa qalxır. Salamlaşma zamanı ağızda siqaret və əl cibdə olmamalıdır. Qadın başını yüngülcə aşağı əyir və salama gülümsəmə ilə cavab verir, onlar əllərini ciblərindən çıxarmaya və əlcəklərini soyunmaya da bilər.

İşgüzar partnyorlar və ya tabelikdə olanlara müraciət tərzi istənilən kollektivdə qəbul olunmuş ümumi münasibət tərzi ilə müəyyən olunur. “Siz” müraciəti, hər şeydən əvvəl, öz partnyoruna və ya kollektivə müraciət edənin yüksək mədəniyyətindən xəbər verir. O, onlara olan hörməti ifadə edir. Yaxşı tərbiyə olunmuş və korrekt (səriştəli) biznesmen hər zaman bu nəzakətli müraciət formasından kiminlə (bilavasitə onun rəisi və ya tabeliyində olan şəxs, ondan yaşca böyük və ya kiçik olan insanla) ünsiyyətdə olmasından asılı olmayaraq istifadə edir. İşgüzar şəraitdə “sən” deyərək müraciət etmək arzuolunan deyildir. Buna, yalnız o zaman yol vermək olar ki, tərəflərin hər ikisi qarşılıqlı şəkildə ondan istifadə edir və ya ifadə qeyriformal münasibətlərlə əlaqədar işlədilir.

İşgüzar həyatda nəzakətin mühüm elementi lazımi və faydalı əlaqələrin qurulmasında istifadə olunan təqdimetmədir. Etiketdə harada və necə təqdim etmək və təqdim olunmağın zəruri olmasını ifadə edən müəyyən normalar nəzərdə tutulmuşdur.

Belə ki, yaşca kiçik olanı yaşca böyük olana, subayı evliyə, aşağı iyerarxiyadan olanı yuxarı iyerarxiyadan olana, kişini qadına, gənc qadını daha yaşlı qadına və s. təqdim etmək lazımdır.

Təqdimetmə anı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman sərbəstlikdən (sayğısızlıqdan) uzaq olmaq və yaxşı olar ki, aşağıdakı kimi sadə ifadələrdən istifadə etmək lazımdır: "Bu Fuaddır, mənim kolleqam", "Sizə anamı təqdim edirəm" və s. Kişi öz həyat yoldaşını təqdim edərkən belə deyir: "Mənim həyat yoldaşım" və ya "Mənim arvadım". Qadın öz həyat yoldaşını təqdim edərkən o, adətən deyir: "Mənim ərim".

Əgər təqdim edilmək zərurəti ortaya çıxırsa və ətrafda sizə kömək edəcək heç kim yoxdursa, onda sadəcə olaraq əl uzatmaq və adını söyləmək lazımdır.

Etiketə görə (o cümlədən işgüzar etiketə) kişinin üzərinə bir sıra vəzifələr düşür. Küçədə kişi qadından solda getməlidir, çünki sağdakı yer daha hörmətli və təhlükəsiz hesab olunur. Kişi qadını müşayiət edərkən siqaret çəkməməlidir. Kişi qadınla birlikdə işgüzar görüşə taksidə yola düşərkən ilk olaraq maşına yaxınlaşmalı, sağ arxa qapını açmalıdır. Qadın ilk olaraq əyləşir.

Maşından ilk olaraq kişi çıxır və qadına çıxmaqda kömək edir. Kişi özü sükan arxasında əyləşibsə, əvvəlcə o, qadına ön tərəfdə əyləşməyə kömək edir, daha sonra isə öz yerini tutur. Bütün hallarda sizi öz maşınında sizin iş yoldaşınız aparırsa, onunla yanaşı ön oturacağa əyləşmək lazımdır, çünki onu tək saxlamaq nəzakətsizlikdir.

Pilləkəndən düşərkən kişi bir-iki pillə qadından öndə, pilləkəni qalxarkən isə bir-iki pillə arxada gedir. Etiket əsas qaydalara istinad edərək aşağıdakı qaydaları nəzərdə tutur: kişi istənilən anda qadının köməyinə gəlməyə hazır olmalıdır. Qadın büdrəyə və ya ayağı sürüşə bilər və bu zaman kişi onu tutmalıdır.

Müasir bazar iqtisadiyyatında baş verən sivilizasiyalı şəkildəyişmələr belə bir tendensiyanı şərtləndirir ki, işgüzar ünsiyyətdə əxlaq məsələlərinə mühüm əhəmiyyət verilir. Bu, xüsusilə pul münasibətlərinə aiddir. Bütün dövrlərdə və bütün xalqlarda bu məsələlərdə dəqiqlik, düzgünlük və ehtiyatlılıq hörmətlə qarşılanmışdır. Əgər sizin kiminsə qarşısında pul öhdəliklériniz varsa, onlar vaxtında yerinə yetirilməlidir. Əgər hər hansı kifayət qədər üzürlü bir səbəbdən siz onları yerinə yetirə bilmirsinizsə, bu haqda mütləq xəbər verilməli və müddətin uzadılmasının mümkün olub-olmamasını dəqiqləşdirməlisiniz. Sonuncu halda siz öz sözünüzün üstündə durmalısınız.

Bunun əksi hər zaman səhlənkarlıq və ədəbsizlik hesab olunmuş və olunmaqdadır.

İşgüzar ünsiyyətdə işgüzar təmasların təşkili qaydalarına ciddi diqqət ayrılır. Belə ki, rəhbərin artıq dərəcədə ünsiyyətə açıqlığı normal işgüzar şəraitin yaranmasına yol vermir və tez-tez təklifsizliyin yaranmasına gətirib çıxarır. Buna görə də vəzifəcə yuxarı olan şəxslərin iş kabinetlərinə icazəsiz girən şəxslərin sayını məhdudlaşdırmaq məqsədəuyğundur. Əgər kabinetdə kimsə varsa, oraya daxil olmaq olmaz. Bu qaydaya qəbul saatlarında xüsusilə riayət etmək lazımdır. Yaxşı olar ki, rəhbərlə bilavasitə təmasa girmək istəyən bütün şəxslər dəqiq fiksə edilmiş başçəkmə vaxtına malik olsun və görüşün baş tutacağına əmin olsunlar. Rəhbərin artıq dərəcədə ünsiyyətə qapalılığı da arzu olunan deyildir, çünki bu, informasiyanın itirilməsinə gətirib çıxarır.

İşgüzar təmasların planlaşdırılması zamanı əsas rolu katibə (katib) oynayır. O, başçəkmənin təxirəsalınmazlığı məsələsini həll etməli, əməkdaşları gözlənilməz şəraitlər barəsində xəbərdar etməli və arayışlar verməlidir.

İşçini dəvət edərkən müdir ona hazırlanmaq üçün imkan vermək məqsədilə onu katibə vasitəsilə vaxt, davamiyyət müddəti və söhbətin mövzusu haqqında xəbərdar etməlidir. Söhbətləri tabelikdə olanın kabinetində aparmaq məqsədəuyğundur, çünki bu zaman bütün materiallar əl altında olur və telefon zəngləri mane olmurlar. Bəzən söhbətləri başqa əməkdaşların da eşitməsi üçün ümumi otaqda aparmaq olar. İşgüzar yerdən kənarda söhbətlərin aparılması, bir qayda olaraq, arzu olunan deyil: bu, seçilmişlik və məxfilik təəssüratı yaradır.

Ziyarətçilər üçün nəzərdə tutulmuş otaqlarda onlar üçün maksimal rahatlıq yaradılmalıdır. Bütün şərait insanlara qarşı diqqətdən xəbər verməlidir.

İşgüzar etiketdə subordinasiya məsələləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki idarəetmə münasibətləri iyerarxik xarakter daşıyır.

İşgüzar subordinasiya, hər şeydən əvvəl, səhihlik tələb edir: qarşılıqlı tabeliyi yaddan çıxarmaq və xüsusi zərurət olmadan aşağı rəhbərin nüfuzunu alçaldaraq "üstdən aşağı" göstərişlər vermək olmaz. Subordinasiyanın pozulması zamanı tabelikdə olan rəhbəri bu haqda xəbərdar etmək lazımdır və bunu elə etmək lazımdır ki, o, elə fikirləşməsin ki, ondan "yan keçirlər" və onunla hesablaşmaq istəmirlər.

Tabelikdə olanlarla ünsiyyət zamanı emosional neytrallıq prinsipini tətbiq etmək məqsədəuyğundur. Bu prinsip bütün əməkdaşlara, şəxsi simpatiya və antipatiyadan asılı olmayaraq bərabər və səbirlə münasibət göstərməyi tələb edir. Tabelikdə olanlarla işdənkənar münasibətlərdə xüsusilə ehtiyatlı olmaq lazımdır, çünki sonuncu qarşılıqlı münasibətlərdə təklifsizliyə gətirib çıxara, tez və ya gec rəhbəri ikimənalı vəziyyətdə qoya bilər.

Hazırda vizit kartları getdikcə daha geniş intişar tapmağa başlayırlar, çünki onlar firma nümayəndələri ilə xüsusilə də ilk görüşlərdə işgüzar münasibətlərin təşkilində mütləq atribut kimi çıxış edirlər. Vizit kartları Qərbdə fəal şəkildə tətbiq edilir.

Vizit kartlarının əsas təyinatı ilk tanışlıq zamanı işgüzar şəxslərin birbirilərinə təqdim edilməsidir. Onlardan təmasa girməkdə maraqlı olduğunuz şəxslərə öz mövcudluğunuz bərasində informasiya vermək üçün də istifadə olunur. Bu, qiyabi nümayəndəlik, sizin marağınızın adresata (ünvanlanan şəxsə) yumşaq, zəhlə tökməyən təqdimetmə formasıdır. Vizit kartlarından, həmçinin təmasların saxlanması (bayram və ya başqa hadisə münasibətilə təbriketmə, başsağlığı vermə, minnətdarlıq etmə, hədiyyə, suvenir, çiçəklə birlikdə) üçün də istifadə olunur.

Vizit kartları ana dilində çap olunur, onda təkcə vəzifəni yox, real maraqlar sferasını və səlahiyyətləri tam şəkildə göstərmək lazımdır.

Vizit kartlarının aşağıdakı növləri mövcuddur:

Standart kart. Soyad, ad və atasının adı böyük hərflərlə, vəzifə kiçik hərflərlə yazılır. Adətən firmanın ünvanı və telefonu (o cümlədən ev nömrəsi), bəzən isə teleks və faks nömrələri də göstərilir. Bu kart növündən artıq baş tutmuş tanışlıq zamanı istifadə olunur.

Xüsusi və nümayəndəlik məqsədləri üçün kartlar. Firmanın ünvanı və telefonu göstərilir. Əgər sizə belə bir kart təqdim etsələr, deməli, onun sahibi uzunmüddətli təmaslara meyilli deyil. O, sadəcə olaraq özünü təqdim edir. Ondan öz koordinatlarını yazmasını xahiş etməyin: əgər o, onları vermək istəsəydi, onda sizə başqa növ vizit kartı təqdim edərdi. Ayrı-ayrı hallarda xüsusi məqsədlər üçün olan kartı yaxşı tanış olan partnyordan, o, onun koordinatlarının sizə yaxşı tanış olmasını nəzərə alaraq sizə həmin kartla birlikdə suvenir göndərərkən əldə etmək olar.

Firma kartları. Firma adından təbriketmə zamanı istifadə olunur.

Fotoqrafiyalı kartlara da rast gəlmək olar. Kitab kimi vərəqləri olan, firmaya necə gəlmək olmasını, avtomobillərin harada park (yerləşdirmə) edilməsini və s. göstərən xəritənin yerləşdirildiyi kartlar da vardır.

Hədiyyələr vermək və üzərində firma nişanları olan suvenirlər təqdim etmək işgüzar dünyanın qədim ənənəsidir. Etiketə görə ilk görüşdə hədiyyələri qonaqlar yox, ev sahibləri verirlər. Buna görə də sizə təşrif buyurmuş xarici nümayəndəyə onu hörmətli bir partnyor hesab etdiyiniz və uzunmüddətli münasibətlər haqqında düşündüyünüzün əlaməti olaraq suvenir təqdim etməlisiniz. (Milli biznesmenlər nə üçünsə belə hesab edirlər ki, hədiyyələri onlara "zəngin əcnəbilər" təqdim etməlidirlər). Sonrakı görüşlərdə hədiyyə mübadiləsi mütləq olur. Onları vida zamanı da təqdim etmək lazımdır.

Suvenirlərin seçilməsinə çox ciddi yanaşmaq lazımdır. Onlar məşğuliyyət növünə, firmanın spesifikliyi və ya onun yerləşdiyi yerə uyğun gəlməlidir. Yaxşı olar ki, partnyorun arzu və tərzinə cavab verən suvenir

təqdim edilsin. Əgər siz artıq tanış olan insanlara suvenir verirsinizsə, nəzərə almaq lazımdır ki, onlar üçün məhz *nəyi* qəbul etmək xoş olacaqdır. Hədiyyələrin təkrarlanmasına yol verməmək lazımdır (təkcə spirtli işçilərdən başqa). Təkrar hədiyyə etiketin ciddi olaraq pozulması hesab olunur.

Rəsmi görüşlərdə hədiyyələr, həmçinin şəxsi münasibət ifadəsinə də malik olmalıdır. Həmçinin hər zaman onların kimə təqdim ediləcəyini dəqiq olaraq təsəvvür etmək lazımdır. Əgər, misal üçün, siz firmanın prezidentinə vitseprezidentə verdiyiniz hədiyyəni təqdim etsəniz, bu, təhqir, ən yaxşı halda sizin naşılığınız kimi qiymətləndiriləcəkdir.

Hədiyyələri nəzakətlə, xoş sözlər, qısa istəklər və ya zarafat müşayiəti ilə təqdim etmək lazımdır. Bu zaman meyara riayət etmək çox mühümdür. Hətta əgər vəsaitlər imkan verirsə belə, partnyorları arzuolunmaz vəziyyətə düşürməmək üçün həddən artıq bahalı şeylər vermək düzgün deyil. İş hədiyyənin gözəlliyində yox, onu təqdim etdiyiniz niyyətdə, sizin hisslərinizin səmimiliyindədir. Hədiyyə seçimi onu verməyə hazırlaşdığınız tərəflə sizin aranızdakı münasibətlərin xarakterilə müəyyən olunmalıdır.

Təkcə nəzakətlə hədiyyə vermək yox, həm də nəzakətlə hədiyyə qəbul etməyi də bacarmaq lazımdır. Bir çox insanlar nə üçünsə hesab edirlər ki, hədiyyə alarkən sevinc ifadə etmək yersizdir. Onlar hədiyyəni alan kimi onu açmadan uzaq bir küncə qoyurlar. Bu, əlbəttə ki, hədiyyə seçərkən sizin haqqınızda düşünmüş insanlara qarşı sayğısızlıqdır (hörmətsizlikdir). Yaxşı olar ki, hədiyyə verilən kimi onu verənə təşəkkür edilsin, o açılsın, içərisinə baxılsın və verənin zövq və diqqətini qiymətləndirərək ona bir daha minnətdarlıq bildirilsin. Maddi dəyərindən asılı olmayaraq bütün hədiyyələri eyni diqqətlə qəbul etmək lazımdır.

Hədiyyədən yalnız o zaman imtina etmək olar ki, onu qəbul etmək ədəbsizlikdir və ya hədiyyə o qədər dəyərlidir ki, bu, sizi onu verən qarşısında borclu kimi hiss etdirir. Lakin hədiyyəni qəbul etməkdən imtina edərkən də bunu nəzakətlə etmək lazımdır. Diqqətə görə minnətdarlıq bildirmək və imtinanı mümkün olduqca yumşaq bildirmək lazımdır. Qəti olun, həmin hədiyyəni başqa danışıqlardan sonra qəbul etməyin.

Bəxşişlər hər yerdə və hər zaman verilmir. Bəxşişlər sizin xahişinizlə, xidmət göstərilməsinin adi qaydası və ya proqramla nəzərdə tutulmayan xidmətlər göstərilərkən mütləqdir. Belə hallarda bu, xidmətlərə görə adi ödənişdir (misal üçün, sizin üçün taksi çağırmış qapıçıya verilən bəxşiş).

Bəxşişin başqa bir növü xidmətlərə görə əlavə ödənişdir. Sizə qəzet gətirən dəhlizçiyə, siz qəzetin pulunu ödəyirsiniz və üstəlik onun dəyərinin 10-20%-i həcmində bəxşiş verirsiniz. Başqa bir misal. Tutaq ki, sizə gecə qonaqlar gəlmişdir. Sizin istəyinizlə ofisiant nömrənizə içki gətirir. Bu halda ona da içkinin dəyərinin 10-20%-i həcmində bəxşiş vermək lazımdır. Restoran və barlarda ofisiantlara, taksi sürücülərinə, qarderobçu və daşıyıcılara bəxşiş vermək tövsiyə olunur.

V FƏSİL. İŞGÜZAR ÜNSİYYƏTİN TƏŞKİLİ

5.1. İşgüzar söhbətlərin aparılması

Təşəbbüskar insanların sahibkarlıq fəaliyyəti təcrübəsi və uğurlu işgüzar söhbətlər aparmaq bacarığı heç də həmişə kifayət qədər olmur. Bu da onların işgüzar fəallığını əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salır. Buna görə də işgüzar söhbətlərin aparılması qaydasını öyrənmək çox vacibdir.

"*İşgüzar söhbət*" anlayışı dedikdə, xidməti müşavirə və sadəcə olaraq maraqlı şəxslərin işgüzar danışığı başa düşülür. İşgüzar söhbət ən əlverişli və çox vaxt həmsöhbətin sizin mövqeyinizin əsaslı olmasına inandırmağın yeganə imkanı kimi çıxış edir. İşgüzar söhbət aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- bir işgüzar mühitdən olan işçilərin qarşılıqlı ünsiyyəti;
- ideya və fikirlərin birgə axtarışı, irəli sürülməsi və operativ işlənib hazırlanması;
- artıq başlanmış tədbirlərə nəzarət və onların koordinasiyası;
- işgüzar təmasların dəstəklənməsi;
- işgüzar fəallığın stimullaşdırılması.

İşgüzar söhbətin xalis praqmatik effekti vacib deyil. O, intellektual imkanların genişlənməsinə və mühüm idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı söhbət iştirakçılarının kollektiv əqlinin aktivləşdirilməsinə şərait yaradır.

İşgüzar söhbətlərin aparılmasının əsas mərhələləri aşağıdakılardır: hazırlıq tədbirləri, söhbətin başlanğıcı, iştirak edənlərin məlumatlandırılması, irəli sürülən müddəaların müzakirəsi və söhbətin yekunlaşdırılması.

İşgüzar söhbətə hazırlıq sxeminin aşağıdakı variantı vardır: planlaşdırma, material toplanması və onun işlənməsi, toplanmış materialın təhlili və onun redaktəsi.

Planlaşdırma mərhələsində müzakirə olunacaq mövzu və baş tutacaq işgüzar söhbətin mümkün iştirakçıları müəyyənləşdirilir.

İşgüzar söhbətlərin aparılması üçün materialın toplanması zəruri informasiya mənbələrinin (şəxsi təmaslar, məruzələr, elmi-tədqiqatlar, nəşrlər, rəsmi məlumatlar və s.) axtarılmasını nəzərdə tutur. Toplanmış materialların həcmi söhbət iştirakçılarının ümumi məlumatlılıq və peşəkarlıq səviyyəsindən və müzakirə olunacaq problemə yanaşma tərzindən asılıdır.

Toplanmış məlumatlar sistemləşdirilir, sonra nəzərdən keçiriləcək ən mühüm faktlar ayırd edilir. İşlənmiş və sistemləşdirilmiş material biznesplanın bölmələri üzrə düzülür.

İşgüzar söhbətlərin aparılması, hazırlığın yekun mərhələsi, mətnin redaktə edilməsi, onun yekun olaraq cilalanması və sona çatdırılmasıdır.

Söhbətin başlanğıc mərhələsinin vəzifələri aşağıdakılardır:

- həmsöhbətlə təmasın qurulması;
- işçi atmosferin yaradılması;
- aparılacaq işgüzar danışığa diqqətin cəlb edilməsi.

Söhbətin başlanğıc mərhələsinin psixoloji əhəmiyyəti vardır. Həmsöhbətlər adətən danışığın başlanğıcında daha diqqətli olurlar. Çünki onların sizə və söhbətə qarşı münasibətləri məhz ilk ifadələrdən asılıdır. İlk sözləri ifadə edərkən gülümsəsəniz pis olmaz. Gülümsəmə işgüzar münasibətlərdə xeyirxahlıq mühiti yaradır və danışıqların uğurlu aparılmasına şərait yaradır.

Söhbətin başlanğıcında həmsöhbətin adını düzgün çəkmək, öyrənmək və mütləq yadda saxlamaq, sonra ona tez-tez adı ilə müraciət etmək çox faydalıdır, bu hər zaman yaxşı təəssürat yaradır.

Söhbətə başlamanın dörd üsulu mövcuddur.

Gərginliyin aradan qaldırılması üsulu şəxsi təmasların qurulmasına imkan yaradır. Belə ki, iştirakçılar arasında soyuqluğun aradan qaldırılması, səmimi gülməyə səbəb olan zarafat ilkin gərginliyi azaltmağa da kömək edir.

Qarmaq üsulu situasiyanı və ya problemi söhbətin mövzusu ilə əlaqələndirərək qısa şəkildə icmalını verməyə və bu "qarmaqdan" söhbətin başlanğıcı üçün ilkin nöqtə kimi istifadə etməyə imkan verir. Bu məqsədlə hər hansı kiçik hadisədən, müqayisədən, şəxsi təəssüratdan, lətifə və ya qeyriadi sualdan uğurla istifadə etmək olar.

Təsəvvür oyununun stimullaşdırılması üsulu söhbətin başlanğıcında bir sıra problemlər üzrə nəzərdən keçirilməli olan çoxlu sayda sualların qoyulmasını nəzərdə tutur.

Birbaşa yanaşma üsulu hər hansı çıxış etmədən bilavasitə işin müzakirəsinə keçidi nəzərdə tutur. Bu, sxematik olaraq aşağıdakı kimi görünür: qısa formada söhbətin aparıldığı səbəblər çatdırılır, ümumi məsələlərdən xüsusi məsələlərə sürətlə keçilir və söhbətin mövzusuna başlanılır. Bu metod əsas etibarı ilə qısamüddətli və o qədər də mühüm olmayan işgüzar söhbətlərə, məsələn, müdirin tabeliyində olanlarla görüşlərinə uyğun gəlir.

İştirakçıların məlumatlandırılması zamanı verilən informasiya məlumatları dəqiq, aydın, peşəkar cəhətdən düzgün və mümkün qədər əyani olmalıdır. Həmçinin iştirakçılara informasiyanın mənbəyi və etibarlılığı göstərilir.

Həmsöhbətə suallarla müraciət etmək lazımdır və nəzərə almaq lazımdır ki, işgüzar münasibətlərdə şəxsi təsir müstəsna rol oynayır. İştirakçılara sual verərkən özünüzü onların yerinə qoymağa çalışın və onları nəyin maraqlandıra biləcəyi, nə ilə razılaşa biləcəkləri və razılaşa bilməyəcəkləri haqqında düşünün.

Məlumatlandırma prosesində həmsöhbətlərin iradlarından qorxmaq lazım deyil. Bu iradlar o deməkdir ki, həmsöhbət sizi fəal şəkildə dinləyir, sizin çıxışınızı izləyir, dəlilləri diqqətlə yoxlayır və hər şeyi düşünür.

İrəli sürülən müddəaların əsaslandırılması mərhələsində ilkin fikirlər formalaşır, sizin və həmsöhbətinizin müəyyən mövqeyi yaranır. Sübutlar vasitəsilə həmsöhbətin mövqeyini tam və ya qismən dəyişmək, ziddiyyətləri yüngülləşdirmək, irəli sürülən fikirləri tənqidi cəhətdən qiymətləndirmək lazımdır.

Əgər siz həmsöhbətinizi incitmədən tənqid etmək istəyirsinizsə, başqalarının analoji səhvlərini birbaşa yox, dolayı yolla misal göstərin və ya əvvəlcə öz səhvləriniz barədə danışın. Əsaslandırmanın inandırıcı olması üçün aşağıdakı qaydaya riayət etmək lazımdır:

- sübutları öz həmsöhbətinizin şəxsiyyətinə uyğunlaşdırın. Faktların sadəcə olaraq sadalanmasına yol verməyin, bunun yerinə sizin həmsöhbətinizi maraqlandıran faktlardan çıxan üstünlük və ya nəticələri ifadə edin;
- həmsöhbətə aydın olan terminologiyadan istifadə edin, çünki əks halda siz, nəinki onu inandırmayacaqsınız, həm də onun əhval-ruhiyyəsini onunla korlayacaqsınız ki, o, sizin əsaslandırmanızı başa düşmək iqtidarında olmayacaqdır;
- unutmayın ki, həddən artıq inandırıcılıq həmsöhbət tərəfindən müqavimətə səbəb olur, xüsusən də əgər o, təbiətcə aqressivdirsə;
- əsaslandırmanı mürəkkəbləşdirən ifadələrdən uzaq olun.

Söhbətin yekunlaşdırılması mərhələsində aşağıdakı məsələlər həll edilir:

- əsas məqsədə nail olunması;
- əlverişli mühitin təmin edilməsi;
- həmsöhbətin nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsinə stimullaşdırılması;
- həmsöhbətlə gələcəkdə təmasların dəstəklənməsi;

Söhbətin yekunlaşdırılması zamanı onun ən mühüm aspektlərinin bir daha təkrarlanmasına yol vermək olmaz. Söhbətin yekununda çox vaxt bir əsas fikir üstünlük təşkil etməlidir.

Yekun bütün söhbətin yazılması əsasında tərtib edilir. Bu yazı çox mühüm sənəd olub aşağıdakıları özündə ehtiva edir:

- iştirak edənlərin soyadları, adları, atalarının adları və vəzifələri;
- söhbətin aparılma tarixi və yeri;
- söhbətin davamiyyət müddəti;
- söhbətin kimin təşəbbüsü ilə baş tutduğu.

Aparılan söhbətin yekun yazısı qısa olmalı, lakin söhbətin məqsədi, müzakirə olunan məsələlər, tərəflərin mövqeləri, ifadə edilən fikirlər, iradlar və nail olunmuş razılıqlar mütləq qeyd edilməlidir. Görüşün protokol anları buraxılır. Əgər söhbət zamanı material və ya sənəd mübadiləsi baş veribsə,

onda bu, yazıda mütləq göstərilməlidir. Yazıda, həmçinin xatirə hədiyyələri və suvenirlərin təqdim edilməsi və ya alınması faktları da əks etdirilir.

5.2. Kommersiya danışıqlarının aparılması

Bazara keçid danışıqlarsız qeyri-mümkündür. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələr malgöndərənləri özləri tapır və məhsulun satışı barəsində danışıqları aparırlar. Bütün bunlar malgöndərən və satıcılar ilə müntəzəm danışıqların aparılmasını zəruri edir.

Kommersiya danışıqları iştirakçılardan birinin təşəbbüsü ilə görüş, yazışma və telefon danışığı zamanı təşkil olunur. Tərəflərdən birinin təklif etdiyi andan müqavilənin bağlanması şərtlərinin müzakirəsi başlanır. İkinci tərəf təklifi qəbul edərkən danışıqlara hazırlıq mərhələsi başlanır. Burada təşkilati məsələlərin həlli yolları göstərilir və danışıqların əsas mövzuları müəyyənləşdirilir. Danışıqlara hazırlığın təşkilati məsələlərinə görüşün yeri və vaxtının müəyyən edilməsi, nümayəndəliyin kəmiyyət və keyfiyyət tərkibinin formalaşdırılması daxil edilir.

Görüşlər iştirakçılardan hər birinin ərazisində (növbə ilə) və ya neytral ərazidə aparıla bilər. Görüşdən öncə görüş yerini hazırlamaq lazımdır.

Danışıqlara hazırlıq zamanı əyanilik üçün kağız vərəqin üzərində özünün və tərəfdaşın maraqlarını yazmaq lazımdır. Onlar nə ilə üst-üstə düşür, nə ilə fərqlənirlər? Hansı maraqlar bir-birlərini qarşılıqlı istisna edən, hansılar isə kəsişməyən maraqlardır?

Tərəflərin maraqlarının təhlili aşağıdakı suala cavabı da verməlidir: Problemin həllinin daha az xərc və səy tələb edən və ümumiyyətlə, daha cəlbedici görünən başqa yolu da varmı?

Danışıq iştirakçılarının maraqları əsasında danışıqlara ümumi və xüsusi yanaşma formalaşır, habelə mümkün qərar variantları müəyyən edilir.

Danışıqları uğurla aparmaq üçün əməkdaşlıq edilməli olan firma haqqında bütün zəruri informasiyanı toplamaq lazımdır. Qarşılıqlı inama nail olunmasında şəxsi anlar çox mühüm rol oynadığından tərəfdaş firmanın rəhbəri və danışıqların aparılacağı şəxslər haqqında informasiyaya malik olmaq çox faydalıdır.

Kommersiya danışıqlarının aparılması prosesi üç mərhələdən ibarətdir:

- maraqların, nöqteyi-nəzərlərin, konsepsiyaların və iştirakçıların mövqelərinin dəqiqləşdirilməsi;
- müzakirə (öz baxışlarının və dəstəklərinin dəstəklənməsi üçün dəlillərin irəli sürülməsi, onların əsaslandırılması);
- mövqelərin uzlaşdırılması və razılığa gəlinməsi.

Birinci mərhələ çox mühümdür, çünki razılığa gəlmək üçün, hər şeydən əvvəl, iştirakçıların nöqteyi-nəzərini, baxışlarını aydınlaşdırmaq və

müzakirə etmək lazımdır. Burada tələsikliyə yol vermək olmaz, belə ki, işgüzar insanlarda danışıqlar prosesinə qarşı münasibət müxtəlifdir.

İkinci mərhələ iştirakçıların şəxsi mövqelərinin maksimum şəkildə reallaşdırılmasını nəzərdə tutur. Mövqelərin müzakirəsi zamanı əsaslandırma xüsusi rol oynayır. Ondan öz maraqlarının müdafiəsi üçün istifadə edilə bilər. Eyni zamanda əsaslandırma tərəfdaşa tərəfin nəyə və niyə gedə bilmədiyini göstərmək üçün lazımdır. Bu halda müzakirə mərhələsi mövqelərin dəqiqləşdirilməsi mərhələsinin məntiqi davamı kimi çıxış edir.

Əsaslandırmanın əsas nəticəsi kimi mümkün razılıq çərçivələrinin müəyyənləşdirilməsi çıxış etməlidir. Beləliklə, danışıqlar *üçüncü mərhələyə*, yəni *mövqelərin uzlaşdırılmasına* keçid alır. Müzakirə olunan problemlərdən asılı olaraq mövqelərin uzlaşdırılması dedikdə kompromis konsepsiya və sadəcə olaraq danışıqlar prosesində qaldırılan məsələlər sırasından çıxan və nəzərdə tutulan yekun sənədə daxil ola bilən suallar dairəsi başa düşülə bilər.

Kommersiya danışıqlarının aparılması texnikası bir-birlərindən prinsipial şəkildə fərqlənən iki yanaşmanı əks etdirir və bunları danışıqların aparılması metodu adlandırmaq olar. Bu, mövqeli ticarət metodu və adı çəkilən prinsipial danışıqlar metodudur.

Mövqeli ticarət metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əvvəlcə mövqelər tutulur və daha sonra müəyyən ardıcıllıqla buraxılır. Metod, ilkin tələbləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələyən başlanğıc mövqelərin izahından başlanır.

Mövqeli ticarət metodunun məqsədi özünün başlanğıc, bir qayda olaraq, yüksəldilmiş mövqeyini mümkün qədər tam və minimum güzəştlərlə reallaşdırmaqdan ibarətdir. Bu zaman ticarət tərəfdaşın davranışının manipulyasiya edilməsini, ona təzyiq göstərilməsini və s. nəzərdə tutan hər hansı oyuna oriyentasiya edir.

Mövqeli ticarət kommersiya danışıqlarının aparılmasının sərt metodu kimi ümumən az məhsuldardır, çünki o, nəticənin öncədən görülə bilinməməsi, böyük zaman məsrəfləri, partnyorlarla qarşılıqlı münasibətlərin pozulmasının mümkünlüyü və buna uyğun olaraq da gələcəkdə əməkdaşlıqdan imtina edəcəkləri ehtimalı ilə xarakterizə olunur.

Kommersiya danışıqlarının aparılmasının daha effektiv metodu *prinsipial danışıqlar* (və ya mahiyyət üzrə danışıqlar) metodudur. Bu metodda işin mahiyyətindən çıxış edərək mümkün olan yerdə qarşılıqlı fayda tapmağa çalışırlar, maraqlarının üst-üstə düşmədiyi yerdə isə elə nəticəyə nail olurlar ki, tərəflərin hər birinin istəyindən asılı olmayaraq müstəqil normalara əsaslansın.

Danışıqların daha obyektiv və ədalətli aparılması üçün vasitəçilər, müşahidəçilər və müstəqil ekspertlər dəvət olunur. Əgər mövqeli ticarətdə

danışıq iştirakçıları obrazlı formada desək, qapalı kartlarla oynayırlarsa, prinsipial danışıqlarda onların kartları açıq olur.

Prinsipial danışıqlar metodu işin mahiyyətinə sərt yanaşmanı ifadə edir, lakin bu, danışıq iştirakçılarının bir-birilərini qarşılıqlı şəkildə başa düşməsini nəzərdə tutur. Bu metoddan istifadə edərək sizin və sizin partnyorunuzun haqqı olana nail olmaq olar.

Prinsipial danışıqlar metodu dörd şərtin reallaşdırılmasına əsaslanır:

Birinci şərt - danışıq iştirakçıları və danışıq predmeti arasında məhdudiyyət qoyulmalı, yəni onları eyni amil kimi müzakirə predmeti üzrə nəzərdən keçirilməlidir.

Özünüzü tərəfdaşın yerinə qoymalı və problemə onların gözləri ilə baxmağa çalışmalısınız. Öz şəxsi təsəvvürlərinizdən çıxış edərək partnyorların niyyətləri barəsində nəticə çıxarmayın. Öz ehtiyatlılığınızı digər tərəfin niyyətləri kimi qiymətləndirməyin.

Tərəfdaşlarınızı heç zaman günahlandırmayın, hətta onlar buna layiq olsalar da belə.

İkinci şərt - mövqelər üzərində yox, maraqlar üzərində dayanmaq lazımdır. Diqqəti iştirakçıların mövqeləri üzərində cəmləşdirmək lazım deyil, çünki danışıqların məqsədi tərəflərin gizli maraqlarının təmin edilməsidir. Əgər sizin maraqlarınıza digər tərəfin diqqət yetirməsini istəyirsinizsə, onların nədən ibarət olduğunu və onların sizin üçün nə dərəcədə mühüm olduğunu izah etmək lazımdır. Bu zaman dəqiq və konkret olun, çünki bu sizə qarşı inamı xeyli artıra bilər.

Üçüncü şərt - sizin maraqlarınızı nəzərə alan və üst-üstə düşməyən maraqları isə uzlaşdıran qarşılıqlı faydalı variantlar hazırlamaq vacibdir.

Danışıqların aparılması taktikasını iki ən mürəkkəb situasiya baxımından nəzərdən keçirmək lazımdır. Bu situasiyada tərəfdaş konkstruktiv dialoqa meyilli olmur və özü üçün daha sərfəli mövqe tutmağa çalışır.

Tərəfdaşla danışıqlar apararkən bir neçə sadə qaydaya riayət etmək lazımdır.

Birinci qayda. Tərəfdaşı tutduğu destruktiv mövqedən uzaqlaşdırmağa, ona danışıqlarda konstruktivliyin onun özü üçün faydalı olduğunu başa salmağa çalışmaq lazımdır.

İkinci qayda. Əgər tərəfdaş əvvəlki kimi özünün möhkəm mövqeyini irəli sürürsə, onu rədd etməyin, həm də qəbul etməyin. Tərəfdaş sizin ideyalarınıza qarşı çıxırsa, mütləq gözləyin və ona axıra qədər danışmağa imkan verin. Başqa sözlə desək, tərəfdaşın zərbəsinə zərbə ilə cavab vermək lazım deyil.

Üçüncü qayda. Tərəfdaşa problemin həllinin bir neçə variantı təklif edilir. O, isə öz variantlarını söyləyir, sonra onların təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir.

Dördüncü qayda. Tənqidi dəf etmək əvəzinə onu həvəsləndirmək lazımdır. İdeyanı qəbul və ya rədd etməyi xahiş etməyin, opponentdən nəyin düzgün gəlmədiyini soruşun.

Beşinci qayda. Tərəfdaşla dialoq apararkən iddialardan yox, suallardan istifadə edin. Çünki iddialar müqavimət yaradır, suallar isə cavablar gətirir.

Altıncı qayda. Verilən suallardan sonra fasilələr olmalıdır. Əgər sizə ağılsız təklif və ya əsassız hücum təşkil edilərsə, onlara cavab verməməyiniz məsləhətdir.

Kommersiya danışıqlarının aparılması tərzi xarici sahibkarlar üçün böyük maraq kəsb edir. Son illər xarici biznesmenlər və yerli biznesmenlər arasındakı qarşılıqlı münasibətlər inkişaf edir və təkmilləşir.

Danışıqlar zamanı problemlərin həllinə biznesmenlər ehtiyatla yanaşırlar və risk etmək istəmirlər.

Tərəfdaşlarla işgüzar müzakirələr qurulduqdan sonra əyləncə və istirahət yerlərinin ziyarət edilməsi sərfəli müqavilənin bağlanmasına çalışan biznesmenlərin fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsidir. Əylənməyə dəvət edən və bununla bağlı bütün xərcləri danışıqların təşəbbüskarı olan tərəf ödəyir.

Qeyri-rəsmi şəraitdə, restoran və ya barda danışıqlar masası arxasında olan müzakirələr daha səmimi və sərbəst şəkildə davam etdirilir. Yaponiyada praktiki olaraq bütün sazişlər qeyri-rəsmi şəraitdə imzalanır, rəsmi görüşlər zamanı isə belə sazişlər yalnız fiksə edilirlər.

Bir çox qərb biznesmenləri öz təkliflərini restoran masası arxasında dost söhbətlərində irəli sürürlər.

5.3. Nümayəndələrin qəbulu

Müxtəlif məqsədlərlə bağlı qəbullar həyata keçirilir. Çox vaxt təmasların dərinləşdirilməsi və lazımi informasiyanın əldə edilməsi üçün nümayəndələrin qəbulu aparılır.

Protokol təcrübəsində nümayəndə heyətinin və ayrı-ayrı rəsmi şəxslərin qəbulunun dəqiq qaydaları müəyyənləşdirilmişdir. Nümayəndələrin heyəti, onun tərkibi və sayı əvvəlcədən razılaşdırılır. Daha sonra qəbul edən tərəf nümayəndələrin gəlişi proqramını işləyib hazırlayır. Bunun üçün nümayəndələrin nə zaman və hansı müddətə gələcəyini, niyyətlərini və qəbul edən tərəfin tövsiyələrini, onların bizim nümayəndələri öz ölkələrində necə qəbul etdiklərini, ümumi siyasi münasibətlərin necə olduğunu və bununla əlaqədar xərclərin kimin hesabına həyata keçiriləcəyini bilmək lazımdır. Bu proqrama aşağıdakı əsas maddələr daxildir: gəliş və gediş (qarşılama və yolasalma), işgüzar danışıqların aparılması, səhər və nahar yeməkləri, teatra baxmaq, vizitlər, müəssisə ilə tanışlıq və ölkə üzrə gəzinti sənədlərin imzalanması, hədiyyələrin təqdim edilməsi. Proqramın layihəsi əvvəlcədən nümayəndə heyətinin başçısı və üzvlərilə razılaşdırılmaq üçün göndərilir.

Əgər nümayəndə heyəti gəldikləri ölkənin qonaqlarıdırsa, onda onlara maksimum diqqət ayrılır, yəni nümayəndələrin ölkəyə gəlişilə bağlı bütün məsələləri qəbul edən tərəf öz üzərinə götürür.

Əgər nümayəndələr öz hesabına gəlirsə, onda qəbul edən tərəf gəliş proqramının yalnız protokol hissəsinin xərclərini çəkir. Bütün yerdə qalan xərcləri (qidalanma, mehmanxanada yerləşdirmə, nəqliyyat və s.) istiqamətləndirici tərəf öz üzərinə götürür. Əlbəttə, əcnəbilərə bu işdə müəyyən kömək göstərmək lazım gəlir.

İstənilən qəbulun hazırlanmasına daxildir: qəbul növünün seçilməsi, dəvət olunmuş insanlar siyahısının tərtib edilməsi, dəvətnamələrin paylanması (əvvəlcədən), qonaqların masa arxasında əyləşmə planının tərtib edilməsi, menyunun tərtib edilməsi, masalara və qonaqlara xidmət, tostların və ya çıxışların hazırlanması və qəbulun həyata keçirilməsi qaydasının tərtib edilməsi.

Qəbul növünü seçmək üçün onlardan hər birinin özündə nəyi ifadə etdiyini yaxşı bilmək lazımdır. Beynəlxalq təcrübəyə əsasən qəbulların öz xarakterinə görə ən əlamətdar və hörmətli növü birlikdə səhər və nahar yeməyidir. Son illər "bir qədəh şampan şərabı" və ya "bir qədəh şərab" qəbul növləri getdikcə daha geniş intişar tapır. Qəbulun başqa növlərinə çay, furşet, kokteyl, nahar-bufet və şam yeməyi aiddir.

İşgüzar görüşlər, sazişlərin bağlanılması və nümayəndəliyin qəbulu, bütün bunlar işgüzar dünyada süfrə ilə bağlıdırlar. Masa arxasında davranış qaydaları sadəcə şərtiliklə yox, rahatlıq və məqsədəuyğunluq təsəvvürləri, gigiyenik və etik tələblər baxımından nəzərə alınır. Bir sıra etiket qaydaları nəsildən-nəslə ötürülən ənənələrlə izah olunur.

Masa arxasında əyləşmə ilə qəbulun həyata keçirilməsi zamanı hər bir iştirakçının yeri əvvəlcədən müəyyənləşdirilir. Hər bir qonağın masa arxasında öz yerini tez tapa və öz qonşusunun kim olacağını bilməsi üçün girişdə əyləşmə planı qoyulur, masanın üzərinə dəvət olunmuş şəxslərin adı və soyadı yazılır; bəzən qonağa masanın sxemini göstərən kart verilir.

Əyləşmə zamanı aşağıdakı prinsipə istinad edilir: qadını qadının yanında və əgər masanın sonunda kişilər əyləşməyibsə, orada qadın əyləşdirilmir, kişi öz həyat yoldaşının yanında əyləşir.

Xüsusi tədbirlərin həyata keçirilməsi zamanı xidmət göstərməyə hər zaman hörmətli qonaqdan və ya qonaqlardan başlayırlar. O şəraiti də nəzərə almaq lazımdır ki, rəsmi qəbullarda və banketlərdə tez-tez rəhbər şəxslərin ailə üzvləri də iştirak edir. Əgər, misal üçün, masa arxasında firma rəhbərinin həyat yoldaşı əyləşibsə, onda xidmət göstərilməsinə onlardan yox, qonaq-rəhbərdən və sahib-qonaqdan başlanılır.

Daha bir mühüm qayda: qəbulu sizin nümayəndəliyin başçısından öncə tərk etmək nəzakətsizlikdir. Əgər siz tez getməlisinizsə, onu bu haqda əvvəlcədən xəbərdar etmək və icazə almaq lazımdır.

Süfrənin sürüşməməsi və hamar qalması üçün onun altına yumşaq parça qoyulur. Son vaxtlar laklanmış masalar süfrə ilə örtülmür.

Nahar və şam yeməyi üçün süfrə hazırlanmasının bir neçə növü mövcuddur.

Adi süfrə hazırlanmasına nahar zamanı masa arxasında əyləşən hər kəsin qarşısında böyük yastı boşqab olur. Bu, sanki altlıqdır; onun üzərinə növbə ilə çərəz, dərin və isti yeməklər üçün böyük dayaz boşqablar qoyulur. Altlıq-boşqab süfrənin təmizliyini saxlamağa və qazanın qaynar dibi ilə asanlıqla korlana bilən masanı qorumağa kömək edir. Altlıq-boşqabdan solda kiçik yastı boşqab qoyulur. Ona çörək qoyulur, naharın sonunda isə ondan stəkanlar və ya kompot fincanları üçün altlıq kimi istifadə etmək olar. Bu boşqaba meyvə qabıqları və s. də qoyulur.

Böyük yastı altlıq-boşqabda naharın başlanğıcında üçbucaq, zərf və s. kimi bükülmüş salfet olur. Bəzən çörək boşqabını masa kənarından bir qədər irəliyə sürüşdürərək salfeti masaya çəngəldən sol tərəfdə qoyulur.

Boşqabdan solda çəngəl, sağda bıçaq, onun yanında şorba üçün qaşıq qoyulur. Boşqabın arxasında şirniyyat üçün kiçik qaşıq, ondan bir qədər sağda su üçün stəkan durur. Masanın mərkəzində içərisində nazik kəsilmiş çörək dilimləri olan böyük çörək boşqabı, habelə su ilə dolu qrafin durur.

Səhər yeməyi üçün masaya kiçik çərəz boşqabları, onların içərisinə salfetlər qoyulur. Boşqabdan sağda çərəz bıçağı, solda çəngəl olur. Kiçik boşqabın arxasında yağqabı, ondan solda çörəkqabı durur.

Daha mürəkkəb süfrə hazırlığında birbaşa qonağın qarşısında böyük dayaz altlıq-boşqab qoyulur, onun üzərində bir qədər kiçik çərəz üçün boşqab olur. Yuxarıda bükülmüş salfet durur. Altlıq-boşqabdan solda çörək və pirojnalar üçün kiçik boşqab olur.

Nahar və şam yeməyi üçün masa ləvazimatlarının bu qədər çoxluğu onunla izah edilir ki, dadına görə müxtəlif yeməkləri müxtəlif çəngəllərlə yemək qəbul olunmuşdur.

Yeməkxana ləvazimatları rahatlıq nöqteyi-nəzərindən müəyyən qaydada yerləşdirilirlər: əvvəlcə boşqabdan daha uzaqda yerləşən rahat, yəni yerdə olan bıçaq və çəngəli götürmək lazımdır. Nahar və ya şam çərəzlərdən başlanır, buna görə də əvvəlcə ən kənarda duran çəngəl və bıçaqdan istifadə olunur, onlar lazım olmadıqda və onları masadan götürdükdən sonra ortadakılardan, altlıq-boşqabın düz yanında yerləşən bıçaq və çəngəllərdən isə daha sonra, ət yeməyi süfrəyə verilərkən istifadə edilir.

Əgər qonaqlar çoxdursa, yeməklər iri nimçədə gətirilir. O, qonağa sol tərəfdən verilir. Boşqablara tökülmüş şorbanı sağ tərəfdən verirlər.

Masa arxasında davranışın əsas qaydası mümkün qədər sakit və ya ümumiyyətlə, səssiz yeməyə və içməyə çalışmaqdır. Çıxış və ya tostların ifadə edilməsi zamanı danışmaq, şərab süzmək və yemək məqsədəuyğun deyil.

Tostar səhər, nahar, şam və s. yeməklərində desertdən sonra bütün qonaqlara şampan şərabı süzülmüşkən deyilə bilər. Bu, masa arxasında oturma ilə olan qəbullara aiddir. Digər qəbullarda tostlar qəbulun başlanmasından 10-15 dəqiqədən tez olmayaraq deyilə bilər. Tostdan sonra qədəhə süzülmüş bütün şərabı içmək, sadəcə dodaqlarını toxundurmaq və ya bir qədər dadına baxmaq olar.

Əgər yerə bıçaq, çəngəl, salfet və ya başqa əşya düşübsə, onları axtarmaq və yerdən qaldırmaq lazım deyil. Gecənin sonunda bunu ev sahibləri və ya restoran və ya qəbulda sizə xidmət göstərən ofisiantlar edəcəklər.

Çörək götürmək üçün yeməyə fasilə verərkən çəngəl və bıçağı boşqaba xaç şəklində, yeməkdən sonra isə bir-birinə paralel şəkildə, tutacaqları bir qədər sola doğru qoymaq lazımdır. yeməkxana qaşığını da hər zaman boşqabda saxlamaq lazımdır.

Bir çox yeməklər (kotlet, kələm dolması, qayğanaq və s.) üçün bıçaq lazım deyil, onlar yalnız sağ əldə tutulan çəngəllə yeyilir. Qarnir (kartof, göbələk, lobya) də bıçaqla çəngəlin üstünə qoyulmaqla yeyilir.

Şorbanı dərin yeməkxana boşqabından yeməkxana qaşığı ilə yeyirlər. Bu zaman şorba qaşıqla sağdan sola və özündən irəliyə götürülür. Qaşıqla bir qədər şorba götürdükdən sonra qaşığın dibi ilə boşqabın kənarına toxunmaq lazımdır, bu yolla bütün damcılar qaşığın üstündən götürülür, bundan sonra qaşığın köndələn hissəsi ağıza istiqamətləndirilir. Kələmi, makaronu və şorbanın digər tərkib hissələrinin qaşıqdan düşməmələri üçün bıçaqla əvvəlcədən hissələrə bölmək lazımdır.

Balıq yemək**ləri** xüsusi bıçaq və ya balıq bıçağı vasitəsilə yeyilir. Balığı bıçağın ucu ilə tutaraq çəngəllə hissələrə ayırırlar. Əgər balıq parçalanırsa, onda çəngəldən qaşıq kimi istifadə etmək olar. Əgər balıq üçün bıçaq verilməyibsə, iki çəngəldən istifadə etmək olar: sağdakından sümüklərin ayrılması, soldakından balıq hissələrini ağıza göndərmək üçün. Nəhayət, əgər balıq çəngəli də yoxdursa, adi çəngəldən istifadə olunur, o, sağ əldə tutulur və zəruri olduqca çörək parçası ilə birlikdə balıq yeyilir.

Sizin boşqaba və ya salfetin üzərinə qoyulmuş çörəyiniz hər zaman sol tərəfdə olur. Əgər çörəyin üzərinə yağ çəkmək lazımdırsa, əvvəlcə onun bir hissəsi yağlanır, daha sonra pendir, kolbasa, sous əti və s qoyulur. Yağı yağqabından öz bıçağınızla götürün. Əgər xüsusi bıçaq yoxdursa, əvvəlcə onu öz boşqabınıza qoyun, daha sonra çörək diliminə yağ sürtün. Biskvitlər, tortlar, pirojnalar desert qaşığı ilə yeyilir. Dənəvari və ya qatlı pirojnalar əllə götürülür.

Dilimlərə bölünmüş qarpız və yemiş çəngəl və bıçağın köməkliyi ilə yeyilir. Tumlar çəngəllə boşqaba tökülür. Portağalın əvvəlcə bıçaqla qabığı soyulur, sonra o, bıçaqla hissələrə bölünür; dilimlər əllə qopardılır. Alma və armud boşqaba qoyulur, meyvə bıçağı ilə kəsilir, dilimlər qabıqdan təmizlənir və çəngəl və ya əllə yeyilir. Tumlu giləmeyvələr (gilas, üzüm və s.)

əllə götürülür, tumlar isə ağızı ovucla örtərək, nəzərə çarpmadan götürülür və boşqaba qoyulur.

Qaşıqla çay və ya qəhvəni qarışdırdıqdan sonra stəkan və ya fincanda saxlamayın, nəlbəkiyə qoyun.

Masa arxasında siqaret çəkmək olmaz, masa arxasında siqareti yalnız siqaret çəkənlər kampaniyasının toplanması zamanı çəkmək olar.

İşgüzar insan davranış mədəniyyətinin ən mühüm cəhətlərindən biri olan masa arxasında aşağıdakı ümumi qaydalara riayət etmək lazımdır.

– Qadınlar əyləşmədikcə və ya ev sahibi, yaxud ev sahibəsi sizi dəvət etmədikcə masa arxasında oturmayın;

– Sizin yanınızda, xüsusilə də sizdən sağda əyləşən qadının sizin tərəfdən diqqətə haqqı var. Sizin ona təqdim edilib-edilmədiyinizdən asılı olaraq siz onun qayğısına qalmalısınız;

– İnsanları masa arxasında tanış etmək olmaz;

– Masaya həddən artıq yaxın və ya ondan həddən artıq uzaq əyləşmək olmaz;

– Ev sahibəsinə oriyentasiya edin: o sizə "nuş olsun" dedikdə, bu o deməkdir ki, yeməyə başlamaq olar;

– Qədəhi həddən artıq yuxarıya qaldırmayın; içməzdən öncə dodaqlarınızı kağız salfetlə silin;

– Əgər qonşunuzla danışmaq istəyirsinizsə, başqasına arxanızı çevirməyin;

– Masa arxasında diş təmizləyicisindən istifadə etməyin;

– Hər hansı yeməyin sizin xoşunuza gəlmədiyini hiss etdirməyin; yaxşı olar ki, sadəcə olaraq ondan yeməyəsiniz.

5.4. Sivil biznesmenin xarici görünüşü

İşgüzar insanın xarici görünüşü uğura doğru ilk addımdır, çünki potensial tərəfdaş üçün onun kostyumu etibarlılıq və nüfuzluluq dərəcəsindən xəbər verən kod kimi çıxış edir. Səliqəli, zövqlə geyinmiş insan partnyor və kolleqaları tərəfindən xeyirxahlıqla qarşılanacaqdır.

Biznesmenlərdə geyimə münasibətdə müəyyən stereotip formalaşmışdır. İstənilən beynəlxalq yarmarka və ya sərgini ziyarət etsəniz görəcəksiniz ki, stendistlərin əksəriyyəti qalstuk, köynək və ya kostyum rənginin seçimində oxşar baxışlara malikdirlər. Hazırkı dövrdə bir çox biznesmenlər modelyerlərin tövsiyələrini hesaba alırlar. Onların fikrincə, qarderobun təşkilində təməl prinsip geyimin universallığı olmalıdır.

Köynəklər də açıq tonlarda, çox vaxt ağ rəngdə seçilir. Qalstukun rəngi də mühümdür. Belə bir qayda vardır ki, qalstuk köynək və kostyumla eyni tonda, lakin daha açıq və ya daha tünd, yaxud kostyum və qalstuk

kontrast tonlarda olmalıdır. Qalstukun hansı formasının hazırda dəbdə olması ilə də maraqlanmaq lazımdır.

İşgüzar şəraitdə qısa qollu köynəklər geyinmək düzgün hesab edilmir, çünki köynəyin manjeti pencəyin qolunun altından görünməlidir. Əlbəttə ki, çox isti havada siz qısa qollu köynəkdə uzunqolluya nisbətən daha təbii görünəcəksiniz.

Yaxşı olar ki, qara rəngli ayaqqabı geyinilsin. Yayda açıq rəngli kostyuma qara rəngli ayaqqabı geyinməmək də olar, lakin istənilən halda səndəl olmamalıdır. Əgər imkan varsa, ayaqqabının rəngi kostyumun rəng qammasına uyğun seçilməlidir. Corabların rəngi çox açıq və nəzərə çarpan olmamalıdır. Yaxşı olar ki, corab və qalstuk öz rənglərinə görə ahəng təşkil etsin.

Baş geyimini və əlcəkləri hazırda plaş və ya palto ilə birlikdə soyuqdan qorunmaq üçün geyinirlər. Şlyapa da üst geyimə uyğun gəlməlidir. Yaz və yayda daha açıq rəngli, payız və qışda isə daha tünd rəngli şlyapa geyinilir. Qara rəngdə olmayan kostyum və ya palto ilə qara rəngli şlyapa geyinmək tövsiyə olunmur.

Beləliklə, xarici partnyorlarla birinci təmas və növbəti danışıqlar üçün diqqətlə təmizlənmiş və ütülənmiş kostyum, açıq rəngli köynək və eyni kostyumla tonda qalstuk geyinmək lazımdır.

Danışıqlara özünə hörmət edən işgüzar insanların yalnız şəhər kənarına gəzinti zamanı geyindikləri gödəkçədə, idman şalvarında, cinsdə, habelə dəri pencəkdə gəlmək olmaz.

Xarici biznesmenlər detalları diqqətlə izləyir və onları öz nəticələrində bəhanə kimi istifadə edirlər. Misal üçün, biznesmen ayağını ayağının üstünə qoyaraq əyləşdiyi zaman onun ayağının yalın hissəsini göstərən qısa, qırışqırış corablar çox pis təəssürat yaradır.

Tozlu və çatlamış tuflilər hətta kifayət qədər sanballı kostyum haqda təəssüratı belə korlaya bilər. Kostyum və qalstuku səndəllərlə tamamlamaq kimi sadəlövh milli vərdişi tərgitmək, həddən artıq kəskin iyli odekolonlardan və təraş sonrası lasyonlardan uzaq olmaq lazımdır.

İşgüzar danışıqlarda müqavilələrin bağlanması zamanı uğura nail olmağı arzulayan qadın biznesmen üçün öz xarici görkəmi haqqında düşünmək, həmçinin onu biznesə xidmət kimi qəbul etmək çox mühümdür. İşgüzar geyimi klassik biçim, gözə çarpmayan rənglər və çoxfunksiyalılıq kimi xüsusiyyətlər fərqləndirir. Seksapil şifondan tikilmiş gecə paltarları və impressionistlərin kətan rəsmlərini xatırladan rəsmləri olan dəbdəbəli şalvarlı kostyumlar ziyafətlər və kokteyllərə kifayət qədər uyğundur, işə belə geyimdə gəlmək karyeranın sonu deməkdir.

İşgüzar qadının qarderobunda iki-üç yubka, jaket, iki-üç bluzka olmalıdır. Paltarlar yaxşı olar ki, tez-tez dəyişsin, çünki hər gün geyinilən eyni şey təngə gətirir və əhval ruhiyyəni "söndürür". Dəbə gözübağlı riayət edərək yubkanı həddən artıq qısaltmaq olmaz. Həmçinin sizin cazibədarlığınızı

ifadə edən şeylər (yapışan sviter, cins) də geyinmək düzgün deyil. Bu, ona gətirib çıxara bilər ki, kişilər danışıqlarda sizi dinləmək əvəzinə sizin gözəlliyinizi seyr edəcəklər. Bundan başqa, onlarda belə bir fikir yarana bilər ki, siz işgüzar keyfiyyətlərinizin yox, ilk növbədə sizin bədən fiquranızın gözəlliyinə inandırmağa çalışırsınız.

Saç düzümü, makiyaj, bijuteriya sizin işgüzar kostyumunuzu üzvi olaraq tamamlamalıdır. Saç düzümü ciddi, lakin bununla belə zərif olmalıdır. Bəzəklər mümkün olduqca az olmalıdır, lakin onlardan, ümumiyyətlə imtina etmək də olmaz. Ən yaxşı bahalı bəzəklərlə bəzənin. Kosmetika yalnız yaxın məsafədən hiss olunmalıdır. Mütəxəssislər dekorativdən çox, profilaktik kosmetika almağı tövsiyə edirlər. Ətirdən elə istifadə olunmalıdır ki, onun ətri güclə sezilsin. Əlbəttə ki, yaxşı ətir olmalıdır.

Pencəyin, bir qayda olaraq, bütün düymələri bağlı olmalıdır (ən aşağıdakı istisna olmaqla). Düymələri bağlı olan pencəklə tanışlara, restorana, iclasa, teatra gedir, prezidiumda oturur və ya məruzə ilə çıxış edirlər. Düymələri səhər, şam, nahar yeməyi zamanı və ya qoltuqda əyləşərkən açmaq olar.

Bütün qəbul növlərinə kraxmallı və ya yumşaq yaxalı ağ köynək, parlaq və ya qara rəngdən başqa istənilən rəngdə qalstuk geyinmək lazımdır. Qara qalstuk, əgər forma geyiminə uyğun gəlirsə, yalnız hüzn əlaməti olaraq geyinilir.

Ciddi kostyumlarla tünd qəhvəyi və ya qara rəngli yarımçəkmə və ya çəkmə geyinmək lazımdır. Açır qəhvəyi və ya qəhvəyi çəkmələr qara kostyuma heç uyğun gəlmirlər, qara çəkmələr isə qara kostyuma uyğun gəlir. Yay vaxtlarında açıq rəngli kostyumla rəngli ayaqqabı geyinmək olar. Qəbullara səndəl, qalın altlığı olan çəkmələr, idman ayaqqabıları geyinmək olar. Parlaq çəkmələr yalnız smokinqlə geyinilir.

Kişi corablarının rəngi kostyumun rəngindən tünd olmalıdır, bu, kostyumun rəngindən ayaqqabının rənginə keçid yaradır. Tünd-göy, tünd-boz, qara corablar ən uyğun gələn rənglərdir. Zolaqlı və ya dama-dama corablar gecə kostyumuna uyğun gəlmir.

Qəbullarda, işgüzar görüşlərdə ciddi geyimlərə və parlaq olmayan tonlara üstünlük verməlidirlər. Əgər qəbul 20:00-a qədər başlayırsa, kostyum, don-kostyum, şlyapa geyinilir. Yeri gəlmişkən, şlyapa masa arxasında çıxarılmır, ev sahibəsi isə şlyapa geyinmir.

Milli bayramla əlaqədar qəbullarda daha qəşəng və normal uzunluqda olan don, don-kostyum geyinmək lazımdır. 20:00-dan sonra olan qəbullar və naharlara gecə paltarları – qollu və ya qolsuz dəbə uyğun daha gözəl və açıq paltarlar geyinilir.

Geyim və aksesuarların rəngi və materialının sıxlığı mövsümə, habelə qəbulun təşkil olunduğu səbəbə uyğun gəlməlidir. Yayda daha nazik və açıq rəngli, qışda isə tünd və sıx materiallardan istifadə olunur.

Əgər kişi ayağını-ayağının üstünə qoyaraq öz işgüzar tərəfdaşı ilə söhbət edirsə, o, öz şalvarına diqqət verməlidir, çünki ayağın corabdan yuxarı hissəsinin görünməsi yolverilməzdir. Ayaqları tərpətmək, əllə dizləri tutmaq olmaz. Qoltuqda yayılaraq oturmaq, stulda yellənmək, stulun, qoltuğun və divanın ən kənarında oturmaq nəzakətsizlikdir.

Qadın oturarkən paltarını və ya paltosunu qaldırmır. O, stulda oturarkən ayağını-ayağının üzərinə qoya bilər, lakin alçaq qoltuqda və ya divanda əyləşərkən bunu etməməlidir. Bu halda ayaqları bir yerdə tutmaq, yəni ayaqların hər ikisini bir tərəfə istiqamətləndirərək dizləri bir yerdə tutmaq lazımdır. Bu zaman bir dabanı digərinin arxasına qoymaq olar.

Öz hərəkətlərinə mütləq nəzarət etmək lazımdır. Öskürərkən başını kənara çevirmək və ağızı əllə örtmək lazımdır, kəskin öskürmə zamanı mütləq ağıza yaylıq qoyulmalıdır. Burunu sakit silmək lazımdır. Burunu çəkmək olmaz. Asqırmaq tələbatını burun ucluğunu hər iki tərəfdən sıxaraq mümkün olduqca boğmaq və asqırma zamanı yaylığı ağıza yaxınlaşdırmaq lazımdır.

Beləliklə, kostyum seçimi, bütün geyimin (köynək, qalstuk, tufli, burun yaylığı) rəng qamması, kostyumda oturmağı bacarmaq – bütün bunlar biznesmendən ən ciddi münasibət gözləyir. Hətta odekolon və ətirdən istifadə etmək kimi xırdalıq da. Fransız atalar sözünü yadda saxlamaq lazımdır: “Kim həddən artıq yaxşı iy verirsə, o pis iy verir”.

VI FƏSİL. KİÇİK BİZNESİN TƏŞKİLİ

6.1. Kiçik biznesin mahiyyəti və müəyyən edilməsi meyarları

Bazar iqtisadiyyatının mühüm tərkib hissəsi olan sahibkarlıq hər şeydən əvvəl kiçik biznesdə təzahür edir. Kiçik biznes istehlak bazarında rəqabət mühitinin yaradılmasına, ümumi milli məhsulun artım tempinə, strukturuna və keyfiyyətinə təsir göstərir.

Bazar prinsipləri əsasında fəaliyyət göstərən yeni iqtisadi sistemi formalaşdırmaq istiqamətində tənzimləyici siyasət aparan hökumətimiz kiçik biznesin təşəkkülü və inkişafı ilə bağlı bir çox məqsədyönlü və sistemli tədbirlər həyata keçirir. Lakin bu sahədə hələ də bir sıra problemlər qalmaqda davam edir. Bununla yanaşı kiçik biznesin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün dövlətin strateji siyasəti davamlı olmalı, düzgün müəyyənləşdirilməli, təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan sahibkarlar arasında baş verə biləcək inhisarçılıq meyilləri bazar prinsipləri əsasında aradan qaldırmalı, haqsız rəqabətin qarşısının alınması və aradan qaldırılması tədbirləri ön plana çəkilməlidir.

Adından göründüyü kimi "kiçik biznes" bazar iqtisadiyyatının subyektləri tərəfindən həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyətidir.

Sahibkarlıq iqtisadi fəaliyyətdir. Müasir dövrdə sahibkarlıq insan cəmiyyətinin iqtisadi həyatının bütün sahələrində özünü büruzə verir. İqtisadi fikirlərin inkişafında olan dəyişikliklərin araşdırılması göstərir ki, sahibkarlıq haqqındakı düşüncələr bu fəaliyyət istiqamətinin təkamülünü xarakterizə edir. Məhz bu prosesin müasir dövrdə aktuallaşması sahibkarlığın çağdaş iqtisadiyyatın inkişafında əsas amillərdən biri olduğunu sübuta yetirir.

Dünya təcrübəsindən məlum olduğu kimi kiçik müəssisələr bir çox hallarda işçi heyətinin orta sayı ilə müəyyən olunur. Bununla belə bəzi ədəbiyyatlarda bu iqtisadi subyektlər kiçik bir qrupun iqtisadi fəaliyyəti kimi də başa düşülür. Ümumilikdə isə əsaslı olaraq iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olan kiçik **biznes** kateqoriyasına aid olan subyektləri işçi heyəti, nizamnamə kapitalı, aktivlərin böyüklüyü və dövriyyənin həcmi göstəricilərinə uyğun olaraq, müəyyən edilirlər. Lakin valyutaların dönərliyində baş verən dəyişikliklər və bir sıra digər səbəblərdən dolayı bölgünün işçilərin sayına görə aparılması daha məqsədəuyğun hesab olunmuşdur.

Qeyd edək ki, biznesin tiplərə bölünməsindəki meyarları hər bir ölkə və ya beynəlxalq təşkilat özünün müstəqil təsbitləri əsasında müəyyənləşdirir.

Məsələn, Dünya Bankı tərəfindən hazırlanan hesabatlarda ölkələrdəki **kiçik biznesin** inkişaf səviyyəsi üzrə müqayisələr aparılan zaman

işçilərinin sayı 50 nəfərədək olan müəssisələr kiçik tipli sahibkarlıq subyektlərinə şamil edilirlər.

Avropa Şurası hesabatlarına istinadən isə 1 yanvar 1995-ci ilin məlumatına əsasən Avropa Şurasında kiçik **biznesə** aid müəssisələr aşağıdakı bölgüyə uyğun olaraq müəyyənləşdirilirdi. İşçilərinin sayı 50 nəfər, illik dövriyyəsi 4 mln. ekyu; balansın məbləği minimum 2 mln. ekyu olanlar kiçik müəssisələr **hesab olunur**. AŞ-də bu göstəricilərdən əlavə digər şərtlər daxilində də kiçik müəssisələri müəyyən etmək olur. Avropa Şurasının komissiyasının təklifinə əsasən kiçik müəssisələrin aşağıdakı bölgülər üzrə müəyyən olunması irəli sürülmüşdür. Buna əsasən kiçik müəssisələr işçilərin sayı 100 nəfəri ötən, əsas kapitalın məbləği 75 evro olanlar hesab edilirdi. Onu da nəzərə almalıyıq ki, hər hansı bir böyük firmanın, müəssisənin nizamnamə kapitalında yeri 1/3 həddi keçməməlidir. Bununla belə AŞ komissiyasında müəssisələri mikro və xırda tipli sahibkarlıq subyektlərinə bölərək, qeyd edilir ki, mikro qrupa aid edilən təşkilatlarda işləyənlərin sayı 10 nəfərə qədər olmalıdır. Aydındır ki, bu tipli müəssisələr şəxsi və ev təsərrüfatlarından ibarət olmaqla, sənətkarlıq xidmət sahələrini əhatə edir. Həmçinin AŞ komissiyası xırda müəssisələrə işçilərinin sayı 10 nəfər ilə 99 nəfər arasında dəyişən təsərrüfat subyektlərini aid edir.

Azərbaycanda kiçik sahibkarlıq subyektləri işçilərinin sayı və illik dövriyyəsi göstəriciləri müəyyənləşdirilir. Belə ki, bu meyarlar aşağıdakı kimi formalaşdırılır:

- sənaye və tikintidə 40 nəfərdən və illik dövriyyəsi 200 min manatdan;
- kənd təsərrüfatında 15 nəfərdən və illik dövriyyəsi 100 min manatdan;
- topdansatış ticarət müəssisələrində 10 nəfərdən və illik dövriyyəsi 300 min manatdan;
- iqtisadiyyatın digər sahələrində 5 nəfərdən və illik dövriyyəsi 100 min manatdan az olan kiçik sahibkarlıq subyektləri.

Müəssisələrin həcmi bu və ya digər sahənin xüsusiyyətindən, onun texnoloji vəziyyətindən, fəaliyyət sahəsinin səmərəliliyindən asılıdır. Elə sahələr vardır ki, onlar yüksək kapital və əmək tutumuna, istehsala malik olur. Ona görə də böyük həcmli müəssisələrin yaradılması **kiçik biznesə** nisbətən az səmərəlidir.

Müasir iqtisadiyyat üçün istehsalın miqyasına iri istehsal strukturlu meyillər xasdır ki, buna da bir çox amillər təsir edir. Məsələn, elmi-texniki tərəqqinin davamlı inkişafı bir tərəfdən istehsalın təmərküzləşməsinə gətirib çıxarır və digər tərəfdən isə iri firmalar böyük maddi, maliyyə və əmək resurslarına, həmçinin ixtisaslaşmış kadrlara malik olmaqla çoxsaylı resursları özündə birləşdirirlər. Ona görə də belə müəssisələr iri miqyaslı elmi-texniki əməliyyatlar həyata keçirməyə qadir olurlar.

Kiçik biznesin səmərəli fəaliyyət göstərməsi imkanları iri istehsalla müqa-yisədə bir sıra üstünlüklərə malikdir. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir: 1) yerli bazarlara məsafə baxımından yaxınlıq; 2) istehlakçıların (müş-tərilərin) tələbat-larına maksimum uyğunlaşma; 3) iri firmalar üçün əlverişli olmayan xırda parti-yalarla məhsul istehsalı; 4) idarəetmədə paralel səviy-yələrin ixtisar edilməsi və s.

Kiçik biznesin fəaliyyətinin genişləndirilməsi iqtisadiyyatın sağlam-laşdırılması üçün əlverişli şərait yaradır, yəni

- sağlam rəqabət mühiti yaradır;
- əlavə iş yerlərinin açılmasına səbəb olur;
- struktur yenidənqurulmasını təkmilləşdirir;
- istehlak sektorunun genişləndirilməsini təmin edir;
- tələbatçılar sektoru genişləndirilir;
- bazar mallar və xidmətlərlə zənginləşir;
- ixrac imkanları genişləndirilir;
- yerli xammal resurslarından səmərəli istifadə **edilməsin**ə şə**rait yaradır;**

Əmək tutumlu sahələrin genişləndirilməsi, əhalinin sahibkarlıq fəaliy-yətinə cəlb edilməsi istehsal güclərindən maksimum istifadə olunması kiçik müəssisələrin yaradılmasını zəruri edir.

Ümumiyyətlə, kiçik biznesin inkişaf etdirilməsi iqtisadiyyatın möh-kəmliyinin təməlidir. Bir çox tədqiqatçıların fikrincə, bazar iqtisadiyyatı sis-teminə keçən ölkələrdə kiçik biznesin inkişafı həmin dövlətlərdə yeni iqtisadiyyata inteqrasiya prosesini sürətləndirir.

Bundan başqa kiçik biznesin digər sosial-iqtisada əhəmiyyəti vardır:

- yerli təsərrüfat sferasına tez uyğunlaşma qabiliyyəti;
- kiçik sahibkarlığın böyük azadlığa malik olması;
- qəbul edilmiş qərarların cəld və yüksək operativliklə həyata keçirilməsi;
- iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olan zaman idarəetmə və istehsal xərclərinin aşağı olması;
- şəxsin öz ideya və fikirlərini həyata keçirmək imkanlarının geniş olması;
- ilkin kapitala tələbatın aşağı olması;
- müştərilərin tələbatlarına uyğun olaraq məhsulun forma və key-fiyyətində tez bir zamanda dəyişikliyin edilməsi imkanlarının olması;
- şəxsi (sahibkar) kapitalın daha geniş dövriyyəsi.

Sahibkara məxsus kiçik müəssisəsinin spesifik çətinlikləri də vardır. Məsələn; müəssisəni quran şəxsin bilik və bacarığı, fəaliyyət göstərdiyi sahədə təcrübə və qabiliyyəti aşağı səviyyədə ola bilər. Odur ki, o, başqala-rının (mütəxəssis, idarəedici) bilik və bacarıqlarından gərəkli istifadə

etmədikdə iflasa uğrayar və ya zərərlə üzləşər. Belə müəssisələrdə işləyənlər ümumi qazancdan əlavə pay almaq imkanından da məhrum qalırlar. Odur ki, onların imkanları məhdud olduğundan fəaliyyət dairələrini təkmilləşdirməkdə, genişləndirməkdə və daha məhsuldar çalışmaqda maraqlı olmurlar; Tək şəxsin müəssisəsi, bir şəxsin sərmayəsi ilə yaradıldığından onun həcmi də məhdud olur. Kredit almaq imkanı məhdudlaşır, ala bilsə də, yüksək faizlə almalı olur və aldığını qaytarmaq imkanı da müəssisənin qazancı qarşısında çətinliklər törədir. Belə müəssisələr uzunömürlü olmurlar. Çünki bütün ixtiyar sahibinin bir şəxs olması üzündən onun dünyasını dəyişməsi və ya müəyyən səbəblər üzündən işini davam etdirə bilməməsi, bu cür müəssisələrin fəaliyyətinə son qoyur. İstər işçiləri, istər mal göndərənlər və istərsə də mal alanlarla əlaqədə məsuliyyəti bir şəxs daşıyır. Bütün baş verə biləcək müqavilə, cavabdehlik və iddialara bir nəfər bütün varidatı ilə cavab verməli olur. Qazancın bir nəfərdə toplanması və onun paylanılan qazancdan daha irihəcmli olması ortaqlı müəssisələrə nisbətən belə müəssisələrdə gəlir vergisinin ödənilməsinin yüksək olmasına gətirib çıxarır.

6.2. Kiçik biznesin təşkili xüsusiyyətləri

Kiçik biznes strukturları ilk növbədə müəssisə və birliklərin tərkibindən struktur və istehsal vahidlərinin, eləcə də istehsal bölmələrinin ayrılması, digər hallarda isə səhm qoyulması əsasında yaradıla bilər. Bazar münasibətlərinə keçildiyi və bazar infrastrukturunun yaradıldığı müasir şəraitdə axırıncı yol daha optimal hesab edilir. Kiçik biznes dövlət, ictimai kooperativ müəssisələrlə, xüsusi şəxslərə, həmçinin mülkiyyətin digər formalarına əsaslanan təşkilatlarla birlikdə təsis edilə bilər.

Biznesin hər hansı formasının inkişafı əsas etibarilə iki şərtdən: bütünlüklə ölkədəki və onun regionlarındakı daxili iqtisadi şəraitdən və konkret sahibkarın təsərrüfat məqsədlərini reallaşdırmaq üçün öz hüquqlarından istifadə etməsi imkanlarından asılıdır. Bu amillər daha əhəmiyyətli dərəcədə mikroiqtisadiyyatın inkişafına təsir göstərir. Belə ki, konkret şəraitdə bu amillərin bazar konyukturasına və qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının son nəticəsinə təsiri çox böyükdür.

Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində iqtisadi-sosial problemlərin həlli inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə olduğu kimi, Azərbaycan Respublikasında da iri müəssisələrlə yanaşı kiçik biznesin inkişafı ilə bağlıdır və bunların iqtisadiyyatda öz yeri və rolu vardır. Kiçik biznesin ölkə iqtisadiyyatının müxtəlif sahələrində özünəməxsus yer tutması ilk növbədə müstəqillik əldə etdikdən sonra ölkədə başlanan demokratikləşmə prosesinin və bazar münasibətlərinin inkişafının, iqtisadiyyatın transformasiyasının real nəticəsidir.

Kiçik biznes subyektləri də öz növbəsində həm respublikanın daxili bazarlarının əmtəə və xidmətlərlə zənginləşməsində, inhisarçılığın ləğv edilməsində, bütün sahələrdə rəqabətin dərinləşməsində, təşəbbüskar insanların yaradıcılığının üzə çıxmasında, mövcud əmək və material ehtiyatlarının təsərrüfat dövriyyəsinə cəlb olunmasında və əhalinin tələbatının optimal ödənilməsində mühüm rol oynayırlar. Eyni zamanda, kiçik biznes ölkənin bazar münasibətlərinə keçməsində və bazar mexanizminin təkmilləşdirilməsində, istehsalçılarla istehlakçılar arasında birbaşa iqtisadi əlaqələrin qurulmasında, keçid dövründə yaranmış əhalinin məşğulluq problemlərinin həll edilməsində, əhalinin gəlirlərinin və alıcılıq qabiliyyətinin artırılmasında böyük əhəmiyyət kəsb edirlər.

İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə **kiçik biznesin** rolunu qiymətləndirmək üçün müxtəlif meyarlardan istifadə edilir. Xüsusilə, kiçik müəssisələrin ümumi daxili məhsulda, məşğulluqda və s. payı əsas götürülür.

Kiçik biznes subyektlərinin sayının sahələr üzrə artması ilk növbədə ölkədə iqtisadi islahatların aparılması, istehsalın texnoloji və idarəetmə strukturunun yenidən qurulması ilə əlaqədardır. Bu da öz növbəsində kiçik həcmli istehsal müəssisələrinin inkişafını sürətləndirir və əlavə iş qüvvəsini istehsala cəlb edir. Həmçinin iri müəssisələrin strukturunun dəyişməsi nəticəsində sexlər və filiallar müstəqil istehsal vahidlərinə çevrilirlər ki, bu da xırda partiyalarla kiçik seriyalı məhsul istehsalçılarının sayını və rolunu xeyli artırır.

Bununla belə ölkədə biznes fəaliyyətinin inkişafı əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsində və pul gəlirlərinin artırılmasında mühüm rol oynayır. Hazırda istehsal münasibətlərində baş verən sürətli dəyişikliklər, əhalinin maddi və mənəvi tələbatının daim artması və istehsalın fasiləsizliyinin təmin olunması **biznes** fəaliyyətinin inkişafına əlverişli şərait yaradılmasını zəruri edən məsələlərdən biridir. Uzun illər bazar münasibətləri şəraitində fəaliyyət göstərən bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, kiçik biznesin inkişafı və sağlam rəqabətin formalaşması yoxsulluğun azaldılmasında mühüm rol oynayır. Bazar münasibətlərinə keçidin ilk illərində müəyyən çətinliklərlə üzləşən Azərbaycan Respublikasında da yoxsulluq yüksək həddə çatmış və az bir vaxtda əhalinin 90 faizdən çoxunun pul gəlirləri minimum istehlak səbətinin dəyərindən xeyli dərəcədə aşağı olmuşdur. Lakin son illər ölkəmizdə kiçik və orta sahibkarlığın formalaşması və inkişafında nəzərə çarpacaq irəliləyişlər hər şeydən əvvəl, özünü əhalinin məşğulluğunun və pul gəlirlərinin strukturunda baş verən dəyişikliklərdə göstərməyə başlamışdır.

Azərbaycan Respublikası hökuməti tərəfindən «2003-2005-ci illər üçün yoxsulluğun azaldılması və iqtisadi inkişaf üzrə Dövlət Proqramı» təsdiq edilmiş və həmin sənəddə **biznesin** inkişaf etdirilməsi dövlət siya-

sətinin əsas istiqamətlərindən biri kimi müəyyənləşdirilmişdir. Aparılan düzgün dövlət siyasəti nəticəsində ölkədə yoxsulluğun səviyyəsi 2003-cü ildəki 49 faizdən 2006-cı ildə 29 faizə enmişdir. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2008-ci il üzrə illik hesabatında isə yoxsulluğun həddi 19 faiz göstərilmişdir.

Kiçik biznesin inkişaf etdirilməsi yeni iş yerlərinin açılmasında da öz müsbət təsirini göstərir. Bu baxımdan **kiçik biznesi** regionlarda inkişaf etdirmək daha məqsədəuyğundur. Çünki rayonlarda işsizlik problemi Bakıya nisbətən daha kəskindir. Belə ki, rayonlarda iş yerlərinin az olması ucbatından əhali Bakıya və Sumqayıt şəhərlərinə axışır. Bu da öz növbəsində həmin şəhərlərdə demoqrafik və sosial-iqtisadi problemlərin artmasına gətirib çıxarır. Amma kiçik biznesin inkişaf etdirilməsi sosial gərginliyin aşağı düşməsinə səbəb olur. Kiçik biznes, həmçinin regionların iqtisadi inkişafına imkan yaradaraq, paytaxt ilə regionlar arasında mövcud olan qeyri-bərabərliyin yumşaldılmasına gətirib çıxarır.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2004-cü il 11 fevral tarixli fərmanı ilə «Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı (2004-2008-ci illər)» qəbul edilmişdir. Bu proqram кeçid iqtisadiyyatı şəraitində ölkənin bütün ərazisində işgüzar mühitin yaranmasına, investisiya qoyuluşunun stimullaşdırılmasına, qeyri-neft sektorunun inkişafına, məşgullugun artırılmasına, yoxsulluğun azaldılmasına və uzunmüddətli iqtisadi artımın təmin edilməsinə yönəldilmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan dövlətinin sosial-iqtisadi siyasətinin başlıca məqsədi orta və uzunmüddətli prioritetlərə uyğun olaraq ölkənin, o cümlədən onun ayrı-ayrı rayonları üzrə əhalinin həyat səviyyəsinin ardıcıl şəkildə yüksəltmək, yoxsulluğu və sosial bərabərsizliyi azaltmaq, iqtisadi artım tempini saxlamaqdan ibarətdir.

Bu proqramın qarşısında duran əsas vəzifə ölkə əhalisinin məşğulluğunu artırmaq məqsədilə beş il ərzində 600 min əlavə iş yerlərə açılması olmuşdur. Proqram çərçivəsində regionlarda çoxlu sayda kiçik və orta ölçülü müəssisələr tikilib istismara buraxılmış və mövcud müəssisələrin fəaliyyəti bərpa olunmuşdur ki, nəticədə 730 mindən çox yeni iş yerləri açılmışdır.

Bazar prinsipləri əsasında fəaliyyət göstərən yeni iqtisadi sistemi forma-laşdırmaq istiqamətində tənzimləyici siyasət aparan hökumətimiz regionlarda kiçik biznesin təşəkkülü və inkişafı ilə bağlı bir çox məqsədyönlü və sistemli tədbirlər həyata keçirir. Lakin bu sahədə hələ də bir sıra problemlər qalmaqda davam edir. Bununla yanaşı kiçik biznesin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün dövlətin strateji siyasəti davamlı olmalı, düzgün müəyyənləşdirilməli, təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan sahibkarlar arasında baş verə biləcək inhisarçılıq meyilləri bazar prinsipləri

əsasında aradan qaldırılmalı, haqsız rəqabətin qarşısının alınması və aradan qaldırılması tədbirləri ön plana çəkilməlidir.

Cədvəl 6.1.

Kiçik müəssisələrin fəaliyyət göstəriciləri

Göstəricilər	İllər				
	2000	2005	2006	2007	2008
1. Fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı, vahid	24254	11982	12232	13465	14101
2. İşləyənlərin siyahı sayı, nəfər orta hesabla bir müəssisədə	99778	73447	90134	99335	99838
	4	6	7	7,4	7
3. Orta aylıq əməkhaqqı, manat	33,9	61,5	81,7	113,5	140
4. Məhsulun (işlərin, xidmətlərin) həcmi, mln.manat	434,9	657,3	719,9	1108,8	1595,1

Mənbə: Azərbaycan statistik göstəriciləri 2009, "Səda" 2009, səh.108-109

Cədvəldən göründüyü kimi, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kiçik müəssisələrin sayı 2008-ci ildə 2000-ci ilə nisbətən 1,7 dəfə azaldığı halda, onlarda çalışan işçilərin sayı 1,7 dəfə, orta aylıq əmək haqqı 4,1 dəfə və məhsulun (işlərin, xidmətlərin) həcmi 3,7 dəfə artmışdır.

Təcrübə göstərir ki, son dövrlər sahibkarlığın inkişafı fərdi və özəl sahələrdə daha çox tərəqqiyə səbəb olmuşdur. Belə ki, iqtisadiyyatın müxtəlif sferalarında kiçik biznesin inkişafı nəticəsində respublikamızda işsizliyin səviyyəsinin aşağı salınmasına və məşğulluğun artırılmasına nail olunmuşdur. Bu faktor bazar iqtisadiyyatının ölkədə dayaqlarının möhkəmlənməsi ilə əlaqədar texnoloji və istehsal baxımından yaxşı formalaşmış müəssisələrin meydanda qalmasını, digərlərinin isə tədricən aradan çıxmasını sübuta yetirən göstəricidir. Digər bir fakt xarici və müştərək müəssisələrlə bağlı göstərici özünü qabarıq şəkildə göstərməkdədir. Belə ki, xarici və müştərək müəssisələrin sayı 1997-1998-ci illərdə ən yüksək artım tempinə çatmış, növbəti illərdə azalması meyili müşahidə olunur. Çoxları bunu ölkə iqtisadiyyatına xarici investorların marağının azalması kimi qeyd etmişlər. Ancaq, əslində bu heç də belə deyil. Belə ki, həmin illərdə və sonrakı dövrlərdə aparılan iqtisadi siyasətin nəticəsi olaraq ölkəmizə çoxlu sayda xarici investisiyalı şirkətlər gəlmişlər. Ancaq onu da qeyd edək ki, xarici kapital əsasında yaradılan müəssisələrin Azərbaycanda keçid dövrlərdə çoxalması ilk baxışdan yaxşı görünsə də əslində öz daxilində mənfi nüansları daşıyır. Belə ki, məhz xarici investisiyalı müəssisələrin Azərbaycanın daxili bazarında üstünlük təşkil etməsi onların diktəetmə imkanlarını genişləndirirdi.

Həmçinin, belə vəziyyət yerli sahibkarlığın inkişafını ləngidərək milli iş adamlarının oyundan kənarlaşmalarına gətirib çıxarmışdır.

Milli biznesin inkişafında yaranmış problemlər müəssisənin formalaşdırılması və fəaliyyəti üçün kifayət qədər kapitalın olmaması, müasir texnika ilə silahlanma səviyyəsinin aşağı olması, heyətin səriştəsizliyi və idarəçiliyin beynəlxalq standartlara cavab verməməsi ilə əlaqədardır.

1998-ci ildən sonra respublikamızda xarici və müştərək müəssisələrin sayı xeyli azalmışdır. Əksinə, bu illər ərzində işçilərin sayı və məhsulun həcmi artmışdır. Bu da ona dəlalət edir ki, həmin müəssisələr külli miqdarda investisiya qoyaraq həm işçilərinin sayını artırmışlar və həm də ən müasir avadanlıqlar quraşdırmaqla, geniş həcmdə iş və xidmətlər göstərmək imkanı əldə etmişlər. Məhz belə bir geniş imkanların yerli sahibkarların əlində olmaması ucbatından onların statistik göstəricilərinin kəmiyyət tərəfinin keyfiyyət tərəfinə nisbətən daha intensiv inkişaf etməsinə səbəb olmuşdur.

Belə bir qənaətə gəlmək olur ki, işsizliyin aradan qaldırılmasında, yerli məhsullarla bazarda bolluğun yaradılmasında, Azərbaycanın sosial və iqtisadi cəhətdən inkişafında kiçik **biznesin** xeyli rolu vardır. Respublikada dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi və **biznesin** inkişafı sahəsində həyata keçirilən dövlət siyasəti nəticəsində özəl sektorun ölkə iqtisadiyyatındakı payı xeyli artmışdır.

Bütün bu dəyişikliklər ölkədə aparılan iqtisadi siyasətin müsbət təzahür-lərindən biridir. Həyata keçirilmiş məqsədyönlü tədbirlər nəticəsində ötən illərdə ölkə iqtisadiyyatında və onun əsasını təşkil edən **biznesin** inkişafı sahəsində müşahidə edilən müsbət dəyişikliklərin davamı ilə səciyyələnmiş pozitiv meyillər daha qabarıq şəkildə özünü göstərmiş, keyfiyyət dəyişiklikləri baş vermişdir. Belə ki, ÜDM-nin tərkibində qeyri-dövlət bölməsinin payı 82 faizə çatmışdır. Bununla bərabər, əhalinin yaşayış səviyyəsi yaxşılaşmaqda davam etmişdir.

6.3. Kiçik biznesin müasir vəziyyəti və inkişaf perspektivləri

Kiçik biznesin müəssisələri yerli bazarı çox yaxşı tanıyırlar və hətta ayrı-ayrı müştərilərin sifarişlərinə əsasən xırda partiyalarla məhsullar da istehsal edirlər. Kiçik və orta ölçülü müəssisələr bir çox ölkələrdə iri şirkətlərə nisbətən həm saylarına görə, həm də göstərilən xidmət və istehsal edilən məhsullarına görə dominant mövqe tuturlar. **Kiçik sahibkarlar** istehsala əlavə ictimai əməyi cəlb edirlər ki, bu da milli gəlirin artmasına və yeni dəyərin yaranmasına gətirib çıxarır.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, kiçik **biznes** fəaliyyətinin genişləndirilməsi aşağıda sadalanan problemlərin həllinə müsbət təsir göstərir:

1) Əhalinin mallara və xidmətlərə olan tələbatının yüksək səviyyədə ödənilməsi üçün azad rəqabət mexanizminin işə düşməsi;

2) Məhsulun, xidmətin və işin çeşidinin və keyfiyyətinin artırılması;

3) Məhsul və xidmətlərin konkret müştərilərə yönəldilməsi;

4) İqtisadiyyatın strukturunun yenidənqurulmasına təsiri;

5) Əhalinin şəxsi vəsaitinin istehsala cəlb edilməsi;

6) Yeni və əlavə iş yerlərinin təşkil olunması;

7) Şəxsiyyətin istedadının və yaradıcılıq qabiliyyətinin tam üzə çıxarılması;

8) Əhalinin müxtəlif qruplarının fəal işə cəlb olunması;

9) Fərdi sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi;

10) Elmi-texniki tərəqqinin inkişafı;

11) Yerli xammaldan istifadə edilməsi.

Kiçik müəssisələrin çətinlikləri sırasında olan sərmayə qıtlığı bu müəssisələri orta təsərrüfat subyektləri səviyyəsinə qədər yüksəlməyə imkan vermir. İstehsalı təşkil edib, inkişafa aparmaq üçün hər zaman kredit alma imkanları olmur, olsa da, banklar kiçik həcmli kreditləri yüksək faiz dərəcələri ilə verirlər. Yerli təbii sərvətlərdən tam və səmərəli istifadə etməkdə gücsüzdülər.Daha yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin işə cəlb olunması və ya hazırlanmasında geniş imkanlara malik deyillər. Kiçik müəssisələrdə, adətən sahibkar da, menecer də, işçilər də başqa sənət sahibləri olduqlarından və ya təcrübəsizliklərindən xətalar çox olur, müflisləşmə ehtimalı yüksəkdir. Kiçik müəssisələr xammal və materialları kiçik həcmdə aldıqlarından xammalı onlara ucuz vermirlər. Nəticədə buraxılan malın maya dəyəri yüksək olur.

Bundan əlavə kiçik müəssisələrin səmərəliliyi son məhsulun istehsalı üçün zəruri olan yarımfabrikatların və. s. buraxılışında da özünü göstərir. Bütün bunlar isə cəmiyyətin iqtisadi həyatında kiçik müəssisələrin rolu və yerinin müəyyən edilməsinə kompleks yanaşmanın zəruriliyini əsaslandırmağa imkan verir. Xırda və orta müəssisələrin fəaliyyətinə əsaslanan kiçik sahibkarlığın çox böyük ehtiyat mənbələri mövcuddur.

Kiçik biznesin inkişafı ilk növbədə onun maliyyə təminatı ilə şərtlənir. Dünya təcrübəsindən məlum olduğu kimi, kiçik biznesin formalaşması və inkişafı üçün lazım olan kapitalın əldə olunması həmişə aktual problem olmuşdur.

Hər bir müəssisənin iqtisadi fəaliyyəti maliyyə vəsaitinin mövcudluğu ilə bağlıdır. Məhz buna görə də hər bir sahibkarlıq subyektinin əsas məqsədi öz maliyyə vəsaitlərinin həcmini artırmaqdır. Sahibkar öz fəaliyyətinin formalaşması və inkişafında daxili və xarici maliyyə mənbələrindən istifadə edir.

Daxili maliyyə mənbələrinə dövlət büdcəsindən maliyyələşmə, əhali yığımları, müəssisələrin topladıqları vəsait, kommersiya bankları, inves-

tisiya fondları və şirkətləri, qeyri-dövlət pensiya fondları, sığorta şirkətlərinin vəsaitləri daxildir. Xarici maliyyə mənbələrinə isə xarici investisiyalar, xarici kredit və borclar aiddir.

Qeyd edək ki, hal-hazırda kiçik biznesin əsas maliyyə mənbəyi kimi dövlət büdcəsindən sahibkarlığın inkişafına yönəldilmiş vəsaitlər çıxış edir.

Məhz bunlara görə dövlətin sahibkarlığa köməyi, onun fəaliyyətinə dəstək üçün büdcədən müəyyən məbləğdə vəsaitinin ayrılması olduqca vacibdir. Dövlət tərəfindən ayrılan maliyyə yardımları qəbul olunmuş proqramlar çərçivəsində güzəştli kreditlər, subsidiyalar, kompensasiyalar, qrantlar, kreditlərə təminat verilməsi, lizinqin təşkili, sahibkarlara xidmət göstərən maliyyə-kredit qurumlarına stimullaşdırıcı tədbirlərin tətbiqi formasında həyata keçirilir.

Son illərdə respublikamızda kiçik biznesin inkişafına çoxşaxəli maliyyə köməyi sisteminin formalaşdırılması, maliyyə dəstəyinin reallaşdırılması mexanizmlərinin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması istiqamətində tədbirlər həyata keçirilir. Bu məqsədlə 1993-cü ildən fəaliyyət göstərən Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu «Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlığa dövlət köməyi Proqramı» və «Kiçik Sahibkarlığa dövlət köməyi haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanunu əsasında dövlət büdcəsindən kiçik sahibkarlığın inkişafına yönəldilən vəsaitin bölüşdürülməsi və istifadəsini təmin edir.

Kiçik biznesin dövlət dəstəyi əsasında formalaşan maliyyə mənbələrindən biri də vergi güzəştləridir. İnvestisiyalaşdırılmış vergi kreditləri dedikdə sahibkarlıq müəssisələrinə gəlirə tətbiq edilən vergilər üzrə edilmiş güzəştlərin məcmusu başa düşülür. Həmin kreditlər yerli və regional vergilər üzrə 1 ildən 5 ilə qədər tətbiq edilə bilər. Vergi güzəştləri sahibkarlara aşağıdakı hallarda tətbiq edilir:

- Firma tərəfindən elmi-tədqiqat işlərinin və ya istehsalın yenidən təşkilinin həyata keçirildiyi hallarda. O cümlədən, əlillər üçün yeni iş yerlərinin açılması və təbiətin mühafizəsi istiqamətində aparılan yenidənqurma işlərində də tətbiq oluna bilər;
- Firma tərəfindən innovasiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı. Həmçinin, yeni xammal və materialların əldə edilməsi üçün müəssisəyə müasir texnikanın gətirilməsi halında da nəzərdə tutulur;
- Əgər, firma regionun inkişafı üçün və həmçinin əhalinin sosial vəziyyəti ilə bağlı xüsusi əhəmiyyətli işlər görürsə bu güzəştlərdən istifadə etmək hüququnu əldə etmiş olur. İnvestisiyalaşdırılmış vergi kreditləri firmanın ərizəsinə əsasən maliyyə təşkilatı ilə bağlanmış müqavilə əsasında verilir.

Bundan başqa, sahibkarlığın maliyyə təminatının digər mənbələrindən biri də lizinqdir. Lizinq əsas vəsaitlərin əldə edilməsi üçün ən effektiv maliyyə-sənaye formasıdır. Lizinq firmaya başqa firmanın vəsaitlərini pul

dövriyyəsində istifadəyə imkan verir. Belə ki, bu maliyyələşdirmə lizinq kompaniyası tərəfindən həyata keçirilərək, üçüncü tərəfə müəyyən müddətə istifadə üçün əmlakın icarəyə verilməsidir. Xüsusilə, lizinq çox zaman firmanın yeni texnika ilə təchizində həyata keçirilir.

Kiçik biznesin investisiyalaşdırılmasında dövlətə məxsus mənbələrin rolu əhəmiyyətli olmaqla yanaşı xüsusi mülkiyyətə məxsus kapitaldan da istifadə edilməsi vacibdir. Ümumiyyətlə, Azərbaycanda kiçik biznesin inkişafında müəssisələrin xüsusi vəsaitlərindən (mənfəət və amortizasiya ayırmaları) istifadə səviyyəsi qənaətbəxş deyil.

Xüsusi maliyyə mənbələrinə fərdi vəsaitlər, xüsusi mülkiyyətli müəssisələrin malik olduğu maliyyə resursları və cəlb edilmiş vəsaitlər, uzunmüddətli kreditlər, qiymətli kağızların buraxılmasından əldə edilən vəsaitlər aiddir.

Müvafiq olaraq bazar iqtisadiyyatı inkişafı yolunu tutmuş Azərbaycanda rəqabətin təşəkkül tapmasını təmin edən vasitələrdən biri kimi kiçik biznes inkişaf etdirilməli, bunun üçün isə onların kapital təminatı məsələləri həll edilməlidir.

Kiçik müəssisələr iqtisadi inkişafda əhalini işlə təmin etməyə şərait yaradır və işsizliyin qarşısını alaraq cəmiyyətin sosial-siyasi stabilliyini də təmin edib əhəmiyyətli rola malik olmağa çalışırlar. Eyni zamanda, kiçik müəssisələr iqtisadi böhran vaxtı kütləvi müflisləşməyə baxmayaraq daha elastik olmağa cəhd edərək iqtisadi çətinliklərə uyğunlaşaraq vəziyyətdən çıxırlar. Onlar bu dözümlülüyə iri müəssisələrin istehsalın azaldılması və işçilərin ixtisara salınması ilə deyil, əmək haqqını aşağı salaraq iş vaxtının uzadılması vasitəsilə nail olurlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, az gəlirlə fəaliyyət göstərmələri, keyfiyyətli məhsul buraxmaq və yüksək səmərəli istehsal yaratmaq cəhdi, kiçik biznes rəqabət mühitini formalaşdırır. Ona görə də, bəziləri rəqabət mübarizəsindən çıxaraq fəaliyyət göstərirlər və kiçik biznes sektoruna daxil olurlar. Məhz buna görə də, inkişaf etmiş ölkələrdə əmək məhsuldarlığını artıran rəqabət mübarizəsində qalib gələn, yerli əmtəəni həm daxili, həm də xarici bazarlarda reallaşdıran kiçik biznesə böyük ümid bəsləyirlər.

Kiçik biznes elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərində daha səmərəlidir. Kiçik biznesdə mikroprosessor, şəxsi kompyuter, interferon kimi mühüm yeniliklər yaradılmışdır. Kiçik biznes, eyni zamanda, riyazi təminat vəsaitlərini aktiv və müvəffəqiyyətlə işləyib hazırlayırlar.

Məsələn, ABŞ-ın iqtisadiyyatında fəaliyyət göstərən kiçik innovasiya firmalarının ixtira sahəsində yüksək səmərəyə malik olduğu göstərilir. Belə ki, kiçik firmalar iri müəssisələrə nisbətən bir nəfərin məşğulluğu hesabına 4 dəfə çox yenilik yaradır və bir mühəndisə və yaxud tədqiqatçıya isə iri müəssisələrdən 2 dəfə az xərc düşür.

Elmi-texniki tərəqqini inkişaf etdirmək və onun nəticələrini müntəzəm olaraq istehsala tətbiq etməkdə, yeni ideyalarını axtarıb tapmaq və onu işləyib hazırlamaqda, bu sahədə yeni texnologiyanı və ya vasitəçiliyi mənimsəməkdə istehsal və yeni ideyalar, texnologiya və məhsul bazarını əlaqələndirməklə kiçik innovasiya müəssisələrinin iqtisadi və sosial əhəmiyyəti böyükdür.

Kiçik müəssisələr ölkənin ixracında böyük rol **oynayır**, iqtisadi və sosial əhəmiyyətlilik baxımından çox faydalıdır. Bununla yanaşı, kiçik müəssisələrin ölkənin ixracat məhsullarında payının artması sosial-iqtisadi problemlərin həll olunmasına, xüsusilə də yeni iş yerlərinin yaranmasına, xarici valyuta daxilolmaları hesabına ölkənin valyuta ehtiyatlarının artmasına və ən başlıcası isə inteqrasiya prosesinin güclənməsinə geniş imkanlar yaradır.

Kiçik biznesin sosial-iqtisadi əhəmiyyəti bir də ondadır ki, onlar böyük çeviklik göstərərək bazar konyunkturasının dəyişməsinə tez uyğunlaşırlar. Bu da kiçik biznesin mobilliyini göstərir. Bu çevikliyi yaradan əsas səbəb onların kiçik ölçüdə olmalarıdır. Məhz buna görə də kiçik müəssisələr bazarda sərbəst hərəkət etməklə dəyişməkdə olan məhsul tələbatını öz üzərinə götürürlər.

Kiçik biznesin yüksək səmərəliliyinin başlıca amili, onların məhsul istehsalı sahəsində və əmək vasitələrindən istifadə də dar ixtisaslaşmasıdır. Ona görə də, belə müəssisələr bir qayda olaraq məhdud sayda məhsul istehsal edir və eyni zamanda, dar ixtisaslaşmış avadanlıqlardan istifadə etməsi və yüksək məhsuldarlığı ilə fərqlənirlər ki, bu da qısa müddətdə istehsal texnologiyalarını dəyişməyə, bütövlükdə isə həm məhsul istehsalı prosesini, həm də əsas fondların təkrar istehsalı prosesini intensivləşdirməyə imkan verir.

Bazar iqtisadiyyatı inkişafı yolunu tutmuş bütün ölkələrdə kiçik **biznesin** inkişaf etdirilməsi həmin dövlətlərdə sahibkarlığın inkişafı istiqamətində aparılan siyasətin uğurla nəticələnməsinə gətirib çıxarır. O cümlədən də, Azərbaycanda kiçik **biznesin** daha da inkişaf etdirilməsi ölkəmizin iqtisadi artımında qeyri-neft sektorunun payının artırılmasına xidmət etmiş olar.

6.4. Azərbaycanda kiçik biznesin rəqabətqabiliyyətliliyi

Rəqabətqabiliyyətliliyi anlayışı öz inkişafına əmtəə mübadiləsinin formalaşması dövründə, ortaya belə mübadilənin iştirakçılardan hər biri üçün nə qədər faydalı olması haqda məsələ çıxdığı zamanı başlamışdır. Daha sonra bu faydanı artırmaq zərurəti və deməli, rəqabət üstünlüyü əldə etmək imkanı yaranmışdır. Rəqabət anlayışı ticarət sayəsində yaranmışdır və onunla qırılmaz şəkildə bağlıdır. Bu əlaqə bu gün də aktualdır, çünki tica-

rətdə iştirak etmək (əmtəə, müəssisə və ya ölkə üçün) rəqabət mübarizəsində iştirak etməyin çıxış nöqtəsidir, yalnız indi bu mübarizədə uğur daha geniş amillər dəsti ilə müəyyən olunur.

Rəqabətqabiliyyətliliyi bazarda rəqabət mübarizəsini uğurla həyata keçirmək qabiliyyətliliyidir və rəqabətlə qırılmaz şəkildə bağlıdır. O, rəqabətin yarandığı yerdə və vaxtda ortaya çıxır və inkişaf edir. Bazar və rəqabət rəqabətqabiliyyətliliyini məhək daşlarıdır. Bu o deməkdir ki, rəqabət nə qədər qlobal xarakter əldə edirsə, bazarların sərhədləri nə qədər çox yuyulursa, əmtəə istehsalçıları üçün daima dəyişən şəraitdə uğurlu rəqabət mübarizəsini aparmaq bir o qədər çox əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır.

Müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyi sahibkarların indiki və gələcək dövrdə milli və dünya bazarlarında qiymətinə və keyfiyyətinə görə xarici və ya milli rəqiblərdən daha cazibədar əmtəələr istehsal etmək qabiliyyətidir.

Kiçik biznes işgüzar mühiti müəyyən edən çoxsaylı amillərin və onların kombinasiyalarının fəaliyyətindən xüsusilə asılıdır və nəticə etibarilə, iri və orta ölçülü bizneslə müqayisədə daha zəifdir. Müasir inkişaf mərhələsində Azərbaycanda kiçik biznesin rəqabətqabiliyyətliliyinin əsas problemləri arasında aşağıdakıları fərqləndirmək lazımdır.

1. *Verilmiş anlayışın çoxmənalılığının nəticəsi olaraq, kiçik müəssisələrin rəqabətqabiliyyətliliyi səviyyəsinin müəyyən edilməsinin çətinliyi.* Çoxmənalılıq aşağıdakılarla müəyyən olunur:

- rəqabətqabiliyyətliliyinin dəyişməsinə təsir göstərən proseslərin dinamikliyi və nisbi sürətliliyi;
- rəqabətqabiliyyətliliyi yalnız iqtisadi obyektin rəqib-analoqla müqayisə edilməsi yolu ilə müəyyən oluna bilər;
- rəqabətqabiliyyətliliyi anlayışı iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif subyektlərinə münasibətdə tətbiq oluna bilər;
- əmtəənin rəqabətqabiliyyətliliyi bir çox amillərin fəaliyyətinin nəticəsini əks etdirən göstəricilər kompleksidir;
- rəqabətqabiliyyətliliyi və keyfiyyət, rəqabətqabiliyyətliliyi və texniki (və ya texniki-iqtisadi) səviyyə anlayışları arasında sıx qarşılıqlı əlaqə;
- müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyinin qiymətləndirilməsi özünə firmanın istehsal və innovasiya potensialını, müəssisənin maliyyə stabilliyini, əmtəələrin irəlilədilməsi şəbəkələrini, rəqabət mühitinin vəziyyətini və əsas rəqiblərin sayını müəyyən edən göstəricilər qrupunu daxil edir.

2. *Azərbaycanda kiçik müəssisələrin sayının nisbətən az olması.* Ümumiyyətlə müasir tədqiqatlar milli iqtisadiyyatın rəqabətqabiliyyətliliyinin əsası kimi müəssisələrin rəqabətqabiliyyətliliyinə xüsusi diqqət verirlər. Öz növbəsində Azərbaycanın kiçik biznesinin rəqabətqabiliyyətliliyi səviyyəsi milli müəssisələrin və ümumiyyətlə, Azərbaycan iqtisadiyyatının rəqabətqabiliyyətliliyi ilə sıx bağlıdır. Bununla yanaşı, inkişaf etmiş ölkələrlə müqayisədə Azərbaycanda kiçik müəssisələrin sayı çox deyildir.

3. *Kiçik biznesin ən yeni texnologiyalardan istifadə edilməsində iştirakı aşağıdır*, buna baxmayaraq, inkişaf etmiş ölkələr müəssisələrin rəqabət qabiliyyətliliklərinin artırılması strategiyalarında kiçik biznesin müasir elmi-tədqiqatlar və texnologiyalardan istifadə etməsinin asanlaşdırılmasını əsas tuturlar, çünki o, çox çevikdir və rəqabət mühitinin istənilən dəyişikliyinə tez reaksiya vermək qabiliyyətinə malikdir. Azərbaycanda kiçik müəssisələrin innovasiyasına çəkilən xərclər nisbətən azdır, buna baxmayaraq, bu xərclərin artımı, xüsusilə hasilat sənayesində nəzərə çarpır.

4. *Giriş baryerləri.* Azərbaycan vətəndaşlarının kiçik sahibkarlıqla zəif məşğul olması bu biznesə giriş zamanı nisbətən yüksək giriş baryerlərinin mövcud olması, kiçik biznesin açılması və həyata keçirilməsi zamanı ortaya çıxan problemlər və onun inkişaf perspektivlərinin öncədən görülməsi qabiliyyətinin olmaması ilə bağlıdır. Bundan başqa, ləğv edilən müəssisələrin əhəmiyyətli faizi rəqabət mübarizəsinin həyata keçirilməsi strategiya və bacarıqlarının olmaması ilə əlaqədardır. Ən geniş yayılmış çətinliklər arasında aşağıdakıları fərqləndirmək lazımdır.

- Start kapitalının olmaması.
- İri müəssisələr tərəfindən yüksək rəqabət.
- Yeni müəssisənin qeydiyyatının çətinliyi.
- Kiçik müəssisənin və ya fərdi sahibkarlığın mühasibat hesabdarlığı ilə bağlı problemlər.

5. *Kiçik müəssisələrin maliyyə problemləri.* Bu sahədəki əsas problemlərdən biri borc alınmış maliyyə resurslarının bahalılığıdır ki, bu da tarixi olaraq formalaşmış yüksək kreditləşdirmə dərəcəsi ilə müəyyən olunur. Kreditlər üzrə faizlərin azalması tendensiyasının (2005-ci ildə 15%-dən 2008-ci ildə 12%-ə qədər) nəzərə çarpmasına baxmayaraq, resurslar yenə də bahalı olaraq qalmaqdadırlar və kiçik müəssisələrin kütləvi inkişafına nəinki yol verir, əksinə buna mane olurlar.

6. *Kiçik biznesin rəqabətqabiliyyətliliyinin əsas şərti kimi Azərbaycan biznesinin rəqabətqabiliyyətliliyi səviyyəsi.*Ancaq kiçik müəssisənin hansı sferasında işləməsindən asılı olmayaraq, işgüzar mühitin inkişaf səviyyəsi və vəziyyəti belə müəssisələrin çiçəklənməsi üçün mühüm və zəruri şərtlərdən biri kimi çıxış edir. Məhz buna görə də iri beynəlxalq təşkilatların milli biznesin rəqabətqabiliyyətliliyinə həsr olunmuş ciddi tədqiqatlarında həm milli firmaların rəqabət üstünlüklərinə, həm də ölkədə bu firmaların inkişafını təmin edən işgüzar mühitin qiymətləndirilməsinə bərabər diqqət ayrılır.

VII FƏSİL. VENÇUR VƏ OFŞOR BİZNESİ

7.1. Vençur biznesinin mahiyyəti və məzmunu

Vençur biznesi ilk dəfə 1957-ci ildə ABŞ-da təşəkkül tapmışdır. Bu biznes növünün yaradıcıları mühəndis-tədqiqatçı Yuçin Klyaner, biznesmenlər Artur Rok, Tom Perkiniç və başqaları olmuşdur. Artur Rok 1961-ci ildə vençur fondu yaratmışdır. XX əsrin 70-ci illərində vençur kapitalından Avropada istifadə edilməyə başlanılmışdı və hazırda çoxlu sayda vençur şirkətləri fəaliyyət göstərir. MDB ölkələrində vençur biznesi TASİS və Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankının təşəbbüsləri əsasında inkişaf etməyə başlamışdır.

Elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsi və elmtutumlu istehsal sahələrinin inkişafı innovasiya maraqlarını təmsil edən elmi-texniki tədqiqatlar və təcrübi konstruktor işləmələri sferasında kiçik sahibkarlığa əhəmiyyətli təsir edə bilən yeni maliyyələşdirmə mənbələrindən istifadə olunmasını ön plana çəkir.

Son illərdə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə vençur maliyyələşdirməsi geniş yayılmaqdadır. Bu, mahiyyətcə vəsait qoyuluşunun geri qaytarılmasına zəmanət almadan sürətlə inkişaf edən kiçik innovasiya şirkətlərinin nizamnamə kapitalına investisiya qoyuluşudur. Vençur maliyyələşdirməsi riskli olmaqla yanaşı investisiyanın daha yüksək gəlir gətirəcəyini ehtimal edir, çünki vəsait elmtutumlu layihələrin icrasına qoyulur.

Biznesin maliyyələşdirilməsinin alternativ, spesifik forması kimi vençur kapitalı maliyyə qoyuluşlarının diversifikasiyalılığına qadir olan iri innovasiya şirkətlərilə assosiasiya olunur. Lakin o, yeni növ xammalın, enerji resurslarının, texnoloji xətlərin və s. işlənməsinə istiqamətlənmiş kiçik sahibkarlığın inkişafında da az rol oynamır. Vençur maliyyələşdirməsi faktiki olaraq yeni texnologiyaların maliyyələşdirilməsinin bir növ sinonimi olmuşdur. Bu zaman kiçik innovasiya şirkətlərinin investisiya obyekti tez-tez onun təsisçilərinin əqli mülkiyyəti olur.

XX əsrin ikinci yarısında məhz vençur kapitalı informatika, hesablama texnikası, mikroelektronika və digər elmtutumlu istehsal sahələrində ilk dəfə ABŞ-da, sonra isə dünyanın digər ölkələrində iri elmi-texniki layihələrin reallaşdırılmasında çox vacib rol oynadı. Bir sıra qiymətləndirmələrə görə hazırda dünyada bütün vençur investisiyalarının təqribən 50 faizi ABŞ-ın payına düşür.

Vençur (riskli) maliyyələşdirməsi sayəsində fərdi kompyuterlərin, mikroprosessorların, gen mühəndisliyinin və s. elmi-texniki və praktiki işləmələri meydana gəlmişdir. Bu gün bütün dünyada məşhur olan ən iri Mikrosoft, Lotus, Cisko Sistems, Tutel, Apple Computers şirkətləri

tərəfindən dəstəklənmişdilər.

Vençur kapitalı əsasən yeni texnologiyaların yaradılmasına və yeni elmtutumlu məhsulların istehsalına oriyentasiyalı yeni yaradılan və ya artıq fəaliyyətdə olan kiçik müəssisələrə qoyulur.

Ölkənin iqtisadi inkişafının aktual məsələlərinin həlli yüksək texnologiyalı kiçik şirkətlərin maliyyələşdirilməsinin nisbətən yeni forma və mənbələrinin mümkün istifadəsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Belə mənbələrə hər şeydən əvvəl vençur maliyyələşdirməsi aiddir.

Vençur maliyyələşdirməsinin adi bank kredit verməsindən prinsipial fərqləri vardır:

–İnvestor öz vəsaitini vəsait qoyuluşuna kompensasiya zəmanəti olmadan kiçik müəssisələrin nizamnamə kapitalına qoyur. Başqa sözlə, pul vəsaitləri onların qaytarılmasına əvvəlcədən müəyyən edilmiş müddət olmadan verilir. Vençur investoru perspektivdə ancaq bu müəssisələrin səhmlərinin əvvəlcədən danışılmış hissəsini əldə etməyi nəzərdə tuta bilər;

–Vençur təklifinin uğursuz reallaşdırıldığı halda kiçik innovasiya şirkətinə vəsait qoymuş investor sərf olunmuş vəsaitin hansısa bir qanuni yolla qaytarılması imkanına malik deyil;

–Kiçik müəssisələrə vençur investisiyası onların tərəfindən hər hansı bir girov qoyulmadan verilir;

–Əgər banklar kiçik biznes subyektlərinə onların gələcək fəaliyyətini müfəssəl öyrənmədən kredit verirsə (burada ancaq kreditin qaytarılma imkanları maraq kəsb edir), vençur investorları innovasiya şirkətinə pul qoyaraq şirkətin səhmlərinin bir hissəsinə sahib olmaq hüququ alır və biznes üzrə onun partnyoru olur;

–Kiçik müəssisənin nizamnamə kapitalına vəsait qoyan investor həm təsisçi və həm də innovasiya layihəsinin rəhbərlərindən biri kimi müəssisənin maliyyə-iqtisadi və texniki problemlərinin müzakirəsində aktiv iştirak edir;

–Şirkətin özünün kapitalına vəsait qoyan investor əvvəlcədən şirkətin biznes planı ilə tanış olur (ola bilsin ki, texniki-iqtisadi əsaslandırma ilə də), investisiya layihəsinin cəlbetmə dərəcəsini; özünü maliyyələşdirmə, rentabellik səviyyəsini, xalis mənfəətini, şirkətin imicini, rəhbərlərin ixtisasını, anoloji texniki layihələrin tətbiqedilmə təcrübəsini və s. nəzərdən keçirir;

–Kredit verən banklardan fərqli olaraq vençur şirkəti illik faiz ödəmələri tələb etmir.

Təcrübə göstərdi ki, bir çox vençur şirkətləri səhmlərini bir və ya bir neçə fiziki şəxsdə qapalı yerləşdirmə vasitəsilə öz maliyyələşdirməsini həyata keçirirdilər. Sonuncular səhmdar kapitalında öz payını alırlar, çox vaxt şirkətin direktorlar şurasında yer tutur və gələcəkdə yüksək divi-

dendlərə ümid edirlər. Biznes inkişaf etdikcə innovasiya layihələrinin əlavə maliyyələşdirilməsinə tələbat artdı. Bu halda vençur kapitalı fondu yaradıldı, fondun rəhbərləri isə vençur kapitalistləri adını aldılar.

Vençur fondları eyni vaxtda bir neçə kiçik şirkətə vəsait qoymaq imkanına malik idilər ki, bu da fondun portfelini (portfolio companies) formalaşdırmağa imkan verdi. Bu zaman vençur kapitalisti onların portfelinə daxil olan şirkətlərin direktorlar şurasının üzvlərinə çevrilərək qoyulan vəsaitin istifadəsinin effektivliyinə nəzarət etməyi bacarırdılar.

Bir qayda olaraq vençur fondlarının fəaliyyəti 7-10 illik dövrlə məhdudlaşır. Həmin müddət başa çatdıqdan sonra onlar ləğv edilir, portfelə daxil olan şirkətlərin səhmləri isə açıq bazarda satıla, ya da sadəcə olaraq fondun investorları (payçıları) arasında bölüşdürülə bilər.

7.2. Vençur biznesinin təşkilati əsasları

Kiçik innovasiya biznesinin inkişafı böyük pul məbləğlərinin cəlb edilməsi zəruriliyini artırır. Buna görə də vençur fondlarının meydana gəlməsi tamamilə qanunauyğun prosesdir.

Vençur fondları müvəqqəti təşkilati strukturlardır. Onlar bir və ya bir neçə hüquqi və fiziki şəxslərin pul vəsaitlərinin birləşdirilməsi yolu ilə müqavilə əsasında yaradılırlar.

Vençur fondlarından az tanınan, lakin investisiya qoyuluşu üçün potensial cazibədar yeni şirkətlərin dəstəklənməsinə istiqamətlənən pul axınları vətəndaşların şəxsi pullarının qısa müddət ərzində gəlir gətirməyən innovasiya layihələrinə transformasiya etməsinə imkan verərək texniki tərəqqinin aşkar katalizatoru rolunu oynadılar. Vençur biznesinin inkişafı müəyyən üstünlüklərə malikdir:

– Bazar konyukturunun dəyişilməsinə çevik, cəld reaksiyavermə qabiliyyəti;

– Yeni ideyaların sınaqdan keçirilməsinə vaxtında oriyentasiya etmək imkanı;

– Sərt bürokratik qaydaların yoxluğu. Kiçik biznes sferasında şirkətlərin işçiləri (bir qayda olaraq, istedadlı mühəndislər, alimlər, ixtiraçılar) əmək intizamının ümumi qəbul edilmiş "çərçivəsindən" kənara çıxaraq müəyyən yaradıcılıq azadlığına malikdirlər.

Vençur fondunun öhdəliklərinə cavab verən və ancaq fonda qoyduğu vəsaitin məbləği həddində risk edən təsisçi məhdud məsuliyyətli tərəfdaş sayılır (limited partner).

Bir qayda olaraq vençur fondunun işçisi şirkətin direktorlar şurasının tərkibinə daxil edilir, lakin bu zaman o, şirkətin icraçı direktoruna çevrilmir. Onun rolu əsasən vacib strateji qərarların qəbulunda aktiv iştirak etməklə

məhdudlaşır, vençur fondunun rəhbərliyi investorların pul vəsaitlərindən səmərəli istifadə olunmasında maraqlıdır.

Beləliklə, vençur fondunun idarə heyəti şirkətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə daim nəzarət etməklə yanaşı onun investisiya cəlbediciliyinin artmasına görə öz təkliflərini verə bilər.

İnvestisiyanın yatırma prosesinin son mərhələsi (exit) qapalı şəxsi şirkətdən açıq səhmdar şirkətinə çevrilməsindən ibarətdir.

Şirkətin açıq bazara çıxışı olan açıq (kütləvi) şirkətə çevrilməsinin müəyyən üstünlükləri və çatışmazlıqları vardır.

Üstünlükləri:

–Müxtəlif maliyyə alətlərinə pul qoyuluşunu diversifikasiya etmək imkanı;

–Gələcəkdə xarici maliyyələşdirmə mənbələrinin asan və ucuz cəlb edilməsi. Belə ki, səhmlərin açıq bazarda yerləşdirilməsi və informasiyanın elan edilməsi nəticəsində potensial investorlar şirkətlə yaxından tanış olacaqlar və şirkətə qarşı etibarlılıq dərəcəsi yüksələcəkdir;

–Açıq şirkətlərdə qiymətli kağızların pula çevrilmə ehtimalı qapalı səhmdar cəmiyyətlərilə müqayisədə çox azdır. Belə ki, səhmləri xarici investorlara satmaq çətindir, şirkətin həmtəsisçiləri və sahibkarı mümkün maliyyə risklərinə görə öz şirkətinin səhmlərini almaqdan imtina edə bilərlər;

–Satış bazarının əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirilməsi. Belə ki, qapalı şirkətlərdə bunu həyata keçirmək çətindir və s.

Çatışmazlıqları, nöqsan cəhətləri:

Şirkətin sahibi kimi rəhbərliyin onun üzərində real nəzarəti itirməkdən ehtiyatlanması;

Xarici bazarda nəzarət səhm paketinin alınması yolu ilə yeni investorlar tərəfindən şirkətin udulma təhlükəsi;

Rüblük və illik hesabatların tərtibinə çəkilən xərclərin çox olması, hesabatların dərc olunması və məxfi informasiyanın açılması.

İnnovasiya fəaliyyəti ilə, müvafiq olaraq riskli təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan kiçik və orta ölçülü xüsusi şirkətlər üçün büdcə maliyyələşdirməsindən çox az istifadə edirlər.

Dövlət investorlarından fərqli olaraq, vençur şirkətləri öz vəsaitlərini gələcəkdə onların ilkin kapital qoyuluşunu əhəmiyyətli dərəcədə kompensasiya edə bilən və qaçılmaz risklərə haqq qazandıran səhmlərin əldə edilməsini nəzərdə tutaraq daha həvəslə vençur fondlarına qoyurlar.

Vençur fondunun və şirkətin başında duran vençur kapitalistləri bir tərəfdən fərdi və ya kollektiv investorlar, digər tərəfdən isə vençur ideyalarının daşıyıcıları olan sahibkarlar arasında vasitəçilərdir. Buna görə də gələcəkdə əldə olunacaq gəlir bütün vençur biznesi iştirakçıları arasında ədalətlə bölünməlidir.

Maraqlı biznes-ideya kimi vençur layihəsini işləyib hazırlayan şirkət reallaşdırma üçün böyük miqdarda ilkin xərclər tələb edir. Belə şirkət "əkin üçün şirkət" (seed) adlanır, yalnız kağız üzərində və ya laboratoriya işləmələrində mövcud olan layihələrin maliyyələşdirməsinin ən ilkin mərhələsi mövcud olur. "Start" mərhələsində olan bu şirkət, bir qayda olaraq, təcrübə nümunələrinin, modellərin və eksperimentlər üçün xüsusi laboratoriyaların yaradılmasını və s. planlaşdırır.

Son mərhələdə vençur kapitalının innovasiya layihəsindən çıxması, layihədə iştirakının başa çatdırılması nəzərdə tutulur. O, üç ssenari üzrə həyata keçirilə bilər:

-fərdi və kollektiv investorların səhm paylarının şirkət səhmdarlarına satılması;

-kiçik innovasiya şirkətinin açıq səhmdar cəmiyyətinə çevrilməsi və səhmlərin hərracda yerləşdirilməsi (İPO);

-şirkətin səhmlərinin bu səhmləri əldə etməyə maraqlı olan digər şirkətə - strateji tərəfdaşa satılması.

Layihədən çıxmağın üç ssenarisindən ikinciyə daha çox üstünlük verilir.

7.3. Vençur maliyyələşdirməsini şərtləndirən amillər və şəraitlər

İnnovasiya layihələrinin biznes-planını nəzərdən keçirərkən, hər şeydən əvvəl, şirkətin inkişafına təsir edən daxili amillərə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Daxili amillərə aiddir:

– layihənin mövcud olma müddəti;

– qiymət siyasətini həyata keçirərkən məhsulun keyfiyyət xarakteristikasına və göstəricilərinə görə rəqibləri qabaqlamaq ehtimalı;

– kiçik müəssisənin məhsuluna mövsümi tələbat;

– malların, işlərin və xidmətlərin nadirlik dərəcəsi;

– vençur layihəsinin tətbiqinin ekoloji nəticələri;

– şirkətlə kommersiya bankları arasında münasibətlərinin etibarlılıq dərəcəsi;

– məhsulu öz ticarət markası altında buraxmaq imkanı;

– kiçik müəssisənin pul resurslarına olan hazırkı və gələcək tələbatı;

– şirkətin elmi-tədqiqat və təcrübə konstruktor işlərinə xərcləri;

– şirkətdə çalışan işçilərin ixtisas səviyyəsi və menecerlərin peşəkarlığı və s.

Əgər sadalanan amillərin sərtliyi nəzərə alınsa, onda kiçik innovasiya biznesilə məşğul olan kiçik müəssisələrin xarici mühit amillərinin dəyişməsi meyillərini qabaqcadan görmək və ya proqnozlaşdırmaq olduqca çətindir.

Xarici amillər aşağıdakılardan ibarətdir:

– analoji məhsul bazarının konyukturu;

– innovasiya biznesi ilə məşğul olan kiçik müəssisənin məhsuluna tələbatın dəyişilməsi dinamikası;

– inflyasiyanın dəyişilməsi dinamikası;

– ölkədə və regionlarda əhalinin məşğulluq səviyyəsi;

– enerji daşıyıcılarının qiymətlərinin dəyişilməsi;

– dövlətin liberal miqrasiya siyasəti;

– ölkədə və regionlarda korrupsiyanın səviyyəsi və s.

Vençur ideyalarının tətbiqilə məşğul olmağı bacaran, prinsipial yeni elmtutumlu işləmələrə vəsait qoymağa hazır olan kiçik müəssisələr dövlət tərəfindən hüquq, texniki və iqtisadi dəstək almalıdırlar. Bu tip müəssisələrin qeydiyyatı qısa müddətdə və eyni zamanda sahibkarlar üçün minimum itkilərlə həyata keçirilməlidir.

Məlum olduğu kimi, sahibkarların iqtisadi azadlığında ancaq iki məhdudiyyət mövcuddur: vergi ödəmək və təbiətin mühafizə olunması tədbirlərinə riayət etmək. Qalan bütün məhdudiyyətlər (lisenziya şərtlərinə əməl etmək şəklində) "avtomatik" rejimdə işləyirlər, yəni müvafiq qanunlar və normativ-hüquqi sənədlərə hökmən riayət edilməlidir.

Müəssisələrin açılışı və fəaliyyət göstərməsi şərtlərinə riayət olunmaması aşağıdakı nəticələrə gətirib çıxara bilər:

– lisenziyadan məhrum edilər;

– cərimələrə məruz qalar;

– sahibkarın kredit almaq mexanizmində müvafiq dəyişikliklər edilər.

Eyni zamanda, kiçik biznes sferasında prinsipcə yeni elmtutumlu istehsalın işlənilməsi və mənimsənilməsilə məşğul olan və lisenziya şərtlərinə riayət edən müəssisələr dövlət tərəfindən dəstəklənirlər. Dövlət həmin müəssisələrin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin birbaşa və dolayısı yolla stimullaşdırılması tədbirlərinin həyata keçirilməsinə yaxından kömək edir.

Cavan, sürətlə inkişaf edən xüsusi şirkətlər üçün vençur maliyyələşdirmə formasından geniş istifadə olunmasına əlverişli şəraitin yaradılması son dərəcə vacibdir. Məlumdur ki, starta qədərki (seed) və start (start up) maliyyələşdirmə sahibkarlar üçün ən riskli kapital qoyuluşudur. Məhz ona görə də şirkətlərin inkişafı üçün "start" şəraitinin dövlət tərəfindən dəstəklənməsi vençur maliyyələşdirməsinin genişləndirilməsinə ən güclü təsir göstərə bilər.

Vençur maliyyələşdirməsinin ən vacib məsələlərindən biri investorlar yüksək gəlirlilik səviyyəsinə nail olmağa səy göstərərkən onların qaçılmaz risklərini azaldan şərtlərin yaradılmasıdır.

Bu şərtlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

– diversifikasiya - müxtəlif şirkətlərin innovasiya layihələrinə vəsait

qoyuluşu. Bir şirkətə uğursuz vəsait qoyuluşunu digər müəssisənin gəlirləri kompensasiya oluna bilər. Müxtəlif qiymətləndirmələrə görə "hədəfə düşmək" ehtimalı 20 faizdən çox deyil, bu kapital qoyuluşunu vençur (riskli) kapital qoyuluşu hesab etmək olar;

– eyni bir innovasiya layihəsinə kapital qoyuluşu zamanı müxtəlif investorların səylərinin birləşdirilməsi əmanətçilər arasında bölüşdürüldüyünə görə risk nəinki azalır, həm də investorların idarəetmə təcrübələrinin birləşməsi, işgüzar əlaqələri və s. ilə sinergetik effekt artır;

– vençur maliyyələşdirməsini həyata keçirənlərin adından müştərək vençur fondunun yaradılması (məhdud məsuliyyətli maliyyə partnyorluğu). Bu partnyorluğun bütün iştirakçıları müvafiq şəkildə gəlir əldə edir və qoyduqları vəsaitə mütənasib olaraq risk daşıyırlar;

– vençur fondunda qoyulan vəsaitlərin effektivliyinə və səmərəli istifadəsinə cavab verən peşəkar rəhbərliyin təyin olunması;

– bir və ya bir neçə vençur fondunun idarə olunmasını üzərinə götürən ixtisaslaşmış vençur şirkətlərinin yaradılması.

7.4. Ofşor biznesi

İqtisadiyyatda, xüsusilə maliyyə sferasında qloballaşma prosesi ofşor maliyyə mərkəzlərinin, yaxud maliyyə zonalarının yaradılmasını zəruriyyətə çevirmişdir. Ofşor zona, yaxud ofşor maliyyə mərkəzi dedikdə ərazi, yaxud ölkə başa düşülür, hansı ki, ofşor şirkətlərinin qeydiyyatına və fəaliyyət göstərməsinə qanunvericiliklə icazə verilir. Bu tip şirkətlərin fəaliyyəti ölkədən, yaxud qeydiyyata alındığı ərazidən kənarda yerləşən mənbələrdən mənfəətin əldə edilməsinə əsaslanır.

Ofşor zonalarda fiziki və hüquqi şəxslərin fəaliyyət göstərmələri üçün güzəştli şərait yaradılır, hansı ki, həmin ərazidə bank və valyuta qanunvericiliyi nöqteyi-nəzərdən iqtisadi fəaliyyət mərkəzi olmur. Başqa sözlə, maliyyə nəticəsinə həmin zonadan kənarda nail olunur, ancaq əldə edilən vəsait zonanın özündə dövr edir. Ofşor şirkət yerli fiziki, yaxud hüquqi şəxslərlə saziş bağlaya bilməz. Burada prinsipial cəhət ondan ibarətdir ki, beynəlxalq əməliyyatlara bu məhdudiyyət şamil edilmir.

Bir qayda olaraq, xalis şəkildə ofşor şirkət dedikdə "kağız" şirkət, yəni kağızda fəaliyyət göstərən şirkət başa düşülür. O, şirkətin bütün formal əlamətlərinə malikdir, yəni sahibləri, direktorları (menecerləri), qeydiyyat sənədlərinin komplekti olur. Məhz buna görə də həmin şirkət maliyyə əməliyyatlarını aparmaq və vergiləri azaltmaq üçün əlverişli alət sayılır. Ofşor şirkət bütün əməliyyatları yerləşdiyi zonadan kənarda, xaricdə həyata keçirir.

XXI əsrin əvvəlinə dünyada 60-a yaxın ofşor mərkəzləri (zonalar) və

1,5 milyondan çox ofşor şirkətləri mövcud olmuşdur. Ofşor mərkəzlərində dünya maliyyə aktivlərinin xeyli hissəsi, yəni təqribən 6 trilyon dollar civarında maliyyə aktivləri cəmlənmişdir. Burada iri dünya banklarının ya filialları, ya da törəmə strukturları açılmışdır. Ofşor zonalarında, həmçinin sığorta biznesi inkişaf etmişdir. Belə ki, təkcə Bermud adasında 1,5 minə yaxın sığorta şirkətləri fəaliyyət göstərirlər. Ofşor mərkəzlərinin vasitəsilə dünya pul kütləsinin yarısı keçir, xüsusi şəxslərin kapitalının və bankların xarici aktivlərinin təqribən 20 faizi investisiyalaşdırılır.

Ofşor biznesi - ofşor zonalarda, yəni ofşor şirkətlərinin qeydiyyatına və fəaliyyətinə qanunvericiliklə icazə verilən ərazilərdə təşkil olunmuş biznesdir.

Ofşor biznesinin cəlbediciliyi ondan ibarətdir ki, şirkət real vergi güzəştləri edir, həmçinin hesabat işlərinin sadələşdirilməsinə icazə verir və valyutaya məhdudiyyət qoymur.

Xaricdə qız şirkətlərinin yaradılması milli müəssisələrin xarici iqtisadi əlaqələri ilə sıx bağlıdır. Maliyyə-sənaye qruplarının meydana gəlməsi ilə bu məsələ daha da aktual oldu. Qız müəssisəsini yaratmağı planlaşdırarkən onun harada qeydiyyata alınması, hansı hüquqi formanın seçilməsi, necə idarə olunması məsələsini həll etmək lazımdır. Bu sahibkarın məramından və ana şirkətin kommersiya əməliyyatlarında xarici firmaların iştirak səviyyəsindən asılıdır.

Qız şirkətlər vəsaiti daha çox ixtisaslaşmış şəkildə qoymağa, ticari-vasitəçi əməliyyatları yerinə yetirməyə, maliyyə və agent xidmətləri göstərməyə imkan verirlər. Əgər qız şirkəti işi ana şirkətin siyasəti və maraqları ilə bağlıdırsa, onda onun fəaliyyəti əhəmiyyətli iqtisadi effekt gətirir.

Qız şirkətin yerləşdiyi ölkənin, onun yurisdiksiyasının seçilməsi ilk növbədə gəlir vergisinin səviyyəsi ilə müəyyən edilir.

Qız şirkətin maliyyə və vergi planlaşdırılması aşağıdakıları özündə ehtiva edir:

– kapitalın idxal-ixrac şərtlərinin və qız şirkətin gəlirlərinin vətənə qaytarılması şərtlərinin öyrənilməsi, vergilərin müəyyənləşdirilməsi;

– kredit resursları mənbələrinin axtarışı;

– şirkətdaxili kreditvermə imkanlarının təhlili;

– vergilərin və digər xərclərin azalmasını təmin edən beynəlxalq əməliyyatlar sxeminin işlənib hazırlanması.

Xaricdə investisiya fəaliyyətini genişləndirdikdə və şirkətin bir neçə xarici filialı yarananda vergi itkilərinin aşağı salınmasını təmin edən təkrar investisiya və gəlirlərin vətənə qaytarılması mexanizminin işlənib hazırlanması tələb olunur. Belə mexanizm adətən vergi güzəşti olan zonalarda holdinq, maliyyə və sığorta şirkətlərini açmağı nəzərdə tutur.

Xaricdəki qız şirkətləri sahiblərinə müxtəlif imkanlar və üstünlüklər

verir. Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olaraq investorlar xaricdə müxtəlif profilli qız şirkətləri yarada bilərlər:

a) vasitəçi və agent müəssisələri, o cümlədən:

– reklam, informasiya və nümayəndəlik fəaliyyətinə ixtisaslaşan agent şirkətləri. Belə şirkətlər işgüzar əlaqələrin inkişafına və marketinq xidmətinin keyfiyyətinin yüksəlməsinə kömək edir, ana şirkətin "imicini" artırır;

– ticarət-vasitəçi, ixrac-idxal müəssisələri. Belə müəssisələr xarici ticarət fəaliyyətinin effektivliyini yüksəldir və adətən ixrac-idxal əməliyyatlarında gəlirin olduqca böyük hissəsini udan topdansatış vasitəçilərinin xidmətlərindən imtina etməyə imkan verir.

b) İstehsal profilli müəssisələr:

– Xaricdə istehsal-satış tsiklinin bir hissəsini həyata keçirən yığma, təmir, servis və başqa istehsal müəssisələri. Xarici komplektləşdiricilərdən istifadə edərək yığma müəssisələri ixrac olunan malın xarici bazarın tələblərinə adaptasiyasına, xarici istehsal və texnoloji standartlarına keçməyə imkan verir;

– Digər ölkələrdə obyekt inşasını həyata keçirən xarici partnyorların iştirakı ilə innovasiya layihələrini müştərək reallaşdıran müəssisələr;

– Xaricdə elmi-tədqiqat və təcrübi konstruktor işləri aparan şirkətlər;

– Ticarət müəssisələri: xarici diler və distribüter şəbəkələri, alıcı şirkətlər;

– Xarici ticarət fəaliyyətinə xidmət edən nəqliyyat-ekspeditor müəssisələri;

c) İnvestisiya və maliyyə profilli müəssisələr:

– Səhmlərə və müxtəlif qiymətli kağızlara, xarici ölkə banklarına, digər qız şirkətlərinə, daşınmaz əmlaka və başqa aktivlərə vəsait qoymaq yolu ilə kapitalı effektiv idarə etməyə imkan verən holdinq şirkətləri;

– Ana şirkətin xarici qız şirkətlərinə, həmçinin azad müştərilərə kredit verməkdə, kredit vasitəçiliyində və başqa maliyyə xidmətlərində ixtisaslaşan maliyyə şirkətləri. Vasitəçi maliyyə və holdinq şirkətləri vasitəsilə xaricdə kredit resurslarının və nizamnamə kapitallarının, həmçinin onlardan gələn gəlirlərin beynəlxalq köçürmələri həyata keçirilir;

– Şirkətdaxili sığortadan qənaət əldə etməyə imkan verən sığorta şirkətləri;

– Trast şirkətləri və fondları. Trast şirkətləri müştərilərin kapitalını idarə etmək üzrə mərkəz rolunu oynayırlar.

Xarici qız şirkətləri şirkətin maliyyə siyasətinə çeviklik verir (belə ki, ticarət konyukturundan asılı olaraq gəlir mal dövriyyəsinin genişləndirilməsinə istiqamətləndirilə bilər və ya investisiyaya qoyula bilər), dünya bazarlarında geniş sahibkar ekspansiyası üçün imkan yaradır, ana şirkətin

xarici iqtisadi əməliyyatlarını yüngülləşdirir. Bir qayda olaraq xarici şirkətlər qapalı tip səhmdar cəmiyyəti şəklində yaradılır.

Xaricdə investisiya qoymağa başlayan sahibkarların ilk addımı vergi güzəşti olan zonalarda, yəni o ölkələrdə ki, xarici investorlar əlverişli hüquqi və vergi güzəştləri alırlar, qız şirkətləri yaratmaqdan ibarətdir.

Vergi güzəştləri ənənəvi olaraq, xarici investorların gəlirləri praktiki olaraq vergilərdən tamamilə azad olunduğu "vergi limanlarında" və ya ofşor zonalarda verilir. Qız şirkətləri "vergi limanlarında" ana şirkətin xarici iqtisadi fəaliyyətini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağı bacarırlar. Bununla əlaqədar ən müxtəlif funksiyaları yerinə yetirən bir neçə qız müəssisəsini yaratmaq zərurəti yarana bilər.

Təyinatından asılı olaraq güzəştli vergi yurisdiksiyasında yerləşdirilmiş və ana şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı əməliyyatları yerinə yetirən ofşor şirkətlərinin standart tipləri yaranmışdır:

– Holdinq tipli şirkətlər: investisiya, daşınmaz əmlaka və əqli mülkiyyət obyektlərinə sahiblik üzrə operativ-holdinq şirkətləri;

– Ticarət-vasitəçi şirkətlər: ixrac-idxal, alıcı və distribüter şirkətləri;

– Maliyyə profilli şirkətlər: ofşor bankları, maliyyə-vasitəçi və sığorta şirkətləri.

Bəzən vergi güzəştli zonalarda ana şirkətin əsas fəaliyyəti ilə məşğul olan kiçik şirkətlər yerləşdiririlir.

Qız şirkətlərini açarkən ixtisaslaşmış müəssisələrin xidmətlərindən istifadə etmək məqsədəuyğundur. Müştərilərin tapşırığı ilə şirkətin qeydiyyatını və idarə edilməsi işini sərəncamında zəruri informasiyaları və texnologiyaları bilən ixtisaslı kadrlar olan maliyyə, yaxud katiblik şirkətləri həyata keçirirlər.

Dünya praktikasında bütün ölkələr vergiqoyma və kommersiya fəaliyyətinə, qız şirkətlərinin yaradılmasına çəkilən xərclərin həcminə görə üç böyük qrupa bölünürlər. Birinci qrupa daxil olan sənayecə inkişaf etmiş ən iri ölkələrdə (ABŞ, Almaniya, Yaponiya, Böyük Britaniya, Fransa, İtaliya) gəlir vergisi xalis gəlirin 40-50 faizini təşkil edir. Təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyəti ciddi şəkildə nizamlanır, şirkətdaxili əməliyyatları və vergidən yayınmaq məqsədilə xarici şirkətlərdən istifadəni məhdudlaşdıran xüsusi hüquqi normalar mövcuddur. Bu ölkələrin qanunlarında səhmdar cəmiyyətləri üçün minimum nizamnamə kapitalı böyük həcmdə müəyyən edilir. Məsələn, Almaniyada - 100 min marka, Fransada - 500 min frank. İkinci və üçüncü qruplara daxil olan ölkələr vergi güzəştli zona kimi nəzərdən keçirilir. İkinci qrup ölkələrdə gəlir vergisi kifayət qədər yüksək səviyyədə olduqda aşağıdakı hallarda xüsusi vergi güzəştləri sistemi tətbiq olunur:

a) Şirkətin müəyyən tip fəaliyyəti, o cümlədən holdinq, maliyyə və ticarət fəaliyyəti;

b) Pul köçürmələri və gəlirlərin vətənə qaytarılması mexanizmi.

Bu ölkələrdə dividendlərin ölkədən çıxarılmasından və öz vətəninə qaytarılmasından, bank faizlərindən və gəlirin bir neçə başqa növündən tutulan vergilər adətən aşağı salınır. Bu qrup ölkələr liberal valyuta və gömrük rejimləri ilə fərqlənirlər.

Üçüncü qrupa hüquqi şəxslərin qeydiyyatının son dərəcə sadələşdirildiyi və gəlir vergisinin əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salındığı (və ya heç olmadığı) törəmə şirkətlər və ya inzibati ərazilər - "vergi limanları" daxildir. Bir qayda olaraq bunlar Avropanın keçmişdə koloniya olmuş cırtdan ölkələridir və ya inkişaf etmiş ölkələrdən ayrılmış özünüidarəetmə ərazilləridir. Anoloji şərait xarici investisiyaları cəlb etmək üçün yaradılmış "azad iqtisadi zonalarda", həmçinin "vergi limanı" əlamətlərinə malik olan inzibati törəmələrdə, ştatlarda və dairələrdə də mövcuddur.

"Vergi limanlarına" tipik misal kimi Avropada Lixtenşteyn, Malta, Andorra, Monako kimi cırtdan dövlətləri göstərmək olar. Böyük sayda "vergi limanları" üçüncü ölkələrdə, məsələn, Panama, Kosta-Rika və başqa ölkələrdə yerləşir.

Şirkətlərin "vergi limanlarında" yerləşdirilməsinin vacib üstünlüklərinə qeydiyyat prosedurlarının ucuzluğu və sadəliyi aiddir. Yeni şirkət bir neçə gün ərzində açıla bilər.

"Vergi limanlarının" xarici investorlar üçün cəlbedici aşağıdakı xüsusiyyətləri vardır:

1. Gəlir vergisi yoxdur və ya o müxtəlif ölkələrdə ildə 150-1000 dollar civarında olan və gəlirin həcmindən asılı olmayan illik yığımla əvəz olunur. Gəlirlərin - dividendlərin, bank faizlərinin və başqa ödəmələrin - ölkədən daşınmasına vergi tutulmur.

2. Qeydiyyat proseduru maksimum sadələşdirilib: adətən nizamnamə kapitalının minimum ölçüsü təyin olunmur; şirkət sahiblərinin adı açıqlanmır - onların adları yalnız törədilmiş cinayət faktı üzrə istintaq aparılan halda (fırıldaqçılıq, narkotiklərlə qeyri-qanuni ticarət və s.) açıqlanır.

3. Ölkədən valyuta çıxarılmasına məhdudiyyət yoxdur. Şirkət istənilən xarici ölkə banklarında istənilən valyuta ilə depozit aça bilər, istənilən valyutada məhdudiyyətsiz ödəmələr həyata keçirə və ala bilər.

4. Şirkətlərin idarə olunması proseduru son dərəcə sadədir. Bəzən şərtidir - bu zaman sahibkarın vəkalətnaməsi üzrə idarəetmə işi katiblik şirkəti tərəfindən həyata keçirilir. Bir sıra "vergi limanlarında" təqdim edən üçün səhmlər buraxmaqla sahibkarın anonimliyi təmin olunur.

5. "Vergi limanları" ölkələrinin əksəriyyətində vergi və gömrük qanunvericiliyinin pozulması cinayət sayılmır. Burada şirkətlərin uçotunun aparılması və ya vergi deklarasiyası haqqında hesabat tələb olunmur. Xarici auditorlar "vergi limanlarının" heç də hamısında yoxlamalar aparmırlar və şirkətin hesabları ancaq sahibkarların qərarı ilə yoxlanılır. Hesabat işlərinin

yeganə forması illik maliyyə hesabatıdır.

Şirkətlərin "vergi limanlarında" yerləşdirilməsi vergiqoymanın mülayim olduğu zonalardakına və inkişaf etmiş sənaye ölkələrindəkinə nisbətən ucuz başa gəlir.

Şirkətlərin yaradılmasına və fəaliyyətlərinin dəstəklənməsinə çəkilən xərclərin artırılması mülayim vergi sistemli yurisdiksiyalarda bu şirkətlər üçün bir sıra üstünlüklərə səbəb olur.

Əgər yüksək vergiqoyma səviyyəsi olan ölkələrə vəsait qoymaq lazım gəlirsə, onda adətən kapitalın yerdəyişməsi zamanı olan liberal vergi rejimi olan ölkələrdə (Niderland, Lüksemburq, İsveç, Lixtenşteyn) holdinq şirkətlər yaradılır.

VIII FƏSİL. MÜŞTƏRƏK BİZNES FƏALİYYƏTİNİN TƏŞKİLİ

8.1. Müştərək biznesin sosial-iqtisadi mahiyyəti

Müasir dünya iqtisadiyyatında təsərrüfat həyatının beynəlmiləlləşməsi ölkələr arasında yalnız əmtəə və işçi qüvvəsinin deyil, həm də kapitalın hərəkətini gücləndirir. Bu da investisiya əməkdaşlığının müxtəlif formalarının inkişafına səbəb olur. Xarici investisiyanın cəlb edilməsinin səmərəli formalarından biri müştərək müəssisələrin yaradılmasıdır.

Milli iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafı beynəlxalq iqtisadi əməkdaşlığın, onun mühüm forması olan müştərək sahibkarlığın genişləndirilməsini obyektiv zəruriyyətə çevirir. Beynəlxalq təsərrüfat əlaqələrinin formalaşmasında, dünya iqtisadiyyatına sıx inteqrasiya olunmasında müstəsna rol oynayan müştərək sahibkarlıq fəaliyyəti özbaşına və idarə olunmaz proses kimi baş vermir, o əslində dövlətin iqtisadi siyasətinin önəmli istiqaməti kimi çıxış edir.

Vahid sistem halında formalaşan dünya iqtisadiyyatına qovuşmaq və onun uğurlarından bəhrələnmək üçün beynəlxalq iqtisadi əməkdaşlığın müxtəlif formalarından bacarıqla istifadə edilməlidir. Açıq iqtisadiyyat şəraitində müstəqil Azərbaycan dövlətinin sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası müəyyənləşdirilərkən təbii sərvətlərdən daha səmərəli istifadə olunmasını, bazar konyukturunun dəyişilməsini, xarici investisiyanın cəlb edilməsini və onun fəallığının artırılmasını nəzərə almaqla müştərək sahibkarlığın önəmli forması sayılan müştərək müəssisələrin yaradılmasına üstünlük verilməlidir.

Müştərək müəssisənin mahiyyəti barədə lazımi təsəvvürə malik olmaq üçün, hər şeydən öncə, müştərək müəssisə anlayışı açıqlamaq, dərk etmək lazım gəlir. Qərb ədəbiyyatlarında müştərək müəssisə beynəlxalq əməkdaşlığın çoxcəhətli formalara daxil olmaqla istehsal fəaliyyətinin təşkilinin xüsusi hüquqi forması kimi səciyyələndirilir və aşağıdakı əlamətləri göstərilir:

- müştərək müəssisə iki və daha çox tərəflərin aktivlərinin qismən bölüşdürülməsi, yaxud tərəfdaşlardan hər birinin kapital qoyması yolu ilə yaradılır;
- müştərək müəssisə istehsal, ticarət, maliyyə, elmi-tədqiqat fəaliyyəti ilə məşğul ola bilər;
- tərəfdaşlar arasında idarəetmə ilə bağlı məsuliyyət bölüşdürülür;
- kapital qoyuluşu uzunmüddətli olur;
- müştərək sahibkarlıq iştirakçıların fəaliyyətinin yalnız bir hissəsini əhatə edir;
- mənfəət və sahibkarlıq riski tərəfdaşlar arasında onlardan hər birinin kapital qoyuluşunda payına müvafiq olaraq bölüşdürülür.

Yeri gəlmişkən, qeyd etməliyəm ki, müştərək müəssisələrin yaranma tarixi çox qədim olmasına baxmayaraq, indiyədək müştərək müəssisə məfhumunun konkret tərifi verilməyib. Bu zərurəti nəzərə alaraq müştərək müəssisə anlayışının aşağıdakı məzmunda istifadə olunmasını məqsədəmüvafiq sayıram: «Müştərək müəssisə – milli iqtisadiyyatın inkişafında investisiya qoyuluşunda iştirak edən yerli və xarici hüquqi şəxslər və ya fiziki şəxslər arasında bağlanmış saziş əsasında məhsulun istehsalı və satış, işlər görülməsi və xidmətlər göstərilməsi üçün yaradılan təsərrüfat subyektidir».

Müştərək müəssisələr nizamnamə kapitalı milli və xarici kapitalın iştirakı ilə formalaşan təsərrüfat subyektləridir.

Müştərək müəssisələrin xüsusiyyətlərinə iki və daha çox tərəfdaş arasında müqavilənin mövcudluğu, hər bir tərəfdaşın pay və iştirak formasının müəyyən olunması, sahibkar fəaliyyətindəki maraqların ümumiliyi, müştərək müəssisə üzərində nəzarəti təmin edən payın müəyyən edilməsi, hər bir tərəfdaşın iştirak payına uyğun olaraq məsuliyyətlərin məhdudlaşdırılması və müəssisənin fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən mənfəətin müəyyən hissəsini almaq hüququ, fəaliyyət müddətinin (məhdud və ya qeyri-məhdud) müəyyən olunması aiddir.

Müştərək müəssisələr birgə kapital, bir idarəetmə, mənfəət və risklərin bölüşdürülməsi əsasında yaradılır. Müştərək müəssisələrin nizamnamə fondu tərəfdaşların vəsaitləri hesabına yaradılır və həm idarəetmə, həm də mənfəət və riskin bölüşdürülməsi bu paya uyğun həyata keçirilir.

Təşkilati nöqteyi-nəzərdən müştərək müəssislərə, istər bir, istərsə də çox zavodlu (fabrikli) oluna bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, beynəlxalq iqtisadi münasibətlərdə iştirak edən birzavodlu müəssisələr qrupunda - kiçik, orta və iri müəssisələr vardır, çoxzavodlu müəssisələr qrupunda – trestlər, konsernlər və digər istehsal birlikləri iştirak edirlər. Heç təsadüfi deyildir ki, hər vəziyyətdə xarici investor yerli şəraitə və bazara uyğunlaşır və az kapital sərfi ilə risk edir. Müştərək müəssisələrin bu forması xarici investorları cəlb etməklə, mütərəqqi avadanlıq, qabaqcıl texnologiya və idarəetmə təcrübəsi əldə etmək üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Müştərək müəssisənin sosial-iqtisadi mahiyyəti tərəfdaşların texnoloji və emosional əməkdaşlığı ilə müəyyən olunur. Əməkdaşlığın texnoloji tərəfi tərəfdaşların birgə sərmayə qoyuluşlarında öz əksini tapır. Xarici investor müştərək müəssisənin yaradılması üçün adətən yeni texnika və texnologiya, ixtisaslı kadrlar, uzunmüddətli kreditlər cəlb edir, milli investor isə torpaq sahəsi verir, işçi qüvvəsi, tikinti materialları və xammalı cəlb edir. Əməkdaşlığın emosional tərəfi isə müəssisənin səmərəli fəaliyyəti üçün tərəfdaşların səylərini birləşdirməsində öz əksini tapır.

Müştərək müəssisəni yaradan tərəflərin məqsədləri üç əsas kateqoriyaya bölünür: zəruri istehsal resursların əldə olunması, bazar motivləri, riskin bölüşdürülməsi.

Tərəfdaşların öz istehsal və ya bazar potensialını səmərəli reallaşdırmaq üçün bu və ya digər resurs növünə çatışmamazlığı çox vaxt müştərək müəssisənin yaradılması üçün əsas olur. Bu resurslara maliyyə vəsaitləri, istehsal gücləri, xammal və materiallar, texnologiya, patentlər, idarəetmə kadrları, informasiya, nou-hau və s. aid ola bilər.

Müştərək müəssisənin yaradılması xarici investora yerli tərəfdaşların köməyilə ölkənin iqtisadi və siyasi vəziyyəti haqqında informasiya almaq, dövlət orqanları və yerli istehsalçılarla əlaqə yaratmaq, yerli xammaldan, maliyyə mənbələrindən, işçi qüvvəsindən, yerli tərəfdaşın istehsal güclərindən istifadə etmək kimi üstünlüklər verir. Yerli tərəfdaşlar isə əlavə maliyyə resursları, yeni texnika və texnologiya, idarəetmə təcrübəsi cəlb etməklə istehsal olunan məhsulun rəqabətqabiliyyətini artırmaq imkanına malik olur.

Beləliklə, müştərək müəssisənin üstünlüyü onun yaradılması üçün birbirini tamamlayan və qarşılıqlı səmərəli iqtisadi resursların cəlb edilməsi ilə müəyyən olunur.

Müştərək müəssisə yerli bazara daxil olan vasitəsi kimi xarici investora daha geniş informasiya bazası, əlaqə şəbəkəsi əldə etməyə və daxili bazarı qiymətləndirməyə, yerli istehlakçıların zövq və meyilləri haqqında məlumat toplamağa, istehlakçılara xidmət göstərməyə imkan verir. Digər tərəfdən xarici investor yetkin texnika və texnologiyanı və məhsul istehsalını inkişaf etməkdə olan ölkələrə keçirməklə kapitalın dövriyyə müddətini artırmış olur. Müştərək müəssisənin yaradılması milli investorun xarici təchizatçı və istehlakçılarla təsərrüfat əlaqələri yaratmasına, yerli bazarı daha tez mənimsəməsinə xarici investorun satışını istifadə edərək xarici bazarlara çıxmasına, xarici marketinq təcrübəsinə yiyələnməsinə müsbət təsir göstərir.

Müştərək müəssisələrin yaradılması xarici yerli şərait və bazar haqqında yerli tərəfdaşın biliklərindən istifadə edərək həmin ölkə bazarında az xərclə möhkəmlənməyə imkan verir. Bu özünü alıcılarla, xammal və resurs təminatı, işçi qüvvəsindən istifadə və s. ilə əlaqədar əməkdaşlıq nəticəsində istehsal və tədavül xərclərinin azalmasında, kapitalın dövriyyə sürətinin artmasında göstərir. Milli tərəfdaşların müştərək müəssisədə iştirakı xarici tərəfdaşların yerli bazarın qeyri sabitliyi və onunla tanışlıq dərəcəsinin az olması ilə əlaqədar təsərrüfat risklərini xeyli azaldır. Ümumi kapital qoyuluşlarının bölüşdürülməsi nəticəsində bununla
bağlı risklər azalır.

Beləliklə, yaradılma motivlərindən asılı olmayaraq müştərək müəssisə tərəfdaşların ayrı-ayrılıqda imkanı xaricində olan işgüzar və iqtisadi məqsədlərin birgə fəaliyyətlə əldə edilməsi vasitəsidir.

Müştərək müəssisə yeni istehsala başlamaq üçün ilkin şəraitini xeyli yaxşılaşdırsa da, təsisçilərin siyasi, iqtisadi və milli maraqları onların yara-

dılmasında və fəaliyyətində bəzən mürəkkəb və ziddiyyətli münasibətlərin əmələ gəlməsinə gətirib çıxarır. Belə münasibətlər, ilk növbədə, tərəfdaşların məqsədlərindən asılıdır. Onların yaradılması və fəaliyyəti prosesində tərəfdaşların rəqabət aparan məqsədləri mövcud olur. Bunun nəticəsində xarici investor mütərəqqi texnika və texnologiyanın, idarəetmə və marketinq təcrübəsinin verilməsini minimumlaşdırmağa, yerli tərəfdaşlar isə maksimumlaşdırmağa cəhd edirlər ki, bu da müştərək müəssisələrin səmərəli fəaliyyətinə mane olur. Mühüm məsələlərdən biri məhsulun reallaşdırılması ilə əlaqədardır. Əgər xarici investorun əsas məqsədi yerli bazarda möhkəmlənməkdirsə, milli tərəfdaş isə məhsul ixracına çalışarsa, bu cür mənafelərin toqquşması müəssisənin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir. Digər ziddiyyətlər istehsalın genişləndirilməsinə zəruriyyət yarandıqda əlavə kapital qoyuluşlarının həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Bir tərəfdən, müştərək müəssisənin iqtisadi səmərəliliyini artırmaq üçün əlavə kapital qoyuluşlarına zərurət yaranır, digər tərəfdən, onun sərbəst əmtəə istehsalçısına çevrilməsi tərəfdaşlar tərəfindən əlavə kapital qoyuluşlarının həyata keçirilməsini məhdudlaşdırır. Beləliklə, tərəfdaşların məqsədlərindəki ziddiyyətin olmaması müştərək müəssisənin yaradılması və səmərəli fəaliyyəti üçün əsas şərtdir.

Müştərək müəssisələrin milli iqtisadiyyatın səmərəliliyi nöqteyi-nəzərindən yaradılması onun ölkənin iqtisadi sisteminə daha səmərəli daxil olması baxımından qiymətləndirilməlidir. Bu məqsədə o vaxt çatmaq olar ki, müştərək müəssisələrin formalaşması və inkişafı milli iqtisadiyyatın və ölkədə sahibkarlığın inkişaf strategiyası ilə üzvi surətdə əlaqələndirilir, həmçinin müştərək müəssisələrin inkişafı üçün cəlb edilmiş xarici investisiyalar dərin təhlil edilir.

8.2. Müştərək biznesin əsas formaları

Azərbaycan iqtisadiyyatının idarə edilməsində köklü islahatlar, bazar münasibətlərinə keçid, iqtisadiyyatın açıq xarakter alması iqtisadi inkişafın daxili amilləri ilə yanaşı, xarici amillərin də rolunu artırır. Belə şəraitdə xarici amillər, nəinki birbaşa xarici iqtisadi fəaliyyətlə əlaqədar müəssisələrə, həm də onunla əlaqədar olmayan müəssisələrə də öz təsirini göstərir. Daxili və xarici amillərin səmərəli nisbətdə ölkənin müqayisəli üstünlüklərinə əsaslanaraq iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artırılması və dünya bazarında öz layiqli yerini tutması ölkənin qarşısında duran mühüm vəzifələrindəndir.

Kiçik dövlətlər beynəlxalq əmək bölgüsünə daha aktiv qoşulması və iqtisadiyyatın açıq xarakteri ilə fərqlənirlər. Ölkənin əhalisi, ərazisi və ümumi daxili məhsulunun həcmi nə qədər azdırsa, ölkə iqtisadiyyatına xarici iqtisadi amillər bir o qədər çox təsir göstərir. Beynəlxalq əmək bölgüsü bu ölkələrdə ictimai əmək bölgüsünün, sənayenin sahə strukturunun forma-

laşmasında böyük rol oynayır. İngilis iqtisadçısı K.Leyton düzgün olaraq qeyd edir ki, kiçik dövlətlər və onun kompaniyaları öz istehsallarının ixtisaslaşdırılmasına və beynəlxalq əmək bölgüsünün üstünlüklərindən istifadə edilməsinə aktiv cəhdlər etdikdə daha böyük müvəffəqiyyətlər əldə edirlər. Bu ölkələrin iqtisadi inkişafı onların xarici iqtisadi əlaqələrdə iştirakından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Buna görə də, Azərbaycan Respublikası qarşısında məqsədəuyğun və təcili olaraq iqtisadiyyatda struktur dəyişikliklərin aparılması, dünya bazarı tələblərinə istiqamətlənərək istehsal olunan məhsulun rəqabət qabiliyyətinin artırılması vəzifəsi durur. Belə şəraitdə əsas məsələlərdən biri də iqtisadiyyatın yeni keyfiyyət səviyyəsinə keçirilməsidir.

Daxili bazarın həcminə ictimai əmək bölgüsünün inkişaf səviyyəsi ciddi təsir göstərir. İctimai əmək bölgüsü dərinləşdikcə ixtisaslaşma nəticəsində daxili bazarın həcmi artır. Lakin qeyd olunduğu kimi, kiçik dövlətlərdə ictimai əmək bölgüsü beynəlxalq əmək bölgüsü ilə əlaqədardır. Bu da ölkənin xarici ticarətindən asılı bir prosesdir. Məhz xarici ticarətin genişlənməsi ölkələrin müqayisəli üstünlüklərindən səmərəli istifadə etməyə imkan verir. Yuxarıda göstərilən əlaqə ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsindən asılıdır. Ölkənin inkişaf səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, ictimai əmək bölgüsü bir o qədər dərindir və ölkə beynəlxalq əmək bölgüsündə səmərəli iştirak edə bilər. İqtisadi inkişafın aşağı səviyyəsində bu proses həmin ölkələrin iqtisadi inkişafına mənfi təsir göstərir.

Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində yeni iqtisadi münasibətlərin dərinləşməsi və bu münasibətlərin daşıyıcılarının formalaşması müəyyən vaxt tələb edir. Belə şəraitdə fəaliyyət göstərə bilən, bazar təcrübəsinə və biliklərinə malik kadrların, sahibkarların formalaşması zəruri məsələlərdən biridir. Yeni investisiya ilə əlaqədar riski öz üzərinə götürməyi bacaran rəhbərlərin və sahibkar təbəqəsinin mövcudluğu iqtisadi inkişafda mühüm rol oynayır. Buna görə də sahibkar təbəqəsinin zəif formalaşması ölkənin iqtisadi inkişafını ləngidən amillərdən biridir.

Beləliklə, xarici investisiyanın cəlb olunmasını, o cümlədən müştərək biznesin yaradılmasını zəruri edən amilləri, Amerika iqtisadçısı S.Kuznetsin qeyd etdiyi kimi, üç əsas qrupa bölmək olar:

1. Maliyyə vəsaiti kimi ümumi milli məhsulda qənaətin həcminin azlığı. Belə ki, qənaətə meyil o qədər azdır ki, iqtisadi inkişaf üçün zəruri olan fondların formalaşmasını təmin etmir.

2. Real mənada qənaət edilmiş vəsaitlərin çatışmamazlığı. Belə hal, əhalinin istehlak şeyləri istehsalında məşğul olan resursların müəyyən hissəsinin məhsuldar investisiyaların həyata keçirilməsi üçün istifadə etmək meyilinin azlığı ilə əlaqədardır.

3. Xarici resursların əldə olunması üçün xarici valyutanın çatışmaması.

Müştərək biznesin inkişafına təsir göstərən əsas amillərdən biri respublikada əlverişli iqlim mühitinin olması və mineral-xammal resurslarının mövcudluğudur. Respublika neft, qaz, alüminium, tikinti sənayesi üçün xammal və s. ilə zəngindir. Belə ki, Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda hazırda 3,5 mlrd. ton neft, 200 mln. dəmir filizi, 180 mln. alunit, 400 min tona yaxın mis ehtiyatı vardır.

Xarici investisiyanın ölkəyə cəlb olunmasında əsas məqsədlər aşağıdakılardan ibarətdir:

– ölkədə istehsal olunan rəqabətqabiliyyətinin, istehsalın texniki-iqtisadi səviyyəsinin artırılması;

– ölkədə struktur dəyişikliklərin aparılması və mövcud iqtisadi potensialı reallaşdırmaq üçün yeni müəssisələrin yaradılması;

– yeni ixracyönlü və idxalı əvəz edən istehsalların yaradılması;

– ölkədə rəqabətin inkişaf etdirilməsi üçün yeni təsərrüfat subyektlərinin yaradılması;

– az inkişaf etmiş ərazilərin inkişaf etdirilməsi;

– daxili bazarın tələbatını və ölkənin istehsal potensialını artırmaq üçün yeni faydalı qazıntı yataqlarının mənimsənilməsi;

– konsaltinq və marketinq üzrə kadrların hazırlanması sahəsində xarici təcrübədən istifadə.

Xarici investisiyanın cəlb olunması, o cümlədən müştərək biznesin yaradılması ilk növbədə istehsal resurslarının təsərrüfat dövriyyəsinə cəlb edilməsinə şərait yaradır. Nəticədə, müəyyən həcmdə istehsal amillərinin məşğulluğu artır, milli gəlir təbii resurs istehsalçıları, işçi qüvvəsi və s. tərəfdən yaradılan əlavə dəyər hesabına artır.

Xarici investisiyanın həcmi artdıqca ölkəyə gətirilən yeni texnika və texnologiyanın, mütərəqqi idarəetmə və marketinq üsullarının yayılması nəticəsində ölkənin texnoloji inkişafının sürətlənməsi baş verir. Xarici investisiyanın cəlb olunması mütərəqqi texnika və texnologiyada öz əksini tapan, "maddiləşmiş əmək bacarıqları"nın və bunu tamamlayan təşkilati-texnoloji və mikroiqtisadi istehsal münasibətlərinin ölkəyə daxil olmasına, yəni mahiyyətcə, təsərrüfat mikrosisteminin kapital ixrac edən ölkədən idxal edən ölkəyə keçməsinə imkan verir.

Digər tərəfdən, xarici iqtisadi əlaqələrin inkişafı nəticəsində istehsal modellərinin mənimsənilməsi baş verir. Bu, iqtisadi ədəbiyyatda "nümayişkarlıq effekti" adlandırılır. "Nümayişkarlıq effekti" iki istiqamətdə təsir göstərir: birincisi, o ayrı-ayrı ölkələrdə istehsal strukturunun unifikasiyası prosesinin sürətlənməsi (yeni sahələrin inkişafı yolu ilə, həmçinin yeni əmtəə avadanlıqlarının idxalı hesabına) əlverişli şərait yaradır, ikincisi, müxtəlif ölkələr arasındakı əlaqələrin intensivləşməyə meyili nəticəsində geniş mənada istehlak modellərinin unifikasiyası baş verir. Xarici investisiyanın

cəlb olunması istehsal olunan məhsulun dünya bazarlarına çıxmasına ölkənin valyuta gəlirlərinin artmasına müsbət təsir göstərir.

Bununla belə təcrübə göstərir ki, Azərbaycan sənayesinin xarici investisiya mənimsəməsi qabiliyyətini məhdudlaşdıran bir çox obyektiv və subyektiv amillər mövcuddur. Hər şeydən əvvəl, ölkənin uzun müddət beynəlxalq texnoloji mübadilədən kənarda qalması bu resursların mənimsənilməsinə ciddi təsir göstərir. Rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalı müəssisənin lazımi həcmdə yüksək keyfiyyətli xammal, material və dəstləşdirici məmulatlarla təmin olunmasından çox asılıdır. Məhz bu amil bəzi ölkələrdə müştərək biznes obyektlərinin çoxunun istehsal fəaliyyətinin anklav xarakter almasına və xarici investorların müəssisələrinə istiqamətlənməsinə gətirib çıxarır. Onlar yaradılan obyekt ətrafında investisiya fəallığına gətirib çıxarmır və uyğun olaraq əlaqədar istehsalların texnoloji səviyyəsinin artmasına stimullaşdırıcı təsir göstərmir. Bu cür müəssisələrdə məhsulun tərkibində yaradılan əlavə dəyər payı aşağı olur.

Beləliklə. xarici investisiyanın, o cümlədən müştərək sahibkarların üzərinə qoyulan əsas vəzifə onların "iqtisadi artımın katalizatoru və milli iqtisadiyyatın dünya iqtisadi sisteminə qoşulması vasitəsinə çevrilməsidir".

8.3. Müştərək biznes fəaliyyətinin səmərəliliyi

Müştərək biznesin yaradılması və fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyinə makroiqtisadi və mikroiqtisadi səviyyədə baxılmalıdır. Qeyd edildiyi kimi, müştərək biznesin yaradılmasında ictimai mənafe və tərəfdaşların oxşar və fərqli məqsədləri rol oynayır və bunlar birlikdə ziddiyyətli sistem yaradırlar. Bu baxımdan müştərək biznes fəaliyyətinin əsas məqsədi onun təsisçilərinin maddi rifahının yüksəldilməsindən ibarətdir və hər bir təsisçi də öz mənafelərini tam reallaşdırmağa çalışır. Eyni zamanda, dövlətin əsas məqsədi tənzimləmə vasitələrindən istifadə edərək ölkədə iqtisadi inkişafa nail olmaqdan və əhalinin maddi rifahının yüksəldilməsindən ibarətdir. Müştərək biznesin yaradılmasının iqtisadi səmərəliliyi sözügedən məqsədlərin vəhdətindən bilavasitə asılıdır.

Müştərək biznesin yaradılmasının makroiqtisadi səmərəliliyinin meyarı bu prosesdəki xalq təsərrüfatı məqsədlərindən asılıdır. Ayrı-ayrı dövrdən asılı olaraq bu məqsədlər dəyişə bilər. Məsələn, müştərək biznesin yaradılması yolu ilə xarici investisiyasının cəlb olunması sənaye istehsalının sahə quruluşunun təkmilləşməsi, onun texniki-iqtisadi səviyyəsinin yüksəldilməsi, mütərəqqi və texnologiyanın, idarəetmə təcrübəsinin cəlb olunması və s. məqsədi daşıya bilər. Bu baxımdan müştərək biznesin makroiqtisadi səmərəliliyinin hesablanmasının praktiki əhəmiyyəti xalq təsərrüfatı məqsədlərinin həyata keçirilməsinə onların təsir ölçüsünün müəyyən olunması əsasında kapitalın qəbulu sisteminin formalaşdırılmasıdır.

Müştərək biznesin yaradılması və fəaliyyətinin makroiqtisadi səmərəliliyini iki formada müəyyən etmək olar. Birinci formada xalq təsərrüfatına istehsalçı mövqeyindən baxılaraq iqtisadi səmərəlilik müəyyən edilir. Müştərək biznesin yaradılması hesabına ölkə iqtisadiyyatına mütərəqqi texnika və texnologiya, idarəetmə təcrübəsi cəlb etməklə istehsal xərclərinin azaldılması və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi baş verir. Bu formada özünü biznesin iqtisadi səmərəliliyində konkretləşdirsə də, daha geniş məna daşıyır. Yəni məhdud iqtisadi resursların səmərəli istifadəsi və bunun nəticəsində də, xammal və materialların emallıq səviyyəsinin artırılması ölkənin iqtisadi imkanlarının artması baş verir. Kiçik dövlətlər xarici iqtisadi əlaqələrdən daha çox asılıdır. Bu asılılıq xalq təsərrüfatının istehsalçı kimi səmərəliliyinin yüksək olmasını tələb edir. Müasir dövrdə əlavə gəliri ilk növbədə istehsal xərclərinin azaldılması hesabına əldə etmək mümkündür. Xalq təsərrüfatının istehsalçı kimi iqtisadi səmərəliliyi nə qədər aşağıdırsa, ölkənin xarici ticarətində "ticarət şəraiti" bir o qədər pisdir. Yəni məhsul vahidinə sərf olunan iqtisadi resurslar digər ölkələrə nisbətən artıqdır. Qeyd etmək lazımdır ki, istehsal növlərindən asılı olaraq xalq təsərrüfatına istehsalçı kimi baxılması əsasında makroiqtisadi səmərəliliyin hesablanması dövlətin iqtisadiyyatı istər iqtisadi, istərsə də inzibati yolla tənzimlənməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Hazırda ölkənin mövcud iqtisadi imkanlarından tam istifadə edib maksimum əlavə gəlir yaratmaq geniş mənada ölkə iqtisadiyyatının səmərəliliyini göstərir. Lakin bu məşğulluğu məhz sərf olunan xərclər hesabına daha çox səmərə əldə etməklə, istehsal olunan məhsulların həm qiymət, həm də keyfiyyət baxımından rəqabətqabiliyyətlərinin artırılması hesabına təmin etmək mümkündür.

Müştərək biznesin milli iqtisadiyyatın inkişafına təsirini səciyyələndirən göstəricilərindən biri də istehsal olunan məhsulun dəyərində milli tərəfdaşların payı – istehsal olunan məhsulun "millilik səviyyəsi" hesab edilir. Bu göstəricilərin artması ölkədə daxili əmək bölgüsünün dərinləşdirilməsini və məşğulluğun səviyyəsinin yüksəlməsini əks etdirir, müştərək biznesin xalq təsərrüfatı çərçivəsində "muxtariyyət" səviyyəsini göstərir.

Beləliklə, müştərək biznesin yaradılmasının makroiqtisadi səmərəliliyi onların xalq təsərrüfatı məqsədlərinin həyata keçirilməsinə təsir ölçüsüdür.

Müştərək biznesin yaradılmasının iqtisadi səmərəliliyini qiymətləndirərkən ayrı-ayrı tərəfdaşların iqtisadi səmərəsini də nəzərə almaq lazımdır. Birbaşa iqtisadi səmərə müştərək biznes fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyi ilə əlaqədardırsa, dolayı səmərə istehsal miqyasının və satış bazarının genişlənməsi, yetkin texnika və texnologiyanın, idarəetmə metodlarının tətbiqi və ümumiyyətlə, yetkin məhsul istehsalı və satışı məhsulun həyat tsiklinin uzadılması ilə əlaqədardır. Çünki həmin məhsulun inkişaf etmiş ölkələrdə köhnəlmiş olsa da, inkişaf etməkdə olan ölkələrin bazarları üçün təzə ola

bilər. Bu baxımdan müştərək biznesin istehsal etdiyi məhsulun keyfiyyət səviyyəsinin təhlili mühüm əhəmiyyətə malikdir. Müştərək biznesin yaradılması və fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodikası aşağıdakı məsələlərin həllinə imkan verir:

– müştərək biznesin yaradılması və fəaliyyətinin makroiqtisadi səmərəliliyinin müəyyən olunmasına;

– müştərək biznesdə milli tərəfdaşın iştirakının iqtisadi səmərəliliyinin müəyyən olunmasına;

– müştərək biznesdə xarici tərəfdaşın iştirakının iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə;

– müştərək biznesin yaradılması üçün layihələrin mümkün variantlarından ən optimalının seçilməsinə.

Beləliklə, metodika müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun müştərək biznesin yaradılması və fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə imkan verir və iqtisadiyyatda baş verən köklü dəyişiklikləri özündə əks etdirir.

8.4. Müştərək biznesin müasir vəziyyəti və perspektivləri

Bazar münasibətlərinə keçid respublikada müxtəlif sahibkarlıq formalarının inkişafına geniş imkan açmışdır. Xüsusilə ölkədə iqtisadi inkişafın daxili imkanlar hesabına təmin edilməsi məhdud olduğundan, xarici investisiyanın cəlb edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır.

Təhlil göstərir ki, Azərbaycanda müştərək müəssisələrin və xarici firmaların sayı müntəzəm surətdə artaraq 2000-ci ildəki 551-dən 2007-ci ildə 1163-ə çatmış və ya 2,1 dəfə artmışdır (cədvəl 8.1).

Cədvəl 8.1.

Bazar iqtisadiyyatı strukturlarının fəaliyyəti (fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı, vahid)

	İllər								
	2000	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Kiçik müəssisələr	24254	25121	24721	21178	19462	11982	12232	13465	14101
Xarici və müştərək müəssisələr	5513	6094	7486	8096	8145	7965	8636	11636	11746
Birjalar									

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri 2009, “Səda” 2009, səh. 108-109

Cədvəl məlumatlarından göründüyü kimi 2000-2008-ci illərdə bazar iqtisadiyyatı strukturlarının tərkibində kiçik müəssisələrin sayının azalması, xarici və müştərək müəssisələrin və birjaların sayının isə artması meyili müşahidə olunur.

Xarici və müştərək müəssisələrin fəaliyyətində müsbət irəliləyişlər nəzərə çarpır ki, bunu cədvəl 8.2-nin məlumatlarından aydın görmək olar. Təhlil göstərir ki, 2008-ci ildə 2000-ci ilə nisbətən xarici və müştərək müəssisələrin sayı 21 dəfə, onlarda işləyənlərin siyahı sayı 2,9 dəfə, orta hesabla bir müəssisədə çalışanların sayı 3,7 dəfə, orta aylıq əmək haqqı 4,9 dəfə, istehsal olunan məhsulun (işlərin və s. xidmətlərin) həcmi 20,9 dəfə artmışdır.

Cədvəl 8.2.

Xarici və müştərək müəssisələrin fəaliyyət göstəriciləri

Göstəricilər	İllər								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı, vahid	551	609	748	809	814	796	863	1163	1174
2. İşləyənlərin siyahı sayı, nəfər	2145	25240	31228	43250	54083	58413	63105	62203	65198
orta hesabla bir müəssisədə	15	41	42	53	66	73	73	53	55
3. Orta aylıq əməkhaqqı, manat	208,4	-	-	-	593,6	672,7	746,8	950	1012
4. Məhsulun (işlərin, xidmətlərin) həcmi, mlyn. manat	1239,8	-	-	-	3818,7	7081,4	12103,1	17215,4	25952,8

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri 2009, Səda, 2009, səh. 108-019

Xarici və müştərək müəssisələrin fəaliyyətini xarakterizə edən əsas göstəricilər digər bazar iqtisadiyyatı strukturları ilə müqayisədə xeyli yüksəkdir. Belə ki, 2007-ci ildə kiçik müəssisələrdə orta hesabla bir müəssisədə işləyənlərin siyahı sayı 7 nəfər, birjalarda 8 nəfər olduğu halda xarici və müştərək müəssisələrdə bu göstərici 55 nəfər təşkil etmişdir. Orta aylıq əmək haqqı kiçik müəssisələrdə 140 manat və birjalarda 925,3 manat olduğu halda, xarici və müştərək müəssisələrdə bu göstərici 1012 manat təşkil etmişdir, yaxud kiçik müəssisələrdəkindən 7,2 dəfə və birjalardakından 1,1 dəfə çox olmuşdur. Əmək məhsuldarlığı (1 nəfər işçiyə düşən məhsul istehsalının həcmi) kiçik müəssisələrdəkindən 6,8 dəfə və birjalardakından isə 4,6 dəfə çox olmuşdur.

Müştərək müəssisələr və xarici firmalar Azərbaycan iqtisadiyyatına xarici investisiyaların cəlb edilməsində əhəmiyyətli rol oynayırlar. Belə ki, 2000-2007-ci illər ərzində müştərək müəssissələr və xarici firmalar tərəfindən ölkə iqtisadiyyatına 1703,8 mlyn. ABŞ dolları həcmində investisiya qoyulmuşdur.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına görə 2007-ci ildə ölkəmizin iqtisadiyyatına 6674,3 mlyn. ABŞ dolları həcmində xarici investisiya qoyulmuşdur ki, onun 439,1 mlyn. dolları və ya 6,6 faizi müştərək müəssisələrin və xarici firmaların payına düşmüşdür.

Bununla belə qeyd etmək lazımdır ki, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən müştərək müəssisələr kiçik (orta hesabla bir müəssisədə 53 nəfər çalışır) olduğundan milli iqtisadiyyatın inkişafında onların rolu arzuolunan səviyyədə deyil, halbu ki, ölkənin zəngin təbii sərvətlərindən, əlverişli təbii-iqlim şəraitindən və böyük intellektual mülkiyyətindən daha səmərəli istifadə etmək üçün müştərək müəssisələrin iri miqyasda inkişaf etdirilməsi olduqca zəruridir. Bu məqsədlə dövlətin iqtisadi siyasətinin tərkib hissəsi kimi müştərək müəssisələrin inkişaf strategiyası işlənib hazırlanmalı və orada aşağıdakı önəmli məsələlər öz əksini tapmalıdır.

Birincisi, Azərbaycanda müştərək müəssisələrin yaradılması və fəaliyyəti sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatı modelinin strateji prinsiplərinə əsaslanmalıdır. Daha doğrusu, müştərək müəssisələr xarici kapitalın ölkə iqtisadiyyatına axınının gücləndirilməsi və onun fəallığının artırılması, idxal-ixrac əməliyyatlarının səmərəliliyinin yüksəldilməsi, daxili istehlak bazarının sivil qaydalarla qorunması, milli dövlət mənafeləri baxımından iqtisadi təhlükəsizliyin təmin edilməsi üçün əlverişli zəmin yaratmalıdır.

İkincisi, istehsal sahələrinin səciyyəvi xüsusiyyətləri, ölkənin iqtisadi durumu və əhalinin psixoloji hazırlığı nəzərə alınmaqla dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi geniş vüsət almalıdır.

Üçüncüsü, son vaxtlar elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətləri əsasında firmalararası əlaqələrin və sazişlərin keyfiyyətcə yeni formaları təzahür edir, ölkənin, sahənin və müəssisənin rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsində mütərəqqi texnologiyaların rolu artır, iqtisadi artımın xarakteri dəyişir, «ictimai tərəqqi» anlayışı və onun meyarları barədə yeni baxışlar çıxır, bazarların qloballaşması prosesi baş verir. Belə bir şəraitdə müstəqil Azərbaycan dövləti dünya iqtisadiyyatının inkişaf strategiyasına uyğun özünün investisiya siyasətini həyata keçirməlidir. Bu gün Azərbaycan sənayesi və sahibkarları istehsal sahələrinin yeni texnologiyalarla silahlanması, köhnəlmiş texnikanın yeni daha məhsuldar texnika ilə əvəz edilməsi zəruriyyəti ilə qarşılaşır. Çünki sənayenin istehsal fondlarının, əsas kapitalının 75 faizi köhnəlib, rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalı üçün qətiyyən yaramır.

İqtisadi sistemin transformasiyasında, milli iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafında investisiya amili həlledici rol oynamalıdır. Sərt maliyyə-

kredit siyasətinin yeridilməsi, qiymətlərin liberallaşdırılması ölkənin innovasiya sferasında yaranmış kapitalın tədricən tükənməsinə səbəb olmuşdur. İnnovasiya sferasında acınacaqlı vəziyyət yaranmışdır.

Elmin inkişafına büdcə ayırmalarının qalıq prinsipindən imtina etmək, innovasiya sferasının sürətlə dağılması prosesinin qarşısını tezliklə almaq gərəkdir. Fikrimizcə, mühüm xalq təsərrüfat əhəmiyyətli tədqiqatların və elmi araşdırmaların məqsədli maliyyələşdirilməsi üçün dövlət büdcəsinin və yerli büdcələrin strukturunda inkişaf fondu ilə yanaşı «Elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktorlar işləri» fondu yaratmaq vacib olardı.

Müştərək müəssisələr ekoloji cəhətdən təmiz, az tullantılı və tullantısız texnologiyalardan istifadə etməklə, dünya sivilizasiyasını böyük təhlükə qarşısında qoyan və ümumbəşəri xarakter alan, ekoloji problemin həllində müstəsna rol oynamalıdır.

Hal-hazırda xarici investisiyalı müəssisələrə milli rejim verilmişdir. Bu, xarici investisiyalı müəssisələrlə milli müəssisələr arasında operativ olaraq iqtisadi əlaqələr qurulmasına, rəqabət mühitinin formalaşmasına, ölkədə təsərrüfat fəaliyyəti azadlığının və sahibkarlığın inkişafını təmin etməyə müsbət təsir göstərir.

Müştərək müəssisələrin səmərəli inkişafı onların səmərəli tənzimlənmə mexanizminin mövcud olduğu şəraitdə mümkündür. Müştərək müəssisələrin inkişafının tənzimləmə mexanizminə aşağıdakılar aiddir:

1. Müştərək müəssisələrin inkişafının öncül istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, onların yaradılması, fəaliyyət istiqamətlərinin əlaqələndirilməsinə aid tədbirlər və dövlət qeydiyyatı;
2. Xarici investorlarla hesablaşma mexanizmi (valyuta tənzimlənməsi);
3. Xarici investisiyanın təminat sistemi;

Müştərək müəssisələrin inkişafında vergi dərəcəsi, rentabellik səviyyəsi və valyuta tənzimlənməsi əhəmiyyətli rol oynayır.

Azərbaycan Respublikasında müştərək müəssisənin iştirakçısı olan xarici investorun əldə etdiyi dividentə görə 15 faiz vergi dərəcəsi təyin edilmişdir. Ayrı-ayrı dövlətlərlə bağlanmış müqavilələrə əsasən ikiqat verginin aradan qaldırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Azərbaycan Respublikası Türkiyə, ABŞ, Böyük Britaniya və s. ölkələrlə ikiqat verginin aradan qaldırılması haqqında bağladığı müqavilələrə əsasən, həmin ölkələrin investorları öz ölkələrində Azərbaycanda götürdüyü gəlirlərə görə tutulan vergilərin həcmindən Azərbaycanda alınan vergilər çıxılır və Azərbaycan tərəfindən bu gəlirlərə görə vergi dərəcəsini aşağı salması nəzərdə tutulur. Müştərək müəssisələrin iştirakçısı olan xarici investorun əldə etdiyi divident, faiz və digər gəlirlərin xaricə köçürülməsində heç bir məhdudiyyət yoxdur. Xarici investorlar təsdiqləyici sənədləri təqdim etmək şərti ilə öz

vəsaitlərini sərbəst şəkildə deportasiya edə bilər və milli valyutada əldə etdiyi gəlirləri xarici valyutaya edə bilər.

Müştərək müəssisələrin yaradılması və fəaliyyəti istiqamətlərinin əlaqələndirilməsinə aid tədbirlər müxtəlif metodlar vasitəsilə həyata keçirilir. Bunlara inzibati və iqtisadi metodlar aiddir. İnzibati metodlar, adətən ayrı-ayrı istiqamətlərdə müştərək müəssisələrin inkişafının məhdudlaşdırılmasına yönəldilir. Bunlara müştərək müəssisələrin dövlət qeydiyyatı, təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün lisenziyanın verilməsi və s. aiddir. İqtisadi metodlar isə müştərək müəssisələrin inkişafına dolayı təsir vasitələridir və ayrı-ayrı istiqamətlərdə gəlirliliyin azaldılması və ya artırılması yolu ilə onların fəaliyyəti tənzimlənir. Əgər inzibati metodlar əsasən inkişafın məhdudlaşdırılmasına yönəldilə bilərsə, iqtisadi metodlar həm inkişafın məhdudlaşdırılmasına, həm də stimullaşdırılmasına yönəldilə bilər.

Hal-hazırda Azərbaycan Respublikasında bəzi sənaye məhsulları istisna olmaqla, idxal olunan məhsullara 15 faiz idxal rüsumu müəyyən olunmuşdur. Gömrük siyasəti Azərbaycanda istehsal olunmayan bəzi hazır məhsul, xammal və materialların idxalını stimullaşdırmaqla yanaşı, yerli xammal və materiallardan səmərəli istifadəni və kənd təsərrüfatı istehsalının inkişafını stimullaşdırmağa yönəldilib.

Müştərək müəssisələrin inkişafının stimullaşdırılması beş istiqamətdə həyata keçirilə bilər:

- sənaye müəssisələrinin yaradılması və inkişafına;
- sənaye istehsalının ərazi quruluşunun təkmilləşdirilməsinə;
- sənaye məhsulunun ixracının genişləndirilməsinə;
- mənfəətin reinvestisiyası, yəni yığım prosesinin stimullaşdırılmasına;
- sənayenin sahə quruluşunun təkmilləşdirilməsinə.

Xarici iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi və bu əsasda milli iqtisadiyyatın dünya təsərrüfat sisteminə səmərəli şəkildə inteqrasiya olunması müstəqil Azərbaycan Respublikasının iqtisadi siyasətinin strateji istiqamətlərindən biridir. Respublikamızın dünya iqtisadiyyatına inteqrasiyasının dərinləşməsi həm də ona görə əhəmiyyətlidir ki, ölkə iqtisadiyyatının xarici dövlətlərin və beynəlxalq təşkilatların üzünə açmadan və onlarla qarşılıqlı faydalı əlaqələr qurmadan sivilizasiyalı bazar iqtisadiyyatının sirlərini öyrənmək, müasir texnika və mütərəqqi texnologiya əldə etmək yolu ilə sosial-iqtisadi tərəqqiyə nail olmaq qeyri-mümkündür.

Azərbaycan dövlət müstəqilliyinin iqtisadi əsaslarının möhkəmləndirilməsi və sosial-iqtisadi inkişafın təmin edilməsi, azad bazar münasibətlərinə söykənən yeni iqtisadi sistemin formalaşdırılması probleminin həlli mövcud iqtisadi potensiala və daxili tələbata uyğun olaraq iqtisadiyyatda köklü struktur dəyişiklikləri aparılmasını, mükəmməl iqtisadi təhlükəsizlik sisteminin yaradılmasını nəzərdə tutur.

Şübhəsiz, müştərək sahibkarlığın inkişafı, milli iqtisadiyyatın formalaşması və dayanıqlı inkişafına, əhalinin məşğulluq probleminin çözülməsinə, daxili istehlak bazarının yerli istehsal hesabına zənginləşməsinə, Azərbaycanın dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya prosesinin sürətlənməsinə əhəmiyyətli kömək edəcəkdir.

8.5. Müştərək biznes fəaliyyətinin tənzimlənməsi mexanizmi

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsində mühüm məsələlərdən biri xarici investisiyanın cəlb olunması sahəsində öncül istiqamətlərin müəyyən edilməsidir. Bu sahədə öncül istiqamətləri müəyyən edərkən meyarlar sistemini ayırmaq lazımdır ki, bunlara aşağıdakılar aiddir:

- sahə və istehsal növü;
- istifadə edilən texnika və texnologiyanın səviyyəsi;
- istehsalın ərazi üzrə yerləşməsi və rayonun iqtisadiyyatına təsir xarakteri;
- istehsalın ixrac dairəsi;
- kapital qoyuluşlarının həcmi.

Ölkə sənayesinin strukturunda öncül sahələrin müəyyən olunması mürəkkəb və ziddiyyətli bir prosesdir. Uzun müddət ərzində verilən dövrə görə ən səmərəli qərarın axtarışında üstünlük bir sahədən digər sahəyə verilir. Adətən ilkin mərhələdə iqtisadiyyatın ixtisaslaşması onun təbii üstünlükləri (təbii sərvəti, əlverişli coğrafi mövqeyi və s.) ilə əlaqədardır. Bu cür üstünlüklərin mövcudluğu sənayenin inkişafına əlverişli şərait yaradır. Lakin ictimai tələbatların və istehsal texnologiyasının sürətli inkişafı və dəyişməsi bu üstünlüklərin uzunmüddətli təsirini məhdudlaşdırır. Buna görə də bir ölkənin təsərrüfat nailiyyəti onun beynəlxalq əmək bölgüsündə daha səmərəli mövqe tutmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

Sənayedə müştərək biznes fəaliyyətinin inkişaf istiqamətlərini müəyyən edərək perspektiv inkişaf istiqamətlərini əsas götürmək zəruridir. Ölkədə iqtisadi artımı təmin edən və yüksək səmərəli istehsal növlərinin inkişaf etdirilməsi müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafı sahəsindəki siyasətin əsas istiqamətlərindən olmalıdır. Bunlar əsasən aşağıdakı 4 istiqamətdə həyata keçirilməlidir:

1. Bir işçiyə düşən əlavə gəlirin yüksək olduğu sahələrin seçilməsi və bu istiqamətdə müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılması;
2. Çoxsahəli təyinata malik olan və sənayenin digər sahələrinin inkişafı üçün böyük əhəmiyyətə malik olan baza sahələrinin inkişaf etdirilməsi;
3. Potensial rəqabətqabiliyyətli sahələrin inkişaf etdirilməsi;
4. Xarici ölkələrdə mövcud olan tələblə və baş verən dəyişikliklərlə stimullaşdırılan sahələrin müəyyən edilməsi və inkişaf etdirilməsi;

80-cı ilin ortalarında Azərbaycan Respublikası sənaye məhsullarına tələbatının 65 faizini öz hesabına ödəyirdi. Sənayenin aparıcı sahələrinin resurslarının formalaşmasında uyğun material resurslarının idxalı xüsusilə vacib əhəmiyyət kəsb edir. Dövlətin investisiya fəaliyyəti istiqamətlərindən biri yerli xammal və materiallardan tam istifadəyə imkan verən son istehlak məhsullarının istehsalının təmin edilməsi ola bilər. Belə istehsal növlərinin inkişafı əlaqədar sahələrdə müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafını stimullaşdırır. Məsələn, toxuculuq sənayesində keyfiyyətli xammalın olmaması bu sahədə son istehlak məhsullarının istehsalının inkişafına ciddi mənfi təsir göstərir. Belə hal digər sahələrdə də mövcuddur. Hökumət bu sahələrin inkişaf proqramını hazırlamalı və onların yenidən qurulması üçün istər daxili, istərsə də xarici mənbələri səfərbər etməlidir. Beləliklə, mövcud istehsal resurslarının məşğulluğunu təmin etmək məqsədilə həyata keçirilən belə layihələrdə müştərək biznes fəaliyyətinin yaradılması önəmli yer tutmalıdır.

Mövcud şəraitdə valyuta daxil olmasına imkan verən ixrac sahələrinin və valyuta qənaətə imkan verən idxalı əvəz edən istehsal növlərinin inkişaf etdirilməsi mümkün əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, hazırda daxili bazarın 70 faizi, o cümlədən ərzaq malları üzrə 90 faizi idxal hesabına formalaşır. Fikrimizcə, düzgün qeyd olunur ki, ölkə böyük həcmdə sərbəst resurslara malik olduqda, bu resurslardan səmərəli istifadə yolları mövcud olmadıqda belə onların təsərrüfat dövriyyəsinə cəlb edilməsi məqsədi ilə idxal məhdudlaşdırıla bilər.

Hazırda sənaye istehsalının ərazi quruluşunun təkmilləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bakı şəhərinin sənaye məhsulunun ərazi quruluşunda xüsusi çəkisi 70 faiz təşkil edir. Həyata keçirilən kapital qoyuluşlarının ərazi quruluşu Bakı şəhərinin sənaye məhsulu həcmində xüsusi çəkisinin daha da artmasına gətirib çıxaracaqdır. Təcrübə göstərir ki, bazar qüvvələri sənayenin ərazi quruluşunda disproporsiyaların artmasına gətirib çıxarır. Xüsusilə müştərək biznes fəaliyyəti əsasən yüksək inkişaf etmiş rayonlarda yaradılır. Buna görə də sənaye istehsalının ərazi quruluşunun təkmilləşməsinə və rayonların mövcud resurslarından səmərəli istifadə olunmasına nəzərə çarpacaq təsir göstərən müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının dəstəklənməsi zəruridir.

Sənaye istehsalının texniki-iqtisadi səviyyəsinin yüksəldilməsində müştərək biznes fəaliyyətinin istifadə etdiyi texnika və texnologiyanın səviyyəsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Azərbaycanda xarici texnologiyanın cəlb olunmasına dair əsasnamənin qəbul olunması və elmi-texniki tərəqqinin müasir nailiyyətlərinin müştərək müəssisələrdə tətbiqinin stimullaşdırılması üçün tədbirlər kompleksinin işlənib hazırlanması məhsulun keyfiyyəti və rəqabətqabiliyyətinin dünya standartlarına çatdırılmasında həlledici amildir.

Xarici investisiyanın həcmi artdıqca onun ödənmə müddəti də artır. Bu baxımdan respublika sənayesinin inkişafına əhəmiyyətli təsir göstərən iri müştərək biznes fəaliyyətinin yaradılması stimullaşdırılmalıdır. Ümumiyyətlə, sahibkarlığa edilən güzəşt və yardımlar xüsusi olaraq xarici investisiyanın cəlb olunması üçün yox, dövlətin iqtisadi inkişafının stimullaşdırılması siyasətilə əlaqədar olmalıdır. Həm birbaşa xarici investisiyanın cəlb olunmasına, həm də ölkənin sosial-iqtisadi inkişafına daha çox təsir edən siyasət, ayrı-ayrı xüsusi həvəsləndirici tədbirlərin məcmusu yox, iqtisadi artım strategiyasının üzvi elementidir.

8.6. Müştərək biznes fəaliyyətinin stimullaşdırılması

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılması dolayı tənzimləmə metodları ilə həyata keçirilir. Bu tənzimləmə metodları aşağıdakı qruplara bölünür:

1. İdxalın məhdudlaşdırılması. Bu siyasət öncül sahələrin inkişafına və daxili bazarın xarici rəqabətdən qorunmasına yönəldilmişdir;
2. Xarici bazardan mal alınmasını tənzimləyən həm lisenziyalar sisteminə, həm də dövlət müəssisələrinin xarici iqtisadi əlaqələrin tənzimlənməsinə əsaslanan idxala kəmiyyət nəzarəti;
3. Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının fiskal stimullaşdırılması;

İdxalın məhdudlaşdırılması siyasəti öz əksini gömrük siyasətində tapır. Müxtəlif tarif dərəcələrinin tətbiqi daxili bazarın qorunması funksiyasını daşıyır, zəruri olmayan malların idxalının azaldılmasını və ölkədə istehsal olunmayan məhsulların idxalını stimullaşdırır. Beynəlxalq miqyasda əmtəələrin hərəkətinin məhdudlaşdırılması kapitalın hərəkətinə səbəb olur. Halhazırda Azərbaycan Respublikasında bəzi sənaye məhsulları istisna olmaqla, idxal olunan məhsullara 15 faiz idxal rüsumu müəyyən olunmuşdur. Gömrük siyasəti Azərbaycanda istehsal olunmayan bəzi hazır məhsul, xammal və materiallardan səmərəli istifadəni və kənd təsərrüfatı istehsalının inkişafını stimullaşdırmağa yönəldilib.

Müştərək biznes fəaliyyətinin nizamnamə fonduna xarici investorun əmanəti kimi və ya tamamilə xarici investora məxsus müəssisənin yaradılması üçün Azərbaycan Respublikası ərazisində gətirilən əmlak gömrük və əlavə dəyər vergisindən azaddır. Həmçinin təkrar ixrac məqsədilə və emal edilməsi üçün müvəqqəti olaraq Azərbaycan Respublikası ərazisinə gətirilən mallar gömrük rüsumundan azaddır.

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılması formalarından biri dövlət, yerli və xarici investorlar arasında müqaviləyə əsaslanan sənaye layihələridir. Bu layihələrin məqsədi ölkədə istehsal olunan xammal və materialların emallıq səviyyəsinin dərinləşdirilməsi, onların keyfiyyətinin artırılması, mövcud müəssisələrin yenidən qurulması və modernləşdirilməsi

ola bilər. Bu cür müştərək sahibkarlığa hökumət əlavə güzəştlər də verə bilər. Hökumətin bu cür layihələrin dəyərinin 25 faizinə qədərini maliyyələşdirməsi məqsədəuyğundur. Bu, müştərək biznes fəaliyyətində siyasi amillərin rolunu minimumlaşdırar və xarici investorun cəlb edilməsini stimullaşdırar.

Müştərək biznes fəaliyyətinin yaradılması hesabına mütərəqqi xarici texnologiyanın ölkəyə cəlb olunması sənayenin inkişafında böyük rol oynayır. Bu baxımdan cəlb olunan texnologiyanın müəyyən tələbləri ödədiyi halda belə müştərək biznes fəaliyyətinə vergi güzəştlərinin verilməsi yaxşı olardı. Eyni zamanda, Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası, Dövlət Elm və Texnika Komitəsi və xarici investisiyanın cəlb edilməsi üzrə Milli Agentlik Respublikaya cəlb olunan texnologiyanın seçilməsi və onun mövcud şəraitə uyğunlaşdırılmasının həyata keçirilməsində iştirak edə bilərlər. Bu zaman xərclərin dövlət tərəfindən ödənilməsi lazımdır.

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılmasının üçüncü metodu sənayenin müəyyən sahələrinin inkişafına xarici investorların marağını cəlb etmək məqsədilə vergi, kredit və sahibkarlıq fəaliyyətinin maliyyə tənzimlənməsinin digər formalarının geniş dairəsi ilə əks olunur.

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılmasında və onun inkişaf istiqamətlərinin sənaye siyasətinə uyğunlaşdırılmasında vergi stimullaşdırma metodları mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Vergi güzəştləri verilmə məqsədlərinə görə beş qrupa bölünür:

- sənaye müəssisələrinin yaradılmasına və inkişafına;
- sənaye istehsalının ərazi quruluşunun təkmilləşdirilməsinə;
- sənaye məhsulunun ixracının genişləndirilməsinə;
- mənfəətin reinvestisiyası, yəni yığım prosesinin stimullaşdırılmasına;
- sənayenin sahə quruluşunun təkmilləşdirilməsinə.

1997-ci il yanvarın 1-dən "Müəssisə və təşkilatlardan mənfəət vergisi haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanunu qüvvəyə minmişdir. Bu qanuna uyğun olaraq əvvəlki qanunda nəzərdə tutulmuş güzəştlər ləğv edilmişdir.

Sənayedə yeni yaradılan, xüsusilə sənayenin sahə quruluşunun təkmilləşməsinə imkan verən müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılması zəruridir. Çünki yeni yaradılan müəssisələrin, xüsusilə ixracyönlü sahələrdə yaradılanların ilk dövrlərdə istehsal xərclərinin səviyyəsi yüksək ola bilər, bu da onları yerli və xarici bazarlarda rəqabətə davamsız edər.

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafını və məhsul ixracını artırmaq üçün dövlətin kredit siyasətinin təkmilləşdirilməsi zəruridir. İxracyönlü müştərək biznes fəaliyyətinin formalaşması üçün dövlət yerli tərəfdaşın payının müəyyən hissəsinin güzəştli kredit hesabına maliyyələşməsini öz

üzərinə götürə bilər. Eyni zamanda, sənayesinin texniki-iqtisadi səviyyəsinin yüksəlməsinə dövlət nəzərə çarpacaq dərəcədə təsir göstərən müştərək biznes fəaliyyətinə istehsalı genişləndirmək və modernləşdirmək üçün əlverişli şərtlərlə kredit verə bilər.

Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafına dövlətin maliyyə-kredit vasitəsilə təsiri və yerli investorların xüsusi maraqlarının ümummilli mənafeyi ilə uzlaşmasında mühüm rol oynayır. Müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının stimullaşdırılması üçün yönəldilən bütün yardım və güzəştlər dövlətin çəkdiyi xərclərdir. Dövlət büdcəsinin imkanlarının məhdudluğu müştərək biznes fəaliyyətinin inkişafının hərtərəfli stimullaşdırılmasını məhdudlaşdırır. Hal-hazırda sənayedə mövcud istehsal güclərinin yenidən qurulması və modernləşdirilməsi, kapital yığımının stimullaşdırılması öncül istiqamətlərdəndir.

Beləliklə, yuxarıda göstərilən stimullaşdırma prinsipləri, metod və məqsədlərinin müəyyən olunması və tətbiqi müştərək biznes fəaliyyətinin xalq təsərrüfatı mənafelərindən çıxış edərək məqsədəuyğun inkişafını təmin edərdi.

IX FƏSİL. BİZNESİN TƏŞKİLİNİN MÜTƏRƏQQİ FORMALARI

9.1. Biznesin təşkilinin assosiativ formaları

İri miqyaslı biznesə son dərəcə kiçik miqyaslı biznes üçün xarakterik olan formalardan fərqlənən təşkilati formalar – assosiativ formalar xasdır. Müəssisələrin və şirkətlərin müştərək, inteqrasiya olunmuş strukturlarda birləşməsi yolu ilə ümumiləşdirilmiş assosiativ formalar yaradılır.

Korporasiya - bir neçə şirkətin ümumi məqsədlərini və ya üstünlüklərini mühafizə etmək üçün fəaliyyətlərini birləşdirdiyi səhmdar cəmiyyətidir. Hüquqi şəxs kimi korporasiya ona daxil olan bütün müəssisələrin borcları və vergiləri üzrə məsuliyyət daşıyır və müstəqil sahibkarlıq fəaliyyəti subyekti qismində çıxış edir.

Korporasiya - sahibi olan konkret şəxslərdən fərqlənən və ayrılmış biznesin hüquqi formasıdır. Dövlət tərəfindən tanınmış bu "hüquqi şəxslər" resurslar əldə edə, aktivlərə sahib ola, borc götürə, kredit verə və iddia qaldıra və məhkəmədə cavabdeh kimi çıxış edə bilərlər. Eyni zamanda, istənilən başqa tip müəssisənin yerinə yetirdiyi bütün funksiyaları yerinə yetirə bilərlər.

Korporasiyanın bir sıra üstünlükləri vardır:

1.Pul kapitalının cəlb olunması məsələlərində biznesin təşkilinin ən effektiv formasıdır. Səhmlərin və istiqrazların satılması vasitəsilə maliyyələşdirmə korporasiyalara xas olan nadir üsuldur. Bu çoxsaylı ev təsərrüfatlarının qənaət edib yığdıqları pulları cəlb etməyə imkan verir. Korporasiyalar qiymətli kağızlar bazarı vasitəsilə çox böyük sayda ayrı-ayrı şəxslərin maliyyə resurslarını ümumi fondda birləşdirə bilirlər. Qiymətli kağızları satmaq yolu ilə maliyyələşdirmənin də, həmçinin müəyyən üstünlükləri var. Korporasiyalar biznesin təşkilinin başqa növləri ilə müqayisədə bank kreditlərinə asanlıqla yol tapırlar. Səbəb korporasiyanın yalnız böyük etibarlılığı deyil, həm də onun banklara hesabların gəlirliliyini təmin etmək qabiliyyətindən ibarətdir.

2. Korporasiyaların digər üstünlüyü məhdud məsuliyyətdir. Korporasiya sahibləri (yəni səhm sahibləri) səhmləri almaq üçün verdikləri pul məbləği ilə risk edirlər. Onların şəxsi aktivləri əgər korporasiya iflasa uğrasa belə təhlükə altında qalmır. Kredit verənlər xüsusi şəxs kimi korporasiya sahibinə deyil, hüquqi şəxs kimi korporasiyaya qarşı iddia qaldıra bilərlər. Məhdud məsuliyyət hüququ pul kapitalı cəlb etməkdə korporasiyanın işini əhəmiyyətli dərəcədə yüngülləşdirir.

3. Bir halda ki, korporasiya hüquqi şəxsdir, o onun sahiblərindən, bu səbəbdən də öz vəzifəli şəxslərindən asılı olmayaraq mövcuddur. Partnyor-

luq qəflətən və qabaqcadan xəbər tutmadan məhv ola bilər, korporasiya isə heç olmasa qanunauyğun olaraq əbədidir. Səhmlərin satılması vasitəsilə korporasiyanın mülkiyyətinin başqasına ötürülməsi onun bütövlüyünə xələl gətirmir. Bir sözlə, korporasiya başqa biznes formalarında çatışmayan, hamıya məlum olan sabitliyə malikdir ki, bu da perspektiv planlaşdırmaya və inkişafa imkanlar yaradır.

Korporasiyanın üstünlükləri həddindən artıq çoxdur və adətən çatışmazlıqları qat-qat üstələyir. Lakin az da olsa bu çatışmazlıqlar mövcuddur.

Korporasiyanın nizamnaməsinin qeydiyyatı bir sıra bürokratik prosedurlarla və hüquqi xidmətlərə çəkilən xərclərlə bağlıdır. Korporasiyanın növbəti mümkün çatışmazlığı, onun əldə etdiyi gəlirlər vergiqoyma ilə əlaqədar məsələlərə aiddir. Burada söhbət ikiqat vergiqoymadan gedir. Belə ki, korporasiyanın gəlirinin divident kimi səhm sahiblərinə ödədiyi hissəsindən iki dəfə vergi tutulur. Daha doğrusu, birinci dəfə korporasiyanın gəliri kimi, ikinci dəfə isə səhm sahiblərinin şəxsi gəliri kimi vergi tutulur.

Konsorsium - müstəqil şirkətlərin koordinasiya olunmuş sahibkar fəaliyyətinin müxtəlif məqsədi ola bilən müvəqqəti ittifaqıdır. Belə məqsəd çox zaman sifarişlərin alınması və onların müştərək icra olunması olur.

Bir qayda olaraq, konsorsium səylərin, elmi-texniki, istehsal və xidmət vasitələrinin və qarşıya qoyulan məsələləri müştərək yerinə yetirməyə qadir olan maliyyə şirkətlərinin birləşməsini tələb edən təcili və baha qiymətli sifariş və layihələrin yüksək keyfiyyətlə icrası üçün yaradılır. Konsorsium çox zaman yataqların müştərək işlənməsi üçün yaradılır, məsələn 1994-cü il sentyabrın 20-də bağlanmış "Əsrin müqaviləsini" yerinə yetirmək üçün ilk konsorsium təşkil edilmişdir.

Konsorsiumlar bir neçə banklar, istehsal şirkətləri, elmi mərkəzlər, dövlət strukturları tərəfindən təşkil oluna bilərlər. Onlar birgə iştirakçıların texniki və kommersiya rəqabətqabiliyyətini artırmaq üçün yaradılırlar. İri beynəlxalq investisiya layihələrinin həyata keçirilməsində sənayeçilərin və maliyyəçilərin səylərinin birləşdirilməsi müasir konsorsiumları fərqləndirən cəhətdir.

Konsorsiumun hər bir üzvü öz payına düşən işi maliyyələşdirir və məsuliyyətin ona aid hissəsinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı kommersiya və texniki riskləri öz üzərinə götürür.

XIX əsrin sonunda XX əsrin əvvəllərində konsorsiumlar milli və beynəlxalq bazarlarda maliyyə əməliyyatlarını həyata keçirmək üçün banklar arasında razılaşma idi. XX əsrin ortalarında konsorsiumlar sənaye sahəsində geniş yayılmağa və iri sənaye, elmi-texniki, inşaat və başqa layihələrin reallaşdırılması məqsədlərinə xidmət etməyə başladı. Məsələn, atom reaktorlarının tikintisini həyata keçirmək üçün sənayeçilərin çox iri birləşmələri tərəfindən konsorsiumlar yaradılırdı. Müasir tip konsorsiumlar üçün elmi-tədqiqat işlərinin müştərək aparılması səciyyəvidir.

İştirakçı kimi müxtəlif dövlətlərin çıxış etdiyi yeni tip konsorsiumlar da meydana gəldi, məsələn, İNTELSAT - peyk rabitəsinin beynəlxalq konsorsiumu. Bu ona kapital qoyan və sistemdən nəzərdə tutduğu istifadəsinə mütənasib səhmlərə malik olan müxtəlif ölkələrin hökumətlərinin iştirak etdiyi layihədir.

Dünya praktikasında maliyyə tipli konsorsiumlara çox tez-tez rast gəlinir.

Bank konsorsiumu - konsorsium rəhbərinin, ən iri banklardan birinin, kredit, zəmanət və ya başqa bank əməliyyatlarını müştərək və ya yeni bazarlara çıxış üçün müvəqqəti təşkil etdiyi banklar qrupudur.

Konsorsium - zəmanət - alınmış kreditə zəmanət verən, başında müəyyən bankliderin durduğu bank qrupudur.

Zəmanət konsorsiumu - müxtəlif növ fəaliyyət növü ilə məşğul olan bir neçə şirkətin arasında sazişdir. Konsorsium bir şirkətin üzərinə götürdüyü riski bölüşdürür və ödənilməsini təmin edir.

Abunə konsorsiumu istiqrazların reallaşdırılmasına və ya yeni qiymətli kağızların yerləşdirilməsinə zəmanət verir.

Maliyyə konsorsiumu - iri maliyyə əməliyyatları aparmaq üçün bir neçə bankın ittifaqı, müvəqqəti sazişdir. Məsələn, istiqrazların yerləşdirilməsi.

İxracat konsorsiumu - bir sıra ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin ixracat əməliyyatlarına kömək etmək üçün yaradılan xarici ticarət birliyidir.

Maliyyə və ya abunə konsorsiumları arasında müvəqqəti və daimi konsorsiumlara rast gəlmək olar.

Müvəqqəti konsorsium nisbətən kiçik məbləğdə milli və xarici istiqrazların yerləşdirilməsi, həmçinin qısamüddətli sövdələşmələrin həyata keçirilməsi üçün təşkil edilir.

Daimi konsorsiumlar genişmiqyaslı maliyyə, kommersiya və investisiya əməliyyatları həyata keçirmək üçün ayrı-ayrı səhmdar cəmiyyətlərinin qiymətli kağızlarının yerləşdirilməsi üzrə əməliyyatlarla məşğul olurlar.

Maliyyə konsorsiumuna, bir qayda olaraq, iri bank və ya bank monopoliyası başçılıq edir. Konsorsiuma başçılıq edən bank və ya bank monopoliyası saziş iştirakçılarını seçir, istiqrazların və səhmdar cəmiyyətinin təşkil olunma şərtlərini işləyib hazırlayır, sənədlərin hüquqi tərtibatı və istiqrazlara birjada qiymət qoyulması ilə məşğul olur, səhmləri və istiqraz vərəqlərini alıcılar arasında yerləşdirir. Konsorsiumun üzvləri komisyon muzd almaq hüququnu özləri üçün ehtiyatda saxlayırlar. Bu muzdun (mükafatın) ölçüləri onların istiqrazların yerləşdirilməsində iştirak payı ilə, səhmlərin emissiyasının məbləği və ya konsorsiumun reallaşdırdığı səhmlərin və digər qiymətli kağızların qiymətinə mütənasib olaraq müəyyən edilir.

Pul (ingiliscə pool - ümumi istifadə, ümumi ziyan) - şirkətlərin bir-

ləşmə formasıdır. Bu forma onunla fərqlənir ki, pulun bütün iştirakçılarının gəlirləri ümumi fonda daxil olur, sonradan isə onların arasında əvvəlcədən təyin edilmiş nisbətlə bölüşdürülür.

Dünya praktikasında pulun aşağıdakı növlərinə rast gəlmək olar:

1. birja növü - maliyyə vəsaitlərinin fond birjalarında məzənnələrindəki fərqə görə spekulyativ oyunlarda səhmlərin məzənnəsinin artırılması, yüksəldilməsi və ya azaldılması üçün birləşdirilməsidir.

2. "konkret" növ - öz investisiyalarını konkret obyektə istiqamətləndirən investorların birləşməsidir.

3. patent növü - patentdən istifadə haqqında ikidən çox şirkətin bağladığı sazişdir. Patent pulunun iştirakçıları patentin istifadəsindən əldə edilən gəlirdən pula daxil olarkən təyin olunmuş kvota ölçüsündə gəlir götürürlər.

4. ticarət növü - iştirakçıların bir qrup malı anbarlarda toplayıb, müəyyən bir vaxta qədər gecikdirib süni qıtlıq yaradaraq həmin malı yüksəldilmiş daha sərfəli qiymətə satmaq üçün razılaşdıqları birləşmə.

Konsern - bu müstəqil müəssisələrin kapitalda, maliyyə əlaqələrində, investorların mənafe birliyi haqqında müqavilələrdə, şəxsi birliklərdə, patent-lisenziya sazişlərində, sıx istehsal əməkdaşlığında iştirak sistemi vasitəsilə bağlı birləşmə formasıdır.

Konsernin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

– şirkətlərin kifayət qədər sərt inteqrasiyası forması, trest istisna olmaqla bu yuxarıda nəzərdən keçirilən formalardan ən sərtidir.

– konsern, adətən istehsal xarakterli birlikdir;

– konsernə daxil olan şirkətlər səhmdar cəmiyyəti və ya təsərrüfat yoldaşlıq formasında nominal müstəqil hüquqi şəxs olaraq qalırlar, faktiki olaraq vahid təsərrüfat rəhbərinə tabedirlər;

– konsern çərçivəsində maliyyə-iqtisadi idarəetmə və elmi-texniki, qiymətqoyma, istehsal güclərindən istifadə və kadr siyasəti ilə bağlı işlərin görülməsi mərkəzləşdirilir;

– konsernin baş şirkəti, bir qayda olaraq, holdinq şirkəti şəklində (əsasən qarışıq holdinq kimi) və ya üstünlük təşkil edən və asılı (assosiativ) cəmiyyətlərin qarşılıqlı əlaqəsi əsasında təşkil olunur;

– konsernin fəaliyyəti əsasən istehsala oriyentasiya olunur, ona görə də ana (baş) şirkət kimi çox zaman qız (törəmə) müəssisələrin səhmlərinin nəzarət paketinə sahib olan şirkət çıxış edir;

– verilən forma çərçivəsində onu təşkil edən şirkətlərin fəaliyyətinə tam nəzarət edilir.

Şirkətlər arasındakı inteqrasiya əlaqələrinin xarakterindən asılı olaraq konsernləri aşağıdakı növlərə bölürlər:

– şaquli konsern - hazır məhsul istehsalının texnoloji proseslərinin

ardıcıllığı ilə bağlı olan müxtəlif sahə şirkətlərini birləşdirir (məsələn, dağmədən, metallurgiya və maşınqayırma);

– horizontal konsern - eyni növ məmulat istehsal edən və ya istehsalın eyni bir mərhələsini həyata keçirən şirkətləri birləşdirir.

Konsernin fəaliyyəti iqtisadiyyatın bir alt sahəsində yayılır (genişlənir). Ona bir və ya bir neçə sahənin müəssisələri daxil ola bilər. Ancaq azsaylı ən iri şirkətlər bütün sahəni əhatə edə bilərlər (məsələn, Almaniyada Simens şirkəti bütün elektrotexnika sənayesini əhatə edir). Konsernlər müasir texnologiyaların tətbiq olunduğu, iri kütləvi istehsalın inkişaf etdiyi sahələrdə fəaliyyət göstərirlər. Çox vaxt konsernlər qara və əlvan metallurgiya, poladtökmə, maşınqayırma, kimya və elektrotexnika sənaye sahələrində yaradılır.

Xarici qız (törəmə) müəssisələri olan konsernlər beynəlxalq konsernlərdir. Belə ki, beynəlxalq konsernlərin kapital qoyuluşu həm transmilli, həm də transkontinental ola bilər.

İri konsernlər istehsal, elmi-tədqiqat, maliyyə, satış və başqa şirkətlər də daxil olmaqla 10-dan 100-ə qədər şirkəti birləşdirirlər. Məsələn, General Motors konserni ABŞ-da 126, Kanadada 13 zavodu, dünyanın 36 ölkəsində istehsal və satış bölmələrini birləşdirir. Bu konsernin istehsal etdiyi məhsullar özünün 15 min satış və diler şəbəkələri vasitəsilə reallaşdırılır.

9.2. Strateji alyans

Strateji alyans (Strategic Alliance) - iki və daha çox müstəqil şirkətin müəyyən kommersiya məqsədlərinə nail olmaq, şirkətlərin birləşmiş və birbirini qarşılıqlı tamamlayan strateji resurslarının sinergiyasını almaq üçün kooperasiya haqqında müqavilədir.

Strateji alyansların dörd əsas növü vardır:

– mövcud müəssisələrdə səhmdar iştirakı ilə strateji alyanslar;

– yeni şirkətlərin (müştərək müəssisələrin) yaradılması ilə strateji alyanslar;

– investisiya layihələrinin reallaşdırılması üçün strateji alyanslar;

– zəif kooperasiyalı alyanslar.

Fəaliyyət sferası nöqteyi-nəzərindən strateji alyansları şərti olaraq üç növə bölmək olar:

– ETTKİ-nin reallaşdırılması üzrə alyanslar;

– Müştərək istehsalın təşkili üzrə alyanslar;

– Yeni bazarların müştərək mənimsənilməsi üzrə alyanslar.

ETTKİ sferasında əməkdaşlıq məqsədləri ilə yaradılan alyanslar daha çox yayılmışlar. Hazırda bütün strateji ittifaqların yarıdan çoxu belə qrupa aiddir.

Şirkətlərin alyansa daxilolma motivləri aşağıdakılardır:

– İstehsal miqyasında qənaətə nail olmaq;

– İstehsal güclərindən müştərək istifadə;

– Komponentlərin istehsalında və ya son məhsulun yığımında səylərin birləşdirilməsi;

– İnkişafın qeyri-müəyyənliyinin azaldılması və sabitliyinin gücləndirilməsi, belə ki, tənqidi partnyorla uzunmüddətli münasibətdə onların təcrübə və resursları birləşirlər;

– Fəaliyyətdə risklərin azaldılması;

– Artıq yaranmış bazar strukturunun və müəyyən mentalitetin mövcud olduğu bazara yol tapmaq, bir-birini məhsul bazarına irəli çəkmək;

– Texnologiyaların, biliklərin və "nou-hou"-nun ötürülməsi, tədqiqatların müştərək aparılması, heyətin öyrədilməsi;

– Texniki cəhətdən mürəkkəb məmulatları müştərək işləyib hazırlamaq və istehsal etmək (kommunikasiya vasitələri, kompyuterlər, təyyarələr və s.).

Alyanslara daxil olan şirkətlərin məqsədləri əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər.

Belə ki, General Motors ittifaqdan öz biznesini dəyişdirmək üçün istifadə etdi. Bu şirkət Avropada və Asiyada, həmçinin Şimali Amerikada avtomobil şirkətləri və təchizatçıları ilə geniş əlaqələr şəbəkəsi yaratdı. Alyansların bir qismi məhsulun xarici bazarlarda irəliləyişini yaxşılaşdırmalı idi– digərləri texnologiya mübadiləsini təklif etdilər, üçüncülər General Motorsun buraxdığı məhsulun çeşidini təzələmək iqtidarında idi, dördüncülər– istehsal metodlarını öyrənmək və s.

İnkişaf etmiş ölkələrin ixraca oriyentasiya etmiş tarixi şirkətləri daha az inkişaf etmiş ölkələrin şirkətləri ilə alyansın imkanlarını axtarırdılar ki, öz məhsullarını bu ölkələrə ixrac etsinlər və yerli bazarlara irəli çəksinlər. Son vaxtlar dünyanın müxtəlif bölgələrindən aparıcı şirkətlər bütöv kontinentə xidmət etməyə görə öz birgə imkanlarını gücləndirmək üçün və dünya bazarında irəliləmək üçün strateji alyanslar yaradırlar. Həm Yaponiya, həm də ABŞ şirkətləri Avropa ittifaqı bazarlarında öz rəqabətqabiliyyətini möhkəmləndirmək və Şərqi-Avropa ölkələrində açılmaqda olan bazarları mənimsəmək üçün alyanslar yaradırlar.

Uzunmüddətli planlaşdırma, partnyorların etibarını möhkəmləndirən siyasətin koordinasiyası və müttəfiq şirkətlərin menecerləri ilə əməkdaşlığa cəhdlər effektiv strateji alyansın vacib şərtləridir.

Ən böyük təhlükə ondan ibarətdir ki, alyanslara daxil olan şirkətlər partnyorların əməliyyatlarını kifayət qədər yaxşı öyrənib onların fəaliyyətlərini yamsılaya və müvəffəqiyyətli rəqib ola bilərlər.

Şirkətin strateji alyansa daxil olmasının müsbət effektinin mənfi effektlərindən üstün olması üçün aşağıdakı məqamları nəzərə almaq lazımdır:

– strateji alyans üzrə partnyor bu şirkətlə uyğunlaşa bilməlidir;

– ən müvəffəqiyyətli alyanslar onunla səciyyələnirlər ki, partnyorların əmtəəsi və mövqeyi həmin şirkətin əmtəəsi və mövqeyini tamamlayır, onunla rəqabət aparmır;

– strateji alyans çərçivəsində tərəfdaşa informasiyanın ötürülməsi təhlükəlidir, hansıki rəqabət mühitinə təsir göstərə bilər;

– alyansdan tezliklə gəlir gözləmək olmaz, nəticə şirkətlər arasındakı etibardan daha çox asılıdır;

– strateji alyansla saziş bağlayarkən tərəfdaşın texnologiya və idarəetmə sahəsində ideyası və təcrübəsi ilə müfəssəl tanış olmaq və onlardan ən faydalısını öz fəaliyyətində tətbiq etmək lazımdır;

– strateji alyansa daxil olmaq gəlir gətirmirsə, ona tərəfdaşlar arasında müvəqqəti saziş kimi baxmaq lazımdır, onu dərhal pozmaq məqsədə-uyğun sayılır.

9.3. Holdinq şirkətləri

İqtisadiyyatın transformasiyası prosesində biznesin müxtəlif təşkilati formaları: səhmdar cəmiyyətləri, maliyyə-sənaye qrupları, holdinq şirkətləri yaradılmışdır. Korporativ idarəetmənin müasir strukturu olan holdinq şirkəti ticarət, maliyyə və digər kommersiya fəaliyyətini birgə həyata keçirən qarşılıqlı əlaqəli hüquqi şəxslərin məcmusudur. Holdinq şirkətlərinin aktivlərinin çox hissəsi başqa kompaniyaların, səhmdar cəmiyyətlərinin səhmləri təşkil edir.

Holdinq şirkətlərinin yaradılmasının müxtəlif üsulları vardır:

a) Üfüqi inteqrasiya. Holdinq şirkəti - ardıcıl birləşmə nəticəsində və ya eyni biznes növü altında fəaliyyət göstərən kompaniyalar üzərində nəzarəti ələ almaqla yaradıla bilər. Belə holdinqlərin əsas məqsədi yeni bazar payının ələ keçirilməsidir. Buna misal Böyük Britaniyanın aparıcı tütün kompaniyaları "British-American Tobacco" (BAT) və "Rrotmans İnternational" tütün şirkətlərini göstərmək olar. Tütün məmulatlarının satış həcminə görə bu şirkətlər dünyada müvafiq olaraq 2-ci və 4-cü yerləri tuturlar. Onlar dünyada nəhəng tütün istehsalçısı olaraq vahid konsernin yaradılması barədə müqavilə imzalayıblar. Müqavilənin dəyəri 13 milyard funt sterlinq təşkil edir. İldə 1 trln. siqaret buraxacaq yeni konsern dünya bazarının təxminən 17 %-nə nəzarət edəcəkdir.

Üfüqi inteqrasiya üzrə yaranan holdinq şirkətlərinin filialları eyni qaydada yaranır və "ekizlər" kimi eyni cür fəaliyyət göstərirlər, onların

arasındakı əsas fərq ərazi üzrə yerləşmələrindədir. Əlbəttə ki, əhatə etdiyi ərazi nə qədər geniş olarsa, şirkətin uğurları da bir o qədər çox olar.

b) Şaquli inteqrasiya. Holdinq şirkətlərinin yaradılmasının digər yolu baş şirkət və ya qız şirkətlərin vahid texnoloji tsiklə görə birləşməsidir (xammaldan hazır məhsula qədər). Bu birləşmənin əsas məqsədi ümumi xərclərin aşağı salınması, qiymətin sabitliyinə nail olunma holdinq şirkətinin rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsidir. Şaquli inteqrasiya üzrə holdinqin yaradılması o zaman məqsədəuyğun hesab edilir ki, həmin biznes fəaliyyətinə istənilən iqtisadi şəraitdə ehtiyac duyulsun. Bu üsul daha çox aqro-holdinqlər üçün səciyyəvidir, çünki "yeməyə həmişə ehtiyac var".

c) Konqlomerat diversifikasiya. Holdinq şirkətləri, eyni zamanda, şirkətlərin ardıcıl olaraq yaradılması və onların ardıcıl olaraq qrupa qoşulması yolu ilə də yaradıla bilər. XIX əsrdə "polad hökmdarı" adını almış Endrü Korneqi məhz belə hərəkət edirdi. Öz tərcümeyi-halında yazırdı: "yaratdığı müəssisəni ancaq o zaman qrupuna daxil edir ki, həmin müəssisə effektivliyini sübut etsin". Belə siyasət ona effektli iş zamanı böyük itkilərdən və təşkilatın iflasından qaçmağa kömək edirdi. Ardıcıl birləşmə taktikasına Makdonalds kompaniyası da riayət edir. Əmanət kimi o, ticarət markası, menecment texnologiyası və s. ötürür.

d) Praktikada, nəinki ayrı-ayrı kommersiya təşkilatlarının, hətta holdinq şirkətlərinin özlərinin birləşməsi halları da vardır. Buna Almaniyanın məşhur poladəritmə konserni ilə Hollandiyanın eyni adlı konserninin birləşməsinin necə reallaşması timsalında baxaq: onların rəhbərləri (KN Hoogovens NV və Hoeseh AG) əvvəl bərabər nisbətlərdə (50%-50%) idarəedən kompaniya Estel NV-ni yaratdılar və əmanət şəklində konsernlərinin 100% səhmlərini ötürdülər.

e) Transmilli və milli kompaniyalar analoji sxem üzrə birləşir. Nəhəng Belçika və Hind pivə konsernlərinin birləşməsi nəticəsində belə bir sxem reallaşdırıldı. İdarə edən kompaniyanı Sun-İnterbrew bərabər nisbətlərdə yaradan hər bir tərəf 34 % səhmə sahib oldu. Nizamnamə kapitalına əmanət şəklində belçikalılar Rossar, Desna zavodlarının səhmlərini, "Stella Artois"pivəsinin ticarət markasını və üstündə 40 trilyon dollar, hindistanlılar zavodların səhmlərini və satış şəbəkələrini verdilər. Bundan əlavə yeni kompaniyanın səhmlərinin 32%-i açıq abunə yazılışı ilə satıldı.

ə) bir çox holdinq şirkətləri böyük şirkətlərin restrukturizasiyası zamanı onların bölünməsi yolu ilə yaranır.

Holdinqlərin yaranması üsullarına nəzər saldıqda onların necə həyata keçirilməsi aydın olur:

- brokerlərin həyata keçirdiyi 2-ci dərəcəli bazardan səhmlərin alınması yolu ilə;
- hər bir müəssisə tərəfindən xüsusi olaraq buraxılan səhmlərin dəyişdirilməsi yolu ilə;

- təsisçilərin holdinqə daxil etmək istədikləri müəssisələrin səhm paketini təhvil verərək idarə edən kompaniyanın yaradılması yolu ilə;

- patent, müxtəlif hüquqları və "nou-hau"-nun ötürülməsi yolu ilə.

Holdinq şirkətləri qanunvericiliklə qadağan edilməyən müxtəlif təşkilati-hüquqi formalarda açıq və qapalı səhmdar cəmiyyətləri və məhdud məsuliyyətli cəmiyyət kimi yaradıla bilərlər.

Holdinq şirkətləri aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. Holdinq şirkətləri fəaliyyəti baxımından 2 yerə ayrılır: maliyyə və qarışıq.

Kapitalın 50 %-dən çoxunu başqa kompaniyaların, müəssisələrin qiymətli kağızları və digər maliyyə aktivləri təşkil edən holdinq şirkəti maliyyə holdinqi sayılır. Maliyyə holdinqində müəssisələrin yalnız kapitalları birləşdirilir və ona görə də ana firma qız müəssisələrin maliyyə fəaliyyəti ilə bağlı vəzifələri yerinə yetirir.

Qarışıq holdinq şirkətində ana firma müstəqil təsərrüfat fəaliyyətilə məşğul ola bilər. Bu tip holdinq şirkətləri elmtutumlu və texnoloji cəhətdən əlaqəli təsərrüfat subyektləri üçün faydalıdır. Çünki həmin təşkilatlar mürəkkəb elmi-texniki, istehsal və başqa fəaliyyət növləri ilə məşğul olurlar. Qarışıq holdinq şirkətləri, həmçinin baş podratçı funksiyasını yerinə yetirmək, elmi-texniki və kommersiya işlərini həyata keçirmək, törəmə müəssisələrin adından xarici iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmaq hüququna malikdirlər.

Azərbaycanda holdinq şirkətlərinin əsasən qarışıq növü fəaliyyət göstərirlər. Bunlardan "Azərenerji SC", "Azərqaz SC", "Nurgün", "Azərsu" və s. holdinq şirkətlər qrupunu göstərmək olar.

2. Nəzarətdə saxladıqları şirkətlər baxımından da holdinqlər 2 yerə bölünür: birmərtəbəli və çoxmərtəbəli.

Birmərtəbəli holdinqlərə ana şirkət və birbaşa ona bağlı olan qız şirkətlər daxildir. Qız şirkətlər birbaşa ana şirkətin nəzarəti və idarəçiliyində olurlar.

Çoxmərtəbəli holdinqlərdə ana şirkətin özünün başqa ana holdinq şirkətlərlə də əlaqəsi olur. Bundan aşağı mərtəbədə isə qız şirkətlər mövcuddur. Deməli, qız şirkətlər əvvəl ana holdinq şirkətində, sonradan isə bir ana holdinq şirkətində birləşirlər.

3. Müxtəlif holdinq münasibətlərini nəzərə almaqla holdinq şirkətlər 2 növə bölünür: «sərt» və «yumşaq» holdinq. «Sərt» holdinq törəmə müəssisələrin əmlakına sahib olmağa, yumşaq holdinq isə birgə fəaliyyətin tənzimlənməsi haqqında müqaviləyə və digər münasibətlərə əsaslanır. Holdinq şirkətlərinin effektiv fəaliyyət göstərməsi düzgün idarəetmə modelinin seçilməsindən asılıdır.

Korporativ qanunvericilikdə 4 idarəetmə orqanından istifadə nəzərdə tutulub:

- səhmdarların ümumi yığıncağı (iştirakçılar);
- direktorlar şurası;
- təkbaşına idarəedici orqan (direktor, baş direktor);
- kollegial icraedici orqan (müdiriyyət, idarə heyəti).

Bütün holdinq şirkətləri üçün vahid idarəetmə modeli mövcud deyil, çünki onların hər biri unikaldır. Hər hansı konkret idarəetmə modelinin seçilməsi bir sıra amillərdən asılıdır:

- qız cəmiyyətlərinin kapitalının strukturundan;
- holdinq şirkətləri çərçivəsində inteqrasiya növündən (üfüqi, şaquli);
- coğrafi yerləşməsindən.

Ana şirkətin əsas vəzifələrindən biri törəmə (qız), müəssisənin idarəetmə orqanları strukturunun müəyyən edilməsi və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsidir.

Holdinqin idarə edilməsi qaydasını müəyyən edən şərtlərdən biri qız şirkətin kapitalının strukturudur. Səhmlərin (payların) müəyyən edilməsinin bir neçə üsulu var.

Ana şirkət qız şirkətin nizamnamə kapitalında səsvermə hüququna malik səhmlərin 100%-i məxsusdur. Adətən belə şərait qız şirkəti təsis etdikdə yaranır. İki səviyyəli idarəetmə sxemində yeganə səhmdar (iştirakçı) – baş direktor üzərində dayanmaq məqsədəuyğun olardı. Bu modelin üstün cəhəti qərarların tez qəbul edilməsi və reallaşdırılmasıdır. Belə sxemin istifadəsi zamanı səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsi vaxtına riayət etmək, yığıncaq barədə digər şəxsləri məlumatlandırmaq, başqa səhmdarlarla razılaşmaq tələb edilmir, ana şirkətin baş direktorunun yazılı surətdə tərtib edilmiş qərarı kifayətdir.

Ana şirkət qız şirkətin nizamnamə kapitalının 75%-dən çoxuna, 100%-dən az səhmə malikdir. Belə sxem zamanı əsas cəmiyyət öz şirkətinin fəaliyyətinə aid bütün məsələlərdə istənilən qərar qəbul etmək hüququna malikdir. Digər səhmdarların isə buna mane olmaq imkanı yoxdur. Çıxış yolu qız şirkətin direktorlar şurasının səlahiyyətlərinin maksimum genişləndirilməsi ola bilər. Əgər bu orqan mövcud deyilsə, onda onun ana şirkətin idarəetmə orqanlarının strukturuna daxil etməyə təşəbbüs göstərmək lazımdır.

Direktorlar şurasının səlahiyyətlərinin müəyyən edilməsi ondan irəli gəlir ki, şuranın üzvlərinin sayı səmərəli və konstruktiv müzakirələr aparmağa, tez və effektiv qərarlar qəbul etməyə imkan versin. Direktorlar şurasının səlahiyyətlərini genişləndirərkən yaddan çıxarmaq olmaz ki, şuranın səlahiyyətlərinə ümumi yığıncaqda qeyd edilmiş bütün məsələlər daxil deyil. Onlara daxildir: kompaniyanın baş direktorunun, yəni səhmdarların arzusunun yerinə yetirilməsi və ya yetirilməməsi ilə məşğul olan şəxsin seçilməsi.

Ana şirkət qız şirkətin nizamnamə kapitalındakı payların 50%-dən

çoxuna və ya 75%-dən azına sahib olur. Belə struktur şəraitində ana şirkət qız şirkətinə nəzarət edərək fəaliyyətin əsas məsələləri üzrə təkbaşına qərar qəbul edə bilməz.

Ana şirkət üçün ən uyğun davranış modeli baş direktorun rolunun artırılmasıdır.

Qız şirkətin idarə edilməsi sxeminin düzgün qurulmaması onun üzərində nəzarətin itirilməsinə gətirib çıxarır, ana şirkətin özü qız şirkətdən asılı hala düşə bilər.

Şaquli inteqrasiya olunmuş holdinqlər öz qız şirkətlərinin icra orqanlarının fəaliyyətinə nəzarəti ağırlaşdırmağa çalışırlar. Onda nəzarət altında olan şirkətlər faktiki olaraq ana şirkətin struktur bölməsinə çevrilir. Qız şirkətlər yalnız istehsal funksiyalarını yerinə yetirir, maliyyə siyasəti və hazır məhsulun reallaşdırılması ana cəmiyyətin öhdəsinə düşür. Şaquli inteqrasiya olunmuş şirkətlər əsas gəlir normasını maya dəyəri aşağı olan məhsulun reallaşdırılmasından əldə edirlər.

Üfüqi inteqrasiya olunmuş holdinqlərlə qız şirkətləri arasında gizli tabelilik yoxdur. Hər bir şirkət son məhsulu müəyyən gəlir norması almaqla reallaşdırır. Sərt idarəetmə nəzarəti mövcud deyil, ana şirkət tərəfindən qız şirkətlərinin icra orqanlarının rolu artırılır.

Holdinqlər haqqında mükəmməl qanun qəbul edilməyib. Qız şirkətlərin fəaliyyəti üzrə qərarları ana şirkətin idarəetmə orqanları qəbul edirlər.

Qərar qəbulu prosesi necə həyata keçirilir? Ana şirkətin idarəetmə orqanı qərarı qəbul edir, onu səhmdarların ümumi yığıncağında və direktorlar şurasında açıqlayırlar. Nümayəndələr ümumi yığıncaqda və direktorlar şurasında qız şirkətin müvafiq orqanı tərəfindən ana şirkət üçün lazım olan qərarın qəbuluna təşəbbüs göstərə bilər. Sonra öz səlahiyyətləri çərçivəsində hərəkət edərək qız şirkətin idarəetmə orqanı qanuni qərar qəbul edir.

9.4. Transmilli şirkətlər

Transmilli şirkətlər (TMŞ) XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq dünya iqtisadiyyatının inkişafında müstəsna rol oynayırlar. Son illər transmilli şirkətlərin sürətlə inkişafı beynəlxalq rəqabətin kəskinləşməsinə və əmək bölgüsünün dərinləşməsinə gətirib çıxarmışdır.

Məlum olduğu kimi TMŞ sənaye, ticarət, nəqliyyat, bank və s. sahələri əhatə edən birliklərdir, onların fəaliyyəti ölkə sərhədlərindən kənara çıxaraq özləri üçün istehsalda, mal alqı-satqısında, xidmət göstərilməsində əlverişli şərait yaradırlar. İlk TMŞ XIX əsrin 60-70-ci illərində xammalın hasil edilməsi və alqı-satqısı sahəsində yaranmışdır.

TMŞ-in fəaliyyət xarakteri və forması XX əsrin ikinci yarısından

dəyişməyə başlamışdır. Belə ki, kartel formasında olan beynəlxalq birliklər öz yerini beynəlxalq konsern və başqa iri istehsal firmalarına verdilər. Yeni tipli beynəlxalq birliklər məhdud ərazilərə yayıldılar. Müasir TMŞ-ləri qlobal bazar və dünya səviyyəsində rəqabətqabiliyyəti səciyyələndirilir.

Hazırda dünyada 80 minə yaxın TMŞ fəaliyyət göstərir. Onların xarici filiallarının sayı 830 mindən çoxdur.

TMŞ-lərin müasir dünya təsərrüfat sistemində rolu bir neçə göstəricilərlə qiymətləndirilir:

- dünya ticarətinin 2/3-nə qədəri onların üzərinə düşür;
- dünya sənaye istehsalının 1/3-nə qədəri onların üzərinə düşür;
- TMŞ-lərdə iqtisadiyyatla məşğul əhalinin 10%-i işləyir (60% ana şirkətlərdə, 40% qız şirkətlərdə);
- TMK-lar dünyada mövcud olan patent, lisenziya və «nou-hau»-nun təxminən 4/5-nə nəzarət edir.
- TMŞ xarici investisiyaların 70%-nə nəzarəti həyata keçirir, kimya və elektron məhsullarının 95%-ni, maşınqayırma məhsullarının 76%-ni rellaşdırır. TMŞ-lərin 60%-i istehsal sferasında, 30%-i xidmət, 3%-i emal və k/t sferasında məşğuldur.

Dünyanın ən iri 500 TMŞ-ləri içərisində ən vacib rolu 4 kompleks oynayır; elektronika, neft emalı, kimya və avtomobil. TMŞ-lərin ümumi məhsul satışının 80%-i bu komplekslərin payına düşür.

TMŞ-lərin əksər hissəsi ABŞ, Avropa və Yaponiyada yerləşir, onların istehsal etdikləri məhsulun həcmi ildə bir trln. dorllardan çoxdur. Həmin şirkətlərdə 73 mln. əhali çalışır.

BMT ekspertlərinin fikrincə TMŞ o şirkətlər hesab edilir ki, onun illik dövriyyəsi 100 mln. dolları keçir, ən azı 6 ölkədə filialları var, satış həcmi, ölkə sərhədlərindən kənarda reallaşdırılan məhsulların həcmi, aktivlərin içində xarici aktivlərin payı çoxdur. Bütün bu əlamətlərinə görə faizə malik olan TMŞ-lərə ingilis-holland konserni «Royal-Datsh-Şhell», eləcə də ABŞ-ın firması: «Ford», «General-Motors», «Ekson» və «İBM» aid edilir.

Xarici ədəbiyyatlarda transmlli şirkətlərin bir çox növü verilmişdir. Əsasən 3 növ transmilli şirkət fərqləndirilir. Bunlar: Transimilli şirkət, Çoxmilli şirkət, Qlobal şirkət.

TMŞ-xarici aktivlərə malik milli şirkətdir. Bu növ şirkətləri ABŞ-da səhmdar cəmiyyəti adlandırırlar. Elə TMŞ-lərın çoxu ABŞ-da olduğuna görə bu termin bütün dünyada belə qəbul olunub. TMŞ xarici ölkələrdə öz işgüzar fəaliyyətini, orada istehsal, satış və elmi mərkəzlərə malik qız kompaniyalarının açılması ilə həyata keçirilir. Bunlara misal olaraq amerikan firmaları «General-Motors», «Ford», «İBM» «Ekson», İsveç firması olan «Nestle»ni göstərmək olar.

Çoxmilli şirkət trest, konsern və digər istehsal birlikləri formasında yaradılır, təkcə öz fəaliyyət istiqamətinə görə deyil, həm də üzərində nə-

zarətə görə onlar transmilli şirkət hesab edilir. ÇMŞ iki və daha artıq ölkəyə məxsus istehsal və elmi-texniki əsasda təşkil olunan mlli şirkətləri birləşdirir. Belə kompaniyalara misal olaraq ingilis-holland konserni «Yunilever» (1907-dən fəaliyyət göstərir) və «Royal-Datsh-Şhell», ingilis-italyan konserni «Danlop-Prielli», italyan-fransız avtomobil konserni «Fiat-Sitroen»-i göstərmək olar.

Qlobal şirkətlər öz işgüzar aktivliyini bütün dünya səviyyəsində tətbiq edir. Bütün dünya ölkələrində fəaliyyət göstərən belə şirkətlər praktikada mövcud deyil.

TMŞ-lərın yaranmasının əsas səbəbi istehsalın və kapitalın beynəlmiləlləşməsi nəticəsində istehsal güclərinin ölkənin milli sərhədlərini aşmasıdır. İstehsalın və kapitalın beynəlmiləlləşməsi təsərrüfat əlaqələrinin genişlənməsinə, bununla da öz filiallarının açılmasına, nəticədə isə milli şirkətlərin transmilli şirkətlərə çevrilməsinə gətirib çıxarır. TMŞ-lərin yaranmasının əsas səbəblərinə onların bir çox sahələrdə istehsalın həcmini çoxaltmaqla iqtisadi inkişafa nail olmalarıdır. Onların əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdir. Çünki mənfəət olmadan onlar öz uğurlu bizneslərini qura bilməzlər.

TMŞ-lərın yaranma səbəbləri müxtəlifdir, lakin onların hamısı bu və ya digər dərəcədə «təmiz bazar»la müqayisədə, planlaşdırma elementlərdən istifadədə üstünlüyə malikdirlər. TMŞ-lərin adi firmalardan bir sıra üstün cəhətləri vardır ki, bunlara:

-öz strukturuna təchizat, istehsal, elmi-tədqiqat və satış müəssisələrini də daxil edərək bütün iri firmalar üçün ümumi olan effektivliyin yüksəldilməsi və rəqabətqabliyyətinin gücləndirilməsi;

-istehsal təcrübəsi və idarəetmə məharəti ilə bağlı mədəniyyətin səfərbərliyi, hansı ki, yalnız fəaliyyət göstərdikləri yerdə deyil, digər ölkələrdə də istifadə edə bilərlər;

-xarici dövlətlərin resurslarından istifadə etməklə effektivliyin və rəqabət qabliyyətinin yüksəldilməsi imkanlarının olması;

-xarici filialını məhsul istehlakçılarına yaxınlığı və qəbul edən ölkənin rəqabət potensialı, eyni zamanda bazarın perspektivləri haqqında məlumat almaq imkanı aiddir.

TMŞ-lərin filialları da ana şirkətin elmi-texniki və idarəetmə potensialından istifadə edərək qəbul edən ölkə öz firmalarına nisbətən üstünlük əldə edirlər. Bu üstünlüklərə aiddir:

-müxtəlif ölkələrin dövlət, əsasən də vergi siyasətindən öz maraqlarına uyğun istifadə edilməsi;

-bu və ya digər ölkənin bazarına daxil olmaq yolunda müxtəlif proteksionist sərhədləri keçmək imkanı;

-öz istehsallarını müxtəlif ölkələrdə yerləşdirməklə ana şirkətin istehsal fəaliyyətindəki riskləri azaltmaq imkanı.

TMŞ-lərın inkişafının stimullaşdırılmasında əsas rol dövlətə məxsusdur. Dövlət əsasən TMK-lərın fəaliyyətini dəstəkləyir, onları satış bazarı ilə təmin edir və müxtəlif siyasi, iqtisadi və ticarət birlikləri, habelə beynəlxalq müqavilələrlə xarici investisiyalar üçün imkan yaradır. Digər tərəfdən biznesinin xarici rəqiblərdən müdafiəsi məqsədilə milli tarif sərhədləri yaradaraq birbaşa təsərrüfat üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən 2 funksiyanı yerinə yetirməyə imkan verir: - iqtisadi inteqrasiyanın stimullaşdırılması; - istehsalın və məhsulların bölüşdürülməsinin beynəlxalq tənzimlənməsi.

Fəaliyyətin transmilliləşməsi TMŞ-lərın iqtisadi risklərini azaldır, qəbul edən ölkələrdə isə əksinə artırır. Belə ki, TMŞ-lər iqtisadi cəhətdən çətinlik çəkən ölkəni istənilən vaxt tərk edib nisbətən əmin-amanlıq olan ölkələrə gedərək kapitallarını başqa yerə köçürə bilər. Təbiidir ki, TMŞ-ləri kapitallarını çıxardıqları ölkədə vəziyyət daha də çətinləşir, belə ki, kapitalın ölkədən kütləvi çıxarılması işsizliyə, ümumiyyətlə, neqativ hallara gətirib çıxarır.

1980-ci illərdə BMT səviyyəsində TMŞ-ləri fəaliyyətini müəyyən çərçivəyə salan «davranış kodeksi»ni hazırlamağa cəhd etdilər. Lakin bu cəhdlər TMŞ-lərin etirazı ilə qarşılandı və 1992-ci ildə «davranış kodeksi»nin hazırlanmasına dair danışıqlar dayandırıldı. 2002-ci ildə 36 nəhəng TMŞ «korparativ vətəndaşlıq» haqqında bəyanat imzaladılar. Amma bu bəyanat da «arzular deklorasiyası» olaraq qaldı.

Beynəlxalq ticarətin payının əhəmiyyətli hissəsi TMŞ-lərin firmadaxili axınlarından ibarətdir, bununla belə mal və xidmətlərin satışı beynəlxalq şirkətlərin bir şöbəsindən digərinə dünya qiymətləri ilə deyil, firmadaxili transfert qiymətlərlə köçürülür. Bu zaman gəlirləri vergilərin yüksək olduğu ölkələrdən çıxarıb liberal vergi sistemi olan ölkələrə köçürmək üçün vergilər xüsusi olaraq artırıla və ya azaldıla bilər.

Vergi itkilərdən başqa kapital ixrac edən ölkələr TMŞ-lərin inkişafı ilə böyük biznes fəaliyyəti üzərində nəzarəti də itirirlər.

İqtisadi gücünə görə bir çox dövlətlərin potensialını geridə qoyan TMŞ-lərin dünya təsərrüfatının idarəetmə sisteminin keyfiyyətlərini də dəyişir. Əgər əvvəllər dünya iqtisadiyyatının əsas tənzimləyiciləri güclü dövlətlərin hökumətləri idisə, hazırda dünya təsərrüfat əlaqələrinə super firmalar sayılan TMŞ-lər də təsir göstərirlər.

X FƏSİL. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN TƏŞKİLİ

10.1. Kommersiya fəaliyyətinin mahiyyəti, prinsipləri və funksiyaları

Bazar iqtisadiyyatının effektiv fəaliyyət göstərməsi və dayanaqlı inkişafı ayrı-ayrı istehsallar, sahibkarlar, şirkətlər və firmalar arasında qarşılıqlı əlaqələrin forması kimi kommersiya əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi səviyyəsindən daha çox asılıdır. Kommersiya işinin iqtisadi cəhətdən düzgün, savadlı təşkili bazar iqtisadiyyatının dayanaqlı inkişafının əsasını təşkil edir.

Müasir şəraitdə müəssisələrdə, sənaye firmalarında, ticarət-vasitəçilik təşkilatlarında kommersiya fəaliyyətinin təşkili prosesində, yəni kontragentlərlə kommersiya əlaqələrinin qurulmasında, material resurslarının tədarükündə və məhsulun təchizatında mürəkkəb problemlər yaranır. Sahibkarlıq fəaliyyətinin mühüm sahəsi olan kommersiya biznesi keçid dövründə sürətlə inkişaf etməyə başlamışdır. Hazırda kommersiya əməliyyatları ilə sənaye müəssisələri, təchizat və ticarət firmaları, şirkətlər və digər təşkilatlar məşğul olurlar.

Kommersiya ticarət sahibkarlığının bir növüdür. Kommersiya latın mənşəli söz olub ticarət deməkdir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, «ticarət» termini iki mənada işlədilir: bir halda o xalq təsərrüfatının sərbəst sahəsi, digər halda isə əmtəənin alqı-satqı aktlarının həyata keçirilməsi prosesi deməkdir. Kommersiya fəaliyyəti - mənfəət alınması məqsədilə alqı-satqı aktlarının həyata keçirilməsi üzrə ticarət prosesləri ilə əlaqədardır. Daha geniş mənada kommersiya dedikdə mənfəət alınmasına yönəldilən hər hansı fəaliyyət başa düşülür.

Kommersiya sferasında baş verən proseslər və əməliyyatlar iki növ olur: xalis ticarət; istehsal.

Xalis ticarət – mənfəət almaq məqsədilə və dəyər formasını dəyişməklə əlaqədar alqı-satqı aktlarının həyata keçirilməsinə yönəldilən proseslərdir. Ticarət əməliyyatları – satıcılar və alıcılar arasında kommersiya əlaqələrinin təşkili, təchizat reklamı, əmtəədə alıcılıq tələbatının öyrənilməsi, alıcılara servis xidməti və s. ibarətdir.

Kommersiyada baş verən istehsal prosesləri əmtəə mübadiləsi sferasında istehsalın davam etdirilməsidir. Bu əmtəənin istehsalçıdan istehlakçıya və alıcıya çatdırılması, saxlama, əmtəə ehtiyatlarının idarə edilməsi, bükülmə, qablaşdırma, sortlara ayrılma və s. ibarətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, kommersiya təkcə əmtəə mübadiləsi sferasında deyil, bazar münasibətləri şəraitində əmtəə və xidmətdən başqa həm

pul, yeni texnologiya, intellektual əməyin məhsulu və digər real dəyərlər də satır.

Kommersiya fəaliyyəti sahibkarlığın tərkib hissəsidir.

Beləliklə, kommersiya – alıcı tələbinin ödənilməsi və mənfəət alınması məqsədilə əmtəənin alqı-satqısının aparılmasına yönəldilən proseslərin və əməliyyatların məcmusudur.

Sənaye müəssisələrində kommersiya fəaliyyəti maddi-texniki təminata və təchizata bölünür.

Maddi-texniki təminatın kommersiya fəaliyyəti müəssisələrdə aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

– Xammal və material bazarının tədqiqi və malgöndərənlərlə kommersiya əlaqələrinin təşkili;
– Maddi resursların alınması planının tərtib edilməsi;
– Material resurslarının alınmasının təşkili;
– Alınmış resurslara görə malgöndərənlərlə hesablaşmanın aparılması;
– Tədarük sferasının dəyər təhlili.

Təchizat kommersiya fəaliyyəti müəssisənin kommersiya fəaliyyətinin mühüm aspektidir. Təchizat – əmtəənin pula çevrilməsi və istehlakçıların tələbatının ödənilməsi məqsədilə istehsal olunan məhsulun realizasiyası prosesidir. Yalnız istehsal etdiyi məhsulu satıb mənfəət almaqla müəssisə son məqsədinə çatır, sərf olunan kapital pul forması alır.

Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə sənaye firmalarının öz üzərlərinə götürdükləri təchizatla kommersiya əməliyyatlarının payı daim artır. Sənaye firmaları özlərində yaxşı rəqabət mübarizəsində böyük üstünlüyə malik olan təchizat aparatı saxlayır.

Bir çox firmaların öz təchizat kanalları olur, firma mağazaları təşkil edirlər.

Sənaye müəssisələrində təchizat kommersiya fəaliyyəti çox cəhətlidir. Belə ki, o, məhsulun çeşidi və təchizatının planlaşdırılmasından başlayır, alqı-satqı kontraktlarının bağlanması ilə tamamlanır.

Müəssisədə hazırlanan məhsulun təchizatı bazarın tədqiqini, bazarın seqmentləşdirilməsini və məqsədli bazarın seçilməsini, əmtəə və kommunikasiya siyasətinin işlənib hazırlanmasını nəzərdə tutan marketinq tədqiqatlarının aparılmasını tələb edir.

10.2. Kommersiya fəaliyyətinin təşkili prinsipləri və funksiyaları

Kommersiya fəaliyyətinin səmərəli təşkili üçün aşağıdakı əsas prinsipləri nəzərə almaq lazımdır:

- kommersiyanın marketinqlə ayrılmaz əlaqəsi;
- kommersiyanın çevikliyi, onun bazarın daim dəyişən tələbinin nəzərə alınmasına yönəlməsi;
- kommersiya riskini əvvəlcədən görməyi bacarmaq;
- prioritetlərin ayrılması;
- şəxsi təşəbbüsün baş verməsi;
- alqı-satqı sövdələşməsi üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə görə yüksək məsuliyyət;
- son nəticəyə – mənfəətə nail olmağa yönəlmə.

Kommersiya riskini əvvəlcədən görməyi bacarmaq ticarət sferasında sahibkar üçün ən mühüm prinsip sayılır. Risk – nəticənin qeyri-müəyyənlik dərəcəsidir.

Kommersiya riski – kommersiya işində mümkün ola bilən zərərdir. Kommersiya riski inflyasiya nəticəsində, firmanın maliyyə vəziyyətinin pisləşməsi ilə, həmçinin riskli sövdələşmələr bağlamaq üzündən, müqavilə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi, rəqiblərin hərəkəti, daşınma zamanı yüklərin korlanması, təbii fəlakət nəticəsində baş verə bilər. Sosial-psixoloji vəziyyətin qeyri-sabitliyi səbəbindən də kommersiya riski yarana bilər. Kommersiya fəaliyyətində prioritet istiqamətlərin müəyyən edilməsi kommersiya fəaliyyətinin bütün detallarını daim öyrənməyi və bilməyi nəzərdə tutur.

Ticarət sövdələşmələri üzrə qəbul olunmuş öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə görə yüksək məsuliyyət prinsipi işgüzar aləmdə kommersantın nüfuzunu artırır. Bu prinsipin reallaşması – kommersiya fəaliyyətinin effektivliyinin rəhnidir.

İstehsalla məşğul olan sahibkar üçqat rol yerinə yetirir:

1. İstehsal amillərindən məhsuldar istifadə etmək;
2. Kommersiya rolu – satmaq və almaq;
3. Riskə görə məsuliyyət daşımaq.

Sahibkarın həmin rollarına aşağıdakı funksiyalar uyğundur:

- məhsul istehsalı funksiyası;
- kommersiya funksiyası;
- riskə və istifadə olunan istehsal amillərinin mütənasibliyinə aid qərar qəbuluna görə məsuliyyət funksiyası.

Bunlardan əlavə müəssisələrdə, həmçinin digər funksiyalar: təhlükəsizliyin təmin edilməsi, inzibati, uçot, nəzarət, heyətin idarə edilməsi, tədqiqat və s. mövcuddur.

Əvvəldə göstərildiyi kimi, kommersiya fəaliyyətinin əsas məzmunu bilavasitə ticarətlə bağlıdır. Müasir dövrdə dünya iqtisadiyyatında, o cümlədən Azərbaycan iqtisadiyyatında ticarətin əhəmiyyəti və rolu nəzərəçarpacaq dərəcədə artır. Ticarət kapitalı tarixən çoxdan əlahidləşib. O, demək olar ki, bütün sahələrdə fəaliyyət göstərir, dəyərlənir və mənfəətin bölgüsü üçün spesifik funksiyalar yerinə yetirir; ictimai məhsulun təkrar istehsalının (istehlak müstəsna olmaqla) bütün fazalarında bilavasitə iştirak etməklə, onun fasiləsizliyini təmin edir. Məhz ticarət kapitalının dövranı nəticəsində həm yeni yaranmış dəyərin, həm də əmtəə kapitalının pul kapitalına çevrilməsi prosesi həyata keçirilir. İnkaredilməz bir həqiqətdir ki, milli və beynəlxalq təcrübədə artıq ticarət kapitalının təmərküzləşməsi güclənib, iri inhisar ticarət sahəsinə də müdaxilə edir, nəhəng ticarət inhisar birlikləri yaranır, yayılmaqda olan inhisar rəqabəti daha da genişlənərək istehsalın və ticarətin həmahəng inkişafını sürətləndirir.

Beynəlxalq iqtisadi münasibətlərin genişlənməsi də ticarətsiz qeyrimümkündür. Ümumiyyətlə, milli, regional və beynəlxalq iqtisadi münasibətlərdə elə bir məsələ yoxdur ki, bu ticarətsiz həll olunsun. Bu münasibətlər beynəlxalq təcrübədə həm üfüqi, həm də şaquli baxımdan çox geniş və mühüm mahiyyət kəsb edir. Bunlardan bir neçəsini göstərmək olar: beynəlxalq iqtisadi əməkdaşlıq, beynəlxalq texnologiya ticarəti, beynəlxalq elmi-texniki biliklərin ticarəti, beynəlxalq lisenziyalar (patentlər) ticarəti, beynəlxalq mühəndis-texniki xidmətlər (injinirinq) ticarəti, beynəlxalq qiymətli kağızlar ticarəti, beynəlxalq sərgilər, birjalar, hərraclar, torqlar vasitəsilə ticarət və s. Bütün bunlarla çoxsaylı kontragentlər (dövlət orqanları, onların nümayəndələri, ticarət mütəxəssisləri), BMT-nin alqı-satqı üzrə kontragentləri sifətində çıxış edən təşkilatlar və bir çox strukturlar məşğul olurlar. Bütün bunlar eyniliklə milli ticarətə də şamildir.

Ticarət xalis mübadilə deyil. O, mürəkkəb sövdələşmələrin nəticəsi kimi çıxış edən pullu mübadilədir: dəyərlərin mübadiləsi; xammalın, yarımfabrikatların və son məhsulun tərkib hissələrini təşkil edən və eyni zamanda məhsul kimi satılması mümkün olan detalların (maşın və mexanizmin xırda və iri hissələri) mübadiləsi; son istehlakçı üçün hazır məhsulun (malın) yenidən mübadiləsi; əmək fəaliyyətinin nəticəsi olan "gözəgörünməyən" malların (elmi-texniki tədqiqatların nəticələri, texnika-texnologiyanın cizgiləri, lisenziya və patentlər, injinirinq, turizm və s. xidmətlər) və s. mübadiləsidir. Mübadilə ifadəsi isə bir şey verib əvəzində başqa şey almaq, dəyişmək deməkdir. O, ərəb mənşəli söz olduğu kimi "ticarət" də ərəb mənşəli ifadədir.

Ticarətin iqtisadi-sosial mahiyyəti olduqca geniş, elmi-iqtisadi zümrələrlə bağlıdır. Bunu iqtisadi təlim tarixində ilk dəfə 1700-cü ilin başlanğıclarında ingilis iqtisadçısı Riçard Kantilyon özünün "Ticarətin mahiyyətinə dair təcrübə" əlyazmasında şərh etmişdir. İlk dəfə məhz o göstər-

mişdir ki, mübadilə (ticarət) prosesində təklif və tələbin tərəddüd etməsi təsiri altında nemətin (malın) qiyməti və onun həqiqi dəyərindən kənarlaşa bilər. Mənfəətin sahibkarlıq gəlirindən fərqli olması, valyutanın devalvasiyasının ticarətə təsirinin təhlili, tədavüldə pulun miqdarı ilə mal kütləsi arasındakı asılılıq, pulun qeyri-bərabər bölüşdürülməsinin nəticəsi kimi yerli bazarlarda qiymətlərin tərəddüdü və ticarətlə bağlı bir sıra digər məsələlər ilk dəfə R.Kantilyon tərəfindən baxılmışdır. Təkrar istehsal və ticarətin bu prosesdə rolu da onun adı ilə bağlıdır.

Müasir dövrdə tərəflər arasında ticarət münasibətləri ticarət-vasitəçi əməliyyatlar əsasında həyata keçirilir. Ticarət-vasitəçi əməliyyatı dedikdə, istehsalçı-ixracatçının tapşırığı ilə ondan (istehsalçıdan) asılı olmayan ticarət-vasitəçinin alqı-satqı ilə bağlı yerinə yetirəcəyi əməliyyatlar nəzərdə tutulur. İqtisadi mənada ticarət vasitəçiliyi kifayət qədər geniş anlayışdır. O, xeyli xidmət dairəsini əhatə edir. Məsələn, xarici kontragentin axtarılıb tapılması, razılaşmaların (sazişin) başa çatdırılması üçün hazırlıq, tərəflərin kreditləşdirilməsi və malın ödənilməsinə nəqliyyat-ekspeditor əməliyyatlarının həyata keçirilməsi, nəqletmədə malların sığorta olunması, gömrükxana şərtlərinin yerinə yetirilməsi, malların xarici bazara çıxarılması üzrə reklam və sair tədbirlərin görülməsi, texniki xidmətlərin həyata keçirilməsi bu kimi tədbirlər bu qəbildəndir. Bütün bunlar xüsusi ticarət-vasitəçi firmaların iştirakı ilə həyata keçirilir. Bu firmalara, istehsalçıdan (satış, ixracatçı və sair qız firmaları, habelə sənaye şirkətlərinin firmaları və bu kateqoriyalı digər firmalar aid edilmir) hüquqi və təsərrüfatı cəhətdən asılı olmayan firmalar aiddir. Ticarət-vasitəçi firmalar tam müstəqil fəaliyyət göstərirlər və ticarət-vasitəçi əməliyyatları aparmaq üçün bütün iqtisadi göstəricilərə malikdirlər. Onların məqsədi ya ixracatçıdan satın aldığı malın qiymətilə idxalatçıya satacağı malın qiyməti arasındakı fərqi, ya da malları xarici bazara çıxartdığı üçün alacağı mükafat formalarında mənfəət götürməkdir.

Müasir şəraitdə beynəlxalq ticarət dövriyyəsinin yarıdan çoxu ticarət-vasitəçilərin payına düşür. Ticarət vasitəçiliyi ABŞ-ın, İngiltərənin, Skandinav ölkələrinin, Yaponiyanın xarici ticarətində daha geniş istifadə olunur. Məsələn, İsveçdə və İngiltərədə xarici ticarət dövriyyəsinin 50%-ə qədəri onların vasitəsilə həyata keçirilir.

İstehsal-ixracatçı ilə ticarət-vasitəçi arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin xarakterindən, habelə ticarət-vasitəçinin yerinə yetirdiyi funksiyalardan asılı olaraq ticarət-vasitəçi əməliyyatlarının əsas beş növünü qeyd etmək olar. Bunlar aşağıdakılardır:

a) *satışın təşkili üzrə əməliyyatlar.* Buraya, kontragentlərin axtarılıb seçilməsi, satıcı-ixracatçı adından onlarla sazişlər bağlanılması, malların dəyərinin alıcı tərəfindən ödənilməsi barədə zəmanət verilməsi, reklam tədbirləri kompaniyasının keçirilməsi və bazarın tədqiqi;

b) *nəqliyyat-ekspeditor əməliyyatları.* Malların yüklənməsi və göndərilməsi, habelə yüklərin sığortalanması bu əməliyyatlara aiddir;

c) ticarət əməliyyatlarının maliyyələşdirilməsi;

d) satışdan sonrakı texniki xidmətlər;

e) bazar haqqında informasiyaların toplanılması və ötürülməsi.

Ticarət-vasitəçi qrumda keyfiyyətli dəyişiklik gedir. Bunlardan ən vacibi ticarət-vasitəçi əməliyyatlarının çox hissəsinin bir neçə iri ticarət şirkətinin əlində cəmləşməsidir. Ticarət şirkətləri sözügedən əməliyyatların bütün kompleksini, yəni öz hesabına alqı-satqı; əməliyyatların maliyyələşdirilməsi; sığortaetmə (özünün sığorta şirkətləri olur); nəqletmə (özünün donanması olur); texniki xidmətlər (ehtiyat hissələri anbarı olur); istehsal və emaletmə; xarici əməliyyatlar (xaricdə filialları olur); konkret malların satışına yönəldilən diler firmalarının işini həyata keçirirlər.

Ticarət-vasitəçi qurumda (həlqədə) gedən keyfiyyət irəliləyişlərinin mühüm xüsusiyyəti həmin fəaliyyətin mövcud istiqamətlərinin müəyyən edilməsi dairəsinin genişlənməsi və ümumiyyətlə, bu fəaliyyətin diversifikasiyasıdır. Fəaliyyətin diversifikasiyası aşağıdakılar üzrə həyata keçirilir:

a) *ayrı-ayrı mallar üzrə* (malların nomenklaturu üzrə);

b) *fəaliyyət növləri üzrə* (topdansatış, pərakəndə satış, bağlama göndərmələri ticarəti üzrə);

c) *yerinə yetirilən əməliyyatlar üzrə* (ixracat, idxalat);

d) *xidmətlər üzrə* (ehtiyat hissələri təminatı, texniki mallar-maşın, avadanlıq ticarəti və satışdan sonra xidmət göstərmə);

e) sazişlərin xarakteri və funksiyaları üzrə.

Müasir şəraitdə ticarət-vasitəçi firmaların fəaliyyətlərinin mühüm xüsusiyyətlərindən biri də agent firmaların satış bazarlarının bölüşdürülməsi yolu ilə onların fəaliyyətini əlaqələndirən sənaye inhisarına və bütün növlərdən olan ticarət-vasitəçilərinin maşın və avadanlıq istehsalçılarına aid edilməsidir. Məsələn, Yaponiyanın ticarət inhisarlarının spesifik xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar özlərinin qüdrətlilik səviyyəsinə, mal tədavülündə hökmranlıq dərəcəsinə, fəaliyyət xarakterinə görə adi ticarət-vasitəçi firma anlamı çərçivəsindən çox-çox kənara çıxırlar. Belə ki, əməliyyatların miqyasına görə bütün dünya şirkətləri arasında Yaponiya ticarət inhisarlarına bərabəri olanı yoxdur. Misal üçün, ABŞ-ın öncül ticarət korporasiyası olan "Sirs Robek"in mal dövriyyəsi Yaponiyanın "Misupisi sedzi" aparıcı korporasiyalarının dövriyyəsindən iki dəfə azdır. Yaponiyanın ən iri ticarət inhisarının payına öz ölkəsinin topdansatış dövriyyəsinin 25 faizi, ixracat-idxalat dövriyyəsinin yarıdan çox hissəsi isə birinci altı şirkətin payına düşür. Xarici investisiyalarda Yaponiyanın ticarət inhisarları liderlik mövqeyindədirlər. Bunun da başlıca səbəbi maliyyə qruplarında onların vəziyyətinin fərqli xüsusiyyət təşkil etməsindədir.

Yeri gəlmişkən, qeyd etmək lazımdır ki, ticarət şirkətlərinin onların fəaliyyətini maliyyələşdirən xüsusi və dövlət bankları ilə sıx əlaqələri vardır. Bu banklar, eyni zamanda ticarət şirkətlərinə müxtəlif xidmətlər də göstərirlər.

Müasir şəraitdə pərakəndə satış ticarəti, o cümlədən onun yeni formaları – supermarketlər vasitəsilə universal ticarət və univermaqlar, pasılka ticarəti, səyyar ticarəti, ticarət avtomatları inkişaf etməkdədir. XX əsrin səksəninci illərində inkişaf etmiş ölkələrdə pərakəndə satış ticarət-firma strukturu əhəmiyyətli dəyişikliyə məruz qaldı. Belə ki, iri transmilli korporasiyalar, kooperativ və digər topdan-pərakəndə satış birlikləri yaranmağa başladı. Korporasiyalar həm topdansatış firmalar, həm də bilavasitə istehsalçılar vasitəsilə satınalma fəaliyyətlərinin mərkəzləşdirilməsini həyata keçirirlər.

Pərakəndə satış korporasiyaları alıcıların daha çox cəlb edilməsi üçün yeni üsullar axtarır, sorğular keçirir, alıcıların anketləşdirilməsi yolu ilə daimi əlaqələr qurur, alıcılıq tələbini öyrənir və onun formalaşmasına təsir göstərirlər. Bundan əlavə onlar müşayiət xidmətləri, o cümlədən malın evlərə gətirilməsi, taradan çıxarılması, quraşdırılması (mebel, soyuducu və s.) onların işə salınması və s. bu kimi xidmətlər göstərir, satışdan sonrakı xidmət və təmiretmə işlərini həyata keçirirlər. Bu qəbildən olan pərakəndə satış nəhənglərindən ABŞ-dakı "Sirs", "Robek"i, "Vul vors"u, "Montqomeri uorld"u, İngiltərədəki "Marks end Spenser"i, "Saynsber"i, Hollandiyadakı "Brum end Dressmen"i, "Si end Ey"i və s. göstərmək olar. Müasir dövrdə kooperativ və digər topdan-pərakəndə satış birlikləri də fəaliyyət göstərirlər. Onlar bilavasitə istehsalçıdan topdansatış qiymətlə iri partiyalarla mallar alır və özlərinin standart qiymətli xüsusi mağazaları vasitəsilə son istehlakçılara çatdırırlar. Belə mağazalar malları işləyib satışa hazırlayan texniki vasitələrlə təchiz edilir, habelə onların rahat giriş-çıxış yolları və avtodayanacaqları olur, burada mallar ixtisaslaşmış iri mağazalar və univermaqlarda olan 10-20% aşağı qiymətlə satılır.

Müasir şəraitdə pasılka ticarəti də geniş yayılmışdır. Alıcılar firmanın kataloqu üzrə istədikləri malları seçir, onların dəyəri ödənilmiş sifarişli firmaya göndərir və poçt vasitəsilə malı qəbul edirlər. Pasılka ticarəti iri pərakəndə satış korporasiyaları, həm də ixtisaslaşmış pasılka ticarəti firmaları tərəfindən həyata keçirilir. Bunlardan əlavə, iri pərakəndə satış firmaları və topdansatış birliklərinin geniş, müstəqil, kiçik satıcılar şəbəkəsi də olur. Həmin iri birliklərlə xüsusi kontraktlar bağlamaq əsasında "Françayzinq" adlanan bu növ ticarət şəbəkəsi onların mal nişanəsilə mallar satır və öz mağazalarının lövhəsində bunların adından istifadə edirlər. Kiçik ticarətin xidmət etdiyi iri şirkətə satıcı malın dəyərinin 2-10 faizə qədərini verir. Bəzən bu növ ticarətçilər sonradan iri şirkətlərə də çevrilə bilərlər. Məsələn, belə bir iri ticarətçi şirkətlərdən biri olan ABŞ-ın "Makdonalds" firması

özünün dövriyyəsini son dərəcə yüksək həddə çatdıraraq "Françayzinq" əsaslarda İngiltərədə 165 qəlyanaltı və qəhvəxana açmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, şəxsi istehlak təyinatlı mallar istehsal edən iri sənaye firmaları ixtisaslaşmış müstəqil kiçik və orta ticarətçilərlə razılaşmalar əsasında bu cür müqavilələrin bağlanması hallarını da təcrübədən keçirirlər.

Sabit uzunmüddətli əlaqələr şəraitində sənaye şirkətləri ticarət firmalarını maliyyələşdirir, onlara ticarət kreditləri verir, onların yeni ticarət müəssisələri, o cümlədən supermarketlərin tikilməsi işlərində, müasir texniki vasitələrlə və ticarət avadanlıqları ilə təchizatında iştirak edir, reklam və satışın sövdələşməsi tədbirləri üzrə məsrəflərin çox hissəsini ödəyirlər. Digər bir xüsusiyyət ondan ibarətdir ki, çox hallarda uzunmüddətli şəxsi istehlak təyinatlı mallar, o cümlədən soyuducular, paltaryuyan maşınlar, tozsoranlar, tele-radio və s. mallar istehsalçıları aralıq pərakəndə-topdansatış vasitələrdən imtina və öz nümayəndələri vasitəsilə öncədən poçta reklamlarından istifadə edərək bilavasitə evlərdə əlaqələr yaradırlar.

10.3. Kommersiya-vasitəçilik təşkilatlarının biznes fəaliyyətində rolu

Kommersiya-vasitəçilik strukturlarının fəaliyyət strategiyası bazarın bütün iştirakçılarına, ilk növbədə malgöndərənlərə və istehlakçılara xidmətin göstərilməsidir.

Kommersiya strukturlarının işinin keyfiyyəti bilavasitə azad satış qaydasında reallaşdırılan əmtəələri axtarıb tapmaq, sənaye və kənd təsərrüfatı müəssisələrini, kooperativləri, fərdi əmək fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxsləri əhali üçün zəruri olan əmtəə istehsalında maraqlandırmaq bacarığından asılıdır.

Bu vəzifələrin öhdəsindən gəlmək üçün kommersiya işçiləri iqtisadi rayonların təbii sərvətlərini yaxşı bilməli, sənaye və kənd təsərrüfatının müasir inkişaf səviyyəsini, müəssisələrin istehsal imkanlarını və istehsal etdikləri məmulatların çeşidini real qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar.

Mal göndərənləri və onların imkanlarını öyrənmək üçün kommersiya xidməti işçiləri əmtəə birjalarının, yarmarkaların, satış-sərgilərin və yeni malların baxış-sərgilərinin işində iştirak etməli, kütləvi informasiya vasitələrində reklam elanlarını diqqətlə izləməli, tələb və təklif bülletenlərində, birja məlumatlarında, prospekt və kataloqda olan informasiyaları nəzərdən qaçırmamalıdırlar.

Əmtəə bazarlarının tutumunun öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması, reklam-informasiya fəaliyyətinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi, mal göndərənlərlə istehlakçılar arasında alqı-satqı işinin əlaqələndirilməsi kommersiya xidmətinin əsas vəzifələrinə daxildir.

Kommersiya fəaliyyətinin keyfiyyətinin artırılması onun texnologiyasınının daim təkmilləşdirilməsini, idarəetmənin yeni texnikasından, avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemindən, kommersiya işçilərinin avtomatlaşdırılmış iş yerlərindən istifadə olunmasını, kommersiya proseslərinin, o cümlədən əmtəələrin topdansatış və pərakəndə satışın idarə olunmasının kompyuterləşdirilməsini tələb edir. Kommersiya əməliyyatlarının kompyuterləşdirilməsi kommersiya məlumatlarının işlənməsi və ötürülməsi üzrə informasiya sisteminin yaradılmasına imkan verir ki, bu da öz növbəsində əmtəə tədavülü sferasında bazar, marketinq fəaliyyətinin texniki əsasını təşkil edir.

Hər bir təşkilati strukturun əsas tərkib elementləri idarəetmə orqanı, icraçılarla daxili struktur bölmələri hesab edilir. Topdansatış-kommersiya müəssisəsində idarəetmənin təşkilati strukturu vahid dinamik sistem kimi fəaliyyət göstərən və böyük bazar tələbini ödəməyə istiqamətlənmiş, habelə nəzərdə tutulan gəlirin alınmasını təmin edən və cəmiyyət qarşısındakı sosial missiyanı yerinə yetirən qarşılıqlı əlaqəli elementlərin məcmusunu ifadə edir.

Təşkilati strukturun qurulması aşağıdakı amilləri nəzərə almaqla həyata keçirilməlidir:

- kommersiya-vasitəçilik fəaliyyətinin tipi;
- realizə və alınan məhsulların həcmi və nomenklaturası;
- mümkün və faktiki malgöndərənlərin və istehlakçıların sayı;
- işçilərin sayı;
- topdansatış ticarətin ən optimal forması və yükün effektiv daşınma üsulu;
- bazar infrastrukturunun əsas elementlərinin mövcudluğu;
- göstərilən xidmət;
- müştərilərə servis və keyfiyyətli təminat.

Topdan vasitəçilik təşkilatlarının təşkilati strukturunun effektiv fəaliyyətini qiymətləndirərkən aşağıdakı amillərin nəzərə alınması zəruridir:

1. Fəaliyyət növü, yəni malın alqı-satqısı sahəsində yerinə yetirilən əsas funksiyalar, həmçinin müştərilərə kommersiya-servis xidmətinin göstərilməsi.

2. Kommersiya strukturunun təşkilati quruluşu və onların ixtisaslaşması.

İstehlak mallarının ticarət təcrübəsi qarışıq, universal, ixtisaslaşdırılmış və dar ixtisaslaşdırılmış firmalara ayırmağa imkan verir.

- Qarışıq topdansatış müəssisələrinin çeşidində həm ərzaq və həm də qeyri-ərzaq mallarının qrupları olur.

- Universal topdan ticarət vasitələri (topdan tacirlər, topdan müəssisələr, distribüterlər) çoxlu xidmət göstərirlər (malların alışı, daşınması, saxlanması, komplektləşdirilməsi, kreditləşdirilməsi və s.).

- İxtisaslaşdırılmış və ya bir qrup xidmətlə məhdudlaşdırılmış (dar ixtisaslaşdırılmış) topdan vasitəçilər (informasiya-kontrakt, informasiya, mal axtarışı, vasitəçilər, poçtla ticarət, lizinq və s.).

Məsələn, informasiya-kontrakt topdan vasitəçilər-komissionerlər mal verənləri, mal alanları axtarır və öz adından kontrakt, müqavilə bağlayır. Malın dəyərinin ödənilməsi iki tərəfdən birinin hesabına ola bilər. İnformasiya vasitəçiləri-brokerlər bazarın konyukturası haqqında informasiyaya malik olurlar. Malı müstəqil almadan mal verənin malının satılmasına yardımçı olurlar.

3. Tabeçilik əlamətlərinə görə topdan ticarət vasitəçiləri aşağıdakı kimi ola bilər:

a) müstəqil

b) formal müstəqil

c) müstəqil olmayan

Müstəqil vasitəçilər öz fəaliyyətini alqı-satqı müqaviləsi əsasında həyata keçirir, yəni malı alıcı kimi alır, onun mülkiyyətçisi olur və öz bildiyi kimi ona sərəncam verir. Bunlara topdansatış müəssisələrinin əksəriyyəti, distribüterlər, topdan-tacirlər və s. aiddir. Bir qayda olaraq müstəqil topdansatış vasitəçilər malların alışından onun satışına qədər bütün xidməti tam yerinə yetirirlər.

Formal müstəqil vasitəçilər istehsal müəssisəsi tərəfindən vəkil edilmiş şəxslə və ya agentlə müxtəlif növ bağlanmış müqavilələr əsasında (müqavilə-tapşırıq, müqavilə-komissiya, müqavilə-konsiqnasiya və s.) məhsulun satışını həyata keçirir. Onların əsas funksiyası-komisyon haqqı almaqla alqı-satqı prosesinə kömək etməkdir.

Müstəqil olmayan vasitəçilər fəaliyyət göstərdiyi rayondan asılı olmayaraq müddətli və müddətsiz müqavilələr əsasında məhsulun satışını həyata keçirir. Bunlara misal olaraq broker və konsiqnatoru göstərmək olar.

Broker marağı olan satıcıları və alıcıları axtarmaqla məşğul olur və onlara müqavilə bağlamaqda köməklik göstərir. Broker sazişdə iştirak etmir, yəni müqaviləni imzalamır, malın dəyərinə görə hesablaşmır və onun fəaliyyəti əsasən tələb və təkliflə əlaqədardır. Brokerə kim onu bu işə cəlb edibsə, o da haqq ödəyir.

Konsiqnator – topdan ticarət vasitəçisidir, müqavilə əsasında fəaliyyətini həyata keçirir, bu müqaviləyə görə mal verən malı konsiqnatorun anbarına göndərir və o, konsiqnasiya müqaviləsi əsasında satıcının hesabına öz adından həmin malı satır.

4. Təşkilati strukturuna görə topdansatış ticarəti müəssisələri aşağıdakı müxtəlif təşkilati-hüquqi formalarda ola bilər:

- səhmdar;
- assosiasiyaların tərkibində;
- konsernlərin tərkibində;
- topdan ticarət bazarları;
- ticarət evləri;
- holdinqlərin tərkibində;
- topdan ticarət üzrə mağaza anbarları.

Topdan ticarət bazarları – Əsas etibarilə kənd təsərrüfatı məhsulları və ərzaq mallarının topdan alqı-satqısını təşkil edən və müəyyən qaydalar üzrə fəaliyyət göstərən kommersiya-təsərrüfat strukturudur. Onların əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

a) istehlak mallarının yığılması (konsentrasiya) və onlarla bütün gün ərzində əhalinin həmin mallarla fasiləsiz olaraq təmin edilməsi;

b) malın yeridilməsi prosesinin sadələşdirilməsi və ucuzlaşdırılması;

c) real bazar qiymətlərinin formalaşması;

ç) mallara tələb və təklif haqqında düzgün informasiya əldə edilməsi.

Topdan ticarət bazarlarının ali idarəedici orqanı səhmdarların ümumi yığıncağıdır. Burada direktorlar şurası, idarə heyəti və təftiş komissiyası seçilir. Direktorlar şurası baş direktoru seçir, o, isə bazarı idarə edir və onun təsərrüfat-təşkilat fəaliyyətinin təşkilinə bilavasitə məsuliyyət daşıyır.

Holdinq – müəssisələrin özlərini deyil, onların kapitalını birləşdirən birlikdir. Topdan ticarətdə holdinq əmlakın özünün birləşməsi yolu ilə və yaxud ayrı-ayrı müəssisələrin mülkiyyətini birləşdirməklə aksioner kapitalında daha yüksək kapitala nail olmaq məqsədi güdür və beləliklə, birliyin fəaliyyətində maliyyə nəzarəti həyata keçirir.

Holdinqlər inkişaf etdikcə onlar ticarət – maliyyə – sənaye qruplarına çevrilə bilər ki, onlara topdan və pərakəndə ticarət firmaları, sənaye müəssisələri, banklar, sığorta şirkətləri, nəqliyyat təşkilatları və s. daxil ola bilər. Holdinqin funksiyaları aşağıdakılardır:

a) müəssisənin maliyyə möhkəmliyinin təmin edilməsi;

b) istehsal-təsərrüfat və maliyyə fəaliyyətinə nəzarət edilməsi;

c) investisiya fəaliyyəti;

ç) bazar konyukturunun və marketinq tədqiqatlarının öyrənilməsi;

d) xarici ticarət fəaliyyətinin təşkil edilməsi;

e) müxtəlif səhmdar cəmiyyətlərinin təsis edilməsi, səhmlərin buraxılması və onların satılması.

Holdinqin idarəetmə orqanı aşağıdakılardır:

1. *holdinqin prezidenti*-nizamnaməyə əsasən birliyə ümumi rəhbərlik edir;

2. *idarə heyəti* – topdanholdinqi cari, operativ idarəetməni həyata keçirir;

3. *müşayiətedici şura*-nümayəndəli orqandır, prezident və idarə heyəti üzvləri ilə kontrakt bağlayır, öz nümayəndələrini qız müəssisələrə təyin edir.

Topdan ticarət üzrə mağaza – anbarlar "keş end kerri" (ödə və apar) topdan halqanın bir növüdür. Onlar köhnə ticarət təşkilatlarının anbarları əsasında yaradıla bilər və malların satışı, istehsalı və ya informasiya funksiyasını yerinə yetirə bilər.

Mülkiyyət formalarına görə onlar dövlət, səhmdar cəmiyyətləri və məhdud məsuliyyətli cəmiyyət kimi ola bilərlər. Onlar kiçik ticarət müəssisələrinə, ictimai iaşə, xidmət sferası və sahibkarlara xidmət edə bilərlər.

Bazar iqtisadiyyatı ölkələrində kiçik, orta və iri topdan ticarət müəssisələri və ticarət mərkəzləri fəaliyyət göstərirlər.

Kiçik topdan ticarət müəssisələrində 25 nəfərə qədər işçi işləyir. Mülkiyyət forması yuxarıdakı üç növdən biri ola bilər. Belə müəssisənin yaradılması bir neçə mərhələdən keçərək işçilər arasında vəzifə və hüquqlar müəyyən edilir. İşçilərin funksiyaları əsas fəaliyyət sahələri üzrə bölüşdürülür: satış, alış, malların saxlanması və istehlakçılara xidmət.

Orta topdan ticarət müəssisəsində 25-100 nəfər işləyir. Bu müəssisələrdə müdiriyyət mövcud təşkilatı prinsipləri nəzərə alaraq kadrların yerləşdirilməsini həyata keçirməlidir. Orta topdan ticarət müəssisəsində fəaliyyət xarakteri xeyli mürəkkəbləşir. Müdiriyyət əsas fəaliyyət sahələri ilə yanaşı avadanlıqların modernizasiyası, binaların icarəsi, kadrların öyrədilməsi və maddi təminat məsələləri ilə də məşğul olur.

İri topdan ticarət müəssisələri 100-dən çox işçini əhatə edir və geniş təsərrüfat fəaliyyətinə malikdirlər. Belə müəssisələrin təşkili daha mühüm təsərrüfat fəaliyyəti sahələrini əhatə edir və ixtisaslaşdırılmış idarəetmə kadrlarına malik olur. Adətən iri topdan ticarət müəssisələri şirkətlərdən ibarət olur ki, bu da böyük maliyyə vəsaiti tələb edir. İdarəedici direktor şirkətin sahibkarları kimi çıxış edir. O, prezidenti və şirkəti idarə etmək üçün müdiri təyin edir. Digər idarəetmə üzvləri firmada məsul vəzifə tuturlar.

Belə topdan ticarət müəssisələrində işçilərin sayı bir neçə min nəfər olur. Bazar iqtisadiyyatı ölkələrində, xüsusilə də ABŞ-da topdan ticarət mərkəzləri fəaliyyət göstərirlər. Pərakəndə ticarət müəssisələri çoxlu tip malları topdan ticarət mərkəzlərindən alırlar, bu mərkəzlərdə daim malverənlərin nümayəndələri işləyirlər. Bir çox mal kateqoriyaları üzrə dünyada ən böyük topdan ticarət mərkəzi Nyu-Yorkda yerləşir. Burada Manxetton rayonunda, Yeddinci Avenyu ətrafında bütün il boyu çoxlu malverənlərin ofisləri və nümayişetdirmə zalları işləyirlər.

ABŞ-da bir neçə regional topdan ticarət mərkəzləri vardır, məsələn, Çikaqoda, Los-Ancelosda və Atlandda. Bunlardan ən böyüyü Dallas Market Centerdir, bu ümumi sahəsi 760 min kv.m olan altı bina kompleksindən ibarətdir. Onun həmişə açıq olan 2400 nümayişetdirmə zallarında və 2000-

dən çox müvəqqəti işləyən zallarında 26 min idxalçılar və istehsalçılar mallarını təqdim edirlər.

Topdan ticarət mərkəzlərinin çoxunda ticarət yarmarkaları keçirilir. Burada topdan ticarət mərkəzlərinin daimi üzvləri, eyni zamanda nümayişetdirmə sahəsini icarəyə götürmüş firmalar iştirak edirlər. Burada ticarətçilər təklif edilən mallarla tanış olur və sifarişlər verirlər.

10.4. Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsinin təşkili

Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsinin təşkili aşağıdakı əsas elementləri əhatə edir:

- vəzifələr;
- ayrı-ayrı halqalarda vəzifələrə uyğun funksiyaların (işin) növləri;
- istehsal və kommersiya şəraitinin dəyişilməsinə uyğunlaşmanı təmin edən təşkilati strukturun qurulması;
- kommersiya fəaliyyətinə görə məsuliyyətin bölünməsi;
- qəbul edilmiş qərarın, nəzarətin və koordinasiyanın səmərəliliyini təmin edən informasiyanın verilməsi sisteminin yaradılması.

Kommersiya fəaliyyətinin təşkilinin əsas elementləri arasında təşkilatın strukturu üstün əhəmiyyətə malikdir, bunun əsasında kommersiya fəaliyyətinin idarə olunması, həmçinin təşkilatın vəsilələri arasında möhkəm əlaqələr həyata keçirilir.

Təşkilatın strukturu, həmçinin müxtəlif vəzifələr və həmin vəzifələrin yerinə yetirilməsinin koordinasiyası arasında əmək bölgüsü üsullarının məcmusu kimi müəyyənləşdirilə bilər.

Kommersiya xidmətinin təşkilati strukturunun qurulmasının əsasında aşağıdakı prinsiplər qoyulmalıdır:

1. Dəqiq formalaşmış məqsədin olması;
2. Kommersiya fəaliyyətinin idarə olunmasında azpilləlik;
3. Çeviklik;
4. İnformasiyanın ötürülməsini təmin edən və əks əlaqəsi olan effektiv rabitə sistemi;
5. Vahid tabeçilik prinsipi;
6. İdarəetmədə ayrı-ayrı vəsilələr arasında funksiyaların dəqiq bölünməsi;
7. Fəaliyyətin koordinasiyası.

Biznes fəaliyyətinin istənilən növü (o cümlədən kommersiya) iki istiqamətdə ixtisaslaşır:

1. İş yerində yerinə yetirilən vəzifələrin sayı ilə müəyyən edilən işin genişliyi (üfüqi ixtisaslaşma);
2. İşin dərinliyi (şaquli ixtisaslaşma).

İş yerlərinin ixtisaslaşması ilə yanaşı şöbələrin ixtisaslaşması və onların ölçülərinin müəyyən edilməsi mühüm rol oynayır. Hazırkı vaxtda müəssisənin kommersiya bölmələrinin ixtisaslaşmasına aşağıdakı yanaşmalar mövcuddur: 1) funksional ixtisaslaşma – bölmələrin qruplaşdırılması yerinə yetirilən funksiyalar üzrə həyata keçirilir; 2) əmtəə ixtisaslaşması bölmələr, məhsullar, yaxud mallar üzrə qruplaşdırılan zaman həyata keçirilir.

Qeyd edilən yanaşmalardan hər birinin özünəməxsus üstünlükləri və nöqsanları vardır. Funksional ixtisaslaşmanın üstün cəhətləri xüsusi məsələlərin həllindən rəhbərin azad edilməsi, həmçinin geniş profilli mütəxəssislərə tələbatın azalmasından ibarətdir; nöqsan cəhəti isə işçilərin konkret funksiyalar üzrə cəmlənməsidir ki, bütövlükdə müəssisənin fəaliyyətinin perspektivlərini görməyə imkan vermir. Buna görə də ayrı-ayrı bölmələrin fəaliyyətinin koordinasiyası tələb olunur.

Əmtəə ixtisaslaşmasının üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, bölmə daxilində fəaliyyətin razılaşdırılmasını və işin nəticələrinin qiymətləndirilməsini əhəmiyyətli dərəcədə yüngülləşdirir; nöqsan cəhəti isə maliyyə və əmək resurslarına tələbatın böyük olmasıdır.

Müəssisənin ölçüsünün artması kommersiya xidmətinin inkişafı üçün şərait yaradır, bölmələri diferensiallaşdırır. İxtisaslaşmanın dərinləşməsi kommersiya xidmətində işlərin standartlaşdırılması imkanının artmasına gətirib çıxarır.

Müəssisənin kommersiya xidmətinə daxil olan şöbələrin təşkilati quruluşunun formalaşması iki aspekti əhatə edir: müəssisənin idarə edilməsi strukturunda bölmənin yerinin müəyyənləşdirilməsi; ayrı-ayrı bölmələr və əməkdaşlar arasında funksiyaların bölünməsi.

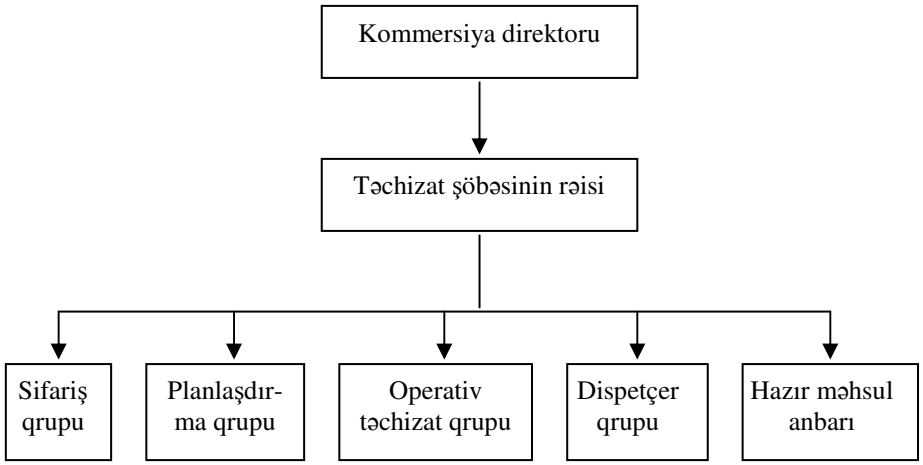
Kommersiya xidmətinə daxil olan şöbələrin təşkilati strukturunun qurulmasına bir sıra amillər təsir edir ki, onlar aşağıdakı istiqamətlər üzrə qruplaşdırılır: texniki, iqtisadi, istehsalın təşkili.

Texniki amillər texnika, texnologiya və sahə strukturu, buraxılan məhsulun və istehlak olunan material-texniki resurslar təyinatı və miqdarının təsirini müəyyən edir.

İqtisadi amillərə: buraxılan məhsula tələbatın səviyyəsi, göndərilən məhsula və alınan material-texniki resurslara görə hesablaşma forması ixraca göndərilən məhsulların payı və s. aiddir.

İstehsalın təşkili amillərinə istehsalın tipləri, ixtisaslaşmanın səviyyəsi, istehsalın və anbarların ərazi yerləşdirilməsi daxildir.

Kommersiya xidmətinin strukturuna çoxsaylı amillərin təsiri şöbələrin strukturunun xeyli miqdarda müxtəlif olmasına gətirib çıxarır. Məsələn, müəssisənin təchizat şöbəsinin funksional strukturunu aşağıdakı kimi səciyyələndirmək olar:



Şəkil 1. Təchizat şöbəsinin funksional strukturu

Sənaye müəssisələrinin maddi-texniki təminatı kommersiya fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindən biridir. Onun əsas funksiyası isə xammal, material, yanacaq və komplektləşdirici məmulatların tədarükündən ibarətdir. Müəssisələrdə təchizat şöbələrinin təşkilati cəhətdən qurulmasının sistemləşdirilməsi iki daha tipik sxemi ayırmağa imkan verir.

Təşkilati strukturun birinci sxeminin fərqləndirici xüsusiyyəti maddi-texniki təminat şöbəsinə daxil olan bölmələrin (qrup, yaxud büro) funksional ixtisaslaşması sayılır. Bu sxem üçün material resurslarına tələbatın, operativ-tədarük işlərin, anbarlaşdırmanın planlaşdırılması funksiyası səciyyəvidir. Plan qrupu xammal və material bazarlarını öyrənir, müəssisənin material resurslarına tələbatını müəyyənləşdirir; operativ-tədarük (material) qrupu xammal, material və digər material qiymətləri alır; anbar-material resurslarını qəbul edir, saxlayır və sexlərə verirlər. Bütün qrupların fəaliyyəti sexin rəisi tərəfindən əlaqələndirilir.

Təşkilati strukturun ikinci sxeminin xarakterik cəhəti ondan ibarətdir ki, maddi-texniki təminat şöbələrində onlara təhkim olunmuş materiallar çeşidi həcmində bütün funksiyaları yerinə yetirən material qrupları yaradılır.

Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş ölkələrdə 1970-ci illərədək maddi-texniki təchizatın təşkilinin qeyri-mərkəzləşdirilmiş forması geniş yayılmışdır. Sənaye şirkətinə daxil olan hər bir müəssisə zəruri material resursları ilə özünü sərbəst təmin edirdi. Sonradan sənaye firmalarının material resursları ilə qeyri-mərkəzləşdirilmiş təminatı tədricən mərkəzləşdirilmiş təminat sisteminə keçməyə başladı. Material resurslarının tədarükünün mərkəzləşdirilməsi xüsusi maddi-texniki təminat xidmətinin yaradılmasını şərtləndirdi.

1980-ci illərdə Amerikanın sənaye firmaları arasında materialların idarə olunmasının yeni konsepsiyası yayılmağa başladı. Bu konsepsiya materialların tədarükünə, onların müəssisəyə çatdırılmasına və ehtiyatlara nəzarət edilməsinə vahid rəhbərliyin və koordinasiyanın qoyulmasını nəzərdə tutur. Yeni konsepsiya əsasında material resurslarının tədarükünün idarə edilməsini təşkil edən firmalarda materialların idarəedicisi meydana çıxır. Eyni zamanda, materialların idarəedicisi firmanın müəssisələrinə material resurslarının daşınması funksiyasını da öz əlinə alır, hansı ki, əvvəllər bu işə istehsalat aparatı nəzarət edirdi. Belə yeniləşmənin nəticəsində material axınının operativ idarəedilməsi yaxşılaşmış, firmanın müəssisələrinə material resurslarının çatdırılması müddəti 40 faizə qədər azalmış və onların dövriyyəsi sürətlənmişdir.

Araşdırmalar göstərir ki, material resurslarının tədarükünün təşkili müəssisənin fəaliyyətinə, buraxılan məhsulun keyfiyyətinə, əmək məhsuldarlığına, maya dəyərinə və mənfəətə təsir edir. Bazar münasibətləri şəraitində maddi-texniki təminat şöbəsi material resurslarına tələbatı istehlakçı rolunda çıxış edən istehsalat bölmələrinin sifarişlərinə əsasən müəyyənləşdirir.

İstehsalın təşkili və təchizatının bazar şəraitinə keçməsi müəssisənin həmin şəraitə uyğunlaşmasını tələb edir. Uyğunlaşmanın mühüm şərtlərindən biri müəssisənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi çərçivəsində kommersiya xidmətinin strukturunun dəyişilməsi sayılır.

Müəssisənin səmərəli idarə olunması metodlarından biri büdcə metodudur. Bu metodun mahiyyəti odur ki, müəssisənin böyük fəaliyyətinin idarə olunması (o cümlədən kommersiya) müxtəlif növ fəaliyyət və funksiyaların reallaşması, onların müəssisənin təşkilati strukturuna dəqiq əlaqələnməsinə görə məsuliyyət və fəaliyyətin nəticəsinə görə şəxsi məsuliyyətin müəyyən edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir.

Büdcə həm müəssisə üçün bütövlükdə və həm də onun bölmələri üçün tərtib edilir. Müəssisənin büdcəsi istehsal, təchizat, realizasiya və maliyələşmə proseslərini əhatə edir.

İdarəetmənin büdcə metodunun üstün cəhətləri çoxdur. O vəsaitlərdən daha qənaətlə istifadə etmək, israfçılığa yol verməmək və s. sahədə struktur bölmələrinin rəhbərlərinin məsuliyyətini artırır.

Kommersiya müəssisəsinin güclü rəqabət şəraitində işləməsi üçün onun daha çevik və effektiv idarə edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu sahədə müəssisə rəhbərlərinin, eləcə də idarəetmə kadrlarının əksəriyyətinin hazırlıq səviyyələri və təcrübələri heç də həmişə müasir tələblərə uyğun gəlmir.

Müasir şəraitdə firmanın rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi istehsalın təşkili və idarə edilməsinə yeni yanaşmalar tələb edir.

İlk növbədə yeni yanaşma investisiya siyasətində, yəni müəssisələrin yeni texnika və texnologiya əsasında modernləşdirilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır.

Müəssisədə yenidənqurma və modernləşdirmə işlərinə başlamazdan əvvəl «bütün işlər qaydasındamı gedir?» sualına cavab axtarılır. Bu suala düzgün cavab vermək üçün mövcud müəssisənin fəaliyyəti onun mənsub olduğu sahənin müəssisələrinin fəaliyyəti ilə müqayisə edilir. Çoxillik təcrübə nəticəsində qərb şirkətləri belə nəticəyə gəlmişlər ki, əgər mövcud firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri həmin sahənin digər firmalarından yüksək olarsa, onda hər hansı yenidənqurma işləri, ən müasir avadanlıq və texnologiyaların tətbiqi kommersiyanın idarəetmə strukturunda əsaslı dəyişikliklərə səbəb olmayacaq, əksinə kommersiya fəaliyyətinin effektivliyi xeyli yüksələcəkdir.

XI FƏSİL. BİZNESDƏ REKLAM FƏALİYYƏTİNİN TƏŞKİLİ

11.1. Reklam fəaliyyətinin mahiyyəti və məzmunu

Düzgün reklam müraciəti - elanın diqqəti özünə cəlbetmədən məhsulun satışına imkan verməsidir… Yüksək səviyyəli reklamçının diqqəti özundən yayındırmamaq bacarığıdır. Əgər naşı, təcrübəsiz işçiyə yaxşı reklam verilmiş bu cür sərt tərif xoş gəlmirsə, mən ona məsləhət görürəm ki, o, öz əvvəlki məşğuliyyətlərinə qayıtsın və əsrin axırınadək onlarla məşğul olsun.

D.Oqilvi

Bazar münasibətlərinin inkişafı reklamsız imkansızdır. Ölkəmizdə reklam müxtəlif formalı müəssisənin fəaliyyətində vacib şərtə çevrilmişdir. O, milyonlarla insanların maraqlarına toxunur və onların həyatının ayrılmaz hissəsinə çevrilir. Azərbaycan biznesi bütün bazar alətləri arasından reklamı daha tez mənimsəyib və geniş istifadə edir. Bu onunla bağlıdır ki, reklam marketinq kommunikasiya sistemində satışın stimullaşdırılması metodlarından ən əlverişlisidir.

Hər gün biz hamımız yerləşdiyimiz yerdən asılı olmayaraq reklam ilə üzləşirik: işdə, evdə, nəqliyyatda, küçədə. O, hər yerdədir. İnsanların bir qismi onu heç sevmir, nifrət edir. Bu ona görədir ki, reklam onların həyatına daxil olaraq öz dəyərlərini tətbiq edir. Bəzi insanlar reklama anlayışlı şəkildə və yaxud yumor hissi ilə yanaşır, digərləri isə ona qarşı neytraldır. Bu ondan irəli gəlir ki, reklamın müsbət tərəfləri ilə yanaşı mənfi tərəfləri də mövcuddur.

Axı nəyə görə insanlar reklama bu cür münasibət göstərirlər. Çox vaxt bu hal insanların hər gün gördükləri və üzləşdikləri reklamın özünü təqdimetmə forma və keyfiyyətindən asılı olur.

Axı reklam nəyə görə lazımdır?

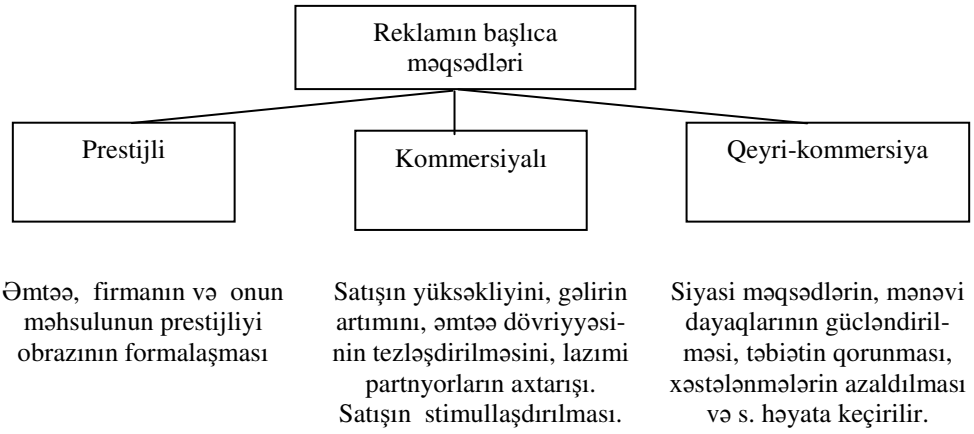
Bəlkə, reklamverənlər ona nahaqdan heç də artıq olmayan vəsaitlərini sərf edirlər?

Əslində, reklam əlbəttə ki, gərəklidir. Hər şeydən öncə, reklam, təklif edilən mallara olan tələbatı tənzimləyir. Reklamın hərəkət mexanizmi çox sadədir – potensial alıcı özündə olmayan hər hansı bir mala edilmiş reklamı eşidib və ya gördükdə onu almaq və ya əldə etmək istəyəcək, əlbətə

ki, buna imkanı çatarsa. Reklam – o gədər güclü alətdir ki, o, tamamilə gərəksiz, lazımsız, rəqabətə dayanaqlı olmayan bir malın satınalmasına kömək edə bilər.

Təəssüf ki, biz bir istehlakçı kimi tez-tez yorucu və keyfiyyətsiz, yalnız qıcıqlandırıcı bir reklam ilə rastlaşırıq. Beləliklə, yadda saxlamaq lazımdır ki. reklam işi də – bir incəsənətdir.

Malların istehsalçıdan alıcılara vaxtında çatdırılması, ayrı-ayrı istehlakçı qruplarının sosial-demoqrafik xüsusiyyətləri, eləcə də insanların rasional tələbatları reklamın istifadəsini tələb edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində, rəqabət mühitində əmtəə çeşidinin mütəmadi olaraq yenilənməsi, mədəni-məişət və təsərrüfat yönümlü əmtəələrin və bir çox texniki baxımdan mürəkkəb olan məmulatların konstruksiya və quruluşunun çətinləşdirilməsində reklamın rolu daha da artır. Əmtəələrin istifadəsində istehlakçı üsulları və xüsusiyyətləri barədə əhalinin vaxtlı-vaxtında və ətraflı məlumatlandırılması, reklamın başlıca məqsədidir. Reklamın başlıca məqsədlərini sxem şəklində göstərmək olar:



Sxem 11.1. Reklamın başlıca məqsədləri

Latın dilindən tərcümədə reklam – «reklamare» «ucadan çığırmaq, qışqırmaq» və ya «məlumatlandırmaq» deməkdir.

Azərbaycan Respublikasının 03.10.1997-ci ildə qəbul olunmuş «Reklam haqqında» qanununda reklama bu cür tərif verilmişdir: «Reklam – fiziki və hüquqi şəxslərə, əmtəələrə, fikir və yeniliklərə (reklam informasiyası) marağın formalaşması məqsədilə yayılan və ya bu marağın saxlanılması və yaxud qorunması, əmtəənin satışında köməklik, fikir və yeniliklərin tətbiq edilməsi barədə informasiyadır». Bu qanun əhalinin dürüst məlumatlandırılması hüququnu istehsal prosesində yaranan münasibətlərin tənzim-

lənməsini, bazarda əmtəələrin yayılması və yerləşdirilməsini Azərbaycan Respublikasında hüquqi və fiziki şəxslərin iş və xidmətlərini müəyyən edir.

Reklamın geniş tərifi – onun mahiyyətini müasir zamanın müxtəlif ictimai hadisəsi kimi əks etdirərək, əhalinin reklam informasiya fəaliyyətini, müəyyən ictimai-ekonomik sahələri ilə məhdudlaşdırmayaraq reklamın ayrı-ayrı növlərə bölünməsini istisna etmir. Bu kontekstdə reklamın ticarət, siyasi, elmi, dini və bir çox başqa sahələrini dəqiq izləmək olar. Reklam fəaliyyətinin növlərini bu cür təsnifatlandırmaq olar (cədvəl 11.1):

Cədvəl 11.1

Reklam fəaliyyətinin sosial sferaları	Reklamın predmeti
İqtisadiyyat	İstehsalat, ticarət, maliyyə, işçi qüvvəsinin təklifi, iş axtarışı
Məişət xidmətləri	Təmir, tikiş, məişət və istifadə əşyalarının istehsalatı
İntellektual xidmətlər	Təhsil, tibb, kitablar, mətbuat, falabaxma, turizm
Tamaşalar	Sirk, teatr, konsert
Din	Dini plakatlar, missioner çağırışlar, ritual aksiyalara dəvət
Siyasət	Seçkilərdə namizədlər üçün təşviqat, mitinq, nümayiş, manifestasiya şüarları
Hüquq	İtkin düşənlər barədə məlumatlar, cinayətkarların axtarışı, məhkəmə proseslərinə dəvətlər
Elm və ekologiya	Maarifçilik istiqamətli reklam, buklet, prospekt, plakat və xüsusi təyinatlı vərəqələrdə elmi populyarlaşdırma.
Ailəvi və fərdlərarası münasibətlər	Nikah elanları, tanışlığa dəvət, birgə səyahət etməyə çağırış, yeni işə başlanğıc
Xeyriyyəçilik	Xeyriyyə aksiyaları barədə məlumatlar, ianə etməyə cagırış

Cədvəl 11.1-də qeyd olunmuş reklam fəaliyyətlərinin növləri müxtəlif predmetlər və ya reklam təsirinin obyektlərinə malikdirlər.

Reklam fəaliyyətinin daha geniş yayılmış sferasına ticarət reklamı, reklamın predmetinə isə – əmtəələr, ticarət müəssisələri və bu müəssisələrin göstərdiyi xidmətlər aiddir.

Dünya təcrübəsindən reklamın gücü və rolu məlumdur. Birinci növbədə o, özündə, adətən yığcam təqdim olunan bədii ifadə olunmuş emosional təsvir edilmiş və potensial istehlakçıların diqqət və duyumuna əmtəə və xidmətlər barədə ən vacib fakt və məlumatları çatdıraraq informasiyasını daşıyır. Bununla belə qeyd etmək lazımdır ki, reklam – hər zaman informasiyadır, informasiya isə hər zaman reklam deyil. Reklamın səriştəliyi ondan ibarətdir ki, o, müxtəlif illərin müasir nailiyyətlərinə və texniki tərəqqiyə əsaslanır.

Beləliklə, bütün reklam prosesinin istehlakçıya olan təsiri, onun həyat fəaliyyətilə müasir ictimaiyyətin iqtisadi, sosial və etik məqsədləri ilə sıx əlaqədə qurulmasıdır.

Reklamın əsas xüsusiyyətləri bunlardır: dürüstlük, konkretlik, məqsədyönlük, hümanizm və kompetentlik.

Dürüstlük – reklam tədbirinin təşkilatçısını əmtəələrin keyfiyyəti, üstünlükləri və ləyaqətləri barədə informasiyanı reallığa uyğun şəkildə çatdırmağa məcbur edən xüsusiyyətdir.

Konkretlik – reklam vasitələrinin mətnində işlədilən inandırıcı arqument və hesabatlarla ifadə olunur; reklam qrafikasında bu prinsipə riayət ehtiyac olmayan yersiz formalizmin və geniş kütləyə aydın olmayan üsulu istisna edir.

Məqsədyönlük – reklamın məqsədyönlüyü o deməkdir ki, onun başlanğıc nöqtəsi reklam olunan əmtəə və bazar konyunkturası, onun obyekti isə istehlakçıdır. Reklamda məqsədyönlülük prinsipinə riayət, vəsaitlərin qeyri-rasional xərclənməsinin qarşısını alır, bu və ya digər reklam vasitəsinin tətbiqinin effektivliyini qiymətləndirməyə, onun ticarət müəssisəsinin gəlirinin artımına təsirini və həmçinin emosional və psixi təsir göstərməsinə imkan yaradır.

Ticarət reklamının **humanizmliyi** ondan ibarətdir ki, o, şəxsiyyətin (fərdin) harmonik inkişafına, insanın ruhən yüksəlişinə, onun dünya görüşünə, sağlamlığının möhkəmləndirilməsinə, məişət və istehsal estetikasının yaxşılaşdırılmasına şərait yaradır.

Reklamın **kompetentliyi** ondan ibarətdir ki, o, müxtəlif elmi və texniki tərəqqi nailiyyətlərinə arxalanır.

Reklamın əsas məqsədləri bunlardan ibarətdir:

- Potensial alıcının diqqətini cəlb etmək;
- Əldə olunacaq əmtəənin (xilmətin) alıcıya qalacaq xeyrindən bəhs etmək;
- Alıcıya əmtəəni daha da dərindən bilmək (öyrənmək) imkanı yaratmaq;
- Alıcıda əmtəə və ya xidmət barədə müəyyən səviyyədə biliyi formalaşdırmaq;
- Firma-istehlakçı və yaxud satıcı, həmçinin ticarət və sənaye markası barədə alıcıda və iş tərəfdaşlarında xoş obraz (imic) yaratmaq;
- Qeyd olunan əmtəəyə, xidmətə olan ehtiyacı formalaşdırmaq;
- Firmaya müsbət münasibət formalaşdırmaq;
- Potensial alıcını göstərilmiş (reklam olunmuş) əmtəənin rəqiblərindən yox, məhz bu firmadan əldə edilməsinə sövq etmək;
- Əmtəənin, xidmətlərin satışını stimullaşdırılmaq;
- Əmtəə dövriyyəsinin tezləşdirilməsinə təsir göstərmək;

- Konkret alıcını alınan əmtəənin daimi istifadəçisinə, həmin firmanın daimi müştərisi olmağa yönəltmək;
- Digər firmalarda etibarlı partnyor obrazını formalaşdırmaq;
- Firma və firmanın əmtəələri barədə istehlakçıya xatırlatmaq;

Praktikada reklam nadir hallarda bir məqsəd güdür, bir qayda olaraq, reklam tədbirində məqsədlər çarpazlaşır. Əsas məqsəd baxımından reklam müxtəlif növlərdə ola bilər:

İmic reklamı (cəmiyyətdə müəssisənin prestijinin yaradılması məqsədilə istifadə olunan reklam) – əsasən alıcı və partnyorlarda firma və əmtəə barədə xoş təəssürat (imic) yaratmağa yönəldilir. Bu reklamı etibarlılıq, effektivlilik, alıcıya xoş münasibət, stabillik səciyyələndirir.

Stimullaşdırıcı reklam – əsasən, istehlakçılarda göstərilən (reklam olunan) firmanın məhsulunu əldə etmək tələbatlarının stimullaşdırılmasına yönəldilir. Burada konkret olaraq firmanın məhsullarının başlıca üstünlükləri, onların müsbət cəhətləri digər analoji əmtəə və xidmətlərlə müqayisədə göstərilir.

Stabillik reklamı – əsasən tərəfdaşları və istehlakçıları firmanın işinin nəticələrindəki stabillik, onun bazarda möhkəm yer tutduğu barədə məlumatlandırılmağa yönəldir.

Firmadaxili reklam – işçilərdə öz müəssisələrinə inamı gücləndirməyə, onların işinin və şəxsi həyatının sıx əlaqədə olmaları hissini formalaşdırmağa yönəldilir. Belə hesab edilir ki, əgər müəssisənin hər bir işçisi öz fəaliyyətinə dair lazımi qərarları qəbul edə və onların məsuliyyətini daşıya bilərsə, onda işçilər firmadakı işlərindən razı qalaraq cəmiyyətdə bu firmanın reklam daşıyıcılarına çevriləcəklər.

İstehsalın satışının genişləndirilməsi məqsədi ilə reklam – reklam fəaliyyətinin başlıca sahəsidir.

Nəsihətverici reklam – reklamın ən aqressiv növüdür, onun başlıca məqsədi istehlakçını rəqib firmanın əmtəə və xidmətini deyil, məhz bu əmtəə və xidməti almağa inandırmaqdır.

Müqayisəli reklam – o, nəsihətverici reklamın bir növüdür. O, əsasən reklam olunan əmtəə və xidmətin, rəqib firmanın əmtəə və xidmətinin müqayisə olunmasına yönəldilir. Belə ki, bir çox sivil dövlətlərin qanunvericiliyi ilə rəqib əmtəəsini və ya istehlakçısını tənqid etməyə icazə verilmir, bu cür reklam düşünülmüş və yumor hissinə malik olmalıdır, çox zaman elə belə də olur.

Xatırladıcı reklam – potensial alıcıya müəyyən bir əmtəənin bazarda mövcudluğu və onun xarakteristikası barədə xatırlatmaq üçün nəzərdə tutulur.

Əsaslandırıcı reklam – xatırladıcı reklamın bir növüdür. Onun rolu artıq əmtəəni əldə etmiş istehlakçılara yardım göstərmək, onların etdiyi

seçimin düzgün olmasına inandırmaqdır. Bu ona yönəldilir ki, konkret alıcını daimi alıcı qismində təsbit etsin.

Məlumatlandırıcı reklam – firma və onun buraxdığı məhsulun xarakteristikaları, üstünlükləri və yenilikləri barədə zəruri məlumatları təqdim etməyə yönəldilir.

Preventiv (qoruyucu) reklam – bu reklama nümayişkaranə, lazım olduğundan da çox vəsait sərf olunur. Bu cür reklamın məqsədi – rəqiblərin mövqelərini nüfuzdan salmaqdır, hansı ki, reklam fəaliyyətinə çoxlu vəsait sərf etmək iqtidarında deyildirlər. Aydındır ki, bu və ya digər reklam, eyni zamanda reklamın bir neçə növlərini özündə cəmləşdirməyə qadirdir.

Amansız reklam – təkidli, inadlı reklam müraciətinin təqdim edilməsi üsuludur.

Rəqabətli reklam – rəqabət aparan firmalar tərəfindən buraxılan, reklam olunan malları analoji malların kütləsindən fərqləndirən, onların üstünlüyünü göstərən və alıcını məhz bu malı almağa inandıra bilən reklamdır.

Kontreklam – yararsız reklamın və onun nəticələrinin təkzibi üçün yayılan reklamdır.

Kooperativ reklam – topdansatış və yaxud pərakəndə satışı ilə məşğul olanların istehsalçı ilə bərabər xərcini çəkdiyi reklamdır, həm də istehsalçı reklam üzrə tərəfdaşının reklam xərclərinin 100 %-ni kompensasiya edə bilər.

Korporativ reklam – şirkətin xüsusi imicini yaratmaq və ya yaxşılaşdırmaq məqsədi güdən reklamdır.

Haqsız reklam – qeyri-dəqiq, həqiqətə uyğun olmayan, ikimənalı, şişirdilmə, susma və ya reklama göstərilən tələblərin pozulması nəticəsində reklam məlumatının alıcısını çaşdıran və ya çaşdıra bilən reklamdır.

Qeyri-dəqiq reklam – həqiqətə uyğun gəlməyən məlumatlardan ibarət olan reklamdır. Malın istehsal üsuluna və ya tarixinə, onun təyinatına və yaxud istehlak xüsusiyyətlərinə, malın bazarda mövcudluğuna, malın qiymətinə, əlavə ödəniş şərtlərinə, təminat öhdəliklərinə; reklam olunan maldan istifadə etmədiyinə görə vətəndaşları və firmaları gözdən salmaqdır.

Qeyri-məqbul reklam–haqsız, qeyri-dəqiq, qeyri-etik, qəsdən yalan yayan və s. reklamdır.

Kommersiya reklamı – son məqsədi gəlir əldə etməkdən ibarət olan malların, xidmətlərin və yaxud ideyaların reklamıdır.

Qeyri-kommersiya reklamı – qeyri-kommersiya institutları və yaxud onların maraqlar dairəsində sponsorluq edilən reklam və ianəçiliyi stimullaşdırmaq məqsədi güdən, kiminsə lehinə səs verməyə çağıran və yaxud diqqəti cəmiyyətin işlərinə cəlb etməyə yönəldən reklamdır.

Qeyri-etik reklam – əxlaqi prinsiplərə, cəmiyyətin mənəvi əsaslarına uyğun gəlməyən reklamdır. Fiziki şəxslərin irqinə, milliyyətinə, peşəsinə, sosial kateqoriyasına, yaş qrupuna, cinsinə, dilinə, dininə, fəlsəfi və digər

əqidələrinə münasibətdə təhqiredici sözlər, müqayisələr, obrazlar yolu ilə istifadə oluna bilir, habelə dövlət rəmzlərinə (bayraqlar, gerblər, himnlər, dini rəmzlər və s.) ləkə vuran reklamlar şəklində təzahür edə bilər.

Vadaredici reklam – istehlakçını dərhal hərəkətə sövq edən reklamdır.

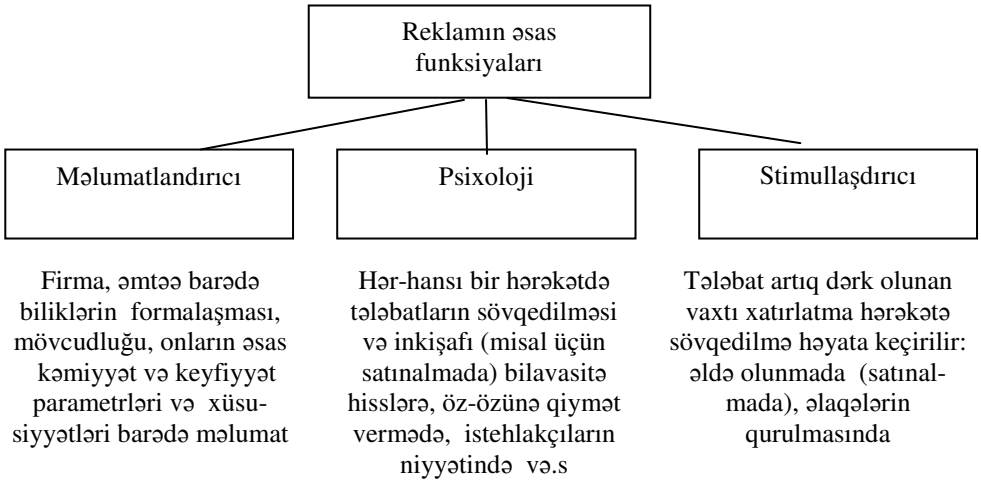
Siyasi reklam – siyasi partiya, hərəkat və öz məqsədlərinə çatmağa yönəlmiş müəyyən sosial qrupun maraqlarını əks etdirən reklamdır.

Təsdiqedici reklam – malın həyat tsiklinin yüksəliş və kamillik mərhələlərində həyata keçirilən reklamdır. Reklam zəncirində ikinci mərhələdir. Təsdiqedici reklam istehlakçıda məlumatlılığı və bilikləri artırır.

Gizli reklam – istehlakçını müəyyən hərəkətə sövq edir. Həm də istehlakçı tərəfindən bu reklam kimi dərk olunmur. Bəzi hallarda isə reklam materialları oxucuların reklam yazılarından çox inanılan jurnalist məqalələrində də təqdim oluna bilər. İstehlakçının dərk etmədən məruz qaldığı digər manipulyasiyalar (xüsusi video əlavələr, qoşa səsyazısı) kimi belə təsirlər gizli reklama aiddir.

Sosial reklam – keçirilən tədbirlərin və islahatların açıqlanması və geniş xalq kütlələrinə çatdırılması məqsədilə istənilən reklam daşıyıcısı vasitəsilə yayılan və dövlət orqanları və ictimai institutlar tərəfindən sifariş edilən, qeyri-kommersiya xarakteri daşıyan informasiyadır.

Reklamın əsas funksiyalarını sxem şəklində göstərmək olar (sxem 11.2):



Sxem 11.2. Reklamın əsas funksiyaları

Bəzi müəlliflər reklamın daha bir «seçmə qabiliyyətli» (seçici) adlandırılan funksiyasını ayırıb və onu xüsusi nəzərdən keçirməyi təklif edirlər, hansıki, bir çox əmtəə və xidmətlər arasından reklama daha çox tələbatı

olanları seçib ayıran rolunu yerinə yetirir, eləcə də istehlakçıya onların içindən yalnız bəzi reklam məlumatlarına xüsusi diqqət yetirilməsinə imkan verir. Fikrimizcə, bu cür məsələlər (məqsədlər) reklam öz əsas funksiyalarını yerinə yetirən zaman əhəmiyyətli dərəcədə həllini tapır.

11.2. Reklam vasitələri və onların tətbiqi

Reklam vasitələri reklam məlumatının yayılmasına xidmət edən və lazımi reklam effektinin nail olunmasına imkan yaradan maddi vasitə qismində çıxış edirlər.

Mətbuatdakı reklam, çap reklamı, audiovizual reklam, radio və telereklam, sərgi və yarmarkalar, reklam suvenirləri, birbaşa poçt reklamı, küçə reklamı, «Public Relations» tədbirləri və kompyuterləşdirilmiş reklam vasitələri fərqlənirlər.

Mətbuatdakı reklam – dövri mətbuatda dərc olunmuş müxtəlif reklam materiallarını özündə əks etdirir. Onları şərti olaraq 2 əsas qrupa ayırmaq olar: reklam elanları və ictimai-reklam xarakterli nəşrlər. Bunlara aiddir: müxtəlif məqalələr, reportajlar, xülasələr, birbaşa və dolayı reklamın daşıyıcıları.

Reklam elanı – dövri mətbuatda yerləşdirilən ödənişli reklam məlumatıdır. Klassik variantda elan böyük başlıq-sloqandan başlayır, hansıki, reklamverənin kommersiya təklifinin üstünlüyünü və mahiyyətini yığcam formada əks etdirir. Nisbətən kiçik şriftlə yazılmış reklam elanının əsas mətn hissəsi reklam müraciətinin mahiyyətini təfərrüatı ilə, çox qısa şərh edir, məhsulun xüsusiyyətini, onun üstünlüklərini istehlakçı üçün xeyirli olanını seçir. Elanın sonunda istehlakçının müraciət edə biləcək ünvan göstərilir.

Məqalələr və ictimai-reklam xarakterli digər nəşrlərdə, bir qayda olaraq, müəssisənin fəaliyyəti haqqında xülasə formasında yazılmış materiallar və ya müəssisənin rəhbərləri, iş partnyorları və istehlakçılar ilə müsahibə formasında əks olunur. Reklam elanlarının və ictimai-reklam xarakterli məqalələrin dərc olunması üçün dövri nəşriyyatın qəzet, jurnal, bülleten, müxtəlif arayış kitabçaları, bələdçi-soraq kitabçaları kimi növlərindən istifadə olunur. Mətbuatdakı reklam öz operativliyinə, təkrarlığına, geniş yayılmasına arxalanaraq reklam vasitələrindən ən effektivlisidir. Bir sıra xarici dövlətlərdə mətbuatdakı reklama çəkilən xərclər reklama sərf olunan bütün vəsaitlərin mühüm hissəsini təşkil edir. Bizim ölkədə də reklamın bu növü qətiyyətlə irəliləməkdədir. İldən-ilə reklam elanlarının nəşrinə sifariş qəbul edən ictimai-siyasi və xüsusi nəşrlərin sayı artmaqdadır.

Çap reklamı - yalnız görmə ilə mənimsənilməyə arxalanan reklam vasitələrindən biridir. Dərc olunan reklam materiallarını iki qrupa ayırmaq olar: reklam kataloq nəşrləri və yeni ilə aid reklam-hədiyyə nəşrləri.

Reklam kataloq nəşrləri əmtəənin, məhsulun və ya xidmətlərin konkret növlərini kataloq, prospekt, buklet, plakat və siyasi vərəqələrini reklam edir. Bütün reklam kataloq nəşrlərinin bədii tərtibatında sifarişçi-müəssisənin firma simvollarının müxtəlif elementləri onun poçt ünvanı, telefon və faks nömrələri mütləq iri hərflərlə yazılaraq seçilməlidir.

Yeni ilə aid reklam-hədiyyəli nəşrlər dərc olunan reklam materiallarının ən effektli növlərindəndir. Belə ki, onlar yüksək dərəcədə nüfuz etmək qabiliyyətinə malikdirlər. Yeni ilə aid reklam-hədiyyəli nəşrlər şəxsi işgüzar təmaslar vasitəsilə, eləcə də poçtla, təbriklər və vizit kartoçkaları daxil olmaqla yayılırlar.

Dərc olunan reklam tərtib olunarkən ekstrovaqant iddialar, zəif dizayn, səliqəsiz şəkillər və ucuz kağız üzərində aşağı səviyyəli nəşrlərə yol verilmir. Çap reklamının materialları işgüzar görüşlər və kommersiya (ticarət) danışıqlarında geniş istifadə olunur, müxtəlif sərgi və yarmarkalarda yayılır. Çap reklamı bir növ vitrin rolunda çıxış edərək potensial alıcıların firma və onun təqdim etdiyi əmtəələr barədə fikir söyləməyə şərait yaradır.

Audiovizual reklam – reklam kinofilmləri, videofilmlər və slayd-filmlər vasitəsilə həyata keçirilir. Reklam kinofilmlərinin ən asan (sadə) və rahat təsniflandırılması belədir:

Reklam çarxları – 15 saniyədən bir neçə dəqiqə müddəti olan, əhalinin geniş təbəqəsinə nümayiş üçün nəzərdə tutulmuş, bir qayda olaraq, xalq istehlakı mallarını reklam edən qısa reklam filmləridir.

Reklam-texniki filmləri – təkcə məhsul barədə deyil, o cümlədən başlıca olaraq sifarişçi-müəssisə barədə bəhs edən 10 dəqiqədən 20 dəqiqəyədək müddəti olan qısa reklam filmləridir.

Reklam-texniki və reklam-nüfuzlu (prestijli) filmlər can etibarilə elmi-populyar filmlərə daha yaxındır, bəzən isə onların yaradılmasında multiplikasiya (cizgi), kompyuter qrafikası və oyun kinosunun elementlərindən istifadə olunur. Bu cür filmlər yarmarkalarda, sərgilərdə, prezentasiyalarda, press-konferensiyalarda, simpoziumlarda, işgüzar görüşlərdə nümayiş üçün nəzərdə tutulur. Reklam videofilmlərinin təsnifatı kinofilmlərin təsnifatı ilə analojidir.

Reklam video-ekspress informasiyası – videoreklamın spesifik növüdür, reklamverən təşkilatın fəaliyyətində baş vermiş hər hansı bir mühüm hadisə barədə operativ hazırlanmış videosüjeti özündə əks etdirir.

Slayd filmlər avtomatik olaraq bir-birini əvəz edən bir və ya bir neçə ekranda proyeksiya olunan rəngli diapozitivlərdən ibarət bir poqramdır. Bu cür proqram xüsusi hazırlanmış fonoqram ilə müşayiət olunur. Reklamın bu növünün başlıca xüsusiyyətlərindən biri odur ki, proqramın bütövlüyünü pozmadan slaydların bir birinin sadəcə olaraq əvəzlənməsi, eləcə də operativ və iqtisadi modifikasiyanın mümkünlüyüdür.

Radio və telereklam - istehlakçını cəlb edən reklam vasitələrinin içərisində ən kütləvisidirlər. Radioreklam asan və qeyri-ixtiyari olaraq qavranılır. Radioreklam müraciətində tez-tez təkrarlamalara yol verildiyinə görə radio dinləyicisi reklam proqramının bəzi məqamlarını birinci dəfədən qavraya bilmir. Ən effektli radioreklam odur ki, eyni qaydada müəyyən edilən vaxtda translyasiya olunur və hər bir radioreklam verilişi eyni musiqili siqnal ilə başlayır və qurtarır.

Radioreklam iki hissəyə bölünür: maqazindənkənar və maqazindaxili.

Maqazindənkənar reklam - radiotranslyasiya şəbəkəsi vasitəsilə: kənd, şəhər, rayon, vilayət, eləcə də yarmarka, bazar, satış sərgilərindəki radio qovşaqları vasitəsilə həyata keçirilir.

Maqazindaxili reklam – bir ticarət müəssisəsinin hüdudları ilə məhdudlaşır və radiotranslyasiya qurğuları ilə, maqazinin hüdudlarından kənara çıxarıla bilən gücləndirici cihazlar vasitəsilə həyata keçirilir.

Radio vasitəsilə verilən reklam növlərindən radioelanlar, radioçarxlar, müxtəlif radiojurnallar və radiomüsahibələr daha geniş yayılıblar.

Televiziya reklamının ən yayılmış növlərindən televiziya reklam çarxları, televiziya reklam elanları, reklam telemüsahibələri və televerilişləri, verilişlərarası fasilə zamanı verilən televiziya başlıqlarını misal çəkmək olar.

Radio və telereklamın üstünlükləri xüsusi operativliyindədir. Bu vasitələrin effekitivliyi əhalinin geniş təbəqələrinin istifadəsi üçün nəzərdə tutulmuş əmtəə və kütləvi tələbat olan xidmətlərin reklamında istifadə olunması ilə əlaqədardır.

Sərgi və yarmarkalar - reklam vasitələrinin içərisində təsir göstərmə dərəcəsinə görə xüsusilə fərqlənir, onlar alıcılarla ünsiyyət qurmaq üçün reklam olunan məmulatların nümayişində çox geniş imkanlar yaradır. Kompleks reklam tədbirlərilə müşayiət olunan sərgi tədbirləri xüsusi effektivliyə malikdirlər. Bu reklam vasitələrinin yüksək effektivliyi hər il dünyada təşkil olunan, xeyli vəsait tələb edən böyük reklam tədbirlərinin keçirilməsi ilə təsdiqlənir. Bütün sərgi tədbirlərini şərti olaraq belə təsnifləşdirmək olar: beynəlxalq yarmarka və sərgilər, milli sərgilər, topdansatış sərgiləri, ixtisaslandırılmış sərgilər.

Reklam suvenirləri - reklam məqsədləri üçün geniş istifadə olunur, belə ki, öz reklam işlərində onlardan istifadə edən müəssisələrin populyarlaşdırılması üçün bu əlverişli vasitədir. Şərti olaraq reklam suvenirlərini belə təsnifləşdirmək olar: firmanın suvenir məmulatları, seriya suvenir məmulatları, hədiyyəlik məmulatlar və firmanın qablaşdırılmış materialları.

Birbaşa poçt reklamı (direkt meyil) - potensial iş tərəfdaşların və müəyyən istehlakçı qruplarının ünvanlarına göndərilən reklam məlumatlarından ibarətdir. Birbaşa poçt reklamı potensial istehlakçıların çoxlu sayının

məqsədyönlü əhatəsini təmin etməsində son dərəcə effektli vasitə hesab edilir və ona görə də müxtəlif ölkələrdə çox geniş yayılmışdır.

Birbaşa poçt reklamı xüsusi hazırlanmış reklam-informasiya məktublarının və yaxud çap olunmuş reklam materiallarının məqsədli göndərilməsini təmin edir. Bu növ reklamın təşkil olunmasında qayıdış kuponları, ödəniş təminatlı sifariş-blankların və s. sistemlərin istifadə olunması praktikası ildən-ilə inkişaf edir.

Sənaye məhsulları və avadanlıqlarının spesifik növlərinin satışının təşkili üçün istifadə olunan birbaşa poçt reklamının nəticələri çox effektivlidir və onların alınması (əldə olunması) üzrə qərar xalq təsərrüfatının müxtəlif sahələrinin nisbətən kiçik qrup mütəxəssisləri tərəfindən verilir.

«Birbaşa poçt reklamı» termini, adətən reklamın bu növünə aid edilən bütün aspektləri əhatə etmir. Bu fəaliyyəti daha dəqiq olaraq «birbaşa reklam» adlandırmaq olar, belə ki, bu termin həm birbaşa poçt reklamını və «qeyri-poçt» birbaşa reklamını nəzərdə tutur. Birbaşa reklamın çox hissəsi poçt vasitəsilə göndərilir, lakin onun böyük həcmi hələ də artan – «hər qapıya» prinsipinə uyğun olaraq göndərilir. Reklam müraciətləri yoldan keçənlərə paylanılır, mağazalarda alıcılara təqdim olunur, bilavasitə poçt qutularına salınır və ya evin sakinlərinə əlbəəl verilir.

Küçə reklamı - əsasən istehlakçı mallarının reklamı üçün küçə reklamı çox effektivlidir, çünki o, birinci növbədə geniş əhali təbəqəsi tərəfindən mənimsənilməsi üçün nəzərdə tutulur. Müxtəlif küçə reklamı növlərindən cürbəcür reklam lövhələri, afişaları, transparantlar, işıq lövhələri, elektron tabloları və ekranları seçmək olar.

Küçə reklamı – elə bir təsir vasitəsidir ki, o, insanı küçədə və yaxud səfərdə, səyahətdə yaxalamağa imkan yaradır. Əhalinin çox hissəsi müasir mobil cəmiyyətdə küçə reklamı ilə tez-tez rastlaşır. Küçə reklamı üçün bu vacib tələblər mövcuddur: tez-tez gözə dəymək, diqqəti özünə cəlb etmək, qısa olmaq, asanlıqla ayaqüstü oxunulmaq, aydın olmaq. Sadalanan tələblər baxımından küçə reklamı yalnız qısa mətn və lakonik təsvir ilə təqdim edilə bilən mallar üçün həyata keçirilməlidir. Eyni zamanda artıq tanınmış malların üstünlüklərindən və onların harada əldə olunması barədə xatırlatmada bu reklamdan istifadə oluna bilər.

Beləliklə, küçə reklamı istehlakçıları əsasən xatırladır və ya da məlumatlandırır.

«Public Relations» tədbirləri – reklamverən təşkilatla cəmiyyətin geniş təbəqələri arasında əlverişli əlaqələrin qurulmasına yönəldilmiş kompleks tədbirlərdir. «Public Relations» tədbirlərinin başlıca məqsədi – reklamverən təşkilata yüksək nüfuz, xoş təəssürat, müsbət qiymət və cəmiyyətin onun məhsuluna olan inamının yaradılmasıdır. Bütün bunların son məqsədi istehsal olunan malların və təklif olunan xidmətlərin satışını stimullaşdırmaqdır.

Bütün «Public Relations» tədbirlərinin müxtəlifliyini şərti olaraq aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar: prezentasiyalar, mətbuat konfransları, simpoziumlar, zəruri ictimai tədbirlərin maliyyələşdirilməsi, sponsorluğu (havadarlığı), mətbuatda və digər kütləvi informasiya vasitələrində (KİV) nüfuz istiqamətli redaksiya materiallarının nəşri.

Kompyuterləşdirilmiş reklam – prinsipial surətdə reklam yayılmasının yeni vasitəsidir. Bununla yanaşı ənənəvi reklam vasitələrinin kompyuterləşməsi reklam kompaniyalarının hazırlanması və keçirilməsinə çoxlu yenilik gətirib və bununla da onların effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırıb. Kompyuterləşdirilmiş reklama kompyuter texnikasını, kompyuter informasiyasını, kabel televiziyasını, videokataloq və telekataloq aiddirlər.

Bir çox dünya ölkələrində kompyuterləşdirilmiş reklam informasiyasının mənbələri fəaliyyət göstərirlər, buna misal olaraq xüsusiləşdirilmiş kompyuter sistemlərinin bank məlumatlarını göstərmək olar, buraya reklam verənlərin müəyyən vəsait ödədikləri, formaları və istehsal etdikləri mallar (xidmətlər) barədə məlumatları aid etmək olar. Hər hansı bir məhsulun alınmasında maraqlı olan potensial istehlakçılar bank məlumatlarına, telefon və yaxud xüsusi terminallar vasitəsilə qoşulub və bir neçə saniyəyə lazımi informasiyanı ala bilərlər. Xarici mütəxəssislərin fikirlərinə görə kompyuterləşdirilmiş reklam ən yaxın müddət ərzində digər reklam vasitələrini ciddi olaraq sıxışdıra bilər.

11.3. İstehlak bazarında reklam fəaliyyətinin təşkili

Reklam fəaliyyətinin səmərəliliyinin ilkin şərti reklam məlumatlarının metodiki və planlı şəkildə hazılanması və reklam proseslərinin hər bir mərhələsində ondan düzgün istifadə etməkdir.

Reklam agentliklərinin yaradılması reklam fəaliyyətinin effektivliyinin artırılmasına imkan yaradır. Reklam agentlikləri reklamı yüksək səviyyədə həyata keçirir, maliyyə vəsaitlərindən daha səmərəli istifadə edirlər. Reklam agentlikləri konyunkturanın dəyərləndirilməsini, bazarı kompleks tədqiq edilməsini həyata keçirirlər, onlar alınan məlumatın tez və dəqiq hazırlanmasına imkan yaradan hesablayıcı texnika ilə təchiz olunurlar.

Reklam agentliklərinin xalq təsərrüfatındakı yeri və rolu onların ixtisaslaşdırılması səviyyəsilə müəyyən olunur. Reklam agentlikləri ixtisaslandırılmış koordinatorçu olaraq istehlakçıların və bütöv cəmiyyətin maraqları çərçivəsində istehsal və ticarət arasında müsbət rol oynayır, səmərəli təklifə yardım edir və əksinə, qeyri-səmərəli, yaxud vaxtından əvvəl olunmuş təkliflərin həcmini məhdudlaşdırırlar.

Reklam prosesinin həyata keçirilməsində növbəti obyektlər iştirak edirlər:

1.*Reklamverən* – reklamın istehsalında, yerləşdirilməsində və yayılmasında informasiya mənbəyi olan hüquqi və fiziki şəxsdir. Sifarişə uyğun olaraq reklamverən rolunda reklamın dəyərini istənilən ticarət və istehsalat forması, bank, investisiya kompaniyası və xüsusi sahibkar çıxış edə bilər.

Reklamverənin başlıca funksiyaları aşağıdakılardır:

- Reklam obyektinin müəyyən edilməsi;
- Reklam üçün seçilmiş obyektin xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi (yaradılan reklam materiallarının reklam növləri, reklam təqdimatının lazımi səviyyəsi);
- Reklama sərf olunacaq xərclərin planlaşdırılması;
- Çıxış materiallarının reklam agentliklərinə hazırlanıb verilməsi: məqsədli istehlakçı qruplarını hesaba alaraq reklamın məqsədlərinin formalaşdırılması, reklam olunan obyektin başlıca üstünlükləri və xüsusiyyətlərinə xüsusi diqqət yetirərək çıxış mətnlərinin hazırlanması, imkan daxilində əmtəənin nümunəsinin nümayiş etdirilməsi;
- Kütləvi informasiya vasitələrində reklam materiallarının yaradılması və yerləşdirilməsi, həmçinin müxtəlif reklam tədbirlərinin keçirilməsi barədə müqavilənin reklam agentliyi tərəfindən hazırlanması;
- Reklam materiallarının yaradılması zamanı reklam icraçısına kömək göstərilməsi;
- Eskizlərin, mətnlərin, yaradılmış reklam vasitələrinin ssenarilərinin və reklam məhsulunun original olmasının təsdiqlənməsi;
- Görülmüş işlərin haqqının ödənilməsi.

2. Reklam istehsalçısı – yayılmağa hazır formada olan reklam informasiyasını bütöv və ya hissə-hissə gətirilməsini həyata keçirən fiziki və ya hüquqi şəxsdir.

3. Reklam yayıcısı – əmlakın, o cümlədən radio və televiziya yayımının texniki vasitələrindən, eləcə də əlaqə kanallarından istifadə etməklə reklam informasiyasının yerləşdirilməsi və yayılmasını həyata keçirən hüquqi və ya fiziki şəxsdir.

Reklam agentlikləri bazarda əsas reklam istehsalçı və reklam yayıcısı qismində çıxış edirlər. Onları şərti olaraq bütün növ xidmətləri olan reklam agentliklərinə və yalnız ayrı-ayrı xidmət növləri göstərən ixtisaslaşdırılmış agentliklərə bölmək olar.

Birinci qrupa yaradıcılıq fəaliyyətinin tədqiqatını və planlaşdırılmasını, reklam vasitələrinin hazırlanmasını, eləcə də qeyri-reklam xarakterli xidmətlərin: «Public Relations» tədbirlərinin təmin olunmasını, qablaşdırılmanı, satış sərgilərinin təşkilini, prezentasiyalarını və s. həyata keçirən agentliklər daxildirlər.

Son illər reklam praktikasında agentliklərin ixtisaslaşdırılması meyili müşahidə olunur. Agentliklərin ixtisaslaşdırılması görulmüş reklam işlərinin

ayrı-ayrı növlərinin yaradıcılıq səviyyəsinin və keyfiyyətinin artırılmasına kömək edir. Lakin bu cür agentliklər marketinq tədqiqatları sahəsində kifayət qədər informasiyaya malik olunurlar ki, bu da reklam vasitələrinin tətbiqində effektivliyin azaldılmasına gətirib çıxara bilər.

Marketinqin vacib funksiyalarından biri olan reklam bazar fəaliyyətinin iştirakçılarının çox hissəsi tərəfindən həyata keçirilir. Müasir şəraitdə reklam özünü iqtisadiyyatın bir sahəsi kimi 10 minlərlə reklam agentliklərini və bürolarını özündə birləşdirir.

Reklam agentliklərinin inkişafı növbəti sahələrdən asılıdır:

Birincisi, reklam agentlikləri sistematik olaraq müxtəlif marketinq vəziyyətləri ilə rastlaşırlar ki, bu da öz yerində istehlakçıların maraqlarının daha dərindən dərk edilməsinə, təcrübə qazanmasına və öz kompetensiyasının artırılmasına şərait yaradır. Bu hal keyfiyyətli reklam vasitələrinin yaradılmasına kömək edir və onların tətbiqinin effektivliyini xeyli artırır.

İkincisi, reklam agentlikləri müstəqil təşkilatlardır, reklamın ayrı-ayrı rəhbərlərinin zövqündən bilavasitə asılıdır, ona görə də istehlakçıların gözlənilən cavab reaksiyasına dair səhv informasiyaların olması istisna deyil.

Üçüncüsü, reklam agentlikləri kütləvi informasiya vasitələri ilə sıx əlaqələrə malikdir və onlarda reklamı yerləşdirmək üçün yeri və konkret vaxtı əldə edirlər.

Dördüncüsü, reklam agentliklərinin xidmətlərindən istifadə reklama sistemli yanaşmanı təmin edir və reklamın effektivliyini xeyli artırır.

Reklam agentlikləri reklam prosesinin iştirakçıları kimi aşağıdakı başlıca funksiyaları yerinə yetirirlər:

- KİV ilə qarşılıqlı əlaqə yaradırlar, KİV-də sifariş yerləşdirir və onların yerinə yetirilməsinə nəzarət edirlər;
- Reklamverənlərin sifarişinə əsasən reklam məhsulunu yaradırlar, yaradıcı və texniki mütəxəssislərin potensialından istifadə edərək kompleks reklam kompaniyalarını və digər reklam tədbirlərinin planını işləyib hazırlayırlar;
- Reklamverənlər və KİV ilə hesablaşmalar aparırlar;
- Mətbəə, studiya, reklam kombinatları və ştatdankənar mütəxəssislərlə əməkdaşlıq edirlər.

Bazar şəraitində bir çox firma və təşkilatlar sual qarşısında qalırlar: şəxsi reklam xidmətini yaratmaq, yoxsa reklam agentliklərinin xidmətlərindən istifadə etmək lazımdırmı? Şəxsi reklam xidmətinin təşkili təqdim edilən işin həcmindən və reklam məqsədləri üçün ayrılmış məbləğdən asılıdırmı?

Firmanın reklam xidmətinin təşkilati strukturu onun ölçüsündən, vəsaitindən və fəaliyyət sahəsindən, məqsədli bazarın spesifik xüsusiyyət-

lərindən və istehsal olunan malların və xidmətlərin xarakteristikasından, firmanın marketinq kompleksi və marketinq strategiyasında reklamın yeri və rolundan, reklam fəaliyyətinin həyata keçirilməsində firmanın müdiriyyətinin cəlb edilməsi dərəcəsindən asılıdır.

Reklam xidmətinin daxili strukturu xeyli çeşidliyi ilə xarakterizə olunur. Kiçik firmalarda o, reklama cavabdeh olan marketinq şöbəsinin bir əməkdaşı tərəfindən təqdim oluna bilər, nisbətən iri firmalarda isə ixtisaslaşdırılmış struktur bölməsi yaradılır.

Reklam prosesində iştirak edən subyektlərdən: reklamverənləri, reklam agentliklərini, KİV və reklam materiallarının hazırlanmasında reklamverənlərə və reklam agentliklərinə yardım edən subyektləri qeyd etmək olar. Reklam prosesinin təşkilində başlıca rol reklamverən və reklam agentliklərinə məxsusdur.

Reklamverənlər ilə reklam agentlikləri arasında qarşılıqlı əlaqələr 3 başlıca istiqamətdə qurulur:

- Reklamverən agentliyə nəyin, nə vaxt və nə cür olmasını diktə edir;
- Reklamverən reklam agentliyinin onun sifarişi ilə nəyi və necə etməsinə qətiyyən qarışmır;
- Reklamverən ümumi həll taparaq birgə iş görür.

Reklam agentliyi ilə normal işin görülməsi üçün, xüsusən mürəkkəb, yaradıcı işin görülməsində əmələ gələ biləcək fikir ayrılığı və mənfi halların nizama salınması üçün müqavilə bağlamaq lazımdır. Hər bir reklamverən müqavilə şərtlərini icra edərkən aşağıdakı qaydalara riayət etməlidir:

- İş birliyi zamanı reklam agentliyinə bir partnyor kimi yanaşmaq;
- Öz öhdəliklərini dəqiq, vaxtlı-vaxtında yerinə yetirmək;
- Qərarları xəbərvermədən dəyişməmək.

Reklam müəssisənin kommersiya fəaliyyətinin mühüm hissəsidir, ona görə də reklam müəssisənin biznes-planına uyğun həyata keçirilir. Reklam fəaliyyətinin planlaşdırılması müəssisənin məqsədlərini və ona çatmağın yollarını müəyyənləşdirməyə, habelə rəqabət şəraitində müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsinə imkanı yaradır. Məqsədlərin qoyulması müəssisədə reklamın istifadə olunma perspektivini müəyyən edir və onun effektivliyinin dəyərləndirilməsi üçün şərait yaradır. Reklam planının hazırlanması zamanı başlıca və ikinci dərəcəli məqsədlər müəyyən edilir. Başlıca məqsədi yazılı şəkildə qısa ifadə edilməlidir ki, ehtiyac olduqda səhvə yol verməyərək onu tədricən dəqiqləşdirmək mümkün olsun. Əgər məqsəd dəqiq qoyulmayıbsa, reklam fəaliyyətini uğurlu həyata keçirmək və onun nəticəsini dəqiq müəyyənləşdirmək mümkün deyil.

Reklam tədbirlərinin məqsədi qısamüddətli, ortamüddətli və uzunmüddətli ola bilər. Məqsədin müəyyən olunması çox çətin, mürəkkəb və

yerinə yetirilməsi mümkün olmayan bir məsələdir. Məqsəd reallığı əks etdirməli və müəyyən vasitələrlə əldə ediləbilən olmalıdır.

Təklif və tələbatdan asılı olmayaraq konkret mal, yaxud xidmət üzrə reklam tədbirləri biznes-planın reklam bölməsində nəzərdə tutulur. Əmtəə (xidmət) bazarında dəyişən şərtlər nəticəsində reklam planları müəssisəyə qabaqcadan hərəkət planlarını müəyyən etmək imkanını verir.

İnkişaf etmiş firmalar özlərinin illik büdcələrini hazırladıqdan sonra reklam tədbirlərini planlaşdırırlar. Müxtəlif firma və agentliklərin geniş reklam xidmətlərinin spektri bu sahədə praktiki olaraq istənilən fikirləri və niyyətləri həyata keçirməyə imkan yaradır.

Reklamın fəaliyyətinin planlaşdırılmasını 4 mərhələdə həyata keçirmək məqsədəuyğundur.

Birinci mərhələdə, reklam planının hazırlanmasında reklam şöbəsi işçisinin bilavasitə iştirakı ilə strutkur bölmələrin rəhbərləri cəlb edilir. İlk növbədə reklama ehtiyacı olan əmtəə və xidmətlərin siyahısı, sonra isə reklamın həyata keçirilməsinin müddəti və vaxtı müəyyən edilir.

İkinci mərhələdə hər bir əmtəə və ya xidmət üzrə reklamın məqsədləri seçilir, KİV və onlarda reklamın yerləşdirilməsi müəyyənləşdirilir. Bununla yanaşı sözü gedən tədbir üçün əlavə reklam materiallarının hazırlanmasının mümkünlüyünü nəzərə almaq lazımdır.

Üçüncü mərəhələdə reklama sərf olunacaq pul vəsaitlərinin real miqdarı müəyyənləşdirilir, ayrılmış vəsaitlərdən asılı olaraq plan layihəsinə düzəlişlər edilir.

Dördüncü mərhələdə müəyyən müddətə (kvartal, il) reklama olan tələbatın son dəfə razılaşdırılması aparılır.

Əgər müəssisədə reklam planı hazırlanmayıbsa, onda bir qayda olaraq təsadüfi seçim edilir və reklam təsadüfi yerləşdirilir ki, bu da onun effektivliyini azaldaraq reklam xərclərini artırır.

Reklam kampaniyası bir-birilə əlaqəli reklam təblirləri sistemini özündə təcəssüm etdirir. Reklam tədbirləri sistemi müəyyən bir müddəti əhatə edir və reklamverənin konkret marketinq məqsədinə çatması üçün reklam vasitələrinin kompleksli istifadəsini nəzərdə tutur.

Reklam kampaniyasında reklam tədbirlərinin bir forması, bir rəng çalarları olmalıdır və nəhayət onlar birlikdə tamlıq təşkil etməlidirlər.

Reklam kampaniyalarının keçirilməsi məqsədləri müxtəlif cür ola bilərlər:

- Yeni malların və xidmətlərin bazara yeridilməsi;
- Malların satışının stimullaşdırılması və xidmətlərin həcminin artırılması;
- Bir əmtəəyə (xidmətə) olan tələbatın digərlərinə istiqamətləndirilməsi;
- Firmanın malının yaxşı (əlverişli) obrazının yaradılması;

- Əmtəə və müəssisə barəsində alıcı və partnyorlarda stabillik təəssüratının yaradılması.

Reklam kampaniyaları bir çox əlamətlərə görə təsnifləşdirilir:

1) Reklam edilənin *əsas obyektinə görə:* mal və xidmətlər; müəssisələr, firmalar üzrə olan, yəni reklamverənin imicini yaradan reklam kampaniyaları;

2) *Təqib etdikləri məqsədlərə görə:* daxiledici (yeridici), yəni yeni malın və xidmətlərin bazara yeridilməsini təmin edən; təsdiqləyici – yəni əmtəə və xidmətlərin satışının artımına imkan yaradan, xatırladıcı, yəni əmtəəyə, xidmətə olan tələbatın saxlanılmasını təmin edən reklam kampaniyaları;

3) *Ərazi əhatəsinə görə* bölünürlər: yerli, regional, milli və beynəlxalq reklam kampaniyaları;

4) *İntensivlik (səmərəlilik) təsirinə görə* düz (hamar), artan (çoxalan) və azalan (zəifləyən) reklam kampaniyaları.

İstənilən reklam kampaniyasının keçirilməsi onun diqqətlə hazırlanmasını tələb edir. Reklam kampaniyasının hazırlanma prosesi onun keçirilməsinin məqsəduyğunluğu və lazımlığının əsaslandırılması ilə başlayır. Reklam kampaniyalarının planlaşdırılması zamanı marketinq vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və reklam məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi birbirindən ayrılmazdırlar.

Reklam kampaniyasını aşağıdakı ardıcıllıqla keçirilməlidir:

1. Marketinq situasiyasının analizi;
2. Reklam məqsədlərinin təyin edilməsi;
3. Məqsədli auditoriyanın müəyyənləşdirilməsi;
4. Reklam xərcləri smetasının tərtib edilməsi və onun icrasına nəzarət;
5. Reklam yayılması vasitələrinin seçimi;
6. Reklam mətninin (məlumatının) tərtib edilməsi;
7. Nəticələrin qiymətləndirlməsi.

Reklam kampaniyalarının hazırlanmasında başlıca məqsəd malın alınması naminə səbəb və sübutların, eləcə də şüar, çağırış şəklində ifadə olunan reklam kampaniyasının başlıca ideyasının müəyyən edilməsidir. Reklamın hər bir vasitəsində yalnız o arqumentlər istifadə oluna bilər, hansıki onun köməkliyi ilə daha effektiv təqdim etmək mümkündür.

Kampaniyanın keçirilməsi zamanı istifadə olunması nəzərdə tutulan reklam vasitələrinin seçimində onların hər birinin hazırlanması və buraxılışı müddəti nəzərə alınır. Reklam vasitələrinin yerləşdirilməsi regionunu, yaxud digər tədbirlərin keçirilməsi yerini müəyyən etmək vacibdir.

Reklam kampaniyasının hazırlanmasının son mərhələsi onun keçirilməsi və xərclər smetasının tərtib edilməsidir. Bu zaman alınmış yekun məbləği reklamverənin reklam kampaniyasının keçirilməsinə ayrılmış vəsait ilə müqayisə etmək lazımdır.

11.4. Reklam fəaliyyətinin effektivliyi

Ayrı-ayrı reklam vasitələrinin insan şüurunu psixoloji və iqtisadi təsirinin effektivliyinə aid edirlər. Hətta psixoloji təsir daha səmərəlidir, əgər o, potensial istehlakçıları satın almağa yönəldirsə. Beləliklə, reklamın iqtisadi effektivliyi onun insani psixoloji təsirinin dərəcəsindən asılıdır.

Reklamın iqtisadi effektivliyini çox vaxt onun əmtəə dövriyyəsinə olan təsirinin ölçülməsi ilə müəyyən edirlər. Reklamın göstərdiyi effektivliyinin daha dəqiq müəyyənləşdirilməsi, yalnız o vaxt mümkün ola bilər ki, əgər əmtəənin satış həcminin çoxalması dərhal reklamın təsirindən sonra baş verir. Bu, xüsusən gündəlik tələb olunan yeni malların reklamı zamanı mümkündür.

Reklamın iqtisadi effektivliyi alınan iqtisadi nəticə ilə müəyyən edilir ki, bu reklam kampaniyasının keçirilməsi və ya reklam vasitəsinin tətbiqi zamanı əldə edilir. İqtisadi nəticə ona sərf olunan xərclərin və reklamın təsirindən alınan əlavə əmtəə dövriyyəsi və gəlirə olan nisbətilə müəyyən edilir. İqtisadi effektin hesablanması üçün aşağıdakı düsturdan istifadə etmək olar:

$$G = \frac{T_ə \, x \, Ht}{100} - (U_r + U_ə),$$

Burada, G – reklamın iqtisadi effektivliyi, manat;

$T_ə$ – reklam təsiri nəticəsində əlavə əmtəə dövriyyəsi, manat;

H_t – əmtəəyə ticari əlavəsi, realizə olunan qiymətə %-lə;

U_r – reklama sərf olunan xərclər, manat;

$U_ə$ – əmtəə dövriyyəsinin artımına əlavə xərclər, manat.

Bu zaman biz reklam tədbirinin keçirilməsindən alınan effekti onun həyata keçirilməsinə sərf olunan xərc ilə müqayisə edirik. Bu cür müqayisələndirilmənin nəticələri 3 variantda ifadə olunur:

1) Reklam tədbirinin effekti – onun keçirilməsinə sərf olunan xərclərə bərabərdir.

2) Reklam tədbirinin effekti – onun keçirilməsinə sərf olunan xərclərdən çoxdur (gəlirlidir).

3) Reklam tədbirinin effekti – onun keçirilməsinə sərf olunan xərclərdən azdır (zərərlidir).

Lakin müxtəlif reklam tədbirlərinin keçirilməsinə sərf olunan xərclərin iqtisadi effektivliyinin müqayisəsi üçün göstərilən dəlillər yetərli deyildir. Reklama sərf olunan xərclərin effektivliyini daha dəqiq onun rentabelliyi (gəlirliliyi) xarakterizə edir.

Reklamın rentabelliyi (gəlirliliyi) – əldə olunan gəlirin sərf olunan xərclərə nisbətidir. O, aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$R = \frac{Mx100}{U}$$

Burada, R - əmtəənin reklam olunmasının rentabelliyi, %;
M - əmtəənin reklam olunmasından alınan gəlir, manat;
U - konkret mala olan reklamın xərcləri, manat.

Reklam vasitələrinin psixoloji təsirinin effektivliyi istehlakçı əhatəsinin sayı, reklam vasitələrinin insan yaddaşında həkk olunan parlaqlığı və təəssüratın dərinliyi və ditqqəti cəlbetmə dərəcəsilə xarakterizə olunur.

Reklamın istehlakçıya göstərdiyi psixoloji təsirin effektivliyini sorğu, təcrübə və müşahidə yolu ilə müəyyən etmək olar.

Müşahidə metodu istehlakçıya ayrı-ayrı reklam vasitələrinin təsirinin öyrənilməsində (araşdırılmasında) istifadə olunur. Bu metod passiv xarakter daşıyır, belə ki, müşahidəçi alıcıya heç bir təsir göstərmir, əksinə müşahidəni ona bildirmədən aparır. Eyni zamanda müşahidə metodu təbii şəraitdə istehlakçının müəyyən reklam vasitəsilə bilavasitə əlaqəsi zamanı reklamın psixoloji təsirini dəyərləndirməyə imkan verir.

Müşahidə metodu ilə yanaşı *təcrübə metodu* da geniş istifadə olunur və aktiv xarakter daşıyır. Burada reklamın psixoloji təsirinin öyrənilməsi təcrübəçilərin yaratdıqları süni şəraitdə baş verir. Təcrübəçi malların yerini dəyişir və alıcıların reaksiyalarının dəyişilmələrini müşahidə edir, reklam vasitələrinin müxtəlif kombinasiyalarını yarada bilər və alıcıların reaksiyalarını müqayisə edərək onların içindən ən sərfəlisini seçə bilər.

Reklam vasitələrinin effektivliyinin xarici ölkələrdə keçirilmiş təcrübələr yolu ilə öyrənilməsi xüsusilə geniş inkişaf tapmışdır. Vitrin ekspozisiyasının, qablaşdırılmanın, mətbuatda elanın, radio və ya televiziya reklamının alıcılara olan təsirinin müəyyənləşdirilməsi zamanı bu metoddan istifadə olunur.

Sorğu metodu da reklamın psixoloji təsirini müəyyənləşdirilməsinin aktiv metodlarına aiddir. Bu metod çox zəhmət tələb edir, ancaq digər metodlardan daha dürüstüdür, çünki o, bilavasitə alıcının özündən, nəinki ümumilikdə reklam vasitəsinin özünə münasibəti, həm də bu vasitənin ayrı-ayrı tərkib hissələri barədə münasibətini ayırd etməyə imkan verir. Sorğu üsulundan istifadə etməklə reklam vasitəsinin alıcılara olan təsirini dəyərləndirir və reklam vasitəsinin tərtib edilməsinin hansı elementlərinin özünə daha çox diqqət cəlb etmələrini və daha yaxşı yadda qalmalarını müəyyənləşdirmək mümkündür.

Reklam tədbirinin, yaxud reklam vasitəsinin effektivliyi reklam vasitəsilə cəlb edilmiş istehlakçının sayı, həmçinin bir tamaşaçıya, oxucuya sərf olunmuş xərclərin həcmi ilə ifadə edilə bilər.

Reklam vasitələri tez-tez dəyişirlər. Şübhəsiz ki, gələcəkdə yeni qəzetlər, jurnallar nəşr olunacaqlar, radio və televiziya qorunub saxlanılacaq və onlara daha hansı reklam vasitələrinin qoşulacağını, hansıların öz mövqelərini möhkəmləndirəcəklərini, hansıların isə tamamilə silinəcəklərini təsəvvür etmək çətindir.

Reklamda əsas məqsədlərdən biri də – yeni reklam vasitələrilə tanışlıqdır, bu ona görədir ki, onların içindən reklamın xərcini çıxardan təsir və əhatə sahəsini artıracaq vasitələrdən istifadə mümkün olsun.

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda bəzi ölkələrdə firmalar reklamı özünə xidmət mağazalarının müştərilərinin istifadə etdikləri arabalara quraşdırılmış video sistemlərdə yerləşdirir, konfrans zalları və təyyarə salonlarında göstərilən video verilişlərdə reklam materiallarını nümayiş etdirirlər. Kinoteatrlarda seansdan əvvəl video çarxları nümayiş etdirilir. Gələcəkdə qəzet və jurnallar abunəçiyə kompyuter və videoxəbər şəklində modem və disket, yaxud kompakt diskdə çatdırılacaqlar. Abunəçilər onları maraqlandıran məlumatı elektron yolu ilə çeşidləyib axtara və onları maraqlandırmayanlara tamamilə əhəmiyyət verməyəcəklər.

Gələcəyin reklam vasitələrinə aiddir: elektron telefon sorğu kitabı, kompyuter şəbəkələri, geyimdəki reklam, kitablara qoyulan reklam əlavələri, telefon reklamı, telefaksın marketinq üçün istifadə olunması, televiziya verilişləri və filmlərin premyeraları ilə əlaqəli bazarda məhsulun irəliləyişi, videokasetlərdəki reklam, avtomatik cavablandırıcıdakı reklam, holoqramlar, ünsiyyət qurula biləcək videosistemlər, peyk vasitəsilə ötürülən reklam. Bunlar reklam olunmaq arzusunda olan firmalar, şirkətlər üçün yeni imkanlardan bəziləridir.

Bəlkə də hansısa bir elm dahisinin beynində növbəti yüzilliyin ən qüdrətli KİV yaradılmaqdadır?

Yeni reklam vasitələrini dəyərləndirərkən aşağıdakı suallara cavab tapılmalıdır:

- reklam vasitəsi sizin məqsədli bazarınıza müvəffəq olacaqmı?
- onun müştərilərə olan təsiri yetərincədirmi?
- sizin mövqeyinizə uyğun olaraq onu istifadə etmək olarmı?

Əlbəttə ki, risk hər zaman mövcuddur. Böyük gələcəyi olan reklamın yeni növləri, əgər onların müvafiq şəkildə inkişafı üçün sizin imkanınız və bacarığınız yetmirsə bu zaman onlar sizi təmamilə məyus edə bilərlər. Ən mükəmməl reklam vasitələridə də çatışmamazlıqlar ola bilər, bundan əlavə çox vaxt hətta tədqiqatlar yeni reklam vasitəsinin kifayət qədər effektivli olacağını göstərsələr də insanlar onu qəbul etmirlər. Ona görə də, sağlam

düşüncəyə arxalanaraq hərəkət etmək lazımdır, lakin bununla belə daha effektivli reklam vasitələrinə göz yummaq olmaz. Hansı reklam vasitəsinin tətbiqi planlaşdırılırsa həmin vasitədən uzunmüddət istifadə etmək lazımdır, çünki onun bəhrəsini görmək olar.

Hər bir reklam agenti çox vaxt firma rəhbərlərindən eşidir:

Mənim bəxtim gətirir! Mənə reklam lazım deyil.

Mənim bəxtim gətirmir! Reklama vaxtım yoxdur.

Bəlkə də, bir çox reklam agentlərinə bir gün ərzində belə fikirlər eşitmək nəsib olub! Amma ağıllı rəhbər həm çiçəklənmə dövründə, həm də böhran zamanı reklam olunur.

Firmanın işləri yaxşı getdikdə reklam ona daha yaxşı inkişaf etməyə kömək edir. Əgər sizə elə gəlsə ki, hər bir potensial müştəri artıq sizin maldan, xidmətdən istifadə edir, siz, hətta o zaman reklam olunmalısınız. Bu vaxt reklam artıq mövcud müştərilərin loyallığını saxlamağa və eyni zamanda yenilərini tapmaqda kömək edir.

Reklam böhrana üstün gəlməkdə kömək edə bilər. Reklam üzrə amerikalı mütəxəssis Mixael Fitscerald «Ze Puqet Saund Biznes Dcornal» qəzetində Harvard universitetində 1927-ci ildən indiki vaxta kimi keçirilmiş tədqiqatların nəticələrini dərc etdirmişdir. Tənəzzül vaxtlarından başlayaraq reklama vəsait ayıran firmaların və əksinə hərəkət edənlərin inkişafı dəyərləndirilmişdir. O, tədqiqatların nəticələrini araşdırarkən müəyyənləşdirmişdir ki, «reklam olunmayan firmalar, bazardan itmişlər».

Belə ehtimal olunur ki, sizin rəqiblər böhran vaxtı reklamın intensivliyini azaldacaqlar. Əgər siz öz reklamınızı əvvəlki həcmdə saxlaya bilsəniz, bu halda siz əmtəə bazarında daha gözə çarpan olacaqsınız.

Yaxşı reklam – ardıcıl olan reklamdır, hansı ki, məlumatı həm çiçəklənən, həm də böhran zamanı çatdırır. Ardıcıllıq – reklamın effektivli və özünü doğruldan olması üçün zəruri şərtdir.

Əgər siz məlumatı məqsədli bazara çatdırmaq üçün reklam vasitələrini düzgün seçsəniz güclü mətn və şəkillərdən istifadə edin - sizin reklam effektivli olacaqdır. Əgər KİV ilə əlaqələri düzgun təşkil edə bilsəniz, sərf olunmuş vəsaitlə müqayisədə istehlakçıların yaxşı reaksiyasını təmin edəcək KİV-ni düzgün seçsəniz, reklamınızın fəsilin uyğun vaxtında efirə çıxmasının qeydinə qalsanız – sizin reklam həm də xərcini çıxaracaqdır. Bir sözlə, nəticə etibarı ilə reklam o deməkdir ki, siz özünüzü düzgün aparırsınız, biznes fəaliyyətinizi düzgün həyata keçirirsiniz.

XII FƏSİL. BİZNESİN TƏŞKİLATİ STRUKTURUNUN SEÇİLMƏSİ

12.1. Təşkilati strukturun mahiyyəti və əhəmiyyəti

Bazar iqtisadiyyatına keçid müəssisələrin texnoloji, istehsal və təşkilati potensialı və bazarda alıcıların əsas qruplarının tələbləri arasında uyğunsuzluqları aşkara çıxartdı. Bu müəssisələrdə restrukturizasiya prosesinin həyata keçirilməsi və onun çərçivəsində müəssisənin təşkilati strukturunun dəyişilməsi üçün əsas zəmin yaratdı. Milli müəssisələr hələ bazar iqtisadiyyatının effektiv subyektinə çevrilməyib, buna görə də onların bazar şəraitinə uyğunlaşmasının təsərrüfat mexanizminin yaradılması önəmli məsələdir.

İdarəetmənin effektiv təşkilati strukturunun işlənib hazırlanması müəssisənin xarici mühitə uyğunlaşması strategiyasının reallaşdırılmasının zəruri şərti hesab edilir.

İdarəetmə sisteminin formalaşması və inkişafı problemləri yerli və xarici ölkə alimlərindən İ.X.Ankof, L.A.Bazileviç, V.N.Burkov, S.A.Valyev, P.Druker, B.Z.Milner, T.Ə.Quliyev, Z.A.Səmədzadə, Ə.X.Nuriyev, K.A.Şahbazov, T.Ə.Hüseynov, T.N.Əliyev və başqalarının əsərlərində geniş tədqiq edilmiş, sanballı monoqrafiyalar və dərsliklər nəşr olunmuşdur. Bununla belə idarəetmənin təşkilati strukturunun effektivliyinin qiymətləndirilməsi problemi hələlik iqtisadi ədəbiyyatlarda kifayət qədər şərh edilməmişdir. Müəssisənin xarici və daxili mühit amillərinin təsirini nəzərə almaqla idarəetmənin effektiv təşkilati strukturunun formalaşması məsələlərinin elmi tədqiqinə böyük ehtiyac vardır.

Menecmentin ən mühüm anlayışlarından biri olan təşkilati struktur idarəetmənin məqsədləri, funksiyaları və prosesləri, menecerlərin işi və onların arasında səlahiyyətlərin bölünməsi ilə sıx əlaqədardır. Təşkilati struktur çərçivəsində bütün idarəetmə prosesi baş verir və onda menecerlər bilavasitə iştirak edirlər.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin (biznesin) idarə edilməsinin təşkilati strukturu ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə daha çevik şəkildə uyğunlaşma qabiliyyətinə malik olmalıdır. Mütəxəssislər hesab edirlər ki, biznes subyektlərinin, yəni müəssisə, firma və şirkətlərin vahid ideal idarəetmə modeli yoxdur. Belə ki, onların hər biri unikaldır və özləri üçün ən effektiv idarəetmə forması seçməyə çalışır. İdarəetmə fasiləsiz prosesdir, çünki müəssisənin özü və onun biznes mühiti daim dəyişikliyə məruz qalır.

Müəssisənin müasir idarəetmə strukturu mümkün qədər sadə və çevik olmalı, qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün bütün resurslardan maksimum səmərəli istifadə olunması istiqamətində konkret tədbirlərin

həyata keçirilməsini təmin etməlidir. İdarəetmənin təşkilati strukturunun başlıca meyarı müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsini və rəqabət qabiliyyətinin artırılmasını təmin etməkdir ki, bu kiçik biznes üçün xüsusilə vacibdir. Həmin şərtlərə riayət etmədən kiçik biznes subyektlərinin fəaliyyətində uğur qazanmaq çox çətindir.

Müəssisənin təşkilati strukturu qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsi vasitəsidir. Məhz buna görə də idarəetmənin təşkilati strukturunun qurulması məqsəd və strategiyanın müəyyənləşdirilməsindən başlanır.

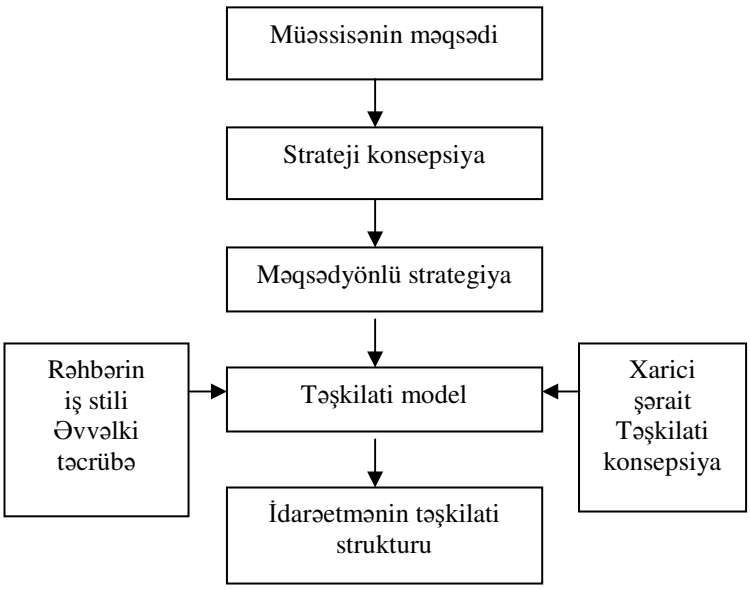
İdarəetmənin təşkilati strukturu idarəetmə sferasında əmək bölgüsü formasını ifadə edir və idarəetmə sisteminin fəaliyyət prosesinə fəal təsir göstərir. İdarəetmə strukturu nə qədər təkmil olarsa, idarəetmə obyektinə qarşılıqlı təsirin effektivliyi və biznesin nəticələri bir o qədər yüksək olar. İdarəetmə strukturu dedikdə bir-biri ilə sabit əlaqələrdə olan və vahid tamlıq kimi fəaliyyətini təmin edən qarşılıqlı uzlaşdırılmış elementlərin qaydaya salınmış məcmusu başa düşülür. Strukturun elementləri kimi idarəetmə aparatının bölmələri və halqaları, eləcə də ayrı-ayrı işçiləri çıxış edirlər. Onların arasında mövcud münasibətlər şaquli və üfüqi əlaqələr əsasında həyata keçirilir. Üfüqi əlaqələr razılaşdırmaq xarakterinə malik olaraq əsasən birpilləli olurlar. Şaquli əlaqələr isə tabeçilik kimi xarakterizə olunur. Bu əlaqələrin yaranmasına tələbat idarəetmədə iyerarxiyalığın, bir neçə idarəetmə pillələrinin mövcud olmasında meydana çıxır. Bununla yanaşı idarəetmə strukturunda mövcud olan əlaqələr xətti və funksional xarakterə malik ola bilər. Xətti əlaqələr idarəetmə qərarlarının və informasiyanın təşkilatın və onun ayrı-ayrı bölmələrinin fəaliyyətinin nəticələrinə görə tam məsuliyyət daşıyan xətti rəhbərlərin arasında hərəkətini ifadə edir. Funksional əlaqələr isə idarəetmə qərarlarının və informasiyanın idarəetmənin bu və ya digər funksiyaları üzrə hərəkətini ifadə edir.

İdarəetmə prosesi, yəni informasiyanın hərəkəti və idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesi idarəetmə strukturu çərçivəsində həyata keçirilir və bu prosesin iştirakçıları arasında idarəetmə funksiyaları və məsələləri bölüşdürülərək onların icrasını təmin etmək məqsədilə səlahiyyət və məsuliyyət həddi müəyyən edilir. Bu baxımdan idarəetmə strukturuna menecmentin məqsədlərinin reallaşdırılmasına istiqamətlənən və idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsi çərçivəsini müəyyən edən idarəetmə fəaliyyətinin bölgüsü və kooperasiyası forması kimi yanaşmaq olar.

Beləliklə, idarəetmə strukturu müxtəlif vəsilələr üzrə bölüşdürülmüş bütün məqsədləri özündə cəmləşdirir. Bu vəsilələr arasında mövcud olan əlaqələr məqsədlərin həyata keçirilməsi üzrə ayrı-ayrı hərəkətlərin əlaqələndirilməsini təmin edir. Buna görə də idarəetmə strukturuna fəaliyyət mexanizminin xarakteristikasının əks tərəfi kimi, yəni idarəetmə sisteminin struktur əlaqələrinin reallaşdırılması prosesi kimi yanaşmaq mümkündür.

Strukturun idarəetmənin mühüm anlayışları ilə – onun məqsədləri, funksiyaları, prosesi, fəaliyyət mexanizmi, insanlar və onların səlahiyyəti ilə əlaqəsi onun təşkilatın hərtərəfli fəaliyyətinə mühüm təsir göstərməsini təsbit edir. Məhz buna görə də bütün idarəetmə səviyyələrinin menecerləri idarəetmə strukturunun formalaşdırılması prinsiplərinə və metodlarına, onun tiplərinin və variantlarının seçilməsinə, formalaşdırılmasına dair mövcud olan yanaşmalardan istifadə edilməsinə və təşkilatın məqsəd və vəzifələrilə uyğunluğunun qiymətləndirilməsinə böyük diqqət yetirirlər.

Xarici mühitin dəyişilməsi müəssisənin inkişaf strategiyasının dəyişilməsinə, daha sonra təşkilati strukturun yenidən qurulmasına gətirib çıxarır (şəkil 12.1.).



Şəkil 12.1. Müəssisənin təşkilati strukturu

Müəssisənin idarəetmə strukturu içərisində texnoloji, istehsal, maliyyə, sosial və informasiya struktur növlərini xüsusi vurğulamaq lazımdır.

Texnoloji struktur maddi-texniki proseslərin xarakteri, istifadə olunan avadanlıqların tipi, istehsal güclərinin ixtisaslaşması ilə müəyyən edilir.

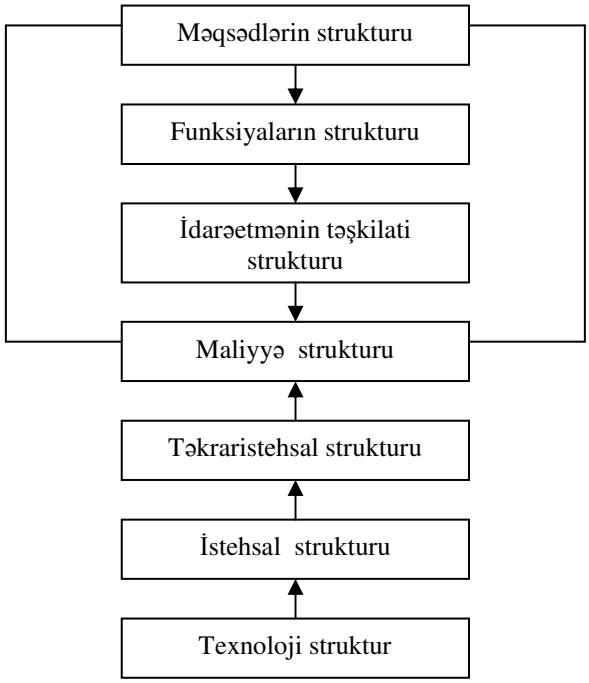
İstehsal strukturu – istehsal bölmələri, istehsal-texniki baza elementlərinin onların məkan yerləşməsi nöqteyi-nəzərdən nizamlanmış məcmusudur.

Maliyyə strukturu – müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti prosesində onun effektiv işləməsini və inkişafını təmin edən maliyyə münasibətlərinin nizamlanmış məcmusudur. Maliyyə strukturu məsuliyyət mərkəzləri konsepsiyasının reallaşdırılması nəticəsində formalaşır.

Sosial struktur işçilərin peşə-ixtisasına, cinsinə, yaşına, milli tərkibinə və ixtisas səviyyəsinə görə müəssisələr üzrə bölgüsünü xarakterizə edir.

İnformasiya strukturu – resurs kimi informasiyadan məqsədyönlü istifadəni müəyyənləşdirən qayda, texniki vasitələr və kommunikasiya şəbəkəsinin məcmusudur. Effektiv informasiya strukturu həm strateji, həm də taktiki və operativ səviyyələrdə bütün üç faza (informasiyanın axtarışı, emalı və bölgüsü) üzrə informasiya proseslərinin planlaşdırılmasını, təşkilini, koordinasiyasını və nəzarətini təmin etməlidir.

İdarəetmə strukturlarının əsas növlərinin qarşılıqlı əlaqəsi şəkil 12.2.-də təqdim edilmişdir.



Şəkil 12.2. Müəssisənin təşkilati strukturlarının tipləri

Təşkilati strukturların müxtəlifliyi onların arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasını tələb edir. Qarşılıqlı əlaqəli strukturlar içərisində idarəetmənin təşkilati strukturu xüsusi yer tutur, yəni qoyulmuş məqsədə nail olunması üzrə inteqral effektin alınması üçün elementlərin qarşılıqlı hərəkətini qaydaya salır.

Beləliklə, müəssisənin təşkilati strukturu idarəetmə sisteminin qarşılıqlı əlaqəli və qarşılıqlı şərtlənən elementlərinin, münasibətlərin tərkibi, qarşılıqlı yerləşməsi və dayanaqlılıq dərəcəsinin nizamlanmış məcmusunu

ifadə edir, hansı ki, onun bütöv tam halında məqsədyönlü inkişafını təmin edir.

Təşkilati idarəetmə strukturu müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin bütün tərəflərinə böyük təsir göstərir. Belə ki, idarəetmə strukturu funksional bölmələrin əməkdaşlıq əlaqələrinin və onların fəaliyyətinə nəzarətin təşkilinin effektivliyini, xarici mühitin dəyişilməsinə müəssisənin çevik şəkildə uyğunlaşması qabiliyyətini müəyyən edir.

12.2. Təşkilati strukturun formalaşması prinsipləri

İdarəetmə strukturunu müəyyənləşdirərkən hər şeydən əvvəl onun müəssisənin işləməsi üçün lazımi olan bütün fəaliyyət növlərini təhlil etmək, onlardan ən əsaslarını seçib bloklar üzrə bölüşdürmək lazımdır.

Müəssisənin təşkilati strukturunu qurarkən aşağıdakı suallara cavab tapmaq lazımdır:

- müəssisənin əsas komponentləri hansılardır?
- hansı komponentləri birləşdirmək və hansılarını ayırmaq lazımdır?
- komponentlər hansı ölçüdə və formada olmalıdır?
- onları necə yerləşdirmək və onların arasında münasibət necə olmalıdır?

İdarəetmənin təşkilati strukturunun qurulması aşağıdakı prinsipləri nəzərə almaqla həyata keçirilir:

- idarəetmə strukturunun biznesin məqsədlərinə uyğunluğu;
- idarəetmənin strukturu və funksiyalarının vəhdətliyi;
- idarəetmə strukturunda idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşməsi, ixtisaslaşması və inteqrasiyasının rasional əlaqələndirilməsi;
- idarəetmə strukturunun müəssisənin istehsal və təşkilati strukturlarına uyğunluğu;
- idarəetmə strukturunda bütün fəaliyyət növlərinin kompleks bağlılığı;
- informasiyaların toplanması və emalı sisteminin idarəetmənin təşkilati strukturuna uyğunluğu.

Bu prinsiplərin reallaşdırılması zamanı idarəetmənin təşkilati strukturuna olan tələbləri nəzərə almaq lazımdır. Bu tələblər aşağıdakılardır:

Optimallıq. Əgər bütün səviyyələrdə idarəetmə halqaları və pillələri arasında rasional əlaqə yaradılarsa, onda idarəetmənin təşkilati strukturu optimal hesab edilə bilər.

Operativlik. Bu tələbin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə sistemində qərarın qəbulundan onun icrasınadək olan vaxt ərzində qəbul edilən qərarın reallaşdırılmasını lüzumsuz edən mənfi dəyişikliklər baş verməməlidir.

Etibarlılıq. İdarəetmə aparatının strukturu informasiyanın ötürülməsinin doğruluğuna təminat verməlidir, idarəedici komandada və ötürülən digər məlumatlarda səhvlərə yol verməməlidir.

Qənaətçilik. Vəzifə ondan ibarətdir ki, idarəetmə aparatına minimum xərc sərf etməklə, təşkilati strukturun tətbiqində lazımi effekt əldə edilir.

Çeviklik. Xarici mühitin dəyişilməsinə idarəetmənin təşkilati strukturu tez uyğunlaşa bilir.

İdarəetmə strukturunun dayanaqlığı. Müxtəlif xarici təsirlər nəticəsində idarəetmənin təşkilati strukturunun əsas xassələri dəyişilmir.

Müəssisənin həyat tsikli fazaları ilə idarəetmə strukturlarının əlaqələrinə xüsusi diqqət yetirilməlidir, hərçənd mütəxəssislər idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələsini həll edərkən çox vaxt bu vacib amili unudurlar. Yeni müəssisə yaradılarkən onun təşkilati strukturunu sahibkar özü formalaşdırır. Müəssisənin inkişaf mərhələsində menecerlərin funksional əmək bölgüsü baş verir. Yetkinlik mərhələsində idarəetmə strukturunda ən çox qeyri-mərkəzləşməyə meyil artır. Geriləmə (enmə) mərhələsində adətən tələbata və istehsalın dəyişilməsi meyillərinə uyğun olaraq idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər işlənib hazırlanır. Nəhayət əgər müəssisə ləğv edilirsə, onun mövcud təşkilati strukturu tamamilə dağıdılır, yaxud yenidən qurulması prosesi həyata keçirilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir mərhələdə təşkilati strukturun layihələndirilməsi prosesi mürəkkəbdir, çünki idarəetmə strukturunun tətbiqindən sonra müəssisədə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almaq olduqca çətindir.

İdarəetmə strukturunun məzmununun çoxşaxəliliyi onun formalaşdırılması prinsiplərinin çoxluğunu müəyyən edir. İlk növbədə, idarəetmə strukturu müəssisənin məqsəd və vəzifələrini əks etdirməli, istehsalda baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmalıdır. O, əməyin funksional bölgüsünü və idarəetmə işçilərinin səlahiyyətinin həcmini ifadə etməlidir. İdarəetmə işçilərinin səlahiyyətinin həcmi təşkilatın siyasəti, qaydalar və vəzifə təlimatları əsasında müəyyən edilir və idarəetmə səviyyələrinin yüksəlməsi istiqamətində genişlənir. Bununla belə, hər bir idarəetmə səviyyəsi rəhbərinin səlahiyyəti yalnız daxili amillərlə deyil, xarici mühit amilləri, cəmiyyətin mənəvi dəyərləri və mədəniyyət səviyyəsi, qəbul edilmiş norma və qaydalar ilə məhdudlaşdırılır. Başqa sözlə, idarəetmə strukturu sosial-mədəni mühitə uyğun gəlməli və onun formalaşdırılmasına təsir edən amillər nəzərə alınmalıdır. Bu baxımdan müəssisənin iş şəraiti fərqlidir, bir müəssisənin idarəetmə strukturunu olduğu kimi digər müəssisədə tətbiq edilməsi məqsədəuyğun deyil. Burada bir tərəfdən funksiyalar və səlahiyyətlər arasında, digər tərəfdən isə peşə hazırlığı və mədəniyyət səviyyəsi arasında uyğunlaşma prinsipinin reallaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə strukturlarının aşağıdakı tipləri vardır:

1. İyerarxiyalı və ya bürokratik strukturlar. Bu tip strukturlara xətti, xətti-funksional və divizional strukturlar daxildir.

2. Adaptasiyalı və ya orqanik strukturlar. Bu tip strukturların layihə, matris, konqlomerant və inteqrasiyalı növləri fərqləndirilir.

Sahibkarlıq müəssisələrinin idarəetmə strukturunun formalaşdırılmasının aşağıdakı mərhələləri mövcuddur:

1. Təşkilatın geniş üfuqi bloklara bölünməsinin təmin edilməsi. Bu bloklar təşkilatın inkişaf strategiyasının reallaşdırılmasının mühüm fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun gəlməlidir. Burada hansı fəaliyyət növlərinin xətti, hansı fəaliyyət növlərinin isə qərargah bölmələr tərəfindən həyata keçirilməsi müəyyən edilməlidir.

2. Müxtəlif vəzifələrin, səlahiyyət həddinin müəyyən edilməsi. Müəssisənin rəhbərliyi komandalar məqsədini müəyyən edir və ehtiyac olduğu halda ixtisaslaşmanı daha səmərəli təmin etmək məqsədilə daha kiçik təşkilati bölmələr yaradır.

3. Müəyyən vəzifələrin və funksiyaların məcmusu kimi vəzifə borclarının müəyyənləşdirilməsinin və onların yerinə yetirilməsinin konkret şəxslərə həvalə edilməsi. Fəaliyyəti həlledici dərəcədə texnologiyalarla bağlı olan təşkilatların rəhbərləri hətta konkret vəzifələri müəyyənləşdirirlər və onları yerinə yetirilməsi nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyan konkret icraçılara həvalə edirlər.

Bürokratiya konsepsiyası ilk dəfə olaraq 1900-cu illərin əvvəllərində alman sosioloqu Maks Veber tərəfindən formalaşdırılmışdır. M.Veberin nəzəriyyəsinə görə bürokratiya hər bir təşkilat tərəfindən nail olmasına çalışan idealdır, normativ modeldir. O, bürokratiya konsepsiyasını səmərəli bürokratiya adlanan sistem kimi xarakterizə edərək, onu bəşəriyyət tarixində ən mühüm və faydalı ideyalardan biri kimi qiymətləndirmişdir. Səmərəli bürokratiya nəzəriyyəsini aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar:

- Hər bir vəzifə üzrə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasını təmin edən əməyin dəqiq bölgüsü;
- Hər bir aşağı idarəetmə səviyyəsinin yuxarı idarəetmə səviyyəsinə tabe olması, yuxarı idarəetmə səviyyəsi tərəfindən nəzarətin təşkili ilə idarəetmə səviyyələrinin iyerarxiyalılığı;
- Müxtəlif məsələlərin əlaqələndirilməsini və əməkdaşlar tərəfindən vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinin eyniliyini təmin edən ümumiləşdirilmiş formal qayda və standartlar sisteminin mövcudluğu;
- Rəsmi şəxslərin öz vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinin formal şəxsiyyətsizlik ruhu;
- Texniki peşə tələblərini ciddi nəzərə almaqla qəbulun həyata keçirilməsi. İşçilərin təsadüfi işdən azad olunması hallarının müdafiəsi.

Beləliklə, bürokratik təşkilati quruluş əməyin yüksək səviyyəli bölgüsünün, idarəetmənin inkişaf etmiş iyerarxiyasının, komandalar ardıcıl-

lığının, heyətin davranışının müxtəlif qayda və normalarının, peşəkar və işgüzar keyfiyyətləri nəzərə almaqla heyətin seçilməsinin mövcudluğu ilə xarakterizə edilir. Bu cür strukturu M.Veber «səmərəli» adlandırmış və güman etmişdir ki, bürokratiya tərəfindən qəbul edilmiş qərarlar obyektiv xarakter daşıyır. O, fərz edir ki, təşkilat sahiblərinin və heyətinin şəxsi mənafeyi təşkilatın məqsədlərinə uyğun gəlməlidir.

Bürokratiyanı bir çox hallarda klassik və ya ənənəvi təşkilati quruluş adlandırırlar. Müasir təşkilatların böyük əksəriyyəti bürokratiyanın müxtəlif variantlarını təsvir edirlər. Bürokratik strukturun belə uzunmüddətli və genişmiqyaslı tətbiq edilməsinin əsas səbəbi onun xüsusiyyətlərinin müxtəlif mülkiyyət formalı təsərrüfat subyektlərinə uyğun gəlməsindədir. Qəbul edilən qərarların obyektivliyi səmərəli idarə olunan bürokratiyanın baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmasına şərait yaradır. İşçilərin peşəkarlıq səviyyəsinə görə irəli çəkilməsi isə bu cür təşkilatlara daim yüksək ixtisaslı və istedadlı mütəxəssisləri axınını təmin edir.

Sosial ədalət və bərabərlik konsepsiyası bürokratik strukturun əsasını təşkil edərək, inkişaf etmiş və inkişafda olan demokratik ölkələrin dəyərlər sistemi ilə tam uyğunlaşır.

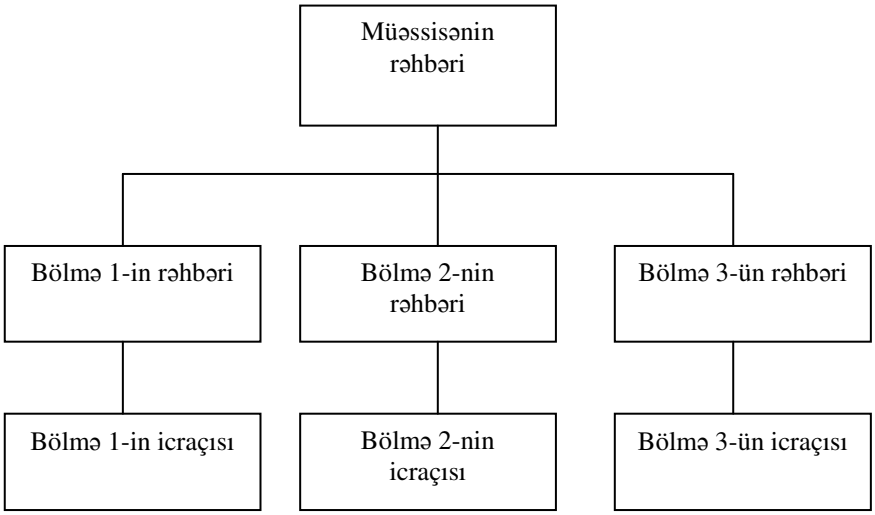
İdarəetmənin bürokratik modeli müəyyən üstünlüklərə malikdir. Lakin bu modelin tətbiqi prosesində onun elementlərinin tam dəqiqliyi ilə işlənməsi və təkmilləşdirilməsi hökmən nəzərə alınmalıdır.

12.3. Təşkilati strukturun əsas növləri

Təşkilati struktur sxemi bölmələrin və vəzifələrin, onların arasında əlaqənin xarakterinin statik vəziyyətini əks etdirir. Əlaqələrin xarakterindən asılı olaraq təşkilati strukturların bir neçə əsas növləri mövcuddur:

- xətti;
- xətti-funksional;
- divizional;
- məhsul;
- istehlakçıya oriyentasiya;
- matris;
- azad.

Xətti struktur ən köhnə və ən sadə təşkilati strukturdur. O, hər şeydən əvvəl, təşkilatın üzvləri arasında münasibətlərin təbiiliyi və şəffaflığı, rəhbərin tabeçiliyində olanlara qarşı münasibətinin səmimiliyi ilə səciyyələnir. Xətti struktur sxematik olaraq şəkil 12.3-də verilmişdir.



Şəkil 12.3. İdarəetmənin xətti strukturu

Burada şaquli xətt rəhbər-tabeçi prinsipi üzrə quruluş təşkilati kommunikasiyanı göstərir. Üfüqi xətt eyni səviyyə rəhbərlərinin arasında, kollegiyalar arasında işgüzar əlaqələri bildirir. Bu struktur növünün şaquli xətt üzrə aşağıdan yuxarıya doğru iyerarxiya zənciri vardır. Başqa sözlə, hər bir rəhbərin tabeçiliyində müəssisə işçilərinin bir neçə üzvü olur.

Xətti strukturun aşağıdakı üstünlüklərini qeyd etmək lazımdır:

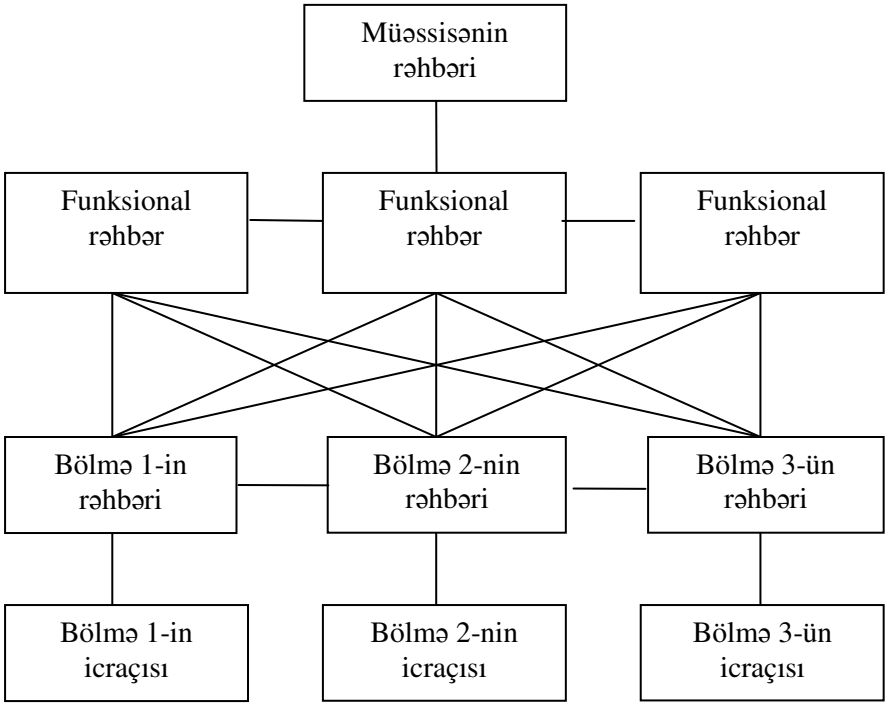
- sadə və surətli qərarlar rejimində müəssisə öz fəaliyyətini davam etdirmək imkanına malikdir;
- eyni səviyyəli rəhbərlərin koalasiya yaratmaq imkanları minimumdur;
- müəssisədə rəhbər işçilərin sayı az olur.

Xətti strukturun nöqsan cəhətləri üstün cəhətlərindən daha çoxdur ki, onlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- xarici mühitin dəyişilməsinə uyğunlaşması çox çətindir;
- əvvəlcədən ixtisaslaşma səviyyəsinin müəyyən edilməməsi nəticəsində xətti struktur rəhbərləri təkcə bütün idarəetmə funksiyalarını deyil, həm də texniki məsələlər üzrə ekspertlərin vəzifəsini yerinə yetirirlər;
- istehsal sferasında peşəkarlar ikinci plana keçirilir;
- təkcə şaquli kommunikasiya əlaqələrinin və çoxsəviyyəli idarəetmə strukturunun mövcud olması bölmə rəhbərləri səviyyəsində kollektiv, razılaşdırılmış qərarların qəbul edilməsinə əsas verir.

Beləliklə, xətti struktur yalnız çox məhdud hallarda, xüsusilə sadə məqsədlərin qoyulması və dəyişməz xarici mühit şəraitində tətbiq edilə bilər.

Xətti-funksional struktur. Müəssisənin təşkilati strukturunda funksional elementlərin mövcudluğu rəhbərlərin yüksək idarəetmə və lider keyfiyyətlərindən istifadə olunmasına və dar ixtisaslaşmış sahələrdə savadlı, əsaslandırılmış qərarların qəbulunu daim zəruri edir. Xətti-funksional strukturun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, texniki, iqtisadi, hüquqi, psixoloji və digər xüsusi biliklərin olmasını tələb edən bütün mürəkkəb qərarlar yalnız həmin sahələrdə ixtisaslaşmış işçilər tərəfindən qəbul edilir. Xətti-funksional struktur şəkil 12.4-də verilmişdir.



Şəkil 12.4. Xətti-funksional struktur

Burada funksional vahid xətti prinsip üzrə qurulmuş bir sıra bölmələrə xidmət edir. Xətti-funksional strukturun fərqli cəhəti bölmələr arasında üfüqi əlaqələri dəqiq müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, belə təşkilati vəhdət çox da asan nail olunmur. Xətti və funksional strukturların qovuşmasının bütün problemləri təşkilati şəraitdə hakimiyyətin fəaliyyət qanunu ilə əlaqədardır. Hər bir xətti

rəhbər hesab edir ki, yalnız o düzgün qərarlar qəbul edə bilər. Eyni zamanda dar fəaliyyət sahəsində mütəxəssis – funksional rəhbər hesab edir ki, ona aid məsələləri heç kəs onun kimi aydınlaşdıra bilməz. Müəssisənin struktur bölmələrində qərarların qəbulu məsələlərinə belə münasibət bəsləmək xətti və funksional rəhbərlər arasında müəyyən gərginlik və münaqişələrin yaranmasına, həmçinin icraçılara ikili rəhbərlik prinsipinin həyata keçirilməsinə gətirib çıxara bilər.

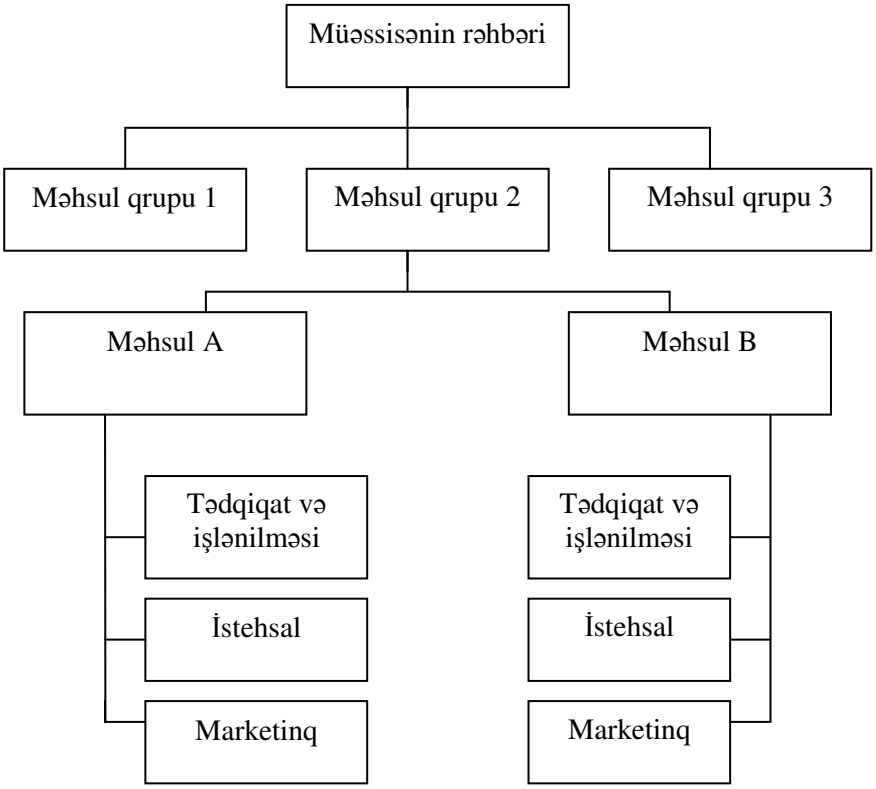
Bundan başqa, müəssisədə yeni problem – texniki və texnoloji qeyri-müəyyənlik qazana bilər. Belə ki, xətti rəhbər dar mütəxəssislərin müdaxiləsini tələb edən çoxlu mürəkkəb problemləri düzgün həll edə bilməz. Hazırda xətti-funksional struktur bir çox müəssisə və təşkilatlarda tətbiq edilir.

Divizional struktur. Keçid iqtisadiyyatında müəssisələrin təşkilati yenidən qurulmasının nəzərə çarpan meyillərindən biri idarəetmə strukturunun ayrı-ayrı halqalarının müstəqilliyinin əhəmiyyətli dərəcədə artırılması və onun əsasında qız firmaların yaradılmasıdır. İri şirkətlərin ətrafında dəyişən tələbə daha tez uyğunlaşan kiçik mobil firmalar şəbəkəsi formalaşır. Bunun sayəsində məhsul istehsal edən müəssisələrin istehlakçılara yaxınlaşması prosesi gedir və məhsulun realizasiyası genişlənir. İri şirkətlərin istehsal və təşkilati strukturundan tam istehsal tsikli olan bölmələr ayrılır. Bir tərəfdən müəyyən istehlakçıya səmtlənmiş müstəqil təsərrüfat subyektləri yaradılır, digər tərəfdən isə istehsal-texniki-texnoloji kompleksin bütövlüyü, onun fəaliyyətinin ümumi istiqaməti və profili saxlanılır.

Divizional struktura müəyyən bazara xidmət edən və mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə olunan təşkilati halqaların birləşməsi kimi baxmaq lazımdır.

Divizion prinsipi üzrə təşkilati strukturun qurulması şəkil 12.5, şəkil 12.6 və şəkil 12.7-də göstərilmişdir. Bu tip strukturlara məhsul üzrə ərazi əlaməti üzrə istehlakçıya oriyentasiya üzrə formalaşan strukturlar daxildir. Məhsul idarəetmə strukturu daha tipik xarakter daşıyır.

Məhsul strukturu xətti təşkilati strukturu ifadə edir, hansıki bir növ məhsul buraxılışına səmtlənmiş bir neçə kifayət qədər spesifik xətti strukturlara üfüqi istiqamət üzrə dəqiq ayrılır. Belə idarəetmə strukturunun ümumi növü şəkil 12.5-də verilmişdir.



Şəkil 12.5. Məhsul strukturu

Məhsul strukturu xətti struktura nisbətən üfüqi istiqamətdə əhəmiyyətli dərəcədə diferensiallaşmış olur. Əgər müəssisə texnoloji prosesə, yaxud xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqənin gedişinə görə fərqlənən müxtəlif çeşidli məhsullar istehsal edirsə, onda məhsul strukturunun tətbiqi məqsədəuyğundur. Bu tip təşkilati struktur bir konkret məhsul istehsalı çərçivəsinədək sahənin qısaldılması yolu ilə rəhbərin fəaliyyətində funksiyaların rəngarəngliyini azaldır. Burada faktiki texnoloji sahədə rəhbərin biliyinin əhəmiyyətini azaltmağa yönəldilən idarəetmə sferasında əmək bölgüsü həyata keçirilir.

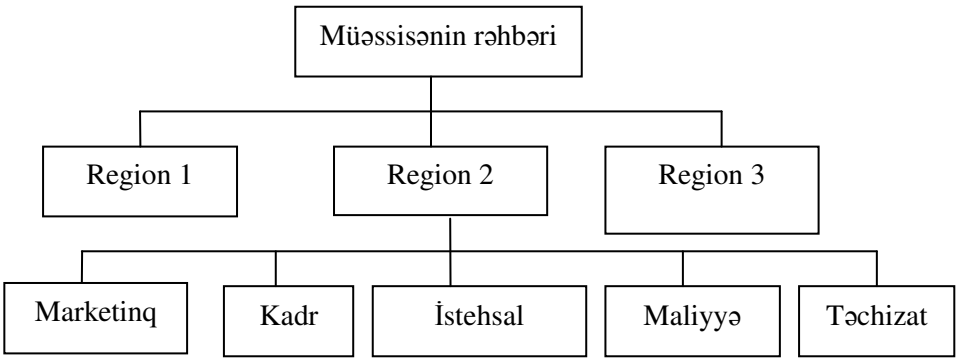
Sadə xətti struktura aid nöqsanlar məhsul strukturuna da şamil etmək olar. Belə ki, bu struktur çevik deyil, yəni xarici mühitin dəyişilməsinə tez uyğunlaşma imkanı yoxdur.

Ərazi strukturu - iri diferensiallaşmış firmalar üçün xüsusilə cəlbedicidir. Coğrafi regionlarda anoloji işgüzar əməliyyatların aparıldığı hallarda bu forma tətbiq edilir. Ərazi strukturlaşması o hallarda effektiv hesab

edilir ki, onun məqsədi təkcə qərarların qəbulu prosesində deyil, həm də müəssisənin kommersiya əməliyyatlarının lokallaşdırılması hesabına vəsaitlərin qənaətində lokal halqaların iştirakçılarını stimullaşdırmaqdan ibarətdir. Bu strukturun seçilməsi zamanı xərclərin azaldılması amili əsas götürülür. Müəssisənin yerləşdiyi rayonun seçilməsi nəqliyyat xərclərinin azaldılmasına edilən cəhd əsasında həyata keçirilə bilər.

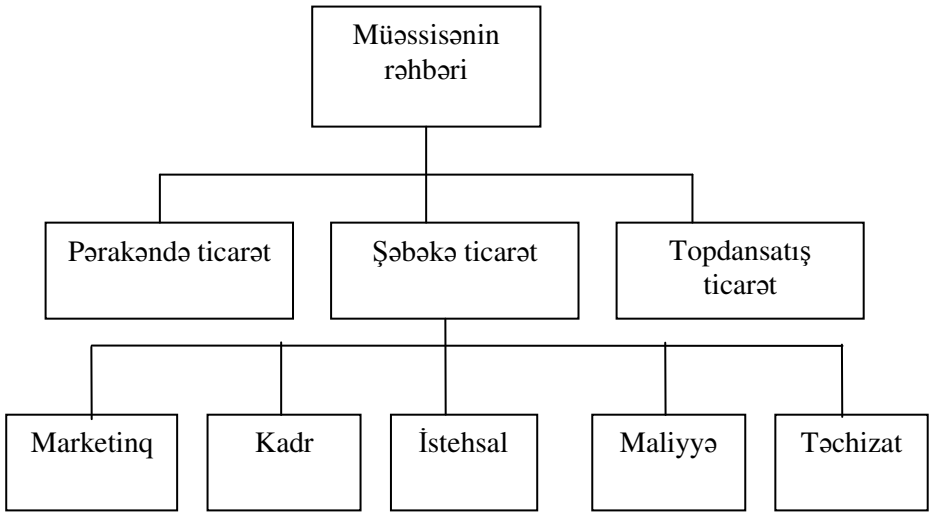
Yerli amillər nöqteyi-nəzərindən ərazi təşkilati strukturdan istifadə edilməsi bəzi əlavə üstünlüklərə səbəb olur. Daha doğrusu, yerli əhali üçün yeni iş yerləri yaradılmasına, nəqliyyat xərclərinin azaldılmasına və tələbatın öyrənilməsinə imkan verir.

Ərazi strukturu sxematik olaraq şəkil 12.6-də göstərilmişdir.



Şəkil 12.6. Ərazi strukturu

İstehlakçıya səmtlənmiş təşkilati struktur. Bəzi müəssisələr böyük çeşidlə məhsul, yaxud xidmətlər istehsal edirlər, hansı ki, bir neçə istehlakçı qrupun (bazarların) sifarişlərinə cavab verirlər. Əgər iki və daha çox müştəri müəssisə üçün xüsusilə vacib olarsa, onda istehlakçıya səmtlənmiş təşkilati strukturdan istifadə edilə bilər (şəkil 12.7.).

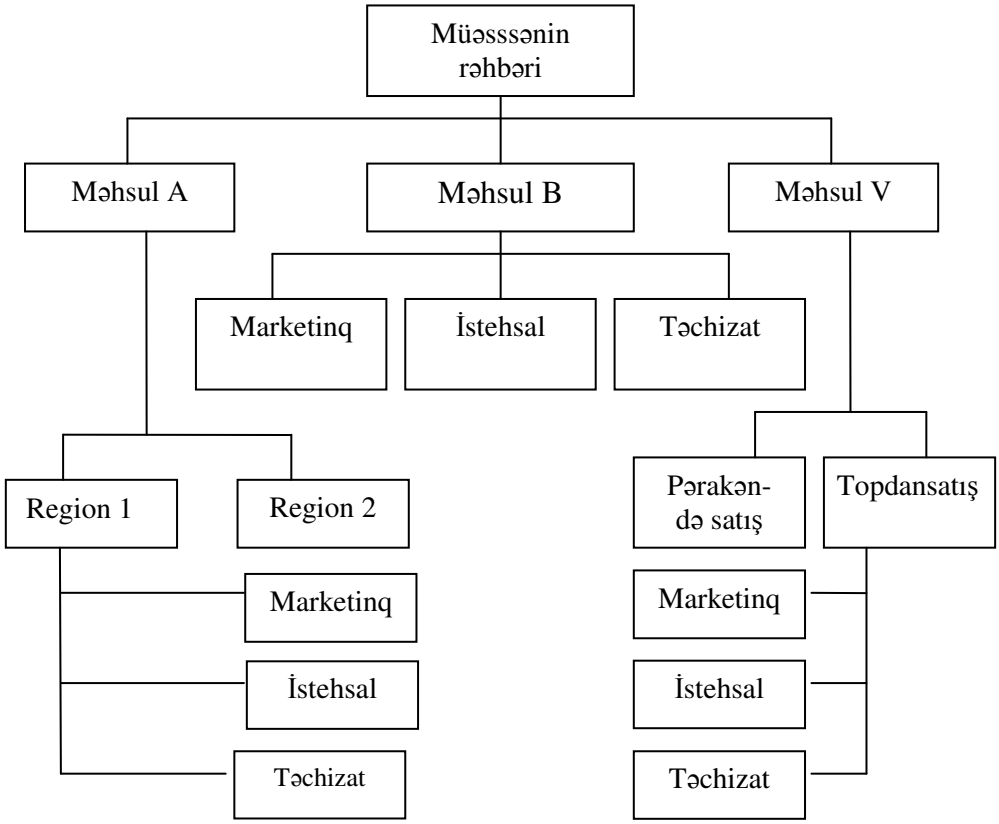


Şəkil 12.7. İstehlakçıya səmtlənmiş struktur

Bu strukturun əsas məqsədi bütün istehlakçıların tələbatını dolğun ödəməkdən ibarətdir. İstehlakçıya səmtlənmiş struktur topdansatış və pərakəndə satış ilə məşğul olan ticarət firmaları üçün səciyyəvidir.

Əgər müxtəlif məqsədli funksiyalarla əlaqədar fərqi nəzərə alsaq, onda istehlakçıya səmtlənmiş strukturun və məhsul strukturunun üstün və zəif cəhətlərinin eyni olduğunu aydın görərik.

İri diversifikasiyalaşmış şirkətlərdə məhsul və ərazi strukturlarının qarışıq tipli divizional strukturları da formalaşır (şəkil 12.8.).



Şəkil 12.8. Qarışıq tipli divizional struktur

Matris strukturu. Təşkilati strukturların əksəriyyətinin ən başlıca nöqsanı xarici mühitin dəyişilməsinə kifayət qədər uyğunlaşa bilməmələridir. Hətta xətti-funksional strukturlar sxemi xarici növünə görə statikdir, struktur vahidləri öz aralarında möhkəm əlaqəlidirlər, amma onların vaxtında modernləşmə mexanizmləri yoxdur. Əgər belə təşkilati strukturun hər hansı hissəsi xarici mühitin dəyişilməsi, yaxud daxili proseslərin təsiri nəticəsində istehsal prosesindən çıxarsa, o, qətiyyən işləyə bilməz. Müasir bazar münasibətləri, xüsusilə istehsalçı-istehlakçı, yaxud istehsalçı- rəqiblər, həmçinin istehsalçı-sosial institutlar arasında münasibətlər daim dəyişikliyə məruz qalır, hansı ki, müəssisə giriş və çıxış elementləri arasında balansı qoruyub saxlamaq üçün hökmən reaksiya verməlidir.

Bazarda və institusional mühitdə situasiyanın dəyişilməsinə tez reaksiya verə bilən yeni təşkilati strukturlarının axtarıb tapılması zəruriyyətə çevirmişdir. Bu təşkilati strukturlar çevik idarəetmə adlanır. Onların çevikliyi iki aspektdə təzahür edir:

-struktur çevikliyi – struktur vahidləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin hərəkətliliyi;

-say çevikliyi – təşkilati fəaliyyətin müəyyən istiqamətinə cəmlənmiş heyətin say tərkibinin dəyişikliyi.

Çevik idarəetmə – müəssisədə, təşkilatda mühüm fəaliyyət növlərinin idarə olunmasıdır, hansı ki, xərclər, işin müddəti və keyfiyyəti üzrə ciddi məhdudiyyət şəraitində daimi rəhbərliyə ehtiyac vardır. Əgər təşkilatda bir tərəfdən xüsusi texniki, iqtisadi və sosial məsələləri, digər tərfdən isə müxtəlif funksional layihənin hazırlanması və icrasına zəruriyyət yaranarsa, onda həmin vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün münasib, effektiv təşkilati forma tapmaq lazımdır. Bu aspektdə işin təşkilinin üç variantına baxaq.

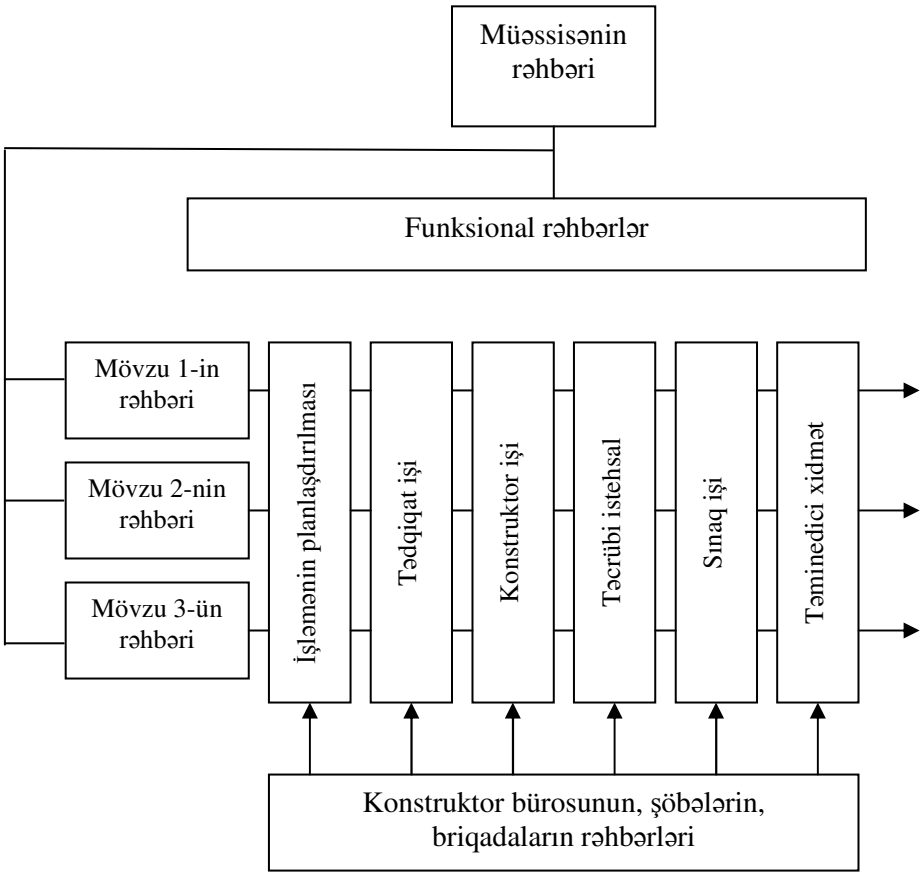
Birinci variant – məqsədli qrup, kordinasiya şöbəsi, yaxud xüsusi komitə yaratmaq lazımdır, çünki mövcud təşkilati struktur yeni kompleks məsələni həll edə bilmir.

İkinci variant – kompleks məsələnin müxtəlif hissələrinin həllinə görə səlahiyyəti və məsuliyyəti funksional şöbələrdən birinin rəhbərinə vermək lazımdır.

Üçüncü variant – layihəyə bilavasitə rəhbər təyin etmək və ona layihənin hazırlanması və icrası ilə bağlı məsələnin həlli üçün bütün səlahiyyəti vermək lazımdır. Əsas ideya ondan ibarətdir ki, layihə üzrə bütün işlərin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılması, operativ idarə edilməsi və maliyyələşdirilməsi üzrə səlahiyyəti və məsuliyyəti tamamilə layihə rəhbərinə verməkdir.

Layihə strukturu dedikdə konkret kompleks məsələnin (layihənin işlənib hazırlanması və onun icrası) həlli üçün yaradılan müvəqqəti təşkilat başa düşülür. Bu məqsədlə yüksək ixtisaslı işçilərdən, mütəxəssislərdən, tədqiqatçılardan ibarət bir komanda yaradılır, ayrılmış material, maliyyə və əmək resursları çərçivəsində layihənin vaxtında və keyfiyyətlə hazırlanması və icrası bu komandaya tapşırılır. Kommandanın bütün üzvləri birbaşa layihə rəhbərinə tabedirlər.

Layihə strukturları fəaliyyət miqyasına, elmi-texniki və istehsal problemlərinin əhatə dərəcəsinə, təşkilatın xətti və funksional halqaları ilə əlaqənin xarakterinə görə fərqləndirilir. Belə təşkilatın ən geniş yayılmış formalarından biri **matris strukturudur**. Burada komandanın üzvləri həm layihə rəhbərinə, həm də daimi işlədikləri funsional bölmələrin rəhbərlərinə tabedirlər (şəkil 12.9.).



Şəkil 12.9. Matris strukturu

Matris strukturunda layihənin rəhbəri sözügedən layihəyə aid bütün fəaliyyət növlərinə və resurslardan istifadəyə görə cavab verir. Bu məqsədlə layihə üzrə bütün material, maliyyə və əmək resursları layihə rəhbərinin sərəncamına verilir.

Azad strukturlar müəssisənin, təşkilatın bazar və institusional əhatəsində baş verən dəyişikliklərə daha əhəmiyyətli dərəcədə uyğunlaşma qabiliyyətinə malikdirlər. Onlar məhz xarici mühitin qeyri-müəyyənliyi şəraitində daha effektiv işləyirlər. Azad struktura malik müəssisələrdə ayrı-ayrı struktur vahidləri arasında dayanaqlı əlaqələri təmin edən dəqiq, müəyyən edilmiş idarəetmə sxemi olmur. Burada bütün bölmələr öz konfiqurasiyasını daim dəyişirlər. Belə təşkilati strukturda qarşıya qoyulan məqsədə öz resurslarının bir hissəsini digər bölmələrə ötürmək yolu ilə bölmələrin tərkibi və konfiqurasiyasının daim dəyişilməsi hesabına nail olunur. Belə ki, təşkilatın iri bölmələri bazar və institusional xarici mühitə uyğunlaşaraq öz kiçik

struktur vahidlərini digər bölmələrə verir, yaxud onlardan alırlar. Azad təşkilati strukturlar çox mürəkkəbdir, praktikada onlardan nadir hallarda istifadə edilir.

12.4. Təşkilati strukturun seçilməsini müəyyənləşdirən amillər

XX əsrin sonlarında təşkilati struktur nəzəriyyəsində biznesin yeni fəlsəfəsi "kiçik – çox gözəl" fəal inkişaf etməyə başlamışdır. Bu konsepsiyanın tərəfdaşları hesab edirlər ki, kiçik biznes çox çevikdir, dinamikdir və ən başlıcası iri müəssisələrə nisbətən səmərəlidir. Kiçik firmalar müasir innovasiyaya daha dəqiq reaksiya verir və onu istehsala tez tətbiq edir, bazara yeni məhsullar çıxarırlar. Tədqiqatlar göstərir ki, kiçik firmalar orta müəssisələrə nisbətən 4 dəfə və iri şirkətlərə nisbətən isə 24 dəfə çox iqtisadiyyata yeniliklər gətirirlər.

Müasir dövrdə idarəetmənin təşkilati strukturunun seçilməsi problemi müəssisə, firma və şirkətlər üçün aktualdır. Bu gün müəssisələrin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətindəki uyğunsuzluqların böyük əksəriyyəti ilk növbədə onların təşkilati strukturlarının təkmil olmaması ilə izah edilir. Kiçik sahibkarlıq subyektlərində idarəetmə funksiyalarının təsərrüfat rəhbərinin əlində cəmləməsini nəzərdə tutan xətti idarəetmə strukturu tətbiq edilir. Heyətin sayının çoxalması zamanı, yəni orta və iri müəssisələrdə təkbaşına idarəetmə sistemi lazımi effekti vermir, şaquli idarəetmə strukturuna keçilməsi zəruriyyətə çevrilir. Situasiyanın dəyişilməsinə daha çevik, adekvat reaksiya verən ikisəviyyəli şaquli idarəetmə strukturu geniş yayılmışdır. Belə sistemlərdə informasiyalar yanlış olmur, çünki informasiya kanalları qısadır və bir idarəetmə səviyyəsindən digər idarəetmə səviyyəsinə ötürülməsi zamanı onun transformasiyası ehtimalı çox azdır.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun formalaşmasının elmi əsaslandırılması təsərrüfat subyektlərinin bazar iqtisadiyyatına uyğunlaşdırılmasının ən aktual məsələsidir. Müasir bazar münasibətləri şəraitində sistemli yanaşma əsasında müəssisənin təşkilati strukturunun formalaşması prinsipi və metodlarından geniş istifadə edilməsi vacibdir.

Təşkilati strukturun formalaşması prosesinə məqsəd və vəzifələrin bölmələrin tərkibi və yerinin, onların resurs təminatının müəyyən edilməsi, tənzimləyici proseduralar, sənəd, əsasnamə və metodların işlənib hazırlanması aiddir, hansı ki, idarəetmənin təşkilati sistemində həyata keçirilir. Bu prosesi üç mərhələ üzrə təşkil etmək mümkündür:

1. Ümumi struktur sxemin formalaşması bütün hallarda prinsipial əhəmiyyət kəsb edir.

2. Əsas bölmələrin tərkibinin müəyyən edilməsi və onların arasında əlaqələrin qurulması. Bu təkcə iri xətti funksional və proqram-məqsədli

bloklar üzrə deyil, həm də idarəetmə aparatının müstəqil bölmələri, onların arasında konkret vəzifələrin bölünməsi və müəssisədaxili əlaqələrin qurulması üzrə təşkilati qərarların reallaşdırılmasını nəzərdə tutur.

3. Təşkilati strukturun reqlamentasiyası-idarəetmə aparatının kəmiyyət xarakteristikasının və idarəetmə fəaliyyəti prosedurlarının hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Təşkilati layihələndirmə prosesi rasional idarəetmə struktur modelinə ardıcıl yaxınlaşmadan ibarətdir. Burada layihələndirmə metodları təşkilati qərarların ən effektiv variantlarının qiymətləndirilməsi və praktiki reallaşdırılması zamanı ikinci dərəcəli rol oynayırlar. Eyni zamanda birbirini qarşılıqlı tamamlayan metodlar mövcuddur:

- Analogiya metodu - layihələndirən təşkilata münasibət üzrə təşkilati formalar və idarəetmə mexanizmlərini tətbiq etməkdən ibarətdir.
- Ekspert-analitik metod rəhbər işçiləri cəlb etməklə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin qüvvəsilə müəssisənin fəaliyyətini tədqiq etmək və analitik öyrənməkdən ibarətdir. Ekspert metoduna təşkilati strukturun formalaşmasının elmi prinsiplərinin işlənib hazırlanması və tətbiqini də aid etmək olar.
- Məqsədlərin strukturlaşma metodu - kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri daxil edilməklə məqsədlər sisteminin işlənib hazırlanmasını nəzərdə tutur.
- Təşkilati modelləşdirmə metodu - dəyişənlərin qarşılıqlı əlaqəsi üzrə müxtəlif variantların formalaşması, təhlili və qiymətləndirilməsi üçün baza hesab edilən müəssisədə səlahiyyət və məsuliyyətin bölünməsinin riyazi, qrafik, maşın və digər cizgilərini ifadə edir. Təşkilati modellərin müxtəlif tipləri vardır:
  - riyazi-kibernetika modeli;
  - iyerarxiya idarəetmə strukturlarının riyazi-kibernetika modeli;
  - təşkilati struktur və proseslərin natural modeli;
  - riyazi-statistik model.

Mütəxəssislərin fikrincə, effektiv təşkilati strukturun formalaşması prosesi yuxarıda qeyd edilən metodlardan birgə istifadə olunmasına əsaslanmalıdır.

Müəssisənin təşkilati idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin planlaşdırılması və reallaşdırılması üçün mövcud idarəetmə strukturunun ətraflı təhlil edilməsi və layihələndirilmə mərhələsində təşkilati strukturun effektivliyinin qiymətləndirilməsi çox vacibdir.

İdarəetmə sisteminin səmərəlilik meyarları onun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin iki istiqamətini nəzərə almaqla formalaşır:

- əldə edilmiş nəticələrin müəssisənin istehsal-təsərrüfat məqsədlərinə uyğunluq dərəcəsinə görə;
- idarəetmə sisteminin fəaliyyət prosesinin onun məzmununa və nəticələrinə olan obyektiv tələblərə uyğunluq dərəcəsinə görə.

Məcmu amillər üzrə idarəetmənin effektivliyini qiymətləndirməyə imkan verən kəmiyyət-keyfiyyət yanaşmalarından istifadəyə əsaslanan idarəetmə sisteminin kompleks qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. İdarəetmə aparatının və onun təşkilati strukturunun effektivliyinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən göstəriciləri üç qrupa ayırmaq olar:

- idarəetmə sisteminin effektivliyini, müəssisənin fəaliyyətinin son nəticələrini və idarəetmə xərclərini xarakterizə edən göstəricilər qrupu;
- idarəetmə prosesinin məzmunu və təşkilini, o cümlədən bilavasitə idarəedici əməyin nəticələrini və xərclərini xarakterizə edən göstəricilər qrupu;
- təşkilati strukturun rasionallığını və onun texniki-təşkilati səviyyəsini xarakterizə edən göstəricilər qrupu.

İdarəetmə prosesinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən istifadə olunur. Bu göstəricilər normativ xarakter daşıyır.

İdarəetmənin effektivliyini qiymətləndirmək üçün idarəetmə sisteminin və onun təşkilati strukturunun idarəetmə obyektinə uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu idarəetmənin funksiyaları və məqsədlərinin balanslaşdırılmasında, işçilərin sayı tərkibinin işin tərkibinə və mürəkkəbliyinə uyğunluğunda, zəruri informasiyalarla təmin olunmasında, idarəetmə prosesinin texnoloji vasitələrlə təchizatında təcəssüm edir.

Əksər hallarda təşkilati strukturun korrektə olunması haqqında qərarı müəssisənin ali rəhbəri qəbul edir. Müəssisənin təşkilati strukturu aşağıdakı hallarda korrektə edilir:

- müəssisə zərərlə işlədikdə;
- ali rəhbər həddindən artıq yükləndikdə;
- perspektiv inkişaf imkanları olmayanda;
- təşkilati məsələlər üzrə fikirlər haçalananda.

Belə vəziyyət müəssisənin fəaliyyətinin aşağıdakı istiqamətlər üzrə daha müfəssəl öyrənilməsini tələb edir.

Fəaliyyət miqyasının artması. İstehsal proseslərinin və təchizatın stabil şəraitində müəssisə ölçüsünün artması davam etdikdə fəaliyyət miqyasının artırılmasına zərurət yaranır və müəssisənin strukturu cüzi dəyişikliyə məruz qalır. Əgər əsas struktur dəyişməz qalarsa, onda müəssisənin fəaliyyəti getdikcə pisləşəcəkdir.

Buraxılan məhsulun, yaxud xidmətin nomenklaturasının genişlənməsi –müxtəlif bazarlar çıxış, yeni istehsal proseslərinin mənimsənilməsi müəssisənin strukturunda müəyyən dəyişikliklərə səbəb olur.

Təsərrüfat subyektlərinin birləşməsi. Bir neçə müəssisənin qovuşması təşkilati strukturda bəzi dəyişiklərin aparılmasını zəruri edir.

İdarəetmə texnologiyasının dəyişilməsi. İdarəetmə sahəsində elmi nailiyyətlər təşkilati struktura və proseslərə daha böyük təsir göstərməyə başlayır.

İstehsal prosesləri texnologiyasının təsiri. Sahə tədqiqatlarının sürətlə inkişaf etməsi, elmi müəssisələrin çoxalması, layihə idarəetmə formasının geniş yayılması, matris təşkilatların şöhrətlənməsi – bütün bunlar dəqiq elmlərin sənaye istehsalına təsirinin artmasına əyani sübutdur.

Xarici iqtisadi vəziyyət. Sənaye müəssisələrinin əksəriyyəti daim dəyişən iqtisadi mühitdə yerləşir. Bəzən gözlənilmədən ətraf mühitdə çox ciddi dəyişikliklər baş verir və bunun nəticəsində normal işləyən müəssisənin fəaliyyəti artıq pisləşməyə başlayır.

Qeyd edilən vəziyyətlərdən hər biri müəssisənin təşkilati strukturunun dəyişilməsinə və onun strategiyasına yenidən baxılmasına gətirib çıxara bilər.

Strategiya və strukturun qarşılıqlı əlaqəsi idarəetmənin təşkilinin dəyişilməsi və təşkilati strukturun korrektə olunması üzrə təkliflərin əsasını təşkil edir. Müəssisənin strategiyasının öyrənilməsi üzrə analoji proses təşkilati strukturda edilən korrektənin mühüm elementi sayılır. İstifadə olunan təhlil metodları bir qayda olaraq dörd mərhələdən ibarətdir:

1. Müəssisənin vəzifəsini, qeyri-müəyyənlik sahələrini və inkişafın ən inandırıcı variantlarını aydınlaşdırmaqdan ibarətdir.

2. Təşkilati strukturun təhlili vəzifənin yerinə yetirilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən törəmələri müəyyənləşdirmək üçün aparılır.

3. Müəssisənin məqsədi və inkişaf proqramı öyrənilir.

4. Təşkilati strukturun qarşıya qoyulan məqsədə, vəzifələrə nə dərəcədə cavab verməsi qiymətləndirilir, hansı ki, ondan müəssisənin uğurları bilavasitə asılıdır.

Beləliklə, təşkilati strukturun seçilməsi yalnız müəssisənin və onun ətraf mühitinin dəyişilməsinə kompleks yanaşma əsasında mümkündür.

Firma və şirkətlərin fəaliyyətinin təhlili göstərir ki, təşkilati idarəetmə strukturu daim dialektiv inkişafdadır. Müəssisələr təşkilati idlarəetmə strukturunu tez-tez dəyişirlər və mövcud situasiyanın dəyişilməsinə uyğun olaraq təkmilləşdirirlər.

Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi prosesində Azərbaycan Respublikasında müxtəlif təşkilati-hüquqi formalı təsərrüfat subyektləri, o cümlədən biznesin təşkilinin effektiv forması kimi səhmdar cəmiyyətləri və holdinq şirkətləri yaradılmışdır.

Müəssisələrin təşkilati idarəetmə strukturunu seçərkən aşağıdakı əsas amillər nəzərə alınmalıdır:

- biznesin miqyası (kiçik, orta və iri);
- biznesin istehsal və sahə xüsusiyyətləri (məhsulun və xidmətlərin istehsalı, alqı-satqısı);

- istehsalın xarakteri (kütləvi, seriyalı, fərdi);
- müəssisənin fəaliyyət sferası (yerli, milli və xarici bazar);
- idarəetmə işlərinin mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırma səviyyəsi;
- işçilərin ixtisas səviyyəsi.

Müəssisənin məqsədlərinə yüksək dərəcədə cavab verən və konkret fəaliyyət şəraitini nəzərə alan idarəetmənin təşkilati strukturunun seçilməsi ona təsir edən bütün amillərin ətraflı təhlili, təşkilati strukturun müxtəlif tiplərinin üstün və nöqsan cəhətlərinin aşkara çıxarılması əsasında həyata keçirilməlidir.

II BÖLMƏ. BİZNESİN PLANLAŞDIRILMASI

XIII FƏSİL. BİZNESİN STRATEJİ PLANLAŞDIRILMASI

13.1. Strateji planlaşdırmanın mahiyyəti və məzmunu

Məlum olduğu kimi idarəetmənin inzibati-amirlik sistemində müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin perspektiv planlaşdırılması menecerlərin qarşısında duran məsələlərin içərisində axırıncı yerlərdən birini tuturdu. Çünki menecerlərin diqqəti əsasən operativ idarəetmə məsələlərinin həllinə yönəldilirdi, strateji planların işlənib hazırlanması ilə məşğul olmurdular. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırma və idarəetmə məsələləri böyük aktuallıq kəsb edir. Müəssisənin strateji inkişaf planlarının işlənib hazırlanması menecerlərinin ən ümdə vəzifələrindən birinə çevrilmişdir.

Strateji planlaşdırma şirkətin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşdirilməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyillərin müəyyənləşdirilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma özünün məqsədinə, məzmununa, səviyyəsinə və dövrlərinə görə fərqlənir.

Biznesin strateji planlaşdırılması idarəetmə prosesində mövcud olan başqa planlaşdırma növlərindən prinsipcə fərqlənir. Həmçinin bu fərq sadəcə planın detallaşdırılması dərəcəsində, strukturunda, məqsədində, yaxud planlaşdırma dövrünün müəyyənləşdirilməsində deyildir. Biznesin strateji planlaşdırılmasında bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin fəaliyyətinin ümumi və spesifik elementləri əsaslandırılır, rəqabətin strategiyası və taktikası seçilir, qarşıda duran məqsədə nail olmaq üçün zəruri maliyyə material və əmək resurslarının qiymətləndirilməsi aparılır.

Strateji planlaşdırma seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi və qoyulmuş məqsədə nail olunması üzrə sistem tədbirlərin hazırlanması və reallaşmasını nəzərdə tutur. O, çıxış mövqeyinin təhlilinə və biznes parametrlərinin dəyişilməsi proqnozlarına əsaslanır. Strateji planlaşdırma firmaya imkan verir ki, bazar konyukturunun dəyişilməsinə çevik reaksiya verməyə kömək edən seçilmiş kursu və taktikanı saxlasın.

Strateji planlaşdırmanın əsas funksiyaları:

- müəssisənin əsas problemlərini özündə əks etdirir;
- daha detal planlaşdırma və cari qərarların qəbulu üçün çərçivə yaradır;
- planlaşdırmanın digər növləri ilə müqayisədə daha uzunmüddətlidir;

- müxtəlif dövrlərdə müəssisənin fəaliyyətinə ahənglik və daxili birlik gətirir.

Strateji planlaşdırma firma və şirkətlərin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyillərin müəyyən edilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin əsaslarının yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Planlaşdırma prosesinin özünəməxsus ardıcıllığı var: məqsədin formalaşması, problemin öyrənilməsi, alternativin seçilməsi, planlaşdırma vəzifələrinin irəli sürülməsi, planın hazırlanması, proqnozlaşdırma, qiymətləndirmə, plan qərarlarının qəbul edilməsi, icraçılara çatdırılması, həyata keçirilməsi və kənarlaşmaların müəyyən edilməsi.

Beləliklə, strateji planlaşdırma prosesi firmanın fəaliyyət xəttini və məqsədini dəqiqləşdirməyi, fəaliyyət taktikasını, prosedurasını və qaydasını hazırlamağı, resursların bölgüsünü, müəssisənin strukturunun qiymətləndirilməsini əhatə edir.

Taktika – firmanın ümumi uzunmüddətli planı və konkret vəziyyətilə uyğunlaşdırılan konkret qısamüddətli strategiyadır. Taktika çevik olmalı, burada daxili və xarici amillərin dəyişilməsi nəzərə alınmalıdır.

Uzunmüddətli və taktiki planlar tərtib edildikdən sonra həmin planların dezoriyentasiyasından və səhv təfsir etmədən qaçmaqdan ötrü əlavə oriyentir, yəni siyasət hazırlamaq lazımdır.

Praktiki siyasət dedikdə, məqsədə çatmağı yüngülləşdirən fəaliyyət və qərarların qəbulu üçün ümumi rəhbərlik başa düşülür.

Prosedura konkret vəziyyətlərdə qəbul edilməsi lazım olan hərəkətlərin təsviridir. Vəziyyətin tez-tez dəyişdiyi vaxtlarda sınaqdan çıxmış fəaliyyət üsulu qəbul etmək və standart göstərişlər hazırlamaq faydalıdır.

Resursların bölgüsü planlaşdırmanın əsas vəzifələrindən biri hesab edilir. Plan qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün resursları işin istiqamətləri üzrə bölüşdürülməsinə kömək edir. Kəmiyyət formasında bölünmüş resurslar firmanın büdcəsini əmələ gətirir.

Strategiyanı seçdikdə planları işləyib hazırladıqdan sonra qarşıya qoyulan məqsədə nail olmağı aydınlaşdırmaqdan ötrü təşkilatın strukturunu yoxlamaq vacibdir. Çünki strategiya strukturu müəyyənləşdirir. Təşkilat inkişaf etdikcə və onun məqsədi yeniləşdikcə bilavasitə strategiya və plan da öz növbəsində dəyişir. Bu proses strukturda da təzahür olunur.

Strateji plan – firmanın real imkanları əsasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün əsas yolların müəyyən edilməsidir. Strateji planın işlənib hazırlanmasına aşağıdakı elementlər daxildir:

- strateji planların təşkili üzrə rəhbər tərəfindən göstərişin hazırlanması;
- firmanın hər bir daxili bölməsi üçün strateji planın formalaşması üzrə təkliflərin hazırlanması;

- alınan təkliflərin ümumiləşdirilməsi;
- əsas strateji məqsədin və kommersiya siyasətinin hərtərəfli, müfəssəl əsaslandırılması;
- vahid perspektiv planın yaradılması.

Strateji planlaşdırma – müəssisənin, firmanın məqsədini, marketinqin bütün elementlərini, maliyyə resurslarının və istehsal imkanlarının vahid kompleks plan halında əks etdirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın əsasını 5 strateji konsepsiya:

- bazarın seqmentasiyası;
- məqsədli bazarların seçilməsi;
- bazara çıxış metodlarının seçilməsi;
- marketinq metodunun və vasitələrinin seçilməsi;
- bazara çıxış müddətinin seçilməsi.

Strateji planlaşdırmada firmanın missiyasının müəyyənləşdirilməsi mühüm rol oynayır. Firmanın missiyası – hər şeydən öncə, bazarda firmanın davranış fəlsəfəsini əsaslandırmaqdır, onun imici, partnyorlar qarşısında, eləcə də bütövlükdə cəmiyyət qarşısında iqtisadi və sosial məsuliyyətdir. Strateji planlaşdırmanın başlıca məqsədi minimum məcmu xərclə maksimum nəticənin alınması üçün firma tərəfindən daha effektiv istiqamətlərini seçməkdən ibarətdir. O firmanın dəqiq formalaşmış missiyasını mütləq əsaslandırmalı, yəni bazara daxil olmağın ən optimal yolları seçilməlidir.

13.2. Strateji planlaşdırma konsepsiyaları və modelləri

Dialektik nöqteyi-nəzərdən hər bir təsərrüfat subyektinin necə olacağı sualına düzgün cavab verməkdən ötrü ilk növbədə orada həyata keçirilən biznesin inkişaf perspektivini müəyyənləşdirmək lazımdır. Yalnız biznesin perspektivini, həmçinin onun inkişaf istiqamətlərini və metodlarını müəyyənləşdirdikdən sonra müəssisənin gələcək fəaliyyəti haqqında düzgün fikir söyləmək mümkündür.

Strateji planlaşdırmanın klassik nəzəriyyəsi çərçivəsində müəssisənin perspektiv inkişafının müəyyənləşdirilməsinə dair altı yanaşma mövcuddur.

Cədvəl 13.1.

Təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyənləşdirilməsinə yanaşmaların qısa xarakteristikası

Adı	Qısa xarakteristikası
K.Endryusun yanaşması	Təşkilatın hazırkı vəziyyətinin onun daxili potensialının və xarici mühitin inkişaf meyilinə uyğunlaşdırmaq vasitəsilə təşkilatın gələcək vəziyyətinin müəyyən edilməsi
M.Porterin yanaşması	Sahədə rəqabətin təhlili nəticəsində təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyən edilməsi. Bu zaman gələcək vəziyyət sahədə təşkilatın rəqib mövqelərilə əlaqələndirilir
Bennis və Neymusun yanaşması	Lider öz təşkilatının məqsədli vəziyyətini görməyi bacarmalıdır
K.Proalad və Q.Xmelin yanaşması	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti fərqli qabiliyyətin təzahür etdiyi vəziyyət kimi
Səmərəli inkrimentalizm	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti təşkilati böhranın imtina olunması kimi
Liderin arxasınca qaçmaq	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti sahə liderinin vəziyyəti kimi

Kennet Endryus Harvard biznes məktəbinin bir neçə alimləri ilə birlikdə təşkilatın hazırkı vəziyyətini onun daxili potensialının və xarici mühitin inkişaf meyillərinə uyğunlaşdırmaq vasitəsilə onun gələcək inkişafını müəyyənləşdirməyi təklif edir. Onun yanaşmasında mərkəzi yeri SWOT təhlili, yəni təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, imkanları və ətraf mühitin təsiri nəticəsində inkişaf təhlükələri ətraflı təhlili təşkil edir. Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin və daxili potensialının qiymətləndirilməsi onun fərqli xüsusiyyətlərini aşkara çıxarmağa imkan verir.

M.Porterin yanaşması sahənin mövcud vəziyyətinin təhlili nəticəsinə əsaslanmağa imkan verir, hansı ki, müəssisənin biznes fəaliyyəti həyata keçirilir və onun gələcək vəziyyətinin əsasını müəyyən edir. M.Porterin yanaşması K.Endryusun ideyasının özünəməxsus inkişaf etdirilməsidir. Burada, həmçinin mahiyyətcə söhbət müəssisənin daxili vəziyyəti ilə xarici mühitin dəyişilməsi arasında ən yaxşı uyğunlaşmanın müəyyənləşdirilməsindən gedir.

M.Porterin fikrincə sahədə vəziyyəti müəyyənləşdirən beş rəqabət qüvvəsi, yəni satıcının bazar hökmranlığı, istehlakçının bazar hökmranlığı, sahə rəqabətinin intensivliyi, yeni iştirakçılardan gələn təhlükələr məhsul və xidmətlərdən təzahür edən təhlükələr vardır.

Bennis və Neymusun yanaşması təşkilatın gələcək vəziyyətini perspektivdə lider və biznesin inkişaf imkanlarını görməsi kimi, sahibkarın bacarığının təzahürü kimi, yəni xüsusi incəsənət növü kimi təqdim etməsinə əsaslanır.

Strateji idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafında K.Proalad və Q.Xmelin "Korporasiyanın fərqli xüsusiyyətləri" əsəri mühüm töhfə oldu. Bu əsrdə faktiki təşkilatın gələcək vəziyyətinin müəyyənləşdirilməsinə tədricən yeni yanaşmalar əks olunmuşdu. Hazırkı vaxtda bu yanaşma menecerlər və idarəetmə sahəsində problemləri üzrə tədqiqatçılar tərəfindən çox müsbət dəyərləndirilir. Bu yanaşma təşkilatın gələcək vəziyyətini elə səviyyədə görməyi nəzərdə tutur ki, bazarda və biznesdə tanıdan, investorlar üçün cəlbedici edən və rəqiblərin təsirindən kifayət qədər qoruya bilən onun xüsusi, fərqli qabiliyyəti olsun. Bu zaman strateji idarəetmə prosesi fərqli qabiliyyətin inkişafına istiqamətlənmiş proses mənasını daşıyır.

Biznesin strateji planlaşdırılmasında və idarə edilməsində müxtəlif klassik modellərdən istifadə olunur.

Cədvəl 13.2.

Strateji planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikası

Adları	Qısa xarakteristikası
"Bazarın – bazarda payın artması tempi" tipli model (BCG modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarda fəaliyyət göstərən bütün qalan təşkilatlarla nisbətən mövqeləşir
"Bazarın (sahənin) cəlbediciliyi – şirkətin rəqabətqabiliyyəti" tipli model (GE/Mckinsey, Shell/ DPM) modeli	Təşkilatın vəziyyəti bazarda onun güclü tərəflərinin nisbi qiymətləndirilməsini həmin bazarın perspektivinin nisbi qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirmək yolu ilə mövqeləşir
"Bazarın (məhsulun həyat tsiklinin) təkamül mərhələsi – şirkətin rəqib vəziyyəti" tipli model (Xofer-Şendel, ADL modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarın təkamül mərhələsindən (yaxud məhsulun həyat tsikli mərhələsindən) asılı olaraq rəqiblərə nisbətən onun mövqeyinin qiymətləndirilməsi nəticəsində müəyyən edilir

BCG modeli Boston Consultinq Group Konsaltinq şirkətinin mütəxəssisləri tərəfindən aparılan tədqiqat işinin məntiqi tamamlanması sayılır. Səkkiz sənaye sahələrinin 24 əsas məhsul növləri istehsal edən müxtəlif şirkətlərin fəaliyyətinin öyrənilməsi prosesində belə empirik faktı müəyyənləşmişdi ki, istehsalın həcmini 2 dəfə artırarkən məhsul vahidinin istehsalına dəyişən xərclər 10-30 faiz azalır. Həmçinin müəyyən edilmişdir ki, istənilən bazar seqmentində bu meyil müşahidə olunur. Bu fakt belə bir nəticə çıxarmağa əsas verir ki, dəyişən xərclər işgüzar müvəffəqiyyətin əsas

amillərindən biridir və bir şirkətin digər şirkətlə müqayisədə rəqabət üstünlüyünü müəyyən edir.

BCG modelində əsas diqqət firmanın pul axınlarına yönəldilir, hansıki ya ayrı-ayrı biznes əməliyyatlarının fəaliyyətinə yönəldilir, ya belə əməliyyatların nəticəsində yaranır. Gəlirlərin, yaxud pul məsrəflərinin səviyyəsi bazarın artım tempindən və həmin bazarda firmanın nisbi payından güclü funksional asılılıqda yerləşir.

Firmada biznesin artım tempi firmada istifadə olunan pul axınlarının tempini müəyyənləşdirir.

GE/Mckinsey modelinin başlıca xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onda ilk dəfə biznes növlərinin müqayisəsi üçün təkcə fiziki amillərə (satışın həcmi, mənfəət, investisiya verimi və s.) deyil, həm də bazar payının, texnologiyanın dəyişilməsi, kadr təminatı kimi biznesin subyektiv xarakteristikasına baxılır. Bu modelin əsas məziyyətlərindən biri müxtəlif amillərin bu və ya digər biznes növü, yaxud sahə üçün vacibliyindən asılı olaraq müxtəlif çəki əmsalları verə bilməsidir ki, bu da hər bir biznes növünü daha dəqiq qiymətləndirməyə imkan verir.

GE/Mckinsey modelində müəssisənin gələcək mənfəəti və kapital verimi göstəriciləri diqqət mərkəzində durur. Başqa sözlə, əsas diqqət yaxın gələcəkdə biznesin konkret növünə əlavə investisiya qoyuluşunun mənfəətin həcminə necə təsir göstərməsinin təhlilinə xüsusi fikir verilir.

Shell/ DPM modelində biznesin kəmiyyət parametrlərinə daha böyük diqqət yetirilir. Bu modelin fərqli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, özünün həyat tsiklinin müxtəlif mərhələlərində olan biznes növlərinə burada baxmaq olar.

Daha sonra bazarın təkamülünün təhlili əsasında əmtəə bazarının inkişaf tsiklini təsvir edən və müəyyən strateji gəlirin alınmasını nəzərə alan Nofel/Sehendel modeli yarandı. Bu modeli təklif edən Ç.V.Xofer hesab edir ki, digər klassik modellər yeni bazarlarda istehsal-kommersiya fəaliyyətinin, yəni yalnız inkişafa başlayan təşkilatın təhlili üçün yaratmışlar. Bu modeldə əsas diqqət təşkilat üçün biznes-növünün optimal yığımının formalaşdırılmasına yönəldilir. Xofer və Şendel öz modelində təşkilat üçün ideal biznes yığımının üç tipini təklif edirlər:

- artım yığımı;
- mənfəət yığımı;
- balanslaşdırılmış yığım (artım və mənfəət).

Şirkət ideal yığımın göstərilən üç tipindən birinə nail olmağa cəhd edə bilər. Bunlardan hər biri üçün məqsəd, vəzifə və tələb olunan resurs müxtəlifdir ki, bu da gələcəkdə ssenarinin müxtəlif inkişafına gətirib çıxara bilər.

Strateji planlaşdırma konsepsiyasının əsas məsələlərindən biri müəssisənin strateji davranış xəttinin düzgün seçilməsidir. Müəssisənin davranışı

– elə hərəkətinin məcmusudur ki, son nəticədə onlar müəssisənin gələcək fəaliyyətində müəyyən nailiyyətlərə nail olunmasını təmin edirlər.

Qəbul edilən qərarların xarakterinə görə strategiyanın müəyyənləşdirilməsinə məlum klassik yanaşmaları dörd qrupa bölmək olar.

Cədvəl 13.3.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsinə yanaşmaların qısa xarakteristikası

Adları	Qısa xarakteristikası
BCG GE/Mckinsey yanaşması	İnvestisiya strategiyalarının sadalanması
M.Porter yanaşması	Rəqabət strategiyalarının sadalanması
Shell/DPM Xofer-Şendel yanaşması	Artım strategiyalarının sadalanması
ADL yanaşması	Diversifikasiya strategiyalarının sadalanması

BCG modelində firmanın əsas kommersiya məqsədləri kimi mənfəət norması və həcminin artırılması nəzərdə tutulur. Strateji qərarların məqbul yığımı bu məqsədlərə nail olmaq üçün dörd variantla məhdudlaşır:

1. Bazarda firmanın biznes payının artırılması.
2. Bazarda firmanın biznes payının saxlanılması uğrunda mübarizə.
3. Bazarda firmanın biznes mövqeyindən maksimum istifadə edilməsi.
4. Həmin biznes növündən azad olmaq.

Bu modelin nəzərdə tutduğu qərar strateji məkanda firmanın konkret biznes növünün mövqeyindən bilavasitə asılıdır.

GE/Mckinsey modelinin ümumi strateji prinsipi aşağıdakılardan ibarətdir: əgər şirkətin bazarda müəyyən üstünlüyü vardırsa, onda cəlbedici sahələrdə biznesin saxlanılması və inkişafı üçün ayrılan resursların miqdarını artırmaqdır və əksinə, əgər bazarda şirkətin mövqeyi zəifdirsə, onda həmin növ biznesə yönəldilən resursların miqdarını azaltmaqdır.

Əgər biznesin perspektivi aydın deyilsə, onda aşağıdakı strateji qərarların qəbulu mümkündür:

1. Güclü tərəfə çevrilməsini vəd edən üstünlüklərinin sürətləndirilməsi istiqamətində şirkəti inkişaf etdirmək.

2. Şirkət bazarda öz yerini müəyyənləşdirmək və onun inkişafını investisiyalaşdırmaq.

3. Əgər hər iki qərarın qəbulu mümkün olmazsa, onda biznesin həmin növünü saxlamaq lazımdır.

Orta mövqeyə aid olan biznes hər hansı xüsusi keyfiyyətin olmaması ilə səciyyələnir. Belə vəziyyət strateji davranış xəttinin seçilməsinə ehtiyatlı yanaşmağı tələb edir.

Xofer-Şendel modelində inkişaf etdirilən yanaşma rəqiblərin vəziyyətindən və bazarın təkamül mərhələlərindən asılı olaraq şirkət üçün strategiyanın G tipini nəzərdə tutur:

- bazar payının artırılması strategiyası;
- artım strategiyası;
- mənfəət strategiyası;
- istehsalın təmərküzləşməsi, yaxud aktivlərin azaldılması strategiyası;
- ləğv, yaxud ayrılma strategiyası.
- açılma, yaxud irəliləyiş strategiyası. Bu strategiyanın məqsədi satış həcminin azalması prosesini tezliklə dayandırmaqdır. Bəzən bunun üçün kapital qoyuluşu və resurslar tələb olunur, digər hallarda biznes özünümaliyyələşdirmə imkanına malik olur.

Şirkətin biznes-portfelini balanslaşdırmaq üçün Xofer və Şendel modeli tətbiq edərək korporativ strategiyanın üç tipini fərqləndirmişlər:

1. Portfel korporativ strategiya.
2. Maddi-texniki təminat strategiyası.
3. Şirkətin siyasi strategiyası.

Artur D.Liml (ADL) şirkətinin yanaşması dəqiqləşdirilmiş strategiyanın seçilməsini nəzərdə tutur. Mahiyyətcə belə strategiyanın seçilməsi strateji planlaşdırmadan operativ planlaşdırmaya doğru atılan ciddi addımdır. ADL yanaşması 24 dəqiqləşdirilmiş strategiya təklif edir. Beləliklə, bu modelin təklif etdiyi strateji qərar spesifik strategiyaların kombinələşməsinin nəticəsidir.

13.3. Strateji planlaşdırmanın mərhələləri

Müəssisədə bütün planlaşdırma prosesi iki əsas mərhələyə bölünür: bazarda müəssisənin fəaliyyət strategiyasının işlənib hazırlanması (strateji planlaşdırma) və işlənilmiş (seçilmiş) strategiyanın reallaşdırılması taktikasının müəyyənləşdiril-məsi (operativ, taktiki planlaşdırma).

Firmanın inkişaf strategiyası onun başlıca məqsədlərinin və həmin məqsədlərə nail olunmasının əsas üsullarının məcmusunu ifadə edir. Firmanın inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması onun fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin və onların yerinə yetirilməsi üsullarının sadəcə müəyyənləşdirilməsi deyil, o müəssisənin inkişafının real imkanlarına əsaslanmalıdır. Daha doğrusu, strategiya – müəssisənin öz fəaliyyətində obyektiv xarici və daxili şəraitə adekvat reaksiyasıdır.

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli dövrə hədəflənir. Strategiya əslində vaxtı deyil, oriyentasiyanın funksiyasını əks etdirir. O, müəssisənin inkişafının qlobal ideyalarının məcmusunu ifadə edir. Strateji planlaşdırma çox böyük məsuliyyətli iş olub geniş miqyaslı fəaliyyətin həyata keçirilməsi və müəssisənin gələcəyi haqqında idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə əlaqədardır.

Taktiki planlaşdırma strateji məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin malik olduğu resursların bölgüsü haqqında qərarın qəbulu mexanizmidir. Bu növ planlaşdırma qısamüddətli və ortamüddətli dövrü əks etdirir. Əgər strateji planlaşdırma perspektiv dövrdə müəssisənin nəyi istədiyini müəyyənləşdirirsə, taktiki planlaşdırma isə buna necə nail olunmasına istiqamətlənmiş tədbirləri özündə əks etdirir. Strateji planlaşdırma ilə taktiki planlaşdırma arasında başlıca fərq məqsədlər və vasitələr arasındakı fərqlərdir.

Planlaşdırma prosesi bir sıra mərhələlər üzrə həyata keçirilir. Birinci mərhələdə müəssisənin xarici və daxili mühitinin təhlili aparılır, işgüzar mühitin proqnozu tərtib olunur, bazarda müəssisənin real vəziyyəti qiymətləndirilir.

İkinci mərhələdə müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətləri və oriyentirləri, görünüşü, missiyası və məqsədi göstərilir.

Üçüncü mərhələdə strateji təhlil aparılır, arzuolunan göstəricilər, xarici və daxili mühit amillərinin tədqiqi nəticələri ilə müqayisə edilir, strategiyanın müxtəlif variantları formalaşdırılır.

Dördüncü mərhələdə alternativ strategiyalardan biri seçilir və onun yenidən işlənilməsi həyata keçirilir.

Beşinci mərhələdə sonuncu dəfə müəssisənin fəaliyyətinin strateji planı aşkarlanır.

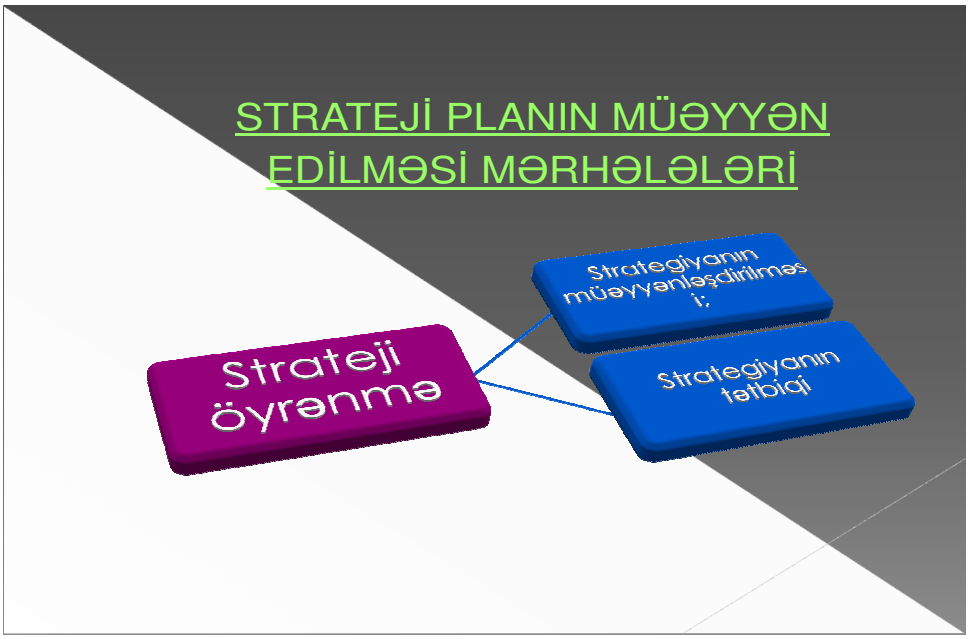
Altıncı mərhələdə ortamüddətli planlaşdırma reallaşdırılır, ortamüddətli proqramlar işlənib hazırlanır.

Yeddinci mərhələdə strateji plan və ortamüddətli planlaşdırmanın nəticələri əsasında müəssisə illik operativ plan və layihələri işləyib hazırlayır.

Sonuncu mərhələdə yeni planların formalaşdırılması üçün zəminlər müəyyənləşdirilir.

Beləliklə, planlaşdırma prosesi birbaşa (strategiyanın işlənilməsindən planların reallaşdırılması və nəzarətinə qədər) və əks (planın yerinə yetirilməsi nəticələrinin uçotundan onun dəqiqləşdirilməsinə qədər) əlaqələrlə qapalı tsikli ifadə edir.

Strateji planın müəyyən edilməsi zamanı rəhbərlik aşağıdakı mərhələləri həyata keçirir:



- Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi;
- Strategiyanın tətbiqi;
- Strateji öyrənmə.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi mərhələsi bir "strateji düşünmə" müddətidir. Bu müddət ərzində strategiyalar yaradılır. Strategiyanın tətbiqi mərhələsi çıxarılan strategiyaların və strateji məlumatların həyata keçirildiyi addımdır. Tətbiq əsnasında əldə olunan məlumatların və qazanılan təcrübələrin yeni strategiyaların yaradılmasına köməkçi olması vəziyyətini strateji öyrənmə mərhələsi olaraq qiymətləndirə bilərik.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi:

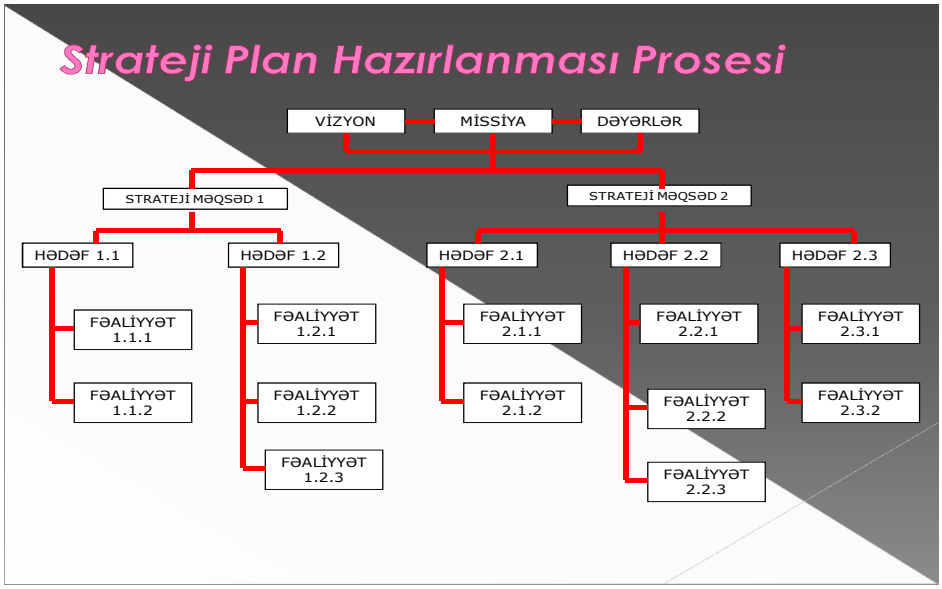
a) Vizion meydana gətirmə
b) Missiya meydana gətirmə
c) Uzaq ətrafın analizi (PEST)
d) Yaxın ətrafın analizi
ç) Swot analizi
d) Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrin hazırlanması
e) Strategiya alternativlərinin təyin olunması
f) Strategiya alternativlərinin müqayisə edilməsi
g) Strategiya seçimi

Strategiyanın tətbiqi:

a) Sənədləşdirmə
b) Təchizat hazırlama
c) Təlim və ixtisaslaşdırma
ç) Təqdimat

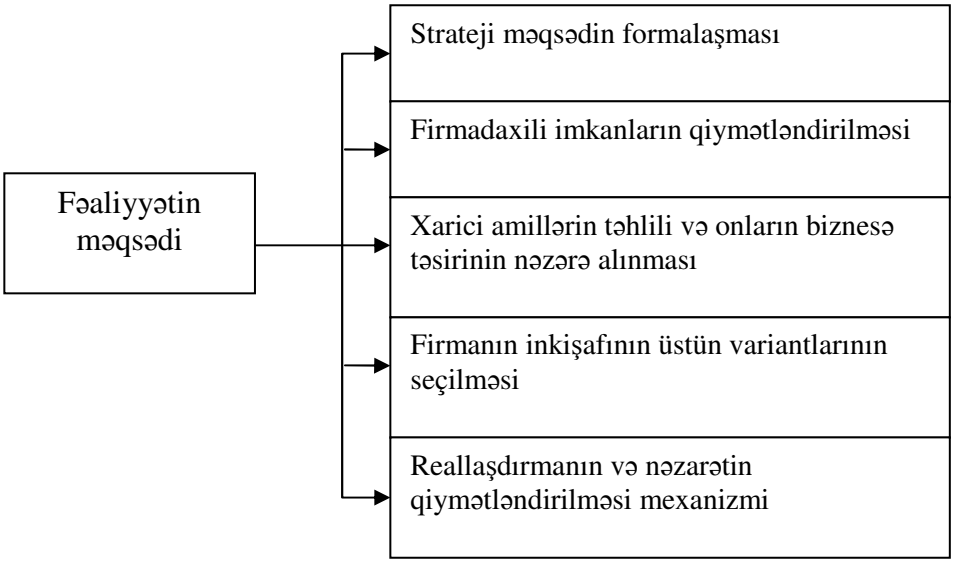
Strateji öyrənmə:

a) Strategiya izləmə
b) Strategiyanı qiymətləndirmə
c) Strateji "səbəb-nəticə" analizi
ç) Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrdən ən optimalının seçilməsi
d) Seçilən layihənin tətbiqi və buna uyğun təşkilatlanma



Strateji planın hazırlanması aşağıdakı sxemdə göstərilən proseslərin ardıcıl tətbiqi ilə əlaqədardır. Müəssisənin rəhbərliyi və kollektivinin iştirakı ilə strateji baxış, missiya və kollektivin ortaq dəyərləri müəyyənləşdirilir. Sonra müəssisənin struktur vahidlərinin rəhbərləri tərəfindən müəyyənləş-dirilən strateji baxış və missiya çərçivəsində həmin struktur vahidlərinin hədəfləri müəyyənləşdirilir, bu hədəflər aylıq, rüblük və həftəlik olaraq alt hədəflərə bölünür və ya daha kiçik günlük hədəflərə bölünür. Qeyd etmək olar ki, strateji planın hazırlanması prosesini müəssisənin sahibkarları və rəhbərliyi bilavasitə müəyyən edir, onun icrası isə aşağıdan yuxarı olaraq həyata keçirilir.

Biznesin strateji planlaşdırma prosesi aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir (şəkil 13.1).



Şəkil 13.1. Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri

Birinci mərhələ - firmanın strateji məqsədinin müəyyənləşdirilməsidir. Bu mərhələdə bazar infrastrukturunun vəziyyəti, real və potensial malgöndərənlərin sayı, buraxılan məhsulun iqtisadi, elmi-texniki və keyfiyyət göstəriciləri, rəqib firmaların fəaliyyəti haqqında lazımi məlumatları özündə əks etdirən vahid informasiya bankının yaradılması problemi həll edilir.

İkinci mərhələ - firmanın maliyyə, material və əmək resurslarının mövcud vəziyyəti və perspektiv inkişafı üzrə məqsədlərin və real imkanların müəyyənləşdirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın bu mərhələsində müəssisənin mövcud idarəetmə strukturunun, əmək kollektivində daxili mikroiqlimin, investorlarla qarşılıqlı əlaqələrin qurulması vəziyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi olduqca vacib məsələdir.

Üçüncü mərhələ - firmanın kommersiya sahəsində uğur qazanması üçün xarici mühit amillərinin biznesə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsidir. Bu mərhələdə siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amilləri nəzərə almaqla təchizat bazarının konyukturunun dəqiq proqnozlaşdırılması ilə bağlı məsələlər həll edilir.

Dördüncü mərhələdə firmanın strateji məqsədi və ona nail olmağın konkret yolları, inkişafının prioritet istiqamətləri, həm daxili və həm də xarici bazarlarda reallaşdırılması üsulları axırıncı dəfə müəyyənləşdirilir.

Beşinci (sonuncu) mərhələdə strateji planın reallaşdırılması və yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili mexanizmlərindən düzgün istifadə olunması nəzərdə tutulur. Bu mərhələdə firmanın imicinin formalaşması, şöhrətlənməsi və cəmiyyətdə nüfuz qazanması ilə bağlı məsələlər də həll edilir. Bundan başqa firmanın bazarda mövqeyinin zəiflənməsi, vəziyyətinin pisləşməsi barədə qərar qəbul edilə, yəni müflisləşmə və iflas haqqında məsələyə baxıla bilər.

Planlaşdırma prosesinin mürəkkəbliyi və çoxcəhətliliyi bütün planlar sisteminin kompleks xarakter daşımasını səciyyələndirir. Strateji plan gələcəkdə müəssisənin yerini müəyyənləşdirən ümumi məqsədini, missiyasını, seçilmiş fəaliyyət strategiyasını özündə əks etdirir. Strateji planın tərkib hissəsini müəssisənin siyasəti təşkil edir. Müəssisə tərəfindən reallaşdırılması nəzərdə tutulan qlobal proqramlar strateji plana daxil edilir.

13.4. Strateji planın əsas elementləri və onların formalaşması

Bir çox müəlliflər strateji planlaşdırmanın konseptual əsasları kimi müəssisənin missiyasını təklif edirlər. Missiya anlayışı iqtisadi ədəbiyyata hərbidən gəlib. Hərbidə elmdə missiya dedikdə yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan tapşırıq başa düşülür. İqtisad elmində isə hər bir müəllif missiya anlayışına özünəməxsus məna verməyə çalışır. Onlardan ən geniş yayılanları qeyd etmək istəyirik:

- missiya – biznes növünü fərqləndirən məqsədin dəqiq xarakteristikasıdır;
- missiya – biznesin mövcud olması səbəbinin deklarasiyasıdır;
- missiya – uzunmüddətli perspektivdə biznesə baxışdır, hansı ki, necə olmağa cəhd edir və kimə xidmət göstərir.
- Çox vaxt missiyanı biznesin məqsədi, fəlsəfəsi, dəyəri və prinsipi, yaxud sadəcə təsəvvürü kimi müəyyənləşdirmək olar.

Missiyaya verilən müxtəlif tərifərin təhlili göstərir ki, onlardan hər biri aşağıdakı suallara cavabı formalaşdırmağa özünəməxsus cəhddir:

1. Biz nə edirik və başqalarının elədiklərindən nə ilə fərqlənirik?
2. Bizim məhsulu, yaxud xidməti alan istehlakçı hansı faydanı görür?
3. Bizim biznes həyatı nəyi dəstəkləyir və nəyə xidmət edir?
4. Bizim istehlakçı kimdir? O bizdən nə gözləyir?

Başqa sözlə, missiyanın formalaşdırmağa edilən bütün səylər biznes fəaliyyətinin mahiyyətini, yəni biznes-ideyasını müəyyənləşdirməyə göstərilən cəhddir.

Müəssisənin fəaliyyəti o zaman uğurlu sayılır ki, onun istehsal etdiyi məhsul, yaxud göstərdiyi xidmət son nəticədə sahibkara mənfəət gətirir. Uğurlu biznesin əsasını ilə istehsal-kommersiya fəaliyyət növü təşkil edir, hansı ki, müəyyən istehlak dəyəri yaradır və onu istehlakçılar müəyyən

qiymətlə almağa hazırdırlar. İşgüzar uğur qazanmağa imkan verən biznes-ideyasını formalaşdırmaqdan ötrü aşağıdakı işlərin görülməsi vacibdir:

- istehlakçı üçün dəyəri olan faydalı işin yaradılmasının yeni üsulunu açmaq;
- həmin faydalı işin yaradılmasını təmin edən xüsusi qabiliyyətlərin kombinasiyasını yaratmaq;
- unikal formula yaratmaq, hansı ki, onun köməyilə yaradılan faydalı işin dəyərində maksimum sahibkarlıq mənfəəti əldə edilsin.

Biznes ideyası bazar tələbatının, müəssisənin daxili qabiliyyətinin, müəssisənin qabiliyyətinin inkişaf imkanlarının və biznesin fəaliyyət göstərdiyi şəraitin təhlili nəticəsində formalaşır.

Biznes ideyasını formalaşmaqdan ötrü tələb və təklifin strukturunu, müəssisənin malik olduğu kapitalın strukturunu, həmin biznes növünün inkişaf perspektivini öyrənmək vacibdir. Bundan başqa müəssisənin öz kapitalının strukturunu biznesin perspektiv növünə uyğunlaşdıra bilməsi imkanını da aydınlaşdırmaq lazımdır.

Biznes-ideyasının formalaşdırılmasında müəssisənin biznes potensialının təhlili və sahibkarlıq risklərinin nəzərə alınması müstəsna əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisənin biznes potensialı dedikdə maddi və qeyri-maddi, maliyyə, əmək, intellektual və mənəvi aktivlərin məcmusu başa düşülür, hansı ki, təhlil aparılan zaman müəssisə malikdir və biznes fəaliyyətində tam istifadə edə bilər. Biznes potensialının təhlilində məqsəd seçilən biznes fəaliyyətini həyata keçirmək üçün müəssisənin imkanlarını müəyyənləşdirmək və onları səfərbərliyə almaqdan ibarətdir. Bu təhlilin nəticəsindən müəssisənin biznes məkanına inteqrasiyası üsulu, vasitəsi və həddinin müəyyənləşdirilməsi barədə qərarın qəbulu asılıdır.

Sahibkarlıq riskləri müxtəlif səbəblərdən, xüsusilə istehlakçının müəssisənin istehsal etdiyi məhsulun, yaxud xidmətin alınmasından imtina etməsi nəticəsində baş verir ki, bu da müəssisəyə həmin səbəbdən dəyən maddi və mənəvi zərərin miqdarını müəyyən edir.

Öz biznesini inkişaf etdirmək məqsədilə müəssisənin fəaliyyətinin istiqaməti və xarakteri biznes məkanında onun strateji mövqeyindən bilavasitə asılıdır. Bu mövqeyin qiymətləndirilməsi müəssisə üçün işgüzar mühitdə davranış xəttini və məqsədini müəyyənləşdirmək imkanı yaradır. Strateji mövqe daxili imkanlar, xarici qüvvələr və mühit arasında nisbətdir, hansı ki, təsir altında müəssisə konkret istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti prosesinə düşür. Müəssisənin strateji mövqeyi biznes fəaliyyətini nə dərəcədə effektiv aparması barədə qəti fikir sürməyə əsas vermir, ancaq o, biznesin inkişafı üsulları və istiqaməti barədə nəticə çıxarmağa imkan verir. Tutduğu strateji mövqeyindən asılı olaraq bu aqressiv, konservativ, müdafiə üsulu ola bilər.

Tutduğu strateji mövqeyindən asılı olaraq müəssisə öz biznesini inkişaf etdirmək üçün müəyyən məqsədli istiqamət seçir. Araşdırmalar göstərir ki, bu cür davranış istiqamətləri doqquz ola bilər:

- biznesin aparılması ilə əlaqədar risklərin minimumlaşdırılmasına göstəriş:
- həmin biznesin növündə müəssisənin üstünlüyünün təsdiqinə göstəriş;
- həmin biznesin növündə müəssisənin lider mövqeyinin saxlanmasına göstəriş;
- istehsal-kommersiya əməliyyatlarının nəticələrinin artırılmasına göstəriş;
- bazarda müəssisənin seçki ekspansiyasına göstəriş;
- biznesin artımına göstəriş;
- itkilərin və qeyri-məhsuldar xərclərin minimumlaşdırılmasına göstəriş;
- biznesin ehtiyatlı ekspansiyasına, yaxud onun mümkün məhdudlaşdırılmasına göstəriş;
- bazarın inkişafına göstəriş;

Biznesin aparılması ilə əlaqədar riskin minimumlaşdırılmasına göstəriş özünün bazar seqmentini ağıllı azaltmaq və öz daxili potensialını bazarın tələbatına uyğunlaşdırmaq yolu ilə həmin biznes növündə mənfəət normasının artırılmasına istiqamətləndirilmiş tədbirlərin görülməsini müəssisədən tələb edir.

XIV FƏSİL. FİRMADAXİLİ PLANLAŞDIRMA

14.1. Firmadaxili planlaşdırmanın mahiyyəti və zəruriliyi

Planlaşdırma sahibkarlıq fəaliyyətinin mühüm tərkib hissəsidir. Planlaşdırmanın vacibliyi "planlaşdır, yaxud planlaşdıracaqsan" məşhur aforizmdə ifadə edilmişdir. Bu fikrin mənası ondan ibarətdir ki, öz fəaliyyətini planlaşdırmağı bacarmayan, yaxud planlaşdırmanı lazım bilməyən firma başqa məqsədlərə çatmaq üçün özü planlaşdırma obyektinə çevrilir. Planlaşdırmanın mənasını düzgün dərk edib ona ciddi yanaşılma firmanın dayanaqlı və səmərəli fəaliyyəti üçün zəmin yaradır.

"Firmanın fəaliyyətinin planlaşdırılması" anlayışının iki mənası vardır.

Birincisi, ümumiqtisadi, ümumi firma nəzəriyyəsi və onun təbiəti nöqteyi-nəzərindən məna kəsb edir.

İkincisi, konkret-idarəedici mənası vardır. Burada menecmentin funksiyalarından biri olan planlaşdırmanı firmanın gələcək fəaliyyətini qabaqcadan görməyi bacarmaq və bu uzaqgörənlikdən istifadə etmək mənasında qiymətləndirmək lazımdır.

Planlaşdırmanın hər iki mənası öz aralarında sıx əlaqəlidir. Konkret fəaliyyət növü kimi planlaşdırmanın mümkünlüyü firmanın təbiətindən irəli gəlir, bilavasitə təsərrüfatçılığın ümumi şəraitilə müəyyən edilir.

Ümumiqtisadi baxımdan planlaşdırma qiyməti və bazarı əvəz edən mexanizmdir. Aydındır ki, bazar iqtisadiyyatında iştirakçıların hərəkəti əsasən qiymət mexanizmilə tənzimlənir. Əmtəənin satıcı və alıcılar üçün nə dərəcədə faydalı olmasını məhz qiymət müəyyənləşdirir. Bazar sisteminin iştirakçısı kimi firma qiymət mexanizminə, tələb və təklif qanununa tabe olmaq məcburiyyətində qalır, çünki onların fəaliyyətini dəyişdirmək imkanına malik deyil.

Lakin hər bir təsərrüfat subyektinin daxili mühitində sahibkarların və menecerlərin düşünülmüş hərəkətləri və düzgün qərarları vasitəsilə qiymət mexanizmi sıxışdırılır. Sahibkarlar firmadaxili fəaliyyətin əsas istiqamətlərini öz bildikləri kimi müəyyənləşdirirlər. Deməli, firmanın daxili fəaliyyəti planlaşdırma sahəsində qəbul edilmiş qərarlar əsasında təşkil olunur.

Planlaşdırma firmanın daxili fəaliyyətində baş verən hərəkətlərə nəzarət etməyə, bazar mühitinin qeyri-müəyyənliyini və onun neqativ nəticələrini minimuma endirməyə imkan verir. Planlaşdırmanı tətbiq etməklə firma alqı-satqı sövdələşmələri əsasında firmadaxili hərəkətlərin həyata keçirilməsi zamanı yaranan xərcləri aradan qaldırır.

Menecmentin əsas funksiyalarından biri olan planlaşdırmanın vasitəsilə müəssisənin məqsədini və ona nail olmaq üçün zəruri fəaliyyətin və resursların nəticələrini qabaqcadan müəyyənləşdirmək mümkündür. Plan-

laşdırma menecment prosesinin birinci və ən əhəmiyyətli mərhələsi sayılır. Planlar sistemi əsasında hər bir müəssisə öz maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini səmərəli təşkil edir, plan göstəricilərinin yerinə yetirilməsini qiymətləndirir. Qeyd etmək lazımdır ki, firma öz fəaliyyətində riskləri tam aradan qaldırmaq imkanına malik deyil, ancaq qabaqlayıcı effektiv tədbirlərin köməyilə onları idarə edə bilər.

Müəssisədə planların olmaması səhv manevrlərlə, kənarlaşmalarla, oriyentasiyanın vaxtsız dəyişilməsi ilə müşayiət olunur ki, bu işin pis təşkilinin əsas səbəbi hesab edilir. Təcrübə göstərir ki, planlaşdırmanın tətbiqi aşağıdakı üstünlüklərin əldə edilməsinə imkan verir:

- gələcək əlverişli şəraitdən istifadəyə mümkün hazırlığı təmin edir;
- yarana biləcək problemlərə aydınlıq gətirir;
- öz qərarlarını reallaşdırmağa menecerləri stimullaşdırır;
- müəssisədə fəaliyyətin koordinasiyasını yaxşılaşdırır;
- menecerlərin təhsilini artırmaq üçün zəmin yaradır;
- firmanın zəruri informasiyalarla təmin edilməsi imkanlarını artırır;
- resursların daha rasional bölgüsünə səbəb olur;
- müəssisənin fəaliyyətinə nəzarəti gücləndirir.

Firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyini yalnız planlaşdırma ilə əlaqələndirmək düzgün olmazdı. Təcrübə göstərir ki, firmanın fəaliyyətində əldə edilən uğurların əsas səbəbi sahibkarlıq davranışı və yüksək keyfiyyətli rəhbərlik qabiliyyəti ilə izah olunur.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində firmadaxili planlaşdırmanın rolu və əhəmiyyətinin kəskin artmasını şərtləndirən əsas amillər aşağıdakılardan ibarətdir:

- firmanın fəaliyyət miqyasının artması və mürəkkəbləşməsi;
- xarici mühitin daim dəyişikliyə məruz qalması;
- heyətə yeni rəhbərlik stili;
- iqtisadi təşkilatda mərkəzdənqaçma qüvvəsinin güclənməsi.

Kiçik və orta biznesin yaranmasına və sürətlə inkişaf etməsinə baxmayaraq müasir bazarda liderliyi iri firmalar təşkil edir. Buna görə də demək olar ki, biznesin miqyas xarakteristikası müasir bazar iqtisadiyyatının ümumi əlaməti hesab edilir. İri biznes subyektlərinin fəaliyyət strukturu mürəkkəb olur ki, bu iqtisadi artıma cəhd edilməsi, risklərin yenidən bölüşdürülməsinin zəruriliyi, yeni biznes sferasının investisiyalaşdırılması ilə əlaqədardır.

Firmanın fəaliyyətinin miqyası, mürəkkəbliyi və istiqamətinin rəngarəngliyi buraxılan məhsul növlərinin, maliyyələşdirmə mənbələrinin,

texnoloji resursların müəyyənləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməsini tələb edir.

Biznesin müasir xarici mühiti yüksək sürətlə dəyişilməsilə səciyyələnir. Xarici mühitin dəyişkənliyi ilk növbədə istehlak tələbinin böyüklüyü, onun sürətlə dəyişilməsi və müxtəlif xarakterli olması ilə izah edilir. Tələbin daim dəyişilməsi xarici mühitin digər amillərinin: texnologiya, rabitə vasitələri və sairənin dəyişilməsini tələb edir.

Keçmiş nisbətən stabil iqtisadi sistem şəraitində firmanın bütün təsərrüfat tsikli iqtisadi inkişafın bir fazası çərçivəsində yerləşirdi. Bu gün yalnız bir təsərrüfat tsikli xarici mühitin bir sıra dəyişikliyini tuta bilər. Belə bir şəraitdə qərar qəbul edilən zaman xarici mühit haqqında məlumatların daim təzələnməsinə, onların təhlilinə, yeni strategiyanın və taktiki yanaşmaların axtarılmasına əsaslanmaq gərəkdir. Deməli, planlaşdırma əvvəlkilərə nisbətən təsərrüfat tsiklinin böyük hissəsini əhatə etməlidir. Bu xarici mühitin dəyişilməsinə, adekvat qərar qəbuluna imkan verərdi.

Sənayeləşmə dövrünün firması işçiyə sadə icraçı, idarəetmənin ümumi mexanizminin elementi kimi yanaşırdı. Belə rəhbərlik stili nəzərdə tuturdu ki, qısa vaxt kəsiyində hesablanmış genişləndirilmiş, detallaşdırılmış formada fəaliyyət instruksiya alırdı. Yeni idarəetmə stili işçiyə daha geniş hərəkət azadlığı verir, onun təşəbbüskarlıq və yaradıcılıq imkanlarını artırır. İndi instruksiya əvvəlkinə nisbətən daha ümumi xarakter daşıyır, tapşırıqlar daha uzun dövrə hesablanır. İşçi vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsinə belə yanaşma idarəedicidən gələcək haqqında tam və dəqiq təsəvvürün olmasını, təsərrüfat fəaliyyətinin məqsədini aydınlaşdırmağı tələb edir ki, bu da planlaşdırmanın əhəmiyyətini artırır.

Xarici mühitin mürəkkəbliyinə, qeyri-müəyyənliyinə daha yaxşı uyğunlaşmaqdan ötrü firmaya xidmət edən bazarın ayrı-ayrı sektorlarının sifarişlərinə yaxşı reaksiya verilməlidir, yeni gəlirli fəaliyyət növləri mənimsənilməlidir, iqtisadi təşkilat özünün ayrı-ayrı bölmələrinə və firmanın menecerlərinə yüksək dərəcədə müstəqillik verməlidir. Fəaliyyətin belə təşkili bölmələrin çevikliyini və sahibkarlıq aktivliyini artırır.

Müəssisədə planlaşdırmanın imkanları bir sıra obyektiv və subyektiv səbəblərlə məhduddur. Onlardan ən mühümlərini nəzərdən keçirək.

İstənilən təsərrüfat subyekti fəaliyyət göstərən zaman mütləq qeyri-müəyyənliklə üzləşir. Firma xarici mühitdə baş verə biləcək bütün dəyişiklikləri əvvəlcədən görmək imkanına malik deyil. Planlaşdırma fəaliyyətin daxili və xarici şəraiti aydınlaşdırmağın mühüm üsullarından biridir. Daha doğrusu, planlaşdırma qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılması alətidir. Planlaşdırmanın köməyilə qeyri-müəyyənliyi əhəmiyyətli dərəcədə azaltmaq mümkündür.

Qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmaq bazarın özünü, bazar subyektlərinin maraqlarında və fəaliyyətlərində olan uyğunsuzluqları aradan

qaldırmaq deməkdir. Əlbəttə firma öz fəaliyyətinə bazarın təsirini azaltmaq yolu ilə xarici münasibətlərini sahmana salmağa cəhd edir ki, bu da ona müəyyən uğurlar gətirir.

14.2. Firmadaxili planlaşdırmanın prinsipləri

Planlaşdırmanın prinsipləri müəssisələrdə planlı fəaliyyətin xarakterini və məzmununu müəyyən edir. Planlaşdırmanın prinsiplərinə düzgün riayət edilməsi firmanın səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün zəmin yaradır.

Planlaşdırmanın beş əsas prinsipi vardır: vəhdətlik, fasiləsizlik, çeviklik, dəqiqlik və iştirak.

Vəhdətlik prinsipi planlaşdırmanın sistemli xarakter daşımasını nəzərdə tutur. "Sistem" anlayışı elementlərin məcmusunun mövcudluğu, onların arasında qarşılıqlı əlaqə, sistemin elementlərinin vahid inkişaf istiqamətinin olması, davranışın ümumi məqsədə yönəlməsi deməkdir. "Sistem" anlayışının əsas təşkiledicilərini firmadaxili planlaşdırmada əks etdirmək üçün "koordinasiya" və "inteqrasiya" kateqoriyalarından istifadə etmək olar.

Müəssisədə planlaşdırmanın elementləri ona daxil olan ayrı-ayrı bölmələrdir. Bölmələr arasında qarşılıqlı əlaqə üfüqi səviyyədə, yəni funksional bölmələr səviyyəsində koordinasiya əsasında həyata keçirilir. Plan fəaliyyətinin vahid istiqaməti, bütün elementlərin məqsədlərinin ümumiliyi bölmələrin şaquli vəhdətliyi, onların inteqrasiyası çərçivəsində mümkün olur.

Ayrı-ayrı funksional bölmələrin plan fəaliyyətinin koordinasiyası onda ifadə olunur ki,

– təşkilatın heç bir hissəsinin fəaliyyətini effektiv planlaşdırmaq olmaz, əgər belə planlaşdırma həmin səviyyənin ayrı-ayrı vahidlərinin fəaliyyətinin planlaşdırılması ilə əlaqələndirilməyibsə;

– bölmələrdən birinin planlarında hər cür dəyişiklik digər bölmələrin planlarında mütləq əks etdirilməlidir.

Beləliklə, qarşılıqlı əlaqə və eyni zamanda – müəssisədə planlaşdırmanın koordinasiyasının başlıca əlamətidir.

Plan fəaliyyətinin inteqrasiyası nəzərdə tutur ki, müəssisədə planlaşdırma prosesi müxtəlif cür mövcuddur, hər bir ayrıca plan firmanın ümumi strategiyası əsasında işlənib hazırlanır. Müəssisədə hazırlanan bütün planlar sadəcə sənədlərin toplusu, məcmusu deyil, onların qarşılıqlı əlaqəli sistemidir.

Fasiləsizlik prinsipinin mənası ondan ibarətdir ki, müəssisələrdə planlaşdırma prosesi müəyyən edilmiş tsikl çərçivəsində daim həyata keçirilməlidir; işlənib hazırlanmış planlar bir növbədən digərinə fasiləsiz keçməlidir. Planlaşdırmanın fasiləsizliyinin digər şərti planlaşdırma prosesi müntəzəm xarakter daşımalıdır. Planlaşdırma prosesinin fasiləsizliyi, həmçinin xarici

mühitin qeyri-müəyyənliyi və nəzərə alınmayan digər dəyişikliklər ilə əlaqədardır. Nəhayət planlaşdırma prosesinin fasiləsizliyi, firma işçilərinin plan fəaliyyətinə və ondan irəli gələn bütün qazanclara daim cəlb edilməsini təmin edir.

Çeviklik prinsipi fasiləsizlik prinsipi ilə qarşılıqlı əlaqədardır, planlara və planlaşdırma prosesinə qeyri-müəyyən şəraitin yaranması ilə əlaqədar öz istiqamətini dəyişmə qabiliyyətinin verilməsindən ibarətdir. Çeviklik prinsipinin həyata keçirilməsi üçün planlar elə tərtib edilməlidir ki, onlarda daxili və xarici şəraitin dəyişilməsini nəzərə almaqla lazımi dəyişikliklər etmək mümkün olsun. Buna görə də planlarda həmişə ehtiyatlar saxlanılır. Lakin planlaşdırmada ehtiyatların müəyyən həddi olmalıdır. Belə ki, göstəricilərdə ehtiyatlar həddindən artıq böyük və ya az olmamalıdır. Çünki hər iki halda plan dəqiq hesab edilə bilməz.

Maliyyə nöqteyi-nəzərindən çeviklik prinsipinin təmin edilməsi əlavə xərclər tələb edir, həm də bu xərclər gələcək riskə uyğun gəlməlidir. Məsələn, əgər yeni məhsul istehsalı əlavə avadanlığın quraşdırılmasını tələb edirsə, onda firma həmin avadanlığın alınmasına əlavə vəsait ayırmağa hazır olmalıdır. Əlavə xərclərin köməyilə planlara çevik yanaşmanın da öz məhdudiyyəti vardır. Xərclər o qədər yüksək ola bilər ki, planın çevikliyi və onunla əlaqədar qazanılmış üstünlük həmin xərci ödəməsin.

Planlar o dərəcədə dəqiq tərtib edilməlidir ki, firmanın məlum olmayan taleyi pis nəticələnməsin. Başqa sözlə, plan firmanın fəaliyyətinin xarici və daxili şəraitinin imkan verdiyi səviyyədə konkret və detallaşdırılmış olmalıdır.

Strateji, uzunmüddətli planlaşdırma əsas məqsədlərin və ən ümumi fəaliyyət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi ilə məhdudlaşmalıdır, çünki gələcək haqqında doğru informasiyalar çox azdır, dəyişikliklər isə sürətlə baş verir. Ayrı-ayrı bölmələr üçün qısamüddətli planlar xüsusilə dəqiq hazırlanmalıdır, çünki bu planlar kollektivin fəaliyyətini müəyyənləşdirən instruksiya rolunu oynayır.

İştirak prinsipi vəhdətlik prinsipi ilə sıx əlaqədardır. İştirak prinsipi o deməkdir ki, müəssisənin hər bir üzvü tutduğu vəzifəsindən və yerinə yetirdiyi funksiyadan asılı olmadan plan fəaliyyətinin bilavasitə iştirakçısıdır. Başqa sözlə, planlaşdırma prosesi müəssisədə çalışan işçilərin hamısını özünə cəlb etməlidir. İştirak prinsipinin tətbiqinin aşağıdakı üstün cəhətləri vardır:

-birincisi, iştirakçılardan hər biri müəssisənin fəaliyyəti haqqında daha geniş və obyektiv informasiya alır, müəssisə barədə ətraflı təsəvvürə malik olur;

- ikincisi, planlaşdırma prosesində işçilərin iştirakı ona gətirib çıxarır ki, bu planlar işçilərin şəxsi planlarına çevrilir və onların yerinə yetirilməsi

bütün iştirakçıların tələbatının ödənilməsinə xidmət edir. İşçilərin hər birində effektiv əməyə aydın motiv yaranır, kollektivdə sağlam iqlim formalaşır.

14.3. Firmadaxili planlaşdırmanın tipləri

Təsnifat aparılan əlamətlərdən asılı olaraq planlaşdırmanın müxtəlif tipləri fərqləndirilir. Planlaşdırmanın tiplərini müəyyənləşdirən əlamətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- planlaşdırmada qeyri-müəyyənlik dərəcəsi;
- planlaşdırma ideyasının müvəqqəti oriyentasiyası;
- planlaşdırmanın horizontu, miqyası.

Plan fəaliyyətinin qeyri-müəyyənlik dərəcəsindən asılı olaraq müəssisələrdə planlaşdırma sistemini iki tipə ayırmaq olar.

Birinci tip planlaşdırma məlum mühitdə fəaliyyət göstərir və informasiyada çatışmazlıq yoxdur. Deməli, belə sistemlərdə tam müəyyənlik vardır və buna 100 faizlik təminat vermək olar, əvvəl A hadisəsi baş verir və onun arxasınca B hadisəsi gəlir. Bu tip planlaşdırma sistemi determinləşmiş sistem adlanır.

Planlaşdırma sisteminin digər tipi xarici mühitin müəyyənləşdirilməsində səhvləri və informasiya çatışmazlığını nəzərdə tutur. Belə ki, menecerin qəbul etdiyi X qərarın əhəmiyyətinə baxmaq olmaz, əgər bu qərar 80 faiz düzgündürsə.

Gözlənilən nəticəni tam verməyən planlaşdırma sistemi ehtimal olunan (stoxastik) adlanır. Praktiki hər bir iqtisadi subyekt öz fəaliyyətinin ümumi planlaşdırılmasını həyata keçirərkən qeyri-müəyyən nəticələrlə üzləşir. Lakin qeyri-müəyyənliyin dərəcəsi iqtisadi inkişaf səviyyəsindən, tarixi dövrdən və digər amillərdən asılı olaraq tərəddüd edə bilər.

Planlaşdırma sisteminin ehtimal variantları aşağıdakılardır:

1. Sərt öhdəliklər sisteminə əsaslanan planlaşdırma. Belə planlaşdırma hadisənin gedişinə yüksək dərəcədə inamın mövcud olduğu situasiya üçün yarıyır. Bu növə yaxşı tanış tərəfdaşla kontrakt planlaşdırmanı aid etmək olar, haradakı planı yalnız təsadüfi halda, fors-major vəziyyətdə dəyişdirilir.

2. Şəxsi məsuliyyət altında planlaşdırma. Bu planlaşdırma tam qeyri-müəyyənlik situasiyası üçün yarıyır. Belə olan halda menecer baş verə biləcək riskə heç cür inana bilməz. Planlaşdırmanın belə növü təsərrüfat fəaliyyəti təcrübəsi olan dayanaqlı, stabil müəssisələr üçün az dərəcədə xarakterikdir.

3. Təsadüfi şəraitə uyğunlaşan planlaşdırma. Planlaşdırmanın bu növü əvvəlki iki planlaşdırma arasında aralıq sayılır. O, bir tərəfdən firmanın fəaliyyətində həmişə qeyri-müəyyənliklə üzləşir, digər tərəfdən isə

qeyri-müəyyən mühitdə hərəkətin mümkün variantlarını nəzərə alır və eyni zamanda əvvəlcədən deyilənləri artırır. Təcrübədə hadisələrin mümkün inkişafının üç-dörd əsas variantları mövcuddur.

Planlaşdırmanın tipləri, həmçinin planlaşdırmanın əsas ideyasının keçmişə, bu günə və gələcəyə yönəldilməsindən asılı olaraq fərqləndirilir. Bu mənada planlaşdırmanın dörd tipi vardır: reaktiv (yalnız keçmişə məqsədlənmiş), inaktiv (yalnız bu günə uyğunlaşan), preaktiv (yalnız gələcəyə baxmağı üstün tutan) və interaktiv (planlaşdırmanın bütün yaxşı ideyalarının qarşılıqlı əlaqəsinə yönəldilən).

Reaktiv planlaşdırmanın (keçmişə qayıtmaq) nümayəndələri öz ideal-ları və üsullarının mövcudluğunu keçmişdə tapırlar. Onlar bugünkü bütün nailiyyətləri inkar edir və bu nöqteyi-nəzərdən müasir texniki və texnoloji cəmiyyətə çox pis yanaşırlar. Reaktiv planlaşdırmanın əsas metodu – genetik yanaşmadır, yəni problem onun yaranması və keçmiş inkişafı nöqteyi-nəzərindən tədqiq edilir.

Reaktiv planlaşdırmanın tərəfdarları iqtisadi subyektləri davamlı, stabil və yaxşı qaydaya salınmış mexanizmi kimi qəbul edirlər. Təşkilatda bütün baş verənlər artıq məlumdur, o ali rəhbərin şəxsi nüfuzunun köməyilə yuxarıdan aşağıya idarə olunmalıdır.

Reaktiv planlaşdırma keçmiş təcrübəyə əsaslanır və aşağıdan yuxarıya həyata keçirilir. Belə ki, ilk dəfə aşağı bölmələr üçün plan tərtib edilir, sonra toplanan materiallar rəhbərə təqdim edilir, hansıki korrektə və redaktə olunur.

Reaktiv planlaşdırmanın nöqsan cəhətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

– ona sistem kimi baxılmır, yalnız sadə vahid elementlərin məcmusu kimi baxılır;

– planlaşdırma bu günün obyektiv şəraiti və gələcək dəyişiklikləri kifayət qədər nəzərə alınmadan aparılır;

– reaktiv planlaşdırma əsasən yalnız ali rəhbərin funksiyasıdır;

– reaktiv planlaşdırma müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin effektivliyini aşağı salır.

İnaktiv planlaşdırmada keçmişə qayıtmaq və irəli doğru hərəkətə cəhd etmək lazım bilinmir. Planlaşdırmanın bu tipi mövcud şəraiti kifayət qədər yaxşı və münasib kimi qəbul edir. Hazırkı vəziyyətlə kifayətlənmək inaktivizmin fərqli cəhətidir. Bu tip planlaşdırmada vaxtın çox hissəsi faktiki məlumatların toplanmasına və emalına sərf edilir.

İnaktiv planlaşdırmanın nöqsan cəhətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

– dəyişikliklərə uyğunlaşmağa meyilli deyil;

– firmanın əməkdaşlarının yaradıcı potensialından zəif istifadə edilir, onların xidməti müstəqilliyi məhdudlaşdırılır.

İnaktiv planlaşdırmanın müsbət cəhəti təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasında ehtiyatlanmadır. Tədricən və düşünülmüş hərəkət adətən katastrofik nəticəyə gətirib çıxarmır, müəssisənin müflisləşməsi gözlənilmədən, qəfildən baş vermir.

Preaktiv planlaşdırma əsasən gələcək dəyişikliklərə hədəflənir. Preaktiv planlaşdırma optimal qərarların axtarışına əsaslanır. Preaktivistlər inkişafın bir çox variantlarından iqtisadi cəhətdən ən səmərəlisini, optimalını seçirlər. Preaktivistlər elmi-texniki tərəqqiyə, innovasiyaya müsbət yanaşırlar, iqtisadi-riyazi metodlardan geniş istifadə edirlər.

Planlaşdırma yuxarıdan aşağıya doğru həyata keçirilir. Belə ki, xarici şərait yüksək səviyyədə proqnozlaşdırılır, məqsəd və strategiya formalaşdırılır, sonra aşağı səviyyələrin məqsədi və onların fəaliyyət proqramı müəyyən edilir.

Preaktiv planlaşdırmanın nöqsan cəhətləri aşağıdakılardır:

– qazanılmış təcrübədən zəif istifadə olunması;

– müəssisənin gündəlik ehtiyaclarına kifayət qədər diqqət yetirilməməsi;

– futurologiya və tədqiqatın yeni metodlarına həddindən artıq meyil göstərməsi.

Preaktiv planlaşdırmanın əsas üstünlüyü planlaşdırma prosesində preaktivistlərin xarici mühitin adekvat qiymətləndirilməsinə və xarici mühit amillərinin nəzərə alınmasına cəhd etmələridir.

İnteraktiv planlaşdırmanın iki əsas cəhəti vardır:

– birincisi, iştirak prinsipinə əsaslanır və təşkilatın iştirakçılarının yaradıcı qabiliyyətini maksimum səfərbərliyə alır;

– ikincisi, gələcək hakimiyyətaltı nəzarət əhəmiyyətli dərəcədə iştirakçıların qəsdən, bilərəkdən hərəkətlərinin məhsulu sayılır. İnteraktiv planlaşdırmanın məqsədi gələcəyi layihələndirməkdən ibarətdir.

İnteraktiv planlaşdırma iki əsas problemin həllini nəzərdə tutur:

1. İnteraktiv planlaşdırma menecmentin praktiki modelinə nisbətən daha ideal qurulmadır.

2. Hətta nəzəri baxımdan iqtisadi subyekt ayrıca özünün gələcəyinə tam nəzarət edə bilməz, ən çox ona effektiv uyğunlaşa bilər.

Deməli, firmanın öz gələcəyinə münasibət üsulu layihələşdirmə deyil, əslində adaptasiyadır. Biznes fəaliyyətində planlaşdırmanın bu tipi az tətbiq olunur.

14.4. Firmadaxili planlaşdırmanın təşkili

Planlaşdırmaya başlamazdan öncə müəssisədə planlaşdırma prosesinin məzmunu və ardıcıllığını müəyyənləşdirmək lazımdır.

Planlaşdırma prosesinin nəticəsi planlar sistemidir. Plana firmanın fəaliyyətini xarakterizə edən əsas göstəricilər daxil edilir, hansı ki, plan dövrünün sonunda onların yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Mahiyyətcə plan menecerlər üçün firmanın məqsədinə nail olunması prosesində təşkilatın hər bir bölməsinin oynayacaq rolu özündə əks etdirən instruksiyaların toplusudur.

Planlaşdırma prosesi mürəkkəbdir və cürbəcür olur. Planlar sisteminin kompleks xarakter daşıması aşağıdakı elementlərə bölünməsilə müəyyən edilir:

1. Strateji plan, bu firmanın baş planı adlanır.
2. Strateji planın davamı kimi tərtib edilən ümumfirma planıdır. O, firmanın inkişafının başlıca vəzifəsini müəyyənləşdirir və onun əsasında inkişaf planı tərtib edilir.
3. Operativ plan. Bu, firmanın və onun bölmələrinin cari fəaliyyət planıdır.
4. Planlarla yanaşı planlaşdırma prosesinin nəticəsi kimi proqram və layihələr tərtib olunur.

Təsərrüfat subyektləri üçün proqramların və layihələrin işlənib hazırlanması xüsusilə səciyyəvidir.

Proqram, adətən müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin mühüm aspektlərindən birinin inkişafını müəyyən edir. Buna misal texnologiyanın təkmilləşdirilməsi üzrə proqramı, məhsul keyfiyyətinə nəzarətin təşkili proqramını, ehtiyatların hərəkətinin uçotu proqramını göstərmək olar.

Layihə müəssisənin fəaliyyətinin və inkişafının konkret aspektinə hədəflənir, müəyyən dəyəri, yerinə yetirilmə qrafiki, texniki və maliyyə parametrləri olur. Layihə, adətən yeni məhsulların istehsalı, xidmətlərin göstərilməsi və onların bazara irəliləməsi ilə əlaqədardır.

İri müəssisələr bütövlükdə planlaşdırma prosesini özləri həyata keçirir, yəni strateji, ortamüddətli və müxtəlif cür operativ planları, həmçinin proqramları tərtib edirlər. Böyük firmalar, bir qayda olaraq, yeni əmtəənin istehsalı və yeni bölmələrin yaradılması üzrə layihələrin hazırlanmasına və reallaşdırılmasına qayğı göstərməlidir.

Orta və kiçik həcmli firmalar isə planlaşdırma prosesini sadələşdirir, yəni 5illik strateji plan və illik operativ plan tərtib edirlər.

Planlaşdırma prosesinin tərkib elementlərini müəyyənləşdirdikdən sonra bu fəaliyyətə məsul şəxs planlaşdırma üzrə işin ardıcıllığını müəyyənləşdirməlidir.

Məntiqi planlaşdırma prosesinin sxeminə əsasən taktiki planlar strateji planlaşdırmadan sonra tərtib edilməlidir. Lakin böyük praktiki təcrübəyə malik olan bəzi menecerlər və planlaşdırıcılar strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini lazımınca dəyərləndirmirlər. Belə ki, onlar əvvəlcə operativ planların tərtib edilməsini məqsədəuyğun sayırlar. Belə menecerlər plan fəaliyyətinin əsas növü kimi operativ planların işlənib hazırlanması ilə məşğul olurlar, strateji planlaşdırmaya isə ikincidərəcəli, yardımçı iş kimi baxırlar. Beləliklə, planlaşdırmanın ardıcıllığı pozulur. Bir neçə il keçəndən sonra menecerlər artıq başa düşürlər ki, operativ planlar yalnız strateji planlaşdırmadan sonra tərtib edilməlidir. Əks təqdirdə istənilən firma uzun müddət dayanaqlı, effektiv fəaliyyət göstərə bilməz, öz fəaliyyətinin əsas oriyentirini itirə bilər.

Planlaşdırma prosesinin məzmunu və ardıcıllığı müəyyənləşdirildikdən sonra planlaşdırma prosesinin təkrar istehsal sxeminin tərtib edilməsi vacibdir. Sxemin tərtib edilməsi planlaşdırmanın iştirakçıları üçün son dərəcə faydalıdır, çünki bu plan fəaliyyət zamanı intizamı artırır.

Planlaşdırma sxemi bütün il boyu planlaşdırmanın davam etdirilməsini özündə əks etdirir. Belə ki, maliyyə ilinin birinci və ikinci rübündə strateji planlar tərtib edilir, qalan vaxtda isə operativ planlaşdırma ilə məşğul olunur.

Ardıcıl planlaşdırma sxeminə uyğun olaraq planlaşdırma üzrə müəyyən əməliyyat müntəzəm həyata keçirilir.

Planlaşdırma prosesində müəssisənin ali rəhbəri, planlaşdırıcı qrup, bölmələrin rəhbərləri və mütəxəssisləri iştirak edirlər.

İdeal situasiya odur ki, planların tərtibinə və müzakirəsinə müəssisənin bütün işçiləri cəlb edilirlər.

Plan fəaliyyətinin iştirakçıları arasında vəzifələr aşağıdakı qaydada bölüşdürülür.

Ali rəhbər planlaşdırma prosesinin arxitektorudur, planlaşdırmanın əsas mərhələlərini və ardıcıllığını müəyyən edir. Menecer planlaşdırma prosesini müəssisənin hər bir işçisi üçün aydın və başadüşülən etməlidir, maksimum işçiləri cəlb etməyi bacarmalıdır. Ali rəhbərin digər funksiyası firmanın strategiyasını hazırlamaq və strateji planlaşdırma üzrə qərarlar qəbul etməkdən ibarətdir. Firmanın rəhbəri firmanın gələcək inkişafının ümumi məqsədlərini və onlara nail olmağın əsas üsullarını müəyyən edir. Bölmələrin rəhbərləri və mütəxəssislər operativ planların işlənib hazırlanması ilə məşğul olurlar. Mütəxəssislər, həmçinin müəssisənin xarici və daxili mühitin təhlili və proqnozların hazırlanması ilə məşğul olurlar.

Planlaşdırıcılar digər mütəxəssislərlə yanaşı firmanın xarici və daxili mühitini təhlil edir və qiymətləndirirlər. Onlar firmanın fəaliyyəti haqqında ən qiymətli informasiyalara malik olurlar. Menecerlərlə birlikdə planlaşdırıcılar firmanın gələcək fəaliyyəti haqqında proqnozların hazırlanmasında

iştirak edirlər, son variantda planın proqnoz hissəsinin hazırlanması ilə məşğul olurlar.

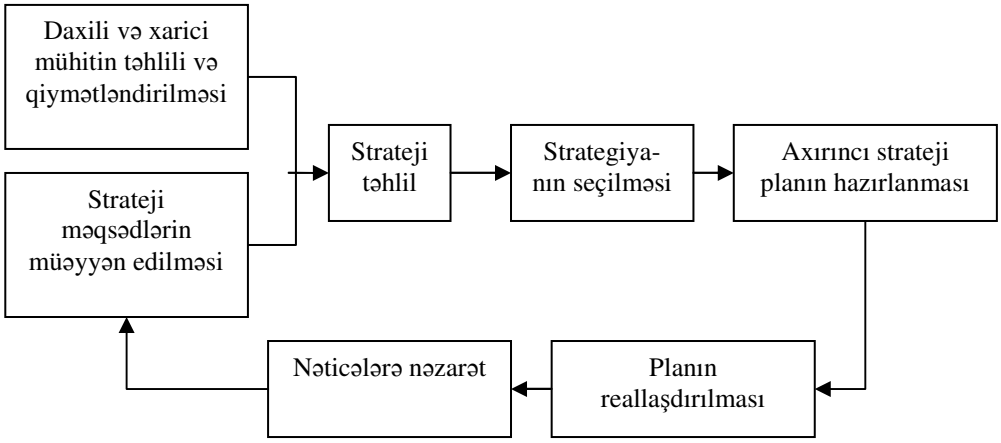
Planlaşdırma xidmətinin tərkibi və həcmi təşkilati strukturun tipindən və idarəetmə stili haqqında təqdimatdan asılıdır. Planlaşdırma xidmətinin quruluşunu müəyyənləşdirən mühüm amillərdən biri müəssisənin ölçüsüdür.

Kiçik firmaların əksəriyyəti tam ştatda plan işçilərinə ehtiyac görmürlər. Buna görə də çox vaxt plan xidmətindən imtina edirlər. Belə firmalar planlaşdırma məsələləri üzrə məsləhətçiləri kənardan dəvət edirlər. Orta firmalar üçün tam ştatda olan bir işçi tərəfindən planlaşdırma üzrə mütəxəssis funksiyasını yerinə yetirməsi xarakterikdir. İri firmalarda planlaşdırma xidmətinə həm peşəkar planlaşdırıcılar və həm də texniki işçilər daxil edilir, onların sayı 20-25 nəfərə çatır.

14.5. Firmadaxili planlaşdırmanın əsas mərhələləri

Firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılması prosesi iki mərhələdən ibarətdir:

- birincisi, strateji planlaşdırma, yəni firmanın inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması;
- ikincisi, hazırlanmış (seçilmiş) strategiyanın reallaşdırılması taktikasının müəyyən edilməsi, yəni operativ planlaşdırma. Operativ planlaşdırma firmadaxili planlaşdırmanın əsas aləti sayılır. Firmadaxili planlaşdırmanın əsas mərhələləri aşağıdakı şəkildə verilmişdir.



Şəkil 14.1. Firmadaxili planlaşdırmanın əsas mərhələləri

Strateji plan hər şeydən əvvəl firmanın real imkanları əsasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının əsas yollarını müəyyənləşdirir.

Strateji planlaşdırmada firmanın missiyasının müəyyənləşdirilməsi mühüm rol oynayır. Missiya firmanın fəaliyyət göstərməsi naminə həm daxili, həm də xarici oriyentirlərini təcəssüm etdirən məqsədlər kompleksidir. Firmanın missiyası – hər şeydən əvvəl bazarda firmanın davranış fəlsəfəsinin əsaslandırılmasıdır, onun imicidir, tərəfdaşlar qarşısında, habelə bütövlükdə cəmiyyət qarşısında iqtisadi və sosial məsuliyyətidir.

Firmanın real imkanlarının aşkara çıxarılması, strateji planlaşdırmanın konkret göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi, həmçinin əmtəənin həyat tsiklinin hər bir mərhələsində biznes strategiyasının əsaslandırılması üçün strateji təhlilin aparılması vacibdir. Strateji təhlili apararkən 1975-ci ildə A.Dj. Steyner tərəfindən təklif olunan "bazar-məhsul" modelindən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur, hansı ki, məhsulun hazırlanmasının müxtəlif mərhələləri ilə əmtəə bazarının matrisini ifadə edir. Bu matris riskin səviyyəsini və "bazar-məhsul" göstəricilərinin müxtəlif əlaqələndirilməsi zamanı qazanılacaq uğurun müvafiq ehtimal dərəcəsini əks etdirir.

Matrisdə bazar payının və tələbin həcminin artması nisbəti təsir zonası üzrə dörd qrupa ayrılır. Əmtəə bazarında strateji təsir zonaları aşağıdakı kimi fərqləndirilir:

"Ulduz" - əmtəə və xidmətlərə tələbin və bazar payının böyük olmasıdır. Bu zona firma yüksək nəticələrə və böyük həcmdə gəlirə malikdir, ancaq gəlirin xeyli hissəsi özünün lider vəziyyətini saxlamaq üçün nəzərdə tutulur.

"Sağlam inək" – yüksək bazar payına və lider mövqeyinə, habelə əmtəə və xidmətlərə tələbin artmasına baxmayaraq köhnə firmada istehsal qismən dondurulub və aşağı templə inkişaf etdirilir. Bazarda lider mövqeyində və stabil vəziyyətdə olması ilə əlaqədar reklama və rəqabət mübarizəsinə sərf edilən maliyyə vəsaitləri itmir, belə ki, daha kiçik rəqiblər "sağlam inəyin" əmtəə yeməyini sıxışdırıb çıxara bilməz. Artıq maliyyə vəsaitləri əlverişli investisiyalaşdırmaya və digər zonaların maliyyə dəstəyinə yönəldilir.

"Çətin uşaq" – bazar payı aşağıdır, amma firma əmtəəsinə və xidmətlərinə tələb sürətlə artır. Qeyri-müəyyən vəziyyət yaranır: ya səyi və maliyyə xərclərini artırmaqla "ulduz" olmaq, ya da bazardan çıxıb getmək lazımdır. Bir qayda olaraq, firmanın xüsusi maliyyə vəsaitləri kifayət qədər deyil və ona görə də maliyyə dəstəyi və bazarda qalması üçün "sağlam inək" tərəfindən kömək göstərilməsi vacibdir.

"İt" - əmtəə və xidmətlərə tələbin artım tempi minimum və bazar payı aşağıdır. Bu firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti getdikcə pisləşir, mənfəət əldə etmir, amma özünün bazarda iştirakı üçün böyük xərc tələb olunur.

"İtdən" vaxtında xilas olmaq, yaxud "ulduz" vəziyyətinə çatması üçün iri maliyyə vəsaiti qoymaq lazımdır.

İstehlak bazarında vasitəçi firmanın fəaliyyət zonasının həyat qabiliyyətinin tipik yolunu aşağıdakı kimi təsvir etmək olar.

"Çətin uşaq" ⟶ "Ulduz" ⟶ "Sağlam inək"

Ən yaxşı vəziyyət əsas ticarət-vasitəçilik fəaliyyəti "ulduz" zonasında yerləşdiyi vaxt yaranır. Bunun üçün "sağlam inəyin" maliyyə dəstəyi tələb olunur, çünki firma öz fəaliyyətini inkişaf etdirmək üçün maliyyə vəsaitlərinə ehtiyacı olacaqdır.

Firmadaxili planlaşdırmanın başlıca məqsədi minimum məcmu xərclə maksimum nəticənin alınması üçün firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin ən effektiv istiqamətlərini seçməkdən ibarətdir. Bu zaman biznesin daxili və xarici mühitinin konkret şəraiti və amilləri və firmanın dəqiq formalaşmış missiyası mütləq nəzərə alınmalıdır.

XV FƏSİL. BİZNES-PLANIN STRUKTURU

15.1. Biznes-planın mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri

Biznes-plan kifayət qədər geniş və tutumlu anlayışdır. Layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılması (TİƏ), investisiya layihəsi kimi terminlər ona çox yaxındır. Buna görə də biznes-plan anlayışının mənasını araşdırmamışdan əvvəl terminologiyadakı bir sıra fərqləri aşkarlamağa cəhd göstərək.

Göstərilənlər içərisində biznes-plan ən ümumi termindir, çünki adı çəkilən hər iki termini özündə birləşdirir. Bununla yanaşı, TİƏ həmişə həm biznes-planın, həm də investisiya layihəsinin tərkib hissəsidir. İnvestisiya layihəsi isə kənardan əlavə vəsaitlərin cəlb edilməsinə və ya vəsaitlərin tərkib hissələri arasında yenidən bölünüb paylanmasına əsaslanır. Biznes-plan, bir qayda olaraq, investisiyaların cəlb edilməsinə istiqamətlənərək mövcud biznesin iqtisadi dərk edilməsi məqsədilə və ya özünün gəlirlərinin toplanması hesabına onun daxili inkişafı məqsədilə tərtib edilə bilər. Bundan əlavə, investisiya layihəsi dedikdə elə ənənəvi layihələr nəzərdə tutulur ki, iqtisadi mənfəət gətirməyə qadirdir. Müəyyən sosial səmərə gətirməyə yönəlmiş investisiya proqramı da biznes-plan sayıla bilər.

Biznes-plan dedikdə müəssisə və təşkilatın təsisi, rekonstruksiyası, fəaliyyəti üzrə işçi sənədlərin hazırlanmasının nəticəsi nəzərdə tutulur. Bu nəticə müəyyən zaman kəsiyində və müəyyən şərtlər daxilində biznesin iqtisadi dayanıqlılığını və səmərəliliyinin dərəcəsini dərk etməyə və təsvir etməyə istiqamətləndirilmişdir. Biznes-plan dedikdə yeni istehsalat müəssisəsinin və ya mal və xidmətlərin satılması sisteminin yaradılmasına və ya fəaliyyət göstərən köhnəsinin modernləşdirilməsinə yönəldilmiş əsaslı tikintini, texnologiyanın əldə edilməsini, avadanlığın alınmasını, kadrların hazırlanması tədbirlərini özündə birləşdirən kompleks plan nəzərdə tutulur.

Biznes-plan müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılmasının mütərəqqi formasıdır. Biznes dünyasında müvəffəqiyyət əhəmiyyətli dərəcədə indiki vaxtda və gələcək dövrdə müəssisənin fəaliyyətindəki dəyişiklikləri başa düşmək və nəzərə almaqdan asılıdır.

Biznes-plan sahibkarların üzləşdikləri başlıca problemlərin təhlil edildiyi və onların həllinin əsas üsullarını müəyyənləşdirən sənəddir. Məhz biznes-planın köməyilə menecer bazarda baş verə bilən dəyişiklikləri və gözlənilməz problemləri qiymətləndirmək imkanına malikdir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ən çox işlədilən terminlərdən biri biznes-plandır. Biznes-plan aktuallığı onunla müəyyən edilir ki, heç bir ciddi idarəetmə qərarı bu və ya digər formada biznes-plan təqdim etmədən qəbul edilə bilməz.

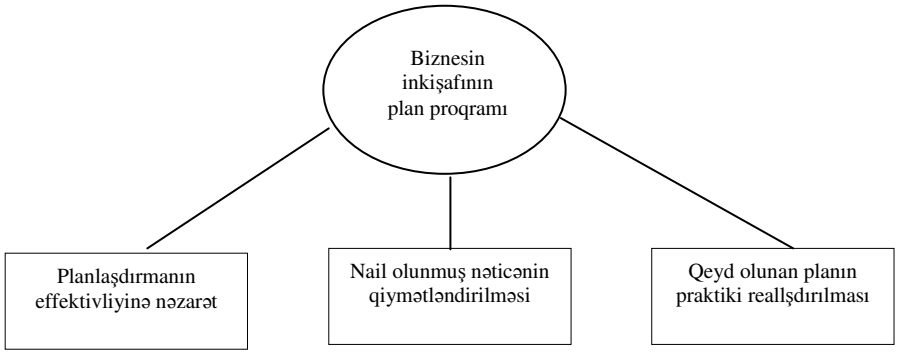
Biznes-plan müəssisənin inkişaf planıdır, müəssisənin mövcud fəaliyyətinin inkişafı və yeni fəaliyyət növünün mənimsənilməsi, biznesin yeni növ və formalarını yaratmaq üçün zəruri olan sənəddir.

Sahibkara öz biznesini yaradarkən texniki vasitələr almaq və dövriyyə fondunu formalaşdırmaq üçün investisiya qoyuluşu tələb olunur. Aydındır ki, müəssisənin nizamnamə kapitalının həcmi biznes fəaliyyətini genişləndirmək üçün çox vaxt kifayət etmir. Buna görə də sahibkarın öz vəsaitinə əlavə investisiyanın, yəni maliyyə təşkilatlarının kredit resurslarının və potensial investorların vəsaitlərinin cəlb edilməsi zərurətə çevrilir. Əlavə maliyyə resursları almaq üçün biznes layihəsinin iqtisadi səmərəliliyi əsaslandırılmalıdır. Biznes layihəsinin reallaşdırılmasından alınacaq nəticələrin kompleks təhlili aparılır və biznes-planda əks etdirilir.

Biznes-planın strukturu zəruri investisiyanın həcmindən, biznesin miqyasından, firmanın maliyyə sabitliyinin səviyyəsindən, həmçinin firma tərəfindən təklif olunan əmtəə və xidmətlərin növləri üzrə bazarın vəziyyətindən asılıdır.

Biznes-plan sahibkarlara imkan verir ki, öz imkanlarını və biznes layihəsinin səmərəliliyini qiymətləndirsin və onun məqsədəuyğunluğu haqqında əsaslandırılmış qərar qəbul etsin. Biznes-planın sahibkarlar üçün nə demək olduğunu planlaşdırma sahəsində tanınmış mütəxəssis Q.Rayen belə qiymətləndirmişdir: «Özünü düşünmək və özünü satmaq».

Biznes-plan biznesin müasir və gələcəyi haqqında obyektiv və məqsədəuyğunluğu təmin edən məlumatları və mühüm aspektləri əks etdirən kompleks sənəddir. Başqa sözlə, biznes-plan biznesin optimallaşdırılmasının plan proqramıdır.



Sxem 15.1. Biznes-planın tərtibi və reallaşdırılması

Biznes-planlaşdırma aşağıdakı problemlərin həllinə imkan verir:

- müəssisənin tədiyyə qabiliyyətini müəyyənləşdirir, sahibkarlıq fəaliyyətində riskləri azaldır;

- biznesin inkişaf perspektivlərinin kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərini konkretləşdirir;
- potensial investorların diqqət və marağını artırır, dəstəyini təmin edir;
- planlaşdırmanın müsbət təcrübəsini əldə etməyə kömək edir.

Ənənəvi plandan fərqli olaraq biznes-planın təşkili bütün tərəfdaşların, maraqlı şəxslərin mənafeyini nəzərə alır. İnvestorlardan başqa belə şəxslər potensial istehlakçılar və malgöndərənlər kimi çıxış edirlər. Adətən biznes-plan sahibkar ilə investorlar və partnyorlar arasında danışıqlar aparmağa başlamaq üçün zəmin sayılır.

Biznes-plan, strateji plan kimi, uzun dövrü əhatə edə bilər (adətən 3-5 ili, bəzən daha çox). Bununla belə strateji plan ilə biznes-plan arasında bir sıra fərqlər vardır:

- biznes-plan müəssisənin inkişafının kompleks məqsədinə deyil, yalnız onlardan birinə – hansı ki, müəyyən biznes növünün yaranması və inkişafı ilə bağlı, yaxud müəyyən tədbirin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar məqsədə yönəldilir. Biznes-plan adətən müəssisənin inkişafına yönəlir, halbuki strateji plan müəssisənin strategiyasının başqa tiplərinə əsaslanır.

Strateji plan vaxtın artması ilə proqramdır. Hər il plan yerinə yetirildikcə strateji plan təhlil olunur və korrektə edilir. Biznes-plan isə müvəqqəti çərçivədir, başa çatanda qarşıya qoyulan məqsədə mütləq nail olmalıdır.

Biznes-planın işlənib hazırlanmasında əsas məqsəd mövcud imkan və resurslardan daha səmərəli istifadə edərək müəssisənin mənfəətini (gəlirini) maksimum artırmaqdır. Bununla yanaşı müəssisənin inkişaf strategiyasından asılı olaraq biznes-planın müxtəlif məqsədləri də ola bilər:

- arzu edilən nəticələrə nail olmağın reallıq səviyyəsini aydınlaşdırmaq;
- mövcud fəaliyyətin yeniləşdirilməsi və ya yeni fəaliyyətin yaranmasının məqsədəuyğunluğunu maraqlı şəxslərə sübut etmək;
- yeni ideyanın reallaşması üçün tərtib olunmuş layihədə göstərilən keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərinə nail olmağın mümkünlüyünü sahibkarın tərəfdaşlarına sübüt etmək;
-xarici bazara çıxış və investisiyaların cəlb edilməsi.

Biznes-plan sahibkara aşağıdakı əsas problemləri həll etməyə imkan verir:

- firmanın konkret fəaliyyət istiqamətlərini, məqsədyönlü bazarı və bu bazarda firmanın mövqeyini müəyyən etmək;
- firmanın uzunmuddətli və qısamüddətli məqsədlərini dəqiqləşdrmək, onlara nail olmağın strategiya və taktikasının həyata keçirilməsinə görə məsul şəxslərin müəyyən edilməsi;
- firmanın maliyyə vəziyyətini, qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün mövcud maliyyə və maddi ehtiyatların uyğunluğunu qiymətləndirmək,

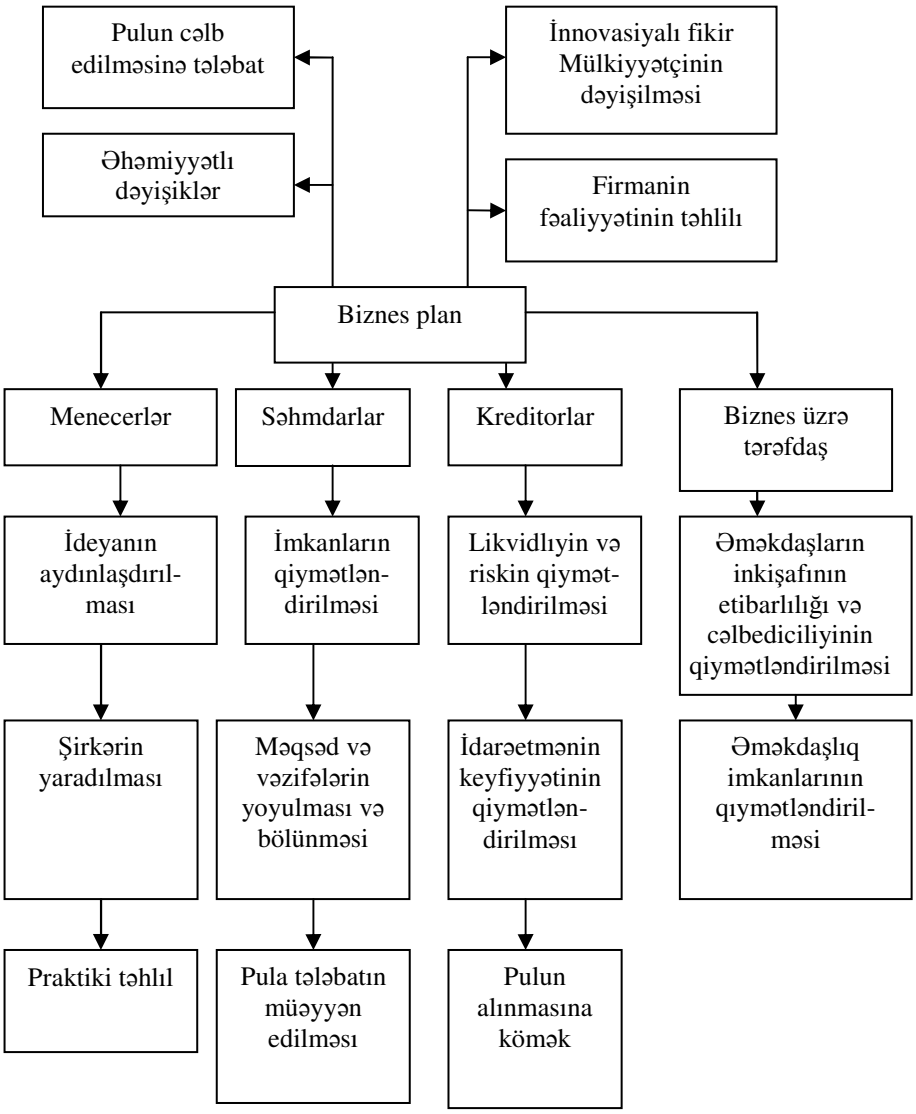
biznes-planın həyata keçirilməsində qarşıya çıxa biləcək təhlükələri öncədən görmək.

Biznes-plan tərtib etmədən fəaliyyət göstərən sahibkar özü üçün tamamilə gözlənilməz olan məsələlərlə qarşılaşaraq çox çətin vəziyyətə düşə bilər ki, bu da öz növbəsində həmin sahibkarın özü üçün, həm də onun firması üçün ağır nəticələrə gətirib çıxarar. Sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırılmasının əhəmiyyəti aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- sahibkarı öz ideyasının perspektivlərini öyrənməyə məcbur edir;
- məqsədə çatmaq üçün göstərilən səyləri daha da dəqiq əlaqələndirməyə imkan verir;
- nəzarətin həyata keçirilməsi üçün firmanın fəaliyyət göstərməsini müəyyən edir;
- sahibkara öz məqsədlərini və ya onlara nail olmaq yollarını dəqiqləşdirməyə imkan verir;
- firmanın bazardakı qəfil dəyişmələrə daha çox hazırlıqlı edir;
- sahibkarın muzdlu işçilərinin məsuliyyət və vəzifələrini dəqiqləşdirməyə imkan verir.

15.2. Biznes-planın işlənib hazırlanması prosesi

Biznes-planın hazırlanması prosesi layihənin reallaşdırılması sisteminin ardıcıl şərh edilməsidir, yəni investoru və tərəfdaşı biznes-planın düzgünlüyünə və faydalı olmasına, habelə onda iştirakın vacibliyinə inandırmaqdır. Layihənin reallışdırılmasında əsas an, adətən işgüzar yazışmalarda olur, həmin hadisələrin detallaşdırılması və onların hazırlanması isə biznes-planlarda əks etdirilir. Biznes-planlaşdırma prosesi müəssisənin təşkilati-hüquqi və maliyyə təminatı elementlərində çatışmazlıqları aşkara çıxarır. Biznes-planlaşdırmada aşağıdakı əsas məsələlərin nəzərə alınması çox vacibdir: məhsulun (xidmətin) istehsal imkanlarının, zəruriliyinin və həcminin əsaslandırılması; potensial istehlakçının aşkara çıxarılması; daxili və xarici bazarlarda məhsulun rəqabətqabliyyətinin müəyyən edilməsi; öz bazar seqmentinin müəyyən edilməsi; müxtəlif səmərəlilik göstəricilərinə nail olunması; biznes ideyasının təşəbbüskarının kapitalının kifayət qədər olmasının əsaslandırılması və maliyyələşdirmə mənbələrinin aşkara çıxarılması.



Şəkil 15.1. Bıznes-planın hazırlanması qaydası və onun iştirakçıları

Beləliklə, biznes-plan kompleks şəkildə aşağıdakı məsələləri özündə əks etdirir:

- layihənin faydalı olmasına investoru inandıra biləcək dəlillər sisteminin şərh edilməsi;
- müəssisənin fəaliyyət göstərmə qabiliyyətinin və gələcək dayanıqlığının müəyyənləşdirilməsi;

- sahibkarlıq fəaliyyəti risklərinin qabaqcadan dərk edilməsi, qiymətləndirilməsi;

- kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri şəklində biznesin inkişafının prioritet istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;

- planlaşdırma sahəsində qazanılmış qiymətli təcrübənin köməyilə müəssisənin rəqabətqabliyyətinin yüksəldilməsinə perspektiv (strateji) baxışın inkişaf etdirilməsi.

Azərbaycan Respublikasının hazırkı iqtisadi durumunda mülkiyyət hüququnun, uzunmüddətli imtiyazların və xammalın alınması, müzdlu işçilərin tutulmasından hazır məhsulun təchizatına qədər bütün üstünlükləri birləşdirən rəqabət üstünlüklərinin məcmusu kimi biznes-xəttlərin (məhsuldar xəttlər, investisiya layihələri) yaradılması daha cəlbedici ola bilər.

Biznes-planın işlənib hazırlanması prosesinin arxitektur qurulmasını və onun əsas iştirakçılarını aşağıdakı kimi təsvir etmək olar.

15.3. Biznes-planın funksiyaları

Biznes-planın yerinə yetirdiyi funksiyalar firmadaxili və firmaxarici funksiyalara ayrılır.

Firmadaxili funksiyalara aşağıdakılar aid edilir:

- firmanın inkişaf strategiyasının və fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;
- yeni növ məhsulların (xidmətlərin) mənimsənilməsi layihələrinin hazırlanması və reallaşdırılması;
- firmadaxili elmi-texniki və istehsal-kommersiya potensialının qiymətləndirilməsi;
- yeni avadanlıq və texnologiyaların alınması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- mövcud işçilərin ixtisaslarının artırılması və yeni kadrların seçilib işə qəbul edilməsi;
- firmanın maliyyə vəziyyətinə nəzarət;
- sahibkarlıq risklərinin aşağı salınması;
- firmanın müsbət imicinin formalaşdırılması;
- firmanın fəaliyyətindəki geriləmə, tənəzzül prosesi haqqında xəbərdarlıq.

Firmaxarici funksiyalara aşağıdakıları aid etmək olar:

- layihənin reallaşdırılması üçün zəruri investisiyanın cəlb edilməsi;
- fond bazarında firmanın səhmlərinin müvəffəqiyyətlə satılmasının təmin edilməsi;
- layihənin məqsədəuyğunluğunun təşkilati-maliyyə əsaslandırılması;

- müştərək sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün tərəfdaşların kapitalından səmərəli istifadə olunması.

Biznes-planın qarşısında duran məqsədə nail olmaq üçün konkret vəzifələr müəyyənləşdirilir ki, bunlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- nəzərdə tutulan nəticələrə nail olmağın reallıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi;
- mövcud biznes fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsi və yeni fəaliyyət növünün təşkili zəruriliyinin əsaslandırılması;
- yeni ideyanın reallaşdırılması üzrə layihənin kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə nail olmağın mümkünlüyünün tərəfdaşlara, investorlara və digər maraqlı şəxslərə inandırılması;
- xarici bazara çıxış və investisiyaların firmanın fəaliyyətinə cəlb edilməsi.

Biznes-planda müəssisə fəaliyyətinin istehsal və bazar, maliyyə və texniki, daxili və xarici aspektləri çevik əlaqələndirilir.

15.4. Biznes-planın hazırlanması mərhələləri

Azərbaycan Respublikasında biznes-planın hazırlanması üzrə sənəd 2002-ci ildə Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlara Kömək Milli Fondu tərəfindən hazırlanmış Metodik tövsiyələrdir. Bu sənəddə biznes-planın mahiyyəti, məzmunu, bölmələri və onların hazırlanmasına qoyulan tələblər şərh edilmişdir. Sahibkarlar kredit götürərkən bu tövsiyələr əsasında hazırlanmış biznes-plan təqdim edirlər.

Biznes-planın işlənib hazırlanmasına başlamazdan öncə bütün kompleks zəruri informasiyaları almaq lazımdır.

Biznes-planın hazırlanmasında birinci mərhələ lazımi informasiyanın alınması mənbələrinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Biznes-planın hazırlanmasında ikinci mərhələ onun məqsədinin müəyyən edilməsidir. Məqsəd biznes-planın həll edəcəyi, problemlərin siyahısı əsasında müəyyən olunur. Xatırlatmaq lazımdır ki, yalnız düzgün və keyfiyyətli biznes-plan əsasında müəssisənin daxili və xarici məqsədlərinə nail olmaq mümkündür.

Biznes-planın daxili və xarici məqsədləri aydınlaşdıqdan sonra üçüncü mərhələyə, yəni özünün məqsədli oxucularının dəqiq müəyyənləşdirilməsinə başlamaq olur. Bu yalnız təşkilatın daxili iştirakçısı olacaq, yaxud təşkilatın öz investorunu görmək istədiyi xarici şəxs – səhmdarlar, kommersiya bankları, vençur kapitalisti.

Oxucuların seçilməsi biznes-planın məzmununun spesifikliyini, firmanın bu və ya digər tərəfinin ayrılması zəruriliyini, iqtisadi göstəricilərini müəyyən edir.

Biznes-planın daxili və xarici problemlərini qiymətləndirərkən onların qarşılıqlı yaranma imkanları nəzərə alınmalıdır. Məsələn, xarici məqsəd – investorların cəlb edilməsi; təkcə kreditor kimi deyil, biznesin tamhüquqlu iştirakçısı kimi şərait yaratmaq.

Sonrakı hərəkət – konkret ünvanın müəyyən edilməsi, biznes-planın layihəsini kimə göndərmək (səhmdar cəmiyyəti, kommersiya bankı, vençur firması).

Vençur (riskli) firması – sahibkarlıq layihələrinin onun həyata keçirilməsinin müxtəlif mərhələlərində maliyyələşdirilməsi, habelə ayrıca riskli biznes növünün maliyyələşdirilməsi sahəsində ixtisaslaşdırılmış təşkilatdır. Vençur kapitalının fəaliyyətində başlıca – ən yüksək mənfəət almaq məqsədilə riskli müəssisələrə vəsait qoymaq – Azərbaycan iqtisadiyyatında vençur kapitalı hələlik zəif təqdim olunur.

Sonrakı mərhələ – tərtib olunan sənədin strukturunun müəyyənləşdirilməsidir. Adətən biznes-planda olur: titul vərəqəsi, xülasə, biznesin tarixi, əgər müəssisə artıq fəaliyyət göstərirsə, məhsulun (xidmətin) təsviri, sahənin vəziyyəti, əmtəə bazarının xarakteristikası, rəqiblərin qiymətləndirilməsi və rəqabət strategiyasının seçilməsi, istehsal planı, marketinq planı, təşkilati plan, maliyyə planı və riskin qiymətləndirilməsi, tədqiqat və işləmələr planı, risklərin sığortalanması və s.

Daha sonra biznes-planın bütün bölmələrini hazırlamaq üçün informasiyaların toplanması həyata keçirilir.

Biznes-plan obyektiv reallığı əks etdirən texniki-iqtisadi məlumatlar əsasında işlənib hazırlanmalıdır. Bazar iqtisadiyyatı amillərinə, elmi-texniki nailiyyətlərə, təşkilati-texnoloji reallıqlara əsaslanmayan biznes-planla həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyətindən müvəffəqiyyət gözləməyə dəyməz. Ona görə də biznes-planın hazırlanmasına formal yanaşmaq olmaz. Bu cür yanaşma sahibkarlıq fəaliyyətinə tamamilə ziddir. Biznes-planların hazırlanması zamanı aşağıdakılara əsaslanmaq lazımdır:

- müəyyən bir məhsul istehsalı və yaxud xidmətin göstərilməsini nəzərdə tutan konkret təklifin (layihənin) olması;
- oxşar məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi ilə məşğul olan müəssisələrin istehsal-təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin hərtərəfli öyrənilməsi;
- idarəetmədə istifadə olunan texniki-iqtisadi, maliyyə-kredit və sosial-təşkilati mexanizmlərin öyrənilməsi.

Biznes-planın hazırlanması 2 mühüm mərhələni əhatə edir:

I mərhələdə təşkil ediləcək biznes, onun satış bazarı, cəlb ediləcək maliyyə mənbələri və s. haqqında zəruri informasiyalar toplanılır.

II mərhələdə toplanmış informasiyalar sistemləşdirilir.

Biznes-plan hazırlanan zaman nəzərdə tutulan tədbirlərin həyata keçirilməsi mərhələlərinə və ardıcıllığına diqqət yetirilməli, tələb olunan vəsaitin həcmi, xərclərin öz vəsaiti və ya cəlb edilmiş vəsaitlər hesabına ödənilməsi, gözlənilən nəticələr və sair göstəricilər hesablanmalı və uzlaşdırılmalıdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, cəlb olunmuş vəsaitlərin çox olması, həmin layihənin həyata keçirilməsinin bir o qədər riskli olduğunu göstərir. Ona görə də, daxili maliyyələşdirmə mənbələrinin aşkar olunmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir. Biznes-plan əsasında aşağıdakı mühüm iqtisadi məsələlər həll edilir.

- müəssisənin strateji inkişaf konsepsiyasının məqsədəuyğunluğunun iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması;
- müəssisənin fəaliyyətindən əldə ediləcək məhsul istehsalı və satışı həcminin, maliyyə nəticələrinin, mənfəətin və sair göstəricilərin hesablanması;
- müəssisənin qarşısında qoyulan məsələlərin həlli üçün lazım olan maliyyə mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- strateji inkişaf xəttinin həyata keçirilməsi üçün texniki və təşkilati tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi.

Biznes-plan hazırlanan zaman görüləcək konkret işlərin siyahısı dəqiqləşdirilir və lazım olan maddi və əmək ehtiyatları qiymətləndirilir. Görüləcək işlər üzrə fəaliyyət proqramı kimi, biznes-plan işgüzar təkliflərin hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin əsasını təşkil edir.

15.5. Biznes-planın əsas bölmələri

Aparılan tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, biznes-planın əsas bölmələrinin sayı və onlara qoyulan tələblər bir-birindən fərqlənir. Bunlardan aşağıdakıları qeyd edək:

Bütün biznes-planlar, adətən titul vərəqindən başlayır. Titul vərəqində əsasən aşağıdakı göstəricilər əks olunur:

- layihənin təşəbbüskarı olan sahibkarlıq subyektinin adı, ünvanı və telefonları;
- mülkiyyət formasını və dövlət qeydiyyatını əks etdirən məlumatlar;
- vergi ödəyicisi kimi qeydə alınması;
- biznes-fəaliyyət üçün lisenziyasının olması (xüsusi icazə tələb olunduqda);
- müəssisənin bank rekvizitləri;
- layihənin hazırlanma yeri və vaxtı.

Biznes-planlar qarşıya qoyulmuş məqsədin açıqlanması, onun həyata keçirilməsi yolları və əldə olunacaq nəticələri özündə əks etdirən sənəd

olduğu üçün quruluşuna görə bir-birlərindən az fərqlənirlər. Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olmayaraq biznes-planlar aşağıdakı bölmələrdən ibarət olur:

- biznes-plan haqqında qısa xülasə;
-biznesi həyata keçirəcək sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat;
- təşkilati-plan;
- istehsal planı;
- marketinq planı;
- maliyyə planı;
- risklər;
- kreditin qaytarılması mərhələləri;
- kreditin girov təminatı.

Biznes-plan haqqında qısa xülasə: Hər bir biznes-plan maliyyə vəsaitləri cəlb etmək məqsədilə investorlara, maliyyə-kredit təşkilatlarına təqdim edilmək üçün hazırlandığından onları qarşıya qoyulmuş məqsədin reallığına inandırmalıdır. Bu baxımdan investoru çox vaxt biznes-planın qısa məzmunu maraqlandırır. Xülasə 1-2 səhifədən artıq olmamaqla layihənin başlıca məqsədini və əsas məzmununu ifadə etməlidir. Xülasəni oxuyan maraqlı tərəflər, layihə barədə müfəssəl anlayış almaqla bərabər, həm də qərar qəbul etmək imkanı əldə etməlidirlər. Belə ki, hər bir sahibkar öz biznesini təşkil etməkdə maraqlı olduğu kimi, investor da öz vəsaitlərini səmərəli yerləşdirməkdə maraqlıdır.

Bu bölmədə daha çox aşağıdakı əsas məsələlər haqqında qısa, yığcam və konkret məlumatların verilməsi məqsədəuyğun hesab edilir:

- sahibkarlıq subyekti haqqında qısa məlumat;
- həyata keçiriləcək biznesin əsas məqsədi;
- istehsalın təşkili və idarə edilməsi prinsipləri;
- maliyyələşmə mənbələri, həcmi və təyinatı;
- marketinq (satış bazarı, məhsulun üstünlükləri, mövcud bazarda rəqabət və onun əsas xüsusiyyətləri);
- gözlənilən nəticələr (gəlir və xərclər, rentabellik, investisiyanın öz xərcini ödəmə müddəti, yaradılacaq yeni iş yerləri və s.) ;
- risklər;

Xülasə yığcam, səlist, dəqiq və inandırıcı tərtib olunmalıdır.

Layihəni həyata keçirəcək sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat: Maliyyə vəsaiti tələb edən tərəf haqqında investorun ətraflı məlumatlandırılması biznes-planın əsas şərtlərindən biridir. Bunu nəzərə alaraq investor üçün sahibkarlıq subyektinin öz biznesinin təşkili sahəsində hansı potensial üstünlüklərə və imkanlara malik olduğunu bilmək vacibdir. Bu baxımdan sahibkarlıq subyekti haqqında aşağıdakı zəruri məlumatların verilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir:

- Sahibkarlıq subyektinin yaranma tarixi, yerləşmə mövqeyi;

- Mövcud istehsal infrastrukturu, maddi-texniki təminatı, işçilərin sayı;
- Biznes fəaliyyətinin hazırkı istiqaməti;
- İnvestisiyanın cəlb edilməsində əsas məqsəd;
- Biznesin həyata keçirilməsi üçün ilkin zəruri şərtlər.

Təşkilati plan: Bu bölmədə biznesin təşkili üçün lazım olan bütün məsələlərə aydınlıq gətirilməlidir. İlk növbədə görüləcək işlər və onların həyata keçirilməsi qrafiki, işçi heyəti və digər mühüm təşkilati məsələlər haqqında məlumatlar verilməlidir. Bu baxımdan təşkilati planda aşağıdakı məsələlərin ön plana çəkilməsi məqsədəuyğun hesab edilir:

- görüləcək əsas işlər və onların həyata keçirilməsi qrafiki;
- istehsalın təşkili və idarə edilməsi;
- tələb olunan işçi heyəti, onun tərkibi, təcrübəsi, ixtisaslı işçilərin cəlb olunma imkanları və seçilməsi;
- istehsalın təşkilati strukturu;
- xammal və materiallar, onların alınma mənbəyi;
- malgöndərənlər və onların əsas üstünlükləri;
- alınacaq maşın, texnika və avadanlıqlar, onların istehsal gücü, digər texniki-iqtisadi göstəriciləri.

İstehsal planı: Bu bölmədə – istehsal və cari işlər planı verilir. Burada əsasən məhsul istehsalının mövcud həcminin saxlanması və onun genişləndirilməsi ilə bağlı təminatlar haqqında məlumatlar əks etdirilir. Bu bölmədə mövcud istehsal şəraiti, tələb olunan xidmət növləri, zəruri avadanlıq təminatının təşkili, işçi qüvvəsi, istehsalın maddi-texniki təchizatı, məhsulun keyfiyyətinə nəzarət, alış və satış proseslərinin təşkili, istehsal prosesinin idarə olunması və s. məsələlərə baxılır. Bu bölmədə istehsal və onun maddi-texniki təchizat strategiyası, əlavə maliyyə vəsaitlərinə tələbat, qiymətqoyma məsələləri, işçilərin ixtisasının artırılması, istehsalın genişləndirilməsi və bununla bağlı digər problemlərin şərh edilməsi məqsədəuyğundur. Burada müəssisənin xammal və materiallarla, komplektləşdirici avadanlıqlarla, enerji və yanacaqla təmin edilməsi səviyyəsi aydın görünməlidir. Biznes planın mühüm bölmələrindən biri olan istehsal planında bilavasitə istehsalın həyata keçirilməsi üçün lazım olan aşağıdakı məsələlər diqqətlə öyrənilir və araşdırılır:

- biznesin həyata keçiriləcəyi yer və onun üstün cəhətləri;
- mövcud istehsal, maliyyə vəziyyəti və ondan istifadə olunma imkanları;
- istehsal ediləcək məhsulun (xidmətin) qısa xarakteristikası, texniki-iqtisadi göstəriciləri;
- məhsulun keyfiyyəti və sertifikatlaşdırılması;
- istehsal texnologiyası;

- nəqliyyat, rabitə, elektrik və digər köməkçi sistemləri;
- istehsalın təhlükəsizliyi və ekoloji məsələlər;
- istehsalın proqnozlaşdırılan həcmi.

Marketinq planı: Marketinq – məhsul istehsalı və satışının təşkilinin elə kompleks sistemidir ki, burada bazarın tədqiqi və proqnozlaşdırılması əsasında istehlakçıların tələbatı təmin edilməklə maksimum mənfəət əldə edilməsi nəzərdə tutulur. Marketinqin əsas vəzifəsi – bazar konyunkturasının hərtərəfli təhlili, öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması əsasında istehlakçıların tələbatının tam ödənilməsi üçün məhsul istehsalının təşkilidir. Başqa sözlə desək, marketinq istehlakçıların məhsul və xidmətlərə tələbinin öyrənilməsi və onların həvəsləndirilməsi, məhsulların satışı və istehlakçılar arasında bölüşdürülməsinin təmin edilməsidir. Marketinqin tədqiqi marketinq planı əsasında həyata keçirilir. Marketinq planı – müəssisə və onun məhsulu, marketinq məqsədləri və strategiyası, eləcə də marketinq araşdırmalarının nəticələri haqqında məlumatları özündə əks etdirir. Marketinq planında aşağıdakı bölmələrə xüsusi diqqət verilir:

a) Marketinq strategiyası – fəaliyyət məqsədinin və bu məqsədə nail olmaq üçün marketinqin istiqamətlərinin müəyyən edilməsidir. Marketinq strategiyası müəyyənləşdirilərkən əsasən aşağıdakılar tədqiq olunur:

- nə satılacaq?
- kimə satılacaq?
- nə qədər satılacaq?
- necə satılacaq?
- hansı qiymətə satılacaq?
- harada satılacaq?

b) Əmtəə siyasəti: Burada müəssisənin istehsal edəcəyi məhsulların xarakteristikası, üstünlükləri və çatışmayan cəhətləri, alıcıları cəlb edən xüsusiyyətləri və sairə göstərilir. Müəssisənin istehsal etdiyi məhsullar barədə aşağıdakı məlumatların verilməsi tövsiyə olunur:

- məhsulun adı, növü, keyfiyyəti, ölçüləri, rəngi, çeşidi, qablaşdırması;
- məhsulun təyinatı və tətbiqi sahəsi;
- əsas texniki, estetik xüsusiyyətləri;
- universallıq göstəriciləri;
- standart və normativlərə uyğunluğu;
- dəyər göstəriciləri;

c) Satış taktikası: Bu bölmədə planlaşdırılmış həcmdə məhsul satışı təminatının məzmununu açıqlayan ticarət siyasəti inandırıcı şəkildə şərh olunur. Satış taktikasının düzgün seçilməsi bazarın və istehlakçıların tələbatının araşdırılmasından asılıdır. Hər bir bazar digər bazarlardan "seqmentasiya əlamətləri" adlanan bir sıra xüsusiyyətlərinə görə fərqlənir. Bu xüsusiyyətlərə aşağıdakılar aid edilir:

- demoqrafik;
- coğrafi;
- ictimai-iqtisadi təbəqə;
- sosial-psixoloji meyil;
- istifadə həddi (güclü, zəif, mütəmadi, təsadüfi);

Bazarın seqmentləşdirilməsi – istehlakçıların ehtiyaclarındakı, xarakterlərindəki və ya davranışlarındakı fərqlər əsasında qruplara bölgüsüdür.

Bu amilin köməkliyi ilə istehsal olunmuş məhsulun istehlakçıların tələbatına uyğun olaraq hansı qrup müştərilərin əhatə olunacağı müəyyənləşdirilir. Bundan başqa satış taktikası müəyyənləşdirildikdə əmtəələrin gətirilməsi və satışı üçün vacib olan anbarların, nəqliyyat vasitələrinin, mağazaların, ticarət nümayəndəlikləri şəbəkəsinin səmərəli şəkildə istifadəsinə diqqət yetirilir.

d) Qiymət siyasəti: Bu bölmədə məhsulun qiyməti müəyyən edilir. Məqsədyönlü qiymət siyasətinin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakılar dəqiqləşdirilməlidir:

- məhsul istehsalına çəkilən xərclər;
- istehlakçının qiymətə münasibəti;
- rəqiblərin qiymətinin səviyyəsi;
- qiymətə təsir edən xarici amillər.

Qiymət siyasətinin həyata keçirilməsi fasiləsiz və perspektivli olmalıdır. Belə yanaşma əsasında optimal qiymət siyasəti yürütmək mümkündür. Məhz belə siyasət əmtəə üçün alıcı dairəsini genişləndirməyə və yaxud əldə saxlamağa şərait yaradır. Bütün bunlar isə, son nəticədə müəssisənin mənfəətli fəaliyyət göstərməsinə kömək edir.

e) Rəqabətin təhlili: Marketinq planındakı bu bölmənin əsas məqsədi müəssisənin üzləşə biləcəyi kənar təsirləri və ya imkanları tam təfsilatı ilə təhlil etməkdən ibarətdir. Müvəffəqiyyət qazanmaq üçün rəqiblərin kimliyi, onların bazarda mövqeyi və xüsusi çəkisi, nailiyyətlərinin hakim faktoru öyrənilməlidir.

Bu baxımdan aşağıdakı məsələlərin tədqiqi ön plana çəkilir:

- müəssisənin rəqabət imkanları;
- istehlakçıların cəlb edilməsi yolları;
- cari problemlər və bazarda rəqiblərin təhlili.

Rəqiblərin təhlili zamanı aşağıdakı məlumatların dəqiqləşdirilməsi vacibdir:

- hər bir rəqib haqqında qısa məlumat;
- rəqiblərin güclü və zəif cəhətləri;
- rəqiblərin strategiyası və məqsədləri;
- rəqiblərin reklamları;
- rəqiblərin satış kanalları.

f) Reklam siyasəti: Burada istehsal olunan məhsullara istehlakçıların cəlb edilməsində istifadə olunacaq reklam və təbliğat formaları şərh olunmalıdır.

Maliyyə planı: Maliyyə – pul münasibətləri deməkdir. Sahibkarın sərəncamında olan bütün əsas və dövriyyə kapitalı yalnız pul ifadəsində əks etdirilə bilər. Biznesin ilk başlanğıcı pul, son nəticəsi isə yenə də puldur. Avans olunmuş kapital əvvəlcə istehsal vasitələrinin alınmasına sərf edilir, yəni pul formasından məhsuldar formaya keçir, istehsal prosesi baş verir, məhsul istehsal edilir, tədavül prosesinə çıxarılır, məhsul reallaşaraq avans edilmiş kapital yenidən pul formasında sahibkara qayıdır. Maliyyə planı – yuxarıda qeyd olunan proseslərin tam əhatə edilməsidir. Başqa sözlə, maliyyə planı kapitalın hərəkət istiqamətlərinin əks etdirilməsidir. Maliyyə planında investisiya layihəsinin tətbiq ediləcəyi mühitin xüsusiyyətləri və şəraiti öz əksini tapmalıdır.

Gözlənilən risklər: - Riskin təhlilinin əhəmiyyəti, layihədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərin tamamilə və ya qismən yerinə yetirilməməsi səbəblərinin qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Layihənin həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakı itkilər ola bilər:

1. Material itkisi (qabaqcadan nəzərdə tutulmayan əlavə xərclər və itkilər, avadanlıqların, bina və qurğuların itkisi).

2. Maliyyə itkisi (pul vəsaitlərinin nəzərdə tutulandan çox xərclənməsi, qiymətli kağızların, pul vəsaitlərinin itkisi, qiymətlərin aşağı düşməsindən əmələ gələn, inflyasiya ilə əlaqədar, valyuta kurslarının dəyişməsi nəticəsində yaranan, gözlənilən mənbələrdən pul vəsaitlərinin tam və ya qismən ödənilməməsi və s. itkilər).

3. Vaxt itkisi (layihə üzrə nəzərdə tutulan işlərin həyata keçirilməsindəki gecikdirmələr nəticəsində layihənin reallaşdırılması mərhələlərinin pozulması).

Riskin dərəcələri yol verilə bilən risk (itkilər hesablanmış mənfəətdən artıq deyil) layihənin mənfəətliyini aşağı salır.

Böhranlı risk (ehtimal olunan itkilər mənfəətdən artıqdır) – nəzərə çarpacaq dərəcədə itkilərə gətirib çıxarır.

Ağır (fəlakətli) risk (ehtimal olunan itkilər sahibkarın mülkiyyətindən çoxdur) – müflis olur.

Maliyyə-iqtisadi risklər:

- qeyri-sabit tələbat
- alternativ məhsulun yaranması
- rəqiblər tərəfindən qiymətlərin aşağı salınması
- rəqiblər tərəfindən məhsul istehsalının artımı
- vergilərin artımı
- istehlakçıların ödəmə qabiliyyəti
- xammal, material və nəqliyyat xərclərinin artımı
- təchizatçılardan asılılıq, alternativin olmaması
- dövriyyə vəsaitlərinin çatışmazlığı

Sosial risklər:

- ixtisaslı işçi qüvvəsinin yığılmasındakı çətinliklər
- tətil təhlükəsi;
- əmək haqqı səviyyəsinin yetərli olmaması;
- kadrların ixtisaslaşdırılması;
- sosial infrastruktur.

Texniki risklər:
- avadanlıqların köhnəlməsi;
- xammalın keyfiyyətinin qeyri-stabilliyi;
- texnologiyaların yeniliyi;
- avadanlıqların etibarlılığının azlığı;
- avadanlıqların ehtiyat güclərinin olmaması.

Ekoloji risklər:
- atmosferə və suya tullantılar;
- yaşayış məntəqəsinin yaxınlığı;
- istehsalın zərərliyi.

"Fors – major" halları.

"Fors – major" – sahibkardan asılı olmayan xarici amillərdir.

Məsələn :

- iqtisadi qanunvericiliyin və cari iqtisadi durumun, investisiya şəraitinin və mənfəətin istifadə olunmasının qeyri-stabil olması ilə əlaqədar risklər xarici-iqtisadi risk (ticarət və idxala ehtimal olunan məhdudiyyətlərin qoyulması, sərhədlərin bağlanması və s.)
- siyasi vəziyyətin qeyri-müəyyənliyi, ölkədə və ya bölgədə qeyri-qənaətbəxş sosial-siyasi dəyişikliklər riski
- təbii-iqlim şəraitinin qeyri-müəyyənliyi, təbii fəlakətlər ehtimalı

Yuxarıda qeyd edilmiş risklər və "fors-major" halları biznes-planlarda nəzərə alınmalı və bu kimi hallardan sığortalanmaq üçün tədbirlər planı hazırlanmalıdır.

Kreditin ödənilmə mərhələləri. Kreditlərin ödənilməsi və qaytarılması şərtləri tərəflər arasında bağlanmış kredit müqaviləsinə uyğun olaraq tənzimlənir. Bundan başqa kreditin ödənilməsi qrafiki sahibkar tərəfindən müstəqil şəkildə tərtib edilə bilər. Bir şərtlə ki, kreditorlar tərəfindən müəyyən edilmiş güzəşt müddətləri nəzərə alınmalıdır. Kreditlərin növlərindən asılı olaraq onların qaytarılma müddətinin uzadılması və ya vaxtından əvvəl ödənilməsi üçün şərtlər və səbəblər müəyyən olunmalıdır.

Kreditin girov təminatı. Girovla bağlı münasibətlər Azərbaycan Respublikasının "Mülki Məcəlləsi" və "Girov haqqında" qanunla tənzimlənir. Girov müqaviləsi notarial qaydada təsdiqlənməli, girov hüquqları isə dövlət qeydiyyatına alınmalıdır. Girovun dövlət qeydiyyatını müvafiq icra hakimiyyəti orqanı aparır. Girov verilən əmlakın qiymətləndirilməsində əsas faktor girovun likvidliyi, yəni girovun tez bir vaxtda satılaraq pula çevrilməsidir.

XVI FƏSİL. BİZNESİN RESTRUKTURİZASİYASI

16.1. Restrukturizasiyanın mahiyyəti və əsas mərhələləri

Bazar iqtisadiyyatında biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi şərtlərinin sürətlə dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq firma və müəssisələr öz mövqelərini qoruyub saxlamaq və inkişaf etdirmək üçün fəaliyyətlərini xarici mühitin tələblərinə uyğun qurmalıdırlar. Rəqabətli bazar şəraitində müəssisə fasiləsiz şəkildə xarici mühitin tələblərinə daha yaxşı uyğunlaşmaq və öz fəaliyyətinin səmərəliliyini yüksəltmək üçün dəyişikliklər həyata keçirir. Bu baxımdan, müasir dövrdə biznesin həyata keçirilməsi şərtləri həmişə dəyişiliklərə hazır olmağı tələb edir.

Xarici mühitdə sürətlə baş verən dəyişikliklər və bununla əlaqədar yaranan qeyri-müəyyənlik şəraitində müəssisənin idarə edilməsinin müasir vasitələrindən biri strateji idarəetmədir. Təcrübə göstərir ki, kompleks strateji planlaşdırma və idarəetməni həyata keçirən müəssisə digərlərinə nisbətən daha səmərəli fəaliyyət göstərir. Strategiya müəssisənin məqsədlərini və onların həyata keçirilməsi yollarını müəyyən edir. Bu da müəssisənin fəaliyyət imkanlarının və qəbul edilən idarəetmə qərarlarının sərhədlərini müəyyənləşdirdiyindən onun strategiyasında baş verən istənilən dəyişiklik biznes fəaliyyətinin bütün tərəflərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi ədəbiyyatda "restrukturizasiya" anlayışının məzmununa dair müxtəlif fikirlər mövcuddur. Rus iqtisadçıları İ.İ.Mazur və V.D.Şapiro müəssisənin restrukturizasiyasını, bazarın xarici şərtlərinə və onun inkişaf strategiyasına uyğun olaraq müəssisənin fəaliyyət metod və şərtlərinin kompleks şəkildə dəyişdirilməsi prosesi kimi müəyyən etmişdir. L.P.Straxova və Q.V.Butkovskaya da təqribən bu mövqedən çıxış edərək qeyd edirlər ki, restrukturizasiya müəssisənin özünün rəqabətqabiliyyətini bərpa etməsinə imkan verən təşkilati, texniki, maliyyə xarakterli tədbirlər kompleksinin həyata keçirilməsidir. Q.V.Buliçeva da həmin mövqeyə oxşar olaraq göstərir ki, restrukturizasiya prosesini biznesin dəyərinin artmasına gətirib çıxaran istehsal resurslarından səmərəli istifadənin təmin olunması kimi müəyyənləşdirmək olar. Fikrimizcə, qeyd edilən təriflər "restrukturizasiya" anlayışının mahiyyətini tam ifadə etmir və nisbətən mücərrəd xarakter daşıyır.

İngilis dilindən tərcümədə restrukturizasiya (restructring) – nəyinsə strukturunun yenidən qurulmasını ifadə edir. Latın sözü olan struktur (srtructura) qayda, yerləşmə, quruluş deməkdir. Əgər müəssisəyə xarici və daxili mühitin təsirinə məruz qalan mürəkkəb sistem kimi baxsaq, "müəssisənin restrukturizasiyası"na aşağıdakı kimi tərif vermək olar:

Müəssisənin restrukturizasiyası – xarici mühitin və ya daxili mühitin təsiri ilə müəssisənin strukturunun (başqa sözlə, onun elementlərinin nizamının, yerləşməsinin), həmçinin onun biznesini formalaşdıran elementlərin strukturunun dəyişdirilməsidir. Rus iqtisadçısı M.D.Aitstova da bu mövqedən çıxış edərək düzgün olaraq qeyd edir ki, restrukturizasiya – təsərrüfat təşkilatının (aktivlərinin, mülkiyyətinin, maliyyəsinin, idarəetmənin, kadrların və s.) strukturunun radikal şəkildə dəyişdirilməsidir. Biznesin restrukturizasiyasına müəssisənin idarəetmə sisteminin, maliyyə-iqtisadi siyasətinin, operativ fəaliyyətinin, marketinq və satış sisteminin, heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi daxildir.

Müasir iqtisadi ədəbiyyatda "müəssisənin islahatı", "müəssisənin yenidən təşkili", "müəssisənin restrukturizasiyası", "reinjinirinq" anlayışlarından geniş istifadə edilir. Lakin bu anlayışların məzmununa dair yanaşmalar müxtəlifdir. Belə ki, rus iqtisadçıları İ.İ. Mazur və V.D.Şapiro müəssisənin restrukturizasiyasına həm onun yenidən təşkilini, həm də islahatını aid edirlər. Digər rus iqtisadçısı M.D. Aistova isə müəssisənin restrukturizasiyasını, yenidən təşkilini, reinjinirinqi müəssisənin islahatının tərkib elementləri hesab edir. Bəzi tədqiqatçılar isə "islahat" və "restrukturizasiya" anlayışlarını bir sıraya qoyurlar. Onların fikrincə, islahat müəssisənin strategiyasına və yenidən təşkilinə, restrukturizasiya isə əsasən müəssisənin və onun istehsal etdiyi məhsulların çeşidinin dəyişdirilməsinə aiddir. Fikrimizcə, müəssisənin islahatı daha geniş anlayışdır və müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş bütün əsaslı xarakterə malik tədbirləri əhatə edir. M.V.Odinçov, L.V.Eckin düzgün olaraq qeyd edirlər ki, restrukturizasiya müəssisənin islahatı proqramının bir hissəsidir və müvafiq olaraq ona müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına səbəb olan əsas islahat mexanizmlərindən biri kimi baxmaq olar.

Müəssisənin restrukturizasiyası iqtisadi islahatlar nəticəsində qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması vasitəsidir. Beləliklə, restrukturizasiya müəssisənin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi vasitələrindən biri kimi müəssisənin islahatı proqramının tərkib hissəsidir.

Müəssisədə müsbət nəticələrə nail olmaq üçün onun daxili imkanlarının aktivləşdirilməsi, strategiyasının əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdirilməsi, yenidən təşkili və səmərəli idarəetmənin yaradılması, başqa sözlə, müəssisədə iqtisadi islahatların aparılması zəruridir. Müəssisənin islahatı anlayışı müəssisə fəaliyyətinin bütün tərəflərinin islahatını nəzərdə tutur ki, buna da məhsulun istehsalı və satışı sahəsindəki dəyişikliklər və restrukturizasiya daxildir. Deməli, mülkiyyət formasının dəyişməsi də müəssisənin restrukturizasiyasının nəticəsidir. Müəssisənin mülkiyyətinin strukturunun dəyişməsi korporativ restrukturizasiyanın növlərindən biridir.

Son illərdə inkişaf etmiş ölkələrdə müəssisələrin islahatı həyata keçirilərkən biznesin reinjinirinqinə xüsusi fikir verilir. Reinjinirinq dedikdə, müəssisənin fəaliyyətinin radikal şəkildə, sıçrayışla yaxşılaşdırılması üçün biznes proseslərinin köklü şəkildə yenidən qurulması (yenidən layihələndirilməsi) başa düşülür. Reinjinirinq dəyər, keyfiyyət, servis xidməti, maliyyə, marketinq, informasiya sistemlərinin qurulması və s. biznesin bu kimi göstəricilərinin dərindən dərk olunması və radikal şəkildə yenidən qurulmasını əks etdirir.

Müəssisənin yenidən təşkili – müəssisənin əsas vəsaitlərinin, istehsal potensialının saxlanılması şərtilə onun təşkilati strukturunun və idarəetmə sisteminin dəyişdirilməsi və yenidən qurulması prosesidir. Bu prosesdə təşkilati-idarəetmə aspekti üstünlük təşkil edir.

Biznesin restrukturizasiyası müəssisənin fəaliyyətinin idarə edilməsinin və maliyyəsinin strukturunun köklü şəkildə dəyişdirilməsinə yönəldilmiş prosesi əks etdirir. Bu prosesdə əsas məqsəd müəssisədə istehsal amillərindən daha səmərəli istifadə olunmasını təmin etməkdir. Qeyd edilən məqsədə nail olmaq üçün müəssisənin struktur cəhətdən yenidən qurulması prosesi biznes-vahidləri kompleksinin yaradılmasına istiqamətlənir. Müəssisənin idarə edilməsinin yeni təşkilati formasının seçilməsi, investisiya qoyuluşlarının tərkibi və strukturuna əsaslı şəkildə yenidən baxılması və s. bu kimi dəyişikliklər restrukturizasiya üçün əsas ola bilər.

İqtisadçıların digər bir qrupu müəssisədə həyata keçirilən bütün yenidənqurma tədbirlərini deyil, yalnız onun fəaliyyətini köklü şəkildə dəyişdirə bilən tədbirləri biznesin restrukturizasiyasına aid edirlər. Məsələn, professor A.B.Abbasov qeyd edir ki, kompleks, fasiləsiz proses olan restrukturizasiya müəssisələrin yeni texnika və mütərəqqi texnologiyalar əsasında modernləşdirilməsini, istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasını, rentabellik və əmək məhsuldarlığı göstəricilərini yüksəltməklə əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Restrukturizasiya müəssisənin səmərəliliyi və rəqabət qabiliyyətliliyini bərpa etməyə imkan verən zəruri və nisbətən çətinliklə həyata keçirilən tənzimləyici prosesdir.

16.2. Biznesin restrukturizasiyasının aparılması mexanizmi

Biznesin restrukturizasiyasında həm bazara adaptasiya olunmuş və onun tələblərinə hələ uyğunlaşmamış, həm də maliyyə-iqtisadi vəziyyəti pis olan bütün müəssisələr maraqlı olurlar. Çünki əmtəə və maliyyə bazarlarında baş verən dəyişikliklər nəticəsində əmtəə və xidmətlərə olan tələb və təklifin ciddi şəkildə dəyişməsi müəssisələrin aktivlərinin strukturuna əhəmiyyətli şəkildə təsir göstərir. Aydındır ki, müəssisənin balansında iri

yaşayış evləri, istifadə olunmayan binalar, maşın və avadanlıqlar varsa və ya əsas fondların bir hissəsindən səmərəli istifadə etmək imkanları məhduddursa, onların saxlanması ilə əlaqədar xərclər müəssisənin rəqabətqabiliyyətini aşağı salır. Digər mühüm məsələ, əsas fondların (əsas kapitalın) köhnəlməsi ilə əlaqədardır. Müəssisədə əsas fondların tərkibində köhnəlmiş maşın və avadanlıqların çox olması istehsalın səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir.

Müəssisənin passivlərinin strukturunun optimallığı da müəssisənin rəqabət qabiliyyətinə və onun bazarda kapitallaşma səviyyəsinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Əgər kreditor borclarının məbləği artırsa və müəssisənin maliyyə vəziyyəti pisləşirsə, onda müəssisənin investisiya cəlb etmək və bazardakı mövqeyini saxlamaq imkanları xeyli məhdudlaşır.

Biznesin restrukturizasiyasını həyata keçirməzdən qabaq müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə-iqtisadi göstəriciləri təhlil olunur. Təhlil edilən göstəricilərə: müəssisənin fəaliyyətinin nəticələri (mədaxil, maya dəyəri, mənfəət, rentabellik, istehsal gücündən istifadə səviyyəsi, debitor və kreditor borclarının həcmi, işçilərin sayı, əmək haqqı fondu); kapitalın və işgüzar fəallığın strukturu (xüsusi və borc vəsaiti, ehtiyatların və xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin dövriyyə sürəti); likvidlikik və ödəməqabiliyyətlilik (cari likvidlik əmsalı, dövriyyə vəsaitlərilə təmin olunma əmsalı) göstəriciləri aiddir. Müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətini qiymətləndirməyə imkan verən əsas göstəricilərin təhlili, onun mövcud vəziyyətinin və perspektivini qiymətləndirməyə imkan verir. Təhlil prosesində müəssisənin fəaliyyətinə vergilərin təsiri də araşdırılır. Müxtəlif səviyyəli büdcələrə və büdcədənkənar fondlara ödənişlərin strukturunu araşdırmaqla müəssisənin aktiv və passivlərinin strukturunu dəyişməklə vergi ödənişlərini minimuma endirmək imkanlarını müəyyənləşdirmək mümkün olur.

Biznesin restrukturizasiyası haqqında qərarın qəbul edilməsindən əvvəl əmtəə bazarlarının təhlili aparılır. Bu zaman bazarda hansı əmtəələrə və xidmətlərə tələbatın olduğu, istehlakçıların tələbləri və s. məsələlər öyrənilir. Aparılmış təhlil müəssisənin istehsal etdiyi məhsulların çeşid strukturunun müəyyənləşdirilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün əsas sayılır ki, bu da istehsalın strukturunu müəyyənləşdirməyə imkan verir.

İqtisadi ədəbiyyatda müəssisənin restrukturizasiyasının aparılması mərhələlərinə dair vahid fikir yoxdur. Belə ki, TASİS proqramı əsasında işləyən mütəxəssislər biznesin restrukturizasiyasını üç mərhələyə bölürlər. Birinci mərhələyə müəssisənin təşkilati və idarəetmə restrukturizasiyası, onun fəaliyyətinin və əsas vəsaitlərinin yenidən təşkili; ikinci mərhələyə maliyyə restrukturizasiyası, yeni avadanlıqlara və əmək resurslarına investisiya qoyuluşu; üçüncü mərhələyə isə mülkiyyət hüququnun yenidən təşkili aiddir. İngilis iqtisadçıları A.A.Bivan, S.Estrin və Y.S.Şaffer də biznesin restrukturizasiyasının mərhələlərini həmin yanaşmaya uyğun bölürlər. Onlar

qeyd edirlər ki, restrukturizasiyanın başlanğıc mərhələsində firma qısamüddətli dövrdə maya dəyərinin tərkibində dəyişən xərc komponentlərinin azaldılması üzrə tədbirlərin tətbiqini nəzərdə tutur, uzunmüddətli perspektivdə isə səmərəliliyin yüksəldilməsini şərtləndirən müəssisənin daxili strukturunun dəyişdirilməsi, kapitala investisiya qoyuluşu, bir sözlə, müəssisənin islahatı tədbirlərinin həyata keçirilməsi mümkündür.

Biznesin restrukturizasiyası mərhələlərini müəyyənləşdirmək üçün digər yanaşmanı Dünya Bankının proqramı üzrə restrukturizasiya problemləri üzərində işləyən "Roland Berqer və Partner" beynəlxalq konsaltinq firması təklif edir. Bu yanaşmaya görə restrukturizasiya prosesi iki mərhələyə bölünür:

- operativ tədbirlər planı üzrə restrukturizasiya;
- biznes proseslərin optimallaşdırılması (tədbirlərin menecmenti).

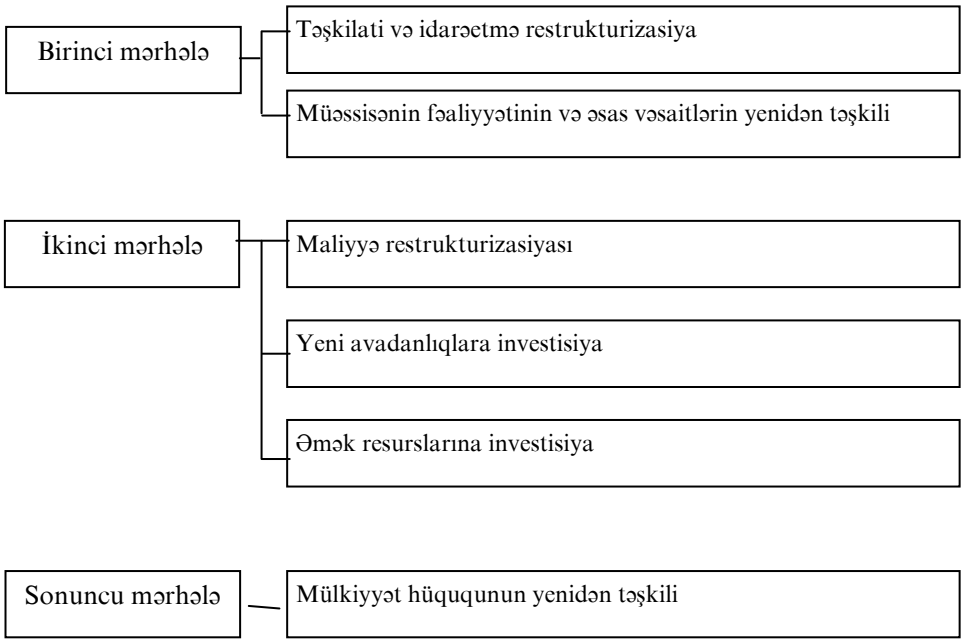
Birinci mərhələnin tərkibinə mövcud vəziyyətin kompleks təhlili, həyata keçiriləcək tədbirlərin kompleks proqramı, müəssisənin fəaliyyətinin strateji istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi; ikinci mərhələ isə müəssisədə əsas proseslərin optimallaşdırılması və onun uzunmüddətli inkişaf strategiyasının dəqiqləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Fikrimizcə, bazar münasibətlərinə keçid şəraitində müəssisələrin mövcud vəziyyətini və makroiqtisadi durumu nəzərə alaraq biznesin restrukturizasiyası prosedurasının TASİS layihəsində nəzərdə tutulduğu kimi aparmaq daha məqsədəuyğundur. Belə yanaşma restrukuturizasiyanın operativ və srateji hissələrə bölünməsini də ifadə edir.

TASİS-in yanaşmasına görə biznesin restrukturizasiyasının aparılması mərhələləri aşağıdakı kimi verilmişdir (şəkil 16.1).

Birinci mərhələ müəssisənin qısamüddətli dövrdə ümumi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bu mərhələdə təşkilati-idarəetmə restrukturizasiyası, müəssisənin fəaliyyətinin və əsas vəsaitlərinin yenidən təşkili həyata keçirilir.

Biznesin restrukturizasiyasının təşkilati və inzibati məsələlərinə müəssisənin fəaliyyətinin profilə uyğun və optimal növlərinin və satış bazarlarının müəyyən edilməsi, onun fəaliyyətinin zəif tərəflərinin təhlili və yaxşılaşdırılması üçün tədbirlərin (az xərcə və müəssisənin daxili resurslarının yenidən bölüşdürülməsi əsasında) hazırlanması daxildir. Adətən biznesin restrukturizasiyasının birinci mərhələsi müəssisənin fəaliyyətində (marketinqdə, satışda, maliyyədə və s.) olan çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına yönəldilir.



Şəkil 16.1. Müəssisənin restrukturizasiyasının aparılması mərhələləri

Müəssisənin fəaliyyətinin yenidən təşkili ilə əlaqədar aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

- perspektiv inkişaf baxımından səmərəli olmayan, müəssisənin ümumi gəlirinin aşağı salınmasına gətirib çıxaran nisbətən aşağı rentabelli məhsulların istehsalını dayandırmaq;
- rentabelli məhsulların istehsalı və satışını genişləndirmək;
- müəssisədə mövcud maddi və qeyri-maddi aktivlərdən istifadə etməklə profilə uyğun məhsullarla yanaşı digər məhsulların buraxılışı hesabına istehsalın diversifikasiyasnı təmin etmək;
- kommersiya cəhətdən perspektivli profilə uyğun yeni məhsulların istehsalını təşkil etmək və s.

Müəssisə öz inkişafının müəyyən mərhələsində onun malik olduğu ayrı-ayrı aktivlərdən (bəzi istehsallardan və ya törəmə müəssisələrdən) əldə edilən gəlir müəssisədə qəbul edilmiş meyarlara cavab vermir. Belə şəraitdə müəssisə aşağıdakı yollardan birini seçməlidir:

- aktivlərdə istifadə sahəsində mövcud problemlərin aradan qaldırılması. Bu variantın əsas üstünlüyü zəruri aktivlərin müəssisədə saxlanması və sanasiya tədbirlərindən sonra müəssisə aktivlərinin dəyərinin artmasıdır;

- sonradan satışın həyata keçirilməsi ilə məhdud şəkildə restrukturizasiya tədbirlərinin həyata keçirilməsi. Bu yolun əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, gəliri az olan aktivlər və ya biznes nisbətən məhdud həcmdə resurslar sərf etməklə restrukturizasiya olunduqdan sonra müəssisəni nisbətən yüksək qiymətə satmaq mümkün olur. Lakin bu variantda həyata keçirilən tədbirlərin gəliri az olan aktivlərin və ya biznesin qiymətinin artırılması üçün kifayət etməməsi riski mövcuddur;

- az gəlirli aktivlərin və ya biznesin təcili satışı. Bu variantın əsas müsbət cəhətlərinə aiddir: birincisi, müəssisənin qısa müddətdə əməliyyat xərcələrinə qənaət etməklə səmərəli olmayan biznesdən (aktivlərdən) azad olur və əldə edilmiş vəsaitləri daha sərfəli aktivlərin alınmasına yönəltmək imkanı qazanır; ikincisi isə, müəssisə bütün səylərini əsas fəaliyyətə istiqamətləndirə bilir.

Praktikada daha geniş tətbiq edilən restrukturizasiya mexanizmlərinə rentabelsiz istehsalın ləğvi; müəssisələrin sosial və qeyri-istehsal obyektlərin saxlanılmasından azad edilməsi; əmlakın ayrı-ayrı müəssisələrə bölünməsi və bunun əsasında törəmə müəssisələrin yaradılması; istifadə olunmayan aktivlərin satılması, kirayə verilməsi və hesabdan silinməsi; yeni yüksək məhsuldar avadanlıqların alınması, lizinqi; anbarlarda ehtiyatların azaldılması, istifadəsiz qalan yerlərin satışı və kirayəyə verilməsi; debitor borcların qaytarılmasına nəzarətin gücləndirilməsi və s. aiddir.

İkinci mərhələ birinci mərhələnin nəticələrinə əsaslanır və həyata keçiriləcək tədbirlərin çoxu investisiya qoyuluşları tələb edir. Bu mərhələ maliyyə restrukturizasiyasını, yeni maşın və avadanlıqların alınması və tətbiqini, kadrların hazırlanması və ixtisas səviyyələrinin artırılmasını əhatə edir.

Maliyyə restrukturizasiyası müəssisənin maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədilə həyata keçirilir. Burada debitor və kreditor öhdəliklərinin restrukturizasiyası mühüm yer tutur. Müəssisənin borclarının restrukturizasiyası dedikdə, bu borcların ödənilməsi şərtlərinin dəyişdirilməsinə və ya onun başqa növ öhdəliyə çevrilməsinə istiqamətlənmiş tədbirlər kompleksi nəzərdə tutulur.

Biznes subyektinin kreditor borclarının artması onun maliyyə restrukturizasiyasını zəruri edir. Maliyyə restrukturizasiyasının əsas məqsədi biznesin maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədini daşıyır. Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin maliyyə vəziyyətini müəyyən göstəricilər sistemi vasitəsilə qiymətləndirirlər. Bu göstəricilərin böhranlı hədləri olur ki, müəssisə bu böhranlı hədlər səviyyəsinə düşdükdə müəssisənin restrukturizasiyasına ehtiyac yaranır.

Müəssisənin aktivlərinin restrukturizasiyası həm də onun debitor borclarının restrukturizasiyanı da nəzərdə tutur. Çünki debitor borcları müəssisənin aktivlərinə daxildir. Bununla belə, debitor borcları müəssisəyə olan borclar olduğundan həm də maliyyə restrukturizasiyası çərçivəsində də

baxılır. Debitor borclarının restrukturizasiyası onun ödənmə müddətinin dəyişdirilməsi və bir debitorun debitor borclarının digərlərinkinə mübadiləsi yolu ilə həyata keçirilir. Debitor borcunun ödənmə müddətinin dəyişdirilməsi borclunun kreditor borclarının restrukturizasiyası ilə əlaqədardırsa, debitor borclarının mübadiləsi müəssisənin aktivlərinin strukturunun yaxşılaşmasına və onların likvidliyinin artmasına gətirib çıxarır.

Biznesin restrukturizasiyasının sonuncu mərhələsi mülkiyyətin restrukturizasiyası adlanır. Bu mərhələdə müəssisənin passivlərinin restrukturizasiyasının variantları təhlil edilir, onların strukturu və əsas elementləri, yəni nizamnamə və ehtiyat kapitalı, yığım fondu, bölüşdürülməmiş mənfəət, uzunmüddətli və qısamüddətli borc vəsaitləri, əsas kreditorlara və büdcəyə olan borclar və s. qiymətləndirilir.

Nizamnamə kapitalının restrukturizasiyası müəssisənin sahiblərinin tərkibinin dəyişməsini nəzərdə tutur. Bu restrukturizasiya o zaman müsbət nəticə verir ki, kapitalın artımı təmin edilsin. Bununla yanaşı nizamnamə kapitalının restrukturizasiyası nəticəsində müəssisə özünün uzunmüddətli və qısamüddətli kreditor öhdəliklərini artırmadan əlavə maliyyə resursları, yeni avadanlıq, texnologiyalar, dövriyyə vəsaitləri cəlb edə bilir ki, bu da onun maliyyə-iqtisadi vəziyyətini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırır.

Biznesin idarə edilməsinin restrukturizasiyasını həyata keçirməzdən əvvəl istehsalın operativ və strateji təhlili aparılır, təşkilati qərarların hazırlanması və qəbulu üsulları təhlil edilir. Operativ rəhbərliyin məqsədi – buraxılan məhsulların satışı üzrə sifarişlərin artırılması hesabına istehsal gücündən maksimum istifadə olunmasına və bu sifarişlərin vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsinə nail olmaqdır. Bu zaman istehsalın modernləşdirilməsi və investisiya qoyuluşlarının strukturunun dəyişməsi, idarəetmə sisteminin yenidən təşkilinə səbəb ola bilən əmtəələrin yeniləşməsi və keyfiyyətinin yüksəldilməsi perspektivi də nəzərə alınmalıdır.

İstehsalın idarə edilməsinin restrukturizasiyası haqqında qərarın qəbulu üçün buraxılan məhsulların hər bir növü üzrə marketinq tədqiqatlarının və maliyyə-iqtisadi təhlilin nəticələri əsas rol oynayır. Təhlil nəticəsində yaxın perspektivdə istehsal ediləcək əmtəə növləri və onların buraxılış istehsal həcmi müəyyən olunur. Bundan asılı olaraq yeni, rasional idarəetmə və istehsal bölmələrinin strukturu formalaşdırılır.

Müəssisənin iqtisadi vəziyyətini yaxşılaşdırmağa imkan verən digər üsul bir neçə müəssisənin birliyindən ibarət olan inteqrasiya olunmuş strukturların formalaşdırılmasıdır. Məlum olduğu kimi, inteqrasiya olunmuş strukturlar holdinqlər, sənaye-maliyyə qrupları, konsern və s. formalarda ola bilər. Biznesin genişləndirilməsi strategiyası əsasında belə strukturlar həm yeni müəssisələrin yaradılması, həm də mövcud müəssisələrin bir strukturda qovuşması və birləşməsi hesabına yaradıla bilər. Müəssisələrin inteq-

rasiyası bir-birilə əlaqəli istehsalların və bir-birilə əlaqəsi olmayan istehsalların birləşməsi əsasında həyata keçirilir. Bir-birilə əlaqəli istehsallar isə şaquli və üfüqi formalarda inteqrasiya edilə bilərlər. Şaquli formada inteqrasiya məhsul buraxılışının texnoloji mərhələləri üzrə ixtisaslaşmış müəssisələrin yaradılması, əldə edilməsi və ya onlar üzərində nəzarətin təmin olunması prosesidir. Üfüqi formada inteqrasiya isə bir fəaliyyət sferasında işləyən və rəqabət aparan müəssisələrin birliyini ifadə edir. Təcrübədə bəzən şaquli və üfüqi formada inteqrasiya olunmuş strukturlarla yanaşı, həm də əsas fəaliyyətləri bir-birilə əlaqəli olmayan müəssisələrin birliyinə də rast gəlinir. Belə strukturların yaradılması güclü istehsal-maliyyə potensialını səfərbər etməyə və təmərküzləşdirməyə, istehsal güclərini optimal yükləməyə və onlarla manevr etməyə imkan verir.

16.3. Biznesin restrukturizasiyasını şərtləndirən amillər

Bazar münasibətləri şəraitində ölkə iqtisadiyyatının səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün təkcə təsərrüfat fəaliyyətinin liberallaşdırılması kifayət deyildir. Bu sahədə önəmli məsələ bazarın tələblərinə cavab verə bilən rəqabətqabiliyyətli müəssisələrin formalaşmasıdır. Çünki bazar mexanizminin səmərəli fəaliyyəti sərbəst əmtəə istehsalçıları olan müəssisələrin rəqabətli mühitdə fəaliyyətindən asılıdır. Məhz bazarda zəruri sayda müəssisələr olduqda rəqabət nəticəsində iqtisadiyyatda resursların səmərəli bölgüsünü və onlardan səmərəli istifadəni təmin etmək mümkün olur. Bu baxımdan sənaye müəssisələrinin bazar münasibətlərinə uyğun yenidənqurulması və özəlləşdirilməsi, iqtisadiyyatda inhisarın aradan qaldırılması qarşıda duran mühüm məsələlərdən biridir.

Azərbaycan Respublikasının öz müstəqilliyini bərpa etməsi və ölkə iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə keçidi müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi xarici mühitdə ciddi dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Ölkədə mövcud müəssisələrin islahatı təsərrüfatçılıq şəraitinin kəskin şəkildə dəyişməsi, iqtisadi fəaliyyətin təşkilinin inzibati amirlik metodlarından bazar metodlarına keçidi ilə əlaqədar zərurətə çevrilmişdir.

Keçid iqtisadiyyatına malik ölkələrdə müəssisələrin islahatı, o cümlədən onların restrukturizasiyası ümumi iqtisadi islahatların və iqtisadi artımın təmin olunmasının əsas və zəruri elementidir. Əgər ölkədə müəssisələrin səmərəli və rentabelli fəaliyyətinin təmin edilməsinə nail olunmursa, onda çox yaxşı hazırlanmış və aktiv şəkildə həyata keçirilən makroiqtisadi siyasət iqtisadiyyatın müvəffəqiyyətli transformasiyasına gətirib çıxara bilməz.

Bazar münasibətlərinə keçid dövründə ilk növbədə, müəssisənin idarəetmə sisteminin yenidən qurulmasına zərurət yaranır. Bazar iqtisadiyyatı rəqabət mexanizminə əsaslanır, təsərrüfat subyektləri arasında baş verən

rəqabət isə bazarda baş verir. Buna görə də müəssisə istehsalın idarə edilməsi ilə yanaşı, bazarın öyrənilməsi və bazarda baş verən dəyişikliklərə adekvat reaksiya verə bilən idarəetmə strukturuna malik olmalıdır.

Bazar münasibətlərinə keçid dövründə istehsalın kəskin şəkildə aşağı düşməsi müəssisə və təşkilatların bank ssudaları və qarşılıqlı hesablaşmalar üzrə vaxtı keçmiş borclarının da artmasına səbəb olmuşdur. Belə ki, 1990-1996-cı illərdə belə borcların həcmi artaraq ümumi daxili məhsula nisbətdə 107,4 faizə bərabər olmuşdur. Son illərdə ümumi daxili məhsula nisbətdə vaxtı keçmiş qarşılıqlı borcların həcmi azalsa da, onun həcmi yüksək olaraq qalır. Bu da onu göstərir ki, hazırda müəssisələrin maliyyə restrukturizasiyasının keçirilməsi vacibdir. Dövriyyə vəsaitlərinin çatışmazlığı və onların tamamlanma mənbələrinin olmaması xammal, material və əməkhaqqına görə ödənişlərin borcla əvəz edilməsinə, yəni ödəmələrin yaranmasına səbəb olmuşdur. Zərərlə işləyən müəssisələri təsərrüfat dövriyyəsindən çıxarmaq üçün müflisləşmə mexanizminin işləməməsi qarşılıqlı borcların çoxalmasına və ödəmələrlə çevrilməsinə şərait yaratmışdı. Belə şəraitdə kreditor və debitor borclarının restrukturizasiyasına ehtiyac yaranır.

Təhlil göstərir ki, ölkədə yerli müəssisələrin restrukturizasiyasını şərtləndirən amillərdən biri də qiymət amilidir. Belə ki, bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə qiymətlərin liberallaşması və qiymət tənzimlənməsindəki dəyişikliklər sənayenin strukturunun və məcmu qiymət nisbətlərinin dəyişməsinə gətirib çıxarmışdır.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq, istehsal əlaqələrinin qırılması, maşın və avadanlıqların fiziki və mənəvi cəhətdən köhnəlmə səviyyəsinin artması, idxal edilən məhsullarla rəqabətdə bazarın itirilməsi yerli məhsullara olan tələbi azaltmaqla istehsalın ümumi həcminin azalmasına səbəb olmuşdur. Nəticədə sənayedə istehsal gücündən tam istifadə edilməməsi sənaye məhsullarının maya dəyərinin artmasına səbəb olmuşdur. Başqa sözlə desək, istehsalın həcmindən və quruluşundan asılı olmayaraq amortizasiya xərcləri şərti sabit xərclərdir. İstehsal gücündən tam istifadə olunmaması nəticəsində məhsul vahidinə düşən amortizasiya ayırmalarının və əmlak vergisinin həcmi artır.

Bazar münasibətlərinə keçid üçün lazımi institutların yaradılmaması müəssisələrin restrukturizasiyası prosesində institusional amillərin nəzərə alınmasını tələb edir. Bu institutların bir hissəsi, ümumiyyətlə, yaradılmayıb, mövcud olan institutların əksəriyyəti isə qarşılarına qoyulmuş vəzifələri lazımi səviyyədə yerinə yetirə bilməmişlər.

Hazırda Azərbaycan iqtisadiyyatında islahatların institusional sistemdə başa çatdırılmaması ilə əlaqədar olaraq təkmil bazar mexanizmi formalaşmamışdır. Belə şəraitdə müəssisələrin idarəetmə strukturunda dəyişikliklərin edilməsinə və bazarda səmərəli fəaliyyətə imkan verən struktur bölmələrinin yaradılmasına ehtiyac yaranır. Xüsusilə bu ehtiyac bazarın

öyrənilməsi və məhsulun reallaşdırılması ilə əlaqədardır. Belə ki, sosialist iqtisadiyyatında məhsulun reallaşdırılması mərkəzləşdirilmiş şəkildə maddi-texniki təchizat və satış orqanları vasitəsilə həyata keçirilirdi.

Müflisləşmə institutu – bazar iqtisadiyyatının ayrılmaz tərkib hissəsidir. Qeyd etmək lazımdır ki, "Müflisləşmə və iflas haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununa görə borclu müəssisənin ödəmə qabiliyyəti olmadığı halda iflas prosesinə məruz qalır. Borclu müəssisə özü təsdiq etdiyi, yaxud məhkəmə və ya kreditorlar aşağıdakıları müəyyən etdiyi halda ödəmə qabiliyyəti olmayan sayılır:

a) borclu müəssisə kreditorun irəli sürdüyü qanuni ödəmə tələbini bu cür tələb verildikdən sonra iki ay ərzində yerinə yetirməmişdir və ya;

b) borclu müəssisə qanunvericiliyə müvafiq surətdə həyata keçirməli olduğu ödənişləri vaxtı çatdıqca həyata keçirməyə qadir deyildir və ya;

c) borclu öz borclarını vaxtı çatdıqca ödəməyə qadir deyildir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan Respublikasında bu mexanizm geniş tətbiq olunmur. Fikrimizcə, bu proseduradan istifadə olunmaması təsərrüfatçılıq sahəsində məsuliyyətsizliyin artmasına və vaxtı keçmiş qarşılıqlı borcların yaranmasına gətirib çıxarır.

Keçid iqtisadiyyatına malik ölkələrin, o cümlədən Azərbaycan Respublikasının özünəməxsus xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, bütün müəssisələrin fəaliyyətinə təsir göstərən köklü dəyişikliklər şəraitində müəssisələrin əksəriyyətinin restrukturizasiyasına zərurət vardır. Bu isə bu prosesin həyata keçirilməsini çətinləşdirir. Məsələn, Avropada keçən əsrin 70-ci illərində neft böhranı zamanı enerjitutumlu sahələrin əksəriyyəti (məsələn, sement istehsalı, kimya sənayesi, metallurgiya və başqaları) zərərlə işləmiş, lakin digər sahələrə bu böhran əhəmiyyətli zərər yetirməmişdir.

Beləliklə, biznesin restrukturizasiyasını şərtləndirən amillərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- müəssisənin istehsal etdiyi məhsullara bazarda tələbin azalması;
- müəssisənin bazar münasibətləri şəraitində səmərəli işləyə bilən marketinq və satış bölmələrinin olmaması;
- rəqabət mübarizəsinin güclənməsi;
- istehsal edilən məhsulun aşağı keyfiyyəti;
- əsas fondların fiziki və mənəvi cəhətdən köhnəlməsi;
- istehsal edilən məhsulların maya dəyərinin yüksək olması və s.

Sadalanan amillər, ölkədə sənaye müəssisələrinin investisiya cəlbediciliyini kəskin şəkildə aşağı salır. Xüsusilə emal sənayesi müəssisələrində əsas fondlarının böyük hissəsinin fiziki və mənəvi cəhətdən köhnəldiyi, yeni texnologiyanın tətbiqinə ehtiyac olduğu bir şəraitdə müəssisənin investisiya cəlbediciliyini aşağı salan təşkilati və idarəetmə amillərinin mövcudluğu emal sənayesi müəssisələrinin böhrandan çıxmasına və davamlı inkişafına ciddi mane olur.

16.4. Özəlləşdirmə biznesin restrukturizasiyasının forması kimi

Bazar münasibətlərinə keçiddə həyata keçirilən islahatların mühüm istiqamətlərindən biri dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsidir. Ölkədə xüsusi sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi və rəqabətli mühitdə fəaliyyət göstərən sərbəst əmtəə istehsalçılarının formalaşması bazar mexanizminin təşəkkül tapmasının zəruri şərtidir. Bu baxımdan, milli iqtisadiyyatda bazar prinsiplərinin bərqərar olması, azad sahibkarlıq mühitinin formalaşması dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi ilə sıx əlaqədardır.

Dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi müəssisənin mülkiyyətinin restrukturizasiyasının əsas formalarından biridir. Özəlləşdirmə dövlət mülkiyyəti üzərində mülkiyyətçinin dəyişməsi, müəssisələrin və onların əmlaklarının hüquqi və fiziki şəxslərə satılması deməkdir. Özəlləşdirmənin məqsədi xüsusi mülkiyyət və azad rəqabət prinsipləri əsasında öz-özünü tənzimləyən bazar iqtisadiyyatı mühiti yaratmaq, iqtisadiyyatda struktur dəyişiklikləri aparmaq, iqtisadiyyata investisiya cəlb etmək, milli iqtisadiyyatı inkişaf etdirmək və əhalinin maddi rifahı yüksəltmək üçün əlverişli şərait yaratmaqdan ibarətdir. Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi nəticəsində müxtəlif təsərrüfatçılıq formaları yaranır, cəmiyyətin malik olduğu istehsal vasitələrinin əksər hissəsi insanlar arasında bölüşdürülür.

1993-cü ildə «Azərbaycan Respublikasında dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında» qanun qəbul edilmişdir. Lakin ölkədə özəlləşdirmə prosesinə 1995-ci il sentyabrın 29-da «Azərbaycan Respublikasında 1995-1998-ci illərdə Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin Dövlət Proqramı» qəbul edildikdən sonra başlanılmışdır.

"Azərbaycan Respublikasında 1995-1998-ci illərdə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirməsinin I Dövlət Proqramı"nın başlıca məqsədləri təsərrüfat subyektləri üçün xüsusi mülkiyyət və sərbəst rəqabət prinsipləri əsasında öz-özünü tənzimləyən bazar iqtisadiyyatı mühitinin yaradılması, xalq təsərrüfatı strukturunun bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq yenidən qurulması, iqtisadi proseslərə bütün növ istifadə olunmamış ehtiyatların cəlb edilməsi, iqtisadiyyata investisiyaların, o cümlədən xarici investisiyaların cəlb edilməsi, əhalinin həyat səviyyəsinin və sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasından ibarət olmuşdur.

Azərbaycanda dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi proqramına əsasən müəssisələrin, kiçik müəssisələrin özəlləşdirilməsi (kiçik özəlləşdirmə), orta və iri müəssisələrin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilərək özəlləşdirilməsi (kütləvi özəlləşdirmə) həyata keçirilir.

Özəlləşdirmənin birinci mərhələsi başa çatdıqdan sonra Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin ikinci mərhələsinə başlanmışdır. 2000-ci il mayın 16-da «Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi haqqında» yeni

qanunu qəbul olunmuşdur. Bu qanuna və digər qanunvericilik aktlarına uyğun olaraq, habelə son illər ölkədə həyata keçirilmiş özəlləşdirmənin təcrübəsi nəzərə alınaraq «Azərbaycan Respublikasında dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı» işlənib hazırlanmış və 2000-ci il avqustun 10-da təsdiq edilmişdir. Bu proqramda özəlləşdirmənin başlıca məqsədləri aşağıdakılar hesab edilmişdir:

- iqtisadiyyatın strukturunun təkmilləşdirilməsi və rəqabət mühitinin formalaşdırılması əsasında milli iqtisadiyyatın səmərəliliyinin yüksəldilməsi;
- bazar münasibətlərinin iqtisadi əsası kimi özəl mülkiyyətçilər təbəqəsinin genişləndirilməsi;
- iqtisadiyyata investisiyalar, o cümlədən xarici investisiyalar cəlb etmək yolu ilə onun inkişafına nail olunması;
- dövlət əmlakını dövlət özəlləşdirmə çeklərinə satmaqla özəlləşdirmə prosesinə əhalinin maksimum geniş təbəqələrinin cəlb edilməsi;
- I Dövlət Proqramı çərçivəsində özəlləşdirmə üçün açıq elan edilmiş müəssisə və obyektlərin özəlləşdirilməsinin başa çatdırılması.

Hazırda dövlət əmlakının özəlləşdirməsi dövlət müəssisələrinin fərdi layihələr üzrə özəlləşdirilməsi, özəlləşdirilən dövlət müəssisələrinin əmlakının əmək kollektivi üzvlərinə və onlara bərabər tutulan şəxslərə güzəştli satışı, dövlət əmlakının ixtisaslaşdırılmış çek və pul hərraclarında satışı, dövlət əmlakının hərraclar vasitəsilə satışı, dövlət əmlakının investisiya müsabiqələri vasitəsilə satışı, icarəyə verilmiş dövlət əmlakının satışı, dövlət müəssisələrinin müflis elan olunması yolu ilə satışı üsulları ilə həyata keçirilir.

Kiçik müəssisələrin özəlləşdirilməsi hərracda satış və müsabiqələr keçirmək yolu ilə həyata keçirilir. Azərbaycan Respublikasında 42193 kiçik dövlət müəssisəsi, o cümlədən 934 sənaye, 568 tikinti, 4907 ticarət və ictimai iaşə müəssisəsi, 13639 nəqliyyat vasitələri, 10128 məişət xidməti obyektləri, 680 yanacaq doldurma məntəqələri özəlləşdirilərək sahibkarlıq subyektlərinə çevrilmişdir.

Azərbaycanda orta və iri müəssisələrin özəlləşdirilməsi üçün onlar səhmdar cəmiyyətinə çevrilir, səhmləri buraxılır, hərrac və investisiya müsabiqəsi yolu ilə satılır. Son illərdə ölkədə səhmdar cəmiyyətlərinin əksəriyyəti dövlət müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi nəticəsində yaradılmışdır. Səhmdar cəmiyyətləri, payçı mülkiyyətə əsaslanan, hüquqi şəxs olan, idarə olunması muzdla işləyən peşəkar menecerlər tərəfindən həyata keçirilən və sahibkarlığın dünyada geniş yayılmış təşkilati formasıdır. Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında yaradılan müəssisədir. Onun öhdəliklərinə görə səhmdarlar cavabdeh deyillər və cəmiyyətin fəaliyyəti ilə

bağlı zərər üçün özlərinin verdikləri pay həcmində (onlara məxsus olan səhm paketi hüdudunda) məsuliyyət daşıyırlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, ölkədə özəlləşdirilən orta və iri müəssisələrin əksəriyyətində istehsalın texniki-iqtisadi səviyyəsi və menecmentin keyfiyyəti aşağıdır. Belə şəraitdə ölkədə dövlət müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilərək kütləvi şəkildə ixtisaslaşdırılmış çek və pul hərracları vasitəsilə özəlləşdirilməsi onların fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə müsbət təsir göstərmir. Araşdırmalar göstərir ki, pul və çek hərracları vasitəsilə özəlləşdirilməyə nisbətən investisiya müsabiqələri vasitəsilə özəlləşdirmə daha səmərəlidir. Belə ki, «Bakı elektroqaynaq», Bakı tütün kombinatı, «Qaradağ-sement» ASC və digər müəssisələr investisiya müsabiqələrində özəlləşdirilmiş və səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərirlər. İnvestisiya müsabiqələrinin səmərəli olması özəlləşdirilən müəssisələrin strateji investorlara satılması ilə əlaqədardır ki, onlar da həmin müəssisələrə investisiya qoymaqla yenidən qururlar. Fikrimizcə, orta və iri müəssisələrin səhmdar cəmiyyətinə çevrilməsi yolu ilə onların təşkilati restrukturizasiyasının səmərəli olmaması səhmdar cəmiyyətlərin mahiyyətindən irəli gəlir. Belə ki, biznesin təbii inkişafı prosesində onun səhmdar cəmiyyətinə çevrilməsi üçün ən azı iki şərt təmin olunmalıdır:

1. Biznes kifayət qədər səmərəlidir. Bu müəssisəni investorlar üçün cəlbedici edir, onun səhmdar cəmiyyəti formasına çevrilməsinin ilkin mərhələsində firmanın sahiblərinin mövqelərini möhkəmləndirir, həmçinin müəssisəyə əlavə investisiyanın cəlb edilməsini asanlaşdırır.

2. Firmanın mövcud sahibləri özlərinin firmanın nizamnamə kapitalında paylarının azalması hesabına əlavə maliyyə resurslarının cəlb edilməsində maraqlıdırlar. Praktiki olaraq bu investorlarla əməkdaşlığa hazır olmanı ifadə edir ki, bunlara da zəruri olan informasiyanın aşkarlığının təmin olunması, səhmlərə görə dividentlərin ödənilməsi və s. daxildir.

Hazırda ölkədə fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərin əksəriyyəti bu iki şərtə cavab vermir.

Təhlil göstərir ki, 1995-2008-ci illərdə özəlləşdirmədən dövlət büdcəsinə 176,8 milyon manat, o cümlədən birbaşa əmək kollektivinə satış forması ilə 35,6 milyon manat, icarəyə götürülmüş əmlakın satış forması ilə 29,9 milyon manat, açıq səhmdar cəmiyyətlərinin səhmlərinin satışı forması ilə 59,6 milyon manat və torpağın özəlləşdirilməsindən 22,5 milyon manat vəsait daxil olmuşdur.

Ölkədə neft strategiyasının uğurla reallaşdırılması nəticəsində dövlət büdcəsinin gəlirlərinin ilbəil artması dövlət əmlakının özəlləşdirilməsindən əldə edilən vəsaitlərin əhəmiyyətini azaldır. Buna görə də, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi onların yenidən qurulması və gələcək fəaliyyətinə istiqamətlənməli, onların maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə əlaqəli aparılmalıdır.

Dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi prosesində onların təşkilati restrukturizasiyası da həyata keçirilir. Bununla əlaqədar bu müəssisələrin islahatı həyata keçirilməli, onların restrukturizasiyası aparılmalı, sonra isə özəlləşdirilməyə çıxarılması məqsədəuyğundur. İri şirkətlərin restrukturizasiyası zamanı onların perspektiv inkişaf istiqamətləri müəyyən edilməli, mövcud potensialın konkret istiqamətlərə səfərbər edilməsi üçün zərərli və mənəvi cəhətdən köhnəlmiş istehsallar ləğv edilməli, ayrı-ayrı bölmələr birləşdirilməli, şirkətin müəyyən olunmuş inkişaf istiqamətlərinə müvafiq olmayan resurslar satılmalı və əldə edilmiş vəsaitlər şirkətin inkişafına yönəldilməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, ölkədə mövcud olan iri şirkətlər öz əmlaklarını özlərinin satması daha məqsədəuyğundur. Dövlət isə şirkətdə malik olduğu payı sata bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi zamanı müəssisələri ayrılma və birləşmə formasında yenidən təşkil edirlər.

Fikrimizcə, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi prosesində müəssisələrin yenidən təşkilinin birləşmə formasından geniş istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Belə birləşmə həm sahə baxımından, həm də funksional baxımından oxşar olan müəssisələrin birləşməsi əsasında həyata keçirilə bilər. Belə birləşmə istehsalın miqyasının artımı hesabına istehsal edilən məhsulların və göstərilən xidmətlərin maya dəyərini aşağı salmağa imkan verir. Belə ki, ölkədə ayrı-ayrı sahələrdə istehsalın aşağı düşməsi nəticəsində satış bazarının həcminin azalması və strukturunun dəyişməsi ümumi istehsal gücü bazarın tələbindən əhəmiyyətli şəkildə çox olan çoxlu sayda müəssisələrin mövcud olmasına gətirib çıxarmışdır. Belə şəraitdə mövcud müəssisələr bazardakı tələbin həcminə uyğunlaşdırmaq və mövcud əsas fondlardan və kadrlardan səmərəli istifadə etmək məqsədilə onların birləşdirilməsi məqsədəuyğun olur.

Bütövlükdə, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi prosesində onların əsaslı şəkildə restrukturizasiyasına ehtiyac vardır. Belə ki, bəzi müəssisələrin bərpa imkanları olduğu halda, yeni sahiblərinin onları inkişaf etdirmək üçün zəruri vəsaitlərə və imkanlara malik olmadığından belə müəssisələrin fəaliyyəti bərpa edilmir. Buna görə də, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi məqsəd deyil, onların perspektiv inkişafını təmin edən vasitəyə çevrilməlidir.

16.5. Biznesin restrukturizasiyası prosesinin tənzimlənməsi

Bazar mexanizmi əsasında ölkə iqtisadiyyatının səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün təkcə təsərrüfat fəaliyyətinin liberallaşdırılması kifayət deyildir. Bu sahədə əhəmiyyətli məsələ bazarın tələblərinə cavab verə bilən biznes subyektlərinin formalaşdırılmasıdır. Belə biznes subyektləri formalaşdıqca, dövlətin iqtisadi sahədə rolu tədricən azalmalıdır. Yetkin

bazar münasibətlərinin formalaşmadığı və zəruri sayda rəqabətqabiliyyətli biznes subyektlərinin olmadığı indiki şəraitdə dövlətin iqtisadiyyatda rolu əhəmiyyətli dərəcədə böyükdür və ölkə iqtisadiyyatının perspektiv inkişaf səviyyəsi və iqtisadi səmərəliliyin təmin olunması dövlətin iqtisadi siyasətindən bilavasitə asılıdır. Bu baxımdan, dövlətin biznesin restrukturizasiyasının tənzimlənməsi istiqamətində də tədbirlər həyata keçirməsi vacibdir.

Dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi praktikasında iri şirkətlərin ləğv edilməsi və onların tərkibində olan müəssisələrin özəlləşdirilməyə çıxarılması və ya iri şirkətlərin tərkibindəki bir sıra müəssisələrin ayrılması və onların özəlləşdirməyə çıxarılması praktikası üstünlük təşkil etmişdir. Çox ağır maliyyə vəziyyətində olan müəssisələrin kütləvi özəlləşdirilməyə çıxarılaraq özəlləşdirilməsinin istehsalın texniki-iqtisadi səviyyəsinin və səmərəliliyinin yüksəldilməsinə əhəmiyyətli təsir göstərmir. Çünki kütləvi özəlləşdirmə müəssisədə istehsalın inkişafına sərmayə qoya bilən potensial investorun cəlb olunmasına gətirib çıxarmır. Digər tərəfdən, bir sıra özəlləşdirilən müəssisələrin gələcəkdə fəaliyyət göstərmək imkanları yoxdur. Fikrimizcə, ölkənin iqtisadi inkişafının xarici iqtisadi əlaqələrdən əhəmiyyətli dərəcədə asılı olması dövlət müəssisələrinin iri şirkətlərdə birləşdirilərək özəlləşdirilməsi daha məqsədəuyğundur.

Beləliklə, dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsinə sadəcə olaraq mülkiyyətin dəyişməsini şərtləndirən tədbir kimi deyil, onların sanasiyası, restrukturizasiyası, gələcək fəaliyyət imkanlarının təmin edilməsi və ümumiyyətlə, rəqabətqabiliyyətlərinin artırılması istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər kompleksi kimi baxılmalıdır.

«İnvestisiya fəaliyyətinin təşviqi üzrə əlavə tədbirlər haqqında» ölkə prezidentinin 30 mart 2006-cı il tarixli sərəncamı ilə ölkədə «Azərbaycan İnvestisiya Şirkəti» açıq səhmdar cəmiyyəti yaradılmışdır. Azərbaycan İnvestisiya Şirkətinin yaradılması əsasən qeyri-neft sektorunda özəl sahədə investisiya fəaliyyətinin stimullaşdırılmasına yönəldilmişdir. Şirkətin investisiya fəaliyyətinin məqsədi kommersiya təşkilatının nizamnamə kapitalında üstün iştiraka malik olmadan ölkə iqtisadiyyatının qeyri-neft sahələrində fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərinin və digər kommersiya təşkilatlarının nizamnamə kapitalındakı iştirak payını, o cümlədən səhmlərini almaqla müddətli investisiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. Eyni zamanda, kommersiya təşkilatının nizamnamə kapitalında şirkətin iştirak müddəti onun ali idaretmə orqanı tərəfindən müəyyən edilir. Bu müddət bitdikdə şirkət kommersiya təşkilatının nizamnamə kapitalında malik olduğu payını bazar qiymətləri ilə sata bilər. Bu baxımdan, Azərbaycan İnvestisiya Şirkəti mövcud özəl müəssisələrin nizamanamə kapitalının bir hissəsini almaqla onların maliyyələşdirilməsinə əlavə imkanlar yaradır. Hazırda bu şirkət

xarici tərəfdaşlarla ölkədə bir sıra müəssisələrin yaradılması istiqamətində işlər həyata keçirir. Bu işlərin nəticəsində yaradılacaq müəssisələr isə əsasən yerli bazarın tələblərini ödəməyə istiqamətlənəcəkdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, borclu müəssisə ödəmə qabiliyyəti olmadığı halda iflas prosesinə məruz qalır. İflas prosedurasının tətbiqi kreditorların qanuni mənafelərinin reallaşmasına imkan verir, ölkə iqtisadiyyatının da vaxtı keçmiş borcların azaldılmasına və bununla əlaqədar təsərrüfat subyektlərinə dəyən ziyanın məhdudlaşmasına, biznes mühitinin əlverişlilik səviyyəsinin artmasına, biznes subyektlərinin məsuliyyətinin yüksəlməsinə səbəb olur. Qeyd etmək lazımdır ki, borclu müəssisə tərəfindən məhkəmənin iştirakı olmadan özünün iflası prosesinə dair qərar qəbul edilə bilər (Maddə 14). Belə qərar bəzən müəssisənin özünün maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədilə həyata keçirilir. Belə ki, təsərrüfat cəmiyyətlərinin öhdəliklərinə görə onun sahibləri məsuliyyət daşımırlar (əlavə məsuliyyətli müəssisə istisna olmaqla). Müəssisənin əmlakının kreditorların xeyrinə yenidən bölüşdürülməsi və nizamnamə kapitalında payların yeni mülkiyyətçilər arasında bölüşdürülməsi üçün müəssisənin iflas prosedurasının başlanması zəruridir. Nəticədə müəssisə ləğv edilmədən onun sahibləri dəyişir və maliyyə vəziyyəti yaxşılaşır. Müəssisənin sağlamlaşdırılmasında iştirak etmiş hüquqi və fiziki şəxslər müəssisəyə qoyduğu əmlakın bir hissəsi üzərində mülkiyyət hüququ qazanır. Müəssisənin iflas vəziyyətində iflas prosedurasının dayandırılması məqsədilə borclu ona ödənişlər üçün möhlət vermək, ödənişləri hissələrə bölmək və borcları güzəşt etmək imkanı verən barışıq sazişi bağlamaq təklifi ilə kreditorlara müraciət edə bilər. Beləliklə, iflas prosedurası zamanı təkcə müəssisənin ləğvi ilə deyil, həm də onun maliyyə cəhətdən sağlamlaşdırılması həyata keçirilə bilər.

Fikrimizcə, ölkədə biznes subyektlərinin restrukturizasiyasının tənzimlənməsi istiqamətində dövlətin həyata keçirəcəyi mühüm addımlardan biri bu prosesin hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsidir. Bu tədbir, ilk növbədə, biznes subyektlərinin fəaliyyətinin yenidən təşkilinə aiddir. Belə ki, biznes subyektlərinin yenidən təşkili formaları olan birləşmə, qoşulma, bölünmə, ayrılma, çevrilmə şəklində restrukturizasiyanın həyata keçirilməsinin qanunvericilik bazasının yaradılması və onların həyata keçirilməsi mexanizminin dəqiqləşdirilməsinin mühüm əhəmiyyəti vardır.

Biznesin yenidən təşkilinin həyata keçirilməsi mexanizminin hüquqi bazasının yaradılması antiinhisar tənzimlənməsi baxımından mühüm əhəmiyyətə malikdir. Belə ki, ölkədə inhisarçılıq fəaliyyətinin qarşısının alınması, məhdudlaşdırılması və aradan qaldırılması üzrə dövlət siyasətinin işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsinin iqtisadi inkişaf baxımından mühüm əhəmiyyətə malikdir. Rəqabət – bazar subyektləri arasında sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əlverişli şərtləri uğrunda mübarizənin elə formasıdır ki, bu zaman onların müstəqil fəaliyyətləri hər birinin bazarda əmtəə döv-

riyyəsinin ümumi vəziyyətinə təsir etmək imkanını əsaslı surətdə məhdudlaşdırır və istehlakçıya lazım olan malların istehsalını stimullaşdırır. Buna görə də, ölkədə rəqabətin stimullaşdırılması dövlətin iqtisadi siyasətinin əsas istiqamətlərindən biridir. Antiinhisar tənzimlənməsinin əsas məqsədlərindən biri ayrı-ayrı inhisarçı biznes subyektlərinin bazardakı hökmran mövqelərindən sui-istifadə hallarının qarşısının alınmasıdır. Hökmran mövqe – təsərrüfat subyektinin öz iqtisadi potensialının üstünlüyünə əsaslanaraq rəqabətə həlledici təsir göstərməyə imkan verən və bununla da bazarın digər iştirakçılarının bazara daxil olmasını çətinləşdirən müstəsna vəziyyətini xarakterizə edir. Bazarda payı 35 faizdən və ya qanunvericiliklə müəyyən olunmuş digər həddən çox olan təsərrüfat subyekti hökmran mövqe tutan hesab olunur. «Antiinhisar fəaliyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikası qanununa əsasən hökmran mövqe tutan təsərrüfat subyektləri inhisarçılıq fəaliyyəti göstərirlərsə və onların fəaliyyəti rəqabətin xeyli məhdudlaşdırılmasına səbəb olarsa, antiinhisar orqanı təşkilati, texnoloji və ərazi şəraitinin imkan verdiyi halda onların məcburi bölünməsi haqqında qərar qəbul edə bilər (4, maddə 15). Lakin hazırda inhisar tənzimlənməsi prosesində biznes subyektlərinin məcburi bölünməsi mexanizmi tam işlənib hazırlanmamışdır və antiinhisar orqanı tərəfindən belə mexanizmin işlənməsinə ehtiyac vardır.

Beləliklə, yuxarıda qeyd edilən tədbirlərin həyata keçirilməsi ölkədə biznesin restrukturizasiyasının dövlət tənzimlənməsinin təkmilləşməsinə səbəb olacaqdır.

XVII FƏSİL. İSTEHSAL PLANI

17.1. İstehsal və istehsal prosesi

Biznes-planın "istehsal planı" bölməsində (bu bölmə yalnız istehsal sahələrində biznes fəaliyyəti ücün nəzərdə tutulur) sahibkar əsas tərəfdaşlarına sübut etməlidir ki, onun müəssisəsi tələb olunan dövr ərzində lazımi miqdarda və keyfiyyətdə məhsul istehsal edə bilər.

İstehsal – ehtiyaclarımızı ödəyəcək mal və xidmətlərin miqdarını və ya faydasını artırmağa yönəldilən bütün fəaliyyətlərin məcmusudur. İstehsal ona görə lazımdır ki, bizi əhatə edən mühitdə ehtiyaclarımızı ödəyən mal və xidmətlər kifayət qədər deyildir. Bunların miqdarını artırmaq məqsədilə insan hökmən hər hansı bir müəssisənin gücünə arxalanaraq onları çoxaltmalı və istifadəsinə ən çox ehtiyac duyulan yerlərə verməlidir. Bu prosesin hamısı iqtisadda "istehsal etmək" kimi adlandırılır.

İstehsal prosesi xammal, materiallar, yarımfabrikatlar və komplektləşdirici məmulatlardan istifadə edilməsini nəzərdə tutmaqla ayrı-ayrı proseslərin məcmusudur. İstehsal həm də təkrar istehsal prosesinə elmi layihələrin nəticələrinin tətbiq edilməsini də nəzərdə tutur. Məhsul istehsalı daha çox insanın tələbatının ödənilməsində və cəmiyyətin yüksək keyfiyyətli istehsal vasitələri, istehlak predmetləri və digər yaşayış təminatlı iqtisadi nemətlərlə təchiz edilməsində mühüm rol oynayır. İstehsalın normal inkişafı xalqın maddi rifah halının yüksəldilməsində əsas amildir. İstehsal məhsul buraxılışı problemini və sosial sferanın inkişafını da təmin edir.

İstehsalın məzmununu əmək fəaliyyəti müəyyən edir və aşağıdakı üç şərti nəzərdə tutur:

1) Əmək, yəni insanın məqsədəuyğun fəaliyyəti. İnsan əmək cisimlərinə və təbiət qüvvələrinə təsir göstərib onları tələbatı ödəyə biləcək formaya salır. Əməyin məzmunu – tətbiq edilən texnika, texnologiya və istehsalın təşkilinin növü ilə müəyyən olunur.

2) Əmək cisimləri. Əmək prosesində dəyişikliklərə məruz qalan və istehlak dəyərinə çevrilən təbiət məıhsuludur (xammal və material).

3) Əmək alətləri. İnsanların əmək cisimlərinə təsir göstərib öz tələbatına uyğun şəkildə salmaq üçün istifadə etdiyi mexaniki əmək vasitələri – maşınlar, dəzgahlar, avadanlıq, mühərriklər, texnolojı alət və tərtibatlatın məcmusudur.

İstehsalın məhsulu olan maddi nemətlər təbiət əşyaları və əməyin birləşməsini ifadə edir.

İstehsal prosesləri bəzi əlamətlərinə görə təsnifləşdirilir:

- Məhsulun hazırlanmasındakı roluna görə – istehsal prosesləri üç qrupa: əsas, köməkçi və xidmətedici istehsal proseslərinə;

- Mürəkkəblik dərəcəsinə görə – sintetik, analitik və birbaşa istehsal prosesləri fərqləndirilir.

17.2. İstehsalın təşkili prinsipləri və tipləri

İstehsalın təşkili dedikdə istehsal proseslərini və bütünlükdə sahibkarlıq fəaliyyətini səmərəli formada həyata keçirmək məqsədi ilə əmək predmeti və əmək vasitələrindən məqsədəuyğun istifadəsini təmin edən metodların məcmusu nəzərdə tutulur. Təcrübə göstərir ki, istehsalın xarakteri və strukturu ilk növbədə buraxılan məhsulun xüsusiyyətindən, istehsalın predmetindən və texnoloji proseslərdən daha çox asılıdır. İstehsalın düzgün təşkili aşağıdakı prinsiplər əsasında qurulur ki, bunlara da ixtisaslaşma, proporsionallıq, paralellik, fasiləsizlik, dəqiqlik və ritmlilik aiddir.

1) İstehsalın ixtisaslaşması – yerli tələbata uyğun olaraq konsruktiv və texnoloji cəhətdən oxşar məhsul buraxılışının mərkəzləşdirilməsidir. Konstruktiv və texnoloji cəhətdən oxşarlıq geniş unikasiya (bir şəklə salınma) yolu ilə yaradılır.

2) Proporsionallıq – istehsalın bütün bölmələrində istehsal güclərinin uygunlaşdırılmasıdır. Bu isə lazımi miqdarda, nomenklaturada, çeşiddə məhsul buraxmağa imkan verir.

3) Paralellik – istehsal proseslərinin bütün mərhələlərində əməliyyatların eyni vaxtda aparılmasıdır. Bu isə son məhsulun hazırlanması üçün geniş iqtisadi şərait yaratmağa imkan verir.

4) Fasiləsizlik – növbədaxili, növbələrarası, əməliyyatdaxili və əməliyyatlararası dövrdə bir əməliyyatla digəri arasında ardıcıllığın təmin edilməsini nəzərdə tutan istehsalın təşkili prinsipidir.

5) Dəqiqlik – istehsal prosesində məhsulun səmərəli yerləşdirilməsi və məmulatın bir istehsal mərhələsindən digərinə qısa müddətdə hərəkətinin təmin edilməsidir.

6) Ahəngdarlıq – məhsulun müəyyən aralıq fasilələr ərzində buraxılışının təmin edilməsidir.

Bu prinsiplər əsasında qurulan istehsal səmərəli hesab edilir. Müasir şəraitdə istehsal ixtisaslaşdırma, təmərküzləşmə, kompleks mexanikləşmə, istehsal prosesinin və idarəetmənin avtomatlaşdırılması istiqamətində həyata keçirilir. İstehsalın təşkilinin müasir metodlarına yerli tələbata uyğun məhsulların kütləvi buraxılışı aiddir. İstehsalın təşkilinin bu cür yüksək formasını avtomatlaşdırılmış axın xətti də adlandırırlar. Kütləvi axın xətləri iki sistem – fasiləli fəaliyyət göstərən xüsusi dəzgah – avtomat sistemi və fasiləsiz fəaliyyət göstərən rotor sistemi əsasında qurulur. Bu baxımından köməkçi əməliyyatları da yetinə yetirmək üçün robot texniki qurguya malik proqramla idarə olunan dəzgahdan da istifadə edilir.

İstehsalın təşkili tipləri dedikdə istehsalın təşkili və texniki səviyyəsinin xüsusiyyətlərinin kompleks xarakteristikası başa düşülür. İstehsalın təşkili tipinə bir sıra amillər təsir edir: ixtisaslaşma səviyyəsi, istehsalın miqyası, buraxılan məhsulun mürəkkəbliyi və davamlılığı. İstehsalın üç tipi fərqləndirilir: fərdi, seriyalı, kütləvi.

Fərdi istehsal məhdud istehlakı olan müxtəlif cür və daimi çeşiddə məmulatın ədədi buraxılışını nəzərə tutur. Bu tip istehsalın səciyyəvi xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- tez-tez təkrarlanmayan buraxılan məhsulun çoxnomenklaturalılığı;
- texnologı ixtisaslaşma üzrə iş yerlərinin təşkili;
- universal avadanlıqlardan və texnoloji təchizatdan istifadə;
- əl əməyinin tətbiqi ilə yerinə yetirilən əməliyyatların böyük həcmdə olması;
- istehsalın tsikl müddətinin böyük olması;
- bitməmiş istehsalın çox olması;
- canlı əmək xərclərinin nisbətən çox olması;
- yüksək ixtisaslı fəhlələrin sayının üstünlük təşkil etməsi və s.

Seriyalı istehsal eynicins məhsulların geniş nomenklaturada eyni zamanda seriyalı hazırlanmasını nəzərdə tutur, hansı ki, istehsalı uzun müddət ərzində təkrarlanır.

Seriyalı istehsalın təşkilinin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- əhəmiyyətli miqdarda hazırlanan geniş çeşiddə təkrarlanan məhsulun daimi olması;
- bir neçə təhkim olunmuş əməliyyatların yerinə yetirilməsi üçün iş yerlərinin ixtisaslaşması;
- seriyalarla hazırlanan məmulatın dövriliyi;
- istehsal tsiklinin müddətinin qısa olması;
- buraxılan məhsulun keyfiyyətinə nəzarətin avtomatlaşdırılması.

Kütləvi istehsal böyük miqdarda eynicins məhsulların məhdud nomenklaturada hazırlanmasının fasiləsizliyi və nisbətən uzunmüddətliyi ilə səciyyələnir. Kütləvi məhsul istehsal edən müəssisələrə traktor, avtomobil zavodlarını aid etmək olar. Kütləvi istehsal – istehsalın ixtisaslaşmasının yüksək fazasıdır. Kütləvi istehsalın təşkilinə xas olan xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- böyük miqdara az nomenklaturada məmulatın ciddi şəkildə müəyyən edilən istehsalı;
- iş yerlərinin ixtisaslaşması;
- xüsusi və ixtisaslaşmış avadanlıq və texnologı silahlanmanın böyük xüsusi çəkiyə malik olması;
- kompleks mexanikləşdirilmiş, avtomatlaşdırılmış texnologı proseslərin yüksək faiz təşkil etməsi;

- seriyalı istehsalla müqayisədə istehsal tsiklinin müddətinin minimum olması;
- müəssisənin avtomatlaşdırılmış idarəetmə sisteminin tətbiqi;
- məhsulun keyfiyyətinə nəzarətin avtomatlaşdırılmasının yüksək səviyyəsi.

17.3. İstehsal proqramının əsaslandırılması

Müəssisənin biznes-planının əsas bölmələrindən biri məhsul istehsalı və realizasiyası (satışı) bölməsidir, yəni istehsal proqramıdır.

Məhsul istehsalı planı müəssisənin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq mövcud potensial, materialların göndərilməsi üzrə müqavilələr və məhsul satışının həcmi proqnozu haqqında məlumatlar əsasında tərtib edilir. İstehsal planı müəyyən nomenklatura və çeşid üzrə məhsul istehsalının imkanlarını əsaslandırır, istehsal proqramının yerinə yetirilməsinin reallığını təsdiq edir.

Bazar münasibətləri şəraitində planlaşdırma çevik xarakter daşıyır və ona görə də resurslara tələbatın əsaslandırılması, məhsul satışı həcminin dəyişilməsi, məhsulun qiyməti, məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması və keyfiyyətin yüksəldilməsi nəzərə alınmaqla, alternativ əsasda həyata keçirilir. Məhz buna görə də istehsal prosesi bazarın obyektiv tələbinə uyğun şəkildə qurularaq daha çevik olur.

İstehsal prosesinin çevikliyi dedikdə yeni məhsul növlərinin istehsalı, yaxud mövcud məhsulların modernləşdirilməsi üçün texnoloji proseslərin yenidən qurulması, yeni texniki avadanlıqların cəlb edilməsi, istehsal güclərinin sürətlə artırılması, bir sözlə, innovasiya xarakterli tədbirlərin həyata keçirilməsi başa düşülür.

İstehsal planının başlıca vəzifəsi daha yüksək iqtisadi və sosial səmərəni təmin edə bilən resurslardan və istehsal potensialından istifadə olunmasının optimal variantının seçilməsidir. Məhsul istehsalının effektivliyi məhsulun rentabellik və mənfəət göstəriciləri vasitəsilə ifadə olunur. Mənfəətin maksimum artırılması yalnız müxtəlif növ məmulatların optimal həcmdə buraxılması şəraitində mümkündür. Bu zaman mövcud şəraitdə məhsul vahidinə düşən istehsal xərclərinin maksimum azaldılması təmin edilir. Digər tərəfdən, məhsul istehsalının effektivliyinin yüksəldilməsi keyfiyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin artırılması ilə əlaqədardır. Ona görə də axırıncı variantı seçərkən məhsulun həcmi və keyfiyyətinin artırılmasının alternativ variantları mütləq nəzərdən keçirilməlidir.

Məhsul istehsalının optimal həcminin planlaşdırılması məhsulun hər bir növü üzrə ayrıca həyata keçirilməlidir. Bu zaman məhsulun həcminin dəyişilməsi ilə əlaqədar istehsal xərclərinin daimi və dəyişən xərclərə bölünməsi nəzərə alınmalıdır. Əsas fondların amortizasiyası, xidmət və reklam xərcləri məhsulun həcmindən asılı olmayaraq dəyişməz qalır, yəni

daimi xərclər adlanır. Material xərcləri, işçilərin əməkhaqqı və başqa xərclər məhsulun həcmindən asılı olaraq dəyişilir, yəni dəyişən xərclər hesab edilir. Beləliklə, müəssisənin ümumi istehsal xərcləri daimi və dəyişən xərclərin cəmindən ibarətdir.

Geniş profilli müəssisələrdə məhsul istehsalının həcminin planlaşdırılması olduqca çətindir, çünki bütün avadanlıqlar, texnoloji proseslər bütün növ məhsulların istehsalı üçün istifadə olunurlar. Əgər belə situasiyada müəssisə maksimum mənfəət almaq istəyirsə və buna cəhd göstərirsə, onda elə məhsul növlərini daha çox istehsal etməlidir, hansı ki, aşağıdakı xarakterik əlamətlərə malikdirlər:

- az miqdarda avadanlıqları yükləyirlər;
- emala az vaxt tələb edirlər;
- məhsul vahidinə daha çox mənfəət gətirirlər.

Daha çox mənfəət gətirən məhsul emala və avadanlıqların yüklənməsinə daha çox vaxt tələb edə bilər. Ona görə də istehsal proqramının seçilməsi optimal şəraitin seçilməsi ilə əlaqədar çətinliklər yaradır. Belə şəraitdə istehsal proqramını xətti proqramlaşdırmanın köməyilə işləyib hazırlamaq lazımdır.

Əgər məhsulun keyfiyyət səviyyəsi müəyyən edilibsə, seçilmiş məhsul buraxılışının optimal variantı axırıncıdır və o, yalnız marketinq strategiyasına uyğun bazar şəraitinin dəyişilməsindən asılı olaraq dəyişilə bilər. Aydındır ki, müəssisənin strategiyasında istehsalın effektivliyinin yüksəldilməsi həm məhsulun keyfiyyət səviyyəsinin saxlanılması və həm də keyfiyyətin yüksəldilməsi şəraitində nəzərdə tutula bilər. Bu zaman müəssisənin bütün siyasəti məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilir. Digər məqsədlərə nail olunması – məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması və bazar payının artırılması – həmin məqsədlə uzlaşdırılır.

Beləliklə, müəssisədə məhsul keyfiyyətinin optimal səviyyəsinin planlaşdırılması vacibdir, yəni məmulatın elə xassələrini seçmək lazımdır ki, onlar təkcə istehlakçı tələbatını deyil, həm də istehsalçının razı qaldığı xərclərin səviyyəsini ödəyə bilsin. Başqa sözlə desək, bütün xassələrin məcmusundan istehsalçı elələrini seçməyə cəhd edir ki, onlar məhsulun təyinatına maksimum uyğun gəlsin və seçilən bazar seqmentində maksimum mənfəətin alınmasını təmin etsin.

17.4. İstehsal güclərinin planlaşdırılması

İstehsal gücləri müəssisənin istehsal proqramının planlaşdırılmasının çıxış nöqtəsidir. Əsas fondların aktiv hissəsi olan istehsal gücləri müəssisənin məhsul buraxılışı üzrə potensial imkanlarını əks etdirir.

İstehsal gücləri – yeni texnologiyanın və əməyin elmi təşkilinin tətbiqi üzrə tədbirləri nəzərə almaqla istehsal avadanlıqlarından tam istifadə etməklə müəssisənin müəyyən edilmiş nomenklaturada və çeşiddə maksimum məhsul istehsal etmək qabiliyyətidir. İstehsal gücləri məhsul istehsalı həcminin hesablandığı eyni ölçü vahidi ilə müəyyən edilir. Əgər müəssisədə geniş nomenklaturada məhsul istehsal edilirsə, onda həmin nomenklatura bir, yaxud eynicins məhsulların bir neçə növlərinə çevrilir. Məsələn, traktor zavodunun istehsal gücü traktorların sayı ilə müəyyən edilir.

Müəssisənin istehsal gücü aparıcı sexlərin, sahələrin və aqreqatların gücləri üzrə müəyyən edilir. Məmulatın, yaxud yarımfabrikatların istehsalı üzrə əsas, daha əməktutumlu texnoloji prosesləri və əməliyyatları yerinə yetirən sex, sahə və aqreqat aparıcı sayılır.

Müəssisənin istehsal gücü aşağıdakı ardıcıllıqla hesablanılır: əvvəlcə aparıcı avadanlıqların istehsal gücü, sonra onun vasitəsilə aparıcı istehsal sahəsinin istehsal gücü və sonuncunun vasitəsilə aparıcı sexin istehsal gücü müəyyən edilir. Aparıcı sexin istehsal gücü müəssisənin istehsal gücü kimi qəbul edilir.

İstehsal gücü bir sıra amillərdən asılıdır. Onlardan ən mühümləri aşağıdakılardır:

- avadanlıqların sayı və məhsuldarlığı;
- avadanlığın keyfiyyət tərkibi. Fiziki və mənəvi aşınmanın səviyyəsi;
- texnika və texnologiyanın mütərəqqilik dərəcəsi;
- xammal və materialların keyfiyyəti;
- istehsal və əməyin təşkili səviyyəsi;
- müəssisənin ixtisaslaşma səviyyəsi;
- avadanlığın iş vaxtı fondu.

Müəssisənin istehsal güclərini hesablayarkən əsas istehsal sexlərinə təhkim olan bütün avadanlıqlar, mövcud avadanlıqlar və sahələr, istehsalın effektiv təşkili, keyfiyyətli xammalın və təkmil alətlərin tətbiqi, müəssisənin iş rejimi mütləq nəzərə alınmalıdır.

İstehsal gücləri bütün il boyu müəyyən edilir, ona görə giriş, çıxış və orta illik istehsal gücləri fərqləndirilir. Giriş gücləri ilin əvvəlinə mövcud avadanlıqlar üzrə müəyyən edilir. Çıxış güclər əsaslı tikinti, avadanlığın modernləşdirilməsi, istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsi hesabına sıradan çıxan və yeni daxil olan gücləri nəzərə almaqla plan dövrünün sonuna müəyyən edilir. Orta illik istehsal gücləri (M_{or}) giriş güclərinə (M_g) orta illik daxil olan güclərin (M_d) əlavə edilməsi və fəaliyyət müddətini (T_m) nəzərə almaqla ortaillik sıradan çıxan güclərin (M_s) çıxılması yolu ilə hesablanılır. Bunu aşağıdakı düsturla ifadə etmək olar:

$$M_{or} = M_g + (M_d \times T_s : 12) - [M_s \times (12 - T_m) : 12]$$

Mövcud gücləri genişləndirmək və yeni gücləri işə salmaq, yenidənqurma, istehsalın texniki silahlanması, təşkilati-texniki tədbirlər hesabına müəssisənin istehsal güclərini artırmaq mümkündür.

İstehsal güclərini hesablamaq üçün aşağıdakı ilkin məlumatların olması vacibdir:

- bir dəzgahın plan iş vaxtı fondu;
- maşınların sayı;
- avadanlığın məhsuldarlığı;
- istehsal proqramının əməktutumu;
- istehsal normasının yerinə yetirilməsi faizi.

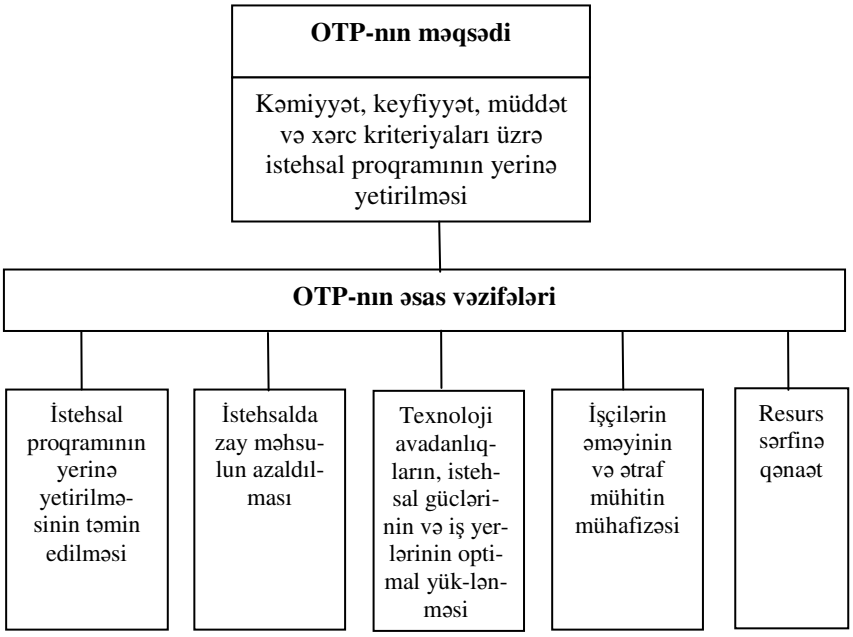
17.5. İstehsalın operativ-təqvim planlaşdırması

Biznesin hər bir sahəsində istehsalın təşkili mülkiyyət formasından, müəssisənin ölçüsündən, istehsal tipindən, buraxılan məhsulun xarakterindən (yerinə yetirilən iş və ya xidmətlərdən) və başqa amillərdən asılı olaraq özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir. Ancaq hər bir müəssisə hüquqi şəxs kimi istehsalın təşkili problemlərinin həlli zamanı aşağıdakı suallara cavab verməlidir: nə (məmulatın, yığma vahidinin, detalın, işin, xidmətin və s. adı), harada, kimin üçün, hansı müddətdə, hansı keyfiyyət göstəricilərilə, hansı konkret resurs növlərinin sərf edilməsi ilə, hansı alət və ləvazimatlardan istifadə etməklə, hansı avadanlıqda istehsal etmək?; hazır məhsulu kimə vermək lazımdır?; məhsulun reallaşdırılmasından əldə edilən mənfəət necə olacaqdır?.

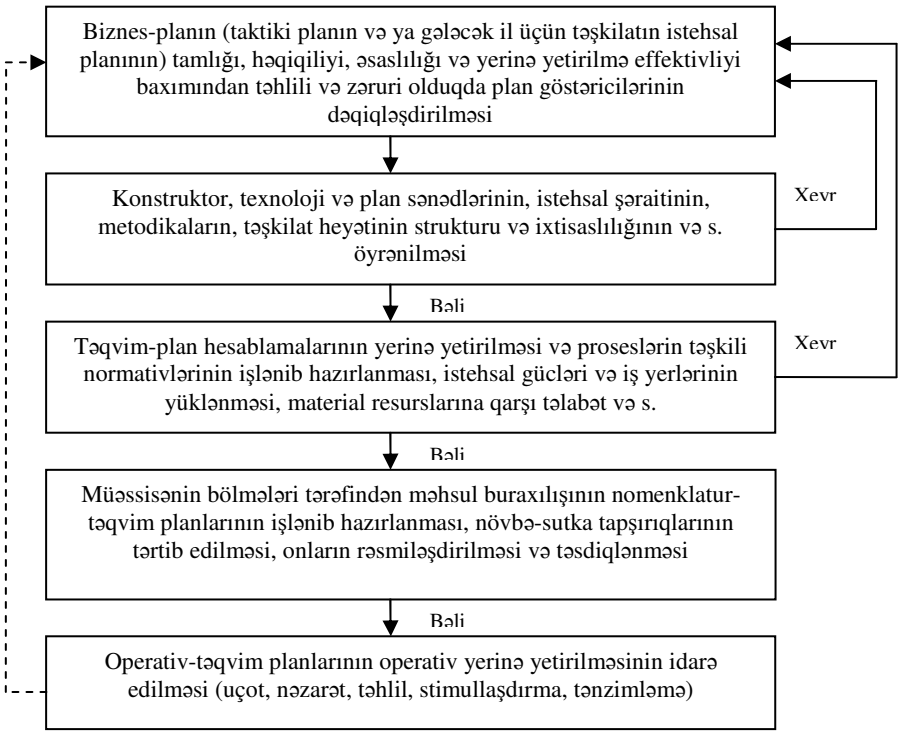
Sex (müəssisənin istehsal bölməsi) və sahə (briqada) səviyyəsində operativ-təqvim planları işlənib hazırlanır, bu planlarda aylıq proqramlar (tapşırıqlar) daha qısa dövrlər üzrə (ongünlük, günlük, növbəlik) bölünür.

Operativ-təqvim planlaşdırmasının (OTP) məqsəd və vəzifələri şəkil 17.1-də, onun həyata keçirilməsi mərhələləri isə şəkil 17.2-də göstərilmişdir.

Şəkil 17.1, 17.2-də göstərilmiş OTP-nın məqsəd, vəzifə və mərhələləri mülkiyyət formasından, istehsal tipindən və başqa amillərdən asılı olmayaraq biznesin bütün növləri ilə məşğul olan müəssisələr üçün ümumidir. OTP üzrə işlərin həcmi yalnız plan göstəricilərinin təhlil səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Müəssisənin müxtəlif əlamətləri üzrə plan göstəriciləri sayının variasiyası və onların təhlili, əsaslandırılması, uçotu və onlara nəzarətin səviyyəsi cədvəl 17.1-də göstərilmişdir.



Şəkil 17.1. Operativ-təqvim planlaşdırmasının məqsəd və vəzifələri



Şəkil 17.2. Operativ-təqvim planlaşdırmasının mərhələləri

Cədvəl 17.1.

Müəssisənin müxtəlif əlamətləri üzrə plan göstəriciləri sayının variasiyası və onların təhlili, əsaslandırılması, uçotu və onlara nəzarətin səviyyəsi

Müəssisənin fərqləndirici əlamətləri	Plan göstəricilərinin sayı və onların təhlili dərinliyi
1. Mülkiyyət forması:	
Xüsusi	əhəmiyyətsiz
Dövlət və bələdiyyə	əhəmiyyətli
Qarışıq	əhəmiyyətli
2. İstehsal tipi:	
Tək-tək	əhəmiyyətsiz
Seriyalı	əhəmiyyətli
Kütləvi	çox əhəmiyyətli
3. Müəssisənin ölçüsü:	
Kiçik (200 nəfərə qədər)	əhəmiyyətsiz
Orta (200-1000 nəfər)	əhəmiyyətli
İri (1000 nəfərdən çox)	çox əhəmiyyətli
4. Buraxılan məhsulun mürəkkəbliyi:	
Aşağı	əhəmiyyətsiz
Orta	əhəmiyyətli
Yüksək	çox əhəmiyyətli
5. Avtomatlaşdırılma səviyyəsi:	
Aşağı (0,4-ə qədər)	əhəmiyyətsiz
Orta (04,-07)	əhəmiyyətli
Yuxarı (0,7-dən çox)	çox əhəmiyyətli

Cədvələ daxil edilmiş informasiyadan aşağıdakı kimi istifadə etmək lazımdır. Misal üçün, fərqləndirici xüsusiyyətləri cədvəldə ən son yuxarı qiymətə malikdirsə, plan göstəricilərinin sayı, onların təhlili, əsaslandırılması, uçotu və nəzarətin səviyyəsi əhəmiyyətsiz olacaqdır. Belə aşağı mürəkkəbliyə malik tək-tək sifarişləri yerinə yetirən kiçik xüsusi firma çıxış edə bilər. Kütləvi axın tipli istehsala malik olan iri müəssisə üçün plan göstəricilərinin sayı və onların təhlili dərinliyi çox əhəmiyyətli olacaqdır. "Çox əhəmiyyətli" və s. ifadələrini konkretləşdirmək yalnız müəssisənin menecment sisteminin metodiki təmin edilməsinin sahə xüsusiyyətləri və keyfiyyətlərini bilmək şərtilə mümkündür.

Tək-tək istehsalda OTP-nın əsasları. Tək-tək istehsal müxtəlif fəaliyyətin müxtəlif sahə və sferalarında məmulatların tək-tək və ya kiçik seriyalarla hazırlanmasını, tək-tək sifarişlərin yerinə yetirilməsini xarakterizə edir. Ən mürəkkəb sahə maşınqayırmadır. Mürəkkəb sahə timsalında yanaşma və metodları öyrənərək sadə sahə strukturunda, misal üçün, əhaliyə

məişət xidməti göstərilməsi sahəsində əldə edilmiş bilikləri tətbiq etmək çətin olmayacaqdır. Eyni zamanda, bunu yadda saxlamaq lazımdır: *sahə strukturu nə qədər sadədirsə, təqvim plan hesablamaları da bir o qədər az olmalıdır* (cədvəl 17.1.).

Tək-tək istehsalda məmulatların buraxılışının təkrarlanması ya olmur, ya da qeyri-müntəzəm olur və istehsal prosesinin əhəmiyyətli xüsusiyyətlərinə təsir göstərmir. Bu şəraitdə OTP-nın əsas vəzifəsi istehsal planlarına uyğun olaraq, bütün istehsal halqalarının bərabər yüklənməsi şərtilə və ən qısa istehsal dövrü ərzində rəngarəng sifarişlərin vaxtlı-vaxtında yerinə yetirilməsinin təmin edilməsindən ibarətdir. OTP-nın xarakterik cəhəti istehsalın təqvim plan hesabalamalarının hər bir sifarişin yerinə yetirilməsinin texniki hazırlanmasının planlaşdırılması ilə sıx əlaqəlidir. Tək-tək istehsalda buraxılan məhsulun unifikasiya edilmiş və standart tərkib hissələrinin xüsusi çəkisini artırmaq lazımdır. Bu, qrup texnologiyalarının, ixtisaslaşmış sahələrin və unifikasiya edilmiş detal və qovşaqların işlənməsi üzrə çoxpredmetli axın xətlərinin tətbiqinə, onların partiyalarla istehsalını və anbara yığılmasını planlaşdırmağa imkan verir.

Sifarişin yerinə yetirilməsi prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir: 1) sifarişin rəsmiləşdirilməsi; 2) sifarişin yerinə yetirilməsinə hazırlıq; 3) sifarişin yerinə yetirilməsi. Sifarişin rəsmiləşdirilməsi mərhələsində təcrübə-statistik metodlarla müəyyən olunan iriləşdirilmiş normativlərdən istifadə edilməlidir. Maşınqayırma zavodunda sifarişin rəsmiləşdirilməsi ardıcıllığı şəkil 17.3.-də göstərilmişdir. Şəkildə tək-tək istehsalda sifarişin rəsmiləşdirilməsi sxemi göstərilmişdir, bu sxemin əsas elementləri sifarişlər portfeli, sorğu vərəqəsi (icraçıların sxemdə göstərilmiş ardıcıllıqla bütün istək, tələb və hesablamalarının daxil edildiyi sənəd), sifariş xəritəsi və sifarişin yerinə yetirilməsi üzrə razılaşmadır (müqavilə). Sorğu vərəqəsini hər bir icraçı sifarişlər bürosuna və növbəti (tsıkl üzrə) icraçıya ötürür.

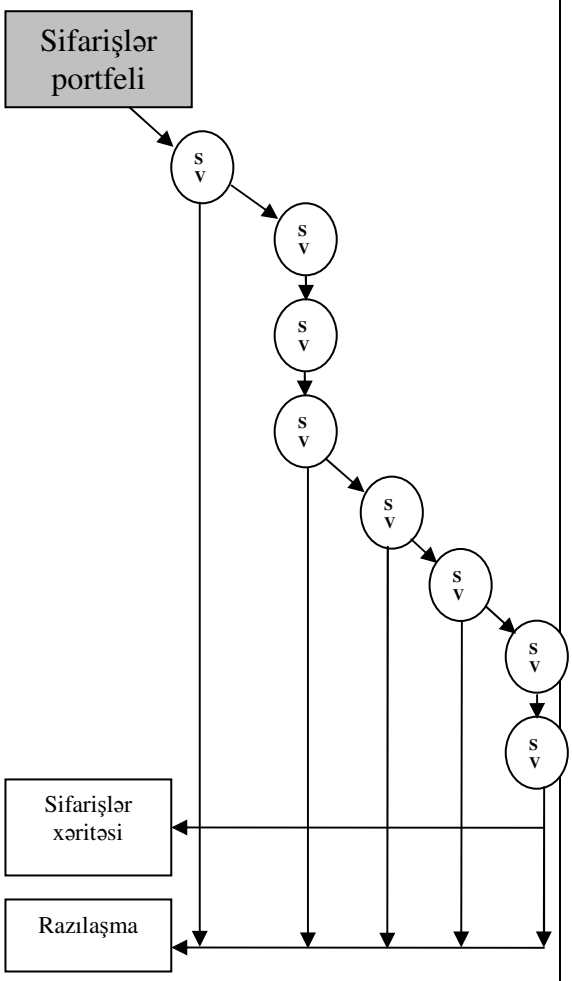
Tək-tək istehsalda *təqvim-plan hesablamaları* özünə aşağıdakıları daxil edir:

a) məmulatların hazırlanmasının (sifarişlərin yerinə yetirilməsinin) istehsal dövrünün (tsiklinin) uzunluğunun hesablanması və ayrı-ayrı sifarişlər üzrə dövri qrafiklərin qurulması;

b) sexlərin işində təqvim qabaqlamalarının müəyyən edilməsi;

c) istehsala qəbul olunmuş sifarişlərin yerinə yetirilməsinin toplu (qarışıq) təqvim qrafikinin tərtib edilməsi və sexlərin işində təqvim qabaqlamalarının dəqiqləşdirilməsi;

ç) istehsal meydançaları və avadanlıqlarının yüklənməsinin yoxlama məqsədilə hesablanması (həcm-təqvim hesablamaları) və yükləmənin ayrı-ayrı plan dövrləri ilə tarazlaşdırılması üçün toplu qrafikin təshih (korreksiya) edilməsi.

İşlərin adı	İcraçılar					
	Sifarişlər bürosu	OQK	OQT	OMPO	PO	PEO
1. Sifarişin sifarişlər portfeli jurnalında qeydiyyatı, sorğu vərəqəsinin (SV) rəsmiləşdirilməsi 2. İstehsalın konstruktor hazırlığı göstəricilərinin (həcm, müddət, xərclər) hesablanması 3. İstehsalın texnoloji hazırlığı göstəricilərinin hesablanması 4. Material resursları sərfinin normalaşdırılması 5. İstehsal mərhələləri üzrə əməyin normalaşdırılması 6. Resurslarla təchizat planının işlənib hazırlanması 7. İstehsal mərhələləri üzrə sifarişin yerinə yetirilmə müddətlərinin müəyyən edilməsi 8. Xərclərin kalkulyasiya edilməsi və qiymətin hesablanması 9. Mənfəətin hesablanması 10. Sifariş xəritəsinin və razılaşma layihəsinin doldurulması 11. Razılaşmanın uzlaşdırılması və təsdiqlənməsi, onun jurnalda qeydiyyatı						

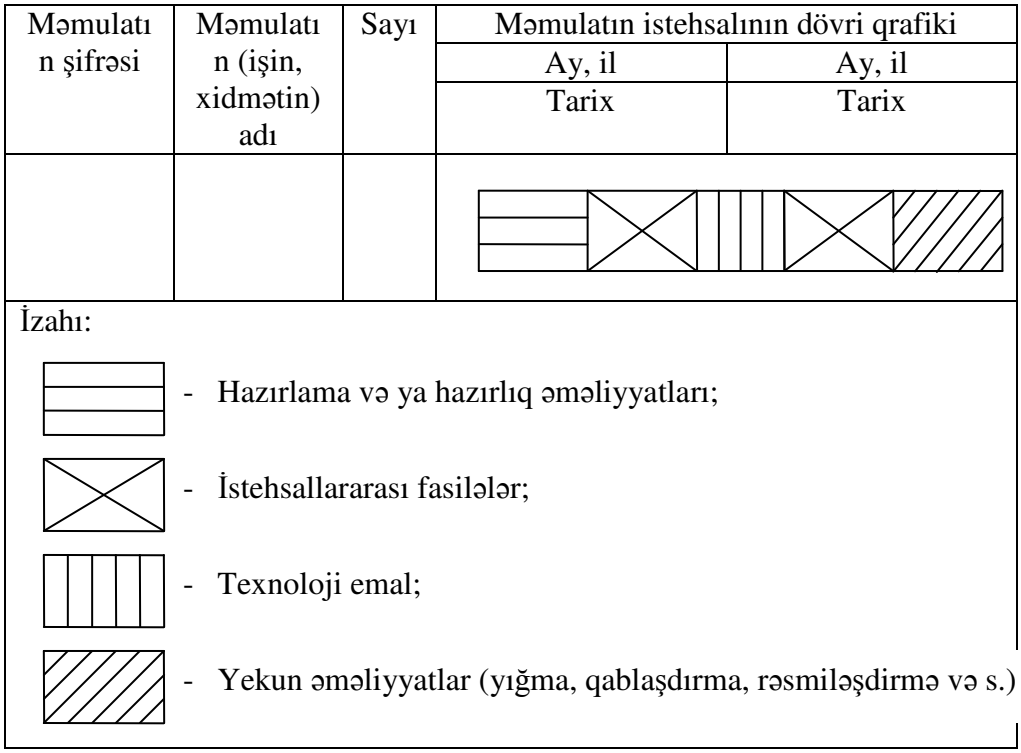
Şəkil 17.3. Maşınqayırma zavodunda sifarişin rəsmiləşdirilməsi ardıcıllığı

Məmulatın hazırlanması və ya sifarişin yerinə yetirilməsi üzrə istehsal tsiklinin (dövrünün) uzunluğunun hesablanması tək-tək istehsalda başlıca təqvim-plan hesablamasıdır. Bu uzunluq aşağıdakı düsturla müəyyən edilə bilər:

$$T_n = n\sum_{1}^{m}\frac{t_k}{csq} + m\frac{t_{mp}}{sq} + t_c$$

harada ki, T_n – məmulatın hazırlanması və ya sifarişin yerinə yetirilməsi üzrə istehsal tsiklinin, iş günlərinin uzunluğu; n – partiyadaki detalların sayı; m – texnoloji prosesin əməliyyatlarının sayı; t_k – əməliyyat üzrə tam vaxt norması; c – paralel olaraq əməliyyatların yerinə yetirilməsi ilə məşğul olan iş yerlərinin sayı; s – sutkada iş növbələrinin sayı; q – iş növbəsinin uzunluğu; t_{mp} – əməliyyatlararası vaxt, saat; t_c – təbii proseslərin (qurutma, səthi aşqar vurma, termoemaldan sonra soyutma və s.) davamiyyət müddətidir.

Məmulatın hazırlanması və ya sifarişin yerinə yetirilməsi tsikloqramının forması şəkil 17.4-də təsvir edilmişdir.



Şəkil 17.4. Məmulatın hazırlanması və ya sifarişin yerinə yetirilməsi tsıkloqramı

Hər bir sifariş üzrə hər bir növ avadanlıq və işçinin yüklənməsini müəyyən etmək üçün iş (emal) növləri üzrə əməliyyatların əmək tutumluluğu cəmlənir.

Seriyalı istehsalda OTP-nın əsasları. Seriyalı istehsalda hazırlanan məmulatların və ya göstərilən xidmətlərin nomenklaturu az və ya çox dərəcədə stabil və müntəzəm olaraq buraxılış proqramında təkrarlanır. Sexlərdə yerinə yetirilən detal əməliyyatların sayı verilmiş məmulatın istehsalı üçün tələb olunan iş yerlərinin sayını əhəmiyyətli dərəcədə üstələyir, bu da detalların (yığma vahidlərinin) iş yerlərindən başqa eyni iş yerlərində istehsal olunan *detallarla (yöğma vahidlərilə) növbələşmə qaydasında* partiyalarla istehsalının zəruriliyini müəyyən edir.

Belə şəraitdə OTP-nin ən mühüm vəzifəsi istehsal tapşırığına (biznesplana) müvafiq olaraq məmulatın istehsalının dövriliyinin təşkil və təmin edilməsindən ibarətdir. Bununla əlaqədar OTP-da seriyalı istehsalda aparıcı yer məmulat buraxılışı partiyasının, detallar partiyasının ölçüsünün və onların emala buraxılışının dövriliyinin müəyyən edilməsinə məxsusdur. Detal buraxılışı partiyasının ölçüsünə istinad edərək avadanlıqların işinin partiyaların emala buraxılması müddətlərini, habelə onların texnoloji prosesin əməliyyatları boyu keçmələrinin növbəliliyi və müddətlərini reqlamentləşdirən təqvim-qrafik işi qurulur. Qrafiklər detallaşma və dayanıqlılıq dərəcəsinə görə fərqlənirlər. İstehsal proqramının stabilliyi, buraxılış proqramında məmulatların təkrar olunmaları, mənimsənilmiş texnoloji proses seriyalı istehsal şəraitində təqvim-plan hesablamalarına normativ xarakter verməyə imkan yaradırlar.

Seriyalı istehsal buraxılış (proqram) miqyası, məmulatların təkrarlanmasının müntəzəmlik dərəcəsi və başqa amillərlə müəyyən olunan bir neçə növ müxtəlifliyinə malikdir. Detal əməliyyatların təkrarlanması az olduqda istehsal tək-tək istehsala, yüksək təkrarlanma olduqda isə kütləvi istehsala yaxın olacaqdır. Seriyalılıq səviyyəsinin artırılmasına detalların, yığma vahidlərinin, məmulatların, texnoloji proseslərin və avadanlıqların unifikasiyası yolu ilə nail olunur. Unifikasiya, öz növbəsində, ixtisaslaşmanı dərinləşdirməyə imkan verir.

Seriyalı istehsalda təqvim-plan normativlərinin hesablanması özünə aşağıdakıları daxil edir:

a) məmulatların istehsal partiyalarının ölçüsünün müəyyənləşdirilməsi;

b) detal partiyalarının normativ ölçüsünün və onların istehsalı dövriliyinin müəyyən edilməsi;

c) detallar partiyasının emalının istehsal dövrünün davamiyyət müddətinin və təqvim-plan qabaqlamalarının müəyyən edilməsi;

d) istehsal sahələrinin işinin təqvim-plan qrafiklərinin qurulması;

e) artıq məhsulların hesablanması.

İstehsalın təşkilində *partiya* adı altında eyni vaxta yığıma ötürülən və ya buraxılan hazır məmulatların sayı başa düşülür. Nisbətən az əməktutumlu sahədə ayrı-ayrı məmulatların buraxılış həcmi az olduqda, yəni bir neçə ədəd olduqda, məmulatlar partiyasının ölçüsü illik tapşırığa bərabər götürülür. Əgər zavodun illik proqramı üzrə buraxılış üçün planlaşdırılan eyniadlı məmulatların kəmiyyəti kifayət qədər çoxdursa, onda onların istehsalını il ərzində müxtəlif rüb və aylara uyğunlaşdıraraq bir neçə partiyaya bölmək lazımdır. Bu zaman partiyanın iqtisadi cəhətdən məqsəduyğun ölçüsünün müəyyən edilməsi məsələsi ortaya çıxır. O, mahiyyət etibarilə, hər bir məmulat növünün illik istehsal həcminin aylar üzrə bölüşdürülməsi ilə üst-üstə düşür, avadanlıqlar fondunun bərabər şəkildə yüklənməsi və əmək resurslarından rasional şəkildə istifadə edilməsi məqsədilə müxtəlif məmulatlar üzrə aylıq tapşırıqların optimal uyğunluğunun tapılmasını nəzərdə tutur.

Seriyalı istehsal şəraitində məmulatlar partiyasının iqtisadi cəhətdən məqsəduyğun ölçüsünün müəyyən edilməsi özündə mürəkkəb kompleks vəzifəni əks etdirir. Onun həlli zamanı aşağıdakı xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır:

- mümkün olduqca eyni vaxta hazırlanan məmulatların nomenklaturunu ixtisar etmək və bununla da istehsalda həddən çox yenidən sazlamaları azaltmaq, eyni vaxtda emal prosesində olan detalların rəngarəngliyini ixtisar etmək lazımdır;
- məcmu halda avadanlıq və heyətin tam və dəst halında yüklənməsini təmin edərək, əməktutumluluğu strukturu üzrə bir-birilərini tamamlayan məhsul növlərinin paralel hazırlanmasını nəzərdə tutmaq lazımdır;
- planlaşdırılan buraxılış həcmi (aylar üzrə iş günləri sayının nəzərə alınması ilə) əmək məhsuldarlığı dinamikasının artmasını əks etdirərək tədricən böyüməlidir;
- müxtəlif rüb və aylarda müxtəlif məmulatların buraxılışı üzrə tapşırıqların bölüşdürülməsi zamanı buraxılışın plan müddətlərini, habelə yeni məhsul növlərinin istehsalına hazırlıq vaxtını nəzərə almaq lazımdır;
- müxtəlif adlı məmulatların aylıq tapşırıqlarda əlaqələndirilməsi mümkün olduqca dayanıqlı xarakterə malik olmalı və az sayda varianta gətirilməlidir, çünki bu, istehsalın ritmik işləməsinə gətirib çıxarır və OTP-nı əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırır;
- məmulatlar partiyasının ölçüsü bir neçə iş günü ərzində işəmuzd işçilərin fasiləsiz işinin təmin edilməsi üçün kifayət etməlidir, bu da əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə imkan yaradır.

Təcrübədə müəssisələrdə bu məsələ, avadanlıqlardan istifadə edilməsi nöqteyi-nəzərindən və başqa fikirlərdən çıxış edərək nəzərdə tutulan təqvim-plan istehsalı variantının əlverişliliyi və ya qeyri-əlverişliliyini göstərən bir

sıra yoxlayıcı hesablamaların aparılması empirik seçmə metodu ilə həll edilir.

Detalların seriyalı istehsalında sahələrin işinin təqvim-plan qrafiklərinin qurulması müxtəlif istehsal sahələrinin işini xarakterizə edən şəraitlərdən asılı olaraq müxtəlif metodlarla həyata keçirilir, bu zaman aşağıdakı parametrlərə istinad edilir:

- orta hesabla bir dəzgaha düşən detal əməliyyatların sayı;
- hazırlanan məmulatlar nomenklaturunun dayanıqlılıq dərəcəsi və onların işlənməsinin dövriliyi, bu da ilk növbədə yığma proseslərinin təşkili xarakteri ilə müəyyən olunur (məmulatların fasiləsiz yığımı və buraxılışı, məmulatların ciddi şəkildə dövri yığımı və buraxılışı, məmulatlar partiyasının qeyri-müntəzəm dövriliklə təkrarlanan buraxılşı).

Bu şərtlərə uyğun olaraq istehsal sahələrinin işinin aşağıdakı təqvim-plan qrafikləri fərqləndirilir:

1) dəyişən-axın xətləri işinin detalların emala dövri olaraq buraxılmasını reqlamentləşdirən və buna müvafiq olaraq xətlərin bir obyektdən digərinə sazlanması müddətlərini müəyyən edən plan-qrafikləri;

2) bir iş yerində yerinə yetirilən detal əməliyyatların sayı az olduqda (5-6 detal əməliyyat) məmulatların fasiləsiz yığılması üçün detalları partiyalarla emal edən istehsal sahələri üçün əməliyyatlar üzrə standart plan-qrafik;

3) fasiləsiz və ya hazır məmulatların ciddi dövri yığılması üzrə və hər bir iş yerinə altıdan çox detal əməliyyatın təhkim edilməsi şərtilə dövri olaraq təkrarlanan detallar partiyasının standart buraxılış plan-qrafiki;

4) məmulatların ciddi dövri buraxılışının yer almadığı seriyalı istehsal üzrə detalların yığıma ötürülməsinin və onların ilk əməliyyata buraxılışının təqvim plan-qrafikidir.

İstehsal sahələrinin işinin plan-qrafiklərinin qurulmasının əsasında aşağıdakılar durmalıdır:

- yerinə yetirilən əməliyyatların, tətbiq olunan avadanlıqların və bir detalın emalı üzrə vaxt normasının göstərilməsilə detalların emalının texnoloji marşrutu;
- detal əməliyyatların avadanlıqlara təhkim edilməsi;
- hər bir adda detal üzrə aylıq istehsal tapşırığının ölçüsü, partiya ölçüsünün notmativ qiyməti və onların emala buraxılmasının dövriliyi.

17.6. İstehsalın təşkilati-texnoloji hazırlığı

İstehsalın təşkilati-texnoloji hazırlığı (İTTH) məhsulun həyat dövrü mərhələsi kimi özünə istehsalın texnoloji hazırlığını (İTH) və istehsalın təşkilati hazırlığını (İTƏH) daxil edir. İTTH-nın məqsədi yeni məhsulun istehsalı üçün texnoloji və təşkilati sənədlərin hazırlanmasından ibarətdir. İTTH-nın vəzifələri:

- yeni məhsulun texnolojiliyinin təhlili;
- müəssisənin mövcud texnologiyaları, avadanlıqları və istehsal güclərinin təhlili;
- yeni məhsulun istehsalının texnoloji proseslərinin, qeyri-standart texnoloji avadanlıqların və ləvazimatların işlənib hazırlanması və istehsalı;
- müxtəlif növ material-texniki resursa qarşı tələbatın normalaşdırılması;
- yeni istehsal sahələrinin layihələşdirilməsi;
- material-texniki resursların malgöndərənləri ilə müqavilələrin bağlanması;
- istehsal proseslərinin təşkili normativlərinin hesablanması;
- məhsulların buraxılışının operativ-təqvim planlarının işlənib hazırlanması;
- İTTH-nın operativ idarə edilməsi və s.

Araşdırmalar göstərir ki, İTTH üzrə işlərin əməktutumluluğu və onların həyata keçirilməsi üzrə xərclər ETTKİ (elmi-tədqiqat təcrübə konstruktor işləri) üzrə xərcləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələyir. Misal üçün, ABŞ-da İTTH üzrə xərclər ETTKİ üzrə xərclərdən 11 dəfə yüksəkdir. Dövlət idarəetmə universitetində aparılmış tədqiqatlara görə bu nisbət 4,6-dan (kiçikseriyalı istehsalda) 8-ə qədərdir (iriseriyalı istehsalda).

Buraxılan məhsulun seriyalılığının artması ilə, iri seriyalı və ya kütləvi istehsalda bu məhsulların iri miqyaslı mənimsənilməsini nəzərdə tuta bilən məqsədli elmi-texniki proqramlarının işlənib hazırlanmasına qarşı tələbat da artır. Və əksinə, yeni məhsulun tək-tək və kiçik seriyalı istehsalı şəraitində belə proqramlar praktiki olaraq lazım olmur. Belə istehsal tipləri üçün rəqəmli proqram idarəetməsi ilə işləyən (RPİ) avadanlıqlar, emaledici mərkəzlər və çevik istehsal sistemləri (ÇİS) bazasında texnoloji proseslərin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması problemi kifayət qədər aktualdır.

Mövcud elmi biliklərin həcmi maşınqayırma müəssisələri üçün istehsalın mütərəqqi texnoloji metodlarının tətbiqini genişləndirməyə imkan verir. Maşınqayırma məhsullarının həcmində ənənəvi metodlarla çətin emal edilən qeyri-metal material-kompozitlərdən hazırlanmış məmulatların sayı artır. Yeni materiallar yeni emal metodları tələb edir. Onlara hər şeydən əvvəl həm kompozit materialların, həm də almaz filerlərdə dəliklərin açılması, habelə çətinəriyən metalların lehimlənməsi və əridilməsi üçün lazer texnikasının tətbiqini aid etmək olar.

Texnoloji proseslərin elmtutumluluğu müasir elm və texnikaının başqa nailiyyətlərinin tətbiqi ilə də artır. Misal üçün, materialların plazma tozlandırılması müəyyən sahələrdə maşınların etibarlılığı və möhkəmliyinin artırılması üşün yaxşılaşdırılmış xüsusiyyətlərlə monolit məmulatlar əldə etməyə imkan verir. Bundan başqa, plazma axınının istiqamətlənmiş hərəkəti və onun elektromaqnit sahəsinə fokuslaşdırılması yeni mexaniki xüsusiyyətlərə malik olan yüksək dərəcədə saf materiallar əldə etməyə imkan yara-

dır. Perspektivdə metalın mexaniki emalının asanlaşdırılması üçün onun ultrasəs sahələri vasitəsilə möhkəmləndirilməsi imkanı mövcuddur. Bütün bu yeni texnoloji proseslərdən istənilən istehsal tipində məhsulların rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması üçün istifadə oluna bilər.

İriseriyalı və ya kütləvi istehsalın təşkili üçün geniş işlər kompleksinin planlaşdırılmasının proqram-məqsədli metodunu tətbiq etmək lazımdır; bu metodun xüsusi çəkisi istehsal həcminin 20%-ni təşkil edir. Yerdə qalan 80% kiçik seriyalı və ya orta seriyalı istehsal tiplərinə malik müəssisələrin payına düşür. Onlar üçün texnoloji proseslərin kompleks mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması istehsalın yenidən silahlandırılmasının xüsusi olaraq işlənib hazırlanan proqramları üzrə həyata keçirilə bilər.

İstehsalın texniki hazırlanması müəssisənin planlı qaydada təyin olunmuş (dövlət standartları və texniki şərtlərə müvafiq olaraq) keyfiyyətdə məhsul buraxılması üzrə texnoloji hazırlığını təmin edən qarşılıqlı əlaqəli elmi-texniki proseslər məcmusudur. Sənaye məhsulunun sertifikatlaşdırılması ilə əlaqədar olaraq onun keyfiyyətinə qarşı tələblər əhəmiyyətli dərəcədə artır.

İstehsalın texniki hazırlığının vahid sistemi (İTHVS) – dövlət standartları ilə təyin olunmuş istehsalın texniki hazırlığının, elm və texnikanın nailiyyətləri əsasında fasiləsiz olaraq təkmilləşdirilən, müxtəlif səviyyələrdə İTH-ın inkişafını idarə edən təşkili və idarə edilməsi sistemidir.

İTHVS-nin əsas məqsədi istənilən istehsal tipinin verilmiş keyfiyyətdə, optimal müddətdə və optimal resurs sərfi ilə məhsullar buraxmağa tam hazırlığına nail olmaq üçün zəruri şəraitin təmin edilməsindən ibarətdir. İTHVS sistemi aşağıdakıları təmin edir: hər bir müəssisə və təşkilat üçün elm, texnika və istehsalın qabaqcıl nailiyyətlərinə uyğun İTH metod və vasitələrinin seçilməsi və tətbiqinə sistemli yanaşmanın təşkili; istehsalın fasiləsiz təkmilləşməyə, daha mükəmməl texnikanın buraxılışına yüksək dərəcədə hazırlığı; mühəndis-texniki işləri kompleksinin mexanikləşdirilmiş və avtomatlaşdırılmış şəkildə yerinə yetirilməsinin rasional təşkilini, o cümlədən istehsal obyektləri və vasitələrinin avtomatlaşdırılmasını, texnoloji proseslərin işlənib hazırlanması və İTH-ın idarə edilməsi; İTH-ın başqa ASU və altsistemlərlə qarşılıqlı əlaqəsi; İTH-ın yüksək dərəcəli effektivliyi.

İTHVS-nin strukturu iki amilin məcmusu ilə müəyyən olunur: İTH-ın funksional tərkibi və onun məsələlərinin həlli səviyyəsi. İTH məsələləri bütün səviyyələrdə həll olunur və aşağıdakı dörd funksiya üzrə qruplaşdırılır: məmulatların konstruksiyasının texnolojiliyinin təmin edilməsi; texnoloji proseslərin işlənib hazırlanması; texnoloji təchizat vasitələrinin layihələşdirilməsi və hazırlanması; İTH-ın təşkili və idarə edilməsi. İTHVS-nin əsasını aşağıdakılar təşkil edir:

- İTH dövrünün sistem-struktur təhlili;

- məhsulların istehsalı və nəzarət üzrə texnoloji proseslərin tipləşdirilməsi və standartlaşdırılması;
- texnoloji avadanlıq və alətlərin standartlaşdırılması;
- standart elementlərdən (bloklardan) avadanlıqların aqreqatlaşdırılması.

İTHVS-nin mərhələləri:

1) müəssisə və sahədə mövcud olan İTH sistemlərinin təhlili;
2) İTH texniki layihəsinin işlənib hazırlanması;
3) işçi İTH layihəsinin işlənib hazırlanması (informasiya texnologiyaları, texniki-iqtisadi informasiyanın, texnoloji proseslərin klassifikatorları, ixtisaslaşmış iş yerləri və sahələrinin, qrupşəkilli emal metodlarının, təşkilati sənəd və vəzifə təlimatlarının təşkili üzrə sənədləri və s.).

Texnoloji proseslərin effektivliyinin təhlili zamanı texnologiya komponentlərinin unifikasiya səviyyəsinə diqqət ayırmaq lazımdır. İTHVS sistemi nümunəvi və standart texnoloji proseslərdən istifadə edilməsi səviyyəsini 14%-dən 60%-ə qədər, standart yenidən sazlanan avadanlıqları 20%-dən 80%-ə qədər, aqreqat yenidən sazlanan avadanlıqları 1%-dən 10%-ə qədər, istehsal proseslərinin və mühəndis-texniki işlərin avtomatlaşdırılması vasitələrini isə 5%-dən 15%-ə qədər artırır. Bu sistem aşağıdakılara imkan vermişdir: konstruktorların, texnoloqların, istehsal təşkilatçılarının, texnikanın, texnologiyanın və təşkiletmənin əsas məsələlərinin həlli üzərində cəmləşdirməyə; istehsal proseslərinin yeni nəsil texnikanın buraxılışı üçün yenidən sazlanması üzrə çevikliyini artırmağa; İTH dövrünü ixtisar etməyə və onun həyata keçirilməsi üzrə xərcləri 1,5-2 dəfə azaltmağa; icraçıların əməyinin məhsuldarlığını kiçik seriyalı istehsalda 30-35%, iri seriyalı və kütləvi istehsalda isə 10-15% artırmağa; istehsalın texniki səviyyəsini və istehsal olunan məhsulların keyfiyyətini artırmağa.

XVIII FƏSİL. MARKETİNQ PLANI

18.1. Marketinqin məqsədi və strategiyası

Marketinq müəssisənin istehsal və satış fəaliyyətinin elə idarəetmə sistemidir ki, bu zaman yalnız bazarın kompleks təhlili əsasında istehsal edilmiş məhsulun satışı, maksimum mənfəət götürülməsi problemi həll olunur. Marketinq menecmentin elə kompleks tədbirlərini əhatə edir ki, burada müəssisənin istehsal etdiyi məhsula cari və perspektiv tələbat öyrənilir, məhsulun istehsalı və satışı bazarın tələblərinə uyğunlaşdırılır.

Menecerin marketinq siyasətinə aşağıdakılar daxildir: bazar rəqabətində qiymət səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, onun yeniləşdirişməsi, çeşidin yaxşılaşdırılması, satışın təmin edilməsi, məhsula tələbatın dinamikasının, həmçinin bazar rəqabətinin öyrənilməsi, istehsal olunan məhsul strukturunun bazar tələblərinə yönəldilməsi, tələbata və alıcılara müxtəlif vasitələrlə təsir göstərilməsi. Burada reklamlar, sərgilər və s. nəzərdə tutulur.

Konkret bir müəssisə üçün marketinqin əsas vəzifəsi bunlardır: müəssisənin ehtiyatlarına uyğun olan sərfəli bazarın müəyyən edilməsi, müəssisənin ehtiyatlarından məhsulun layihələşdirilməsində, istehsalında düzgün istifadə və s. Marketinq müəssisənin planlaşdırma strategiyasının da əsas ünsürlərindən biridir. Marketinq bazar iqtisadiyyatına əsaslanır və ona biznesin əsası kimi baxılır.

İstehlakçıdan asılı olaraq marketinqin 3 növü ayrılır:

- sənaye (istehlakçı sənaye təşkilatıdır);
- istehlak (əmtəə əhali tərəfindən şəxsi istifadə üçün əldə edilir);
- beynəlxalq.

Sistemli yanaşmadan və əks əlaqə prinsipindən istifadə sayəsində marketinq bazarın effektiv alətinə çevrilmişdir. Sistemli yanaşma qarşılıqlı əlaqəli hissələrin öyrənilməsinə əsaslanır, nə vaxt istənilən təsir tədqiq olunan obyektin müxtəlif parametrlərinin dəyişilməsinə gətirib çıxarır. Marketinq – xarici amillərin təsirini nəzərə almaqla qarşıya qoyulan məqsəd çərçivəsində istehsalın və ticarətin idarəetmə sistemidir. Xarici amillər: istehlakçının davranışı; rəqabət; hökümətin və yerli hakimiyyətin hərəkəti (qanunlar, qərar və sərəncamlar); əmtəənin hazırlanma texnologiyasında nailiyyət və dəyişikliklər; informasiya vasitələrinin təsiri; iqtisadiyyatın vəziyyəti. Bu amillər bazar konyukturunu formalaşdırır.

Marketinq dedikdə bazarda əmtəənin vəziyyətinin idarə edilməsi və tənzimlənməsi üzrə fəaliyyət, eləcə də bazarın öyrənilməsi başa düşülür. İdarəetmə və tənzimlənmə aşağıdakılara təsirdə ifadə olunur:

- məhsulun zahiri görünüşü (istehlak parametrləri, bükülməsi və s.);

- məhsulun qiyməti (səviyyə, dinamika);
- istehsalı və təchizatı xarakterizə edən parametrlər (partiyanın ölçüsü, satış yeri, təchizat kanalı, mal ehtiyatlarının miqdarı, mal göndərənlər və s.);
- əmtəənin irəliləmə şəraiti (reklam firma və onun istehsal etdiyi məhsullar üzrə ictimai rəyin formalaşdırılması, satışın stimullaşdırılması – satış sərgi, yarmarka, sınaq satışı və s.).

Marketinq strategiyası proqramının əsas elementlərinə aşağıdakılar aiddir:

1. Əmtəələrin yayılma sxemi:
- xüsusi firma maqazini vasitəsilə;
- ticarət vasitəçiləri vasitəsilə.

2. Qiymət qoyulması:
- əmtəəyə qiymətin müəyyən edilməsi metodikası;
- qoyulmuş vəsaitlərə gözlənilən rentabellik səviyyəsi.

3. Reklam:
- reklamın təşkili metodları;
- reklamın verilməsinə vacib olan xərclərin miqdarı.

4. Satışın stimullaşdırılması metodu:
- satışın genişləndirilməsi hesabına;
- alıcıların cəlb edilməsinin yeni formaları hesabına.

5. Satışdan sonrakı xidmətin təşkili:
- servis xidmətinin təşkili metodu;
- bunun üçün vacib olan maliyyə ehtiyatlarının miqdarı.

6. Firma və əmtəə haqqında ictimai rəyin formalaşması:
- firma və onun məhsullarının ictimaiyyətin gözündə yaxşı reputasiya qazanmasına imkan verən metodların işlənib hazırlanması.

Marketinq planı, ümumiyyətlə, aşağıdakı bölmələrdən ibarətdir:

1) kontrol göstəricilərinin svodkası;
2) gündəlik marketinq vəziyyətinin xülasəsi;
3) təhlükə və imkanların siyahısı;
4) məqsəd və problemlərin təhlili;
5) marketinq strategiyası;
6) fəaliyyət proqramı;
7) büdcə;
8) nəzarət qaydası.

Marketinqin aşağıdakı növləri fərqləndirilir.

1. Konversiya marketinqi – potensial alıcıların neqativ tələbi olduqda tətbiq olunur. Konversiya marketinqinin əsas əməliyyatı elə reklam işi və əmtəənin hərəkət planı işləyib hazırlamaq ki, bu da öz növbəsində neqativ tendensiyaya qarşı əks təsir göstərə və tələbi formalaşdıra bilsin.

2. Stimullaşdırıcı marketinqdən potensial alıcıların təklif olunan əmtəəyə laqeyd münasibət bəslədikdə tətbiq olunur. Bu zaman stimullaşdı-

rıcı marketinq proqramına «pablik rileyşnz» bölmələri üzrə zəruri olan işləri yaxşılaşdırmağı daxil edir.

3. İnkişafedici marketinq – potensial tələbin olması və bunu reallığa çevirmək vacib olan zaman tətbiq edilir. Bu zaman material texniki bazaya və kadr potensialına dəyişikliklərin daxil edilməsi üçün strateji qərarlar işlənib hazırlanır.

4. Remarketinq – tələbi bərpa etmək vacib olan zaman tətbiq edilir. Bunun əsas məzmunu əmtəəyə bazar yeniçiliyi vermək əsasında tələbi canlandırmaq imkanlarının axtarılması, yeni bazarlara orientasiya təşkil edir.

5. Sinxromarketinq – tərəddüd edən tələbi sabitləşdirməyə ehtiyac duyulan zaman tətbiq edilir. Bu vəziyyətdə strateji qərarlar əsasən istehsal blokunun və istehsalın idarə edilməsinin material-texniki bazasının elastikliyini artırmağa yönəldilir.

18.2. Marketinq planlaşdırılmasının prinsipləri

Marketinq planı müəssisənin biznes-planının mühüm bölmələrindən biridir. Marketinq planı – gələcəkdə bazarda baş verə biləcək dəyişikliklərin proqnozlaşdırılmasını nəzərə alaraq marketinq fəaliyyətinin, aktivlərin və ehtiyatların müəyyən müddət ərzində idarə edilməsinin ən yaxşı üsulunu özündə əks etdirən sənəddir.

Marketinq planı biznesin bütün digər funksiyalarının: istehsalatın, ETTKİ-lərin, maliyyənin, əmək ehtiyatlarının, əsas fondların, sərmayələrin və s. planlaşdırılmasının başlanğıcıdır. Şirkətlərin bir çoxunda bütövlükdə fəaliyyət planının hazırlanmasından əvvəl marketinq fəaliyyətinin planı işlənib hazırlanır. Marketinq yalnız ayrı bir istiqamətdir. Başqa işləmələrə daxildir: istehsal, maliyyə, kadr fəaliyyətinin planı və s. Marketinq planlaşdırılmasının effektivliyi o vaxt əhəmiyyətli dərəcədə artır ki, marketinq bölmələrin əməkdaşları bütövlükdə şirkətin fəaliyyət planını dərk edə bilirlər.

Marketinq planı şirkətin strateji inkişaf planının tərkibində hazırlanır. Strateji inkişaf planının hazırlanmasının əsasında şirkətin fəaliyyət göstərdiyi xarici mühitin dəyişdirilməsi haqqında müəyyən təkliflərin təqdim olunması ilə şirkətin inkişaf perspektivlərinin təhlili durur. Xarici mühitin təhlili şirkətin məhsulun satış bazarları uğrunda mübarizədə şirkətin vəziyyətini müəyyən edir və bunun əsasında şirkətin inkişaf məqsədləri formalaşır və ona nail olmaq üçün strategiyalar seçilir.

Strateji planlaşdırmanın və marketinqin konsepsiyaları bir-birilə əlaqədardır, marketinq fəaliyyətinin perspektiv planı isə şirkətin starteji planının tərkib hissəsidir.

Planlaşdırma sistemi bazarda müəssisənin fəaliyyətini şərtləndirən amillərdən və xüsusiyyətlərdən, istehlakçılardan, tələbin strukturundan, rəqabətdən və sairədən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

Şirkətin fəaliyyətinə təsir göstərən xarici və daxili amilləri nəzərə almaq üçün marketinq fəaliyyətinin planına dövri dəyişikliklərin müntəzəm daxil edilməsini nəzərdə tutan marketinq planlaşdırma sistemindən istifadə olunur.

Biznes-planın digər bölmələri kimi marketinq planı da qısamüddətli və uzunmüddətli dövr üçün işlənib hazırlanır.

Qısamüddətli marketinq planları satış həcminin mövsüm dəyişilməsinə malik olan şirkətlər hazırlayır, uzunmüddətli marketinq planlarına malik olan şirkətlərdə isə bazarın durumu gələcək 20 il müddətinə araşdırılır və şirkət bu müddət ərzində bazarın mümkün tələblərini ödəmək üçün öz gələcək fəaliyyətini planlaşdırır. Bu planlar menecerlərə qısamüddətli problemlərini və onların uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrini nəzərə alaraq həllini nəzərdən keçirməyə imkan verir. Planlaşdırmanın təşkilati forma və üsullarının müxtəlifliyinin mövcud olması planlaşdırmanı bazar münasibətləri şəraitində səciyyələndirir.

Qeyd etmək lazımdır ki, qısamüddətli marketinq planları bir il müddətinə hazırlanır və perspektivli planlardan fərqli olaraq onlar daha ətraflı olur. Belə ki, məhsulun nomenklaturasını, həcmini, qiymətini və istehsal xərclərini, satışın stimullaşdırılması tədbirlərini, alıcıların satışqabağı xidmətlərin göstərilməsini özündə əks etdirir. Belə marketinq planın hazırlanması şirkətin istehsalat və satış fəaliyyətinə nəzarət etməyə imkan verir. Birillik dövr üçün marketinq planlarının hazırlanması vaxtı şirkətin maliyyə planlarının və büdcələrinin hazırlanması müddəti ilə üst-üstə düşür. Əgər şirkətin maliyyə ili yanvardan başlayarsa, marketinq planların hazırlanması sentyabrdan başlanır. Bu planlar ilin sonuna qədər təsdiq edilir. Ənənəvi olaraq, beş ildən bir yalnız ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını və xalq təsərrüfatı sisteminin ayrı-ayrı elementlərini əks etdirən yekun məlumat toplanmalıdır.

Marketinq fəaliyyətinin planlaşdırılması məsələsinə sistemli yanaşılmalıdır. Müəssisələrin və onların məqsəd və vəzifələrinin müxtəlif olması marketinq fəaliyyətinin planlaşdırılmasına müxtəlif yanaşmaları zəruri edir. Bundan əlavə, planlaşdırmanın çoxvariantlı və dinamik xarakterə malik olmasını, müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək dəyişikliklərin plana daxil edilməsi ehtimalını nəzərə almaq lazımdır.

Marketinq səmərəli planlaşdırılmasını həyata keçirmək üçün aşağıdakı prinsiplərə əməl etmək lazımdır:

- yaxın iki-üç il üçün məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- marketinq fəaliyyətinin müştərilərin marağına yönəldilməsi;
- biznes fəaliyyətinə hal-hazırda təsir edən və gələcəkdə təsir edə biləcək xarici amillər haqqında daha çox informasiya toplanması;
- planın yığcam və sadə olması;
- səmərəliliyin təmini üçün zəruri bilik və bacarığa yiyələnmək.

18.3. Marketinq planının tərkib hissələri

Marketinq planı iş adamlarına öz marketinq bacarıqlarını formalaşdırmaqda, istiqamətləndirməkdə və əlaqələndirməkdə kömək edir. Marketinq planını tərtib etmək üçün ilk öncə bazarda gedən prosesləri qiymətləndirmək və onların ümumi fəaliyyət təsirini müəyyənləşdirmək lazımdır. Hər bir biznes sahəsinin özünəməxsus spesifik xüsusiyyətləri olduğuna görə tərtib olunan marketinq planı da bu xüsusiyyətlərə uyğun olmalıdır. Marketinq planının məzmunu biznes sahəsinin növündən, inkişaf səviyyəsindən və fəaliyyət məqsədlərindən asılı olur.

Marketinq planının vəzifələri aşağıdakılardır:

- müəssisə fəaliyyətinin məqsədlərini müəyyən edir;
- müəssisə bütün əməkdaşlarının səyini kordinasiya edir;
- müəssisə fəaliyyətinin istiqamətlərini müəyyən edir;
- müəssisə fəaliyyətinin ardıcıllığını müəyyən edir.

Ümumiyyətlə, marketinq planının tərkib hissələrinə daxildir:

- xülasə;
- bazarda vəziyyətin təhlili;
- müəssisənin bazardakı vəziyyətinin təhlili;
- marketinqin məqsədləri;
- marketinqin strategiyası;
- işçi proqram;
- planlaşdırılan büdcə, mənfəət və gəlir;
- nəzarət.

Marketinq planın «xülasə» bölməsində əsas vəzifələr qərarlar və təkliflər öz əksini tapır. Bundan başqa burada əmtəə və xidmətlər haqqında, məqsədli bazarlar haqqında, rəqiblər haqqında, həmçinin planlaşdırılan satış həcmi haqqında məlumatlar verilməlidir.

Marketinq planının növbəti bölməsində bazardakı vəziyyət təhlil edilir. Bu bölmədə aşağıdakı məlumatlar öz əksini tapmalıdır: bazarın təhlili; əmtəə (xidmət) təhlili; rəqiblərin təhlili; ətraf mühit amillərinin ətraflı təhlili.

Marketinq planının III bölməsində müəssisənin bazardakı vəziyyəti təhlil edilir. Bu zaman güclü və zəif tərəflər, imkanlar və təhlükələr ətraflı aşkar olunmalı və öyrənilməlidir.

Marketinq planının tərtibində növbəti mərhələ marketinq məqsədlərinin müəyyən olunmasıdır. Marketinqin məqsədi – planla müəyyən olunmuş dövrdə marketinq fəaliyyəti nəticəsində əldə edilə bilinənlərdir. Marketinqin məqsədləri əmtəəyə, müştəriyə və bazara münasibətdə müəyyənləşdirilir.

Marketinq planının tərkib elementlərindən biri marketinq strategiyasının işlənilməsidir. Marketinq strategiyası məqsədlərə çatmağın üsullarını

müəyyən edir. Marketinq strategiyası dedikdə, firmada işlənib hazırlanmış uzunmüddət üçün məqsədlər sistemi və bu məqsədlərə nail olmaq üçün kompleks tədbirlər başa düşülür. Marketinq strategiyası çox çevik olmalı, bazarın dəyişən tələblərinə cavab verməli, rəqiblərin tələbinin və taktikasının dəyişilməsinə uyğunlaşdırılmalıdır.

İşçi proqram – marketinq strategiyası həyata keçirmək üçün tədbirlər planıdır. İşçi proqram marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsinin başlanğıc və son müddətlərini müəyyən edir.

Marketinq planı son elementli planın yerinə yetirilməsinə nəzarətdir. Nəzarət marketinq planının nəticələrini qiymətləndirmək və qarşıya çıxan arzuolunmaz halların aradan qaldırılması üzrə zəruri tədbirlərin qəbul olunmasıdır.

18.4. Marketinq planının hazırlanması mərhələləri

Marketinq planının hazırlanması zamanı ilk növbədə marketinqin məqsədləri müəyyən edilir, yəni şirkət hansı növ məhsulları və hansı bazarlarda satmaq niyyətindədir. Qeyd etmək lazımdır ki, qiymətqoyma və reklam məhsullarının bölüşdürülməsi daha kiçik məsələlərdir, onları marketinq strategiyasının tərkib hissəsi olan marketinq məqsədləri ilə qarışdırmaq olmaz. Ona görə də marketinq məqsədlərini müəyyənləşdirərkən aşağıdakı variantlar mümkündür: mövcud məhsullar mövcud bazarlar üçün, yeni məhsullar mövcud bazarlar üçün, mövcud yeni məhsullar üçün və yeni bazarlar üçün planlaşdırılır.

Marketinq strategiyası marketinq məqsədlərinə çatmağın əsas üsulları və vasitələri olub marketinqin dörd komponentini əhatə edir: məhsul, qiymət, məhsulun bazarda irəliləməsi və istehlakçıya məhsulun çatdırılması.

Beləliklə, məhsul strategiyasına daxildir: yeni məhsulların mənimsənilməsi, mövcud məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi, köhnə məhsulların istehsalatdan çıxarılması, müəyyən bazar seqmentlərinə məhsulun yönəldilməsi, dizaynın dəyişdirilməsi, qablaşdırmanın hazırlanması, iri və ya kiçik partiyalarla məhsulun buraxılması.

Qiymətqoyma üzrə strategiyaya daxildir: məhsulun bazardakı mövqeyinə görə qiymətin müəyyənləşdirilməsi, rəqiblərin qiymət siyasətini nəzərə almaqla qiymət siyasətinin aparılması.

Məhsulun bazarda irəliləməsi üzrə aşağıdakı strategiyalardan istifadə etmək olar: istehlakçılarla əlaqələri səciyyələndirən strategiya; yeni bazarlarda satışın təşkil edilməsi strategiyası.

İstehlakçılara məhsulun çatdırılması üzrə strategiyalara daxildir: məhsulun bölüşdürülməsi kanalları; istehlakçıların satışdansonrakı xidmətinin səviyyəsi; məhsulun çatdırılmasına sərf olunan xərclərin azaldılması.

Sonuncu mərhələdə marketinq planlarının həyata keçirilməsi üzərində nəzarətin təşkili standartları (meyarları) müəyyən edilir. Bu marketinq fəaliyyətinə lazımi düzəlişləri etməyə imkan verir. Məsələn, əgər satışın həcmi gözlənildiyi vaxtdan kiçikdirsə, bu nəyə əsaslanır və yaranmış vəziyyəti necə düzəltmək olar. Əgər satış həcmi gözlənildiyindən çoxdursa, bunun səbəbi mütləq müəyyən edilməlidir. Planın yerinə yetirilməsi zamanı kənarlaşmalar baş verərsə, onların səbəbləri, aşkara çıxarılması və aradan qaldırılması yolları müəyyən edilməlidir.

Marketinq planının hazırlanması marketinq üzrə bütün gəlir və xərcləri özündə əks etdirən marketinq büdcəsinin tərtibi ilə sıx bağlıdır. Marketinq büdcəsinin həzırlanması marketinq fəaliyyətinin məqsəd və strategiyaları arasında prioritetlərin düzgün müəyyənləşdirilməsinə, ehtiyatların bölüşdürülməsi sahəsində qərarları qəbul etməyə və effektiv nəzarətin təşkilinə kömək edir. Büdcədə əks olunan marketinqin ayrı-ayrı elementlərinin həyata keçirilməsinə sərf edilən xərclər marketinq planında dəqiq hesablanmalıdır.

Marketinq planının tərtib edilməsini yeddi mərhələyə bölmək olar: cari vəziyyətinin təhlili; bazar və istehlakçıların təsvir edilməsi; məqsədli seqmentlərin seçilməsi; fəaliyyətin məqsədləri və istiqamətlərinin müəyyən edilməsi; marketinq strategiyasının və marketinq proqramlarının hazırlanması; vəzifələrin icrasına nəzarət mexanizminin hazırlanması və reallaşdırılması; marketinq planının reallaşdırılması mexanizminin hazırlanması və reallaşdırılması.

İndi hər bir mərhələnin məzmununu açıqlayaq.

Marketinq planının hazırlanmasının birinci mərhələsində cari vəziyyətin, daxili və xarici marketinq mühitinin təhlili aparılır ki, bu da kompleks marketinq tədbirlərinin hazırlanmasına başlamağa imkan verir. Şirkət rəhbərliyi xarici mühiti öyrənməlidir və biznes fəaliyyətinə təsir edə biləcək demoqrafik, iqtisadi, elmi-texniki, siyasi-hüquqi, ekoloji və mədəni amillərin dəyişilməsi tendensiyalarını aşkara çıxarmağa səy göstərməlidir. Bundan başqa, şirkətin marketinq planının reallaşdırılmasına rəqiblərin, tədarükçülərin və distribüterlərin təsirini qiymətləndirmək məqsədilə marketinq mühiti dərin təhlil edilməlidir.

Cari vəziyyətin təhlili marketoloqlara imkan verəcəkdir ki, SWOT – analizi aparsın, mümkün olan təhlükələri, şirkətin marketinq məqsədlərinə, strategiyası və taktikasına təsir edən amilləri, həmçinin şirkətin zəif və güclü tərəfləri aşkara çıxarsın.

Planlaşdırmanın bu mərhələsində marketinq üzrə menecerlər şirkətin daxili imkanlarından səmərəli istifadə edilməsi məqsədilə onun strategiyasını, onun güclü tərəflərini qiymətləndirməyə, əlavə gəlirin əldə edilməsinin üsullarını tapmağa çalışırlar. Bundan əlavə onlar xarici mühitin faktorlarında gözlənilməz dəyişikliklərinin törətdiyi potensial imkanlarını və təhlü-

kələrini üzə çıxartmağa və qiymətləndirməyə çalışırlar. Dəyişikliklər barədə xəbər verən siqnalların saymamazlığı və ya düzgün olmayan şərh edilməsi marketinq planının müvəffəqiyyətli reallaşdırılması üçün arzuolunmaz nəticəyə gətirib çıxara bilər.

İkinci mərhələdə marketoloqlar «öz» bazarlarını və istehlakçılarını təhlil etməlidir. Burada rəqabət mühiti, bazar payı, potensial müştəriləri, müvafiq məhsula tələbat və gələcəkdə mümkün dəyişikliklər ətraflı təhlil olunur. Marketoloqlar aşağıdakı suallara aydınlıq gətirməlidirlər: satın almanı kim keçirir və nə üçün? Alıcının vərdişləri necə dəyişilir? Hansı mallar tələbata cavab verir?

Bazarın və istehlakçıların təhlili şirkətlərin rəhbərlərinə imkan verir ki, müştərilərin hansı kateqoriyasına diqqət yetirilməsi və məqsədli bazarın tələblərinin necə təmin edilməsi haqqında lazımi informasiyaları əldə etsin. Müasir texnologiyalar İnternet vasitəsilə və ya adi dükanlarda satışın nəticələrinin təhlili əsasında menecer-marketoloqlara alıcıların hərəkətlərini daha ətraflı tədqiq etməyə imkan verir. Pərakəndə satış dükanlar şəbəkəsində və İnternet-dükanlarında satınalmalarını müşahidə və təhlil etməyə imkan verir. Alınmış nəticələr marketoloqları malların bölüşdürülməsi kanalları və malların bazarda irəliləməsi tədbirləri üzrə qərar qəbul etməyə imkan verir.

Seqmentasiyanın keçirilməsi, məqsədli seqmentlərin seçilməsi və malların pozosiyalaşma mərhələsində marketoloqlar müvafiq marketinq tədqiqatlarının aparılması nəticəsində əldə edilmiş bazar və istehlakçı haqqında biliklərdən istifadə etməlidirlər.

Bu biliklərin öyrənilməsində əsas məqsəd şirkətin fəaliyyətinə yönəmli olan bazar seqmentlərini müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Seqmentasiya və məqsədli seqmentlərin seçilməsi bazarda mövcud istehlakçıların daha perspektivli qruplarına xüsusi diqqət yetirmək üçün lazımdır.

Bazarın seqmentasiyasından sonra istehlakçıların məqsədli qruplarının seçilməsi və ya şirkətin maraq göstərdiyi məqsədli seqmentlərin seçilməsi prosesi başlanır. Bundan əlavə şirkət malın lazımi pozisiyalaşmasını aparmalıdır. Düz aparılmış pozisiyalaşma müəyyən bir malı rəqiblərdən istehlakçılar üçün rahat və aydın şəkildə ayırmalıdır.

Məqsədli seqmentlərin seçilməsi bazarın seqmentlərinə şirkətin çıxışını nəzərdə tutur. Şirkət marketinqdən hər bir seqmentə qarşı istifadə olunmasını planlaşdırır. Malın pozisiyalaşması müştərilərin şüurunda malın realizasiyası üçün ayrılmış yeri müəyyənləşdirmək məqsədilə aparılır.

Şirkətin fəaliyyətinin qısamüddətli məqsədlərin və istiqamətlərin müəyyən edilməsi mərhələsində marketoloqlar qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərdən çıxış edir. Son məqsədə çatmasına yönələn qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər təhlil edilir. Şirkətin rəhbərliyi tərəfindən qo-

yulmuş marketinq və maliyyə məqsədləri uzun perspektiv dövr üçün hesablanmış strateji məqsədlərinə çatmasına səbəb olur.

Marketinq strategiyasının və marketinq proqramının hazırlanması zamanı marketinq planının özəyi tərtib edilir. Marketinq planının özəyi bazarın təhlil edilməsi, bazarın seqmentləşməsi, istehlakçılar tərəfindən məqsədli seqmentlərin müəyyən edilməsi və yerləşdirilməsi haqqında məlumata əsaslanır. Marketinq strategiyaları və proqramları şirkətin inkişafının ümumi istiqamətlərinə onun uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədlərinə müvafiq olaraq işlənib hazırlanmalıdır. Həmçinin təchizatın bölüşdürülməsi kanallarının loqistik zəncirləri üçün xarici marketinq strategiyalarını hazırlamaq lazımdır. Bu strategiyalar həm tədarükçü və həm də texnoloji proseslər və bölüşdürülməsi kanalları üzrə partnyorlar ilə əlverişli münasibətlər qurmağa imkan yaradacaqdır.

Qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsinə nəzarət mexanizminin hazırlanması və reallaşdırılması mərhələsində öz fəaliyyətinin effektivliyinin müəyyən edilməsi üsullarını axtarıb tapmaq lazımdır. Vəzifələrə doğru irəliləmə dərəcəsinin ölçülməsi üçün istifadə edilən mexanizmlər və göstəricilər seçilməlidir. Qoyulmuş vəzifələrin istiqamətlərində irəliləmə dərəcəsinin ölçülməsində istifadə edilən normativlər qismində şirkətlərin bir çoxu satışın həcmi, büdcə, təqvim planları və işlərinin proqnozları haqqında rəqəmlərdən istifadə edirlər. Gündəlik, həftəlik, aylıq, rüblük və illik proqnozlar ilə faktik əldə edilmiş nəticələri müqayisə edərək şirkətin rəhbərliyi real vəziyyəti qiymətləndirə bilir, yəni işlərin harada müvəffəqiyyətli getdiyini, vəziyyətin harada düzəldilməsi üçün rəhbərliyin qarışmasının vacibliyini müəyyənləşdirir. Şirkətin qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olunması templərini təhlil edərkən marketoloqlar çalışdığı şirkətin əldə etdiyi nailiyyətləri rəqiblərin fəaliyyətinin nəticələri ilə müqayisə edə bilər.

XIX FƏSİL. TƏŞKİLATİ PLAN

19.1. Müəssisənin təşkilati strukturu

Müəyyən həcmdə və keyfiyyətdə məhsul istehsalı və xidmətlərin göstərilməsi müəssisənin struktur bölmələri tərəfindən həyata keçirilir. Bu bölmələrin tərkibi və istehsal gücləri, həmçinin onların qarşılıqlı əlaqə forması müəssisənin istehsal strukturunu ifadə edir. İstehsal prosesinin təşkilindən və istehsalın tipindən asılı olaraq istehsal heyətinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır.

Məlum olduğu kimi, istehsal heyəti ilə istehlakçı arasında böyük fərqlər mövcuddur, hansı ki, mütləq nəzərə alınmalıdır. Onların arasında qarşılıqlı əlaqə müəyyən şəxslər (menecerlər, bölmə rəhbərləri və s.) tərəfindən yaradılır. İstehlakçı və bazar məhsulun miqdarına, keyfiyyətinə və qiymətinə qarşı öz tələbini irəli sürür və istehsalçını məcbur edir ki, əlavə funksiyalar yerinə yetirsin. Əlavə funksiyaları yerinə yetirmək üçün idarəetmə aparatı yaradılır, strukturu hansı ki, bazarın və istehsal strukturunun tələbindən törəmədir. Müəssisənin təşkilati strukturu müxtəlif səviyyələrdə idarəetmə aparatının tərkibini, nisbətini və təşkili formasını müəyyən edir.

İstehsal olunan məhsulun tərkibinin, təchizat şəraitinin, istehsalın miqyası və tipinin, texniki silahlanma səviyyəsinin dəyişilməsi müəssisənin təşkilati strukturunda müvafiq dəyişikliklərin aparılmasını tələb edir. İstehsal strukturunun və məhsulun təchizat şəraitinin dəyişilməsi ilə əlaqədar bütün amillər istehsalın təşkilati idarəetmə strukturuna təsir göstərə bilər. Müəyyən vaxt keçdikdən sonra həmin amillərdən bəziləri güclənir və bu zaman idarəetmə işçilərinin işinin tərkibində və məzmununda lazımi əlavələr və dəyişikliklər edilir. Bu və ya digər amillərin müəssisənin təşkilati strukturuna təsir dərəcəsi müxtəlifdir. Məsələn, məhsulun istehsal və təchizat şəraitinin azca dəyişilməsi, idarəetmənin təşkili prinsiplərinin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsi və təşkilati strukturun transformasiyası idarəetmə işçilərinin işinin tərkibində və məzmununda müvafiq dəyişikliklərin aparılmasını zəruri edir.

Müxtəlif şirkətlərin idarəetmə strukturu bir-birindən kəskin fərqlənə bilər, çünki bazar münasibətləri şəraitində hər bir təsərrüfat subyekti unikaldır. İdarəetmə strukturuna strateji məqsədlərin səviyyəsi, mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş idarəetmə sistemləri böyük təsir göstərirlər.

Bu və ya digər tələbatı ödəmək üçün zəruri funksiyaları və hərəkətləri planlaşdırmaq və müəyyənləşdirmək olduqca vacibdir. Təşkilati struktur – qoyulan məqsədə çatmaq üçün birgə əmək prosesində işçilər arasında baş verən münasibətlərdə şərtləşən bütöv bir sistemdir. Təşkilati struktur aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- optimal effektivliyi təmin etməlidir, yəni sadə, dəqiq və başa düşülən olmalıdır;
- aralıq halqaların minimum keyfiyyətlərini əhatə etməlidir;
- gələcək menecerləri hazırlamaq üçün şərait yaratmalıdır.

İdarəetmənin iki sistemi ayrılır: mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş.

Mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemində xidmətlər üzrə bütün idarəedicilər birlikdə şirkətin idarəetmə üzrə vitse-prezidentinə tabedir. Bu sistem tamamilə inteqrasiyalaşmış və funksional təşkilati ifadə edir.

Mərkəzləşdirilməmiş idarəetmə sistemi müxtəlif bölmələrin rəhbərlərinə öz fəaliyyətlərinə aid bütün funksiyaları həyata keçirmək səlahiyyəti verir. Bu zaman hər bir bölmənin idarəedicisi bütün sahənin fəaliyyətinə görə şirkətin vitse-prezidenti qarşısında məsuliyyət daşıyır.

Müəssisənin ölçüsündən və onun bölmələrinin sayından asılı olaraq idarəetmənin iyerarxiya zənciri ola bilər:

- ikihalqalı sistem: ali administrasiya – zavod idarəetmə;
- üçhalqalı sistem: ali administrasiya – istehsal şöbəsinin ali administrasiyası – zavod idarəetmə;
- dördhalqalı sistem: ali administrasiya – istehsal qrupunun administrasiyası – istehsal bölməsinin administrasiyası – zavod idarəetmə.

Bazar münasibətləri şəraitində təşkilati strukturun qarşısında müəyyən tələblər irəli sürülür:

- qoyulan vəzifənin həlli üçün əlaqələrin minimumlaşdırılması;
- paralel funksiyaların aradan qaldırılması;
- onun fəaliyyəti ilə bağlı məsrəflərin optimallaşdırılması.

Bir neçə müqayisə olunan təşkilati strukturlardan ən yaxşısı odur ki, qısa vaxt ərzində qoyulan vəzifəni daha az xərclə yerinə yetirilməsini təmin edir. Sahibkarlıq problemləri üzrə sanballı kitabların müəllifi professor Druker təşkilati strukturun qurulmasının üç mərhələsini qeyd edir.

Birinci mərhələ – həyata keçiriləcək fəaliyyətin, yaxud işin, habelə onun koordinasiyası və qarşılıqlı əlaqə üsullarının təhlili.

İkinci mərhələ – qəbul edilən qərarın və onun yerinə yetirilməsində işçinin (menecerin) iştirak dərəcəsinin təhlili.

Üçüncü mərhələ – menecerin qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğu şəxsin ümumi işdə töhfəsinin müəyyən edilməsi.

İdarəetmə aparatı istehsalın cari və perspektiv məsələlərinin həlli üçün təşkilati strukturun özünün inkişafına fəal təsir göstərir. Buna görə də idarəetmənin təşkilati strukturunun əsas vəzifəsi bir tərəfdən mövcud məhsulun istehsalı və təchizatı üçün əlverişli şərait yaratmaqdır, digər tərəfdən isə yeni növ məhsulun işlənməsi, mənimsənilməsi və istehsalını təşkil etmək, yaxud onların bazarda modifikasiyasını təmin etməkdir. Bu vəzifələr idarəetmənin hər bir səviyyəsində qarşılıqlı əlaqəlidir. Məsələn, köhnə modifikasiyalı

məhsulun keyfiyyətini və ona olan tələbatı bilmədən, məsələn, yeni modifikasiyalı məhsulun satışını təşkil etmək olmaz.

Funksional bölmələrin vəzifəsi müəssisənin baş məqsədinə əsasən heyətin sayı və peşəsi isə yerinə yetirilən işlərin əməktutumuna və mürəkkəblik dərəcəsinə uyğun olaraq müəyyən edilir. İdarəetmənin təşkilati strukturunun qurulması təcrübəsində bu və ya digər əlamətlərdən istifadə olunur, bütün səviyyələrdə təşkilati strukturun formalaşması prosesi funksional-müvəqqəti əlamətlər üzrə baş verir.

Funksional-müvəqqəti struktur əmək bölgüsü, səlahiyyətlərin müəyyən edilməsi vəzifə və məsuliyyət mənasından əlverişlidir. Bütün bunlar menecerlərin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə səbəb olur. Lakin funksional strukturun piramida şəklində qurulması istehsalın inkişafı zamanı adi idarəetmə halqasının artıq yüklənməsinə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi vaxtının artırılmasına, əlaqələrin korlanmasına gətirib çıxarır.

Məhz buna görə də istehsalın təşkili və inkişafı təcrübəsində daha çevik idarəetmə strukturlarından – matris strukturundan geniş istifadə olunur, hansı ki, cari xarakterli məsələləri həll etməyə, həmçinin müəssisənin maddi-texniki bazasından və kadrların peşə tərkibindən istifadə edərək investisiya layihələrini həyata keçirməyə imkan verir.

Matris strukturunun xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, layihəni reallaşdırmaq üçün müəssisənin mütəxəssislərindən ibarət müvəqqəti qrup təşkil olunur, hansı ki, qrupun üzvləri həm layihənin rəhbərinə və həm də işlədiyi funksional şöbənin rəhbərinə tabedir. Bu idarəetmə strukturu mürəkkəbdir, lakin bununla belə bəzi sənaye sahələrində, xüsusilə kimya, elektron hesablama texnikası istehsalında istifadə olunur. Bütün zəruri resurslar layihə rəhbərinin əlində cəmlənir. Təşkilati strukturun üstün cəhəti həm də ondan ibarətdir ki, o çevikdir, bazara uyğunlaşa bilir, elmi-texniki tərəqqi nailiyyətlərinə daha tez reaksiya verir.

19.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin təşkilati strukturunun təkmilləşdirilməsi

Sənaye məhsullarının istehsalı və realizasiyasının bazar şəraiti müəssisənin istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi yollarının seçilməsinə xüsusi yanaşma tələb edir. Müəssisənin istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələlərini iki qrupa ayırmaq olar. Birinci qrupa nisbətən stabil şəraitdə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsini nəzərə almaqla müəssisənin strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələləri, ikinci qrupa isə bazar mühitinin dəyişilməsinə uyğun olaraq müəssisə istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələləri daxildir.

Bazar münasibətləri şəraitində hər bir müəssisə müasir idarəetmə metodlarının tətbiqi və yeni texnoloji mühitin mənimsənilməsi məsələlərinə

ciddi səy göstərir. İdarəedici heyət çox vaxt bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə sahəsində kifayət qədər biliklərə və təcrübəyə malik olmur.

Mütəxəssislər tərəfindən təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi metodikası işlənib hazırlanmışdır. Bu metodika altı qarşılıqlı əlaqəli modeldən ibarətdir.

Məqsədli strateji model – müəssisənin məqsədinə və inkişaf strategiyasına uyğun olaraq təşkilati strukturun qurulmasını nəzərdə tutur. Strategiyanın seçilməsi müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsinə, həmçinin xarici mühit amillərinin biznes fəaliyyətinə təsirinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır. Bu zaman strateji SWOT-təhlil aparılır.

Təşkilati-funksional model – müəssisənin struktur bölmələrinə, məhsul istehsalına, həmçinin müvafiq idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyətin qoyulmasını nəzərdə tutur.

Funksional – psixoloji model – biznes – prosesləri material və informasiya axınları yaradan müvəqqəti ardıcıl sadə əməliyyat şəklində təsvir edir. Bu model biznes-proseslərin yerinə yetirilməsi texnologiyasını müfəssəl açıqlayır, sənədlərin zəruri giriş və çıxış formalarını təsvir edir, həmçinin ayrı-ayrı əməliyyatların yerinə yetirilməsi reqlamentini müəyyənləşdirir.

Proses-rol modeli biznes-prosesin hər bir əməliyyatına xüsusi icraçı təhkim edir.

Maliyyə modeli müəssisənin əsas büdcə sistemini ifadə edir. Bu modeli qurmaq üçün ayrı-ayrı biznes-proseslər üzrə əməliyyat büdcəsindən, ayrı-ayrı əməliyyatların yerinə yetirilməsi üçün zəruri konsolidasiya xərclərindən, eləcə də biznes prosesin həyata keçirilməsi nəticəsində alınan gəlirdən istifadə edilir.

Məlumatların struktur modeli. Bu modeldə firmadaxili reqlamentin təqdimedilmə formatı təhkim olunur, eləcə də müşahidə obyektlərinin təsvir olunması formatı verilir.

Göstərilən bütün modellər müəssisə haqqında tam təsəvvür yaradır, onlardan hər hansı birinin dəyişilməsi digərlərində müvafiq dəyişikliklər edilməsinə səbəb olur. Məsələn, bazar konyukturunun dəyişilməsi nəticəsində müəssisə istehsal etdiyi məhsulun nomenklaturasını genişləndirərək öz inkişaf strategiyasını dəyişir. Nəticədə yeni texnologiya tətbiq edilir ki, bu da öz növbəsində yeni biznes-proseslərin yaranmasına, deməli, təminatın və idarəetmənin yeni funksiyalarının yaranmasına gətirib çıxarır.

Müəssisənin biznes-modelini qurmaq üçün iyerarxiya klassifikatorları şəklində aşağıdakı idarəetmə registrini təsvir etmək lazımdır:

- biznes (müəssisəyə gəlir gətirən məhsul, xidmət, fəaliyyət növü);
- bütün biznes növlərinin təkrar istehsalı üçün zəruri təminat funksiyası (istehsal funksiyası daxil edilməklə);
- idarəetmə funksiyası;
- müəssisənin təşkilati strukturu.

İdarəetmənin funksiyalarından biri marketinq informasiyalarının toplanmasıdır. Nəzərə alsaq ki, matritsaya gətirilmiş hər iki baza klassifikatorların iyerarxiya strukturu vardır, menecmentin funksiyalarının əmələ gəlməsi mexanizmini alarıq. Belə ki, marketinqin təşkiledicilərini açıqlamaq olar, həmçinin o zaman «Marketinq» stolu əvəzinə bir neçə yeni stol «Məhsul marketinqi», «Bazar marketinqi», «Qiymət marketiniqi» və s. təzahür edəcəkdir. Buna uyğun olaraq «Marketinq informasiyasının toplanması» birinci nizamlı menecmentin bir iri funksiyası əvəzinə bir neçə kiçik ikinci nizamlı funksiyalar: «Məhsullar haqqında informasiyanın toplanması», «Bazar haqqında informasiyanın toplanması», «Qiymət haqqında informasiyanın toplanması» və s. təzahür edəcəkdir. Marketinqin sonrakı detallaşdırılması idarəetmənin üçüncü nizamlı daha detal funksiyasına gətirib çıxaracaqdır.

İdarəetmə tsiklinin mərhələləri	Menecmentin komponentləri					
	Struktur	Loqistika	Maliyyə	İqtisadiyyat	Mühasibat uçotu	Marketinq
İnformasiyanın toplanması						
Qərarların hazırlanması						
Reallaşdırma						
Uçot						
Nəzarət						
Təhlil						
Tənzimləmə						

Şəkil 9.1. Menecmentin əsas funksiyalarının matrisaəmələgəlməsi

İdarəetmə tsiklinin mərhələlərinin klassifikatorunun daha müfəssəl təsvir edilməsində idarəetmə funksiyalarının sayının analoji çoxalması baş verəcəkdir. Prinsipcə menecment funksiyalarının əmələgəlmə prosesi sonsuz olaraq davam edə bilər. Burada məhdudiyyət müəssisənin malik olduğu resursların və idarəetmə funksiyalarının detallaşdırılması səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsi ilə əlaqədardır, çünki hər bir detallaşdırma əlavə mənfəətin alınmasına səbəb olmalıdır.

19.3. Heyətin seçilməsi və yerləşdirilməsi

Cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi olan kadrların yerinə yetirdikləri funksiyalardan asılı olaraq aşağıdakı kateqoriyalara ayrılırlar: əsas və köməkçi fəhlələr; rəhbərlər; mütəxəssislər; qulluqçular. Bu kateqoriyadan olan işçilər istehsal müəssisələrində sənaye-istehsal heyətini təşkil edir.

Bazar münasibətləri şəraitində istehsalın innovasiyalı və yüksək elmtutumlu xarakter daşıması, məhsul keyfiyyətinin prioritet məsələ olması yanaşma tərzini əsaslı surətdə dəyişmiş, əməyə yaradıcı münasibətin əhəmiyyətini xeyli artırmışdır. Bu isə öz növbəsində heyətin idarə edilməsinin prinsipləri, metodları və sosial-psixoloji məsələlərində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olmuşdur.

Heyətin idarə edilməsi prinsiplərində edilən dəyişikliklər ilk növbədə motivasiya siyasətinin reallaşdırılmasına yönəldilmişdir, hansı ki, müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Kollektiv mülkiyyət formasının inkişaf etdiyi bir şəraitdə motivasiya siyasəti və işçilərin idarəetmə işinə cəlb edilməsi ümumi məqsədə nail olmaq üçün heyətin administrasiya ilə əməkdaşlığının genişləndirilməsinə hədəflənir. Bu isə heyəti öz potensial qabiliyyətini artırmağa, daha intensiv və məhsuldar əməyə, yerinə yetirdiyi işə yaradıcı münasibət bəsləməyə sövq edir.

İşçilərin istehsala yaradıcı münasibət bəsləməsi onların yerinə yetirdikləri işə görə müstəqilliyi və məsuliyyət daşımaları, idarəetmə qərarlarının qəbulunda aktiv iştirak etmələri əməyin nəticəsində birbaşa maraqlı olmaları ilə əlaqədardır.

Heyətin idarəedicisi peşəkar mütəxəssislərin müstəqil növüdür, yəni menecerlərdir. Menecerlərin başlıca məqsədi heyətin istehsal və yaradıcı fəaliyyətini və aktivliyini artırmaq; istehsal və idarəedici işçilərin sayını və xüsusi çəkisini azaltmaq; kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi siyasətini işləyib hazırlamaq və həyata keçirmək; heyətin təhsili və ixtisasının artırılması ilə bağlı məsələləri həll etməkdir. V.Xoyer menecerlərin öz peşə funksiyalarını əks etdirən aşağıdakı ümumi keyfiyyətlərini xüsusi qeyd edir:

- uğursuzluq baş verdikdə günahı tabeçiliyində olan şəxslərin üstünə qoymamalı, özü şəxsi məsuliyyət daşımalıdır;
- əməkdaşların ixtisas səviyyəsinin daha da artırılmasına və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə kömək etməlidir;
- qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının nəticələrini yoxlamalı, ancaq əməkdaşların fikirlərinə təsir göstərməklə əmr qaydasında hərəkət etməlidir;
- əməkdaşların səhvlər buraxdıqları və uğursuzluğa düçar olduqları vaxt onlara qarşı münasibətdə loyallıq nümayiş etdirməlidir;
- əməkdaşların fərdiliyini nəzərə almalı, hər birinə öz yanaşma tərzi olmalıdır;

- əməkdaşlar qarşısında öz məsuliyyətini hiss etməli, onların yoldaşı yox, rəisi olmalıdır;

- əməkdaşların əmək şəraitini yaxşılaşdırmaq və onların qarşılıqlı fəaliyyətini stimullaşdırmaq yolu ilə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmalıdır;

- hər bir əməkdaşın işinin nəticəsini öyrənməli və ona kömək göstərməlidir.

Menecerin funksiyasına daxildir: işçiləri birgə fəaliyyətə hazırlamaq; onların effektiv son nəticəyə səylərini artırmaq; insanlara məxsus fərdi xüsusiyyəti yumşaltmaq. Menecerlərə, həmçinin əməkdaşların işinin qiymətləndirilməsinə görə məsuliyyət, işin son nəticəsinə görə lazımi mükafatlandırma sisteminin müəyyənləşdirilməsi, məqsədli qrupların fəaliyyətinin təşkili və ona nəzarət, münaqişələrin həlli və kompromis qərarların qəbulu və s. məsələlər həvalə olunur.

Heyətin idarə edilməsi hər bir təsərrüfat subyektində işlənib hazırlanmış və qəbul edilmiş müxtəlif tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Bu tədbirlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- tabeçilikdə olan şəxslər öz rəhbərinə yerinə yetirdiyi iş haqqında hesabatın təqdim edilməsi;

- istehsal bölmələrinin və potensial xidmətin rəhbərlərinin iştirakı ilə yüksək səviyyədə operativ müşavirə və iclasların keçirilməsi.

Menecer kadrların tərkibini müəyyənləşdirmək və heyətin idarə olunması prinsipləri və metodlarını işləyib hazırlamaq üçün kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinə sərf edilən xərclər, kadr axıcılığının müasir səviyyəsi, müxtəlif peşə kadrlarına tələbatın proqnozu haqqında müntəzəm informasiyalar alır.

Kadr siyasətinin işlənib hazırlanmasında işçilərə qarşı irəli sürülən tələblər və meyarlar mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İşə götürərkən ənənəvi prinsiplərdən istifadə edən qərb şirkətləri işçinin ixtisas üzrə biliklərinə və peşə bacarığına xüsusi diqqət yetirirlər. Amerika firmalarında menecerlərin dar ixtisaslaşmasına oriyentasiya üstünlük təşkil edir, məsələn, maliyyə, satış və s. üzrə ayrıca menecer ştatı olur. Bu isə idarəetmə səviyyəsi üzrə hərəkət imkanlarını məhdudlaşdırır. İşə götürərkən potensial işçilər peşə hazırlığını aşkara çıxarmaq üçün testləşdirmə aparırlar. Hər bir firma kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinə dair meyarlar işləyib hazırlayır.

Yapon firmalarında hesab edirlər ki, rəhbər firmanın istənilən sahəsində işləyə bilən mütəxəssis olmalıdır. Buna görə də rəhbərin ixtisasının artırılması zamanı şöbə, yaxud bölmə yeni fəaliyyət sferasını mənimsəmək üçün mütəxəssis seçir, hansıki, o, əvvəllər işləməmişdir. Yapon firmaları meyar kimi peşələrin qovuşmasını qəbul edir. Kollektivdə işləyə bilən, ümumi iş üçün öz əməyinin əhəmiyyətini başa düşən, istehsal problemlərini həll etməyi, müxtəlif vəzifələri əlaqələndirməyi və savadlı arayış yazmağı bacaran mütəxəssislərə üstünlük verirlər.

19.4. Əməyin səmərəli təşkili

Müəssisənin «Təşkilati planında» işçilərin əməyindən daha səmərəli istifadə olunması barədə tədbirlər nəzərdə tutulur. Rəhbər kadrlar – menecerlər tabeçiliyində olan insanları hərtərəfli dəstəkləyir və onların sosial problemlərinin həllinə yaxından kömək edirlər. Rəhbər kadrlar ilə əməkdaşlar arasında qurulan münasibətlərin əsasında biznes aləmində «Qızıl kəlam» kimi qəbul edilən fikir durur: «Biznesmen, sən əməkdaşlarının qayğısına qal, bazar özü sənin qayğına qalacaqdır».

Biznes-planın «Təşkilati planın» bölməsində əmək məhsuldarlığı, əməyin qiymətləndirilməsi və normallaşdırılması, əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması kimi məsələlər geniş əhatə olunur.

Əmək məhsuldarlığı işçinin fəaliyyətinin effektivlik səviyyəsini xarakterizə edir. Fərdi və ictimai əmək məhsuldarlığı fərqləndirilir. Fərdi əmək xərclərinin effektivliyi fərdi (canlı) əmək məhsuldarlığı adlanır və vaxt vahidində işçi tərəfindən istehsal olunan maddi nemətlərin miqdarı, yaxud məhsul vahidinə düşən vaxt xərclərin miqdarı (əməktutumu) ilə ölçülür. İctimai əmək məhsuldarlığı canlı və maddiləşmiş əmək xərcləri üzrə müəyyən edilir.

Əmək məhsuldarlığının ölçülməsinin üç əsas metodu vardır: natural, əmək və dəyər. Əmək məhsuldarlığının ölçülməsinin natural metodu iş vaxtı vahidində natural ifadədə məhsul istehsalı ilə xarakterizə olunur. Faktiki iş vaxtı xərclərini və fəhlənin əməyinin intensivliyini təhlil etmək üçün yerinə yetirilən işin əməktutumu göstəricilərindən istifadə edilir, hansı ki, iş vaxtı xərclərinin ümumi miqdarının yerinə yetirilən bütün işin həcminə nisbəti kimi müəyyən olunur.

Müəssisələrdə əməyin düzgün, səmərəli təşkili üçün bu və ya digər işin yerinə yetirilməsinə nə qədər əmək sərfi tələb edildiyini, yaxud hər bir işçinin əmək normasını bilmək lazımdır. Əməyin normalaşdırılması – istehsalın idarə edilməsi üzrə fəaliyyət növüdür, hansı ki, məqsədi əməyin zəruri xərclərini və nəticəsini, həmçinin müxtəlif qrup işçilərin sayı və avadanlıq vahidlərinin miqdarı arasında nisbəti müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Əməyin, istehsalın və idarəetmənin təşkilinin effektiv variantına xərclər və nəticələrin uyğun gəlməsi vacibdir. Çox aspektli fəaliyyət olan əməyin normalaşdırılması elm və texnikanın son nailiyyətlərini, əməyin və idarəetmənin təşkili sahəsindəki qabaqcıl təcrübələri nəzərə almaqla həyata keçirilir. Əmək normaları həm ayrı-ayrı əməliyyatlar, həm də kompleks işlər üzrə işlənib hazırlanır. Beləliklə, tam normativ əməktutumu, yəni sənaye-istehsal heyətin bütün kateqoriyalarının xərclərinin məcmusu müəyyən edilir.

Müasir bazar iqtisadiyyatında firma və şirkətlərdə çalışan işçilərin əməyinin ödənilməsi və stimullaşdırılması sisteminin düzgün seçilməsi vacib məsələdir.

Əməkhaqqının forması və səviyyəsi müxtəlif amillərdən və şəraitdən asılıdır. Əməkhaqqının forması işçinin motivasiyasını məhdudlaşdırmamalı və əməyin xarakterinə uyğun gəlməlidir. Əməkhaqqının səviyyəsi məhsulun rəqabət qabliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Əməkhaqqı sistemi çevik olmalıdır, işçilərin fəaliyyətinin müsbət motivlərinin inkişafını stimullaşdırmalıdır, əmək məhsuldarlığını və keyfiyyətin yüksəldilməsini təmin etməlidir.

Əmək haqqı sisteminin çeviklik elementlərinə mükafatlar və xüsusi ödənişlər şəklində əlavə əməkhaqqı daxildir. Məsələn, Yaponiyada hər bir işçi əməkhaqqının 50 faizinə qədərini əlavə ödənişlər şəklində alır. İnkişaf etmiş ölkələrdə əlavə gəlirlərin bölüşdürülməsi sistemi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması göstəricilərinə əsaslanır.

Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş ölkələrin firma və şirkətlərində əməkhaqqının təşkili sahəsində qabaqcıl təcrübələr vardır. Belə ki, müəssisələrdə əməkhaqqının təşkilində bilavasitə dövlət tənzimlənməsi mövcud deyil. Hətta dövlətin müəyyən fəaliyyət növlərinə xüsusi maraq göstərdiyi və elmi-tədqiqat və konstruktor işçilərinin təşkilinə dotasiyalar verməklə onları dəstəklədiyi hallarda o dövlət işçilərinin ayrı-ayrı qruplarının əməkhaqqına müdaxilə etmir. Dövlətin minimum funksiyası əhalinin minimum gəlirlərini təmin etməkdir.

Müqayisəli təhlil göstərir ki, XX əsrin ortalarından başlayaraq bütün bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə işəmuzd əməkhaqqının tətbiq sferası azalmış, vaxtamuzd əməkhaqqının tətbiq sferası əksinə artmışdır. Bu meyil iki əsas səbəblə izah edilir.

Birincisi, müasir istehsal şəraitində avadanlıqlardan xammal və enerji resurslarından səmərəlı istifadə olunması, məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buna isə vaxtamuzd əməkhaqqından istifadə etmək yolu ilə nail olmaq mümkündür.

İkincisi, ölkədə işsizliyin mövcud olması vaxtamuzd əməkhaqqının tətbiqini və daha yaxşı işləməyi zəruri edir.

Qərb dövlətlərində əməkhaqqı sistemi, bir qayda olaraq, işçinin fərdi qabiliyyəti və müəssisənin fəaliyyətinin son nəticələri nəzərə alınmaqla tətbiq edilir. Məsələn, ABŞ-da şirkətlərin 75 faizi və Yaponiyada şirkətlərin 25 faizi üçün əməkhaqqında fərdi amilin yüksək olması səciyyəvidir.

Bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə əməkhaqqının forma və sistemləri müəssisə fəaliyyətinin sosial-iqtisadi şəraitinə çox vaxt uyğun gəlmir. Məhz buna görə də xarici ölkələrin sənaye müəssisələrində əməkhaqqının

təşkilinin yeni modelləri işlənib hazırlanmış və tətbiq edilir. Bunlardan aşağıdakıları xüsusi qeyd etmək lazımdır.

Universal model. Bazar şəraitində əməkhaqqı fondu reallaşdırılan məhsulun həcmindən asılı olaraq müəyyən edilir, hansı ki, dəyişilə bilər. Müəssisədə çalışan işçilərin əməyin idarə edilməsi, əməyin düzgün ölçülməsi və qiymətləndirilməsi vasitəsilə mümkündür. Əməyin qiymətləndirilməsi üçün fərdi əməyin effektivlik əmsalından və kollektiv əməyin effektivlik əmsalından istifadə olunur, işçilər əməkdə iştirak əmsalına görə əməkhaqqı alırlar.

Qeyri-ənənəvi model. Professor N.A.Volqin tərəfindən müxtəlif mülkiyyət və təsərrüfatçılıq formalı müəssisələrdə tətbiq üçün əməyin ödənilməsinin yeni modelinin konsepsiyası və metodikası işlənib hazırlanmışdır. Bu model Yaponiya şirkətlərinin təcrübəsinə əsaslanır. Belə ki, Yaponiya son illər işçilərin aylıq əməkhaqqı hesablanarkən onların real əmək töhfəsinin müəyyənləşdirilməsinin müasir metodikasından uğurla istifadə olunur. Bu modeldə, həmçinin mütəxəssislərin, mühəndislərin və yaradıcı işçilərin əməyinin nəticələrinin stimullaşdırılmasında geniş diferensiallaşdırma və digər işçilərlə müqayisə onların gəlirlərində əsaslandırılmış nisbətin qoyulması üzrə ABŞ təcrübəsi nəzərə alınmışdır.

XX FƏSİL. MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI

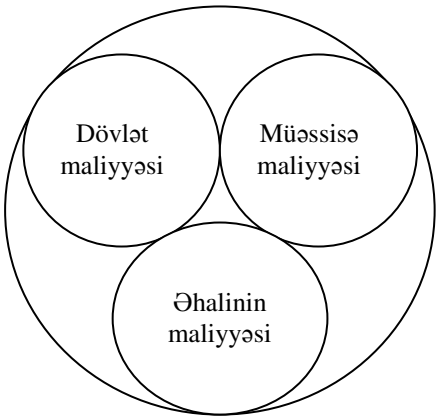
20.1. Müəssisə maliyyəsinin mahiyyəti və funksiyaları

"Maliyyə" termini ilk dəfə XV əsrdə İtaliyanın ticarət şəhərlərində meydana gəlmişdi. O vaxtlar artıq əmtəə-pul münasibətləri və dövlətçilik mövcud idi. Sonradan bu termin beynəlxalq miqyasda yayıldı, dövlət pul vəsaitləri fondunun yaradılmasına dair əhali və dövlət arasında pul münasibətlərinin qurulması ilə əlaqədar iqtisadi anlayış kimi işlədildi. Dövlətçiliyin inkişafı prosesində dövlət və bələdiyyə hakimiyyəti orqanlarının pul fondlarının yaradılması və xərclənməsinin müasir üsulları tədricən əmələ gəldi. Eyni zamanda, müxtəlif mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formalı təsərrüfat subyektlərinin maliyyəsi yaranmış və inkişaf etmişdi. Maliyyə resurslarının formalaşması müəssisə və şirkətlərin çoxşaxəli fəaliyyətinin zəruri elementinə çevrilmişdir.

Milli iqtisadiyyatın dinamik və effektiv inkişafı maliyyə resurslarından məqsədyönlü və peşəkarcasına istifadə edilməsi əsasında mümkündür. Maliyyə vəsaitlərindən düzgün və savadlı istifadə olunması iqtisadi artım tempinin sürətlənməsinə, təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinin səmərəli təşkilinə, büdcə sisteminin balanslaşdırılmasına, əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinə və sosial mühafizəsinə, inflyasiyanın cilovlanmasına və maliyyə sabitliyinin təmin edilməsinə imkan verir.

Ölkənin maliyyə sistemi əsas və təminedici elementlərdən ibarətdir. Əsas elementlərə dövlətin, müəssisələrin və əhalinin maliyyə aktivləri; təminedici elementlərə isə banklar, birjalar, birjadankənar bazarlar və texniki kommunikasiyalar daxildir.

Dövlət maliyyəsi ümumi dövlət və sosial tələbatların ödənilməsi məqsədilə dövlət orqanları tərəfindən idarə olunan pul fondlarının məcmusudur. Müəssisə maliyyəsi istehsal proseslərinin həyata keçirilməsi zamanı baş verən pul axınları sistemidir. Əhalinin maliyyəsi əmək haqqından və xüsusi sahibkarlıq fəaliyyətindən əldə edilən şəxsi pul vəsaitlərindən ibarətdir. Maliyyə sisteminin elementləri bir-birilə sıx qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərirlər (şəkil 20.1).



Şəkil 20.1. Maliyyə sisteminin elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsi

Səmərəli maliyyə sistemi milli iqtisadiyyatın davamlı inkişafı üçün vacib şərtdir. Pul vəsaitləri, kapital və qiymətli kağızlar iqtisadiyyatın "qandamar sistemi"ni təşkil edir.

Maliyyənin ölkə iqtisadiyyatında rolu adətən iki istiqamətdə olur: geniş təkrar istehsalın maliyyə təminatı və bütövlükdə iqtisadiyyatın inkişafının maliyyə tənzimlənməsi.

Geniş təkrar istehsalın maliyyə təminatı məhsulun (xidmətlərin) istehsalı və satışı, istehsalın genişləndirilməsi və texnoloji silahlanması üzrə xərclərin ödənilməsi üçün pul vəsaitlərinin formalaşmasını nəzərdə tutur. İqtisadiyyatın müxtəlif sferalarında yaranan pul vəsaitləri fondu təkcə istehsalın inkişafını təmin etmir, həm də sosial məsələlərin həlli, əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi və insan kapitalının inkişafı üçün vəsait mənbəyi hesab edilir. Yığım üçün istifadə olunan fondların artırılması və onların effektiv investisiyalaşdırılması iqtisadi inkişafın və sosial tərəqqinin sürətləndirilməsi üçün əsasdır.

Xüsusi mülkiyyətə əsaslanan bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir təsərrüfat subyekti müstəqil sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olur, öz tərəfdaşlarını seçir və qarşılıqlı fəaliyyət formalarını müəyyənləşdirir. İstehsalın tarazlı inkişafına maliyyə tənzimlənməsi vasitəsilə nail olunur. Maliyyə tənzimlənməsinin əsasını bazar iqtisadiyyatının obyektiv qanunları və rəqabət təşkil edir. Rəqabətli inkişaf əsasında baş verən maliyyə resurslarının bölgüsü və yenidənbölgüsü cəmiyyətin tələbatının dəyişilməsinə uyğun olaraq istehsalın təşkili üçün pul vəsaitlərinin ayrılmasına imkan verir, tələb və təklifi balanslaşdırır.

Müəssisə maliyyəsi ölkənin maliyyə sisteminin ilkin halqasıdır, təsərrüfat subyektlərinin pul gəlirləri və yığımlarının formalaşması və bölgüsü, onların maliyyə-bank sistemi qarşısında öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi, geniş təkrar istehsalın həyata keçirilməsi, sosial məsələlərin həlli və işçilərin maddi stimullaşdırılması üzrə xərclərin maliyyələşdirilməsi ilə əlaqədar pul münasibətlərinin məcmusudur.

Müəssisə maliyyəsi dövlət maliyyəsi ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir, maddi istehsalda ümumi gəlirin və amortizasiyanın formalaşması, bölgüsü və istifadəsi ilə əlaqədar baş verən pul münasibətlərini ifadə edir. Müəssisə maliyyəsi yeni dəyərin yaradılması prosesinə xidmət edir, istehsal və qeyri-istehsal istehlakının, həmçinin mübadilənin gedişində bölgü pul münasibətlərini həyata keçirir. Deməli, müəssisə maliyyəsi bütün maliyyə resurslarının formalaşması, bölgüsü və istifadəsi prosesində baş verən pul münasibətləri sistemini ifadə edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisə öz fəaliyyətini həyata keçirmək üçün məqsədli pul vəsaitləri fondu yaradır. Bu fondun tərkibinə nizamnamə fondu, qeyri-material aktivləri, dövriyyə fondları, maliyyə ehtiyatları, əmək-haqqı, yığım fondu, sosial inkişaf fondu, amortizasiya fondu daxildir. Məqsədli pul vəsaitləri fondunun fəaliyyəti müəssisə maliyyəsinin məzmununu təcəssüm etdirən maliyyə münasibətlərinin bir hissəsini təşkil edir, maliyyə münasibətlərinin digər hissəsi isə
pul fondları yaratmadan reallaşdırılır.

Müəssisə birgə fəaliyyət üzrə malgöndərənlər, alıcılar və tərəfdaşlarla qarşılıqlı fəaliyyət göstərir; ittifaqlarda və assosiasiyalarda birgə iştirak edir, təsisçi kimi nizamnamə kapitalının formalaşması üçün pay qoyur; banklar, büdcə və büdcədənkənar fondlar ilə bilavasitə münasibətdə olur.

Maliyyə münasibətləri yalnız pul əsasında müəssisənin xüsusi vəsaitləri və onun gəlirlərinin formalaşması, istehsal – təsərrüfat fəaliyyətinin maliyyələşdiril-məsi mənbələrinin cəlb edilməsi, fəaliyyət nəticəsində alınan gəlirlərin bölgüsü və onlardan müəssisənin gələcək inkişafı üçün istifadə olunan zaman baş verir.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin təşkili müvafiq maliyyə təminatı, yəni ilkin kapital tələb edir, hansı ki, müəssisənin təsisçilərinin qoyduqları pay hesabına yaranır və nizamnamə kapitalı formasını alır.

Müəssisə yaradılan zaman nizamnamə kapitalı istehsal təsərrüfat fəaliyyətinin normal həyata keçirilməsi üçün zəruri olan əsas fondların əldə edilməsinə və dövriyyə vəsaitlərinin formalaşmasına yönəldilir, lisenziyanın, patentlərin, “nou-hau”-nun alınmasına yatırılır, hansıki, istifadə olunmaları mühüm gəliryaradıcı amil hesab edilir.

Beləliklə, ilkin kapital istehsalı investisiyalaşdırır, hansı ki, prosesdə realizə edilən məhsulun qiymətini ifadə edən dəyər yaradır. Məhsul realizə

ediləndən sonra pul forması – istehsal olunmuş əmtəənin realizasiyasından əldə edilən gəlir forması alır və müəssisənin hesablaşma hesabına daxil olur.

Mənfəət və amortizasiya ayırmaları əsas istehsal fondlarının və qeyri-material aktivlərinin təkrar istehsalını təmin edir. Amortizasiya ayırmalarından fərqli olaraq, mənfəət tamamilə müəssisənin sərəncamında qalmır, onun bir hissəsi vergi şəklində büdcəyə daxil olur ki, bu yaranmış xalis gəlirin bölgüsü üzrə müəssisə və dövlət arasında təzahür edən maliyyə münasibətlərinin əlavə sferasını müəyyənləşdirir.

Müəssisənin sərəncamında qalan mənfəət tələbatın maliyyələşdirilməsinin çoxməqsədli mənbəyidir, onun istifadəsinin əsas istiqamətini isə yığım və istehlak təşkil edir. Mənfəətin yığıma və istehlaka bölünməsinin optimal nisbəti müəssisənin inkişaf perspektivini müəyyənləşdirir.

Amortizasiya ayırmaları və mənfəətin yığıma gedən hissəsi müəssisənin pul resurslarını təşkil edir, hansı ki, istehsalın texniki silahlanmasına, maliyyə aktivlərinin formalaşdırılmasına istifadə olunur. Mənfəətin digər hissəsi müəssisənin sosial inkişafına və istehlaka yönəldilir, nəticədə müəssisə və şəxslər arasında maliyyə münasibətləri yaranır.

Təsərrüfatçılığın müasir şəraitində müəssisədə amortizasiya ayırmalarının və mənfəətin bölgüsü və istifadəsi heç də həmişə xüsusiləşmiş pul fondlarının yaradılması ilə müşahidə olunmur. Amortizasiya fondu əslində formalaşmır, mənfəətin xüsusi təyinatlı fonda bölgüsü haqqında məsələnin həlli isə müəssisənin sərəncamında qalır, ancaq bu müəssisənin maliyyə resurslarından istifadəni əks etdirən bölgü proseslərinin mahiyyətini dəyişmir.

Təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı baş verən maliyyə münasibətlərinin obyektiv xarakteri onların dövlət tənzimlənməsini istisna etmir. Bu müəssisələrdən tutulan vergilərə və müəssisənin sərəncamında qalan mənfəətin miqdarına təsir edən, amortizasiya ayırmalarının qaydasına, təsərrüfat fəaliyyətinin maliyyə nəticələrinin formalaşmasına və bəzi maliyyə ehtiyatlarının yaradılmasına aiddir.

Müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətində və bütövlükdə iqtisadiyyatda maliyyənin rolu onun yerinə yetirdiyi funksiyalar vasitəsilə təzahür edir. Əksər iqtisadçılar hesab edirlər ki, müəssisə maliyyəsi eynilə dövlət maliyyəsinin funksiyalarını, yəni bölgü və nəzarət funksiyalarını yerinə yetirirlər.

Məlumdur ki, fəaliyyət sferasına görə müəssisə maliyyəsi dövlət maliyyəsindən fərqlənir. Dövlət maliyyəsi öz funksiyasını əsasən dövlət büdcəsinin formalaşması və xərclənməsi prosesində milli gəlirin bölgüsü və yenidən bölgüsü mərhələsində həyata keçirir. Müəssisə maliyyəsi isə öz funksiyasını əsasən milli gəlirin yaranması və istifadəsi mərhələsində həyata keçirir.

Məhsulun satışından və xidmətlərin göstərilməsindən müəssisənin əldə etdiyi pul gəlirləri və onların istehsal vasitələrinə istifadəsi, ümumi gəlirin

yaranması vasitəsilə bölgü prosesi baş verir. Gəlirin müəyyən hissəsi büdcəyə və büdcədənkənar fondlara vergi şəklində daxil olur, digər hissəsi isə xalis mənfəət şəklində müəssisənin sərəncamında qalır ki, bu da stimullaşdırma fondunun yaradılmasına, səhmdarlara dividentlərin verilməsinə, istehsalın genişləndirilməsi və inkişafına çəkilən xərclərin maliyyələşdirilməsinə yönəldilir. Beləliklə, müəssisə maliyyəsinin bölgü funksiyası ictimai məhsulun və milli gəlirin bölgüsü və yenidənbölgüsü prosesində öz fəaliyyətini həyata keçirir.

Bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar müəssisə maliyyəsi, həmçinin milli sərvətin yenidən bölgüsü prosesində (əmlakın özəlləşdirilməsi, udulması və s.) iştirak edir.

Müəssisə maliyyəsinin nəzarət funksiyası dedikdə onun maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli təşkili məqsədilə pul vəsaitlərindən daha düzgün istifadəyə nəzarət etmək qabiliyyəti başa düşülür. Mənfəət, rentabellik və digər iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinin köməyilə müəssisə maliyyəsinin idarə olunması vəziyyətinə nəzarət etmək və müəssisənin fəaliyyətini lazımi istiqamətə yönəltmək mümkündür.

Bəzi iqtisadçılar qeyd edirlər ki, müəssisə maliyyəsi bölgü və nəzarət funksiyalarından əlavə təkrar istehsal, təminedici (resursyaradıcı) funksiyaları da yerinə yetirir. Belə ki, müəssisə maliyyə resurslarından səmərəli istifadə edərək təkrar istehsal prosesini həyata keçirir və daim inkişaf edir. Bu müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin mühüm cəhətidir: birincisi, ictimai məhsulun və milli gəlirin bölgüsü və yenidənbölgüsü üzrə maliyyə funksiyası çərçivəsində təcəssüm edir; ikincisi, müəssisənin fəaliyyətinin müəyyən mərhələsində və maliyyə vəziyyətinin pisləşdiyi dövrdə geniş təkrar istehsal baş verməyə bilər.

Müəssisə maliyyəsinin təşkili aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilir: maliyyə fəaliyyəti sahəsində müstəqillik, özünümaliyyələşdirmə, maliyyə fəaliyyətinin nəticəsinə görə məsuliyyət, müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarət.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti onun maliyyə fəaliyyəti ilə bilavasitə əlaqədardır. Belə ki, hər bir müəssisə biznes-planına uyğun olaraq bütün xərclərini özü müstəqil maliyyələşdirir, malik olduğu pul vəsaitlərini mənfəət almaq məqsədilə məhsul istehsalına yönəltməyə çalışır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli təşkilində özünümaliyyələşdirmə prinsipinin tətbiqi olduqca vacibdir. Bu prinsip məhsul istehsalı, müəssisənin maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi və məhsul istehsalı üzrə bütün xərclərin tam ödənilməsinə əsaslanır, yəni hər bir müəssisə cari və kapital xərclərinin hamısını öz xüsusi vəsaitləri hesabına ödəməlidir.

Müəssisənin inkişafına yönəldilən maliyyə resursları aşağıdakı mənbələr hesabına formalaşır:

- amortizasiya ayırmaları;
- bütün növ təsərrüfat və maliyyə fəaliyyətindən əldə edilən mənfəət;
- iştirakçıların əlavə qoyduqları pay;
- istiqraz vərəqələrinin buraxılışından alınan vəsait;
- səhmlərin buraxılması və yerləşdirilməsi yolu ilə səfərbər olunan vəsait;
- bank kreditləri;
- digər qanuni mənbələr.

Xüsusi mülkiyyətə əsaslanan müxtəlif təşkilati-hüquqi formalı müəssisələrin mülkiyyətçiləri maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin yüksək olmasında maraqlıdırlar. Bu prinsipin reallaşması təkcə müəssisəyə verilən müstəqillikdən və istehsal xərclərinin öz xüsusi vəsaitləri hesabına maliyyələşdirilməsindən deyil, həm də vergilər ödənildikdən sonra müəssisənin sərəncamında qalan xalis mənfəətin həcmindən asılıdır. Eyni zamanda, məhsul istehsalının genişləndirilməsinə, mənfəətin artırılmasına və istehsal xərclərinin azaldılmasına imkan verə bilən əlverişli iqtisadi mühit formalaşdırmaq lazımdır.

Maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə görə məsuliyyət prinsipi müəssisə zərərlə işləyən zaman, kreditorlar qarşısında öz öhdəliklərini yerinə yetirmək və istehsalın maliyyələşdirilməsini təmin etmək imkanına malik olmadığı halda reallaşdırılır. Bu məqsədlə müəssisənin maliyyə vəziyyəti dərindən təhlil edilir, ödəməqabiliyyətinin itirilməsinin və kreditorlar qarşısında öhdəliklərin yerinə yetirilməməsinin səbəbləri aşkara çıxarılır.

Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarətin təşkili pul münasibətləri kimi maliyyənin mahiyyətindən irəli gələn obyektiv zərurətdir. Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti pul vəsaitlərinin formalaşması və istifadəsi ilə əlaqədardır. Ona görə də müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti dövlətin, müəssisədə çalışan işçilərin, səhmdarların və kontragentlərin maraqlarına uyğun təşkil edilməlidir.

Azərbaycan Respublikasında bazar münasibətlərinin inkişafı bütövlükdə maliyyənin, xüsusilə müəssisə maliyyəsinin iqtisadi inkişafda rolunu və əhəmiyyətini artırmışdır. Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri onun bazarda yerini, mövqeyini və normal fəaliyyət göstərməsi qabiliyyətini müəyyənləşdirir. Bütün bunlar milli iqtisadiyyatın idarə olunması prosesində maliyyə menecmentinin rolunun artırılmasını zəruriyyətə çevirmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələrində müəssisələrin maliyyə vəziyyəti ağır olaraq qalmaqdadır. Hazırda sənaye müəssisələrinin 7,1 faizi, kənd təsərrüfatı müəssisələrinin 1,9 faizi, tikinti-quraşdırma təşkilatlarının 2,6 faizi, ticarət firmalarının 7,5 faizi zərərlə işləyir. Bir çox müəssisələrin inkişaf strategiyası və maliyyə siyasəti,

demək olar ki, yoxdur. Bir çox sənaye müəssisələrində texnoloji avadanlıqlar köhnəlib, beynəlxalq standartlara cavab vermir ki, bu da yerli müəssisələrin rəqabətqabiliyyətini aşağı salır. Halbuki Azərbaycanda genişmiqyaslı iqtisadi islahatlar, o cümlədən dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi həyata keçirilmiş, çoxlu sayda səhmdar cəmiyyətləri və şirkətlər yaradılmışdır. Bu növ sahibkarlıq subyektlərinin digər təşkilati-hüquqi formalı müəssisələrlə müqayisədə böyük özünümaliyyələşdirmə imkanları vardır.

Sivil bazar iqtisadiyyatı şəraitinin formalaşması təsərrüfat subyektlərinin: müəssisə, firma və şirkətlərin maliyyəsinin idarəetmə mexanizminin daim təkmilləşdirilməsini, maliyyənin idarə olunmasının yeni, daha müasir metodlarının işlənib hazırlanmasını zəruri edir. Təkmilləşdirmə üzrə görüləcək tədbirlər təsərrüfat subyektlərinin maliyyə dayanaqlığına və maliyyə aktivliyinə, milli iqtisadiyyatın davamlı inkişafı üçün əlverişli biznes mühitinin yaradılmasına yönəldilməlidir.

20.2. Maliyyə planlaşdırılmasının mahiyyəti və vəzifələri

Maliyyə planlaşdırılması müəssisənin maliyyə məqsədinə nail olmağın yollarını və üsullarını, maliyyə vəsaitlərinə tələbatı müəyyənləşdirir. Müəssisənin maliyyə planlaşdırılmasının məqsədi maliyyə xarakterli qərarların qəbulunun seçilmiş meyarlarından asılıdır. Bu meyarlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- satışın maksimumlaşdırılması;
- mənfəətin maksimumlaşdırılması;
- şirkət sahiblərinin mülkiyyətinin maksimumlaşdırılması.

Müəssisənin bazar aktivliyinin mühüm hissəsini ilk iki meyar (satışın və mənfəətin maksimumlaşdırılması) təşkil edir.

Maliyyə planlaşdırılmasının əsas vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- qarşıya qoyulan məqsədlərin razılaşdırılmasının və onların həyata keçirilməsi imkanlarının yoxlanılması;
- müəssisənin müxtəlif bölmələrinin qarşılıqlı hərəkətlərinin təmin edilməsi;
- müəssisənin inkişafının müxtəlif variantlarının və uyğun olaraq investisiyanın həcminin və onların maliyyələşdirilməsi üsullarının təhlili;
- xoşagəlməz hadisələrin baş verdiyi halda tədbirlər və davranış proqramının müəyyənləşdirilməsi;
- müəssisənin maliyyə vəziyyətinə nəzarətin gücləndirilməsi.

Maliyyə planlaşdırılması bir tərəfdən səhv hərəkətin qarşısını alır, digər tərəfdən isə istifadə olunmayan imkanların sayını azaldır.

Planlaşdırma bazarda stabil vəziyyətə və möhkəm maliyyə dayanıqlığına müəssisənin nail olmasını təmin edən maliyyə strategiyasının işlənib hazırlanmasının mümkün alternativlərinə baxmağa imkan verir.

Maliyyə planlaşdırılması plan tapşırıqlarının hazırlanması və yerinə yetirilməsinin subyektiv prosesi kimi obyektiv şəraitə, iqtisadi qanunların fəaliyyətini və qanunauyğunluqları nəzərə almağa əsaslanır. Eyni zamanda, maliyyə planlaşdırılmasının elmi səviyyəsindən, onun düzgün təşkilindən, mütərəqqi növlərin və metodların tətbiqindən bütün resursların səmərəli istifadəsi və bütövlükdə müəssisənin uğurları daha çox asılıdır.

Maliyyə planlaşdırılması dörd mərhələdə aparılır:

1. Müəssisənin malik olduğu investisiya və maliyyələşdirmə imkanları təhlil edilir.
2. Cari və gələcək qərarlar arasında əlaqəni başa düşmək və gözlənilməz hadisələrdən qaçmaq məqsədilə cari qərarların nəticələri proqnozlaşdırılır.
3. Bütün mümkün qərarlardan seçilmiş variant əsaslandırılır.
4. Maliyyə planında müəyyən edilən məqsədlərlə müqayisədə müəssisənin nail olacağı nəticələr qiymətləndirilir.

Dördmərhələli planlaşdırma prosesi qərarların qəbulunu və tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur, hansı ki, planlaşdırmanın hər bir mərhələsində müəssisənin gələcək fəaliyyətinə təsir göstərir. Planlaşdırma fasiləsiz xarakter daşımalıdır, çünki heç kəs gələcəyi dəqiq görmək qabiliyyətinə malik deyil. Maliyyə planlaşdırmasının hər bir mərhələsində yeni daxil olan informasiyaları daim nəzərə almaq lazımdır. Daim dəyişən xarici mühit maliyyə planına fasiləsiz baxmağı tələb edir.

Müəssisənin inkişafı son nəticədə onun maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına və gəlirin artırılmasına yönəldilir. Maliyyə işinin təşkili xarici təşkilatlarla: banklar, sığorta təşkilatları, büdcə və digər müəssisələr ilə qarşılıqlı əlaqə əsasında qurulur. Müəssisənin dayanaqlı maliyyə vəziyyəti bütün istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti prosesində formalaşır, onun aktivləri və passivlərinin miqdarından, əsas və dövriyyə fondlarının, xüsusi və borc vəsaitlərinin həcmindən, kreditor və debitor borclarından, vergi sistemindən və siyasi durumdan asılıdır.

Müəssisənin inkişaf prosesində satışın həcminin, məhsulun keyfiyyətinin və bazar konyukturunun dəyişilməsinin təsiri altında maliyyə vəsaitlərinin strukturu və onların mənbələri dəyişilir. Bu dəyişikliklərin dinamikasını maliyyə, balansının şaquli və üfüqi təhlilinin köməyilə müşahidə etmək olar.

Hesabat sənədlərinin, onların əsas göstəricilərinin təhlili müəyyən zaman kəsiyində vəsaitləri və öhdəlikləri əks etdirir. Vaxt keçdikcə bu və ya digər qrup göstəricilərdə dəyişikliklər baş verir. Bu göstəricilərin dəyişilməsi mühasibat hesabatının üç əsas sənədində əks etdirilir: “Balans” (forma

1), "Mənfəət və zərərlər haqda hesabat" (forma 2), "Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqda hesabat" (forma 3). Bu formalar həm biznesin faktiki vəziyyətini, həm də gələcəkdə müəssisənin nəzərdə tutulan vəziyyətini əks etdirə bilər. Belə halda təqdim olunan formalar layihə adlanır.

Balans hesabatı müəssisənin aktiv və passivlərini əyani şəkildə əks etdirmək məqsədilə tərtib olunur. İllik maliyyə planının gəlir hissəsində planlaşdırılan mənfəət, ayırmalar və sıradan çıxmış əmlakın satışından alınan gəlir, xərc hissəsində isə vergi ödəmələri, kreditə görə faiz ödəmələri, sığortaya ayırmalar, yığıma, istehlaka və ehtiyat fonduna xalis mənfəətdən istifadənin həcmi göstərilir.

Maliyyə planında bütün maddələr və bölmələr qarşılıqlı əlaqəlidir. Məsələn, tam bərpaya əsas fondların amortizasiyası yalnız real investisiyanın maliyyələşdirilməsinə, dayanaqlı passivlərin artımı dövriyə vəsaitlərinin artırılmasına yönəldilir. Aşağıdakı nisbətə riayət olunmalıdır:

Gəlirlər və daxilolmalar (I bölmə) + büdcədən ayırmalar =
= məsrəflər + ayırmalar (II bölmə) + büdcəyə ödəmələr

Maliyyə planının bütün bölmələrini iqtisadi məzmununa görə yeddi qrupa ayırmaq olar:

1. əsas fəaliyyət;
2. əsas fondların təkrar istehsalı;
3. əmək kollektivinin sosial inkişafı;
4. büdcə sistemi ilə qarşılıqlı əlaqənin əks etdirilməsi;
5. kredit təşkilatları ilə qarşılıqlı əlaqənin əks etdirilməsi;
6. yuxarı təşkilatla qarşılıqlı əlaqənin əks etdirilməsi;
7. sair.

Maliyyə planının tərtib olunmasının düzgünlüyünü yoxlamaq üçün yoxlayıcı (şahmat) cədvəl hazırlanır ki, bu da maliyyə resurslarından məqsədli istifadəni aşkara çıxarmağa, maddələr üzrə gəlirləri və xərcləri balanslaşdırmağa, pul vəsaitlərinin formalaşdırılması ehtiyatlarını müəyyənləşdirməyə imkan verir. Yoxlayıcı cədvəl iki qarşılıqlı əlaqəli hissədən ibarətdir: üfüqi hissədə vəsaitlərin istiqaməti və şaquli hissədə onların ödənilmə mənbələri göstərilir.

20.3. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsində əsas məqsəd öz daxili tələbatını ödəmək və xarici agentlər qarşısında öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün müəssisənin potensial imkanlarını aşkara çıxartmaqdır.

Müəssisənin maliyyə dayanaqlığı maliyyə resurslarının elə vəziyyətini əks etdirir ki, bu zaman müəssisə pul vəsaitləri ilə azad manevr edərək

onlardan effektiv istifadə etmək yolu ilə məhsulun istehsalı və satışının fasiləsiz prosesini təmin etməyə qadirdir.

Müəssisənin maliyyə hesabatının təhlili yolu ilə maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin müxtəlif göstəriciləri arasında qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı asılılıq aşkara çıxarılır. Əvvəlki illərdə müəssisə fəaliyyətinin təhlilinin və cari maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsinin nəticəsi maraqlı şəxslərə və təşkilatlara gələcək dövr üçün idarəetmə qərarları qəbul etməyə imkan verir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyəti vəsaitlərin tərkibi və yerləşdirilməsi, onların mənbələrinin strukturu, kapitalın dövretmə sürəti, vaxtında və tam həcmdə öz öhdəliklərinin yerinə yetirmək qabiliyyəti ilə xarakterizə edilir. Maliyyə vəziyyəti müəssisənin iqtisadi fəaliyyətini xarakterizə edən mühüm amildir. Maliyyə vəziyyəti müəssisənin rəqabətqabiliyyətinin, işgüzar əməkdaşlıqda onun potensialını müəyyən edir, müəssisənin özünün və tərəfdaşlarının maliyyə və digər münasibətlər üzrə iqtisadi maraqlarına nə dərəcədə təminat verdiyini qiymətləndirir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin təhlili mütləq və nisbi əmsalların köməyilə aşağıdakı beş istiqamət üzrə aparılır :

- balansın tərkibi və strukturunun qiymətləndirilməsi;
- müəssisənin likvidlikinin və ödəməqabiliyyətinin qiymətləndirilməsi;
- işgüzar aktivliyin qiymətləndirilməsi;
- müəssisənin maliyyə dayanaqlığının qiymətləndirilməsi;
- rentabelliyin qiymətləndirilməsi.

İlkin təhlil aparmaq üçün mənbə balans hesab edilir. Göstəricilərin dinamikası balansın üfüqi və strukturunun işə şaquli təhlili əsasında öyrənilir. Üfüqi və şaquli təhlil göstəriciləri analitik aqreqatlaşdırılmış balansda əks etdirilir, hansı ki, aktiv və passivlərin tərkibini, aktivlərin strukturuna uyğunluğunu qiymətləndirməyə imkan verir.

Ödəməqabiliyyəti bütün kreditorlar tərəfindən təqdim edilən tələblərin və borcların ödənilməsinə müəssisənin hazır olmasıdır. Bura uzunmüddətli borc vəsaitləri daxil edilmir, hansı ki, qaytarılma müddəti əvvəlcədən məlumdur. Beləliklə, əgər müəssisə özünün bütün qısamüddətli öhdəlikləri üzrə hesablaşmaları aparmaq və fasiləsiz istehsal prosesini davam etdirmək vəziyyətindədirsə, onda o ödəməqabiliyyətli sayılır. Ödəmə qabiliyyəti müəssisənin maliyyə vəziyyətinin və onun dayanaqlığının xarici təzahür formasıdır.

Borcların ödənilməsi üçün potensial vəsait debitor borcları və müəssisənin malik olduğu əmtəə material qiymətli ehtiyatlar hesab edilir. Nəzəri cəhətdən borcların ödənilməsi müəssisənin dövriyyə vəsaitlərilə təmin edilir. Buna görə də müəssisə o zaman ödəməqabiliyyətli sayılır ki, onun dövriyyə vəsaitlərinin məbləği borclarının həcmindən xeyli çoxdur.

Ödəməqabiliyyətinin qiymətləndirilməsi cari aktivlərin likvidliyinin xarakteristikası əsasında həyata keçirilir, hansı ki, onların pul vəsaitinə çevrilməsi üçün zəruri vaxtı müəyyən edilir. Həmin aktivin pul vəsaitinə çevrilməsi vaxtı nə qədər az tələb olunarsa, onun likvidliyi bir o qədər yüksək olar.

Müəssisənin likvidliyi balansın likvidliyinə nisbətən daha ümumi anlayışdır. Balansın likvidliyi yalnız daxili mənbələr hesabına ödəniş vəsaitlərinin axtarılmasını nəzərdə tutur. Ancaq müəssisə kənardan borc vəsaitləri cəlb edə bilər, əgər işgüzar dünyada uyğun imici və yüksək investisiya cəlbediciliyi varsa. Ödəmə qabiliyyəti və likvidlik anlayışları çox yaxındır. Belə ki, balansın likvidlik dərəcəsindən ödəmə qabiliyyəti bilavasitə asılıdır. Balansın likvidliyi müəssisənin ödəmə qabiliyyətinin əsasını təşkil edir.

Nisbi göstəricilər əsasında likvidliyin qiymətləndirilməsi üçün cari likvidlik əmsalı, aralıq, yaxud sürətli likvidlik əmsalı, mütləq, yaxud kritik likvidlik əmsalı hesablanır. Cari likvidlik əmsalı cari aktivlərin məbləğinin cari passivlərin ümumi məbləğinə olan nisbəti ilə müəyyən edilir. O, aktivlərin cari passivləri üstələməsi dərəcəsini göstərir və müəssisənin müflisləşməsinin birinci meyarı sayılır.

Müəssisənin maliyyə dayanaqlığı ehtiyatların və xərclərin təminedilmə səviyyəsi və onların formalaşmasının xüsusi və borc mənbələri, xüsusi və borc vəsaitlərinin həcminin nisbəti ilə müəyyən edilir, mütləq və nisbi göstəricilər sistemini xarakterizə edir. Praktiki iş maliyyə hesabatının məlumatları əsasında aparılır. Zəruri informasiya bazası kimi mühasibat balansı çıxış edir.

İstehsal fəaliyyətinin gedişində müəssisədə əmtəə-material qiymətlilərin daim formalaşması gedir. Bunun üçün həm xüsusi dövriyyə vəsaitlərindən, həm də borc vəsaitlərindən istifadə olunur. Ehtiyatların və xərclərin formalaşması mənbələrini tam əks etdirmək üçün aşağıdakı mütləq göstəricilərdən istifadə olunur:

1. Xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin miqdarı. O, xüsusi vəsait mənbələri və əsas vəsaitlər və qoyuluşlar arasında fərq kimi hesablanır.
2. Ehtiyatların və xərclərin formalaşması üçün xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin və uzunmüddətli borc mənbələrinin miqdarı.
3. Ehtiyatların və xərclərin formalaşması üçün əsas vəsait mənbələrinin ümumi miqdarı. O, xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin, uzunmüddətli və qısamüddətli kreditlərin və istiqraz vərəqlərinin məbləği kimi hesablanır.

Müəssisənin maliyyə dayanaqlığı xüsusi və borc vəsaitlərinin vəziyyəti ilə xarakterizə olunur və maliyyə əmsalları sisteminin köməyilə təhlil edilir.

Müəssisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyətinin təhlilinin tamamlayıcı mərhələsi təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsidir. Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyi işgüzar aktivlik və rentabellik

göstəricilərinin vasitəsilə müəyyən edilir. İşgüzar aktivlik müəssisənin aktivlərinin nisbi miqdarını, yaxud istehsal prosesində onların istehlakının miqdarını əks etdirir. Rentabellik mənfəətin əsas normalaşdırılan dövriyyə istehsal fondlarına olan nisbəti kimi hesablanır.

Dövriyyə vəsaitlərinin sürətlə dövretməsi onlara tələbatı azaldır, rentabelliyin artmasına və müəssisənin maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşmasına gətirib çıxarır.

İşgüzar aktivliyin kəmiyyət göstəricisi mütləq və nisbi meyarlarla: istehsal olunan məhsulun satış həcmi, mənfəət və müəssisənin aktivləri ilə müəyyən edilir. Mənfəət satışın həcminə və müəssisənin əmlakına nisbətən daha yüksək sürətlə artır. Buradan nəticə çıxarmaq lazımdır ki, istehsal və tədavül xərcləri azalmalıdır, müəssisənin resurslarından isə daha effektiv istifadə olunmalıdır. Geniş mənada rentabellilik gəlirlilik deməkdir. Rentabellilik göstəricinə aiddir:

- aktivlərin rentabelliyi. O, xalis mənfəətin aktivlərə olan nisbətidir.
- əsas fondların rentabelliliyi. Xalis mənfəətin əsas fondlara olan nisbətidir.

Fond birjasında səhmləri kotirovka olan müəssisələrin bazar cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi aparılır. Burada səhmdən alınan mənfəət, səhmə verilən dividend, səhmin bazar qiyməti və s. göstəricilər hesablanılır.

20.4. Gəlir və mənfəətin planlaşdırılması

Maliyyə planlaşdırılmasının obyektlərini məhsulun satışından alınan gəlir, mənfəətin formalaşması və istifadəsi, xərclərin ödənilməsi mənbələri, büdcə, banklar, sığorta və investisiya şirkətləri ilə qarşılıqlı əlaqələr təşkil edir.

Gəlir müəssisənin xüsusi maliyyə resurslarının formalaşmasının əsas mənbəyi hesab edilir. Gəlir müəssisənin üç əsas istiqaməti: əsas, investisiya və maliyyə fəaliyyəti nəticəsində formalaşır.

Əsas fəaliyyətdən gəlir məhsulun satışından, işin yerinə yetirilməsindən, xidmətlərin göstərilməsindən alınan qazanc şəklində çıxış edir. İnvestisiya fəaliyyətindən gəlir dövriyyədənkənar aktivlərin və qiymətli kağızların satışından maliyyə nəticəsi şəklində ifadə olunur. Maliyyə fəaliyyətindən gəlir şirkətin istiqraz vərəqələrinin və səhmlərinin investorlar arasında yerləşdirilməsindən alınan nəticəni ifadə edir.

Əsas fəaliyyətdən gəlirin ümumi məbləği məhsulun satışından, sənaye və qeyri-sənaye xarakterli işlərin yerinə yetirilməsindən və xidmətlərin göstərilməsindən əldə edilən gəlirin cəmini ifadə edir. Bazar münasibətləri şəraitində məhsul istehsalına sifarişlərin həcmi tez-tez dəyişilir, müəssisə istehlakçılara onların tələbatına uyğun həcmdə, keyfiyyətdə və çeşiddə məh-

sul göndərə bilmir. Rəqabətin kəskinləşməsi müəssisəni yeni təchizat bazarı axtarmağa, məhsulun maya dəyərini və qiymətini azaltmağa məcbur edir.

Hər bir məhsul növü və çeşidi üzrə gəlirin planlaşdırılması həyata keçirilir. Məhsulun hər bir növü və çeşidi satış üzrə gəlirin məbləği müəyyən dövr ərzində toplanılır.

Müəssisənin gəliri material xərclərinin ödənilməsinə, əməkhaqqına və ayırmalara, vergiyə istifadə edilir. Gəlirdən bütün növ ayırmalar və ödəmələr çıxıldıqdan sonra xalis mənfəət formalaşır. Başqa sözlə, mənfəət gəlirlə istehsal xərcləri arasındakı fərqin miqdarıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mənfəət müəssisənin iqtisadi inkişafının əsasını təşkil edir. Mənfəətin artması özünümaliyyələşdirmə, geniş təkraristehsal, əmək kollektivinin sosial və maddi tələbatının yaxşılaşdırılması üçün maliyyə bazası yaradır. Mənfəətin hesabına, həmçinin müəssisənin büdcə, banklar və digər təşkilatlar qarşısında öhdəlikləri yerinə yetirilir. Bir sözlə, mənfəət müəssisənin istehsal və maliyyə fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün əsas göstəricilərdən biridir. Mənfəət müəssisənin işgüzar aktivliyini və maliyyə resurslarından səmərəli istifadə olunmasını xarakterizə edir.

Mənfəətin planlaşdırılması maliyyə planlaşdırılmasının tərkib hissəsidir. Mənfəətin planlaşdırılması müəssisənin bütün fəaliyyət növləri üzrə ayrıca həyata keçirilir. Bu, müxtəlif fəaliyyət növlərindən alınan mənfəətdən verginin tutulması metodologiyasındakı fərqlərlə şərtlənir. Eyni zamanda, mənfəətin planlaşdırılması buraxılan məhsulun növləri və çeşidləri üzrə ayrıca aparılır. Belə planlaşdırma metodu birbaşa hesab metodu adlanır. Bu metodun tədqiqi prosesində məhsulun ayrı-ayrı növləri və maliyyə planının maddələri üzrə smeta tərtib edilir, mənfəətin həcminə təsir edən bütün amillər nəzərə alınır və qəbul edilmiş müxtəlif idarəetmə qərarlarından maliyyə nəticələri modelləşdirilir.

Mənfəətin planlaşdırılması üçün istehsal proqramı əsas sayılır. Məhz istehsal proqramında əmtəəlik məhsulun satışı üzrə plan, anbarda qalan hazır məhsulun miqdarı, material resurslarına tələbat haqqında zəruri informasiyalar əks etdirilir.

Mənfəətin planlaşdırılmasında əmək xərclərinin uçotu mühüm məsələdir. Sosial fonda ayırmaları nəzərə almaqla əməkhaqqına ayrılan xərclər planlaşdırılır. Xammala, materiallara, yanacağa və elektrik enerjisinə mütərəqqi məsrəf normaları əsasında material xərcləri planlaşdırılır. Daha sonra üstəlik istehsal xərcləri smetası tərtib edilir. Bu xərclərin məbləği onların tərkibindən və istehsalın həcmindən asılıdır. Eyni zamanda, dəyişən və daimi xərclər ayrıca müəyyənləşdirilir.

Bundan sonra inzibati və kommersiya xərclərinin smetası tərtib edilir. Bu xərclər heyətə xidmət və onların idarə edilməsi, habelə əmtəənin təchizat bazarına irəliləməsi ilə əlaqədar xərclərdir. Sözügedən xərclərin bir hissəsi

satışın həcmindən asılıdır, digər hissəsi isə daimidir və ümumi məbləğdə nəzərə alınır.

Həmin hesablamaların əsasında məhsulun satışından mənfəət üzrə plan formalaşır.

Fəaliyyətin müxtəlif istiqamətləri və məhsulun növləri üzrə plan smetalarını ümumiləşdirərək mənfəətin hesablanmasının ümumi ardıcıllığını alırıq:

- dövriyyə – realizasiyadan alınan qazanc;
- məhsulun maya dəyəri;
- dövrün məsrəfləri;
- maliyyə əməliyyatlarının nəticələri;
- məhsulun realizasiyasından alınan mənfəət;
- sair realizə edilməyən məsrəflərdən alınan nəticələr;
- əsas və maliyyə fəaliyyətindən alınan mənfəət;
- mənfəət vergisi;
- hesabat dövrünün mənfəəti;
- mənfəətdən ayrılan vəsaitlər;
- müəssisənin sərəncamında qalan mənfəət;
- bölünməyən mənfəət.

Ümumi mənfəət müəssisənin istehsal fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyini xarakterizə edən göstəricidir. Balans mənfəəti əsas və maliyyə fəaliyyətindən alınan mənfəət, sair realizə edilməyən gəlir və məsrəflərin birgə məbləğidir. Xalis mənfəət balans mənfəətindən vergiləri çıxmaqla müəyyən edilir. Bölünməyən mənfəət xalis mənfəətdən hesabat dövründə istifadə olunan vəsaitləri çıxdıqdan sonra qalan hissədir.

Müəssisənin sərəncamında qalan mənfəətdən düzgün istifadə olunması, yəni müəssisədə elmi-texniki tərəqqinin artım sürəti ilə geniş təkrar-istehsal arasında optimal nisbətin təmin edilməsi son dərəcə vacibdir. Mənfəətin bölgüsü dövlət, fiziki şəxslərin gəlirləri və müəssisə arasında bölgü münasibətlərinin ümumi sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir.

Zərərsizlik nöqtəsi və örtülmə əmsalı əsasında planlaşdırma mənfəətin planlaşdırılmasının qeyri-ənənəvi üsulu sayılır. Zərərsizlik nöqtəsinin təhlili məsələsi iki aspektdən xüsusilə maraqlıdır: müəssisənin bugünkü fəaliyyətinin təhlili və onun gələcək vəziyyətinin proqnozu baxımından.

İndi zərərsizlik nöqtəsinin planlaşdırılması mərhələlərini nəzərdən keçirək.

1. ***Müəssisədə işin vəziyyətinin və satış bazarlarında situasiyanın təhlili***. Bu mərhələdə daxili və xarici amillər nöqteyi-nəzərindən müəssisənin fəaliyyətinin zəif və güclü tərəfləri təhlil edilir.

2. ***İstehsal amillərinə və hazır məhsula gələcək qiymətlərin proqnozu.*** Bu mərhələdə iqtisadi-riyazi modelləri tətbiq etməklə toplanmış statistik informasiyaların köməyilə qiymət faktorları dinamikada planlaşdırılır.

Əgər müəssisənin bu cür təhlil aparmağa imkanı yoxdursa, onda bazarda qiymətin dəyişilməsindəki mövcud meyillərin sadəcə ekstrapoliyası ilə məhdudlaşmaq olar.

3. ***Dəyişən və sabit xərclərin hesablanması***. Bu mərhələdə əsas və dövriyyə vəsaitlərinə tələbatı və onların formalaşması mənbələri müəyyənləşdirilir.

4. ***Zərərsizlik nöqtəsinin hesablanması***. Məhsulun maya dəyərinin və sərfəli satış qiymətinin hesablanması əsasında zərərsizlik nöqtəsi müəyyənləşdirilir. Daimi xərcləri ödəmək üçün zəruri istehsalın həcmini hesabladıqdan sonra maliyyə ehtiyatının miqdarı müəyyən edilir. Bu təqribi kəmiyyət müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi xarici mühitin sabitliyindən asılıdır. Maliyyə ehtiyatının miqdarı müəyyənləşdirildikdən sonra ona nail olmaq üçün zəruri məhsul buraxılışının və realizasiyasının həcmi hesablanır.

$$Z_m = \frac{V_s - V_{s.z.n.}}{V_s}$$

burada, Z_m – maliyyə ehtiyatı;

V_s – satışın həcmi;

$V_{s.z.n.}$ – zərərsizlik nöqtəsində satışın həcmidir.

$$V_{s.z.n.} = \frac{TFC}{P - TVC},$$

burada TFC – bütün məhsul buraxılışına daimi xərclər;

P – məhsul vahidinin qiyməti;

TVC – məhsul vahidinə dəyişən xərclərdir.

5. ***Zərərsizliyə nəzarət***. Burada söhbət məsrəflərə, maya dəyərinə, satış planına, gəlirin daxil olmasına və zərərsizlik üzrə planın yerinə yetirilməsinə nəzarətdən gedir.

Zərərsizlik nöqtəsini müəyyənləşdirdikdən sonra mənfəətin planlaşdırılması maliyyə alətlərinin effektivliyi əsasında qurulur, yəni maliyyə ehtiyatı müəssisəyə imkan verir ki, zərərə düşmədən məhsul satışının həcmini azaltsın.

Örtülmə əmsalı – mənfəət və daimi xərclərin satışdan alınan gəlirdə payıdır. Örtülmə əmsalını bilməklə satışın həcmini, yaxud xərclərin artması (azalması) zamanı gözlənilən mənfəəti müəyyən etmək mümkündür.

20.5. Büdcələşmə maliyyə planlaşdırılmasının aləti kimi

Müəssisə büdcəsinin tərtibi, qəbulu və sonradan onun icrasına nəzarət büdcələşmə adlanır.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində əgər büdcələşmə biznesin inkişaf dinamikası ilə sinxronlaşdırılmazsa, onda müəssisə səmərəli işləyə bilməz. Büdcənin formalaşması və razılaşdırılması planlaşdırma sistemində ən çətin və əməktutumlu məsələdir. Məhz ona görə də müəssisələr təqribən yarısı biznes-planın hazırlanması zaman büdcənin formalaşmasını tam nəzərə ala bilmirlər.

Büdcələşmə idarəetmə texnologiyası kimi üç hissədən ibarətdir:

– büdcələşmə texnologiyası;
– büdcələşmənin təşkili;
– informasiya texnologiyalarından istifadə edilməsi.

Müəssisədə büdcələşmə sistemi beş mərhələdə həyata keçirilir:

- birinci mərhələdə maliyyə strukturu formalaşdırılır;
- ikinci mərhələdə büdcənin strukturu formalaşır;
- üçüncü mərhələdə idarəetmə uçotunun metodikası və proseduru işlənib hazırlanır;
- dördüncü mərhələdə planlaşdırmanın reqlamenti müəyyən edilir;
- beşinci mərhələdə büdcələşmə sistemi tətbiq edilir.

Müəssisədə büdcələşmə sisteminin tətbiqində qazanılmış uğurlar büdcənin tərtib edilməsi və icrasına nəzarətin bütün reqlament və prosedurlarının müfəssəl işlənilməsindən asılıdır. Büdcələşmə sisteminin effektivlik şəraiti aşağıdakılardır:

– büdcənin işlənilməsi, icrasına nəzarət və təhlili üçün metodoloji və metodiki əsasların olması;
– biznes-planın büdcə ilə razılaşdırılması texnologiyasının mövcud olması;
– aşağıdan yuxarıya ötrülən məlumatların doğru və tam olması;
– biznesin vəziyyəti haqqında operativ məlumatlardan istifadəyə icazənin olması;
– büdcə prosesini dəstəkləməyə savadlı mütəxəssislərin hazır olması;
– hesablamaların avtomatlaşdırılması.

Büdcələşmənin effektivliyi müəssisənin işinin effektivliyini müəyyənləşdirir. Büdcələşmənin tətbiqi və istifadəsi müəssisənin buna qədər məlum olmayan çoxlu problemlərinin aşkara çıxarılmasına və təsnifləşdirilməsinə yaxşı kömək edir.

Büdcə – müəyyən müddətə aktivlərin formalaşması və istifadəsi, maliyyələşmə mənbələri, gəlirlər və xərclər, pul vəsaitlərinin hərəkəti üzrə

planın mərkəzləşdirilmiş şəkildə müəyyən edilən kəmiyyət göstəricilərini özündə əks etdirən sənəddir.

Toplu büdcə iki tərkib hissədən ibarətdir: əməliyyat büdcəsi və maliyyə büdcəsi.

Əməliyyat büdcəsində əks etdirilir:

- satış büdcəsi;
- istehsal büdcəsi;
- materiallara birbaşa xərclər büdcəsi;
- əməkhaqqına birbaşa xərclər büdcəsi;
- ümumi zavod xərcləri büdcəsi;
- istehsal ehtiyatları büdcəsi;
- kommersiya xərcləri büdcəsi;
- idarəetmə xərcləri büdcəsi;
- gəlirlər və xərclər büdcəsi (mənfəət və zərərlər planı).

Maliyyə büdcəsinə daxildir:

- investisiya büdcəsi;
- pul vəsaitlərinin hərəkəti büdcəsi;
- balansın proqnozu (balans hesabatı).

Əməliyyat büdcəsinin təyinatı planlaşdırmanın natural göstəricilərini dəyər göstəriciləri ilə əlaqələndirmək, ən mühüm proporsiyaları, məhdudiyyətləri və yolverilənləri müəyyənləşdirməkdir, hansı ki, əsas büdcəni tərtib edərkən nəzərə almaq lazımdır. Əməliyyat büdcəsinin tərkibi müəssisənin qarşıda duran məqsədin xarakterini, biznesin spesifikliyini, metodiki, təşkilati və texniki hazırlıq səviyyəsini nəzərə alaraq rəhbər tərəfindən müəyyənləşdirilir.

Əməliyyat büdcəsini hazırlayarkən büdcə sənədlərinin formatı müəyyən edilir, büdcənin analitiki və maddələr reqlamenti işlənib hazırlanır, büdcənin hazırlanması və qəbulu proseduru müəyyənləşdirilir.

Hər bir müəssisə üçün əsas büdcənin olması vacibdir. Onun tərkibinə balansın proqnozu, gəlirlər və xərclər büdcəsi, pul vəsaitlərinin hərəkəti büdcəsi daxildir. Əsas büdcənin standart forması vardır. Əsas büdcəni tərtib edərkən formasına və məzmununa görə maliyyə hesabatı sənədlərinə uyğun sənədlər tətbiq olunur. Büdcənin müxtəlif növü və forması ola bilər. Onun strukturu büdcənin tərtib edilməsi predmetindən, büdcənin formalaşması prosesinin müəssisənin maliyyə strukturu ilə inteqrasiya dərəcəsindən, büdcəni hazırlayanların ixtisası və təcrübəsindən asılıdır.

Toplu büdcənin işlənib hazırlanmasının əsas mərhələləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- satış proqnozunun hazırlanması;
- planlaşdırma dövrünə istehsalın gözlənilən həcminin hesablanması;

– istehsal xərclərinin və əməliyyat məsrəflərinin müəyyən edilməsi;
– pul axınlarının və maliyyə tələbatının hesablanması;
– proqnoz maliyyə hesabatının baza formasının hazırlanması.

Müəssisə büdcəsi həmişə müəyyən vaxt intervalına hazırlanır, hansı ki, büdcə dövrü adlanır. Büdcə dövrünün müddətinin düzgün seçilməsi müəssisənin büdcə planlaşdırılmasının effektivliyinin mühüm amilidir.

Büdcə prosesi aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:
– keçən ilin büdcəsinin icrası təhlil edilir;
– büdcənin layihəsi işlənib hazırlanır;
– büdcə layihəsi təsdiq edilir;
– cari ilin büdcəsinin icrası təhlil edilir;
– növbəti il üçün toplu büdcənin layihəsi işlənib hazırlanır.

XXI FƏSİL. İNVESTİSİYANIN PLANLAŞDIRILMASI

21.1. İnvestisiyanın iqtisadi mahiyyəti və təsnifatı

"İnvestisiya" – xarici mənşəli söz olub tərcümədə gəlirin və sosial effektin alınması məqsədilə hər hansı müəssisəyə, sosial-iqtisadi proqrama, layihəyə uzunmüddətli kapital qoyuluşudur.

İqtisadi ədəbiyyatlarda investisiya anlayışı barədə müxtəlif fikirlərə rast gəlinir. Onların içərisində ən geniş yayılan və tez-tez istifadə olunan tərif belədir. İnvestisiya gəlir əldə etmək məqsədilə iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə, müəssisələrə, sahibkarlıq layihələrinə, sosial-iqtisadi proqramlara pul vəsaitinin və digər kapitalın uzunmüddətli qoyuluşudur.

"İnvestisiya fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının qanununda göstərilir ki, investisiya – gəlir (mənfəət) və ya sosial səmərə əldə etmək məqsədilə sahibkarlıq və digər fəaliyyət növləri obyektlərinə qoyulan maliyyə vəsaitindən, habelə maddi və intellektual sərvətlərdən ibarətdir. Belə vəsaitlər və sərvətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

– pul vəsaiti, məqsədli bank əmanətləri, kreditlər, paylar, səhmlər və digər qiymətli kağızlar;
– daşınar və daşınmaz əmlak (binalar, qurğular, avadanlıq və başqa maddi sərvətlər);
– müvafiq qaydada rəsmiləşdirilmiş elmi-təcrübi və digər intellektual sərvətlər;
– texniki, texnoloji, kommersiya və digər biliklərin məcmusu ("nou-hau").

Əsas fondların yaradılmasına və təkrar istehsalına, habelə maddi istehsalın digər formada inkişafına investisiya yatırımları kapital qoyuluşları şəklində həyata keçirilir.

İnvestorların investisiya qoyuluşu və onun həyata keçirilməsi ilə əlaqədar bütün hərəkətlərinin məcmusu investisiya fəaliyyəti adlanır. İnvestisiya fəaliyyətinin növləri aşağıdakılardır:

– özəl investisiya fəaliyyəti;
– dövlət investisiya fəaliyyəti;
– xarici investisiya fəaliyyəti;
– birgə investisiya fəaliyyəti.

İnvestisiya fəaliyyətinə investisiya – inşaat prosesləri daxildir. Bunsuz əsas fondlarının təkrar istehsalı (yeni obyektlərin tikilməsi, müəssisələrin texniki silahlanması, genişləndirilməsi, istehsal güclərinin artırılması) qeyrimümkündür.

Kapital qoyuluşu – əsas kapitala (əsas fondlara) yönəldilən real investisiyadır. Başqa sözlə, yeni obyektlərin inşasına, mövcud müəssisələrin genişləndirilməsinə, yenidən qurulmasına və texniki silahlanmasına, maşın və avadanlıqların alınmasına, layihə-axtarış işlərinə çəkilən xərclərdir.

İqtisadi məzmununa görə kapital qoyuluşu ictimai məhsulun (yığım fondunun) əsas fondların təkrar istehsalına yönəldilən hissəsidir. Formasına görə kapital qoyuluşu pul vəsaitləri şəklində çıxış edir, hansı ki, əsaslı tikintiyə, əsas fondların tərkibinə daxil olan avadanlıqların və digər əmək vasitələrinin alınmasına sərf olunur.

Beləliklə, kapital qoyuluşu xalq təsərrüfatının inkişafı və əhalinin sosial tələbatının ödənilməsi üçün nəzərdə tutulan əsas fondların yaradılması və təzələnməsi ilə əlaqədar ictimai zəruri xərclərin məcmusudur.

Əsas fondların təkrar istehsalı formalarına görə kapital qoyuluşu təsnifləşdirilir:

- yeni tikintiyə;
- mövcud müəssisələrin genişləndirilməsinə;
- texniki silahlanmaya və yenidənqurmaya.

Texnoloji əlamətlərinə görə kapital qoyuluşu bölünür:

- tikintiyə və montaj işlərinə;
- maşın və avadanlıqların alınmasına;
- sair kapital işlərinə və xərclərə.

İnvestisiyanın uçotu, təhlili və effektivliyinin yüksəldilməsi məqsədilə onun elmi cəhətdən əsaslandırılmış təsnifatı vacibdir.

İnvestisiya məqsədlərinə görə iki kateqoriyaya ayrılır:

1. Əsas fondların yaradılması və təkrar istehsalını təmin edən kapital əmələgətirən investisiya. Elmi ədəbiyyatlarda və praktikada bu investisiya kapital qoyuluşu formasında real investisiya kimi işlədilir.

2. Portfel investisiya – qiymətli kağızlara (səhmlərə, istiqrazlara və s.) və maliyyə aktivlərinə qoyulan kapitaldır.

Kapital əmələgətirən investisiya əsas fondların təkrar istehsalı və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində müəssisələri inkişaf etdirmək məqsədilə qoyulmuş pul vəsaitidir.

Real investisiya başlıca olaraq uzunmüddətli kapital qoyuluşudur. Real investisiyanın tərkibinə əsas fondlara investisiya (əsas kapital), torpaq sahəsinin alınmasına xərclər, qeyri-material aktivlərə və dövriyyə vəsaitləri ehtiyatlarının artırılmasına qoyulan investisiya daxildir.

Portfel (maliyyə) investisiyası – faktiki səhmlərə, istiqrazlara, vekselə və digər qiymətli kağızlara qoyulan kapitaldır. Qiymətli kağızlar əslində kapitalın kağız dublikatını ifadə edir (praktiki olaraq fiktiv kapitaldır).

Fiktiv kapitalın yaranması kommersiya və istehsal fəaliyyətinin genişlənməsi nəticəsində böyük həcmdə kredit resurslarının cəlb edilməsinə

tələbatın artması ilə əlaqədardır. Fiktiv kapital tarixən borc qiymətli kağızların alınması əsasında inkişaf etməyə başlamışdır, kağız özü kredit sənədi formasını alır və onun faiz, yaxud dividend şəklində müəyyən gəlir əldə etmək hüququ qazanır. Fiktiv kapitalın əsas funksiyası istehsalın təşkili və genişləndirilməsi üçün pul vəsaitlərini səfərbərliyə almaqdır.

İstənilən müəssisə vaxtaşırı istehsal güclərinin və maddi-texniki bazanın təzələnməsinə ehtiyac duyur. Əsas kapitalın yaradılmasına, genişləndirilməsinə, yenidən qurulmasına və texniki cəhətdən silahlanmasına çəkilən xərclər bununla əlaqədardır. Bu isə bazardakı dəyişikliklərin obyektiv və subyektiv səbəblərindən irəli gəlir. Aydındır ki, müəssisə bu dəyişikliklərə istehsalın həcmini artırmaq, yeni məhsul növlərini mənimsəmək və investisiya qoymaq vasitəsilə reaksiya verir. Müəssisənin xarici dəyişikliklərə reaksiyavermə dərəcəsi müxtəlifdir. Bazarda reallaşdırılan məhsulun həcmini saxlamağa ehtiyac olduğu halda əsas fondların köhnəlmiş hissəsinə kapital qoyuluşu ağrısız keçir. Çünki tələb olunan məhsula vəsait qoyuluşunun riski minimumdur. Əsas fəaliyyətin genişləndirilməsinə investisiya qoymaq və ya istehsal fəaliyyətinin yeni istiqamətlərinə kapital qoymaq haqqında məsələlər çətinliklə həll olunur. Belə ki, bu halda bir sıra yeni amilləri –bazarda əmtəənin satılma şəraitini, əlavə maddi, əmək və maliyyə resurslarının mövcudluğunu, yeni bazarların mənimsənilməsi imkanlarını və s. nəzərə almaq lazım gəlir. Elə olan təqdirdə gələcək fəaliyyətin inkişaf istiqamətləri və investisiya qoyuluşunu planlaşdırmaq zərurəti meydana çıxır.

Əsas kapitala qoyulan investisiyadan əlavə vəsait dövriyyə kapitalına (real investisiyalar) və müxtəlif maliyyə alətlərinə (məsələn, səhmlərə, istiqrazlara, qiymətli kağızların törəmələrinə) yatırılmaqla da həyata keçirilə bilər. Buna görə də investisiyalar kapital qoyuluşundan daha geniş anlayışdır, deməli, onları eyniləşdirmək yanlış fikirdir.

İnvestisiyalar sərt rəqabət mübarizəsində (həm daxili, həm də xarici bazarlarda)müəssisənin fəaliyyət göstərməsinə və bir addım irəli getməsinə kömək edir, öz məhsullarının qiymətlərini daha çevik tənzimləmək imkanı yaradır və s. Çəkilən xərclərin özünüödəməsi layihələrinin reallaşdırılması və iri layihələrdən gəlir əldə olunması prosesləri uzun illər çəkir. Ona görə də inkişaf tempini artırmaq, iqtisadiyyatı canlandırmaq və dinamik inkişaf etdirmək vacibdir. Əgər aşağıda sadalananlar üçün vəsait tapılmasa, onda gələcəkdə müəssisənin normal işini və sabit maliyyə vəziyyətini təmin etmək imkanı əldən çıxa bilər:

- istehsalın genişləndirilməsi və inkişafı;
- əsas vəsaitlərin müntəzəm surətdə təzələnməsi;
- istehsalın texniki səviyyəsinin kəskin yüksəldilməsi;
- prioritet sahələrdə məhsulun keyfiyyətinin və rəqabətqabiliyyətinin artırılması;

– təbiəti mühafizə tədbirlərinin həyata keçirilməsi;

– qiymətli kağızlar və müəssisənin digər aktivlərinə vəsait qoyuluşu üzrə fəaliyyətin aktivləşdirilməsi.

Beləliklə, investisiya ən mühüm iqtisadi kateqoriyadır, bütün səviyyələrdə və sadə və geniş təkraristehsal proseslərində, struktur dəyişikliklərində, gəlirin maksimallaşdırılması və bu əsasda bir çox sosial problemlərin həllində son dərəcə əhəmiyyətli rol oynayır.

İnvestisiyalar müxtəlif əlamətlərə (meyarlara) görə təsnifləşdirilir:

1. Kapitalın yatırılma obyektlərinə görə.

Yeni yaradılan müəssisələrə, mövcud əsas fondların yenidənqurulmasına, genişləndirilməsinə və texniki silahlanmasına qoyulan real investisiyalar. Onlar öz növbəsində başlanğıc investisiyalar (netto-investisiyalar) və ekstensiv investisiyalar (reinvestisiyalar) ola bilər. Gəlir əldə etmək məqsədilə, müxtəlif maliyyə alətlərinə, xüsusilə qiymətli kağızlara kapital qoyuluşu maliyyə investisiyaları hesab edilir.

2. İnvestisiya layihələrində iştirakının xarakterinə görə.

Birbaşa investisiyalar. İnvestorlar investisiya qoyulan obyektlərin seçilməsində və kapital qoyuluşunda birbaşa iştirak edirlər. Adətən birbaşa investisiyalar bilavasitə müəssisənin nizamnamə fonduna kapital qoymaq yolu ilə həyata keçirilir.

Dolayısı investisiyalar – investorun başqa şəxslərin (maliyyə vasitəçilərinin) vasitəsilə kapital qoymasıdır.

3. İnvestisiya qoyma dövrünə görə.

Qısamüddətli investisiyalar – bir ilə qədər dövrə kapital qoyuluşudur. Müəssisələrə qısamüddətli investisiya qoyuluşunun əsasını qısamüddətli maliyyə qoyuluşu təşkil edir.

Uzunmüddətli investisiyalar – bir ildən çox dövrə kapital qoyuluşudur. Müəssisələrə uzunmüddətli investisiya qoyuluşunun əsas forması təkrar istehsala vəsait kapital qoyuluşudur.

4. Mülkiyyət formasına görə.

Xüsusi investisiyalar – fiziki və hüquqi şəxslərin qeyri-dövlət sektoruna kapital qoyuluşu ilə xarakterizə olunur.

Dövlət investisiyaları – dövlət müəssisələrinin kapital qoyuluşudur, həmçinin dövlətin və qeyri-büdcə fondlarının vəsaitləridir.

5. Regional mənsubiyyətinə görə.

Milli (daxili) investisiyalar –ölkələrin rezidentləri tərəfindən onun ərazisində obyektlərə kapital qoyuluşu ilə xarakterizə olunur.

Xarici investisiyalar – ölkənin investisiya obyektlərinə rezident olmayanların kapital qoyuluşudur.

Ölkə müəssisələrinə investisiya qoyuluşunun əsasını real investisiya təşkil edir. Müəssisələrin əksəriyyətinə belə investisiya qoyuluşu müasir şəraitdə onların investisiya fəaliyyətinin yeganə istiqamətidir ki, bu da

müəssisələrin investisiya fəaliyyəti sistemində real investisiyaların idarə edilməsinin rolunu əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Biznes layihələrinin məqsədlərini nəzərə alaraq real investisiyaları (kapital əmələ gətirən) aşağıdakı qruplara ayırmaq olar:

– əsas kapitala investisiya qoyuluşu;
– əsaslı təmir xərcləri;
– torpaq sahələrinin və təbiətdən istifadə obyektlərinin alınmasına investisiyalar;
– qeyri-maddi aktivlərə (patentlər, lisenziyalar, proqram məhsulları, elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işləmələri və s.) investisiyalar;
– dövriyyə vəsaitlərinin artırılmasına investisiyalar.

İnvestisiyalardan effektiv istifadə edilməsi onların strukturundan əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. İnvestisiyaların strukturu dedikdə onların növlərə görə tərkibi, istifadə istiqamətləri və ümumi investisiya qoyuluşunda onların payı başa düşülür.

İnvestisiya qoyuluşunun ümumi həcmində ən çox payı real (kapital əmələgətirən) investisiyaya (80%-ə yaxın) düşür.

Kapital əmələgətirən investisiyaların strukturunda əsas yeri əsas kapitala investisiya qoyuluşu tutur. Onun tərkibinə yeni obyektlərin tikilməsinə və mövcud müəssisələrinin yenidən qurulmasına, genişləndirilməsinə və texniki silahlanmasına çəkilən xərclər daxildir.

21.2. İnvestisiyanın planlaşdırılması prinsipləri və göstəriciləri

Hər bir müəssisə, firma və şirkət mülkiyyət formasından asılı olmayaraq sahibkarlıq fəaliyyətinə başlamazdan öncə maliyyə xərclərini və son nəticəni müəyyənləşdirməklə tədbirlər planı işləyib hazırlayır. İqtisadiyyatın bütün sferalarında, müəssisələrdə əsaslı tikintinin həyata keçirilməsi kapital qoyuluşunu planlaşdırmadan qeyri-mümkündür.

Kapital qoyuluşunun planlaşdırılması gələcək dövrdə əsas fondların təkrar istehsalı üzrə kapital qoyuluşunun proqnozu və plan hesablamaları sistemidir. Əsas fondların təkrar istehsalı üçün kapital qoyuluşu planı bu prosesin mühüm tərəflərini əhatə edir, maliyyələşdirmə mənbələri ilə onun vəhdətliyini və proporsionallığını təmin edir.

Kapital qoyuluşunun planlaşdırılmasının əsas vəzifəsi istehsal güclərini və əsas fondları artırmaqdan, kapital qoyuluşundan effektiv istifadə etməkdən ibarətdir. Bu vəzifəni yerinə yetirmək üçün kapital qoyuluşunun planlaşdırılması bir sıra prinsiplər əsasında həyata keçirilir. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

– planın konkret və əsaslandırılmış olması;

– kapital qoyuluşunun həcminin maliyyələşdirmə mənbələri ilə balanslaşdırılması;
– planlaşdırmanın stabilliyi;
– planlaşdırmanın fasiləsizliyi;
– planlaşdırmanın elmiliyi.

Kapital qoyuluşu planı əsaslı tikintinin son məqsədi: istehsal güclərinin işə düşməsi, əsas fondların və digər obyektlərin istismara buraxılması ilə bilavasitə əlaqədardır. Bu əlaqə kapital qoyuluşu planında aşağıdakı göstəricilərin köməyilə müəyyən edilir:

– istehsal güclərinin işə düşməsi, o cümlədən mövcud müəssisələrin genişləndirilməsi və yeni obyektlərin tikilməsi planı;
– əsas fondların istismara buraxılması;
– kapital qoyuluşunun həcmi;
– kapital qoyuluşuna daxil olan müəssisə və obyektlərin siyahısı.

İstehsal güclərinin və əsas fondların işə düşməsi planı kapital qoyuluşunun həcmini planlaşdırmaq üçün əsas sayılır. Kapital qoyuluşunun həcmi işə düşməsi nəzərdə tutulan istehsal güclərinin vahidinə xüsusi kapital qoyuluşu normativi və əsas fondlarından istifadənin səmərəlilik normativi əsasında müəyyənləşdirilir. Xüsusi kapital qoyuluşu normativi sahələr üzrə yeni obyektlərin tikilməsi üçün, mövcud müəssisələrin yenidənqurulması və texniki silahlanması üçün ayrıca hesablanır.

21.3. İnvestisiyanın maliyyələşdirilməsi mənbələri

İnvestisiyanın maliyyələşdirilməsi mənbələri aşağıdakılardan ibarətdir:

– müəssisənin öz vəsaitləri (amortizasiya ayırmaları, çıxdaş olmuş əmlakın reallaşdırılmasında əldə olunan vəsait, daxili aktivlərin səfərbərliyi, bölüşdürülməmiş gəlir və digər pul yığımları);
– borc vəsaitləri (bankların krediti, maliyyə-investisiya strukturlarının borcları, müəssisənin qiymətli kağızlarının emissiyasının yerləşdirilməsindən əldə olunan vəsait, kredit verənlərə olan borclar);
– mərkəzləşdirilmiş resurslar (büdcədən ayrılmış qaytarılmayan məbləğ və güzəştli dövlət investisiya kreditləri);
– xarici investisiyalar (nizamnamə fonduna pul qoyuluşu və müəssisənin səhmlərinin satın alınması, xarici bankların və beynəlxalq təşkilatların kreditləri və ayrı-ayrı vətəndaşların vəsaitləri).

İnnovasiya fəaliyyəti həmişə qeyri-müəyyən şəraitlərdə həyata keçirilir, buna görə də çox variantlara malikdir. İnvestisiyanın planlaşdırılması prosesində onun nəzərdə tutulan həcmi haqqında məsələnin həlli daha əhəmiyyətlidir. Aydındır ki, investor risk dərəcəsi aşağı olan layihələrə daha çox maliyyə vəsaiti ayırmağa meyilli olacaq, nəinki yüksək risk dərəcəsi

olan layihələrə. ayrılan vəsaitin miqdarı haqqında qərar qəbul edərkən investisiya həcmi və risk dərəcəsi göstəricilərindən başqa digər göstəricilər də nəzərdən keçirilir. Bəllidir ki, bir layihənin müxtəlif cəlbedici göstəricilərlə nəzərdən keçirilməsi variantları çox ola bilər. Ancaq müəssisə investisiya qoymaq üçün məhdud maliyyə vəsaitlərinə malikdir, buna görə də əlavə maliyyələşdirmə mənbələri axtarıb tapmaq lazımdır.

İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi mənbələri – investisiya resursları kimi istifadə oluna biləcək pul vəsaitləridir.

İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi metodları – investisiya prosesini maliyyələşdirmək məqsədilə investisiya resurslarının cəlbedilmə mexanizmidir. Elmi ədəbiyyatlarda investisiyaların maliyyələşdirilməsinin aşağıdakı metodları göstərilir: özünü maliyyələşdirmə; səhmlərin emissiyası; kredit maliyyələşdirilməsi; lizinq; qarışıq maliyyələşdirmə; layihə maliyyələşdirməsi.

Özünümaliyyələşdirmə, bir qayda olaraq, kiçik investisiya layihələrində istifadə olunur. Bu metodun əsasında son dərəcə öz (daxili) mənbələrindən (təmiz gəlirlər, amortizasiya ayırmaları və təsərrüfatdaxili ehtiyatlar) maliyyələşdirmə durur. İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi mənbələri kimi istehsalın inkişafına istiqamətlənmiş xalis gəlirin miqdarı bir çox amillərdən asılıdır: reallaşdırılan məhsulun həcmi, məhsul vahidinin reallaşdırılma qiyməti, məhsul vahidinin maya dəyəri, gəlirlərin vergi tarifləri, gəlirlərin istehlaka və inkişafa bölünməsi siyasəti. Amortizasiya ayırmaları müəssisənin özünümaliyyələşdirmə qabiliyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Müəssisədə onların miqdarı əsas fondların ilkin və ya bərpa qiymətindən, əsas istehsal fondlarının (ƏİF) aktiv hissəsinin payından, ƏİF-nin yaş strukturundan asılıdır. Müəssisənin özünümaliyyələşdirmə qabiliyyəti amortizasiya ayırmalarının əlavə olunma üsullarından bilavasitə asılıdır.

Kredit maliyyələşdirməsi aşağıdakı formalarda həyata keçirilə bilər: kredit, istiqraz borcları, əhalidən borc vəsaitlərinin cəlb olunması (istehlak kooperasiyasının yaradılması üçün). Kredit dedikdə, qaytarılmaq və adətən faiz ödəmək şərti ilə pul və ya mal formasında borclar başa düşülür. Uzunmüddətli kreditlərin rəsmiləşdirilməsi, verilməsi və ödənilməsi (bir ildən çox müddətə) qaydaları bank ilə və borc götürənlər arasında bağlanmış müqavilə ilə tənzimlənir. Veriləcək kreditin məbləği, onun istifadə edilmə müddəti və qaydası, faiz dərəcəsi və kredit üzrə digər ödəmələr, öhdəliklərin təmin olunması formaları (əmlakın girovu, zəmanəti və s.) krediti müqavilədə nəzərdə tutulur.

Uzunmüddətli kreditin qaytarılması müddətini müəyyənləşdirərkən bank çəkilən xərcləri borclunun təmiz gəliri hesabına ödənməsini, müəssisənin ödəməqabiliyyətini, kredit riskinin səviyyəsini, kredit resurslarının dövriyyəsinin sürətləndirmə imkanlarını nəzərə alır. Borc götürən uzunmüddətli borc almaq üçün özünün ödəməqabiliyyətini xarakterizə edən

aşağıdakı sənədləri təqdim edir: axırıncı hesabat tarixinə mühasibat balansı; gəlirlər və zərərlər haqqında hesabat; texniki-iqtisadi əsaslandırma və biznes-plan.

İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi formalarından biri də istiqraz borclarıdır ki, bu da istiqrazların emissiyasına əsasən kənardan (xaricdən) götürülür. İstiqraz qiymətli kağızdır və onun sahibinin təyin edilmiş vaxtda bu qiymətli kağızın üzərində göstərilən nominal qiymətini təsbit olunmuş faizlə və ya faizsiz (diskont istiqraz) geri almaq hüququ vardır.

İnvestisiyaların səhmdar maliyyələşdirməsindən, adətən investisiya fəaliyyətinin sahə və ya regional diversifikasiyası zamanı irimiqyaslı investisiyaların reallaşdırılmasında istifadə edilir. İri investisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsinin bu metodunun tətbiqi onunla izah edilir ki, emissiyanın aparılması ilə əlaqədar xərclər böyük həcmdə cəlb edilmiş vəsaitlərlə örtülür. Bu metod çərçivəsində investisiya resurslarının cəlb edilməsi adi səhmlərin əlavə emissiyası vasitəsilə həyata keçirilir. Bu metodun tətbiq edilməsinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əlavə emissiya haqqında qərarın qəbulu əvvəlki səhmdarların nizamnamə kapitalındakı proporsional iştirak payının dəyişilməsinə və əvvəlki səhmdarların gəlirlərinin azalmasına səbəb ola bilər. Bu adi səhmlərin emissiyasının nizamnamə kapitalının artmasına səbəb olması ilə əlaqədar baş verir ki, bu da öz növbəsində səhmdarların sayını çoxalda və hər səhmə düşən dividendi azalda bilər. Səhmlərin yeni emissiyası, adətən investorlar tərəfindən neqativ siqnal kimi qiymətləndirilir və şirkətin səhmlərinin kursuna mənfi təsir göstərir. Eyni zamanda, investisiyanın maliyyələşdirilməsi metodu kimi səhmdar maliyyələşdirilməsinin də bir sıra üstünlükləri vardır:

– böyük həcmdə emissiya zamanı cəlb edilmiş vəsaitlərin qiyməti aşağı olur;

– cəlb edilmiş vəsaitlərdən istifadə olunmasına görə ödəmələr məcburi deyil, səhmdar cəmiyyətinin maliyyə vəziyyətindən asılı olaraq həyata keçirilir;

– cəlb edilmiş investisiya vəsaitlərindən istifadə olunmasına məhdudiyyət qoyulmur.

Qarışıq maliyyələşdirmə metodu – bir neçə maliyyələşdirmə metodlarından eyni vaxtda istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Məsələn, səhmdar maliyyələşdirilməsi ilə yanaşı kredit maliyyələşdirilməsindən də istifadə edilə bilər. Qarışıq maliyyələşdirmə zamanı səhmdar cəmiyyətinə məxsus paya nəzarət etmək lazımdır.

İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi layihə maliyyələşdirilməsi metodu ilə həyata keçirilə bilər və onu sadəcə investisiya layihəsinin maliyyələşdirilməsi kimi xarakterizə etmək lazımdır. Bu zaman layihə özünün borc öhdəliklərini yerinə yetirməyə xidmət edir.

Layihə maliyyələşdirilməsi metodunun səciyyəvi xüsusiyyəti risklərin idarə olunması, risklərin layihə iştirakçıları arasında bölüşdürülməsi, xərclərin və gəlirlərin qiymətləndirilməsidir. Layihə maliyyələşdirilməsinə, həmçinin reqresin müəyyən olunması ilə maliyyələşdirmə də deyilir. (reqres – verilmiş borc məbləğinin qaytarılması haqqında tələbnamədir).

Layihə maliyyələşdirməsinin üç forması vardır:

– borc alana tam reqreslə maliyyələşdirmə. Bu zaman kredit verən borc götürəndən heç bir zəmanət və ya girov qoymaq istəmir, layihənin reallaşdırılması ilə bağlı bütün riskləri öz üzərinə götürür;

– borc alana reqres hüququ olmadan maliyyələşdirmə. Borc alan üçün belə maliyyələşdirmə formasının dəyəri kifayət qədər yüksəkdir, çünki kredit verən yüksək risk dərəcəsi üçün müvafiq kompensasiya almağa ümid edir;

– məhdud reqres hüququ ilə maliyyələşdirmə. Bu maliyyələşdirmə formasında bütün risklər layihə iştirakçıları arasında bölüşdürülür və hər bir iştirakçı öz üzərinə konkret kommersiya öhdəlikləri götürür.

Lizinq icarə forması olmaqla əsas fondların maliyyələşdirilməsinin ən əlverişli metodudur.

Lizinq investisiya maliyyələşdirilməsinin ən mütərəqqi formalarından biridir. Onun əsasən iki forması geniş yayılıb: maliyyə və operativ lizinq.

Maliyyə lizinqi – öz fəaliyyəti dövründə avadanlığın amortizasiyasının tam dəyərini və ya onun çox hissəsini, həmçinin icarə verənin gəlirini örtən məbləğin ödənməsini nəzərdə tutan razılaşmadır. Bu razılaşmanın fəaliyyət müddəti qurtardıqda icarəçi obyekti icarə verənə qaytara, bu avadanlığın yenidən icarəyə götürülməsi haqqında razılaşma imzalaya və qalıq dəyəri üzrə lizinq obyektini ala bilər.

Operativ lizinq – müddəti amortizasiya dövründən qısa olan razılaşmadır. Razılaşmanın fəaliyyət müddəti başa çatdıqdan sonra müqavilə predmeti sahibinə qaytarıla bilər və ya yenidən icarəyə verilə bilər.

İqtisadi nöqteyi-nəzərindən lizinqin avadanlıq almaq üçün verilən kreditlə oxşarlığı vardır. Real aktivləri kreditlə alarkən alıcı borcu ödəmək üçün müəyyən edilmiş vaxtda ödəmələri aparır, bu zaman real aktiv satıcısı kreditin qaytarılmasını təmin etmək üçün borc tam qaytarılana qədər kredit verilən obyektin mülkiyyət hüququnu özündə saxlayır.

Lizinq çərçivəsində investisiyanın maliyyələşdirilməsi mənbələri aşağıdakılar ola bilər:

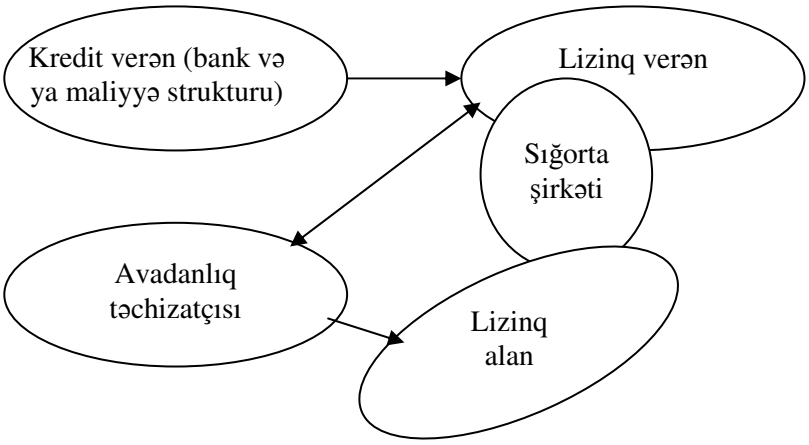
– bank krediti – əgər lizinq müqaviləsi üzrə verilən əmlak lizinq verən tərəfindən bank krediti hesabına alınıbsa;

– lizinq verənin öz vəsaiti – əgər lizinq müqaviləsi üzrə verilən əmlak lizinq verənin öz vəsaiti hesabına alınıbsa;

– bank krediti və lizinq verənin xüsusi vəsaiti – əgər müqavilə predmeti hər iki mənbədən istifadə etməklə əldə olunubsa;

– lizinq alanın xüsusi vəsaiti – əgər söhbət qaytarılmış lizinqdən gedirsə.

İcarə müddəti sona çatdıqda təsərrüfatçı subyekt (icarəçi) əsas fondları lizinq şirkətinə qaytara bilər, ya güzəştli şərtlərlə müqavilənin müddətini uzada bilər, ya da onu qalıq qiyməti ilə ala bilər.



Şəkil 21.1. Lizinq razılaşmasının çoxtərəfli mexanizminin sxemi

Lizinq zamanı icarəçi lizinq şirkətinə icarə haqqı ödəmir, əmlakın tam qiymə-tini möhlətlə, hissə-hissə ödəyir. Lizinq əməliyyatlarını həyata keçirərkən lizinq (icarə) ödəmələrinin məbləğinin müəyyənləşdirilməsi çox mürəkkəb məsələdir.

Lizinq ödəmələrinin tərkibinə aşağıdakı əsas elementlər daxildir:

– amortizasiya;

– sövdələşməni həyata keçirmək üçün lizinq verən tərəfindən cəlb olunmuş resurslara görə ödəmə;

– lizinq verənin riskini və gəlirini nəzərə almaqla hesablanmış lizinq faizi.

21.4. İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi meyarları və metodları

Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün müəssisələr investisiya fəaliyyəti göstərərkən bir çox amilləri nəzərə almalıdırlar. İnvestisiya fəaliyyəti ilə bağlı qərarın qəbul edilməsi mürəkkəb proses olduğuna görə həyata keçiriləcək investisiya layihələrinin istiqaməti və növləri, dəyəri və sayı, maliyyə ehtiyatlarının miqdarı və investorların şəxsi maraqları tədqiq edilib öyrənilməlidir.

Ukrayna iqtisadçıları V.P.Savçukun, S.İ.Prilipkonun və Y.Q.Veliçkonun fikrincə beynəlxalq təcrübədə müəssisənin inkişaf planı biznes-plan formasında tərtib olunduğuna görə bu planı həm də müəssisənin inkişaf layihəsi kimi də qəbul etmək olar. Əgər həmin layihə investisiya qoyuluşu tələb edirsə, onu investisiya layihəsi kimi səciyyələndirmək lazımdır.

Layihələrin əksəriyyətinin investisiya qoyuluşları tələb etməsi qənaətinə gələn bir qrup Azərbaycan alimlərinin fikrincə isə investisiya layihəsi "...müəyyən məqsəd güdən müəssisənin fəaliyyətinin dəyişmələri haqqında xüsusi formada işlənmiş təklif və ya ideyadır".

A.Erdal və V.Kərimov investisiya layihəsinə "...hər hansı bir kapital qoyuluşunun iqtisadi, texniki və maliyyə imkanlarının planlı şəkildə hazırlanması..." kimi baxılarsa, F.B.Əliyev investisiya layihəsini "...investisiyanın hüquqi, iqtisadi, texniki və maliyyə təhlillərinin planlı şəkildə hazırlanması..." kimi nəzərdən keçirir.

Rus iqtisadçısı V.İ.Çekşinin fikrincə, investisiya layihəsi dedikdə "...arzu olunan sosial-iqtisadi səmərəliliyi əldə etmək məqsədilə elmi-tədqiqat, təcrübi-konstruktor, tikinti-quraşdırma, sınaq, işəsalma-sazlayıcı, təhvil-təslim, təşkilati-hüquqi, reklam-tərtibat, informasiya və s. xidmətlərin həyata keçirilməsi formasında vəsaitlərin investisiya obyektinə qoyulması və toplanması üzrə texniki iqtisadi qərarların və təşkilati-maliyyə tədbirlərinin məcmusu..." başa düşülməlidir.

Yuxarıda qeyd olunanlardan göründüyü kimi, istənilən halda investisiya layihələri müxtəlif maliyyələşdirmə mənbələri və imkanları, texnoloji və təşkilati təminat, reallaşdırma müddəti və s. cəhətdən səciyyələndirilə bilər. Lakin onlardan hər biri eyni dərəcədə vacib olsalar da investisiya fəaliyyətinin maliyyələşdirmə aspektləri bir çox hallarda həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Hər hansı investisiya layihəsinin investorun tələblərinə cavab verib-vermədiyini müəyyən etmək üçün aşağıdakı maliyyə xarakterli sualların araşdırılması vacibdir:

1. Layihənin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan maliyyə vəsaitinin məbləği.

2. Tələb olunan həcmdə maliyyə vəsaitlərinin mənbələri və onlardan istifadənin qiyməti.

3. İnvestisiyanın iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri, ayrılan investisiya qoyuluşu ilə gözlənilən maliyyə nəticələrinin müqayisəsi.

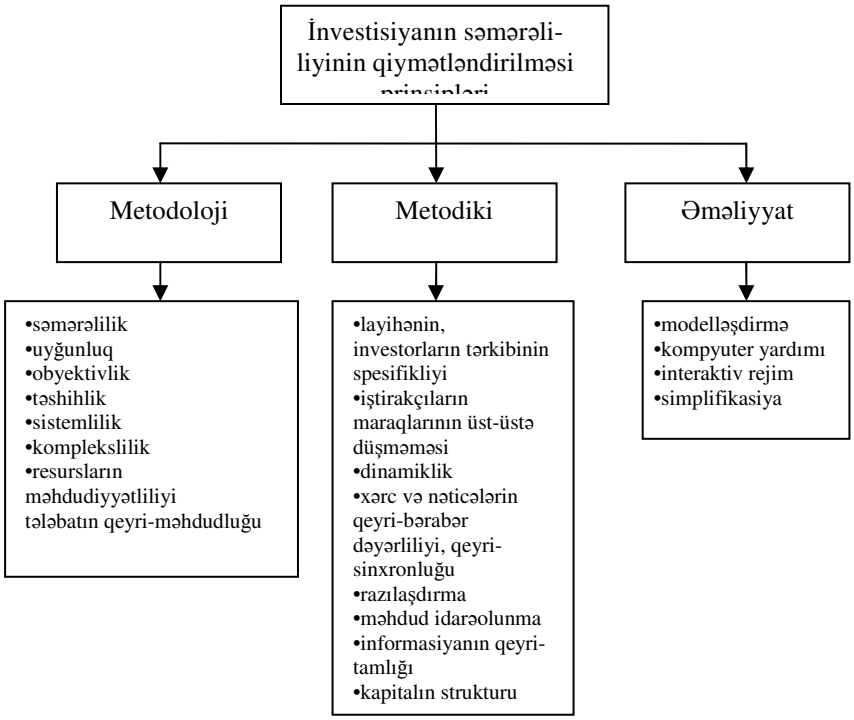
İqtisadi ədəbiyyatda investisiya layihələrinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Mülkiyyət formaları, qiymətin əmələgəlməsi üsulları və s. mövqelər baxımından müxtəlif təsərrüfat sistemləri öz aralarında əhəmiyyətli fərqlərə baxmayaraq investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsinə prinsipial yanaşmalarda bir çox ümumiliklərə malikdirlər. İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prinsiplərini iqtisadçılar üç qrupa ayırırlar:

1) metodoloji prinsiplər – işin konseptual tərəfinə aid edilən daha ümumi prinsiplər, layihələrin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi "fəlsəfəsi" və baxılan layihənin spesifik xüsusiyyətindən daha az asılı olan prinsiplər;

2) metodiki prinsiplər – layihə ilə, onun spesifik xüsusiyyəti ilə, layihənin iqtisadi və maliyyə cəlbediciliyi ilə artıq birbaşa bağlı olan prinsiplər;

3) əməliyyat prinsipləri – informasiya-hesablama nöqteyi-nəzərindən layihənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosesini yüngülləşdirən prinsiplər.

İqtisadçılar investisiyanın qiymətləndirilməsi prinsiplər sisteminin strukturunu aşağıdakı sxem üzrə təklif edirlər (sxem 21.1).



Sxem 21.1. İnvestisiyanın qiymətləndirilməsi prinsipləri

İqtisadi ədəbiyyatda investisiyanın səmərəlilik göstəricilərini aşağıdakı əlamətlərə görə təsnifləşdirirlər:

1. Ümumiləşdirici göstəricilərin növü üzrə. Həmin göstərici növləri investisiyanın iqtisadi səmərəlilik meyarı kimi çıxış edirlər:

- mütləq. Burada ümumiləşdirici göstəricilər layihənin reallaşması ilə əlaqədar nəticə və xərclərin dəyər qiymətləndirmələri arasındakı fərq kimi müəyyən edilir;
- nisbi. Burada ümumiləşdirici göstəricilər layihənin nəticələrinin dəyər qiymətləndirmələrinin onların alınmasına çəkilən məcmu xərclərə nisbəti ilə müəyyən edilir;
- vaxt. Burada ümumiləşdirici göstəricilər investisiya xərclərinin ödəmə dövrü kimi qiymətləndirilir.

2. Müxtəlif vaxta malik pul xərcləri və nəticələrinin müqayisəsi metodu üzrə:

- statik. Burada müxtəlif vaxt anlarında meydana çıxan pul axınları bərabər dəyərlə qiymətləndirilir;
- dinamik. Burada layihənin reallaşdırılması ilə əlaqədar meydana çıxan pul axınları onların diskontlaşdırılması vasitəsilə ekvivalent əsasa gətirilir ki, bununla da müxtəlif vaxtlarda pul axınlarının müqayisəliliyi təmin edilir.

Statistik metodlar uçot qiymətləndirmələrinə əsaslanan metodlar kimi, dinamik metodlar isə diskontlaşdırıcı qiymətləndirmələrə əsaslanan metodlar kimi səciyyələndirilir.

Rus alimi V.Z.Çernyak investisiya layihəsinin səmərəlilik göstəricilərini aşağıdakı kimi qruplaşdırır:

1. Kommersiya (maliyyə) səmərəliliyi göstəriciləri. Bu göstəricilərdə layihənin birbaşa iştirakçıları üçün onun reallaşdırılmasının maliyyə nəticələri nəzərə alınır.

2. Büdcə səmərəliliyi göstəriciləri. Bu göstəricilərdə respublika və yerli büdcələr üçün layihənin həyata keçirilməsinin maliyyə nəticələri əks etdirilir.

3. İqtisadi səmərəlik göstəriciləri. Bu göstəricilərdə investisiya layihəsi iştirakçılarının birbaşa maliyyə maraqlarından kənara çıxan və layihənin reallaşması ilə bağlı xərc və nəticələr nəzərə alınır.

Eyni zamanda, qeyd etmək lazımdır ki, hər bir investisiya layihəsinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi müəyyən prinsiplərə cavab verən aşağıdakı meyarlar nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir:

- vaxta görə pulun dəyərinin təsiri;
- alternativ xərclərin uçotu;
- layihənin parametrlərində mümkün dəyişmələrin uçotu;
- mühasibat göstəricilərinə görə deyil, pul vəsaitlərinin real axını əsasında hesablamaların aparılması;

- inflyasiyanın əks etdirilməsi və uçotu;
- layihənin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar riskin uçotu.

İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyinin hesablanması üçün istifadə olunan əsas göstəricilər kimi aşağıdakılar tövsiyə edilir:

- xalis gəlir;
- xalis diskontlaşdırılmış gəlir;
- daxili gəlirlilik norması;
- əlavə maliyyələşdirməyə tələbat;
- xərc və investisiyanın gəlirlilik indeksləri;
- ödəmə müddəti;
- layihə iştirakçısı olan müəssisənin maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən göstəricilər qrupu.

Maliyyə cəhətdən reallaşdırma şərtləri və səmərəlilik göstəriciləri pul axınları əsasında hesablanır ki, onun da konkret tərkibi qiymətləndirilən səmərəlilikdən asılıdır. Müxtəlif illərdə əlavə maliyyələşmənin məqsədlərinə və spesifik xüsusiyyətlərinə müvafiq olaraq investisiya layihəsinin maliyyə göstəriciləri cari və proqnoz qiymətlərlə hesablanır. Qalan göstəricilər isə cari və deflyasiya olunmuş qiymətlərlə hesablanır.

XXII FƏSİL. BİZNES-PLANIN REALLAŞDIRILMASI

22.1. Biznes-planın reallaşdırılması metodları

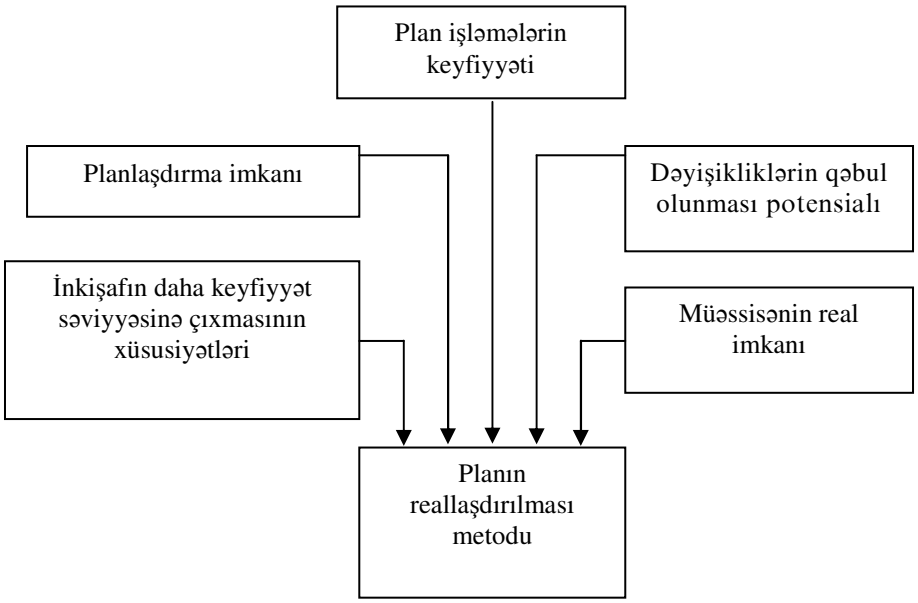
Biznes-planın reallaşdırılması mərhələsi vəsaitin yönəldilməsi üzrə qərar qəbul ediləndən kommersiya prosesi başlayana qədər olan dövrü əhatə edir. Bu bölmədə ilk növbədə biznes-planın məqsədi bir daha vurğulanmalı və onun reallaşdırılması aşağıdakı istiqamətlərdə açıqlanmalıdır. Biznes-planın reallaşdırılması şəbəkə planlaşdırılması və kompyuter texnikasından istifadəyə və alternativ reallaşdırma variantlarının seçilməsi istiqamətində aparılmalıdır. Buna nail olmaq üçün reallaşdırma qrafikinin tərtib edilməsi və ona riayət edilməsi vacibdir. Bu zaman əsas diqqət ayrılmış vəsaitdən düzgün istifadə olunmasına yönəldilməsidir.

Biznes-planın reallaşdırılması dedikdə – onun tərtib edildiyi müəssisə üçün xarakterik olan bütün daxili və ondan kənar işçi tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi başa düşülür, daha doğrusu, işgüzar biznes-planın layihə mərhələsindən real istehsalat mərhələsinə keçirilməsidir. Reallaşacaq biznes-layihənin və onun üçün lazım olan vəsaitin planlaşdırılması özündə bir neçə məsələləri əks etdirir. Onlara aiddir:

- layihəni tətbiq etmək üçün firmada və ondan kənar işgüzar məsələlərin müəyyən edilməsi;
- biznes-planın reallaşdırma mərhələsində 3 addım təcrübəsindən istifadə;
- şəbəkə planlaşdırılması və kompyuter texnikasından istifadə;
- reallaşdırmanın alternativ metodlarından və s. istiqamətlərdən geniş istifadə.

Biznes-planın effektiv reallaşdırılması metodunun seçilməsi prosesinə baxaq (sxem 22.1).

Hər bir təşkilat yalnız daxili imkanlara və xarici perspektivlərə uyğun dəyişikliklərə reaksiya verir, belə ki, hər cür informasiyaların yararlı və yararsız məlumatları olur.



Sxem 22.1. Yeni layihənin reallaşdırılması metodlarının hazırlanması

Nəzərdə tutulan düzəlişin səmərəsi, yaxud faydalılığı onun istifadə olunma məqsədilə əlaqədar müəyyən edilir. Biznes-layihənin dəyəri onunla müəyyən edilir ki, təqdim olunan layihə praktiki olaraq nə dərəcədə reallaşdırıla bilər, bu layihəyə uyğun olaraq biznesi dəyişdirmək imkanı varmı.

Müəssisənin yeni inkişaf səviyyəsinə keçirilmə prosesini zəncirvari: yenidənqurma → uyğunlaşma → təcrübə → yeni yaranma çərçivədə təşkilatın daxili prioritetlərinin dəyişilməsi mərhələləri sistemi kimi başa düşmək lazımdır.

Bu proses müəssisə haqqında geniş informasiya spiral xətt üzrə inkişafla ifadə olunur.

1. Prosesdə məşğul olanların hamısının hərəkətlərini əlaqələndirmək.
2. Əsas mərhələlərin yerinə yetirilməsində prioritetləri ayırmaq.
3. Planlaşdırılan fəaliyyətin əsas elementlərini konkretləşdirmək.
4. Aparılan biznesin dəyişikliyinə reaksiyanı kəmiyyətcə hesablamaq.
5. Gələcək inkişafın bazası sifətilə qazanılan təcrübəni qiymətləndirmək.
6. Yeni inkişaf konsepsiyası işləyib hazırlamaq və onu praktiki olaraq real şəraitə uyğunlaşdırmaq.

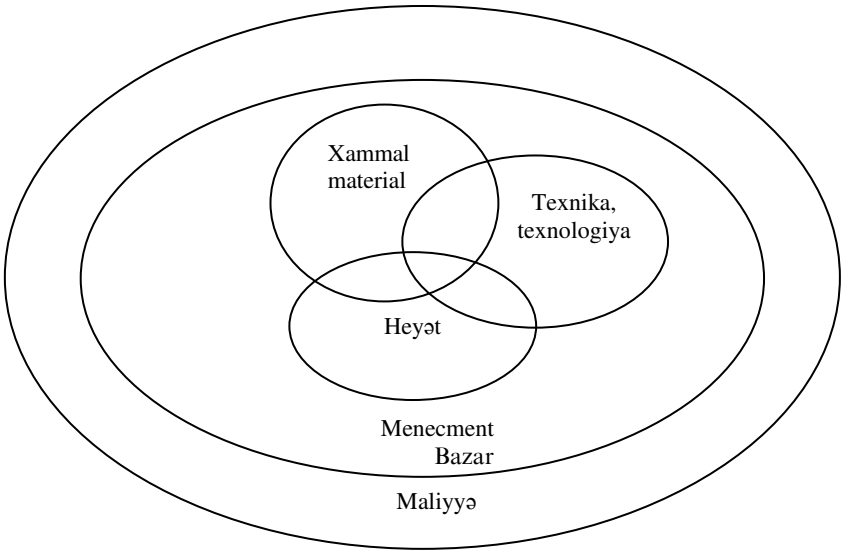
Bu cür yanaşmanın səmərəliliyi dünya təcrübəsində artıq təsdiqlənib.

22.2. Biznes-planın reallaşdırılması sistemi

«Biznes-plan» anlayışı ilə «müəssisənin potensialı» və «rəqabətqabiliyyətliliyi» anlayışları sıx əlaqəlidir. Bu anlayışlar bazarda müəssisənin imkanını, onlardan istifadə dərəcəsini və keyfiyyətini müəyyən edirlər. Rəqabətqabiliyyətliliyə nail olunması biznes-planın reallaşdırılması sayəsində müəssisə potensialının reallığa çevrilməsi nəticəsində mümkündür.

Şəkil 22.1. Biznes-planın reallaşdırılması sistemi

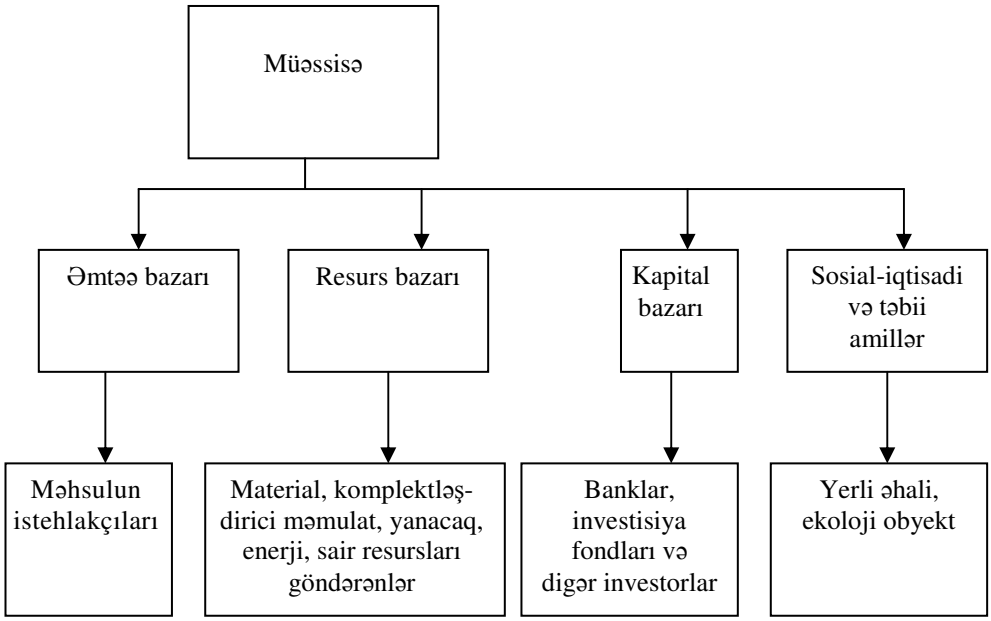
Müəssisənin potensial imkanının müəyyənləşdirilməsi yalnız onun işlədiyi şəraitin təhlilini nəzərə almaqla realdır. Müəssisə potensialını aşağıdakı sxem şəklində göstərmək olar.



Sxem 22.2. Müəssisə potensialının sxemi

Müəssisənin potensialını formalaşdıran bütün texniki-iqtisadi, maliyyə, sosial və digər prosesləri aşağıdakı qruplara ayırmaq olar: məhsul istehsalının mövcud imkanlarından istifadə prosesi; müəssisə potensialının genişləndirilməsi prosesi – təkrar istehsalın genişləndirilməsi; təkrar istehsal bazarının formalaşması və genişlənməsini təmin edən proseslər.

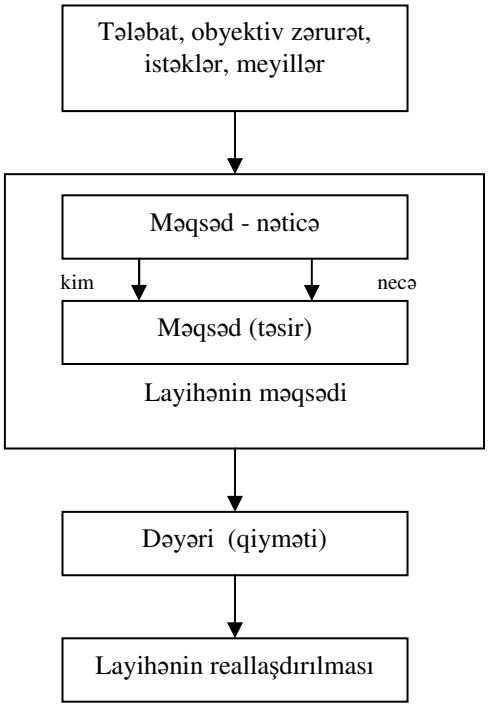
Menecer prinsipcə öz müəssisəsinin potensial imkanını kifayət qədər dəqiq qiymətləndirməlidir. Bu zaman menecerin mövcud istehsal güclərinin tam yüklənməsi, dövriyyə aktivlərinin azalması, əsas fondların təzələnməsi prosesinin olmaması və digər amillərə əsaslanaraq müəssisənin xarici mühiti haqqında düzgün təsəvvürü olmalıdır.



Sxem 22.3. Müəssisənin xarici mühiti

Biznes-planın yerinə yetirilməsi prosesində biznes-proseslərin monitorinqinin müntəzəm aparılması vacibdir. Monitorinq biznesin əlaqələndirilməsinin effektiv aləti ilə ifadə olunur, belə ki, söhbət cari problemdən gedir, eyni zamanda, ciddi mürəkkəblik çox dərində gizlənir. Təhlil nəticəsində aşkarlanır ki, əsas problem heyətin işinin düzgün əlaqələndirilməməsindən ibarətdir. Eyni zamanda, monitorinq idarəedici heyətin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılmasına tələbatı və biznesdə yeni müasir meyilləri nəzərə almaq əsasında praktiki fəaliyyətdə ən yüksək nəticəyə nail olmaq haqqında aydın təsəvvür yarada bilər.

Çoxsaylı xarici firmaların biznes-planlarının məzmununu ümumiləşdirilməklə biznes-planın reallaşdırılması sxemini aşağıdakı kimi tərtib etmək olar:



Sxem 22.4. Biznes-planın reallaşdırılması sxemi

Biznes layihəsinin reallaşdırılması prosesinin idarə olunması aşağıdakı məsələlərin həllini nəzərdə tutur:

- layihənin həyata keçirilməsi üçün firmada və ondan kənarda yerinə yetiriləcək işlərin tipini müəyyən etmək;
- həyata keçirilən məsələlərdə hadisələrin həyata keçirilməsi ardıcıllığını müəyyən etmək;
- layihənin həyata keçirilmə qrafikini hazırlamaq;
- nəzərdə tutulan məsələləri həyata keçirmək və başa çatdırmaq üçün lazım olan maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarını müəyyən etmək;
- layihənin bütün reallaşdırma dövrü üçün lazım olan pul vəsaitlərinin məbləğini dəqiq müəyyən etmək.

22.3. Biznes-planın reallaşdırılmasında "üç addım" təcrübəsi

Biznes-planın tətbiqi zamanı bir-birini əvəz edən «üç addım» təhlil qaydasından istifadə edilir. Planın reallaşdırma mərhələsi aşağıdakı ardıcıllıqla həyata keçirilir:

- planın tətbiq edilməsi üçün işçi qrupunun müəyyən edilməsi;
- yeni idarə orqanının (kompaniyanın) yaranması və onun hüquqi əsasları;
- firmanın qeydə alınması və onun hüquqi prosesinin həyata keçirilməsi;
- firmanın hökumət səviyyəsində tanınması;
- maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması;
- texnologiyanın alınması və tətbiqi;
- istehsal prosesinin təşkili;
- injinirinq fəaliyyətinin təşkili, həyata keçirilməsi və kontraktın bağlanması;
- torpaq sahəsinin alınması;
- avadanlıqların alınması və tikintinin aparılması;
- xammalla təminat və xidmət işinin təşkili;
- istehsalqabağı marketinqin təşkili.

Firmaların yaranması dörd mərhələdə həyata keçirilə bilər:

1) Firmaları yaratmaq üçün işgüzar tərəfkeşlərlə sazişin bağlanması;
2) İşgüzar tərəflər arasında maliyyə sabitliyi ilə əlaqədar sazişin bağlanması və lazım olan normativ-hüquqi sənədlərin ədliyyə orqanlarında rəsmi təsdiq edilməsi;
3) Firmanın yaranması haqqında tərtib edilmiş sənədlərin ədliyyə orqanlarında rəsmi təsdiq edilməsi;
4) Firmanın fəaliyyətinin hüquqi cəhətdən rəsmiləşdirilməsi onun vergi və auditor təşkilatlarında, statistika orqanlarında və s. qeydə alınması.

Biznes-planın reallaşdırma qrafikinin tərtib edilməsi istiqaməti öyrənilərkən ilk növbədə tətbiqin «üç addım» təcrübəsindən istifadə etmək lazımdır.

Birinci addımda menecer həyata keçiriləcək məsələlərin həcminə varmadan, tətbiq edilən hadisənin ardıcıllığını müəyyən edir.

İkinci addımda – məzmunu ilə seçilən məsələləri hansı yolla həll etmək və proqnozlaşdırmaqla məşğul olur.

Üçüncü addımda – tədqiqatçı-menecer tətbiq üzrə qrafiki təsdiq edir, hər bir tədbirin başlanğıcı və sonunu, bütün hadisələrin ardıcıllıqla həyata keçirilməsini müəyyənləşdirir. İstənilən tədbiri həyata keçirərkən aşağıdakıları nəzərə almaq vacibdir: yerinə yetirilən işin məzmunu açıqlanmalı, tələb olunan ehtiyatlar aşkara çıxarılmalı; məsələnin həyata keçirilmə

müddəti dəqiqləşdirilməli və ona cavabdeh şəxslər müəyyən edilməli; lazımi informasiya toplanmalı, başqa məsələlərlə əlaqə aydınlaşdırılmalı və son nəticə qiymətləndirilməlidir.

22.4. Biznes-planın reallaşdırılması mərhələləri

Biznes planın reallaşdırılmasında bir mərhələ o biri mərhələyə sıx bağlı olduğundan əsas mərhələlər heç də hər zaman ardıcıl analizə imkan vermir. Çoxlu kəsişmələrin olması və müxtəlif fəaliyyətlərin eyni vaxtda planlaşdırılması qaçılmazdır. Məsələn, öyrədilmə çox tez başlaya bilər – müəssisənin əsas heyəti xaricdə uzun zaman təhsil alır, xidmət edən texniki işçilərin və operatorların təhsili daha gec – reallaşdırma və başlanğıc zamanı baş tutur**.** Əsasən ölkədə və ya reallaşdırma mərhələsində tədbirlərinin həyata keçirildiyi rayonda sosial-iqtisadi durum fərdi vəzifələrin reallaşdırılması qrafikinin tərtibini tələb edir. Biznes-planın reallaşdırılmasının əsas mərhələləri aşağıdakılardan ibarətdir:

Biznes layihəni reallaşdıran komandanın formalaşması. Biznes layihənin reallaşdırılması, adətən onu həyata keçirən komandaya tapşırılır. Əgər müəssisə peşəkar, bacarıqlı heyətə malik olursa, onda o, şəxsi idarə heyəti ilə reallaşdırma komandası qura bilər. Digər hallarda investor kimi fəaliyyət göstərən peşəkar məsləhətçi seçilə bilər.

Komanda ya bütün işi, ya da onun bir hissəsini görə bilər. Belə ki, böyük layihələr zamanı bəzi tapşırıqlar (məsələn, detallaşdırılmış injinirinq və ya tikinti və avadanlığın quraşdırılması üzrə iş üzərində nəzarətçi) əsasən subkontraktla həyata keçirilir. Əsas məqsəd biznes-layihə komandasının qurulmasıdır – bütün işlərin plan və büdcə ilə müvafiq yerinə yetirilməsinə zəmanət verilməsi və işlər plandan kənara çıxarsa müvafiq əks-tədbirlərin görülməsi imkanının verilməsidir.

Hüquqi proses, qeydiyyat və sanksiya. Müəssisənin yaradılması mütləqdirsə, biznes layihənin bütün mərhələlərinin reallaşdırılması üçün istənilən yerli, milli, ikitərəfli və ya saxlanması lazım olan beynəlxalq qaydaların və təlimatların, riayət edilməsi vacib olan yerli hakimiyyət tərəfindən imzalanan prosedurların identifikasiyası tələb olunur. Hakimiyyət orqanlarına təqdim olunacaq və müəssisələr arasında bağlanılan müqavilələrin məzmununu ehtiva edən bir sıra milli və beynəlxalq sənəd və rəhbərliklər mövcuddur. Müxtəlif ölkələrdə qayda və qanunlar eyni deyil və bu prosedurlar çox vaxt apara bilər.

Hökumət sanksiyası. Hətta başlanğıc mərhələdə, xüsusən xarici investisiyalar cəlb edilməsi zamanı hökumət razılığı prosedurları xeyli vaxt apara bilər. Bir çox hallarda maşınların, avadanlığın idxal edilməsi və texnologiyalarla təmin edilməsi üçün ölçülərin götürülməsinə görə hökumət razılığı tələb olunur. Materialların idxalı (istehsal olunan xammal, hissələr

və komponentlər daxil olmaqla) hökumət strukturlarından sanksiyalar tələb edə bilər. Bütün bu hallarda lazımi sanksiyalar əldə etmək üçün müvafiq vaxtı nəzərdən keçirmək lazımdır.

Maliyyə planlaşdırılması. Kapital qoymaq haqqında qərar qəbul edildikdən və investisiya xərcləri və onların cədvəli məlum olduqdan sonra biznes-layihənin maliyyə tələblərinə uyğun olaraq maliyyələşdirilməsi üçün lazımi hazırlıq işləri görülməlidir.

Təşkilat və menecment. Biznes-planda qoyulan plan və reallaşdırma planı, adətən reallaşdırma üzrə komandanın gələcək işini formalaşdırır. Biznes-layihənin reallaşdırılması zamanı investor əvvəla müəssisənin idarəedici komandasını müəyyənləşdirməlidir. Məntiqlə əvvəlcə müəssisənin işçilərinin sayından idarə komandasını quracaq və ya onu biznes-layihədən seçməyib, idarə üçün məsləhətçilər təyin edəcək açar fiquru təyin etmək lazımdır. Komanda podratçı və məsləhətçilər üzərində lazımi nəzarət gücünə malik olmalıdır ki, biznes-planın effektiv və vaxtında reallaşmasını təmin edə bilsin. Çox faydalı olardı ki, komanda üzvləri yerli şərait haqda mükəmməl biliklərə malik olsunlar. Komanda yalnız biznes-layihənin reallaşdırılması zamanı işləmir. Ona görə də idarəedici, texniki və xidmətedici işçilərdən heyət bir qrup yaratmaq lazımdır ki, gələcəkdə müəssisənin rəhbərliyində iştirak etsinlər.

Təşkilati quruluş. Təşkilati reklam zamanı əmək resurslarının toplanması başlanır. Müxtəlif profillərdən olan işçilər lazım olduqda, toplanma qrafiki ümumi meyarlarla müəyyən edilir. Bu istehsalın tipindən və lazımi kadrların tapılması imkanlarından asılıdır. Yeni işçilərin öyrədilməsi ilkin mərhələdə başlaya bilər və hakim mövqedə olacaq fiqurların xaricdə təhsil almasını tələb etmək olar. Bundan əlavə, keyfiyyətli təhsil almaq üçün emiqrant-instruktorlar cəlb olunmalı, tədris materialları və avadanlıqla təchizat olmalıdır. Beləliklə, əvvəlcədən hazırlanmış tədris planı biznes-planın qurulmasında reallaşdırma komandasının əsas alətidir. Çox zaman müəssisələr kadr toplanmasını son mərhələyə saxlayırlar. Tədris proqramları yalnız müəssisə istehsala hazır olduqda başlayır ki, bu da ilk istehsal mərhələlərində istehsal güclərindən zəif istifadə olunmasına gətirib çıxarır.

Texnologiyaların əldə edilməsi və ötürülməsi. Texnologiyanın əldə edilməsi biznes-planın reallaşdırılması prosesinin açar elementidir. Seçilmiş texnologiya bir çox hüquqi, iqtisadi, maliyyə və texniki aspektlərə malikdir və texnologiya təchiz edənlərlə aparılan danışıqlar bəzi hallarda çox vaxt tələb edir. Bəzən hüquqi problemləri həll etmək lazım gəlir. Bunlara patent almaq hüququ, istismar məhdudiyyətlərinin aradan qaldırılması, texnologiyaların ötürülməsi məhdudiyyətləri daxildir. Əgər texnologiya təchizatçılarının müqavilə öhdəliklərinə tədris də daxildirsə, onda bunu tədris planında göstərmək lazımdır. Detallaşdırılmış injinirinqin işlənməsi üçün

vaxtın təyin edilməsi texnologiyanın növündən və mürəkkəblik dərəcəsindən asılıdır.

Xammalla təminat və xidmət. Biznes-planın reallaşdırılması prosesində əsas istehsal materiallarının təchizat məsələsini bitirmək lazımdır. Təchizatçılar yerlidirlərsə, onların qrafikə uyğun malla təmin etmək potensialını yoxlamaq məqsədilə bəzən onların avadanlığını nəzərdən keçirmək məqsədəuyğundur. Əgər məhsullar idxal olunursa "təchizatçı-alıcı" zəncirindəki maneələri öyrənmək, eləcə də tranzit problemlərini həll etmək lazımdır.

Qalıq hissələrin ilkin təchizatlarının, adətən avadanlıq təchizatçıları tərəfindən həyata keçirilməsinə baxmayaraq, təcrübəsiz işçinin işləməsi qaneedici olmaya bilər. Beləliklə, qalıq hissələri və istifadə olunan xammalın təchizatını təmin etmək üçün fond yaradılmalıdır (xarici məzənnə).

İstehsalqabağı marketinq. Satış bazarının hazırlığına məhsulun planlaşdırıldığı kimi satılacağından əmin olmaq üçün kifayət qədər tez başlamaq lazımdır. Əks halda satılmayan məhsulun qalığı artacaq və kommersiya gəliri haqdakı əvvəlki hesablamalar özünü doğrultmayacaq. Bazarın hazırlanması reklamdan və satıcıların təhsilindən gəlirin təşkili şəbəkəsinə və məhsul satışı üzrə xüsusi avadanlıqla təminata (dondurucular, sərgi zalları, emalatxanalar) qədər əhatə olunur.

22.5. Nəticələrə görə biznes-planın reallaşdırılmasının idarə edilməsi

Biznes-planın reallaşdırılmasının idarə edilməsi məsələləri üzrə geniş təcrübə toplanılmışdır ki, onları aşağıdakı istiqamətlərə ayırmaq olar.

Planlaşdırma sahəsində:

- praktikaya yaxınlıq və konkretlik;
- eyni zamanda, bir neçə varianta baxılması və müxtəlif amillərin təsirinin proqnozlaşdırılması;
- kommersiya fəaliyyətinə kömək edən əsas nəticələrə diqqətin gücləndirilməsi;
- xərclər anlayışı mülahizəsindən nəticələrdən çıxan mülahizələrə keçid;
- bütün idarəetmə səviyyələrində olan hər bir işçiyə vəzifələrin çatdırılması.

Planların həyata keçirilməsi sahəsində:

- insanlarda idarəetmə məsələlərinə diqqətin və müəssisənin xarici əhatəsinə nəzarətin artırılması;
- səlahiyyətlərdən effektiv istifadə, idarəetmədə "bu mənə aid deyil" kimi fikirlərdən imtina;

- rəhbərin mənəvi, fiziki və sosial vəziyyətinin qeyd olunması və müəssisənin effektli fəaliyyəti amili kimi ona qayğı göstərilməsi.

Nəzarət sahəsində:

• mükafatlandırılma sisteminin təkmilləşdirilməsi, onun konkret nəticələrə bağlılığı;

• tələblərin və məqsədlərin səviyyəsinin artırılması;

• idarəetmənin effektivliyinin artırılması.

Yeni nəticələrin əldə olunması biznes-planın bazasında mövcud olan bütün obyektlərin inkişafının ümumi meyarıdır. Nəticənin meyarları mərkəzi vəziyyət hesab olunduğu üçün, alınmış nəticəyə köklənən idarəetmə sistemini nəticələr üzrə idarəetmə adlandırmaq olar.

Biznes-planın reallaşdırılması zamanı müəssisənin rəhbərləri nəyə nail olduqlarını və konkret şəraitdə nəyə nail ola biləcəklərini mütləq aydınlaşdırmalıdırlar. Bu hal müəssisənin digər işçilərinə də şamil edilməlidir.

Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi rəhbərlərə qiymətləndirmə, lazım olduqda isə strateji pozisiyaların dəqiqləşdirməsinə imkan verir ki, bu da yerinə yetirilən vəzifələrin müasir səviyyəsini, kommersiya ideyalarının fəaliyyətini, ara məqsədləri və onların vacibliyini, bundan əlavə, inkişafın işlənmiş strategiyasını xarakterizə edə bilər.

Tez-tez sual yaranır: Qəbul olunmuş qərarları müəssisənin bütün səviyyələrinə necə gətirmək olar ki, onların istiqamətləndirici funksiyası reallaşdırılmış olsun? Bu baxımdan daha nəzərə çarpan qərar əsas nəticə və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsidir. Əsas nəticələr üç növ ola bilər:

– kommersiya fəaliyyəti barədə;
– funksional fəaliyyət barədə;
– dəstək barədə.

Əsas yeri gözə görünən əsas nəticələr və kommersiya fəaliyyətinin məqsədləri, onların vacibliyinə görə sıralanması və müəssisənin bütün səviyyələrində razılaşmaya nail olunması tutur. Nəticələrin hesablanması zamanı balans qorunmasına və ya nəzarət göstəricilərinin əsasında hesablanmış qiymətə nisbətən kommersiya fəaliyyətinin nəticələri daha aydın görünür. Buna misal dövriyyə xərclərinin örtülməsi, fasiləli və fiksasiya olunmuş xərcləri, kapitalın istifadəsini (investisiyalar, dövriyyə vasitələri və s.) rentabelliyi göstərmək olar. Əsas nəticələr, adətən balansın müsbət və mənfi olmasından asılı olaraq dövr edirlər.

Biznes-planın dəstəklənməsi kommersiya və funksional nəticələrin inkişafına təsir edir. dəstəklənmələrin xarici nəticələrinə misal olaraq müəssisənin siması və mədəniyyətini, xarici mühitə münasibəti göstərmək olar. Dəstəklənmə nəticələrinə görə müəssisənin daxilində heyətin təşəbbüskarlığı, səmimi işçilər iqlimi, iş vaxtından düzgün istifadə və informasiyanın optimal ötürülməsi olmalıdır.

Təcrübə göstərir ki, nəticələr üzrə idarəetmədə "nəticə" anlayışının özü bütünlüklə geniş və çoxtərəflidir. Başlanğıc dəqiqə o zaman bəlli olur ki, biznes-planın reallaşdırılmasında iştirak edən hər bir işçi və ya işçilər qrupu üçün bəzi vacib nəticə və məqsədlər yaranır. Bu nəticə və məqsədləri iş vaxtının və digər resursların istifadəsini, tapşırıqların yerinə yetirilməsini müəssisənin başlıca məqsədlərinin həyata keçirilməsinə istiqamətləndirmək olar.

İdarəetmənin nəticələr üzrə əsas mərhələləri – nəticələrin müəyyənləşməsi, şərait üzrə idarəetmə və biznes-planın reallaşdırılması nəticələrinə nəzarət prosesidir.

Nəticələrin müəyyənləşməsi prosesi niyyətlərin dərin analizindən başlayır, onun əsasında müxtəlif səviyyələr üçün arzulanan nəticələr proqnozlaşdırılır. Bu proses onun həyata keçməsi üçün fəaliyyət xəttinin və kommersiya ideyalarının qurulması ilə başa çatır. Rəhbər personalın cəhdlərinə müvafiq nəticələr əsas nəticələr, məqsədlər və işçi vaxtının istifadəsi üçün təqvim planı şəklində meydana gəlir. Kollektivin hər üzvünün cəhdləri xidmət sahəsində və həyat yolunda inkişaf planı şəklində əks olunur.

Şərait üzrə prosesi günlər üzrə idarəetmə adlandırmaq olar. Bu prosesin əsası planların arzulanan nəticələrə çevrilməsi məqsədilə işlərin təşkili, insanların fəaliyyəti və əhatəsidir, ən çətini insanları və onların əhatəsini idarəetmədir. Çünki əvvəlcədən bunun hər detalını görmək mümkün deyil. Şərait üzrə idarəetməni dərindən bilmək o deməkdir ki, rəhbərlər daxili və xarici şərait amillərini əvvəlcədən görmə və ortaya çıxarma qabiliyyətinə malikdirlər. Rəhbərliyin və təsirin müxtəlif növlərini bilmək vacibdir ki, bunlardan şəraitə uyğun istifadə edilsin. Bundan başqa, şərait üzrə idarəetmədə əzm və yaradıcı yanaşma lazımdır.

Nəzarət zamanı məlum olur ki, biznes-plan üzrə bəzi nəticələr təsadüfidir. Nəzarət prosesinin əsas hissəsi müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə nəticələnən qərarların qəbuludur. Bu tədbirləri gündəlik idarəetmə çərçivəsində proqramlaşdırmaq olar, əgər onlar irimiqyaslıdırlarsa, onları strateji planlaşdırmada nəzərə almaq lazımdır.

Beləliklə, nəticələr üzrə idarəetməni kommersiya nailiyyətinə və onun nəticələrinin dəstəklənməsinə istiqamətlənən proses hesab etmək olar. Həmin prosesdə:

- planlaşdırmanın köməyilə vaxtın müxtəlif intervallarında müəssisənin və onun heyətinin niyyətləri aydın olur (başqa sözlə, nəticələrə olan tələblər və gözlənilən nəticələr);
- planların israrla həyata keçməsi gündəlik idarə olunan işlərlə, insanlarla, mühitlə möhkəmlənir;
- nəticələr sonrakı tədbirlərin reallaşdırılmasına aparan qərarların qəbulu üçün qiymətləndirilir.

Nəticələr üzrə idarəetmədə nəticəyə istiqamətlənmə daha çox vacibdir. Nəticələr üzrə idarəetmə zamanı müəssisənin imkanlarından elə istifadə olunmalıdır ki, fəaliyyət planı strateji səviyyədən iş vaxtının fərdi istifadə planınadək irəliləsin. Artıq planlaşdırma mərhələsində səlahiyyətdən istifadə və müəssisənin bütün əməkdaşlarının fikirləri aktivləşir.

Nəticələr üzrə idarəetmə zamanı planlaşdırma ilə yanaşı planların yerinə yetirilməsi (operativ idarəetmə) və idarəetmə prosesinə bərabərhüquqlu mərhələlər kimi nəzarət edilməsi yüksək qiymətləndirilir. Yaradıcı yanaşma, planların yerinə yetirilməsi vacibliyi və əzm nəticələr üzrə idarəetmənin əsas meyarlarıdır. Müəssisənin fəaliyyətinə istiqamətlənən vacib amillərə müştəri cəlb etmək hissiyyatını da aid etmək olar. Nəticələr üzrə idarəetmənin əsas cəhətlərindən biri də planlaşdırılmış və gözlənilən nəticələrlə yanaşı təsadüfi hallara diqqətli yanaşmadır. Alınmış nəticəyə əsaslanaraq müəssisənin fəaliyyətinin və onun hər bir işçisinin mövcudluğu üçün müvafiq nəticələr çıxarmaq lazımdır.

Əsas diqqət heyətin işinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması sisteminə yetirilir. Nəticələr üzrə idarəetmədə müəssisənin və işçilərin balanslı inkişafı həyata keçirilir. Belə şəraitə nümunə olaraq gəlirin bölünməsini götürək. Gəlirin bölünməsinə müxtəlif əlaqəli qrupların nəzərindən baxdıqda görürük ki:

- sahibkarlar bölünmədən mümkün olduqca böyük dividentlər gözləyir;
- dövlət məhsulun miqdarının və gəlirin həcminin çox olmasını gözləyir, belə ki, bu vergilərin miqdarını artırır;
- heyət gəlirdən öz payını gözləyir;
- müəssisə ilə əlaqəli maliyyəçilər də gəlirdə maraqlıdırlar. Onlar kreditlərin çatdırılmasında müəssisənin gəlirliliyini əsas meyarlardan biri hesab edirlər;
- rəhbərlər bölünməyən gəlirin böyük hissəsini müəssisənin himayəsi altında saxlamaq istəyirlər ki, bu müəssisənin özünümaliyyələşdirməsinə imkan verir.

Adaptasiya üsulu "Roma birdən tikilməyib" devizi altında realizə olunur, o, dərhal etirazı azaldır və xarici mühitdə fövqəladə vəziyyətlər zamanı effektivdir.

Sonra hadisələrin inkişafını diktə edən müddətlərdə reallaşan ara üsul tələb olunur. Bu üsulu müqaviməti idarəetmə və ya akkordeon üsulu adlandırırlar. O, vaxt çox olanda tətbiq oluna bilər, vacib dəyişikliklər üçün lazımdır və adaptasiya dəyişikliklərdən az tələb olunur**.** Dəyişikliklərin edilməsi mövcud vaxta uyğunlaşdırılır. Artım tezliyi ilə bu, məcburiyyətə, azalma tezliyi ilə isə adaptasiya üsulunda dəyişikliklərin edilməsinə gətirib çıxarır.

Akkordeon üsulu ilə müqayisə tətbiqin arta bilən diapazonunu göstərir. Bu, planlaşdırma mərhələli yaxınlaşma hesabına əldə olunur. Hər mərhələnin sonunda biznes-planın müəyyən hissəsi reallaşır.

Planlaşdırma və reallaşma ardıcıl prosesin əsasıdır haqda təsdiqini tapmış fikri yerini proseslərin paralelliyi fikrini verir.

Bu üsulda müqavimət minimaldır və başlanğıc meydanının yaranmasından nəzarətə başlayır. Sonra ardıcıl olaraq motivasiya tətbiq olunur. Daha sonra reallaşma prosesi planlaşdırılır. Və nəhayət, müqavimət bütün dəyişikliklər prosesi ərzində nəzarət altında olur.

Hazırkı müqavimət üsulunun üstünlüyü ondadır ki, o, xarici mühitdə proseslərin başlamasına, müəssisənin cavab meyarlarını tapmağa və eyni zamanda, müəssisədə real hökumət bölüşdürülməsini yadda saxlamaq imkanı verir. Çatışmazlığı ondadır ki, bu üsul digər ikisindən çətindir. Bundan əlavə, o, müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən daimi diqqət tələb edir.

Adaptasiya üsulu ən yavaş üsul olmasına baxmayaraq, az müqavimətə, həmçinin rəhbərliyin az diqqət etməsinə və daha az resurs sərf olunmasına səbəb olur. Bu üsul çətin və ya əksinə asan vəziyyətləri proqnozlaşdırmağın əlverişli olduğu məqamlarda daha faydalı olur. Məcburi üsulun işlədilməsinə ehtiyac olmadığı məqamlarda müqaviməti idarəetmə daha məqsədəuyğundur. Mövcud vaxt kəsimində müqavimət və hakimiyyətdə istifadə kompromisinə çatması bu üsulun ən əsas üstünlüyüdür.

Bundan əlavə, xaricdən spontan hadisələrin bir-bir deyil, davamlı olması dəyişikliklərə təsir etmək üçün müəssisəyə davamlı idarəetmə potensialını yaratmaq məqsədilə müqaviməti idarəetmə metodunun tətbiqi tövsiyə olunur. Gözlənilən nəticələr isə menecerlərin seçilməsi tələblərini müəyyənləşdirir. Burada rəhbərliyin stili çox vacibdir. Avtoritar rəhbərlər tez və qəti hərəkət etməyə üstünlük verirlər. Kollektivist menecerlər isə müqavimətin azalması üçün həmin prosesi uzatmağa üstünlük verirlər.

Əlverişli imkanların olduğu zaman üsulların seçilməsi menecerlərin riskə olan münasibətini müəyyənləşdirəcək. Əsasən münasib şəraitin seçilməsi ilə bağlı vaxt seçimində qeyri-müəyyənlik olur. Bazara çıxmaq, həmçinin vaxtından qabaq da ola bilər. Bu məqamda rəqiblərin şansı az olsa da onların riskləri o qədər də yüksək deyil. Sahibkar tipli menecerlər daha inadkar hərəkət edəcəklər. Ehtiyatlı rəhbərlər isə vaxtı uzadacaqlar.

22.6. Nəzarət və biznesin yenidən planlaşdırılması

Planın yerinə yetirilməsinə səmərəli nəzarət etmək üçün əvvəlcədən nəzarət funksiyalarını müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu, biznes-planın reallaşdırılması üzrə işlərin necə getməsini yoxlamağa imkan verəcəkdir. Adətən planlar qabaqcadan hazırlanır. Amma bu o demək deyil ki, planın yerinə yetirilməsi üçün ilin sonunu gözləmək lazımdır. Müəssisənin gəlirləri və

xərclərini, nağd pul kütləsini, anbardakı malın qədərini, istehsal planının yerinə yetirilməsini, məhsulun keyfiyyətini, hesabları və s. müntəzəm olaraq yoxlamaq lazımdır. Yoxlama metodları sadə və eyni zamanda, əsas qərarlar verənləri əhatə etməlidir. Aşağıda hər bir yoxlama sisteminin elementi üçün qısa şərh verilib.

- **Ehtiyatlara nəzarət.** Ehtiyatların həcminin öyrənilməsi ilə müəssisə tək özünü deyil, həmçinin istehlakçını da fikirləşir: xərclər nə qədər tez özünü ödəsə xammalın maddiləşməsi, anbardakı hazır məhsul və materialları işə qoysanız müəssisə müştərilərinə o qədər çox mal və xidmət təqdim edə bilər.

- **İstehsal nəzarəti.** Bu nəzarət planda nəzərdə tutulan xərclər və hesabat rəqəmlərinin müqayisəsinin üzərində qurulur. Bu göstəricilərə daha çox diqqət etmək lazımdır: avadanlığa və cihazlara olunan faydalı yük. İşlədilən insan-saatı sayı istehsal dövrünün davamlılığı, gözləmə vaxtı, dayanma vaxtı.

- **Keyfiyyətə nəzarət.** Bu nəzarət istehsal növündən asılıdır. Onun əsas məqsədi məhsulun davamlı istehsal edilməsidir.

- **Satışa nəzarət.** Satış həcminin natural və qiymətləndirilmiş göstəriciləri haqda informasiya, bir orta alışın qiyməti, təchizat müddətinin gözlənilməsi, kreditlə satılmış malın miqdarı haqda informasiya müəssisə haqqında, müəssisənin işləri haqqında düzgün təəssüratın formalaşmasına xidmət edir. Həmçinin daxil olan vəsaitə nəzarət etmək üçün etibarlı sistemin quraşdırılması vaxtı keçmiş hesabların və borcların yaranmaması üçün çox vacibdir.

- **Xərclərə nəzarət.** Hər bir müəssisə üçün çox vacibdir ki, hansı məqsədlər üçün və nə qədər xərclər ayrılmışdır.

Hətta ən yaxşı biznes-plan şəraitin dəyişməsi zamanı köhnələ bilər. Xarici amillər: ölkədəki iqtisadi vəziyyət; istehlakçıların yeni tələbləri; yeni texnologiyaların ortaya çıxması, rəqiblərin siyasətinin dəyişməsi müəssisə daxilindəki həyat və ya müəssisə daxilindəki rəhbərliyin dəyişilməsi biznes-planın dəyişilməsinə ehtiyac yarada bilər.

Əsas layihə rəhbəri müəssisənin daxilində, sektorda, bazarda yeni tendensiyaları izləməyi bacarmalı və biznes-plana lazımi düzəlişləri etməlidir. Planın korrektəsi məqsədlərdən yayınmadan onların reallaşdırılması üçün yeni yollar tapa bilər ki, bu da müəssisənin uğurlarının yüksəlməsi şansını artıra bilər.

III BÖLMƏ. BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

XXIII FƏSİL. BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ SİSTEMLİ-MƏQSƏDLİ YANAŞMA

23.1. Sistemli-məqsədli yanaşmanın metodoloji əsasları

Biznesdə gedən proseslər daha mürəkkəb, dinamik xarakter alır. Bu proseslərin səmərəli idarə edilməsinin və proqnozlaşdırılmasının əhəmiyyəti getdikcə artır. 2008-2009-cu illərin ümumdünya maliyyə-iqtisadi böhranı bunu bir daha sübut etdi. Deyilən səpkidə müasir idarəetmə vasitələrinin tətbiqi böyük əhəmiyyət kəsb edir ki, onlardan biri sistemli-məqsədli yanaşmadır.

Sistemli-məqsədli yanaşma tədqiq olunan obyektin bütün spesifik xassələrinin öyrənilməsinə və deməli, onun quruluşu və təşkilinin müəyyən edilməsinə yönəldilib. Professor T.Ə.Quliyevin fikrincə "... sistem, qarşılıqlı təsir vəziyyətində olan eynicinsli, bir-birilə uyğunluq təşkil edən ünsürlərin yeni xassəli məcmusudur.

Hər bir sistemin ona məxsus olan xüsusiyyətləri, ayrı-ayrı xarici təsirlərə öz reaksiyası vardır. İstehsal obyektləri – mürəkkəb iyerarxiyalı, bir-birilə sıx bağlı, qarşılıqlı əlaqədə olan, alt sistemlərdən ibarət sistemdir.

İstehsal sisteminin alt sistemləri aşağıdakılardır: müəssisə, sex, sahə, "insan-maşın" sahəsi.

Hər hansı biznes obyektinin (müəssisənin) təşkili və idarə edilməsi onun sisteminin layihəsinin təşkil edilməsi və fəaliyyətin həyata keçirilməsindən ibarətdir. Bu cür işlərə daxildir:

- sistemə daxil olan elementlərin (alt sistemlərin) arasındakı əlaqələri müəyyənləşdirmək;
- sistemin elementlərinin əlaqəli inkişafı üçün tələb olunan şəraitin yaradılması və nəzərdə tutulan məqsədlərə çatması;
- bu qarşılıqlı əlaqələrin inkişafını təmin edən mexanizmin yaradılması;
- idarəetmə orqanlarının quruluşu, sistemi idarə edən metodların və qurumların yaradılması.

İstehsalın idarə edilməsində sistemli yanaşma ən əvvəl ABŞ-da yaranıb və geniş yayılıb, artıq bütün dünyada istifadə olunur. Bu yanaşmaya görə firma, müəssisə mürəkkəb bir sistemdir, ayrı-ayrı alt sistemlərdən (şöbələrdən, istehsal sahələrindən) ibarətdir və onların funksiyaları qarşılarında duran və həlli vacib olan məqsəd və vəzifələrdən ibarətdir.

Təşkilatın idarəetmə və istehsal quruluşu, formalaşdırılan alt sistemlərin qruplaşması qeyd olunan məqamlarla müəyyən edilir:

"Sistem" anlayışına görə onun (təşkilatın) tərkibinə daxil olan bütün alt sistemlər bir-birilə sığ bağlıdırlar və xarici mühitlə geniş əlaqədardırlar. Beləliklə, hər hansı bir firma, təşkilat bir-birilə sıx bağlı olan daxili elementlərdən ibarətdir. Nəzərə almaq lazımdır ki təşkilati sistemin daxili quruluşu alt sistemlərinin avtonom rejimində işlənməsi mümkünlüyünü nəzərdə tutur.

Sistemli yanaşma sistemin xarici mühitlə xüsusi qarşılıqlı əlaqəsini nəzərdə tutur və xarici qüvvələr daxili elementlərə də sistem şəklində təsir göstərir. Professor T.Ə. Quliyev haqlı olaraq qeyd edir ki "... iqtisadi dəyər, sosial sistemlərin davranış fəaliyyəti daha da mürəkkəbləşir. Ona görə də mürəkkəb sistemlərin dinamikasının giriş, çıxış göstəricilərin, xarici mühitlə əlaqəsinin hərtərəfli öyrənilməsi – xüsusi yanaşma və təhlil üsullarını tələb edir". Sistemin mahiyyətini əks etdirmək üçün cürbəcür vasitələrdən istifadə olunur: qrafik, riyazi, matrisa, həlletmə ağacı və sairə. Sadalanan vasitələrin heç biri ayrılıqda sistemin mahiyyətini daxili elementlərin bağlılığını tam şəkildə əks etdirmir. Daxili elementlərin (alt sistemlərin) arasında əlaqələrin hərtərəfli təhlili idarə olunacaq obyektin modelinin qurulması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə qərarlarının effektivliyinin artırılması üçün modellə eksperimentin aparılması çox vacibdir, yəni bu yüksək nəticələrə nail olunması üçün daha zəruridir.

İstehsalın idarə olunmasına sistemli yanaşma ona əsaslanır ki diversifikasiya və qeyri-mərkəzləşmiş istehsal üzrə planların hazırlanması istehsal sahələrinin bir-birilə əməkdaşlıq marağına xidmət edir və bu sahələr vahid istehsal sistemi təşkil edirlər. Bu cür yanaşma kompyuter texnikasının inkişafı və mərkəzləşdirilmiş informasiya mərkəzlərinin yaradılması nəticəsində mümkün olmuşdur.

Sistemli yanaşma əsasında kompyuterlərin istifadəsi istehsalın idarəetmə metodlarını və quruluşunu təkmilləşdirməyə imkan verir. Sistemli yanaşmaya əsaslanan idarəetmə sistemində axırıncı iş idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi kimi başa düşülür.

İdarəetməyə sistemli-məqsədli yanaşmada aşağıdakı anlayışlardan istifadə edilir:

- sistem nəzəriyyəsi. Bu konsepsiyadır və ona əsasən menecerlər təşkilatı (müəssisəni) açıq daxildə bir-birilə bağlı olan elementlərdən ibarət və dəyişilən xarici mühitdə ayrı-ayrı məqsədlərə nail olmasına yönəldilmiş bir sistem kimi qəbul edirlər;
- sistem ayrı-ayrı unikal xassələrə malik bir-biri ilə bağlı olan bir vahid məcmusudur. Təşkilatlar xarici mühitlə dinamik əlaqədə olduğuna görə açıq sistem kimi qəbul olunurlar;
- idarəetmədə əks təsir əlaqələr sistemi – idarəetmədə əks təsir əlaqələr sistemi planlardan kənara çıxmaların korrektəsinə yönəldilmiş tədbirlər haqqında məlumatların istənilən bir mexanizmidir;

- situasiyalı yanaşma – bu konsepsiyaya əsasən təşkilatın daxili və xarici mühit amillərinin funksiyasıdır;

- qərar həlletmə alternativin seçilməsi deməkdir;

- qərarı qəbuletmə meyarları – qərarların alternativ variantlarını müqayisə etmək üçün normalardır;

- məqsədlər – müəssisədə qrup şəklində işləyən və nail olunmasına çalışılan son nəticələrdir. Formal təşkilatlar işin nəticələrini planlaşdırma vasitəsilə müəyyən edirlər;

- məqsədli idarəetmə – dörd müstəqil mərhələdən ibarət olan bir prosesdir. Onlara nail olmaq üçün realistik planların hazırlanması; işin nəticələri və keyfiyyətinin sistematik ölçülməsi; planda nəzərdə tutulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün korrektə edilmiş idarəetmə qərarların qəbulu.

Alternativ variantlardan bir hərəkət variantının seçilməsi-idarəetmə qərarının qəbul edilməsi deməkdir. Ən azı iki mümkün variantlardan menecer tərəfindən bir optimal hərəkət variantının seçilməsinə yönəldilmiş hərəkətlər idarəetmə qərarı başa düşülür. Variantların sayı çoxaldıqca, seçiləcək qərarın mürəkkəblik dərəcəsi artır. Qərarların qəbul edilməsinə tələbat təşkilatın istehsal və kommersiya fəaliyyətində olan problemlərlə bağlıdır.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu aşağıdakı mərhələlər üzrə aparılır:

- variantların təhlili;
- hər variantla bağlı nailiyyətlərin və itkilərin qiymətləndirilməsi;
- reallaşdırılan qərarların faktiki nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Variantların öyrənilməsinə yönəldilmiş iqtisadi təhlil istənilən idarəetmə qərarının qəbul edilməsini qabaqlamalıdır. İqtisadi səmərəlilik idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün seçmə meyarıdır.

Qərarların qəbul edilməsində iqtisadi təhlilin əhəmiyyətinin artması sistemli təhlilin tətbiqinə gətirib çıxartmışdır, hansı ki, öz növbəsində istehsalatın idarə edilməsində baş verən aşağıdakı ciddi dəyişikliklərlə bağlıdır:

- gündəlik idarəetmədən strateji, perspektiv idarəetməyə keçid;
- ayrılmış müstəqil sistemlərdən kompleks sistemlərə keçid;
- yeni məhsulların və bazarların mənimsənilməsində operativliyin, çevikliyin artması;
- ayrı-ayrı hadisələrin təhlilindən qərar variantların sistematik təhlilinə keçid;
- operativ nəzarətin müasir informasiya texnologiyaları və kompyuterlərin tətbiqinə əsaslanması.

İdarəetmədə əsas tələbat rasional qərarların qəbul edilməsində iqtisadi təhlilin və kompyuterlərin tətbiqi ilə bağlı idi. Rasional (səmərəli) qərar obyektiv təhlilə əsaslanmış seçimdir. Səmərəli qərarın düşüncələrə əsaslanmış qərardan fərqi ondan ibarətdir ki, burada keçmişin təcrübəsi əsas deyildir.

İqtisadi təhlil – xərclərin və gəlirlərin müqayisəsi və müəssisənin gəlirinin qiymətləndirilməsi metodlarının məcmusudur. İqtisadi təhlil zamanı məqsədlər aşkarlanır, onların arasında prioritetlər və qarşılıqlı əlaqələr təyin edilir. Məqsədlər əsasında firmanın, müəssisənin, istehsal sahəsinin inkişaf strategiyası müəyyənləşdirilir. Sistemli-məqsədli yanaşmanın əsas nailiyyəti-müəssisənin çevik təşkilati struktur tətbiq etməsi tələbidir və onun proqramlı şəkildə dəyişməsinin mümkünlüyüdür. Bu baxımdan ABŞ və Yaponiya firmalarında geniş yayılmış istehsalın layihə şəklində təşkili təqdirəlayiqdir.

Layihə təşkili firma idarəetməsinin üfüqi əlaqələr səviyyəsində tətbiq edilir və bu zaman ənənəvi şaquli əlaqələrlə kəsişir. Beləliklə, idarəetmənin matris strukturu yaranır, hansı ki, bir bölməni başqa bölməyə və ya bir neçəsinə inteqrasiya olunmasına şərait yaradır.

Sistemli yanaşma nəticəsində məqsədlər proqramlarla və onların reallaşdırılması planları ilə sıx əlaqələri qurmağa imkan yaradır. Bu vaxt, həmçinin resursların düzgün bölünməsi və istifadəsi məsələsi həll olunur, hansı ki, büdcədə və maliyyə hesabatında öz əksini tapır.

23.2. Sistemli-məqsədli idarəetmədə təhlilin yeri və rolu

Sistemli təhlilin məqsədi-istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına yönəldilmiş məqsədlərin və strategiyasının seçilməsi üçün tələb olunan məsləhətləri, tapşırıqları menecerlərə verməkdən ibarətdir. Sistemli təhlil son mühitlərə yönəldilmiş tədbirlərin xərclər-effekt nöqteyi-nəzərindən müqayisəsini nəzərdə tutur. Təhlil prosesi aşağıdakı addımlardan ibarətdir:

- problemlərin müəyyən edilməsi;
- məqsədlərin seçilməsi;
- ayrı-ayrı variantların müqayisə edilməsi;
- məlumatın toplanması;
- modellərin qurulması;
- xərclərin nəticələrlə müqayisə edilməsi.

Təhlil prosesi üç əsas mərhələyə bölünür:

- problemin formalaşdırılması – təhlil aparılan sahələr müəyyən edilir, təhlilin elementləri müəyyənləşdirilir;
- tədqiqat-məlumatların toplanması və alternativ variantların hazırlanması;
- alternativ variantların qiymətləndirilməsi.

Sistemli təhlil aparılarkən problemlə yanaşı onu yaradan real şərait tədqiq edilir. Bunun üçün tələb olunur:

- qərarları qəbul edən insanlar qarşısında duran məqsədlərin sistematik tədqiqi və bu qərarların qiymətləndirilməsi üçün əsaslı meyarlar, hər bir

məqsədə nail olunması, strategiyaya görə risklərin, xərclərin və effektin müqayisəli qiymətləndirilməsi;

- alternativləri müqayisə etmək və tələb yarandıqda ayrı-ayrı məqsədləri seçmək.

Xərclərin və son nəticələrin müqayisəsi sistemli təhlilin ən vacib tələblərindən olaraq heç də yeni bir fikir deyil. Bu fikirlər planların tərtib edilməsi prosesində əvvəllər də istifadə edilmişdir. Yenilik burada ondan ibarətdir ki, sistemli yanaşma təhlilin daha dəqiq, keyfiyyətlə aparılmasını, qeyri-müəyyənlik hallarının açıq-aydın göstərilməsini nəzərdə tutur. Bir tərəfdən istehsal proseslərinin mürəkkəbləşməsi, o biri tərəfdən isə xarici mühit amillərinin təsiri nəticəsində strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti xeyli artmışdır. Bununla əlaqədar qəbul edilən qərarların əsaslandırılması üçün sistemli təhlil xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Əməliyyatların tədqiqi metodlarından fərqli olaraq sistemli təhlil daha geniş, mürəkkəb məsələlərin həlli üçün istifadə edilir. Sistemli təhlilin prosedurası aşağıdakı prinsiplərlə müəyyən edilir:

- bütün təhlil boyu açıq və dəqiq informasiyaya əsaslanmaq, məqsədləri düzgün müəyyən etmək;
- qoyulmuş məsələnin həllinə yönəldilmiş bütün faktların kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi;
- bütün araşdırılan alternativlərin iqtisadi nəticələrinin müəyyən edilməsi.

Xarici iqtisadi ədəbiyyatda firmaya aid sistem dedikdə daxili elementlərin və proseslərin bir-biri ilə sıx əlaqədə olaraq vahid bir məcmu kimi çıxış etməsi başa düşülür və bu vəhdətlik qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Biznesin idarə edilməsinə sistemli-məqsədli yanaşmanın ən vacib vasitəsi istifadə edilən kompyuter texnikasıdır. Ancaq müasir idarəetmə sistemlərini informasiya texnologiyalarla və ya kompyuter sistemləri ilə eyniləşdirmək olmaz. İdarəetmə sistemləri daha genişdir və aşağıdakı münasibətləri özündə cəmləşdirir:

- təşkilatı quruluşun iyerarxiyası;
- hüquqların və münasibətlərin bölüşdürülməsi;
- müəssisənin və onun bölmələrinin işinin səmərəliliyinin bütövlükdə və ayrılıqda qiymətləndirilməsi metodları.

"Məqsədli idarəetmə" termininin istifadəsi onu göstərir ki, firmanın fəaliyyətinin idarə edilməsində sistemli yanaşma metodologiyasından istifadə edilir. Bu isə firmanın fəaliyyətini nəzərdə tutulmuş son məqsəd əsasında kompleks planlaşdırılmasının şərt olmağını tələb edir. Bu cür planlaşdırmaya əks təsir maliyyə göstəricilərin olmasını vacib edir. Planlaşdırmanın səmərəlilik səviyyəsini artırmaq üçün onun məqsədləri analitik

vasitələrin geniş istifadəsi ilə hesablanmış kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə əsaslanmalıdır.

İdarəetmədə sistemli yanaşmanın əsasını informasiya sistemi təşkil edir, çünki bu idarəetmə sisteminin modelini təşkil edir və həm də qərarların qəbul edilməsi üçün ayrı-ayrı elementlərin birləşdirilməsi vasitəsidir.

İstehsalda operativ idarəetmə elektron hesablama maşınlarının tətbiqi olduqca vacibdir və burada informasiyanın əsas hissəsi rəqəmli şəkildə təhlil edilir. Ancaq bu hesablama maşınlarının idarəetmənin yüksək pilləsində tətbiqi imkanları məhduddur, çünki sahələrin, funksiyaların koordinasiyası tələb olunur. Burada söhbət texniki məhdudluqdan yox, sosial-iqtisadi məhdudluqdan gedir, çünki hər bir təşkilatda formal əlaqələrlə bərabər qeyri-formal əlaqələrdə mövcuddur və bu əlaqələr təşkilatı quruluşda əks olunmur.

Təşkilatın qeyri-formal quruluşu insanlar arası münasibətlərdən, ənənələrdən, yazılmamış etik qaydalardan və normalardan ibarətdir və onun dəyişdirilməsi daha çətindir. Müəssisələr səviyyəsində idarəetmədə müasir dövrdə operativ problemlərin həll edilməsi üçün geniş miqyasda kompyuterlərin istifadəsinə əsaslanan modelləşmə metodu geniş tətbiq edilir. Bu səbəbdən ABŞ-da və ayrı inkişaf etmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən iri kompaniyalarda qərarların qəbulu prosesində çoxlu sayda analitiklər və menecerlər iştirak edirlər. Bununla əlaqədar olaraq menecerlərdən öz tələbatlarını dəqiq formalaşdırılması tələb olunur, analitiklər isə real vəziyyəti nəzərə almaqla bu tələblərə əsaslanaraq modellər qurur və problemlərin həll edilməsi variantlarını təhlil edirlər.

23.3. İstehsal sistemləri və onların quruluşu

İstehsalın idarəetməsinə sistemli-məqsədli yanaşmanın ehtimalına əsasən istehsalçı müəssisə (firma) və onun istehsal təsərrüfat sahələri əməliyyat funksiyaları yerinə yetirən vahid bir sistemdir. Əməliyyat funksiyalarına elə bir hərəkətlər daxildir ki, onların nəticəsində əmtəələr və xidmətlər istehsal edilir və istehlakçılara göndərilir. İstehsal prosesində əməliyyat nəticəsində:

- əməyin predmetinin fiziki-kimyəvi keyfiyyətləri məqsədyönlü şəkildə dəyişilir;
- detalların və ayrı-ayrı vasitələrin birləşməsi baş verir;
- əmək əşyaları ayrı-ayrı texnoloji nəzarət, nəqliyyat və ya əmtəənin saxlanması üçün hazırlanır;
- informasiyanın toplanılması, saxlanılması və ya göndərilməsi baş verir.

"Əməliyyat" və "istehsal" terminləri qarşılıqlı əlaqəlidirlər. Ancaq "istehsal" altında daha çox əmtəənin istehsalı və xammalın emalı başa düşü-

lür, amma "əməliyyat" termini daha genişdir, çünki o, həm əmtəənin istehsalına, həm də xidmətin göstərilməsinə aiddir.

Əməliyyatların sayı kifayət qədər çoxalanda keyfiyyətli idarəetməyə yüksək tələbi olan idarəetmə sistemi yaranır. İstehsal sisteminin idarə edilməsi üzrə qərarlar qəbul edilərkən bütün amillər, istehsal sahələrinin sayından asılı olmayaraq mütləq nəzərə alınmalıdır. Burada o fikrə əsaslanırlar ki, bütün istehsal sahələrini təmsil edən firmalar öz fəaliyyətlərini bir vahid məqsədə yönəldirlər.

Hər bir istehsal firması özünəməxsus istehsal sistemindən ibarətdir və əmtəələrin (xidmətlərin) istehsalına yönəldilmiş funksiyaların və hərəkətlərin məcmusudur. Firmanın tamamlanmış istehsal hərəkətlərindən ibarət sistem əməliyyat sistemi adlanır.

İstehsal sisteminin idarə edilməsi – bütün istehsal proseslərinin şüurlu idarə edilməsidir və bilavasitə onun tərkibinə daxildir:

a) müəssisənin istehsal fəaliyyətinin ümumi strategiyasının və istiqamətlərinin işlənib hazırlanması;

b) istehsal sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiqi, o cümlədən istehsal proseslərinin hazırlanması və istehsal güclərinin yerləşdirilməsi haqqında qərarların qəbulu, məhsul layihəsinin hazırlanması, işlərin yerinə yetirilməsi, standartların və normaların tətbiq edilməsi;

c) sistemin gündəlik fəaliyyətinin planlaşdırılması və nəzarətin təşkili. Bu səmərəli və ardıcıl planlaşdırmanı, sifarişlərin istiqamətlərini, məhsulun istehsal qrafikini, detalların, cürbəcür istehsal elementlərin axınının idarə edilməsini zənn edir.

İstehsal sistemi – ayrı-ayrı istehsal vahidlərindən və istehsal sahələrindən ibarətdir:

– İstehsal vahid birliyi – eyni istehsal tapşırığının yerinə yetirilməsi ilə məşğul olan fəhlələrdən, avadanlıqdan və istehsal sahələrindən ibarətdir.

– İstehsalat sahəsi – müəssisədə konkret məsələnin, tapşırığın yerinə yetirilməsinə məsuliyyət daşıyan formal bir qrupdur, məsələn, sex, sahə.

– Sahə, sex, şöbə – hansısa bir fəaliyyəti həyata keçirən və ya keçirtmək üçün məsuliyyəti daşımaq üçün yaradılmış bir vahid təşkilatı qurumdur.

– Yardımçı istehsal və ya xidmət sahəsi – istehsal sahələri üçün təmir, daşımalar, materialların saxlanması və sairə kimi xidmətlər həyata keçirir.

Firmanın istehsal quruluşunu xarakterizə edir:

- müəssisələrin quruluşu (istehsal gücü, ixtisaslaşmanın və kooperasiyanın formaları);

- firmanın sahə mənsubiyyətinə aid istehsal olunan məhsulun xassəsi (xarakteri).

23.4. Sistemli-məqsədli idarəetmənin dünya təcrübəsi

Müasir şəraitdə ABŞ və Yaponiya firmalarının idarə edilməsində kifayət qədər fərqlər mövcuddur. Bu həm istehsalın genişləndirilməsinə (kompaniyaların, ölçülərin artırılması vasitələrinə), həm də istehsalın səmərəliliyin artırılması məsələlərinə (texnoloji bazasını inkişaf etdirmə və istehsalın inkişafın idarəedilməsi vasitələri) aiddir.

Firmanın istehsal gücünün genişləndirilməsi ayrı-ayrı vasitələrlə həyata keçirilə bilər, o cümlədən:

- öz maliyyə resurslarına əsaslanan yeni avadanlığa və tikintilərə əlavə kapital qoymaq;
- başqa firmaları udmaqla və onlarla müştərək biznes yaratmaq;
- tələb olunan avadanlıq və istehsal müəssisəsini icarəyə vermək;
- yeni avadanlığı lisenziya ilə birlikdə almaq;
- müştərək müəssisə yaratmaq və istehsal güclərini birləşdirmək;
- podrat müqavilə əsasında müştərək müəssisəni tikmək.

Amerika kompaniyaları istehsal güclərinin genişləndirilməsində bütün yuxarıda sadalanan vasitələrə rəğmən müəssisələri udmağa (zəbt etməyə) və ya birləşmələrə xüsusi yer ayırırlar. Yapon firmaları isə bu kimi problemlərin həll edilməsində öz maliyyə resurslarına əsaslanırlar və praktiki olaraq özgə kompaniyaları almaqdan çəkinirlər. Bunun da əsas səbəblərindən biri – heyətin idarə edilməsində işçilərin ömürlük işə götürülməsi və qərarların qrup şəkilində qəbul edilməsi prinsipləridir. Buna görə müəssisələrin alınıb-satılması Yaponiyada normal hərəkət sayılmır. Yapon firmaları istehsalın inkişaf vasitələri arasında əsas üstünlüyü müştərək kommersiya müəssisələrinin yaradılması və ya tikilməsinə verir. Xarici firma partnyorluğa cəlb edilərkən öz üzərinə müasir texnologiya ilə təchizedilmə vəzifəsini götürür, Yapon firmaları isə öz üzərinə istehsal obyektləri və təchizat ilə bağlı məsələləri götürməyə üstünlük verirlər.

Tərəfdaş şəklində hər ikisi Yapon firması olduqda onlar, adətən birbirini tamamlamaq məqsədilə malik olduğu ən yaxşı vasitələri birləşdirirlər və nəticədə müştərək müəssisənin yüksək səmərəliliyinə nail olurlar.

ABŞ firmalarında istehsalın idarə edilməsinə məxsus olan ən vacib xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- ümumi təchizatçıların sayının azaldılması, vaxtında, keyfiyyətli birbaşa təchizat xidməti göstərən təchizatçılara üstünlük verilməsi və onların seçilməsi;
- təchizatçılara uzunmüddətli qarşılıqlı əlaqədə xidmət göstərməsinə əsaslanan münasibətlərin qurulması;
- təchizat funksiyalarını həyata keçirən partnyorlar öz səylərini birləşdirirlər ki, vaxtında və itkisiz təchizat xidməti göstərsinlər, nəqliyyat xərclərini minimuma endirsinlər, anbarlarda olan ehtiyatları azaltsınlar,

qoyulmuş məqsədlərə nail olunması istiqamətində menecerlər fəaliyyət göstərirlər;

- planın təsdiqləmə təcrübəsi ona əsaslanır ki, hər bir müəssisə öz göstəricilərinin vaxtında təsdiqləməsinə çalışır. Şərait dəyişdikcə, planda müvafiq dəyişikliklər aparılır;
- menecerlər öz idarəetmə fəaliyyətində müasir texniki vasitələrdən (şəxsi kompyuter, teletayp, telefaks və s.) geniş istifadə edirlər;
- gələcəyi görmək və lazımi tədbirləri həyata keçirmək menecerin fəaliyyətində ən yüksək keyfiyyətlərindən biridir;
- məhsulun yaranma, istehsal və satış mərhələlərindən keçmə vaxtı azaldıqca, onların arasındakı sərhədlər getdikcə silinir;
- idarəetmədə heyətin iştirakının genişləndirilməsi nəticəsində müdiriyyətlə işçilərin arasında münaqişələrin sayı xeyli azalır;
- müəssisələrdə fəhlə (işçi) briqadaların yaradılması onların məsuliyyətinin və hüquqlarının genişləndirilməsi (həm məhsulun istehsalına, keyfiyyətinə, həm də təhlükəsizlik texnikasına, təchizata, istehsal proseslərinin səmərəliliyinin artırılmasına, avadanlığın təmirinə, nizam-intizamı qaydalarına riayət edilməsinə) nəticəsində əmək məhsuldarlığı artır, istehsal xərcləri isə azalır.
- seçmə işçi qrupların yaradılması və ora sıravi işçilərin cəlb edilməsi onların planlaşdırma prosesində iştirakı nəticəsində işçilərlə menecerlər arasında münasibətlər xeyli yaxşılaşır, verilən səmərəli təkliflərin sayı artır.

ABŞ-ın şirkətlərində məhsul layihəsi, adətən bir qrup yüksək səviyyəli mütəxəssislər tərəfindən hazırlanır. Tədqiqin böyük bir hissəsi bir qrup ixtisaslaşmış mütəxəssis tərəfindən yerinə yetirilir və adətən onlar müstəqil şəkildə işləyirlər. Amerika firmalarının təcrübəsi göstərir ki, ayrı-ayrı sahələrin təmsilçiləri arasında sıx münasibətlər yarandıqda mürəkkəb istehsal və satış problemlərinin həll edilməsi mümkün olur.

ABŞ firmalarının istehsal fəaliyyətinə mənfi təsir edən faktorlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- yeni idarəetmə metodlarının tətbiqi ilə bağlı çətinliklər;
- təlimatların çox olması;
- geniş əhatəli mütəxəssislərlə müqayisədə dar mütəxəssislərə üstünlük verilməsi;
- funksional ixtisaslaşmanın inkişafı;
- qısamüddətli mənfəətin alınmasına istiqamətlənmə;
- yığılmanın aşağı səviyyədə olması;
- istehlak xərclərinin çoxalması;
- investisiyaların həcminin azaldılması.

Yapon firmalarında keyfiyyətə və nəzarətə əsas diqqət sexlərdə və istehsal sahələrində həyata keçirilir. Fəhlələr gündəlik, standart əməliyyatlarla yanaşı, istehsal xətti adı verilmiş rejimdə işlədikdə, qeyri-standart

əməliyyatları da yerinə yetirirlər; avadanlığı yenidən sazlamaq, işin pozulmasının səbəblərini müəyyən etmək və aradan qaldırmaq istehsal olunan malın keyfiyyətinə nəzarət olunur. Yapon firmalarında kənardan mütəxəssisləri o vaxt cəlb edirlər ki, mövcud işçilər üçün əməliyyatları yerinə yetirmək çox mürəkkəbdir, xüsusi hazırlıq tələb edir. Belə bir yanaşma boşdayanma vaxtını azaldır, istehsal xərclərinə qənaət edir, həm də işçilərin istehsal-texnoloji proseslərin idarə olunmasında iştirakını artırır.

Yapon firmalarında işçilərin biliyini, təcrübəsini, təkliflərini elmi-tədqiqat və konstruktor şöbələrinə ötürülməsinə xüsusi diqqət yetirilir. İdarəetmə sistemində istehsal sexləri mərkəzi yer tutur və burada toplanan nou-hau (now-how) firma tərəfindən bütövlükdə strategiyanın seçilməsinə, avadanlığın və texnologiyaların seçilməsinə təsir göstərir.

Mühəndis-texniki heyəti firmanın öz fəhlələrindən formalaşır.

Yapon firmalarının idarə edilməsində bir sıra aşağıdakı xüsusiyyətləri göstərmək olar:

- daha mürəkkəb texniki-texnoloji nöqteyi-nəzərindən məhsulun istehsalına keçdikcə istehsalın texniki-texnoloji mürəkkəbliyi azalır;
- mürəkkəb məhsulun istehsalının standart, sadə və asan idarəedilən əməliyyatların məcmusu əsasında reallaşdırılması;
- istehsalın avtomatlaşdırılmasının əsas istiqaməti kimi saxlamaq şərtilə bütün işlərin maksimum sadələşdirilməsi və səmərələşdirilməsi, proqramlardan kənara çıxan dəyişikliklərin azaldılması;
- yeni məhsul istehsalını mümkün edən yeni texnologiyaların yaradılması istiqamətində bütün səylərin və resursların cəmləşdirilməsi;
- istehsalatda əsas layihədə "kənara çıxmaları" heyət tərəfindən müəyyən edilməsi üçün "aşağıdan" idarəetmə şəraitin və mexanizmin yaradılması.

Yapon müəssisələrində yeni məhsullar, adətən bir qrup ekspert tərəfindən yaradılır və onların hamısı bir-biri ilə sıx əməkdaşlıq edir. Firma çərçivəsində yeni məhsul yaradılarkən hamıdan bütövlükdə fikirləşmək tələb olunur.

Bunu – idarəetmədə sistemli yanaşmanı yapon modeli adlandırmaq və yapon iqtisadiyyatının davamlı inkişafının əsas faktorlarından biri hesab etmək olar.

XXIV FƏSİL. KONTROLİNQ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN KONSEPSIYASI KİMİ

24.1. Kontrolinqin mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri

Kontrolinq – müəssisənin fəaliyyətinin fasiləsiz monitorinqidir. İlk dəfə kontrolinq cari uçot vəzifələrinin həlli üçün istifadə olunur və müəssisənin baş mühasibinin müstəsna hüququ idi. Sonra bu sistemi firmanın maliyyə imkanlarından optimal istifadəyə nəzarət kimi tətbiq etməyə başladılar. İndi isə bu sistem artıq öz imkanlarını o qədər genişləndirmişdir ki, müəssisənin son məqsədlərinə nail olmasının idarə edilməsi sistemi kimi xidmət edir.

Kontrolinq (ingilis sözü olub, rəhbərlik, idarəetmə, tənzimləmə, nəzarət deməkdir) heç də nəzarətlə bitmir. Müəssisənin bu yeni idarəetmə konsepsiyasının əsasında aşağıdakı yollarla təşkilati sistemin (müəssisə, ticarət firması, banklar və s.) uğurla fəaliyyət göstərməsini təmin etmək durur:

- strateji məqsədlərin dəyişən daxili mühit şərtlərinə uyğunlaşdırılması;
- təşkilati sistemin operativ planlarının onun strateji inkişaf planı ilə uzlaşdırılması;
- müxtəlif biznes prosesləri üzrə operativ planların koordinasiya və inteqrasiyası;
- optimal zaman kəsiyində menecerləri müxtəlif idarəetmə səviyyələri haqqında informasiya ilə təminetmə sisteminin yaradılması;
- planların yerinə yetirilməsinə, düzəlişlər edilməsinə və realizasiyası müddətinə nəzarət sisteminin yaradılması;
- daxili mühitin dəyişən tələblərinə tez reaksiya vermək qabiliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun uyğunlaşdırılması.

Kontrolinq vəzifələrinə, eyni zamanda, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin inkişaf səviyyəsi və meyillərini müəyyənləşdirən xüsusi tədqiqatların aparılması daxildir.

Kontrolinqin vəzifəsi müəssisənin idarə edilməsi prosesini onun sahiblərinin qoyduğu bütün məqsədlərə nail olmağa yönəltməkdir. Bir qayda olaraq, müəssisənin məqsədləri elə ardıcıl sıra əmələ gətirir ki, bu zaman ən miqyaslı vəzifə çoxlu xırda vəzifələrə bölünür:

- biznesin missiyası;
- strateji məqsədlər;

• taktiki məqsədlər;

• reallaşma üçün konkret vəzifələr.

Hər bir ayrıca hadisədə kontrolinq xidmətinin funksiyaları bir sıra şərtlərdən asılıdır, ancaq əgər müəssisələrin praktikasını ümumiləşdirsək, onda kontrolinqin əsas funksiyası və vəzifələrinin ideal siyahısını əldə etmək olar.

Kontrolinqin əsas funksiyaları və vəzifələri:

Uçot:

• informasiyaların toplanması və işlənməsi;

• daxili uçot sisteminin işlənib-hazırlanması və idarə edilməsi;

• müəssisənin və onun bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi metod və meyarlarının unifikasiyası.

Planlaşdırma:

• bazis planlarının işlənib-hazırlanması zamanı informasiya dəstəyi (satış, istehsal, investisiya, alış);

• planlaşdırma sisteminin strukturunun formalaşması və təkmilləşdirilməsi;

• planlaşdırma prosesinin ayrı-ayrı addımları üçün informasiya və zaman tələbatının müəyyən edilməsi;

• informasiya mübadiləsi prosesinin koordinasiyası;

• zamana və tərkibinə görə ayrı-ayrı planların koordinasiyası;

• təklif olunan planların tamlığına və reallaşması imkanına görə yoxlanılması;

• müəssisənin mürəkkəb planının tərtib edilməsi.

Nəzarət və tənzimləmə:

• zaman və məna nöqteyi-nəzərindən tənzimlənən ölçülərin müəyyən edilməsi;

• məqsədə nail olma səviyyələrinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün plan və faktiki ölçülərin müqayisə edilməsi;

• ölçülərin yol verilən kənarlaşma sənədlərinin müəyyənləşdirilməsi;

• kənarlaşmaların analizi, planın faktdan kənarlaşma səbəblərinin izahı və kənarlaşmaların azaldılması üçün təkliflərin hazırlanması.

Analitik informasiya təminatı:

• informasiya sisteminin arxitekturasının işlənib-hazırlanması;

• informasiya daşıyıcılarının və kanallarının standartlaşdırılması;

• müəssisənin idarə edilməsi və nəzarəti həyata keçirməyə imkan verən rəqəmsal sənədlərin təklif edilməsi;

• qərarların qəbulu üçün əhəmiyyətli olanların toplanması və sistemləşdirilməsi;

• planlaşdırma, nəzarət və qərar qəbulu üçün vasitələrin işlənib-hazırlanması;

• düzəldici tədbirlərin və qərarların seçilməsi üzrə məsləhət;

• informasiya sisteminin işlənməsinin əlverişliliyinin təmin edilməsi.

Xüsusi funksiyalar:

• daxili mühit haqqında verilənlərin toplanması və analizi: pul və kapital bazarları, sahə konyukturası, iqtisadi hökumət proqramları;

• rəqiblərlə müqayisə;

• başqa firmalarla birləşmə və ya filialların açılmasının (bağlanmasının) məqsədyönlü əsaslandırılması;

• əsas sifarişlər üçün kalkulyasiya tətbiq edilməsi;

• investisiya layihələrinin effektivliyinin hesablanması.

Kontrolinqin bu sadalanan funksiya və vəzifələrinə nəzər salsaq onların istifadə olunduğu sferanı aydın təsvir etmək mümkün olar. Kontrolinqin müəssisələrdə yerinə yetirdiyi funksiyaların həcmi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

• müəssisənin iqtisadi vəziyyəti:

• rəhbərlik və ya müəssisənin mülkiyyətçisi tərəfindən kontrolinq funksiyalarının tətbiq edilməsinin vacibliyinin və faydalılığının dərk edilməsi;

• müəssisənin ölçüsü (məşğulların sayı, istehsalın həcmi);

• istehsalın diversifikasiya səviyyəsi, buraxılan məhsulların nomenklaturası;

• yaranmış rəqabət səviyyəsi;

• idarəetmə heyətinin ixtisaslaşdırılması;

• kontrolinq xidməti əməkdaşlarının ixtisaslaşdırılması.

Böyük təşkilatlarda ixtisaslaşmış kontrolinq xidməti yaratmaq məqsədəuyğundur. Çox da böyük olmayan müəssisələr bir qayda olaraq öz strukturlarında belə xidmətə malik deyillər.

Kiçik müəssisələrdə kontrolinqin əsas funksiyalarını ya firma rəhbəri, ya da onun müavini yerinə yetirir. Bununla belə bir çox vəzifələr inteqrasiya olunur və sadələşdirilir. Məsələn, planların işlənib-hazırlanması, onların koordinasiyası və reallaşdırılması imkanının yoxlanması vəzifələrinə bir vəzifə kimi baxmaq olar, əgər onu müəssisə rəhbəri yerinə yetirirsə. Kiçik firmalar, eyni zamanda, digər müəssisələrin alınması və ya filialların satılması problemini çox nadir hallarda qərarlaşdırırlar. Orta ölçülü birprofilli istehsala malik təşkilatda uçot funksiya və vəzifələrinin, planlaşdırma və hesabatların həcmi əlbəttə ki, çoxprofilli təşkilatla müqayisədə az olacaq.

Müəssisədə iqtisadi şəraitin pisləşməsi rentabellik və satış həcminin aşağı düşməsi ilə nəticələnir. Bu zaman kontrolinq xidmətindən planların koordinasiyası, faktdan kənarlaşma hallarının səbəblərinin analizi və eləcə də yaxın perspektivdə müəssisənin yaşamasının təmin edilməsi üzrə məsləhətlərin verilməsi gözlənilir.

Kontrolinqin funksiya və vəzifələri daim tərkibinə görə dəyişir və genişlənir. Ayrı-ayrı vəzifələrin çəkisi dəyişir. Necə ki, keçən əsrin 30-cu

illərində böyük iqtisadi böhran amerikan sahibkarlarına müəssisənin uzun müddət perspektivdə yaşaması üçün idarəetmə uçotunun və planlaşdırmanın vacibliyini göstərdi. Bu vaxta qədər tədqiqatçılar idarəetmənin bu funksiyalarına əhəmiyyət vermirdilər. 30-cu illərin ortaları ABŞ-da kontrolinq fəlsəfəsini və prinsiplərini tətbiq edən müəssisələrin intensiv artması mərhələsi idi.

1970-ci illərin sonu 1980-ci illərin əvvəllərində Avropanı müflisləşmə dalğası bürüdü. Bu da sahibkarları öz müəssisələrində müasir planlaşdırma və idarəetmə elementlərini tətbiq etmənin vacibliyini dərk etməyə sövq etdi. Böyük müəssisələr idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi ilə məşğul olmağa başladılar. Bu da təsərrüfat vahidlərinin fəaliyyətində koordinasiya sisteminin tətbiq edilməsini zəruri etdi. Müxtəlif fəaliyyət nöqteyi-nəzərindən müəssisənin vəziyyəti haqqında etibarlı (doğru) operativ informasiya ilə menecerləri təmin edən informasiya sisteminin hazırlanmasına ehtiyac yarandı. Tədricən kontrolinq xidmətinin əsas vəzifələr halqası müəyyən olundu.

Avropanın inkişaf etmiş ölkələrində müəssisələrdə kontrolinq xidməti və ya cəlb olunmuş nəzarət ekspertlərinin xidmətləri artıq vərdiş halını alıb. Almaniyanın əmək resursları bazarında aparılmış sorğu analizi göstərdi ki, nəinki böyük, hətta orta və son zamanlar kiçik firmalarda da kontrolinq funksiyası və vəzifələrini yerinə yetirmək üçün nəzarətçi mütəxəssislər çağırırlar. Bu amil kontrolinq prinsipləri ilə müəssisənin idarə edilməsinin effektivliyinin artıq qəbul olunmasına dəlalət edir.

24.2. Biznesdə kontrolinq tətbiqinin faza və templəri

Qərar qəbulu. Tətbiqetmə prosesi müəssisədə kontrolinq sisteminin işlənib hazırlanması haqqında qərar qəbulundan başlanır. Çox vaxt belə qərarın qəbul edilməsinin əsas səbəbləri aşağıdakılar olur:

• müəssisənin fəaliyyət effektivliyinin əsas göstəricilərinin (mənfəət, dövriyyə və kapitalın rentabelliyi, likvidlik və s.) pisləşməsi;

• planlaşdırma, kalkulyasiya və təhlilin müəssisənin menecmentinə qarşı irəli sürülən müasir tələblərə cavab verə bilməyən köhnəlmiş metodları;

• müəssisədə rəhbərliyin suallarına kifayətləndirici cavab verməyə imkan verməyən mövcud uçot və təhlil metodları (məsələn, ayrı-ayrı məhsullar və ya onların qruplarının satışının real effektivliyi haqqında aydın təsəvvür, yaxud müəssisənin ayrı-ayrı bölmələrinin effektivliyi ilə bağlı görülən işlərin vəziyyəti barəsində real mənzərə mövcud deyil və s.);

• müəssisədə ayrı-ayrı bölmələr arasında yerinə yetirilən funksiyalar üzrə və uzlaşdırılmış məqsədlərin olmaması üzündən «çəkişmələrin» mövcud olması;

• dəyişdirilmiş fəaliyyət şəraitində müəssisə fəaliyyətinin yeni məqsəd istiqamətlərinin yaranması və ya mövcud olanlarının dəyişməsi.

Kontrolinqin tətbiq edilməsi ilə bağlı xarici və milli təcrübənin təhlili göstərir ki, müəssisənin əsas fəaliyyət göstəricilərinin kəskin pisləşməsi şəraitində kontrolinq sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi haqqında qərar qəbul etmək məqsədəuyğun deyildir.

Kontrolinq sisteminin qurulmasına başlamaq üçün ən əlverişli an müəssisənin perspektivdə müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstərməsi üzrə mümkün risklər haqqında zəif siqnalın (indikatorun) gəlməsi anıdır. Burada söhbət, bir qayda olaraq, zəif sezilən tendensiya və əlamətlərlə müşayiət olunan həm daxili, həm də müəssisəyə münasibətdə xarici siqnallardan gedir.

Kontrolinq sisteminin tətbiq edilməsi əlverişli anın seçilməsi zamanı vacib amillərdən biri müəssisənin kifayət qədər maliyyə və insan ehtiyatlarına malik olmasıdır. Sirr deyildir ki, kontrolinq sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiqi, xüsusilə, əgər bu proses xarici konsultantların cəlb edilməsi ilə reallaşdılırsa, bahalı bir işdir. Kontrolerlərin «satın alınması» və hazırlanması da əhəmiyyətli investisiya tələb edir.

Kollektivdə qərar qəbulu anında formalaşan psixoloji iqlim də nəzərə alınmalıdır. Əgər müəssisə böhran vəziyyətindədirsə, onda idarəetmənin effektivliyinin Rusiyada hələ ki, o qədər də nüfuzlu və məşhur olmayan kontrolinq instrumentarisinin (alətlər kompleksi) köməyilə artırılması üzrə yeni məsrəflərin zəruriliyini izah etmək asan olmaz. Kontrolinq sisteminin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi prosesini müəssisənin dayanıqlı maliyyə vəziyyətində olduğu, nəticə etibarilə isə psixoloji nöqteyi-nəzərdən əlverişli zamanda başlamaq daha məqsədəuyğundur.

Kontrolinqin müəssisənin «qapısından» içəri daxil olması. Kontrolinq sisteminin işlənib hazırlanması haqqında qərar qəbul edildikdən və icraedicilər təyin olunduqdan sonra kontrolinqin instrumental bazasının formalaşdırılması mərhələsi başlanır. Bu fazada kontrolinqin tətbiq edilməsinə başlamaq haqqında danışmaq hələ tezdir, bunu kontrolinq xidmətinin yaradılmasının başlanğıc mərhələsi hesab etmək daha düzgün olardı. Kontrolinq xidmətinin yaradılması ilə bütün müəssisədə kontrolinq sisteminin təşkil edilməsi eyni şey deyildir.

Kontrolinq alətlərini menecment təcrübəsinə daxil etməmişdən öncə onları işləyib hazırlamaq və müəssisənin konkret şəraitinə adaptasiya etdirmək lazımdır. Burada söhbət ilk növbədə aşağıdakı alətlərin işlənib hazırlanmasından gedir:

• müəssisədə planlaşdırma və büdcələşdirmə sistemi (həm strateji, həm də operativ planlaşdırma nəzərdə tutulur);

• bütünlükdə müəssisə, ayrıca bölmələr, məhsullar, müştərilər və bazarlar üzrə marjinal mənfəətin hesablanması metodu;

• məsrəflərin növlər, yaranma mənbələri və məhsullar üzrə hesablanması metodları;

• müəssisə daxilində konkret istifadəçilərə oriyentasiya edən hesabdarlıq sistemi;

• investisiyanın və müəssisənin cari fəaliyyətinin effektivliyinin hesablanması metodları;

• plan və faktiki göstəricilərin sapmalarının təhlili metodları və s.

Yuxarıda sadalanan alətlər haqqında müəssisənin iqtisadiyyatına, təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasına, uçotuna və təhlil edilməsinə həsr olunmuş ədəbiyyatlarda müvafiq tövsiyələr tapmaq olar. Ancaq konkret müəssisə üçün işlənib hazırlanan bütün kontrolinq alətləri istifadəçilər tərəfindən qəbul olunmalıdırlar.

Kontrolerlər müəssisə daxilində öz məhsullarını konkret istifadəçilərə «satmağı» bacarmalıdırlar, əks təqdirdə kontroler tərəfindən işlənib hazırlanmış alətlər menecerlərin cari fəaliyyətində istifadədən praktiki olaraq kənarda qalacaqdır.

Möhkəm mövqelərin tutulması. Bu fazanın gəlməsi aşağıdakı əlamətlər üzrə qiymətləndirilə bilər:

• menecerlərin kontrolerlərin fəaliyyətinin nəticələrindən məmnun qalmaları nəzərə çarpacaq dərəcədə artır;

• qarşılıqlı inam yaranır, müştərək iş və kommunikasiyaların həcmi artır;

• kontrolerlərin xidmətlərindən istifadə edən bölmələrin işlərinin nəticələrinin yaxşılaşması nəzərə çarpan olur;

• müəssisənin bölmələrinin rəhbərləri öz operativ fəaliyyətlərində artıq kontrolerlərin köməyi olmadan işləyə bilmirlər;

• kontrolinq xidməti müəssisənin təşkilati strukturunda daha yuxarı iyerarxik səviyyəyə qalxır və onun həll etdiyi məsələlər spektri genişlənir;

• kontrolerlər menecerlərin mötəbər partnyorlarına çevrilirlər;

• bütün müəssisədə kontrolinq bölməsinin xeyirli (faydalı) işi barəsində danışılır.

Yuxarıda adları çəkilən əlamətlərin meydana çıxması ondan xəbər verir ki, kontrolinq sisteminin yaradılmasının birinci mərhələsi praktiki olaraq bitmişdir: kontrolinq xidməti təşkilati və instrumental olaraq yaradılmış, kontrolinq sistemi isə müəssisənin bölmələri tərəfindən tanınmış və yayılmışdır.

Kontrolinq funksiyalarının əhəmiyyəti və həcminin artması fazası. Bir çox müəssisələr üçün kontrolinqin inkişafında bu fazanın gəlməsi mümkün hadisədir, lakin hələ ki, kifayət qədər uzaq perspektivdir. Buna baxmayaraq, Qərbin industrial aparıcı müəssisələrində kontrolinq təcrübəsinin təhlili artım fazasının gəlməsinin bir sıra əlamətlərini aşkar etməyə imkan verir:

• kontroler plan dövrü üçün müəssisənin fəaliyyətinin haşiyə göstəricilərinin formalaşdırılması zamanı lider və moderator (nizamlayıcı) kimi çıxış edir;

• kontrolerlər müəssisədə yeni fəaliyyət sferalarını mənimsəyirlər, məsələn, kontrolinq funksional bölmələrdə yayılır: marketinq kontrolinqi, logistika kontrolinqi, ETİ (elmi-tədqiqat işləri) və TKİ (təcrübə-konstruksiya işləri) kontrolinqi meydana çıxır;

• müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin işlənib hazırlanması zamanı yuxarı menecerlərlə əməkdaşlıq münasibətləri qaydaya düşür;

• kontrolinq xidməti çərçivəsində strateji kontrolinq bölməsi yaranır.

Kontrolinqin funksiyaları, vəzifələri və instrumentariləri xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq daima çoxalır və təkmilləşirlər. Əgər kontrolinq tam qəbul olunur və bərabərhüquqlu partnyor statusunu əldə edirsə, onun imkanları proqnozlaşdırmanın, strateji planlaşdırmanın müasir metodlarından istifadə etməklə müəssisənin perspektiv inkişafına təsir göstərir, risklərin, potensialların və s. təhlili əhəmiyyətli dərəcədə artır.

Əlbəttə ki, kontrolinqin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsinin başlanğıc fazalarında olan milli müəssisələrin əksəriyyətində sonuncunun vəzifəsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərindəki məsrəflərin və nəticələrin uçotu metodlarının yaradılması və sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir. Ayrı-ayrı müəssisələr artıq praktiki olaraq bu mərhələni keçmiş, planlaşdırma və büdcələşmə üçün instrumentarilərin işlənib hazırlanması mərhələsinə qədəm qoymuşlar. Ancaq milli müəssisələrdə kontrolerlərin menecerlərin bərabərhüquqlu partnyoru olması haqqında danışmaq hələ ki, tezdir.

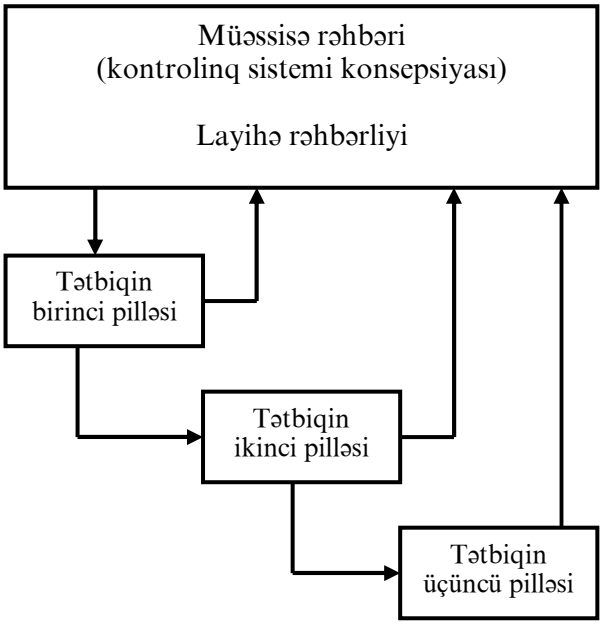
Kontrolinqin tətbiq edilməsi templəri. Təşkilatda yenidənqurmaların aparılmasına iki ən geniş yayılmış yanaşmanı fərqləndirmək olar: «kiçik addımlarla», «bomba atma» və «planlaşdırılan təkamül».

Kontrolinqin «kiçik addımlarla» tətbiq edilməsi yanaşması köhnə idarəetmə strukturunda qarşıya qoyulmuş məqsədə yavaş irəliləmə ilə kiçik dəyişikliklərin edilməsini nəzərdə tutur. Belə yanaşmanın üstünlüyü, hər şeydən əvvəl, müəssisə daxilində aparılan dəyişikliklərə qarşı böyük müqavimətin mövcud olmamasından ibarətdir. Əsas çatışmazlıq isə yenidənqurma prosesinin ləngiməsindəndir ki, bu da nəticə etibarilə tətbiqin tamamilə dayandırılmasına gətirib çıxara bilər.

«Bomba atma» köhnə idarəetmə sisteminin intensiv və qəti dəyişdirilməsi deməkdir. Belə yanaşma nəticəsində kontrolinq sistemi elementlərinin sürətlə tətbiq edilməsi mümkündür, ancaq bu zaman müəssisə daxilində güclü «çəkişmə» (ixtilaf) təhlükəsi yaranır.

«Planlaşdırılan təkamül» prinsiplərinə əsaslanan yanaşma müəyyən dərəcədə yuxarıda adları çəkilən yanaşmaların üstünlüklərindən istifadə etməyə, həmçinin kontrolinqin tətbiq edilməsi prosesinə qarşı müqaviməti azaltmağa imkan verir. Bu yanaşmanın iriləşdirilmiş sxemi (şəkil 24.1)

kontrolinq-layihəsi prinsiplərindən istifadə edilməsinə əsaslanan innovasiyaların reallaşdırılmasına yanaşmanı təsvir edir.



Şəkil 24.1. Kontrolinq sisteminin «planlaşdırılan təkamül» metodu vasitəsilə tətbiqi

Əvvəlcə müəssisənin idarə edilməsinin yuxarı səviyyəsində kontrolinq sistemi konsepsiyası formalaşdırılır və qəbul edilir ki, bunun əsasında da kontrolinqin tətbiq edilməsi layihəsi işlənib hazırlanır. Layihə özünə planlaşdırılmış məqsədlərə nail olunması üzrə müvafiq mərhələ və tədbirləri daxil edən pillələrə bölünür. Həm bütün layihə, həm də onun ayrı-ayrı pillələri üçün plan və büdcələrin reallaşdırılması müddətləri mütləq fiksə edilməlidir.

Birinci mərhələdə kontrolinqin tətbiq edilməsindən sonra əldə edilən nəticələr müəssisənin rəhbərliyi yanında müzakirə edilir. Lazım gəldikdə, növbəti mərhələlərin tərkibinə, müddətlərinə və büdcələrində korreksiyalar (düzəlişlər) edilir. Layihənin reallaşdırılması zamanı kontrolinq sistemi konsepsiyasının özünün korreksiya edilməsini tələb edə bilən şəraitlər yarana bilər. Kontrolinq sisteminin tətbiq edilməsinin idarə edilməsi layihənin növbəti mərhələlərində analoji olaraq həyata keçirilir.

24.3. Biznesdə tətbiq edilən kontrolinq alətləri

Kontrolinqin bu növlərindən hər birinin öz məqsədləri, həm də onlara nail olmaq üçün metodları, vasitə və alətləri vardır.

Kontrolinq mahiyyət etibarilə idarəetmənin mühüm konsepsiyası olduğuna görə, ona tabe olan idarəedici elementləri: istehsal uçotu, maliyyə uçotu, marketinq, menecment və başqaları iqtisadi məqsədlərinə nail olmaq üçün öz spesifik alətlərini təqdim edirlər. Strateji kontrolinq müəssisənin həyat fəaliyyətini, inkişafının məqsədlərinin izlənilməsini, rəqibləri qarşısında uzunmüddətli, sabit üstünlüyə nail olmasını təmin etməlidir. Strateji kontrolinqin təhlilinin başlıca istiqamətləri aşağıdakılardır:

• xarici və daxili mühitin təhlili;
• rəqabətin təhlili:
• uğurun mühüm amillərinin təhlili;
• fəaliyyətin strateji planlarının və nəzarət göstəricilərinin təhlili;
• məsrəf yaradan amillərin təhlili.

Aparılan analiz əsasında firmanın strategiyalar portfeli formalaşır ki, bundan istifadə etməklə, müdiriyyət biznesin gələcək inkişafı üçün öz seçimini etməlidir. Strateji kontrolinq uzunmüddətli perspektivlər üçün nəzərdə tutulur.

Nəzarət obyektləri və deməli, nəzarət olunan kəmiyyətlər, məqsədlər, strategiyalar, firmanın güclü və zəif tərəfləri, onun biznesində şanslar və risklər kimi göstəricilərdir.

Beləliklə, strateji kontrolinqin istifadə etdiyi strateji idarəetmə alətlərini aydınlaşdıraq.

1. «Şəxsi istehsal – kənardan təchiz olunma». Bu,necə hərəkət etməyi hesablamaq üçün qarşıda duran böyük vəzifədir: kənardan komplektləşdirici hissələr almaq, yoxsa şəxsi istehsal qurmaq? Bu zaman istehsal xərclərini, istehsal güclərindən istifadəni, anbar xərclərini, hazırlama keyfiyyətini, logistikanı (daşınma), vaxta qənaəti, ekoloji amilləri və bir çox başqa şeyləri nəzərə almaq lazımdır.

2. Rəqabətin təhlili. Bu, şəxsi müəssisənin müxtəlif xarakteristikalarının daim rəqib müəssisənin analoji göstəriciləri ilə tutuşdurulmasıdır. Bu cür müqayisə həm firmanın zəif yerlərini, həm də üstünlüklərini üzə çıxarmağa imkan verir. Bu analizin aparılması üsullarından biri öz rəhbər işçilərinin anonim anketləşdirilməsidir. Yeri gəlmişkən, bir çox mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, bu, rəqabət mübarizəsində qalib çıxmağın ən mühüm metodlarından biridir.

3. Logistika. Bu, deyərdik ki, metod olmayıb, xammalın, materialların və başqa əmtəə-material dəyərlərinin «dəqiq vaxtında» prinsipi ilə lazımi yerə çatdırılmasının səmərələşdirilməsi haqqında bütöv bir elmdir. Logistikadan istifadə edən müəssisələr əmtəə-material dəyərlərinin daşınmasına və

saxlanmasına sərf etdikləri xərcləri aşağı salmağa nail olurlar. (Yaxşı logistik-mütəxəssislər qızıl qiymətinədir).

4. Portfel təhlili. Bu təhlilin əsasını məhsulun təcrübə və həyat tsikli əyrisinin effekti konsepsiyası təşkil edir. Müəssisə malların faktiki vəziyyətindən və inkişaf perspektivlərindən asılı olaraq, istehsal etdiyi məhsulları 4 strateji biznes seqmentinə bölür: «yeni» mal, «inkişaf edən» mal, «uçuşda olan» mal və «ölməkdə olan» mal. Aparılan analizə uyğun olaraq, sahibkarlar malın büraxılışını azaltmağı, layihənin bağlanmasını, və ya əksinə, onun maliyyələşdirilməsini genişləndirməyi, həmçinin istehsal güclərini daha perspektivli məmulatın istehsalına keçirməyi planlaşdırırlar.

5. Potensialın təhlili. Bu metod rəqabət analizini xatırladır, lakin müəssisənin xarakteristikalarının müqayisəsi yalnız bazar lideri ilə baş verir. Bu fonda menecerlərin aradan qaldırmalı olduqları nöqsanlar xüsusilə kəskin nəzərə çarpır, əgər, əlbəttə ki, menecerlər müəssisənin uzun müddət fəaliyyət göstərməsinə çalışırlarsa.

6. Strateji yarıqlar. Müəssisənin uzunmüddətli strategiyasının yerinə yetirməsi analizi: planlaşdırılmış və real keyyfiyyət, həm də kəmiyyət göstəricilərinin tutuşdurulmasıdır. Firmanın xarici və daxili mühitinin analizi, həmçinin rəqiblərinin analizi əsasında həyata keçirilir.

7. Ssenarilərin işlənib hazırlanması. Bu metoddan (mümkün dəyişikliklərə cavab reaksiyası) istifadə edərkən, müəssisə qeyri-müəyyən hadisələr üçün öz fəaliyyətini planlaşdırır. Ona görə də ssenari minimum kimi üç variantda işlənir: hadisələrin yaxşı, ən pis və orta (daha real) gedişatı. Müəssisənin menecerləri firmanın həyat fəaliyyətini saxlamaq məqsədilə istənilən variant üçün hərəkətlər alqoritmini işləyib hazırlayırlar.

Strateji kontrolinqin alətlərini nəzərdən keçirdikdən sonra aydın olur ki, onları bazara «ciddi və uzun müddətə» gələn iri şirkətlərin menecerlərinin istifadə etməsi daha məqsədəuyğundur. Xırda biznesin nümayəndələri isə bunun üçün kifayət qədər maddi bazalarının olmaması səbəbindən strateji kontrolinqin elementlərindən istifadə edə bilməyəcək, həmçinin ona görə ki, biznes üçün əlverişsiz şərait yarandıqda, kiçik müəssisənin gələcəkdə fəaliyyətini saxlamaqdansa, onu bağlamaq daha asandır.

Strateji kontrolinqlə yanaşı, bizdə hələ operativ kontrolinq alətləri də vardır. Bax, bunlar bizə kömək edəcək.

Kontrolinqin bu növünün başlıca məqsədi elə bir idarəetmə sisteminin yaradılmasıdır ki, müəssisənin cari məqsədlərinə nail olmağa kömək edir, həmçinin «məsrəf-mənfəət» nisbətini optimallaşdırır.

Operativ kontrolinq qısamüddətli məqsədlər üçün nəzərdə tutulmuşdur və firmanın rentabellik, likvidlik, məhsuldarlıq və mənfəət kimi iqtisadi göstəricilərinə nəzarət edir ki, bu da xırda biznes sahəsində daha yaxın və anlışıqlıdır və strateji idarəetmə məsələlərindən baş çıxarmaq o qədər də vacib deyil. Vəzifələrə əsasən dəyər uçotu, operativ planlaşdırma və

büdcələşdirmə, məhsuldarlıq və nisbətlər standartlarının analizi, hesabatların formalaşması, nəticələrin məqsədlərlə müqayisəsi, parametrik analiz, qeyri-standart hesabatların formalaşması daxildir. Müvafiq olaraq, operativ kontrolinqin əsas metodlarının və alətlərinin arsenalı strateji kontrolinqdən kifayət qədər çox fərqlənir. Aşağıdakı alətlər daha çox məlumdur:

1. ABC-təhlil. Bu metod alınmış materiallar, tədarükçülər və iş gününün vəzifələrindən ibarət olub, üç qrupa bölünür. Bir qayda olaraq, belə hesab edilir ki, kiçik kəmiyyət ifadəsinə böyük dəyər ifadəsi uyğundur – bu, «A» və «B» qruplarıdır. Bu qruplara xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. «C» qrupunda isə ya seçilmiş nəzarət etmək, ya da onun üçün minimum ehtiyat müəyyən etmək lazımdır. Bu metodla rəhbərlik öz diqqətini həqiqətən bahalı və həlledici sahələrində cəmləşdirir. Bu metodun müəssisədə böyük dövriyyələrdə səmərəli olduğu hesab edildiyinə baxmayaraq, kiçik müəssisələrdə də bu metoddan istifadə etmək olar.

2. Sifarişlərin həcminin təhlili. Bu metod demək olar ki, «ABC-analiz» metoduna oxşardır, lakin onunla fərqlənir ki, burada alıcılar və sifarişçilər tədqiq olunur. Belə hesab edilir ki, az sayda sifarişçi satışın böyük hissəsini formalaşdırır. Xırda sifarişçilərin sayını azaltmaq tövsiyə olunur. Bu metod müəssisədə böyük dövriyyələrdə səmərəlidir, ona görə də kiçik müəssisələr üçün yaramır. (Məhz kiçik müəssisələr hər bir sifarişçi üçün mübarizə aparır).

3. Alqı zamanı sifarişlərin həcminin optimallaşdırılması. Bir qayda olaraq, alınan məhsul partiyasının həcminin artması ilə onun qiyməti də aşağı düşür. Lakin bu zaman anbarların saxlanması üçün xərclər də artır. Material alqısının (tədarükünün) optimal partiyası edə miqdarda material hesab edilir ki, anbar məsrəfləri əyrisi ilə material partiyasının dəyəri əyrilərinin kəsişməsində yerləşmiş olsun. Təəssüf ki, alqıların və anbarların böyük olmayan ölçüləri çox vaxt kiçik müəssisələrə bu metoddan istifadə etməyə imkan verir.

4. Örtük məbləğlərinin hesablanması metodu. Bu metod direkt-kostinq sisteminə əsaslanır. mənfəətin hesablanması mövcud bazar qiymətindən başlanır ki, buradan ardıcıl olaraq birbaşa, ümumistehsal və ümumtəsərrüfat xərcləri çıxılır və müvafiq olaraq, «1 örtük məbləği», «2 örtük məbləği» və «3 örtük məbləği» formalaşır (bu elə mənfəətimizdir). Bu metod məmulatın gəlirliliyinin və ya itkililiyinin daha dəqiq nəticəsidir. Kiçik biznes tərəfindən tətbiq edilmək üçün daha məqsədyönlüdür.

5. İtkisizlik nöqtəsində kəmiyyətlər təhlili. Müəssisənin daimi məsrəflərini əmtəənin «1 örtülmə məbləğinə» (yuxarıda göstərilən metod) bölməklə, itki riskindən yayınmaq məqsədilə satılması zəruri olan məmulatın minimum miqdarıdır. Sonra müəssisənin minimum qazanc məbləğini və ya avadanlığın minimum yüklənməsinin ölçüsünü hesablamaq olar. Müəssisə yalnız bir məhsul növü buraxdıqda, çox rahat metoddur. Məhsulun bir neçə

müxtəlif planlı növü olduqda, onlar arasında daimi məsrəflərin bölgüsünü aparmaq zəruridir ki, bu heç də həmişə rahat deyil.

6. Müəssisədə meydana çıxan dar yerlərin təhlili. Müəssisənin məhdud imkanlarının: vaxt, material, avadanlıqlarının yerinin axtarışı baş verir. Müxtəlif məmulatlar üçün hər bir yer vahidinə formalaşmış gəlirlilik miqdarı hesablanır. (Daha sadə dildə desək, əgər bizdə, məsələn, xammalın miqdarı məhduddursa, onu satışı maksimum gəlir gətirən malların istehsalına sərf etməliyik). Bu göstəricinin əsasında məhsul buraxılışının optimal strukturunun hesablanması aparılır.

7. İnvestisiyaların hesablanması metodları. Bunlara ayrı-ayrı investisiya obyektlərinin (statik) qiymətləndirilməsi metodları aiddir:

- xərclər üzrə müqayisə metodu;
- mənfəət üzrə müqayisə metodu;
- rentabelliyin hesablanması metodu;
- amortizasiya müddətinin hesablanması metodu;
- dinamik;
- kapitalın dəyərinin hesablanması metodu;
- rentabelliyin daxili normasının hesablanması metodu;
- annuitetlər metodu

Kiçik müəssisələr tərəfindən tam həcmdə istifadə oluna bilər, lakin bunun üçün sahibkarlar bütün bu metodları sərbəst olaraq öyrənməlidirlər.

8. Məhsul partiyasının ölçülərinin optimallaşdırılması. Belə hesab edilir ki, buraxılan məhsul partiyasının optimal ölçüsü hazır məhsul buraxılışı artdıqca aşağı düşən daimi məsrəflər əyrisinin anbar məsrəfləri artımının əyrisi ilə kəsişməsində yerləşir. Kiçik müəssisələrdə istehsal həcmləri böyük olmadığından, bu metoddan istifadə kifayət qədər səmərəli deyil. Lakin digər tərəfdən, anbar binalarına hal-hazırda icarə dərəcələrinin bu cür artımı ilə bu metodun tətbiqi üzərində kiçik biznes də düşünməlidir.

9. Keyfiyyət dərnəkləri. Ölkəmiz üçün ekzotik olan bu metod ilk dəfə Yaponiyada işlənib hazırlanmışdır və hazırda bir çox xarici ölkə müəssisələrində fəal tətbiq olunur. Keyfiyyət dərnəkləri müəssisənin əməkdaşlarından ibarət qruplar olub, hər hansı istehsal problemini həll etmək üçün yaradılır. Bu metod işçilərin təşəbbüslərini irəli sürməyə, onları müəssisə ilə birləşməyə imkan verir, yəni burada «insan amili» işə salınır. Mürəkkəb metodlardan biridir, belə ki, psixologiyanın əvvəlcədən görünməyən sahəsi ilə bağlıdır. Lakin uğur qazanılarsa, nəticə heyranedici ola bilər. Hətta kiçik müəssisələrdə bu metoddan istifadə etmək daha asandır, belə ki, iri müəssisələrdə işçilər daha sıx əlaqədə olur. Bir çox sahibkarlar heç bir şübhə etmədən bu metoddan istifadə edirlər, çünki onlar öz işçiləri ilə tez-tez məsləhətləşirlər. Deməli, bunu yalnız elmi əsaslara qoymaq qalır.

10. Endirimlərin təhlili. Endirimlər edildikdə, məmulatın gəlirlilik vahidi də aşağı düşür, halbuki bütövlükdə satışların sayı ilə kompensasiya

olunmalıdır. Bu metod endirimlər edilməsi səbəbindən mənfəətin səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə bu endirimləri kompensasiya etmək üçün satışın artırılmasının zəruri ölçüsü arasında nisbəti hesablamağa imkan verir.

11. Satış sahələrinin təhlili. Məhsulun satış regionları kəsiyində alınan örtük məbləğlərinin analizi aparılır. Bir neçə satış məntəqəsi olan ticarət sahəsinin kiçik müəssisələri üçün bu, kifayət qədər səmərəlidir. Bu halda hər bir ticarət nöqtəsinin ayrıca analizi baş verməlidir.

12. Funksional-dəyər təhlili. Ən mürəkkəb və baha başa gələn metoddur. Funksional-dəyər analizi prosesində istehsal prosesinin minimal tərkib elementlərinə ayrılması baş verir ki, bunlardan da hər biri ətraflı, xırda detallarına qədər öyrənilir, onun zəruriliyi, həmçinin onunla əlaqədar vaxt və xammal məsrəfləri də əsaslandırılır. Ətraflı analizdən sonra öyrənilmiş elementlərin sintezi baş verir və yeni sistem formalaşır. Bir qayda olaraq, funksional-dəyər analizi xərcləri xeyli aşağı salmağa imkan verir, lakin onun tətbiqi mürəkkəbliyi və bahalığı səbəbindən beş-altı ildən bir məqsədəuyğundur.

13. XYZ-təhlili. İstehsal üçün alınan materiallar istehlak strukturu kəsiyində 3 qrupa bölünür: istehlak daimi, tərəddüd edən və ya birdəfəlik xarakter daşıyır. Bu metodun «ABC-analiz» metodu ilə kombinəedilməsi çox səmərəlidir. Tədarüklərin optimal tənzimlənməsinə yönəldilmişdir. Böyük anbar ehtiyatları olduqda, daha səmərəlidir.

Yekun olaraq, demək olar ki, kiçik müəssisələrdə bu metodlardan bir çoxunun tətbiq edilməsi ciddi surətdə çətinləşdirilmişdir, belə ki, onlar əsasən iqtisadi informasiyanın böyük massivlərinə daha səmərəli tətbiq edilir, yəni əsasən iri istehsal kompleksləri üçün daha yararlıdır. Əslində isə biznes üçün müsbət iqtisadi nəticə əldə etmək üçün onların heç də hamısını tətbiq etmək lazım deyil.

Kiçik müəssisələr üçün, fikrimizcə, kontrolinqin aşağıdakı alətlərindən istifadəni tövsiyə etmək olar:

- itkisizlik nöqtəsində miqdar analizi;
- hər hansı müəssisədə (böyük və ya kiçik) kontrolinqin əsası olan örtüyün məbləğinin hesablanması metodu;
- müəssisədə meydana çıxan dar yerlərin analizi;
- investisiyaların hesablanması analizi;
- keyfiyyət dərnəkləri;
- endirimlərin analizi;
- satış sahələrinin analizi.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda sadalanan metodların çoxundan xırda biznes hələ ki, intuitiv səviyyədə öz təcrübəsində istifadə edir. Belə ki, sahibkar xammalın, materialların və xidmətlərin qiymətlərindən baş çıxarmalı, öz avadanlıqlarının imkanlarını, müştərilər üçün endirimləri, potensial alıcıları, qoyduqları pulun gəlirliliyini və başqa, gündəlik lazım olan şeyləri

bilməlidir. Bütün bunların hamısını elmi əsaslara qoymaq kifayətdir ki, biznesmen üçün qəbul etdiyi qərarlar daha aydın olsun.

24.4. Müasir kontrolinqdə ERP sistemi

Sənaye inqilabından qabaq ardıcıl şəkildə və bugünkü günün qaydaları əsasında ticarətlə məşğul olan şirkətlərin sayı olduqca az idi . Bu şirkətlər çox kiçik idi və əksər hallarda bir nəfər bütün idarəetmə işlərini öz öhdəsinə götürürdü. Qəbul olunan qərarlar şirkətin mövcud mənbələri və ümumi məqsədləri əsasında zehində formalaşırdı.

Getdikcə bazarın tələbatı və şirkətlərin istehsal və xidmət fəaliyyətləri artır və buna görə də fəaliyyət və əməliyyatların bir nəfər tərəfindən idarə olunması qeyri-mümkün olurdu. Bunun nəticəsində bir çox insanlar bu sahəyə cəlb olunurdular və müxtəlif ticarət fəaliyyəti fərdi fəaliyətin yerini tutudu. Nəticədə iri təşkilatlarda bir nəfər aparıcı rəhbər kimi nəzərdə tutulub və digər şəxslər də müxtəlif səviyyə və dərəcələrdə ona kömək göstərmək üçün nəzərdə tutulurdu. Bu əsasda müxtəlif fəaliyyət sahələri inkişaf edib. Fəaliyyət sahələri genişlənidirilib və beləliklə, işləri icra etmək üçün bir çox insanlara ehtiyac yaranıb. Bunun nəticəsidir ki, dünyanın tanınmış şirkətləri kompyuterlərə və kompyuter proqramlarına böyük həcmdə kapital qoyuluşunu həyata keçirirlər. Elektronika, rabitə və kompyuter sənaye sahələrinin inkişafı nəticəsində, informasiya texnologiyasının sürətli inkişafı təşkilatların fəaliyyətinə çox böyük təsir göstərmişdir. Bu dəyişiliklər eyni halda təşkilatların fəaliyyət mühitinin mürəkkəbləşməsinə səbəb olur. Buna görə də təşkilatların müxtəlif sahələri arasında yaxşı əlaqə yaratmaq və informasiyanın təmin edilməsini yüngülləşdirmək üçün lazımı sistemlərin yaradılmasına çox ehtiyac vardır. Bu sistemlər (Enterprise Sistems "ES") adı ilə tanınır. Bu sistem imkan verir ki, rəhbərlik vacib məlumatlardan hər yerdə və hər zaman müxtəlif qərarların qəbulunda istifadə etsinlər. **ERP (Enterprise Resource Planning) sistemləri** 90-cı illərdə informasiya texnologiyasının inkişafının mühüm amili kimi qiymətləndirilə bilər.

ERP sistemlərinə bü cür diqqət, bu sistemin bugünkü təşkilatların informasiya və ticarət sahələrinin inkişafındakı əhəmiyyətinin göstəricisidir . Təşkilatların indiki güclü rəqabət dünyasında rəqibləri, müştəriləri və şəriklər tərəfindən çoxsaylı problemləri və təzyiqləri şəraitində ERP sistemi faydalı bir sistem kimi və bu təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem kimi mühüm rol oynayır. İqtisadi sistemlərin idarə olunmasında yeni idarəetmə

metodlarından və xüsusilə ERP sistemindən istifadə edilməsi çox zəruridir. Hal-hazırda güclü rəqabət dünyasında təşkilatların öz rəqibləri, müştəriləri və şərikləri tərəfindən çoxsaylı problemləri və təzyiqlərlə üzləşdikləri şəraitdə ERP sistemindən istifadə faydalı bir vasitə kimi, bu təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem kimi mühüm rol oynayır. ERP sisteminin təşkilatların fəaliyyətində bu mühüm rolu ilə yanaşı yaddan çıxartmaq lazım deyildir ki, bu sistemdən düzgün istifadə olunmaması təşkilatın əsaslarının tam şəkildə məhvinə səbəb ola bilər.

Kontrolinq zamanı ERP sistemi bir şirkətin bütün bölmələrinin fəaliyyətini bir kompyuter proqramı əsasında vahid bir sistemdə birləşdirir və hər bölmənin özünəməxsus tələbatına cavab verir. Bu ortaya qoyulan böyük bir iddia hesab oluna bilər ki, bir kompyuter proqramı maliyyə sahəsində çalışanların və bütün struktur vahidlərinin tələbatını təmin etmiş olsun. Kompyuter sisteminin hər bir bölməsinin özünəməxsus fəaliyyət sahəsi vardır. Lakin ERP sistemi bu bölmələri vahid kompyuter proqramında birləşdirir. Bu proqram ayrı-ayrı bölümlərin cəmləşdiyi bir baza tərəfindən icra olunur. Ona görə də müxtəlif bölümlər informasiyanı asanlıqla müştərək istifadəyə verir və bir-birilə əlaqə yarada bilərlər. Bu kompyuter proqramının şirkətlər tərəfindən düzgün şəkildə qurulacağı təqdirdə ondan istifadənin bir çox müsbət tərəfləri vardır. Misal üçün, müştəridən sifarişin qəbul edilməsi. Həqiqətən də müştəri sifarişi verdikdə bu sifariş kağız şəklində və ya kompyuterdə bir bölmədən digər bölməyə dövr edir. Bu dövretmə müştəri sifarişlərinə vaxtında cavab verməyi ləngidir. Eyni halda şirkətin müxtəlif bölümlərində fəaliyyət göstərənlərin heç biri bilmir ki, bu sifarişin vəziyyəti ayrı-ayrı bölümlərdə necədir. ERP kompyuterdəki maliyyə, insan resursları, anbar bölümlərinə aid müstəqil sistemləri aradan götürür və onun yerinə vahid kompyuter proqramını bərqərar edir. Beləliklə, maliyyə, anbar və digər bölümlər öz proqramlarına malik olurlar, lakin bu fərqlə ki, həmin proqramlar bir-birilə əlaqə qursunlar. Bu əsasda maliyyə bölümü anbar bölümünə müraciət edərək sifarişin verilməsindən məlumat əldə edə bilər. ERP-nin bir çox proqramları ayrı-ayrılıqda istifadəyə yararlıdır və onu tam şəkildə əldə etmədən də bəzi hissələrindən istifadə etmək olar.

ERP sisteminə tam halda tərif vermək çətindir. Mütəxəssislər bu sistemə müxtəlif təriflər vermişlər ki, bu təriflər onun ayrı-ayrı hissələrini əhatə etmişdir. ERP sisteminin təşkilatın ayrı ayrı bölümlərində özünəməxsusluğu və fəaliyyət qabiliyyəti ilə tanışlıq gələcəkdə bu sistemin tam şəkildə tanınmasına kömək edə bilər. ERP (Enterprise Rsource Planing) proqramlarında bir müəssisənin daxilindəki bütün bölümlər və əməliyyatlar səy edirlər ki, kompyuterin vahid bir sistemində yerləşdirilsinlər. Müxtəlif bölümlər (maliyyə, anbar və satış) mümkündür ki, özünəməxsus kompyuter sisteminə malik olsunlar ki onlara məxsus işlər icra edilsin. Amma ERP onların hamısını ayrı-ayrı bölümlərdən ibarət bazaya malik vahid bir proqramın daxilində birləşdirir. Bu halda müxtəlif bölümlər informasiyanı

müştərək istifadəyə qoyur və bir-biri ilə əlaqədə olurlar. Həqiqətdə ERP informasiya texnologiyasına əsaslanan bir həll sistemidir ki, təşkilatın mənbələrini bir sistem vasitəsilə bir-birinə bağlamış olur və yüksək sürət, keyfiyyət və diqqət şəraitində təşkilatın müxtəlif səviyyələrdə olan müdirlərinin nəzarətində qoymuş olur ki, təşkilatın idarəetmə və proqramlaşdırma işlərini lazımi şəkildə həyata keçirə bilsinlər. ERP kompyuter proqramı vahid bölümlər məcmuəsindən hazırlanaraq və qabaqcadan proqramlaşdırılaraq təşkilatın bütün bölümlərini əhatə edir. Bu proqramdan istifadə edərkən onun imkanlarından maksimum bəhrələnmək üçün onu təşkilatın tələbatı ilə uyğunlaşdırmaq olduqca çətindir. ERP təşkilat üçün informasiya nöqteyi-nəzərindən vahid bir fəaliyyət mühitində və Real – time şəklində çox böyük kömək göstərmiş olur. Bu onu göstərir ki, ERP bir məcmuə və ya bir Suit proqramıdır. İnformasiya texnologiyası ədəbiyyatlarında Suit müstəqil, lakin bir-biri ilə əlaqədə olan proqramlar məcmuəsinə deyilir. Bu proqramlar arasında məlumatların sürətli mübadiləsi və oxşar fəaliyyət mühiti bu məcmuənin ən mühüm özünəməxsusluqlarından hesab olunur. Bu məcmuənin proqramlarının hər biri ayrı-ayrı məqsədlər üçün proqramlaşdırılmışdır. Lakin bununla belə onların arasında məlumatların mübadiləsi prosesi çox rahatlıqla həyata keçirilir. Zahiri quruluşu və ya User interface onların hamısında bir-birinə oxşardır. ERP-lər belə bir özünəməxsusluğa malikdirlər ki, bir neçə müstəqil proqramdan ibarət, lakin bir-birilə əlaqədar məcmuədirlər ki, onların arasında məlumat mübadiləsi rahatlıqla həyata keçirilir. ERP üçün göstərilən tərifdə modulların quruluşundan məqsəd daha çox bir çox bir-birindən müstəqil olan müxtəlif proqramların olmasını göstərməkdir. Bu mənada ki, ayrı-ayrılıqda müxtəlif proqramların və ya modulların, o cümlədən maliyyə, hesabdarlıq, insan rezervləri, əməliyyat və istehsalın nəzarəti, proqramlarının ERP məsmuəsinin daxilində olmasına baxmayaraq, ERP bölümlərinin təşkilatda inkişafına mane olmur. Beləliklə, ERP məcmuəsi içindən bu məcmuədən tam istifadə etmədən də lazım olan proqramı seçib istifadə etmək olar. Modulların quruluşu belə bir imkanı yaradır ki, müxtəlif modulları müxtəlif təminedicilərdən hazırlayıb və sonra isə onların məcmuəsini bir-birinin yanında yerləşdirmək olar. ERP-lərin istehsalında proqram təminediciləri və satıcıları (vendor) tərəfindən standartlara riayət olunması bu işdə müəyyən sadələşdirmələrin yaranmasına səbəb olmuşdur. Halhazıda elə şirkətlər vardır ki, öz ERP-lərinin müxtəlif hissələrini hətta 3 və ya 4-dən daha çox təminedici vasitəsilə hazırlayıb və sonra isə onları bir-birinin yaında yerləşdirirlər. Modulların ERP sistemində vahidliyi müxtəlif mənada ola bilər. Bu vahidlik yeni modulların əlavə edilməsi imkanı nəzərindən, təşkilatın bir hissəsinin lazımi proseslərinin tam şəkildə əhatə edilməsi, bəzi proseslərin təkrar edilməməsi, informasiya nöqteyi-nəzərindən vahidlilik, bütöv sistemdə bölümlərin təkrar edilməməsi, və s. nöqteyi-nəzərindən ola bilər. ERP sistemləri ən yaxşı mövcud proseslər əsasında və

ya müxtəlif sənayedə Best Practice əsasında proqramlaşdırılmışdır. Bu mənada ERP proqram məcmuəsindəki təşkilatın müəyyən məqsədə doğru səylərinə yardım edən biznes proseslər standart metodlar əsasında proqramlaşdırılmışdır və təcrübədə sübut olunmuşdur ki, bu kontrolinqin tətbiqi üçün ən yaxşı metoddur.

Müasir biznes-mühitdə şirkətin strukturlarının uğurlu kontrolinqi üçün korporativ resursların kompleks idarə edilməsini həyata keçirəcək vahid informasiya məkanının yaradılması vacibdir. Bu məsələ şirkətin təşkilati strukturunun bütün səviyyələrində biznes-proseslərin idarə edilməsi üçün vahid inteqrasiya edilmiş informasiya sistemlərinin tətbiqini tələb edir. Bu və digər aktual məsələlərin həlli üçün ERP konsepsiyası (Enterprise Resource Planning) – müəssisənin resurslarının planlaşdırılması nəzərdə tutulub.

ERP – müəssisənin spesifik xüsusiyyətlərini və konkret biznes-məsələlərini, onun fəaliyyət infrastrukturunu, miqyasını və coğrafiyasını nəzərə alan kompleks idarəetmə strategiyasıdır. O, idarəetmə əməliyyatlarının kontrolinqini, qlobal standartlaşdırılmasını, texnoloji proseslərin avtomatlaşdırılmasını və biznesin effektifliyinin artırılmasını təmin etməyə imkan verir. Kontrolinqdə ERP sistemlərinin uğurla tətbiqi ümumdünya standartına çevrilir. Bu, həmin sinifdən olan sistemlərin geniş imkanları ilə bərabər ERP-nin tətbiqi şirkətin bazarda nüfuzunun artması ilə bağlıdır.

Son illər yerli şirkətlərdə fəaliyyətlərin kontrolinqi üçün ERP sistemlərinə böyük maraq göstərməyə başlayıblar. Bu sinifdən olan həllərə tələbatın yaranması ERP sistemlərinin biznes inkişafının kritik alətinə çevrildiyini sübut edir. Müəssisə və sahə miqyaslı güclü, tez uyğunlaşa bilən, tamfunksional ERP həllərinin tətbiqinə zərurət yaranıb.

24.5. Kontrolinq xidməti və onun təşkili formaları

Müasir anlayışlardan olan monitorinq və kontrolinq terminləri biznesdə xüsusi əhəmiyyətli nəzarət fenomenləri kimi istifadə olunur. Monitorinqdə daha çox müxtəlif müşahidə üsullarından istifadə edilir. Burada müşahidə fotoçəkilişlər, sorğular və s. vasitələrlə həyata keçirmələr mümkündür. Kontrolinqidə isə monitorinq prosesi permament xarakterli hesab edilir, yəni biznes subyektlərinin özünütənzimlənməsi, idarəedilməsi və nəzarəti daimi xarakter daşıyır. İl boyu davam edən prosesin neqativ və pozitiv təsirləri məhz kontrolinqin necə tətbiq edilməsini şərtləndirir. Ona görə kontrolinqin biznesdə əhəmiyyətli bir istiqamət kimi öyrənilməsinə ehtiyac yarandı. Kontrolinq modern biznes komponenti olaraq daha çox əhəmiyyət kəsb etməyə və maraq doğurmağa başladı. Rəhbərlik müəssisəsinin idarəedilməsi effektivliyinin artırılması üçün kontrolinqin tətbiqinin zəruriliyinə əmin olduqdan sonra kontrolinq xidmətinin müstəqil olaraq yaradılması və ya bunun funksiyalarının artıq mövcud olan struktur bölmələr: plan,

mühasibat və iqtisadi xidmət şöbələri arasında bölüşdürülməsi haqqında məsələ ortaya çıxır. Aşağıda rəhbər tərəfindən qərar qəbulu zamanı əsas kimi istifadə edilə bilən "lehinə" və "əleyhinə" arqumentlər siyahısı göstərilmişdir. Kontrolinq xidmətinin yaradılmasının pozitiv aspektləri aşağıdakılar hesab oluna bilər:

- Kontroler kimi yeni təsisatdan və onun rəhbərindən görüləcək və ya görülmüş işlərin və öhdəliklərin necə yerinə yetirilməsinin nəticələrini soruşmaq mümkün olacaqdır.
- Müəsisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyəti haqqındakı informasiya bir yerdə mərkəzləşəcəkdir və onu kifayət qədər operativ əldə etmək mümkün olacaqdır.Vahid standartları və planlaşdırma, nəzarət, uçot və hesabat qaydalarına bölmələr üzrə daha tez tətbiq eidilməsi mümkün olacadır ki, bu da idarəetmə prosesini asanlaşdıracaqdır.
- Yeni təsisat hesab olunan kontroler bundan sonra bütün fəaliyyəti əlaqələndirəcək və qarşılıqlı fəaliyyəti daha mükəmməl koordinasiya edəcəkdir ki, bu da işin daha effektiv qurulmasını təmin etmiş olacadır.

Kontrolinq xidmətinin yaradılmasının neqativ aspektlərini isə belə təsnifləşdirmək olar:

- Müəssisənin idarəetmə sistemindəki dəyişikliyin izah edilməsi zərurətinin əsaslandırılması və onun hansı ehtiyacdan yarandığını bəyan etmək.
- Kontrolinq xidmətinin digər departamentlərdən daha ön sıraya keçməsi və təşkilatdaxili funksional dəyişikliyə, müəssisə daxilində müxtəlif mənfi müzakirələrə və konfrantasiyaya səbəb ola bilər.
- Təşkilatda fəaliyyət göstərən digər departamentlərin səlahiyyətlərinin azaldılması və bunun isə müsbət qarşılanmaması əlavə problemlər doğuracaqdır. Digər tərfdən isə yeni təsisat və istiqamət kimi kontrolerin tətbiqində olduqca ciddi problem də yaradacaqdır.

Kiçik və orta müəssisədə kontrolinqin funksiyaları daha çox müəssisə rəhbərinin müvainlərindən birinin səlahiyyət dairəsinə daxil ola bilər. Orta ranqlı müəssisələrdə, həmçinin müstəqil kontrolinq xidmətinə sahib olmaq qeyri-adilik funksiyasına etiraz edirlər. Çünki bu təsisatın özu həm funksional, həm də yeni ştat olaraq mahiyyəti və müəssisəyə qazandırdığı üstünlükləri doğru anlaşılmır. Kontroler-müəssisədə kontrolinq funksiya və vəzifələrini reallaşdıran mütəxəssisdir. Konrtoleri heç cürə nəzarətçi ilə eyni funksiyanı görəcəyini və o cür də adlandırılmasını qarışdırmaq olmaz. Lakin bununla belə kontroler eyni zamanda funksiyalarına nəzarət mexanizmlərinidə həyata keçirən şəxs olaraq xarakterizə oluna bilər. Kontroler müəssisədə iqtisadiyyat və iadrəetmə sahəsində xidmət işlərinin yerinə yetirilməsinə cavabdehdir:

- İdarəetmə sahəsində uçotun aparılması üzrə işləri də kontrolinq funksiyalarına daxil edir.

- Xərclərin uçotunun şəffaf, səmərəli təşkilini və eyni zamanda, əlavə xərclərin azaldılmasını təmin edir ki, bu, nəticədə müəssisənin büdcə balansının qorunub saxlanmasında önəmli rol oynayır.
- Müəssisənin gəlirlilik normasının və likvid imkanlarının artırılması üzrə metodiki və digər alətlərdən istifadə imkanlarına görə cavabdehlik hissinə malik olur.
- Müəssisələrin qarşıya qoyduğu məqsəd və hədəflərini əlaqələndirmək imkanlarına sahib olur və nəticələrin tez-tez nəzərdən keçirilməsi hədəflərə yaxınlaşmasını şərtləndirmiş olur.

Kontrolinq fəaliyyətində yeni yanaşmalara görə kontrolerə münasibətə heç də birmənalı fikir yoxdur. Belə ki, hamı tərəfində kontroler kimi yeni təsisatın yaradılması zərurətini anlayır, eyni zamanda, onun yaradılmasına can atır. Başqa qurumlar isə bunun mürəkkəb bir təsisat olduğuna görə və onun müəssisənin həyatında hansı dəyişikliyə səbəb olacağını anlamır və buna heç də can atmır. Buna canatmanın kökündə duran əsas məsələ kimi müəssisənin hədəflərinə və rentabellik göstəricilərinə canatmada kontrolerlə müəssisə rəhbərliyi arasında qarşıdurma halları olur ki, bu da kontoler təsisatının daha çox mürəkkəb bir təsisat olduğu kimi xarakterizə olunmasına gətirib çıxarır. Cari fəaliyyətində kontroler peşəkar xidmətini yerinə yetirərəkən digər departamentlərlə əlaqədə olmuş olur. Bu isə onun müəssisə daxilində kontrolerə əlavə olaraq məsuliyyət hissinin və peşəkar, subyektiv tələblərinin artmasını şərtləndirmiş olur. Kontrolerə olan tələblər əsasən aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- Xərclərin hesablanması və onların təsnifləndirilməsi;
- Müəssisənin maliyyə imkanlarının və təşkilatı funksiyalarının həyata keçirilməsi;
- Müəssisənin hədəflərindən kənar fəaliyyətinə dair təhlil materiallarının əldə edilməsi;
- Müəssisənin investisiya strategiyasının seçilməsi;
- İstehsal olunan məhsul (xidmətlər) üzrə bazardakı tələb və risklərin təhlili;
- Təşkilatın maliyyə-uçot siyasətinin işlənib hazırlanması;
- Rəqiblərin fəaliyyətinin müqayisəli təhlili;
- Müəssisənin fiskal (büdcə-vergi) siyasətini dərindən təhlil etmək və bütün fəaliyyətlərin mövcud resurslara adekvat olaraq hesablanması;
- Müəssisənin inkişaf proqnozunu və onun yerinə yetirilməsi yollarını göstərmək.

24.6. Kontrolinqin informasiya təminatı və onun əsas elementləri

Müsair biznesdə kontrolinqin səmərəli təşkili onun informasiya bazasından xeyli dərəcədə asılıdır. Belə ki, informasiyanın akkumlyasiyası özündə çoxlu sayda faktorları ehtiva edir. Buraya müəssisənin istehsal etdiyi məhsulun (xidmətlərin) həcmi, istehlakçıların gəlirləri, zövq və tələblərinin dəyişməsi və s. istiqamətlərdə məlumatların toplanması təşkil edir. Beləliklə, çoxlu sayda amillər informasiyanın zəngin, doğru və etibarlı olması ilə birbaşa əlaqədardır. Ona görə informasiya sistemləri gərək daha çox etibarlı və qərarlara real təsir gücü olan obyektiv gerçəklikləri əhatə etsin. Belə informasiya sistemləri çoxlu sayda komponentlərdən təşkil oluna bilər. İstənilən iqtisadiyyatın əsas problemlərindən biri məhdud resurslardan maksimum səmərəli istifadə olunmasıdır. Lakin resursları müxtəlif cür istifadə etmək olar. Burada əsas məsələ iqtisadi resursları harda və necə cəmləşdirmək haqqında qərarın qəbuludur. İnformasiya sahibkarlıq fəaliyyətinə manevr etməyin əsasıdır. O, məhsul (xidmətlər) istehsalının effektiv və iqtisadi cəhətdən daha sərfəli necə təşkil etmək məsələsini həll etməyə imkan verir. Bilik və informasiya starteji resurslara çevrilir. Tələb olunan informasiya çoxlu sayda mənbələrinə və saxlanma yerinə görə yayılımışdır. AİS-lərin məqsədi informasiyanı elə yığmaq, tematik birləşdirmək və emal etməkdir ki, istifadəçi interpretasiyası üçün informasiyaya sürətli və rahat girişi təmin etsin. Bu gün demək olar ki, toplanan və istifadə olunan informasiya daşıyıcılarına heç bir məhdudiyyət yoxdur. Müasir qiymətləndirmələrdə menecerlər öz fəaliyyətində əsas informasiya rolunu oynayır:

- İnformasiyanı qəbul edən;
- İnformasiyanı yayan;
- Beynəlxalq aləmdə peşəkar nümayəndə. Menecerin və sahibkarın öz informasiya vəzifələrini necə icra etmələrindən müəssisənin fəaliyyətinin son nəticəsi çox asılıdır, lakin müəssisənin məhsuldarlığı informasiyanın təkcə kəmiyyətindən deyil, həm də onun keyfiyyətindən asılıdır. İstənilən müəssisədə müntəzəm olaraq, aşağıdakı istiqamətlərdə iş aparılmalıdır:
- Problemlərin aşkarlanması və informasiya tələbatının müəyyən edilməsi;
- İnformasiya mənbələrinin seçilməsi;
- İnformasiynın toplanması;
- İnformasiyanın emal olunması və onun tamlığının və əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi;
- İnformasiyanın təhlili və seçilmiş sferalarda tendensiyaların aşkar olunması;
- Proqnozların və müəssisənin fəaliyyətinin alternativlərinin işlənib hazırlanması;
- Müxtəlif fəaliyyətlərin alternativlərinin qiymətləndirilməsi, strategiyanın seçilməsi və strateji planların reallaşdırılması üçün idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi.

Müasir biznesin informaisya təminatı – onun xarakterik cəhətidir. O müəssisə uğur qazanır ki, yaranmış imkanlar haqqında informasiyaları daha tez toplayır, emal və istifadə edir. İnformasiya daxili mənbələr kimi çıxış edir:

- Əməliyyat işləri üçün nəzərdə tutulmuş tranzasion sistemlər, həmçinin müştərilərlə filial və nümayəndələrin müştərək əməliyyatları;
- Elektron saxlanclardakı sənədlər;
- Kağız daşıyıcılarda sənədlər.

İnformaisyanın xarici mənbələrinə aiddir:

- Elektron və ya kağız daşıyıcılarda informaisya agentliklərinin materialları;
- Tənzimləyici orqanların qanunverici və normativ materialları;
- Elektron və kağız daşıyıcıları formasında müəssisənin müştəriləri və partnyorları tərəfindən təqdim olunmuş materiallar və məlumatlar.

AİS-ləri ənənəvi və qeyri-reqlamentli analitik məsələlərin həll olunmasında bütün informasiya kompleks istifadəsini təmin etməlidir.Bunun üçün qərarların qəbul olunması sistemi vahid informasiya konsepsiyasına əsaslanmalıdır. Müxtəlif mənbələrdən sistemə daxil olan informasiya bir qayda olaraq süzgəcdən keçir. Əsasən verilənlərin formalaşmasında aşağıdakı mənbələr ola bilər:

- konkretliliyin yoxlanılması – verilənlərin daxili ziddiyyətliliyi, verilənlərin daxil edilməsinin təhlükəsizliliyi və sistemin bütünlükdə fəaliyyəti;
- Verilənlərin süzgəcdən keçirilməsi və aqreqatlaşdırılması;
- Verilənlərin dublikatının qeyri-mümkünlüyü;
- Verilənlərin zamanlanması (tarixilik prinsipinə uyğun olaraq zaman göstəricisinin daxil olmaması).

Verilənlərin aqreqatlaşdırılması dedikdə, müxtəlif detallaşdırma səviyyəsində verilənlərin qarşılıqlı əlaqə sisteminin qurulması mexanizmlərindən istifadə edilməsi başa düşülür. İnformasiyanın saxlanılmasının maksimal müddəti, adətən aqreqatlaşdırlmış informasiya üçün 10 ildən az olmayaraq, detallaşdırılmış informasiya üçün 4 ilə qədər təşkil edir. Tarixi verilənlər müəyyən müddətlərin bitməsi ilə məlumatların müxtəlif daşıyıcılarda (maqnit lentlərdə, optik və ya maqnit optik kitabxanalarda və s.) uzun müddət ərzində saxlanılmaq üçün nəzərdə tutulan verilənlərin ictimai arxivində "anbarlaşdırıla" bilər. Təbii ki, lazım olduqda, verilənlərin arxivdən çıxarılması və onların analitik sistemə əlavə olunması təmin edilir. Məlum olduğu kimi, informasiyanı toplamaq, onun saxlanılmasını təşkil etmək azdır. Ən başlıcası isə ondan effektiv istifadə etməyi bacarmaqdır. Araşdırmalar göstərir ki, eyni informasiya bazasından istifadə edərək müxtəlif, istisnasız olaraq bir-birinə əks nəticələr çıxarmaq olar. İnformasiya anbarlarının əsas potensial istifadəçiləri idarəetmənin orta və yuxarı halqaları sistem analitikləridir. Çox vaxt bunların əksəriyyəti kompyuter texnolgiyaları və müasir analitik metodlar sahəsində kifayət qədər erudusiyalı və qeyri-ordinar düşünən insanlardır.

XXV FƏSİL. MENECERLƏR QRUPUNUN FORMALAŞDIRILMASI

25.1. Menecer – effektiv idarəetmənin təşkilatçısıdır

Menecment idarəetmə ilə məşğul olan insanlarla qırılmaz şəkildə bağlıdır. Həlli vacib olan məsələlərin spesifikliyi əsas etibarilə idarəetmə əməyinin əqli yaradıcı xarakterini müəyyən edir, burada məqsədlərin qoyulması və onlara nail olunması üsul və yollarının işlənib hazırlanması, habelə birgə fəaliyyətin təşkili idarəetmə heyətinə aid edilən insanların fəaliyyətinin mahiyyəti və tərkibini təşkil edir. Onların xüsusi bir əmək predmeti vardır ki, bu da informasiyadır. Onlar informasiyanı yeni şəklə salaraq idarə olunan obyektin vəziyyətini dəyişmək üçün qərarlar qəbul edirlər. Buna görə də əmək aləti kimi informasiya ilə işləmə vasitələri çıxış edir. Onların fəaliyyət nəticəsi isə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması ilə qiymətləndirilir.

"İdarəetmə heyəti" anlayışının tərkibi kifayət qədər geniş və çoxmənalı şərh olunur. Beynəlxalq əməyin təşkili (BƏT) idarəetmə heyətini işçilərin daha geniş kateqoriyasının (tərkibinə menecerlərdən başqa mütəxəssislərin, peşəkarların daxil olduğu) bir hissəsi kimi nəzərdən keçirir. İşdə menecer və mütəxəssislərin sıx əlaqəsi bunun əsası kimi çıxış edir. Onlar birbirilərindən asılıdır və daim təmasda olmaqla işləyir, müəssisənin planlı inkişafına xidmət edirlər.

Menecer müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olan işçilərin hansı məqsədlərə nail olmalarını müəyyən edir. O, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması üçün hansı fəaliyyətlərin həyata keçiriləcəyi haqda qərar verir. Menecer vəzifələrin yalnız aydın və dəqiq ifadə olunduğu təqdirdə uğur qazanmağın mümkünlüyünü dərk edərək əməkdaşların qarşısında konkret məqsədlər qoyur.

Menecer nəyi bilməli və nəyi bacarmalıdır? Menecerlərin malik olduqları biliklər, bacarıqlar, şəxsi və işgüzar keyfiyyətlər kompleksinin müəyyən edilməsi məsələlərinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Bir sıra mütəxəssislər belə bir fikir söyləyirlər ki, burada konkret tələblərin müəyyən edilməsi praktiki olaraq qeyri-mümkündür. Misal üçün, professor E.Starostsak hesab edir ki, menecerlərin keyfiyyətlərinə qarşı irəli sürülən tələblər bütün şəraitlərdə eyni ola bilməz, onlar menecerlərin çalışdıqları mühitdən bilavasitə asılıdır. E.Starostsakın fikrincə zəif əxlaqi münasibətlər və ya primitiv mədəniyyətli mühitdə yalnız başqa şəraitdə "kobud" adlandırıla bilən metodlardan istifadə edən menecerlər uğur qazana bilər. Yüksək mədəniyyətli mühitdə həmin menecerlər eyni metodları tətbiq etsələr, onların fəaliyyəti bəyənilməyəcək və səyləri dəstəklənməyəcəkdir. Lakin mütəxəssislərin

əksəriyyəti belə hesab edirlər ki, menecerlərə qarşı irəli sürülən ümumi tələbləri müəssisə və təşkilatlarda olan iş şəraitindən birbaşa asılı deyildir.

Müəssisənin inkişaf prosesində iş şəraiti dəyişir və buna görə də menecer yaranan şəraitdən asılı olaraq rəhbərlik metodu və tərzlərini dəyişmək qabiliyyətinə malik olmalıdır. Menecerin istənilən şəraitdə istehsalı səmərəli idarə etmək qabiliyyəti buna bariz sübutdur. Bir çox alimlərin hesab etdiyi kimi, menecerlərin biliklərinə, bacarıqlarına, işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərinə qarşı ümumi tələblər irəli sürülə bilər, ancaq, müxtəlif səviyyəli menecerlər üçün tədbirlər fərqli olmalıdır.

Müasir təsərrüfatçılıq şəraitində menecer müəssisədə istehsal və satış proseslərinin səmərəli təşkilində böyük rol oynayır. Menecer yüksək ixtisaslı, peşəkar, sahənin problemlərinə dərindən bələd olan, kompyuterlərlə işləməyi bacaran, ən azı bir xarici dil bilən, mürəkkəb şəraitdə belə düzgün idarəetmə qərarları qəbul edən şəxsdir. Menecer öz vəzifəsinin yerinə yetirilməsində müstəqildir, müəssisənin ehtiyaclarına xidmət edir, tərəfdaşlarla və maliyyə-kredit təşkilatları ilə işgüzar münasibətlər qurur.

Mülkiyyət formasından və sahə mənsubiyyətindən asılı olmayaraq istənilən müəssisədə çalışan menecer üçün beş əsas baza əməliyyatı mövcuddur.

Birincisi, məqsədin müəyyən edilməsidir. Menecer ilk növbədə məqsədi dəqiqləşdirir və ona nail olmağın konkret yollarını müəyyənləşdirir və işçiləri bu barədə məlumatlandırır.

İkincisi, əməliyyat zamanı fəaliyyət sahələrini təmin edir, münasibətlərin yaxşılaşdırılması və vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan hər şeylə tanış olur, qruplar yaradır və vəzifələri bölüşdürür.

Üçüncüsü, qruplar və işçilər arasında əlaqələr yaradır, cavabdeh şəxsləri təyin edir.

Dördüncüsü, müxtəlif işçi qruplarının əməyinin qiymətləndirilməsi üçün ölçü vahidi müəyyənləşdirir. Bu zaman işçilərin fəaliyyəti ətraflı təhlil edilir, qiymətləndirilir, qruplara və işçilərə bu barədə məlumat verilir.

Beşincisi, menecer özü də daim inkişafda olmaqla ətrafdakılara təsir göstərir.

Menecerin fəaliyyəti təhlilində əsasən funksional-proses metodundan istifadə edilir. Menecerin özünün funksional-proses yanaşması aşağıdakıları ifadə edir:

1. Menecer tərəfindən öz funksiyalarının fiksasiyası və onların mümkün qədər müfəssəl şəkildə dərk edilməsi;

2. Menecerin öz vəzifə funksiyalarının effektiv şəkildə həyata keçirməsi üçün istifadə edə biləcəyi konkret formaların, yəni əvvəlcədən hər bir fiksə edilmiş funksiya üzrə iş əməliyyatlarının dərk olunması;

3. İş əməliyyatının, yəni real rejimdə konkret real fəaliyyətlərin menecerə təhkim olunmuş konkret funksiyaların icrası forması kimi həyata keçirilməsi.

Proses yanaşması nöqteyi-nəzərindən menecerin işində onun peşəkarcasına həyata keçirdiyi fəaliyyətdə sərt məntiqi ardıcıllığı aşkara çıxarmaq olar. Belə məntiqin sərtliyi menecerə təşkilatın vəzifəli şəxsi kimi təhkim edilmiş, konkret təşkilat çərçivəsində yalnız onun tərəfindən yerinə yetirilən funksiyaların mütləq ardıcıllığında və növbəliliyində təzahür edir. İdarəetmə fəaliyyətini nəzərdən keçirərkən menecer özündə beş funksiyanın ardıcıl olaraq həyata keçirilməsini əks etdirir. Menecerin əsas vəzifə funksiyası kimi idarəetmə qərarının işlənib hazırlanması və qəbul edilməsidir. Menecer tərəfindən onun öz funksiyalarının yerinə yetirməsinin hər bir tsiklinə münasibətdə birinci addım məhz qərar qəbulu ilə bağlıdır: əgər qərar qəbul edilmişdirsə, onda başqa funksiyaların da ardıcıl olaraq yerinə yetirilməsi zərurəti ortaya çıxır; əgər qərar qəbul edilməmişdirsə, onda başqa funksiyaların yerinə yetirilməsinə zərurət yoxdur. Qərar qəbulu ilə bağlı olan funksiya nəticənin fiksasiyası proseduru kimi çıxış edir və buna konkret fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi zamanı nail olmaq olar və olunmalıdır. Yerdə qalan idarəetmə funksiyaları aşağıdakılardır:

- planlaşdırma;
- qəbul olunmuş planın reallaşdırılması;
- icraçıların motivləşdirilməsi (əgər bu tələb olunursa);
- nəzarət.

Menecer tərəfindən eyni vaxta həll olunan müxtəlif problemlər isə onun öz funksiyalarının həyata keçirilməsinin müxtəlif mərhələlərində ola bilərlər: birinci problemə münasibətdə o, hələ qərar qəbulu mərhələsində; ikinci problemə münasibətdə isə artıq nəzarətin həyata keçirilməsi mərhələsində ola bilər. İstənilən təşkilatın uğurluluğu, hər şeydən əvvəl, fəaliyyətin ümumi məqsədlərinin, habelə ona nail olunması vasitələrinin nə dərəcədə dəqiq düşünülmüş və müəyyənləşdirilmiş olması ilə müəyyən edilir. Məşhur amerikan meneceri Li Yakoka hər bir mərhələdə aparıcı işçilərə aşağıdakı sualların verilməsini sistemə salmışdır:

- Yaxın üç ay üçün hansı məqsədlər qoyursunuz?
- Planlar, prioritetlər və ümidlər necədir?
- Onların həyata keçirilməsi üçün nə etmək düşünürsünüz?

Təşkilatın hansı istiqamətdə inkişaf edəcəyinə münasibətdə ən yaxşı mümkün alternativlərin seçilməsi strateji planlaşdırma prosesində həyata keçirilir. Planlaşdırma müəssisənin mövcudluğunun ayrılmaz amili kimi çıxış edərək idarəetmə strukturunun seçilməsi üçün əsası formalaşdırır, rəhbərlik tərzini əvvəlcədən müəyyənləşdirir və nəzarət normalarını təyin edir. Planlaşdırma prosesi müəssisənin müasir vəziyyəti ilə onun gələcəkdə nail olmaq istədiyi vəziyyəti arasındakı əlaqəni həyata keçirərək özünə nə etmək,

necə etmək, nə vaxt etmək və kimin edəcəyini müəyyən etmək haqqında qərar qəbulunu da daxil edir.

Planlaşdırma digər idarəetmə funksiyalarının istinad etdiyi əsasdır, belə ki, təşkiletmə, motivləşdirmə və nəzarət son nəticədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasına istiqamətlənirlər. Təşkilatın hansı səviyyəsində olmasından asılı olmayaraq bütün menecerlər planlaşdırma ilə məşğuldurlar. Ancaq planlaşdırmanın xarakter və miqyası idarəçilərin malik olduqları səlahiyyətlərdən, habelə yuxarı menecerlər tərəfindən təyin olunmuş planlardan asılı olaraq dəyişir.

Araşdırmalar göstərir ki, menecerin ranqı nə qədər yuxarıdırsa, inzibati qabiliyyətlər onun üçün bir o qədər böyük əhəmiyyət daşıyır. Texniki və iqtisadi qabiliyyətlərin rolu bu zaman azalır. İdarəetmə sənətində uğur çox halda analitik qabiliyyətlər, insanlarla münasibətdə çeviklik, habelə işə qarşı məsuliyyətli münasibət və təşəbbüskarlıqla müəyyən edilir. Hər bir menecerin qabiliyyətləri praktiki işdə ən yaxşı şəkildə təzahür edir. Yalnız burada onun mövcud imkanlardan necə istifadə edə biləcəyini, çətinlikləri necə dəf edəcəyini və necə uğur qazanacağını yoxlamaq mümkündür. Rəhbərin "xarici verilənləri" dedikdə nəzakətlilik, ağırlıq, özünü ələalma və s. kimi cəhətlər başa düşülür. Menecerin doğruluq, təmizlik, insanpərvərlik, ədalətlilik və s. kimi fərdi keyfiyyətləri də az əhəmiyyət kəsb etmir. Menecerin bu şəxsi keyfiyyətləri ona həm öz tabeliyində olanlar, həm də müəssisənin bütün kollektivi arasında nüfuz (avtoritet) qazanmağa kömək edir, avtoritetin olması isə müəssisənin səmərəli idarə edilməsinin birinci və ən mühüm şərti kimi çıxış edir.

Təşkilatda tipik idarəetmə strukturu üç halqadan ibarətdir: yuxarı, orta və aşağı. Hər üç səviyyənin rəhbərləri çevikliyə malik olmalı, yəni daim yeni şeylər öyrənməli və öz üzərində işləməli, yeni tapşırıqlardan, öhdəliklərdən və bunları müşayiət edən məsuliyyətdən qorxmamalı, riskli situasiya və yeni imkanları fərqləndirməlidirlər. Yuxarı səviyyənin rəhbərləri ilkin nəzarəti həyata keçirən işçilər qrupudur. O, özünə icraçı direktoru, prezidenti, vitse-prezidenti, maliyyə müdirini və katibi daxil edir. Yuxarı səviyyənin rəhbərləri məqsədlər qoyur, ümumi strategiyanı işləyib hazırlayır, təşkilatın siyasəti və ümumi fəaliyyətini müəyyən edir.

Orta səviyyənin rəhbərləri özünə baş direktorları, şöbə rəislərini və aparıcı mütəxəssisləri daxil edən çoxsaylı qrupdur. Onların əsas öhdəlikləri: yuxarı səviyyənin rəhbərliyi tərəfindən işlənib hazırlanmış plan və siyasətin reallaşdırılması və aşağı səviyyənin rəhbərlərinin işinin koordinasiya edilməsi.

Aşağı səviyyənin rəhbərləri işçilərin fəaliyyətini nəzarətdən keçirir və istiqamətləndirirlər. Bunlara, misal üçün, prorab (iş icraçısı), dəftərxana müdiri və ya istehsal xəttinin nəzarətçisi aiddir. Adətən bu vəzifələrə gələcəkdə vəzifəsi artırılacaq işçilər və gənc mütəxəssislər təyin olunur.

Bütün səviyyələrin rəhbərləri marketinq, maliyyə, texnika, kadrlar və inzibatçılıq kimi sahələrdə öz öhdəliklərini peşəkarcasına icra edirlər. Marketinq şöbəsinin rəhbəri satışı təşkil edir, yəni istehsal olunmuş əmtəə və xidmətlər üçün alıcılar tapır. Başqa sözlə, o, reklam, informasiya xidməti, "əmtəənin irəlilədilməsi" metodu və müştərilərlə fərdi işin köməyilə, yeni və artıq mənimsənilmiş məhsulların işlənib hazırlanmasına, təkmilləşdirilməsinə və yayılmasına şərait yaradaraq bazarla əlaqə saxlayır. Marketinq şöbəsi bazar konyunkturunun tədqiqatını aparır və bunu adətən qruplar və ayrı-ayrı mütəxəssislər həyata keçirirlər. Onların funksiyalarına verilənlərin sistematik toplanması, təhlili və interpretasiyası daxildir, bu da əmtəə, xidmət və ya ideyaların reallaşdırılması ilə bağlı qərarların işlənib hazırlanmasına köməkçi olur.

Maliyyəçilər mühasibat uçotu, aktivlərin mövcud olması və kapital qoyuluşları üzrə cavabdehdirlər. Bank və sığorta kompaniyaları kimi təşkilatlarda onların fəaliyyəti xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Maliyyəçilər başqa rəhbərlər üçün başa düşülən maliyyə qiymətləndirmələri və proqnozlar verməlidirlər. Bütün rəhbərlər mühasibat uçotu prinsipləri ilə tanış olmalıdırlar. Onlar aktivlərin və marjanın qiymətləndirilməsindən, gəlirin müəyyənləşdirilməsindən, əsas əməliyyatların təhlilindən, maliyyə uçotunun alternativ metodlarından və əsas maliyyə müddəalarından baş çıxarmalıdırlar.

Texniki direktor məhsul və xidmətlərin istehsal prosesi üzrə məsuliyyət daşıyır. Onun öhdəliklərinə istehsala nəzarət, məhsulun çeşid və keyfiyyətinin yoxlanılması, müəssisənin layihəsinin hazırlanması və onun yerləşəcəyi yerin seçilməsi daxildir.

Kadrlar şöbəsinin müdiri işçilərin işə götürülməsi və ixtisaslarının artırılması üzrə cavabdehdir. Onlar kadr siyasətini planlaşdırır, işçilərin işə götürülməsini, onların öyrədilməsi, ixtisaslarının artırılması, habelə zəif və çətin əməkdaşların çıxdaş edilməsini idarə edir, kompensasiya və həvəsləndirmə sistemini işləyib hazırlayır və attestasiya normalarını təyin edirlər.

Administratorlar (inzibatçılar) dar ixtisaslaşmış mütəxəssislər ola bilməzlər. Onlar hər hansı bir sahədə xüsusi hazırlıq keçmədən menecmentin bütün sahələrindən xəbərdar olan universallardır. Bir çox təşkilatlarda fərdi tələbatlar və ya işin spesifikliyi ilə bağlı olan başqa rəhbər vəzifələr də mövcuddur. Məsələn, təşkilat elmi-tədqiqat, reklam, xeyriyyəçilik və ya beynəlxalq fəaliyyət kimi şöbələr yarada bilər. Belə vəzifələrin mövcud olub-olmamasını yuxarı səviyyənin rəhbərliyi müəyyən edir.

25.2. Menecerlərin peşəkarlıq meyarları

Menecerlər öz çətin və məsuliyyətli funksiyalarını yerinə yetirmək üçün xüsusi biliklərə yiyələnməli və müəssisənin idarə edilməsi üzrə gündəlik işlərdə ondan istifadə etmək qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Menecerlərin peşəkarlığına qarşı irəli sürülən tələbləri iki qrupa ayırmaq olar.

Birinci qrup tələb – menecer idarəetmə sahəsində işin peşəkarcasına yerinə yetirilməsini bilməli və bacarmalıdır. Bura aşağıdakılar daxil edilir:

- yüksək dinamiklik və qeyri-müəyyənlik xas olan situasiyalarda qərarları əsaslandırmaq və qəbul etmək bacarığı;
- müəssisənin işlədiyi sahədə inkişaf məsələləri üzrə məlumatlılıq (texnikanın, texnologiyanın və rəqabətin vəziyyəti, məhsul və xidmətlər üzrə tələbin dinamikası və s.);
- başqa firmalarda və sahələrdə menecerlərin təcrübəsi ilə tanış olmaq;
- resursları idarə etmək, müəssisənin işini planlaşdırmaq və proqnozlaşdırmaq bacarığı, idarəetmənin effektivliyini artırmaq qabiliyyətlərinə malik olmaq;
- müasir informasiya texnologiyalarından, kommunikasiya və rabitə vasitələrindən istifadə etmək bacarığı.

Biznes sahəsində zəruri bilik və bacarıqlar idarəetmə elminin, onun qanunlarının, informasiya ilə işləmə prinsiplərinin, metodlarının və vasitələrinin öyrənilməsi zamanı əldə edilir. Peşəkar işləyən menecer idarəetmə fəaliyyətinin metod və formaları sahəsində fəaliyyətin effektivliyini artıran elmi nailiyyətlərdən mütləq istifadə edir.

Menecerlərin peşəkarlıq səviyyəsinə qarşı irəli sürülən ikinci qrup tələb onların insanlarla işləmək və özlərini idarə etmək qabiliyyətləri ilə bağlıdır. Buraya aşağıdakı keyfiyyətlər daxildir:

- yüksək dərəcədə borcluluq hissinin və işə sədaqətin olması;
- insanlarla münasibətdə səmimi və düzgün olmaq, tərəfdaşlara etibar etmək;
- öz fikirlərini dəqiq ifadə etmək və inandırmaq bacarığının olması;
- insanların təşkilati iyerarxiyadakı yerindən asılı olmayaraq onlara hörmətlə və qayğı ilə münasibət göstərmək;
- öz fiziki və mənəvi gücünü tez bir zamanda bərpa etmək və öz fəaliyyətini obyektiv qiymətləndirmək qabiliyyəti.

Menecerlər öz funksiyalarının yerinə yetirilməsi zamanı geniş şəxslər dairəsinə (kolleqalar, tabelikdə olanlar, rəhbərlər, yuxarı administratorlar, səhmdarlar, istehlakçılar, malgöndərənlər və verilmiş müəssisənin fəaliyyəti ilə birbaşa və ya dolayı yolla bağlı olan digər insan və təşkilatlara) təsir göstərirlər. Öz status və maraqlarına görə nadir hallarda fərqlənən insanlarla işləmək üçün menecerlər təmasa girdikləri insanların hörmət və etibarını gücləndirən spesifik şəxsi keyfiyyətlərə malik olmalıdırlar.

Hətta ən təcrübəli və ixtisaslı menecer belə işdə səhv buraxmaqdan sığortlanmamışdır, lakin əsl peşəkarlar səhv buraxarkən sakitliyi, fikir aydınlığını saxlaya və günahkarları axtarmaqdansa, səhvlərin düzəldilməsi üzərində işləyə bilirlər.

Son dövrlərə qədər mütəxəssislər belə hesab edirdilər ki, sadalanan şəxsi keyfiyyətlər insanlara təbiətən gəlib, yaxud onlar bu keyfiyyətləri uzun illər səhvlər buraxmaq və düz işlər görmək nəticəsində qazanıblar. Ancaq elmin son nailiyyətləri (o cümlədən sosiologiya və psixologiya) yalnız şəxsi təcrübəsinə arxayın olmadan ciddi elmi əsasda insanların qarşılıqlı münasibətlərinin təbiətini və insanların idarə edilməsi sənətini öyrənməyə imkan verir.

25.3. Menecerlər qrupunun formalaşması xüsusiyyətləri və istiqamətləri

Menecer qrupunun formalaşması mürəkkəb prosesdir. Çünki qrup üzvlərinin maraq və məqsədləri müxtəlif və ziddiyyətlidir (tez-tez şəxsi maraq və məqsədlər təşkilatın məqsədləri ilə ziddiyyət təşkil edir). Buna görə də fərdi məqsəd və münasibətlərin vahidliyindən asılı olaraq qrupun kollektivliyi və ya sosial yetişkənliyi haqqında danışmaq olar. Menecerin idarəetmə fəaliyyətinin xarakter və tərkibi belə yetişkənliyin dərəcəsindən asılıdır. Rəhbər nəzərə almalıdır ki, qrup öz formalaşması və inkişafında üç əsas mərhələdən keçir.

Birinci mərhələdə qrup yenicə yaradılır, onun üzvlərinin qarşılıqlı şəkildə tanışlığı baş verir. Rəhbər işçiləri müşahidə etməli və onların arasından ən nüfuzlu və avtoritetli olanını seçməli, onları öz tərəfinə keçirməli və qrupda düzgün yerləşdirməlidir. Bu mərhələdə rəhbər qrupa münasibətdə "xarici qüvvə" kimi çıxış edir, tələblərin əksəriyyəti onun tərəfindən irəli sürülür.

İkinci mərhələdə qrup üzvlərinin qarşılıqlı tanışlığı və öyrənilməsi başa çatır. İnsanların maraq və meyillərinə uyğun olaraq bir-birilərilə dostcasına yaxınlaşması baş verir. Ümumi şəkildə qrupun qeyri-rəsmi strukturu formalaşır, aktiv yaranır, passiv də əmələ gələ bilər. Ola bilsin ki, müəyyən şəraitdə dezorqanizatorlar (işi pozan insanlar) qrupu da formalaşa bilər. Rəhbər belə qrupun formalaşması səbəblərini və qrupa bu və ya başqa işçilərin düşməsinin fərdi motivlərini diqqətlə təhlil etməlidir. Bu mərhələnin səciyyəvi xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbər qrupu idarə edə və ona qarşı təkcə şəxsi yox, həm də qeyri-rəsmi liderlər vasitəsilə tələblər irəli sürə bilər.

Üçüncü mərhələdə işçilərin qavrama qabiliyyəti və fəallığı eyni yüksək səviyyəyə çatır, tabelikdə olanlar öz rəhbərlərini yaxşı başa düşürlər və inzibati təzyiq olmadan öz öhdəliklərini yerinə yetirirlər. Rəhbər və

qeyri-rəsmi liderlər qrupun yerdə qalan üzvlərinə münasibətdə artıq "xarici qüvvə" kimi çıxış etmirlər, buna görə də onların tələbləri təbii və qrupun bütün üzvləri üçün başa düşülən kimi qəbul olunur. Bu mərhələnin xarakterik cəhəti qrup (təşkilat) və şəxsi maraqların ahəngdar şəkildə uyğunlaşmasıdır.

Aydındır ki, qrup öz inkişafında bir mərhələni sürətlə, digərlərini isə ləng keçə bilər. Hətta elə hallar olur ki, qrup, mərhələlərdən birində "ilişib qalır" və hətta "parçalanır". Qrupun parçalanması menecer kifayət qədər rəhbərlik bacarığına malik olmadıqda, anti-kollektiv baxışlara qulluq etdikdə, əməkdaşları düzgün seçmədikdə, öhdəlikləri obyektiv bölüşdürə bilmədikdə və qruplararası pis münasibətlərə laqeydlik göstərdikdə baş verir. Qrupu ixtisaslı və peşəkar kollektivə çevirə bilməyən meneceri savadsız, bacarıqsız hesab edirlər.

Menecerlərə qarşı irəli sürülən tələblər aşağıdakılardır:

- özünü idarə etmək qabiliyyəti;
- ağıllı şəxsi dəyərlər;
- dəqiq şəxsi məqsədlər;
- daim şəxsi artım (inkişaf);
- problemləri həll etmək bacarığı;
- yaradıcılıq və innovasiya qabiliyyəti;
- ətrafdakılara təsir göstərmək qabiliyyəti;
- müasir idarəetmə yanaşmalarını bilmək;
- tabelikdə olanları öyrətmək;
- əmək kollektivini formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək qabiliyyəti.

Aparılmış tədqiqatlar sübut edir ki, rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin edilməsi sferasında təşkilatı struktur məsələləri 40 faizə qədər yer tuturlar. İşçilərin peşəkarlığı və səriştəliliyi də təxminən eyni faizlə ifadə olunur və yalnız 20 faiz əməyin məhsuldarlığının payına düşür. Buna görə də uzunmüddətli uğurlu fəaliyyəti nəzərdə tutan istənilən şirkət qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması və ixtisas potensialının aşkara çıxarılması üçün zəruri olan işçilərin sayının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutan kadr planlaşdırması ilə məşğul olmalıdır. Şirkətin ölçüsündən, fəaliyyətinin xarakterindən və miqyasından asılı olaraq heyətin seçilməsinin metod və meyarlarında əhəmiyyətli dərəcədə fərqlər mövcuddur.

Rəhbər və tabelikdə olanların qarşılıqlı münasibətlərinin xarakteri, işçilər arasında münasibətlərin qurulması, əməkdaşların idarəetməyə və qərarların qəbuluna cəlb edilməsi, əməyin motivasiyası, kadr siyasətində qoyulan məqsəd və vəzifələr müəssisənin mülkiyyətçiləri və muzdla tutulmuş idarəedicilər tərəfindən situasiyadan asılı olaraq icra olunur. Bir sıra firmalarda sərt hakimiyyət rəhbərliyinin avtoritar stili tətbiq edilir, yüksək əməkhaqqına və peşəkarlığa malik olan şəxslər işə götürülür. Başqa firmalarda rəhbərlik və əməkdaşlar arasındakı şəxsi münasibətlərə xüsusi əhəmiyyət

verilir, maddi motivləşdirmə kiçiklərin böyüklərin qəyyumluğunda olması ilə yanaşı gəlir, kadrların seçilməsi zamanı müəyyən bacarıqlara malik olmaqdan çox, şəxsi sadiqlik nəzərə alınır. Firmanın fəaliyyətinin təşkilatı formalarından asılı olaraq əməkdaşların seçilməsi kriteriyaları fərqləndirilir, buna baxmayaraq, namizədlərə qarşı irəli sürülən tələblərin (vəzifə təlimatlarında yazılmış) müəyyən ümumiliyi saxlanılır.

Menecer qrupunun formalaşması müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli təşkilində müstəsna rol oynayır. Ona görə də heyətin seçilməsinə məsuliyyətlə yanaşmaq lazımdır. Bu istiqamətdə aşağıdakı işlərin görülməsi vacibdir:

- tələbatların qiymətləndirilməsi və heyətin seçilməsi meyarlarının müəyyən edilməsi;
- kadrların seçilməsi və işə qəbulu;
- kadrların öyrədilməsi;
- kadrlara rəhbərlik;
- heyətin gördüyü işlərin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi.

Lazımi işçiləri tapmaq üçün onların hansı vəzifələri yerinə yetirəcəklərini və hansı keyfiyyət və ixtisasa malik olacaqlarını müfəssəl şəkildə bilmək, yəni firmanın yeni əməkdaşları tərəfindən yerinə yetiriləcək işin tərkibini müəyyənləşdirmək lazımdır. Belə təhlil nəticəsində vəzifə, habelə onun müəssisə strukturunda hansı yeri tutduğu haqqında kifayət qədər tam təsəvvür əldə etmək olar. Daha sonra kadrların seçilməsi meyarlarını müəyyənləşdirmək lazımdır:

Heyətin seçilməsi meyarlarına aid edilir:

1. Fiziki cəhətlər (yaş, sağlamlıq, xarici görünüş, ədəb qaydaları);
2. Təhsil və təcrübə (ixtisas və təhsil səviyyəsi, iş stajı, xüsusi biliklər);
3. İntellekt (problemin mahiyyətini tez tutmaq, öz fikirlərini sərbəst ifadə etmək qabiliyyəti, qulaq asmaq bacarığı və öyrənmək arzusu);
4. Şəxsi cəhətlər (əməksevərlik, təşəbbüs, inadkarlıq, şöhrətpərəstlik və həyata qarşı müsbət münasibət);
5. Dispozisiya (liderlik, məsuliyyət hissi, ünsiyyətçilik, insanlara qarşı yaxşı münasibət, mütəşəkkillik).

Bu meyarlar əsasında konkret vəzifə üçün tələblər kompleksi tərtib edilir ki, bu da namizədlərin seçilməsi prosesini sürətləndirir.

Vakant yer üzrə işçi seçimi həm şirkət daxilində, həm də onun xaricində namizədlərin axtarışından başlayır. Birinci halda öz şirkətinin və qız (törəmə) müəssisəsinin əməkdaşı dəvət olunur. Daxili resurslara istinad edilməsinin müsbət tərəfi firma məsələlərinin həllinə artıq adaptasiya olmuş, daim müştərilərlə iş təcrübəsinə malik olan və artıq yeni kollektivə uyğunlaşması gözlənilməyən axtarılan şəxsin peşəkar və şəxsi keyfiyyətləri haqqında çox şeyi bilməkdir. Amma bununla yanaşı bu zaman yoxlanmış iş

metodlarının konservasiyası təhlükəsi mövcuddur, çünki yalnız yeni ideyalar yaranır. Xaricdən seçmə, hər şeydən əvvəl, kadrlar şöbəsində söhbəti və namizədin verilənləri ilə ideal modelin verilənlərinin müqayisəsini (professioqram vasitəsilə) nəzərdə tutur. Bu, insanın işgüzar keyfiyyətləri, xüsusi bacarıq və bilikləri, xarakterik cəhətləri və qabiliyyətləri ilə əlaqədar peşəkar tələbləri nəzərə alır. Düzgün tərtib edilmiş professioqram işçilərin axtarışında uğurun qazanılması üçün zəmanətçidir.

İri kompaniyalar son elmi məlumatlara və sifarişçinin tələblərinə uyğun olaraq ideal modellər işləyib hazırlayan psixoloqlarla əməkdaşlıq edirlər. Kiçik firmalar kadr işçisinin intuisiyasına istinad edir və axtarılan şəxsin zəruri keyfiyyətlər dəsti haqqında stereotip təsəvvürə oriyentasiya edirlər. Belə hesab olunur ki, seçmənin effektivliyi söhbətlərin sayının çoxalması ilə artır, lakin bu söhbətlərin sayı, bir qayda olaraq, yalnız rəhbər işçilərin axtarışı zamanı çox olur. Söhbətlər insan haqqında səthi təsəvvür verir, çünki hər bir namizəd xoşa gəlmək üçün hər cür səy göstərir. Psixoloqlar axtarılan şəxslərin ondan əvvəlki ziyarətçi ilə ixtiyarsız olaraq müqayisə olunması və kadrlar şöbəsi işçilərinin şəxsi simpatiyası ilə bağlı olaraq qiymətləndirmələrin effektivliyinin azaldığını qeyd edirlər. Subyektivizmi dəf etmək üçün heyətin seçilməsi üzrə menecerlər əvvəlcədən namizədin keyfiyyətlərinin kompaniyanın məqsəd və vəzifələrinə uyğunluğu haqqında informasiya əldə edilməsinə istiqamətlənmiş suallar toplusu tərtib etməlidirlər. Söhbət zamanı axtarılan şəxs tərəfindən təqdim olunmuş xülasə, əmək kitabçaları, təhsil haqqında diplomlar və əvvəlki iş yerindən tövsiyə məktubları öyrənilir. Bu mənbələr ideal işçinin yaradılmış obrazına aydınlıq gətirə bilər. Bir qrup işəgötürənlər diplomu olmayan və vəzifə dəyişkənliyinə meyilli olan namizəddən dərhal imtina edəcəklər, başqa bir qrupu isə bu narahat etməyəcəkdir. Təşkilatın strategiyasından çox şey asılıdır. Kadr axıcılığı çox yüksək olan, ani maraqlarla kifayətlənən və öz qarşısına uzunmüddətli kollektivlər yaratmaq məqsədini qoymayan firmalar mövcuddur. Ancaq müəssisələrdə kadr axıcılığı təkcə işçilərin dəyişdirilməsi xərclərilə bağlı maddi zərər vurmur, həm də korporativ birliyin, ümumi işə sadiqliyin zəifləməsinə gətirib çıxarır.

Daha bir seçim metodu olan situativ söhbət sadələşdirilmiş formada işgüzar oyunu xatırladır. Axtarılan şəxsə problemli situasiya təqdim edilir və ondan bu situasiyadan optimal çıxış yolu tapmaq tələb olunur. Əlbəttə ki, sakit şəraitdə hipotetik qərar vermək real həyatla müqayisədə asandır, lakin cavabın məntiqi və sübutu insan haqqında nə isə yeni bir şey öyrənməyə imkan verir. Situativ söhbət çərçivəsində kadrlar şöbəsi getdikcə daha çox testləşdirmədən istifadə edir, bunun köməyilə namizəddə zəruri bilik, bacarıq və qabiliyyətlərin mövcud olması müəyyən olunur. Bu metodun üstünlüklərinə qiymətləndirilən parametrlərin kəmiyyət və keyfiyyət qiymətlərinin əldə edilməsini aid etmək olar. İmitasiya testlərindən müəyyən

peşəkar məsələnin həllinə istiqamətlənmiş situativ söhbət təcrübəsində istifadə olunur və əməkdaşların seçilməsinin ən effektiv metodu hesab olunur. Həmçinin ümumi qabiliyyət və şəxsi cəhətləri aşkar edən testlərdən də istifadə edilir.

Testləşdirmənin köməyilə şifahi söhbətdə təqdim edilmiş verilənlərin qeyri-düzgünlüyünü təyin etmək və insan haqqında ilk fikri əhəmiyyətli dərəcədə korreksiya etmək mümkün olur. Bir çox şirkətlər üçün namizədin xüsusi bilikləri (bu bilikləri nisbətən sürətlə öyrənmək olar) yox, şəxsiyyətin xarakteristikası prioritet təşkil edir, çünki namizədin təfəkkür tərzinə, temperamentinə, özünü qiymətləndirməsinə, ünsiyyət qabiliyyəti və əxlaqına təsir göstərmək mümkün deyil.

Kadrlar şöbəsi tərəfindən axtarılanlar şəxslərdən uyğun gələn namizədləri seçdikdən sonra vakansiya olan bölmələrin rəhbərləri ilə söhbətlər başlayır. Məhz bu mərhələdə insanın peşəkarlıq və şəxsi keyfiyyətləri, onun şirkətin problemlərini həll etmək qabiliyyəti üzrə yararlılıq dərəcəsi müəyyən edilir. Bölmə rəisi namizədin kollektivə uyğunlaşa və nəzərdə tutulan iş həcmini yerinə yetirə biləcəyini başa düşməlidir. Əgər göstərişləri sözsüz olaraq yerinə yetirən şəxs lazımdırsa, onda seçim tabeliyə meyilli olan insanlar, ümumi problemləri birgə səylərlə həll etməyə çalışan kollektivçilər üzərində dayanır. Əgər firma yaradıcı təşəbbüskar şəxsiyyətlərə ehtiyac duyursa, onda lider istedadına malik olan, ümumi işin yerinə yetirilməsi zamanı müstəqilliyə səy göstərən fərdiyyətçilər seçilir. Əksər hallarda bölmə rəhbərinin qərarları müəyyənedici olur, belə ki, heyət üzrə menecer və ya baş direktor (kiçik firmalarda) yalnız vakansiya üçün axtarılan şəxsin birbaşa rəisinin seçimini təsdiq edir. Təbii ki, qəbul olunmuş qərarın düzgünlüyü üzrə əsas məsuliyyət bölmə rəhbərinin üzərinə düşür.

Təşkilat üçün heyətin seçilməsi kriteriyaları bilavasitə işçilərin dəyərliliyindən asılıdır. Belə ki, ən aşağı tələblər aşağı ixtisasdan olan və istənilən an dəyişdirilə bilən işçilərə qarşı irəli sürülür. Kiçik və orta kompaniyalar əmək bazarında bol olan və ya firmanın öz gücü ilə zəruri peşəkar biliklər öyrədilə bilən ixtisaslı əməkdaşların testləşdirilməsi və diqqətlə seçilməsinə çox çətin ki, güc və vəsait sərf edəcəklər. Öz unikal bilikləri və şəxsi keyfiyyətləri hesabına firma üçün bahalı məhsullar yarada bilən yüksək ixtisaslı işçilərin seçilməsi zamanı isə tamamilə başqa metodika tətbiq olunur. Bu kateqoriyaya baş və kommersiya direktorları, top-menecerlər, baş mühasiblər, aparıcı mühəndis-layihəçilər və başqaları daxildir. Məhz sadalanmış namizədlər kateqoriyası üçün testlər və işgüzar oyunlar yaradılır, çoxlu söhbətlər aparılır, nəticədə isə belə işə qəbul üsulları başqa əməkdaşlara da tətbiq olunur.

Müasir işəgötürənlər bahalı idarəedicilərə qarşı aşağıdakı tələbləri irəli sürürlər:

- ali təhsil, yaxşı olar ki, iqtisadi, ola bilsin ki, texniki;

- heyətin idarə edilməsi və müəssisənin işinin optimallaşdırılması sahəsində mütləq biliklər;
- fərdi kompyuterdən azad şəkildə istifadəetmə bacarığı;
- üç ildən beş ilə qədər ixtisası üzrə iş təcrübəsi, onun reytinqi və nüfuzunun saxlanması, ən effektiv istehsal strukturunu yaratmaq və işdə maksimal nəticələrə nail olmaq qabiliyyəti;
- yüksək əmək haqqı müqabilində normalaşdırılmamış iş günü rejimi ilə işləməyə hazırlıq;
- karyera artımı və peşəkar inkişafın planlaşdırılması;
- ünsiyyətçilik, düzgünlük, vicdanlılıq, işgüzarlılıq (zərurətdən asılı olaraq avtoritar və ya demokratik rəhbərlər seçilir).

Vakant yerlərə işçilərin seçilməsinin ən effektiv meyarlarını işləyib hazırlamağı arzu edən rəhbərlərə bir sıra tövsiyələr vermək olar. Perspektiv əməkdaşların axtarışını açılmış vakant yerin doldurulması üçün təcili şəkildə yox, daim həyata keçirmək lazımdır. Kiçik və orta firmalarda, adətən kadrları müəyyən vəzifəyə götürürlər, sanballı təşkilatlar isə ixtisaslı mütəxəssis üçün hər zaman vakansiya yaratmağa hazır olurlar, çünki ştatın komplektliliyi üzündən itirilməsi bağışlanmaz səhvdir. Belə işçi ona qoyulmuş sərmayələri geri qaytaracaqdır, şirkətin yenidən strukturlaşdırılması zamanı isə ştata girmək hər zaman asandır. İşə qəbul haqqında elan verməzdən əvvəl firmanın daxili ehtiyatları hərtərəfli öyrənilməlidir və onların səfərbərliyə alınması üzrə tədbirlər görülməlidir.

XXVI FƏSİL. İDARƏETMƏ STİLİNİN SEÇİLMƏSİ

26.1. Rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri

Müasir dövrdə istənilən işgüzar təşkilatın və şirkətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətində əldə etdiyi nailiyyətlər əsasən onun heyətinin əməyindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Buna heyətin idarə edilməsi sahəsində müasir biliklərin sürətli inkişafı zəmin yaratmışdır.

Heyətin, o cümlədən muzdlu işçilərin və iş verənlərin idarə edilməsinin mahiyyəti idarəetmənin subyekti və obyektinin təşkilati-iqtisadi, sosial-psixoloji və hüquqi münasibətlərinin təyin edilməsindən ibarətdir. Bu münasibətlərin əsasında işçilərdən maksimum dərəcədə istifadə edilməsi məqsədilə onların maraq, davranış və fəaliyyətlərinə təsir göstərən prinsiplər, metodlar və formalar durur.

Aydındır ki, bu gün rəhbər peşəsindən çətin peşə yoxdur. Bəli, rəhbər peşəsi kompleks peşələrdəndir, çünki o, insandan çox şey bilmək və müxtəlif biliklərə sahib olmağı tələb edir. Rəhbər, marketinq sirlərindən tutmuş maliyyə elminin hiyləgərliklərinə, müasir istehsal fəaliyyətinin təşkili metodlarından tutmuş insan psixologiyasının dərinliklərinə qədər hər şey haqqında az da olsa nə isə bilməlidir.

Rəhbər olmaq üçün tabelikdə olanlara sahib olmaq lazımdır. Ancaq məhz rəhbərin tabelikdə olanlarla qarşılıqlı münasibətləri ilə bağlı olan rəhbər fəaliyyəti rəhbərin işinin ümumən uğurluluğu nöqteyi-nəzərindən əsas yeri tutur. Rəis nə qədər istedadlı və əməksevər olsa da, əgər onun səyləri tabelikdə olanlar tərəfindən dəstəklənmirsə, ümumən bölmənin fəaliyyətinin nəticəsi çox çətin ki, uğurlu olsun. Kollektivin işi məhz məsələnin həllinin uğurluluğundan, tabelikdə olanın simasında insan şəxsiyyətini görməkdən asılıdır.

Qeyd edək ki, sonrakı münasibətlərin normal inkişafı üçün başqa bir insan şəxsiyyətini təkcə adekvat olaraq qavramaq və qiymətləndirmək kifayət etmir. Tabelikdə olanlarla düzgün ünsiyyət tərzini tapan şəxs nüfuz əldə edir və onu möhkəmləndirir.

Rəhbərlik üsulu rəhbərin tabelikdə olanlara təsir göstərmək və təşkilatın qarşısındakı məqsədə çatmaqda onları həvəsləndirmək məqsədilə onlara münasibətdə dayanıqlı davranış manerasıdır. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dərəcəsi, istifadə olunan hakimiyyət tipləri, insan münasibətlərinə və vəzifələrin yerinə yetirilməsinə qayğı rəhbərlik üsulunu əks etdirir.

Rəhbər şəxsiyyətinin xarakteristikasını üç qrupa ayırmaq olar: bioqrafik, qabiliyyət və şəxsi xüsusiyyətlər.

Bioqrafik xarakteristika

1. *Rəhbərin yaşı.* Yüksək ranqdan olan idarəetmə işçiləri üçün yaş həddi problemi, habelə bu və ya digər peşəkar fəaliyyətdə menecerlərin yaş məsələləri kifayət qədər uzun müddətdir ki, mövcuddurlar. T.Kono tərəfindən toplanmış materialların təhlilini apararaq belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, iri yapon kompaniyaları prezidentlərinin orta yaşı 63,5-dir, onların amerikan kolleqaları isə bir qədər cavandır (59 il). Məşhur amerikan meneceri Li Yakoka belə hesab edir: "Fiziki vəziyyətindən asılı olmayaraq yaşı 65-ə çatmış insanı işdən kənarlaşdırmaq mənasızdır. Biz öz böyük menecerlərimizə arxalanmalıyıq. Onlar təcrübəyə malikdirlər Onlar müdrikliyə sahibdirlər". Başqa sözlə, yaş çox halda təcrübədir, insanın, o cümlədən rəhbərin təkcə təbii yox, həm də sosial xarakteristikasıdır.

Ancaq elə düşünmək olmaz ki, yalnız ahıl yaş (yəni, təcrübə) onun sahibinə yuxarı mövqe tutmaq hüququ verir. Tarix göstərir ki, ən iri kompaniyaların təməlini çox gənc insanlar qoymuşlar. Bütün dünyada məşhur olan "Sony Corporation" kompaniyasının banisi və uzun illər rəhbəri olmuş A.Moritonun təsisat günü cəmi 25 yaşı vardı. Və belə nümunələr çoxdur.

Beləliklə, rəhbərin yaşı effektiv idarə etmək üçün nə üstünlük, nə də maneə ola bilməz. Yaş və effektiv rəhbərlik arasındakı asılılıq qeyri-müəyyən olaraq qalmaqdadır.

2. *Rəhbərin cinsi.* Bu xarakteristika son dövrlər, rəhbər rolunda çıxış edən kişi və qadın cinsindən olan insanların davranışları arasındakı fərqləri izah etməyə çalışan tədqiqatçıların diqqətini daha çox özünə çəkir. Qadın davranışı modelinə xüsusi maraq və müxtəlif nəşriyyatlarda çoxsaylı nəşrlər həsr olunmuşdur. Bu, onunla izah olunur ki, müasir cəmiyyət həyatında elə bir sahə tapmaq çətindir ki, orada qadınlar əgər baş rol deyilsə, mühüm rol oynamasın. Qadınlar prezident, baş nazir, iri siyasi partiyanın rəhbəri, diplomat, biznesmen və müdafiə naziri vəzifələrini tuturlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, insanlardan danışıq fəallığı tələb edən ayrı-ayrı fəaliyyət növlərində qadınlar kişilərin yanında özlərini cəsarətsiz (ürəksiz) göstərirlər. Buna görə də qadınlar nadir hallarda lider olur və bu rolda çıxış etmək üçün kişilərdən daha az meyillilik təzahür etdirirlər. Bu, onunla izah olunur ki, kişilər qrup məsələlərinin həllində daha böyük səriştəyə malikdirlər və qrupda üstünlüyə sahib olmağa çalışırlar. Kişi rolunun ifaçısından elə buna müvafiq də davranış tələb olunur. Qadınlara isə tabelikdə olanların rəhbər kimi münasibət göstərmələri üçün onlar öz qabiliyyətləri və işgüzar keyfiyyətlərini sübut etməlidirlər.

Tədqiqatçılar kişi və qadın menecerlər arasında daha bir mühüm fərqi də müəyyən etmişdirlər. Qadınlar rəhbərliyin demokratikliyində, nəticə etibarilə də insan münasibətlərinə oriyentasiya dərəcəsində kişiləri üstələyir. Lakin onlardan hansının rəhbər vəzifəsində daha effektiv olduğunu inamla

iddia etmək hələ ki, olmaz. Rəhbər vəzifəsində olan qadınların faizi güclü cinsin nümayəndələrinə nisbətən çox azdır.

3. *Sosial-iqtisadi status və təhsil.* Bu xarakteristikalar rəhbər üçün çox mühümdür. Effektiv rəhbər idarəetmə və biznes sahəsində rəngarəng biliklərə, kompaniyanın fəaliyyəti ilə bağlı olan xüsusi elmlərə, xarici dillərə malik olmalıdır. Hazırkı dövrdə rəhbərlər təkcə xüsusi biliklərə yox, iqtisadi və hüquqi biliklərə də sahib olmağa çalışırlar. Bizim ölkəmizdə rəhbərlərin xarici dil biliklərinin olması zəruriliyi yüksəlmişdir. Buna, bir çox müəssisələrin analoji xarici müəssisələrlə əməkdaşlığı yol açmışdır. Rəhbər, təşkilatın siması kimi, heç olmazsa, bir, hamıya məlum olan ingilis dilini mükəmməl şəkildə bilməlidir. Rəhbərlərin idarəetmənin psixoloji məsələlərinə qarşı marağı da yüksəlmişdir. Onlardan bir çoxu nüfuzlu qərb biznes məktəblərində kurs və staj keçirlər.

Rəhbər işçinin zəruri keyfiyyətlərindən biri onun qabiliyyətidir. Bütün qabiliyyətləri ümumi (buraya intellekt aid edilir) və xüsusi qabiliyyətlərə (biliklər, bacarıqlar və s.) bölmək olar. Rəhbərliyin effektivliyinə ümumi qabiliyyətlər, yəni intellekt daha böyük təsir göstərir. Hələ 1960-cı illərdə amerikan psixoloqu E.Qizeli menecerlər qrupunu tədqiq edərək belə bir nəticəyə gəlmişdi ki, intellekt və rəhbərliyin effektivliyi arasındakı nisbət əyrixətli xarakter daşıyır. Bu, o deməkdir ki, ən effektiv rəhbərlər nə çox yuxarı, nə də çox aşağı, yəni orta səviyyəli intellektə malikdirlər. Lakin bütün bu məlumatlar intellektual potensial üçün hər hansı standart deyildir. Hər hansı konkret effektiv rəhbər aparılmış intellekt testinə görə kifayət qədər aşağı nəticələr verə bilər.

F.Fidler və A.Leyster tərəfindən aparılan sonrakı tədqiqatlar göstərdi ki, intellekt və işin effektivliyi arasındakı qarşılıqlı əlaqəyə başqa amillər də təsir göstərir. Onlara aiddir: rəhbərin motivasiyası və təcrübəsi, habelə yuxarı rəhbərlik və tabelikdə olanlarla münasibətləri. Rəhbərin kifayət qədər motivasiyası və təcrübəsinin olmaması, tabelikdə olanlar tərəfindən onun zəif dəstəklənməsi və yuxarı rəhbərliklə gərgin münasibətlər nəticə etibarı ilə rəhbərin intellektinin onun fəaliyyət effektivliyinə təsirini zəiflədir.

Şəxsiyyətin spesifik (xüsusi) xüsusiyyətlərinə xüsusi bacarıqları, bilikləri, səriştəliliyi və informasiyalılığı aid etmək olar. Bu qabiliyyətlərin idarəetmə fəaliyyətinin uğurla həyata keçirilməsi üçün nə qədər mühüm olduğunu sübut etməyə və konkret şəxsiyyətlərin timsalında nümunələr gətirməyə ehtiyac yoxdur.

Rəhbərin zəruri keyfiyyətlərindən biri onun **şəxsi xüsusiyyətləridir.** Müxtəlif tədqiqatlarda ən tez-tez xatırladılan şəxsi xüsusiyyətlərə aşağıdakıları aid etmək olar: dominantlıq, özünə inam, emosional tarazlıq, stressə dayanıqlılıq, yaradıcılıq, nailiyyətə can atma, təşəbbüskarlıq, məsuliyyətlilik, tapşırığın yerinə yetirilməsində etibarlılıq, müstəqillik və ünsiyyətçilik.

Bu xarakteristikaların hər birini ayrılıqda nəzərdən keçirək.

1. *Dominantlıq və ya insanlara təsir göstərmək qabiliyyəti*. Rəhbər bu xarakteristikaya malik olmalıdır, çünki insanlara təsir göstərmədən onları necə effektiv şəkildə idarə etməyi təsəvvür etmək çətindir. İnsanlara təsir təkcə vəzifə səlahiyyətlərinə yox, rəhbərin tabelikdə olanlarla ünsiyyətinin psixoloji-pedaqoji xüsusiyyətlərinə də əsaslanmalıdır. Təsirin əsasında rəhbərin tabelikdə olanlara ədalətli yanaşması durmalıdır.

2. *Özünə inam*. Bu xarakteristikanın təsiri bilavasitə, rəhbərin özünə inamlı olduqda dinclik, dəstək, müdafiə, etibarlılıq, gələcək günə inam hiss edən əməkdaşlarda təzahür edir. Beləliklə, müəyyən psixoloji tapşırığın yerinə yetirilməsi üzrə motivasiyanı təmin edir və yüksəldir. Özünə inamı olmayan rəhbər həm tabelikdə olan, həm də eyni və ya daha yuxarı ranqlardan olan rəhbərlərdə özünə qarşı etibar və inam yarada bilməz.

3. *Emosional tarazlıq və stressə dayanıqlılıq*. Emosional tarazlıq rəhbərin bütün emosional təzahürlərin nəzarətdə saxlanmasında ifadə olunur. Menecer və tabelikdə olanlarla münasibət düzgün, işgüzar olmalı, şəxsi simpatiya və əhval-ruhiyyədən asılı olmamalıdır. Rəhbərdə neqativ emosiya qığılcımı tabelikdə olanların inamlılığını azalda bilər, bunun nəticəsi onların işgüzar fəallığının azalması olacaqdır. İşçilər iş problemləri ilə yox, öz hissləri ilə mübarizə aparmalı olacaqlar. Emosional qeyri-tarazlılıq işgüzar partnyorların gözündə rəhbərin imicini korlaya bilər. Lakin mənfi emosional reaksiyaların daimi olaraq boğulması və onların qarşısının alınması şəxsiyyət üçün xoşagəlməz nəticələrə səbəb ola bilər: nevroz və bunun əsasında inkişaf edən, hipertoniya və ya mədə xorası kimi psixosematik xəstəliklər. Buna görə də rəhbər emosional boşalma vasitələrinə xüsusi diqqət ayırmalıdır (fiziki hərəkətlər, dostlar və yaxın insanlarla ünsiyyət, bütün mümkün hobbilərə müraciət etmək).

4. *Yaradıcılıq (kreativlik) və ya məsələləri yaradıcı şəkildə həll etmək qabiliyyəti*. Effektiv rəhbərliyin təminatçısı rəhbərin öz tabeliyində olanlarının fəaliyyətlərindəki yeniliyi və yaradıcılığı görmək qabiliyyətinin olması, habelə onların təşəbbüskarlıqlarının dəstəkləməsidir.

5. *Məqsədə nail olmağa can atma və təşəbbüskarlıq müasir rəhbərin ən mühüm xüsusiyyətləridir*. Şəxsiyyətin riskə meyilliliyi bu xüsusiyyətlərlə sıx əlaqədədir. Rəhbər işin yarısında dayanmamalı, risk etməyə qadir olmalı və öz riskini hesablamaq qabiliyyətinə malik olmalıdır. Yaxşı rəhbər bizneslə pul (pul onun üçün uğur göstəricisi, zənginləşmə vasitəsidir) qazanmaqdan çox, sonsuz sayda rəngarəng problemlərin həlli üçün bütün əqli qabiliyyətlərini mərkəzləşdirməyin daimi olaraq zəruri olması üzündən məşğul olur. Yaxşı rəhbər üçün biznes zəruri stimul və həyati əhəmiyyət kəsb edən adrenalin dərəcəsidir.

6. Məsuliyyətlilik və tapşırıqların icrasında etibarlılıq. Biz bu insan keyfiyyətlərinin qıtlığını gündəlik həyatda daima hiss edirik. Rəhbər elə situasiyalara üstünlük verməlidir ki, orada qəbul olunmuş qərarlara görə

fərdi məsuliyyət daşımaq lazım gəlir. Rəhbər məsuliyyətli və etibarlı insan olmalıdır, çünki o, öz tabeliyində olanlar üçün nümunə və ideal şəxsiyyətin mücəssəməsidir.

7. Müstəqillik. Bu xarakteristika, sözsüz ki, rəhbər üçün təşkilatın həyatının müxtəlif sferalarında fəaliyyətin uğurluluğunu təmin edən mühüm şəxsi xüsusiyyətdir. Rəhbər onu əhatə edən insanlardan hansı tövsiyələri qəbul etməsindən asılı olmayaraq, son qərarı hər zaman özü qəbul edir. Rəhbər özünü nə qədər sərbəst aparırsa, onun müstəqilliyi də bir o qədər çox təzahür edir. Lakin bu, kolleqa və ya tabelikdə olanların məsləhətlərinə qulaq asılmasının zəruriliyini istisna etmir. Əsası odur ki, rəhbər ortaya çıxmış problemlə bağlı öz nöqteyi-nəzərinə, öz peşəkar və insani simasına sahib olsun, habelə bu xüsusiyyətləri tabeliyində olanlarda da dəstəkləsin.

8. Ünsiyyətcillik. Elmi-tədqiqatların nəticələrinə görə, rəhbər öz iş vaxtının dörddə üçünü ünsiyyətə sərf edir. Buna görə də rəhbərin kommunikasiya qabiliyyətləri kifayət qədər yuxarı olmalıdır. Rəhbər bir çox işgüzar əlaqələri ünsiyyətdən başlayır.

26.2. Rəhbərlik stili haqqında anlayış

İqtisadi ədəbiyyatda "rəhbərlik stilinin" öz aralarında əsas xüsusiyyətlərinə görə oxşar olan çoxlu sayda tərifi mövcuddur. Onu rəhbər tərəfindən istifadə edilən və tabelikdə olan insanlara və onlarla ünsiyyətə təsir göstərən sistematik qərar qəbulu metodları kompleksi kimi nəzərdən keçirmək lazımdır. Rəhbərlik stilinin mahiyyətini açmaq üçün, hər şeydən əvvəl, onun funksiyaları və strukturu haqqında məsələni nəzərdən keçirmək lazımdır. Rəhbərlik stilinin ümumi funksiyası rəhbərin fəaliyyətinin onun mövcud olduğu şəraitin spesifikasına adaptasiya edilməsindən ibarətdir. Bu funksiya iki xüsusi funksiyanın vahid halda birləşməsi kimi nəzərdən keçirilir – fəaliyyətin xüsusiyyətlərə adaptasiyası:

- obyektiv, xarici şərait;
- fəaliyyət subyektinin özü.

Rəhbərlik stili rəhbərin tabelikdə olanlarla münasibətində təzahür edən dayanıqlı cəhətlərin (xüsusiyyətləri) kompleksidir. Başqa sözlə, rəhbərin öz tabeliyində olanları idarəetmə üsuludur, hansı ki, onun davranışının konkret situasiyalardan asılı olmayan nümunəsi ifadə olunur.

Rəhbərlik üsulu rəhbərin müxtəlif situasiyalarda daim təzahür edən dayanıqlı davranışını xarakterizə edir. Optimal rəhbərlik üsulunun axtarılması və istifadə edilməsi nailiyyətlərin və işçilərin məmnunluğunun artırılmasına istiqamətlənir.

Rəhbərlik üsulu konsepsiyası keçən əsrin ortalarından intensiv şəkildə inkişaf etməyə başlamışdır. Rəhbərlik üsulunu iki üsulla müəyyən etmək olar:

- müdirin öz tabeliyində olanlara qarşı istifadə etdiyi fərdi rəhbərlik tərzi qabiliyyətlərinin aydınlaşdırılması yolu ilə;

- rəhbərin davranışına qarşı, əməkdaşların inteqrasiyasına və təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasına və onlardan istifadə edilməsinə istiqamətlənmiş tipik tələblər kompleksinin nəzəri cəhətdən işlənib hazırlanmasının köməyilə.

Bu və ya digər konkret idarəetmə səviyyəsində rəhbərlik stilini formalaşdıran obyektiv, xarici şəraitlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- kollektivin xarakteri (istehsal, elmi-tədqiqat);

- qarşıda duran vəzifələrin spesifikliyi (növbəti, adət edilmiş və ya təcili, adət edilməmiş);

- bu vəzifələrin yerinə yetirilmə şəraiti (əlverişli, qeyri-əlverişli və ya ekstremal);

- fəaliyyət üsul və vasitələri (fərdi, cüt-cüt və ya qrupşəkilli).

Göstərilənlərlə yanaşı kollektivin inkişaf səviyyəsi kimi amil də xüsusilə fərqlənir. Bu və ya digər rəhbərin fərqi psixoloji xüsusiyyətləri onun idarəetmə fəaliyyətinə özünəməxsusluq gətirir. Xarici təsirlərin müvafiq şəkildə transformasiyası əsasında hər bir rəhbər özünə xas olan fərdi rəhbərlik tərzini təzahür etdirir.

Rəhbərlik tərzinin dəyişməsi və bu anlayışın meydana çıxması hər şeydən əvvəl görkəmli alman psixoloqu K.Levinin adı ilə bağlıdır. Verilənlərin təhlili və dərk olunması nəticəsində o, üç "klassik" rəhbərlik stilini fərqləndirdi:

1. Avtoritar;
2. Demokratik;
3. Neytral (və ya anarxiya tipli).

K.Levin tərzlərin adlarını həmin əsrin siyasi hadisələri ilə bağlı şəkildə seçmişdi, öz psixoloji mahiyyətləri baxımından isə onlar sadəcə olaraq sosial qrupda qərar qəbulu xarakterini əks etdirirdilər. Daha sonra terminoloji dəyişikliklər etməyə cəhd göstərdilər və elə həmin rəhbərlik stili indi tez-tez aşağıdakı kimi də adlandırılır:

1. direktiv;
2. kollegial;
3. səhlənkar.

Q.M.Andreeva özündə hər bir rəhbərlik üsulunu, o cümlədən onun tərkibi və formal-texnoloji tərəfini əks etdirən sxem işləyib hazırlamışdır.

Birincisi, rəhbərin fəaliyyətinin forma və tərkibinin öz aralarında üst-üstə düşməməsi halları tez-tez baş verir. Belə ki, avtoritar rəhbər öz mahiyyəti etibarilə özünü kifayət qədər demokratik aparır. Buna, mükəmməl ünsiyyət texnikasının işlənməsi hesabına, misal üçün, insanlara zahirən rəğbət bəsləmək, onların ideyalarına mülayimliklə yüksək maraq göstərmək

vasitəsilə nail olunur. Əgər bütün bunların arxasında praqmatik məqsədlər gizlənməsəydi onları alqışlamağa dəyərdi.

Belə rəhbər sizi məmnuniyyətlə dinləyəcək, müzakirə olunan məsələlər üzrə təkliflər vermənizi xahiş edəcək, müzakirələrdə fəal iştirakınıza görə sizə təşəkkür edəcək, lakin qəbul etmək üçün onun öz əməkdaşlarını belə maraqla dəvət etdiyi qərar isə həqiqətdə artıq çoxdandır ki, onun özü tərəfindən qəbul olunmuşdur. Ancaq siz bu haqda çox gec xəbər tutacaqsınız.

Rəhbərlik stillərinin xarakteristikaları

Avtoritar (direktiv) tərz	
Formal tərəf	Tərkibi tərəf
Qısa işgüzar göstərişlər Mərhəmətsiz, hədəli qadağalar Dəqiq dil, soyuq ton Təriflər və məzəmmətlər subyektivdir Emosiyalar hesaba alınmırlar Nümunələr göstərmək sistemə daxil deyil Rəhbərin mövqeyi qrupdan kənardadır	Qrupdakı işlər (bütün həcmi) rəhbər tərəfindən əvvəlcədən planlaşdırılır Yalnız birbaşa məqsədlər müəyyən olunur, daha uzaqlar məlum deyil Rəhbərin səsi həlledicidir
Demokratik (kollegial) tərz	
Təkliflər formasında təlimatlar Quru nitq yox, yaradıcı ton Təriflər və məzəmmətlər məsləhətlərlə birlikdədir Göstərişlər müzakirələrlə birlikdədir Rəhbərin mövqeyi qrupun daxilindədir	Tədbirlər əvvəlcədən planlaşdırılır, qrupda isə təkliflərin reallaşdırılması üzrə hər kəs cavabdehdir İşin bütün bölmələri təkcə təklif olunmur, həm də müzakirə edilir
Neytral (səhlənkar) tərz	
Ton konvendisialdır Təriflər və məzəmmətlər yoxdur Heç bir əməkdaşlıq yoxdur Rəhbərin mövqeyi hiss olunmadan qrupdan kənardadır	Qrupdakı işlər öz başına gedir Rəhbər göstərişlər vermir İşin bölmələri ayrı-ayrı maraqlardan ibarətdir və altqrupların liderlərinə məxsusdur

Sxem 26.1. Rəhbərlik stilləri və onların xarakteristikası

Bununla belə, əks variantın ehtimalı da kifayət qədər yüksəkdir: öz tərkibi daxilinə görə demokratik rəhbər zahirən xalis avtokrat kimi görünür. O, kifayət qədər tərbiyəli və müvafiq maneralara sahib deyil, kolleqalarla ünsiyyətdə ara-sıra kobuddur. Lakin onun etiqad etdiyi rəhbərlik tərzinin mahiyyətinə nüfuz etmək üçün tabelikdə olanlara müəyyən zaman lazımdır.

İkincisi, mühüm bir an elə bir şəraitlə bağlıdır ki, bu zaman hər hansı konkret təşkilati həyat epizodunda bu və ya digər rəhbərlik stili xalis formada öz əksini tapmaya bilər. O, rəhbər tərəfindən qaçılmaz olaraq

nəzərə almalı olan bir sıra sosial-psixoloji amillərlə (cari situasiyanın spesifikliyi, həll olunan məsələlərin özünəməxsusluğu, kollektiv üzvlərinin səriştəliliyi və mütəşəkkilliyi, onların şəxsi xüsusiyyətləri və s.) şərtlənir.

Fərqləndirilmiş rəhbərlik üsulunun ümumi əsası kimi effektiv idarəetmə qərarlarının qəbulu və rəhbərin öz tabeçiliyində olanlara münasibəti çıxış edir.

26.3. Rəhbərlik stilinin modifikasiyaları

İdarəetmədə rəhbərlik stili – rəhbərin öz tabeliyində olanlara təsir göstərmək, təşkilatın və şirkətin qarşısında duran məqsədə çatmaqda onları həvəsləndirmək məqsədilə onlara qarşı münasibətdə dayanıqlı davranış manerasıdır. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dərəcəsi, insan münasibətlərinə və vəzifələrin yerinə yetirilməsinə qayğı rəhbərlik stilini əks etdirir. Təcrübədə tam səhlənkarlığa qədər müxtəlif rəhbərlik stillərini müşahidə etmək olar.

Avtoritar stil. Təcrübə göstərir ki, avtoritar stil eynitipli, gündəlik məsələlərin həlli zamanı effektiv ola bilər. Bu rəhbərlik stilinin tətbiq edilməsi rəhbərin və tabelikdə olanların təhsil və səriştəliliyində böyük fərqin olması zamanı, habelə onların müstəsna olaraq maddi motivasiya sisteminə və hər şeydən əvvəl pulla mükafatlandırılmaya oriyentasiyası zamanı məqsədəuyğundur.

Bütün qərarlar rəhbər tərəfindən qəbul olunur, işçiyə stabil maraq göstərilir. Rəhbər tabelikdə olanları müəssisənin iyerarxik təşkili ilə bağlı olan hakimiyyətinin gücü ilə idarə edir.

Rəhbər özü, tabelikdə olanlar qarşısında əsaslandırma aparmadan, məqsədləri müəyyən edir, vəzifələri bölüşdürür və onların yerinə yetirilməsini ciddi nəzarətdə saxlayır. O, əmindir ki, təşkilatın məqsədlərini və onlara nail olunması yollarını daha yaxşı başa düşür, tabelikdə olanlarla müqayisədə daha səriştəlidir. Əslində isə işdə heç də belə olmur. Müdirin qərarı tabelikdə olanlar tərəfindən sözsüz olaraq yerinə yetirilməlidir, əgər qərar yerinə yetirilməzsə onları cəzalar gözləyir. Status simvolları rəhbər mövqeyini dəstəkləyir. O, əməkdaşları hər hansı ciddi təyin olunmuş və hamıya məlum olan qiymətləndirmə kriteriyaları olmadan öz istəyilə mükafatlandırır və cəzalandırır. Əməkdaşlara işlərin ümumi vəziyyəti haqqında zəruri informasiyalar verilir.

Avtoritar stildən effektiv şəkildə istifadə olunması rəhbərdən aşağıdakıları tələb edir: yüksək məsuliyyətlilik; ciddi özünənəzarət; geniş uzaqgörənlik; effektiv qərar qəbuletmə qabiliyyəti; yaxşı təşkilatçılıq keyfiyyətləri, qərarları icra etmək qabiliyyətləri. Bu zaman nəzərdə tutulur ki, əmrlərin icraçıları kimi tabelikdə olanlar sözə qulaq asmalıdırlar. İşçilər mümkün qədər təşəbbüskar olmalı, məsuliyyət daşımalıdırlar. Onlar yalnız

ciddi nəzarət və müasir mükafatlandırma sisteminin tətbiqi zamanı effektiv işləyə bilirlər.

Avtoritar stilin effektiv olması üçün tabelikdə olanlar tərəfindən yeganə rəhbər kimi müdiri tanımaları və yalnız ona oriyentasiya etmələri vacibdir. Daha doğrusu, rəhbərin göstərişlərini düzgün qəbul edərək vaxtında yerinə yetirməlidirlər.

Avtoritar stilin *güclü tərəfləri*: sürətli qərar qəbulunu və qərarların həyata keçirilməsi üzrə əməkdaşların tez zamanda səfərbər edilməsini mümkün edir, tam olaraq formalaşmamış, münaqişəli qruplarda situasiyanı sürətlə stabilləşdirməyə imkan verir. Bu stil gündəlik ətalətli işlərin həyata keçirilməsi zamanı, habelə əməkdaşların aşağı peşəkarlıq səviyyəsinə və təşkilatçılıq motivasiyasına malik olduqları şəraitdə effektiv sayıla bilər.

Avtoritar stilin *çatışmazlıqları*: tabelikdə olanların motivasiyasında, müstəqilliyində və inkişafında məhdudiyyətlər, habelə rəhbərin subyektivizmi və həddən artıq yüklənməsi üzündən səhv qərarların qəbul edilməsi təhlükəsi. Bu rəhbərlik stilində tabelikdə olanların motivasiyası rəhbərin özünü onlardan sosial olaraq ayırması, onlara maraqsız işlər verməsi, hədə və cəzalarla onlarda qorxu yaratması nəticəsində əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşır. Belə situasiyada işçilərdə rəhbərə və ümumən müəssisəyə qarşı, adətən indifferent (laqeyd), bəzən isə, ümumiyyətlə, mənfi münasibət formalaşır. Tam və düzgün informasiyanın əldə edilməsi yolunda müdir tərəfindən yaradılmış maneələr üzündən tabelikdə olanlar həmin informasiyaları qeyri-rəsmi yollarla əldə etməyə məcbur olurlar ki, bu da tez-tez informasiyaların təhrif olunmasına, kollektivdəki atmosferə mənfi təsir göstərən müxtəlif formada şayiə və dedi-qoduların yayılmasına səbəb olur.

Avtoritar rəhbərlik stilinin müxtəlif modifikasiyaları rəhbərin tabelikdə olanlarla qarşılıqlı münasibətlərinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq aşağıdakılara bölünür:

1. Patriarxal rəhbərlik stili. Təşkilat haqqında bir böyük ailə kimi təsəvvürlər əsasında qurulur. Rəhbər tabeliyində olanların qayğısına qalan ailə atası rolunda çıxış edir. Tabelikdə olanlar isə "ata qayğısına" cavabında minnətdarlıq, sadiqlik və sözsüz tabelik göstərməlidirlər. Bu stil tabelikdə olanlarla "uşaqlar" kimi davranılmasını və şəxsi asılılıq vasitəsilə onların motivləşdirilməsini nəzərdə tutur. İnformasiya rəhbərliyin "xeyirxahlığından" asılı olaraq yuxarıdan aşağıya doğru gəlir, nəzarət rəhbərin arzu və intuisiyası əsasında seçmə üzrə həyata keçirilir. Bu rəhbərlik tərzi ənənəvi cəmiyyət üçün xarakterikdir, lakin bu gün, xüsusilə də Azərbaycanda geniş yayılmışdır.

2. Xarizmatik rəhbərlik stil. Bu rəhbərin xüsusi və unikal keyfiyyətlərinə inanmağa əsaslanır və patriarxal tərzə yaxındır. Ancaq xarizmatik rəhbərin avtoriteti daha yüksəkdir və fərdi "qeyri-ailəvi" xarakter daşıyır. Adətən xarizmatik rəhbər təşkilatı strukturlara etibar etmir və şirkətin

fəaliyyətində əldə edilən uğurları öz şəxsi keyfiyyətləri ilə əlaqələndirməyə, görkəmli insan imicini dəstəkləməyə çalışır. Burada hüquq və öhdəliklərin ciddi reqlamentləşdirilməsinə ehtiyac qalmır. Rəhbərlik edən instansiya rəhbərdən və öhdəlikləri tez-tez təkrarlanan yaxınlardan ibarət olan "qərargaha" bənzəyir. Xarizmatik rəhbərlik stilinə tələb, bir qayda olaraq, böhran dövrlərində və fövqəladə hallarda artır. Belə dövrlərdə xarizmatik rəhbərlik stilinin tətbiqi sayəsində aktual problemlərin həlli üçün effektiv strategiyadan və demokratik prosedurlardan istifadə edilməsinə səy göstərilməsinə ehtiyac qalmır.

3. Avtokratik rəhbərlik stili. Bu nisbətən az yayılmışdır, iri təşkilatlarda və şirkətlərdə çox az hallarda təzahür edir. Avtokrat rəhbər çoxsaylı rəhbərlik edən iyerarxik aparatdan istifadə edir, ancaq bu aparat muxtariyyətə malik deyil və yalnız yuxarı rəhbərlərin qərarlarını yerinə yetirir. Bu rəhbərlik stili patriarxal və xarizmatik stillərdən rəhbər və tabelikdə olanlar arasında şəxsi münasibətlərin təmaslarının zəifliyi ilə fərqlənir. O, SSRİ və başqa ölkələrdə inzibati-amirlik sistemi şəraitində yayılmışdı.

4. Bürokratik rəhbərlik stili. Bu rəhbər və tabelikdə olanlar arasındakı münasibətlərin maksimum dərəcədə anonimliyi və formallığı ilə xarakterizə edilir və özündə çoxsaylı vəzifə təlimatlarının və başqa normativ sənədlərin müfəssəl şəkildə bölüşdürülməsinin köməyilə işçilərin davranışlarının strukturlaşdırılması və reqlamentləşdirilməsinin son həddformasını əks etdirir. Bu zaman işçilər anonim "amillər" kimi nəzərdən keçirilir və onların motivləşdirilməsi çox vaxt yazılı göstərişlər və sərəncamlar vasitəsilə formalaşır, informasiya formal kanallar üzrə ötürülür. Nəzarət yazılı hesabatların çatdırılması və yoxlanılması vasitəsilə həyata keçirilir. Bürokratik stil özündə avtoritar stilin bir növ zəiflədilmiş variantını əks etdirir.

Demokratik stil. Bu stil üçün rəhbərin kollektiv qərarlar işləyib hazırlaması, qeyri-formal, insani münasibətlərə marağı səciyyəvi xarakter daşıyır. Rəhbər əməkdaşlarla birgə təşkilatın və şirkətin fəaliyyət məqsədlərini və qrup üzvlərinin fərdi istəklərini uzlaşdırır və əmək bölgüsü aparır. O, işçilərin qiymətləndirilməsi zamanı obyektiv, hamıya məlum olan kriteriyalara istinad edir, tabelikdə olanlara lazımi köməklik göstərir, onların istehsal məsələlərini müstəqil olaraq həll etmək imkanlarını artırmağa çalışır. Belə rəhbəri özünütənqid, ünsiyyətçillik, özünənəzarət və tabelikdə olanlarla bərabər münasibət fərqləndirir.

Demokratik rəhbərlik stilində istehsal fəallığı rəhbərin tabelikdə olanlarla qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində formalaşır. Bu rəhbərlik stili yaradıcı tərkibə malik olan məsələlərin həllində istifadə oluna bilər. O, müdir və tabelikdə olanların təhsil səviyyəsinin yaxınlığı, habelə əməkdaşların motivləşdirilməsinin əsasən qeyri-maddi struktura malik olmasını nəzərdə tutur:

1. **Rəhbər və əməkdaşların qarşılıqlı təsiri.** Rəhbərin qərar qəbulu üzrə öz səlahiyyətlərinin bir hissəsindən imtina etməsini və onların qrup üzvlərinə ötürməsini, habelə təkcə qrup üzvlərinin qərar qəbulunda fəal iştirakını yox, onların gündəlik geniş əməkdaşlığını da nəzərdə tutur.

2. **Qrup üzvlərinin səriştəliliyinin nəzərə alınması ilə rolların funksional diferensiasiyası.** Demokratik stil işçilərin qabiliyyətlərindən asılı olaraq funksiyaların rasional bölüşdürülməsi ilə hər kəsin ümumi vəzifəni yerinə yetirməsini əlaqələndirməyə xidmət edir.

3. **Çoxtərəfli informasiya və kommunikasiya münasibətləri.** Şaquli, üfüqi və diaqonal informasiya axınlarının geniş şəbəkəsi təşkilatı vəzifələrin səriştəli şəkildə yerinə yetirilməsini, habelə insanlar arasında münasibətlərin inkişafını sadələşdirir.

4. **Danışıqlar, bazarlıq və kompromislərin (güzəştlərin) köməyilə münaqişələrin tənzimlənməsi.** Demokratik rəhbərlik stilinə istinad edən rəhbər münaqişəli situasiyalarda birtərəfli avtoritar qərarlardan imtina edərək məhz bu metodlardan istifadə edir.

5. **Qrupa oriyentasiya.** Rəhbərin kollektivə və insanlara birinci dərəcəli diqqəti əməkdaşların idarəetmə proseslərinə təsirini və bununla da qrupa daxil olmaq məmnunluğunu artırmağa imkan verir.

6. **Etibarlıq əməkdaşlığın əsası kimi.** Təşkilat üzvləri arasında qarşılıqlı ehtibarlıq mühiti demokratik rəhbərlik stilinin zəruri şərtidir.

7. **Əməkdaş və rəhbər tələbatının təmin edilməsi.** Bu keyfiyyətə malik olan rəhbər təşkilat üzvlərinin yalnız müəssisənin iqtisadi effektivliyindən birbaşa asılı olmayan şəxsi və peşəkar maraqlarının reallaşdırılmasına xüsusi diqqət yetirir.

8. **Məqsəd və nəticələrə oriyentasiya.** Əməkdaşların fərdi məqsədləri ilə təşkilati məqsədlər arasındakı ziddiyyətlər avtoritar-bürokratik rəhbərlikdə olduğu kimi maskalanmır, bütün maraqlı şəxslərin fəal iştirakı ilə onların inteqrasiyası əsasında həll olunur. Bu, müəssisənin fəaliyyətinin yüksək nəticələrinə nail olunmasına ümumi oriyentasiyasının real olaraq dəstəklənməsini təmin etməyə imkan yaradır.

9. **Öz təşkilatında heyətin inkişafına oriyentasiya.** Heyətin öyrədilməsi və ixtisasının artırılmasının fasiləsiz prosesi təşkilatın tələbatları və əməkdaşların maraqları əsasında qurulur və onların təşkilati-məqsədli əmək motivasiyasının möhkəmləndirilməsinə istiqamətlənir.

Demokratik rəhbərlik stilinə özünə inamı olan, çox vaxt kifayət qədər yaşlı, yüksək təhsil səviyyəsinə malik olan, öz nüfuz və vəzifəsinə görə narahat olmayan, qabiliyyətləri və tabelikdə olanların təkliflərini və onların özləri haqqındakı fikirləri qiymətləndirməyi bacaran, işçilərdən konstruktiv yaradıcı qərarlar və yüksək əxlaqi keyfiyyətlər gözləyən rəhbərlər daha çox meyil göstərirlər. Eyni zamanda, demokratik stil rəhbərdən, hər şeydən əvvəl, əməkdaşları qərar qəbulu prosesinə cəlb etmək bacarığı tələb edir, bu

işə görə rəhbər bilavasitə məsuliyyət daşıyır. Rəhbər öz əməkdaşlarından işgüzar dəstək gözləyir. O, öz qərarlarını tabelikdə olanların düşüncələrini, o cümlədən iradlarını nəzərə alaraq qəbul edir.

Rəhbər əməkdaşları təkcə tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün nəyin zəruri olduğu haqqında yox, müəssisədəki ümumi situasiya haqqında da xəbərdar edir. Demokratik stildə rəhbər öz status simvollarına və formal hakimiyyətə müraciət etmir, çünki bunlara ehtiyac duymur. O, yerinə yetirdiyi ekspert funksiyası ilə bağlı olan işgüzar avtoritetdən (nüfuzdan) istifadə edir.

Demokratik stildən istifadə olunması rəhbərə qarşı aşağıdakı tələbləri irəli sürür: aşkarlıq; əməkdaşlara inam; şəxsi imtiyazlardan imtina; səlahiyyətləri bölüşdürmək qabiliyyəti və istəyi; nəticələrin alınmasına nəzarət. Bu rəhbərlik stilində əməkdaşlar cari, gündəlik məsələləri əsasən müstəqil həll edə bilən partnyorlar kimi nəzərdən keçirilir.

Səhlənkarlıq stili. Bu rəhbərin qərar qəbulundan boyun qaçırması və ya bu vəzifəni başqalarının çiyninə qoyması, habelə onun kollektivin işlərinə tamamilə laqeyd münasibəti kimi ifadə olunur. Belə rəhbərlik stili seçmiş rəhbər, adətən öz tabeliyində olanların işini öz axarına buraxaraq onlar üçün tam azad fəaliyyəti təmin edir. O, əməkdaşlarla ünsiyyətdə gülərüzdür, lakin passiv rol oynayır və təşəbbüskarlıq etmir, zəruri informasiyaları əməkdaşlara yalnız onlar istədikdə verir. Qrupda əməyin hər hansı strukturlaşması, vəzifə, hüquq və öhdəliklərin hər hansı dəqiq bölgüsü mövcud olmur. Rəhbər əməkdaşların həm müsbət, həm də mənfi qiymətləndirilməsindən və qrup münasibətlərinin tənzimlənməsindən qaçır. Yekun ifadədə səhlənkarlıq stili rəhbərliyin olmamasını ifadə edir, çünki rəhbər idarəetmə prosesindən tamamilə kənarlaşdırılır.

Səhlənkarlıq stili ən aşağı məhsuldarlıq və qrup identifikasiyası ilə xarakterizə olunur, tez-tez kollektiv üzvləri arasında aqressivliyin artması ilə müşayiət edilir və onun tənəzzülünə gətirib çıxarır. Qruplarda, adətən aşağı əmək intizamı müşahidə olunur, çox vaxt təşkilatın məqsədlərinə mənfi xarakterli fəaliyyətə malik olan qeyri-formal liderlər əmələ gəlir. Yeni və ya daha zəif işçilər tez-tez daha güclü əməkdaşlar tərəfindən sıxışdırılır. Bu və bir sıra buna oxşar səbəblərdən səhlənkarlıq stili qeyri-qənaətbəxş hesab edilir və sonrakı tədqiqatların obyektinə çevrilmir.

Nəhayət, rəhbərlik stillərinin tətbiqi müəyyən məhdudiyyətlərə (sahibkarlığın hüquqi və etik dəyərləri) malikdir, onların effektivliyini konkret situasiyalardan kənarda qiymətləndirmək düzgün olmazdı.

Rəhbərlər hamı üçün ümumi olan müəyyən keyfiyyətlərə malikdirlər. Əgər bu keyfiyyətlər aşkarlana bilsəydi, onda insanlar tərbiyəli və effektiv rəhbərlər ola bilərdilər. İntellekt və bilik səviyyəsi, cazibədar xarici görünüş, sağlam düşüncə, təşəbbüskarlıq, yaxşı təhsil və özünə yüksək dərəcədə inam məhz bu keyfiyyətlərdəndir.

Tədqiqatlar göstərir ki, rəhbərlər bir tərəfdən yüksək intellekt, biliklərə maraq, etibarlılıq, məsuliyyətlilik, fəallıq, sosial iştirak və sosial status və s. ilə fərqlənir. Digər tərəfdən isə insanlar yalnız müəyyən şəxsi xüsusiyyətlər dəstinə malik olduğuna görə rəhbər olmurlar.

Müasir tədqiqatlar rəhbərlik stili problemlərinin elmi və metodik dəyərliliyini qeyd edərək rəngarəng rəhbər davranışlarının təsnifləşdirilməsinə sadələşdirilmiş yanaşmanı və bu davranışların üç stilə, təcrübədə isə iki stilə (çünki səhlənkarlıq stili ümumən qeyri-effektivdir və şüurlu şəkildə yetişdirilə bilməz) bölünməsini rədd edirlər. Eyni zamanda, tədqiqatçılar sözügedən rəhbərlik stillərinin çox mürəkkəb olduğunu, onların ideal-tipik xarakterini və reallıqdan uzaqlığını vurğulayırlar. Nəzərdən keçirilən rəhbərlik stillərinin ideal-tipik xarakteri göstərir ki, onların hamısı özündə davranışın son, ideal təsvirini əks etdirir, bunun dəqiq oxşarını həyatda tapmaq çox çətindir. Əksər rəhbərlərin davranışında, adətən yuxarıda qeyd edilən üç rəhbərlik stilindən hər birinə xas olan müxtəlif elementlər birləşir.

XXVII FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ

27.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmunu

İnsan resurslarının idarə edilməsinin effektivliyi əsasən "insan amilinin" rolunun, yaxud biznes mühitində "insan psixologiyası"nın düzgün başa düşülməsindən asılıdır. Bununla belə kadr xidməti düzgün qoyulmuş biznes-proses olmalıdır.

Müasir psixologiya elmi biznes üçün hansı praktiki yanaşmaları təklif edə bilər? Heyətlə işi daha bayağı olan "kadrlar şöbəsi" səviyyəsinə necə qaldırmaq lazımdır? Hansı sistemli yanaşma kadr xidmətinə namizədlərin ilkin seçimindən, onların pensiyaya yola salınmasına qədər əlini hər zaman heyətin nəbzi üzərində saxlamağa yardım edə bilər?

1990-cı illərə qədər işləyən insanın psixoloji tərəfini ortaya qoyan çoxlu tədqiqatlar həyata keçirilsə də, şirkətlərdə insan amili ilə maraqlanan tək şöbə olan "Heyət Şöbəsi" hələ də ancaq işləyənlərin maaş və digər şəxsi işlərini görən bir şöbə mahiyyətində idi. Hətta bəzi firmaların heç personal bölümü belə yox idi və işləyənlərin bütün şəxsi işləri bir mühasib tərəfindən idarə edilirdi. XX əsrin sonlarında bütün səviyyələrdə keyfiyyətin yayılması fikrini ortaya qoyan Keyfiyyət İdarə Sistemi anlayışı sayəsində şirkətlərdə insan amili daha çox ön plana çıxmağa başlamışdır.

Hal-hazırda şirkətlərin strukturunda mövcud olan "İnsan Resursları Şöbəsi"nin fəaliyyəti çox vaxt heyətin şəxsi işlərini idarə etməklə məhdudlaşır. Eyni zamanda, bu şöbənin funksiyalarına mükafatlandırma, performans qiymətləndirmə və karyera idarəsi kimi yeni məfhumlar da daxil olmağa başlamışdır.

İnsan anlayışının əhəmiyyətinin getdikcə artdığı bir vaxtda doğru iş üçün doğru insanın seçilməsi İnsan Resursları Şöbəsinin ən ümdə vəzifələrindən birinə çevrilmişdir. Şirkət heyətinə qoyulan sərmayənin əslində şirkətin məqsədlərinin həyata keçirilməsi istiqamətində məhsuldarlığını və təsirliliyini artırdığını başa düşən firmalar təlim və tərbiyəyə əhəmiyyət verməyə başlamışlar.

Müasir dövrdə bir çox şirkətlər rəqabətdə uduzmamaq üçün insanı idarə edilməli olan bir resursdan çox, investisiya qoyulması lazım olan bir amil kimi görməyə başlamışlar ki, bu düşüncə tərzi İnsan Resursları Şöbəsinin şirkətin əsas struktur bölmələrindən birinə çevrildiyini təsdiq edir. Xüsusən bu sahədə insan resurslarının əsas funksiyaları olan müasir standartlara uyğun işçilərin seçilməsi üçün hazırlanan, peşə-ixtisas və yüksək səviyyəli menecerlər üçün tətbiq olunan psixoloji testlər, peşələr üzrə

karyera və motivasiya, əməyin analitik üsullarla qiymətləndirilməsi sistemlərinin qurulması və onların baza tarif sistemi ilə əlaqələndirilməsi və vahid elektron mərkəzdən idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz insan resursları ilə bağlı layihələrin həyata keçirilməsində insan faktoru vacib rol oynayır.

Heyətin idarə edilməsi ilə paralel olaraq inkişaf etmiş bütün nəzəriyyələrin təməlini işçilərlə aparılan iş təşkil edir. İşçilərin tapılması, təhsili, əməkhaqqı sistemlərinin təşkili və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması kimi işçi qüvvəsi və iş ilə əlaqədar olan bütün fəaliyyətlər izah edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı nəzəriyyələrdə çalışanlar ayrı-ayrı izah edilir. Hər bir işçinin müəssisəyə verdiyi faydanın maksimum səviyyəyə yüksəldilməsinə çalışır. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi fəaliyyəti idarəçilik ilə paralel təzahür etmir. Buna görə də işçilərlə rəhbərlik arasında əlaqə yaradıcı rolunu həyata keçirir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi rəhbərliyin ehtiyac duyduğu insan resurslarını təmin etmək istiqamətində fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə əsaslanır. İnsan gücünə olan tələbat nəzərə alınır. Planlaşdırma, izləmə və nəzarət fəaliyyətləri burada daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsan resursları ilə əlaqədar meydana çıxan problemlərin həll edilməsində məsuliyyət daşıyan şəxslər rəhbər işçilərdir.

Heyətin üzvləri arasında əlaqələri inkişaf etdirmək vəzifəsini insan resurslarının idarə edilməsi departamentinin rəhbəri həyata keçirir. Bu rəhbər işçi birləşdiricisi funksiyasını həyata keçirərək şirkəti bütün bir varlıq olaraq ələ alır, məhsuldarlığın yüksəlməsi istiqamətində fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün digər bütün departamentlərin rəhbərləri ilə iş birliyi yaradır. İnsan resurslarının idarə edilməsi proaktivdir, yəni hadisələr cərəyan etməmişdən əvvəl planlar tərtib edilir və vəziyyətin yerinə yetirilməsi istiqamətində tələblər hazırlanır. Ancaq heyətin idarə edilməsi isə reaktivdir, hadisələr və problemlər meydana çıxdığı zaman onların həlli yolu axtarılır.

İnsan resursları idarəçiliyi ilə heyət idarəçiliyi arasındakı fərqli cəhətlər aşağıdakı kimi qruplaşdırılmışdır (cədvəl 27.1).

Cədvəl 27.1.

Heyət idarəçiliyi (Personal Management)	**İnsan resurslarının idarə edilməsi** (HR Management)
İşə əsaslanır	İnsana əsaslanır
Əlaqə yaradan	Birləşdirici
Reaktiv	Proaktiv
Statik struktur	Dinamik struktur
İşçi - xərc anlayışı	İnsan - resurs anlayışı
Qayda və normalar	Misya ve dəyərlər
Klassik idarəetmə	Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi
İşdə çalışan insan	İşi idarə edən insan
İyerarxiya münasibətləri	Hədəflərə istiqamətlənir

Müəssisə daxilində işçilər mahiyyəti artıran bir amil kimi deyil, investisiya qoyulan bir resurs kimi qiymətləndirilməlidir. Buna görə də insan resurslarının idarə edilməsində əsas diqqəti cəlb edən fəaliyyətlər bunlardır: işçilərin seçilməsi, işgörmə qabiliyyətinin (performans) təyini, inkişaf və mükafatlandırma.

Qısaca, heyət idarəçiliyində:

- İşçiləri əsas nəticə olaraq nəzərə alırlar;
- İşçilərin tapılması, təhsili və onların əməkhaqqı ilə təmin edilməsinə diqqət edilir;
- İşçilərdən gözlənilən və ümid edilən fəaliyyətlər göstərilir;
- Rəhbərlik fəaliyyətləri açıq-aşkar olaraq izah edilir;
- Müdir əlaqələndirici vəzifəsini yerinə yetirir.

İnsan resurslarının idarəçiliyində isə:

- Müəssisənin ümumi strategiyası və biznes-planının insan resursları ilə bağlı olan strategiya və planlarla inteqrasiyası.
- Əlaqələndirici yerinə birləşdirici vəzifənin icra olunması;
- Müəssisə daxilində qrupların meydana gəlməsi və işçilərin inkişafı istiqamətində həyata keçirilən proqramlarla çalışanlar arasında işgüzar birliklərin yaradılması kimi mövzular əhəmiyyət kəsb edir.

27.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi vəzifələri və funksiyaları

Təşkilatın idarə edilməsi istənilən konkret mühitdə vacib nəticələrə yönəldilir. İdarəetmə sisteminin köməyi ilə rəhbərlik bütün mərhələlərdə - planlaşdırma, icra və icraya nəzarət zamanı qarşıya qoyulmuş məqsədlərin

həyata keçirilməsi prosesinə təsir göstərməyə çalışır. Xidmətin və ətrafın idarə edilməsi təcrübədə xidmətin idarə edilməsi üzrə iş adlandırılır. Biz öz fəaliyyətimizi nə qədər yaxşı idarə etsək, ona başqalarının qarışmasına da bir o qədər az əsas olacaqdır. Təbii ki, bu bizim öz işimizi yaxşı bilməyimizdən xəbər verir. Təcrübədə müəyyən işləri görmək üçün bizim kənardan həmkarlara və rəhbərlərə ehtiyacımız olur. Eyni əmək kollektivində nə qədər çox insan məşğuldursa, istər qrup şəklində, istərsə də ayrı-ayrı işçilər səviyyəsində kimsə bizə rəhbərlik etməlidir. Beləliklə, əgər insanlar üzərində rəhbərlik düzgün həyata keçirilmirsə, təşkilatın fəaliyyətinə rəhbərlik uğurlu ola bilməz.

İnsanların idarə edilməsi təşkilatın heyəti üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. İnsanların, heyətin idarə edilməsi və rəhbərin işi bu baxımdan eyni mənada istifadə edilən anlayışlardır. Bir şöbənin, yaxud sexin, həmçinin müəssisə, yaxud hər hansı bir dövlət təşkilatının birlikdə bütün işçiləri təşkilatın heyəti sayılır. Əgər söhbət təşkilat fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedirsə, onda ayrıca götürülmüş fərd səviyyəsində bu bölgüyə fərdin öz işi və fəaliyyətini idarə etməsindən, qrup və təşkilat səviyyəsində fəaliyyətin idarə edilməsindən gedirsə təşkilat vahidindən, yaxud bütün təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedir.

Finlərin idarəetmə təcrübəsində belə bir hal mövcuddur ki, bir çox rəhbərlər bütövlükdə idarəetmənin ayrılmaz hissəsi kimi insanların idarə edilməsini kifayət qədər yaxşı təsəvvür etmirlər. Bir qayda olaraq bunun əsas səbəbi odur ki, həmin rəhbərlər öz vəzifələrinə hər hansı bir ixtisas üzrə işləyən şəxs kimi, yaxud da birbaşa idarəetmə öyrədən, lakin insanların idarə edilməsinə aid praktiki olaraq heç bir şey verməyən təhsil müəssisələrindən gəlirlər. Bir çoxları özlərinin hər hansı bir təcrübi ideyası əsasında müəssisə təşkil etdiyindən idarəetməyə aid məsələlər müəssisənin inkişafı prosesində ortalığa çıxır. Belə rəhbərlər idarəetməyə aid xüsusi biliklər əldə etmək yoluna nə qədər gec qədəm qoyarsa, sonradan bunun üçün onların daha az vaxtı qalar və idarəetmə üzrə əqli iş bir o qədər gec öz yerini tutar.

Fəaliyyətin, insanların, yaxud ətrafın idarə edilməsindən asılı olmayaraq idarəetmə böyük əqli qabiliyyət tələb edir. Təşkilatın fəaliyyəti nöqteyi-nəzərindən insanların idarə edilməsi onların işində maksimum yaxşı nəticələr əldə edilməsi deməkdir. Rəhbərin işi, həmçinin insanların əmək kollektivlərinin maraqlarına yaxın olmaqla öz şəxsi məqsədlərinə nail olmasıdır. Beləliklə, rəhbərin işi təkcə təşkilatın işi baxımından deyil, həm də işçilərin şəxsi mənafeləri baxımından da əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- İşçilər dəyərli varlıqlardır. Onların müəssisə daxili işinin səmərəliliyini yüksəltmək lazımdır. İşçilər həm də bir sərmayə qoyuluşudur.

- Strategiya və müəssisədaxili mədəni mühit çox əhəmiyyətlidir. Uzunmüddətli qabaqcıl olmaq üçün müəssisə daxili mədəni mühiti formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək lazımdır.

- İşçilərin müəssisəyə bağlılığını inkişaf etdirmək və s.

İnsan resurslarının idarə edilməsi iş həyatını qaneedici bir səviyyəyə çatdırmaq, keyfiyyət və məhsuldarlığın yüksəlməsinə nail olmaq üçün tələb olunan işçilərin işə götürülməsi, adaptasiyası, inkişaf etdirilməsi, motivasiyası kimi fəaliyyətlərin məcmusudur.

İnsan resurslarının idarə edilməsində 3 "R" (right time, right position, right person) prinsipi geniş qəbul edilmişdir və bunun açıqlanması vaxtında, zamanında, uyğun vəzifəyə münasib əməkdaş deməkdir. Münasib adamları işə cəlb etmək, onları düzgün mükafatlandırmaq, təlim keçmək, inkişaf və həvəsləndirmək, ruhlandırmaq çox vacibdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsini təşkil edir, öz strateji məqsədlərini müəssisənin Strateji Biznes Planınında əsaslandırır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin ehtiyacına cavab verən kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, ixtisas səviyyəsinin artırılması, qiymətləndirilməsi, əməkhaqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi fəaliyyətləri əhatə edir .

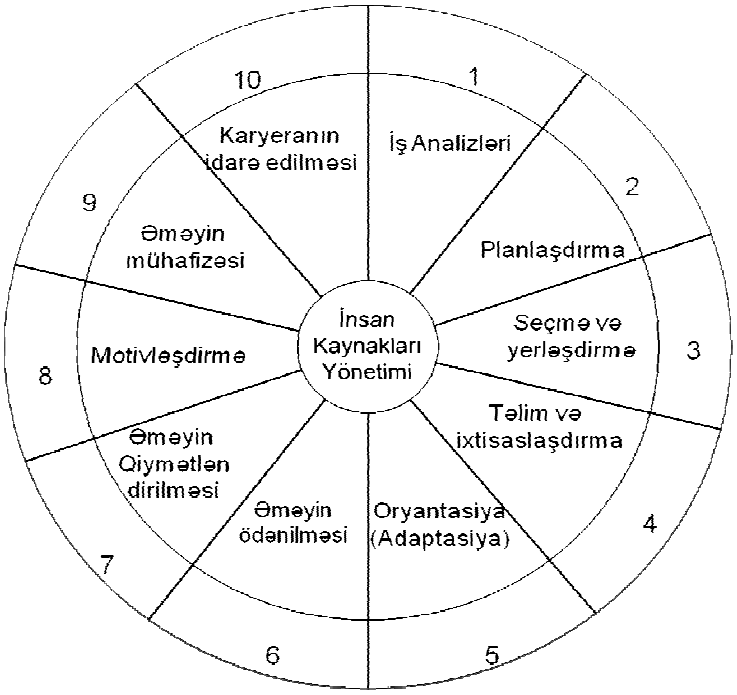
İnsan resursları funksiyasının ümumi rolu bütün kadr məsələləri üzrə istiqamət göstərməklə, müəssisənin qarşısında duran məqsədlərə nail olunmasına xidmət etməkdir. İR Departamentimiz əməkdaşlara öz bacarıqlarını, imkanlarını tam istifadə etmək və potensial imkanlarını aşkara çıxarmaq üçün lazimi iş şəraitini yaradır, çünki məhz bu cür iş şəraiti uzun müddətdə həm müəssisəyə, həm də işçilərə fayda verəcəkdir. İR funksiyası ayrılıqda baxıla bilməz və mütləq işguzar idarəetmə prosesinin bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərməlidir.

Son illərdə müəssisəmizdə İR Departamentinin rolu tam inzibati dəstəkdən daha çox strateji bir funksiyaya çevrilmişdir. Müasir şirkətlərdə İnsan Resursları Departamenti təkcə işəgötürmə, təlim, mükafatlandırma, sağlamlıq, təhlükəsizlik və idarəetmə kimi sahələrdə səmərəli xidmət göstərməklə yanaşı, həmçinin müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün təkmil İR strategiyası və siyasətinin formalaşmasında iştirak edir.

Müəsssələrdə insan resursları sistemi təşkil olunarkən potensial mənbələrdən kadrların təmin edilməsi və seçilməsi, mövcud kadrların ixtisaslaşdırılması, məsləhətlərin verilməsi, seçilən və yüksək səviyyədə sərişte nümayiş etdirən kadrların mükafatlandırılması və fərdi qabiliyyətlərin aşkarlanaraq onların rotasiya edilməsi kimi xidmətlərin göstərilməsi çox vacibdir. İnsan resursları şövbəsinin əsas məqsədi insan resursları üzrə aşağıdakı sahələrdə xidmət göstərməkdən ibarətdir.

Bütün təşkilatların ortaq varlığı insandır. İnsan təşkilatların ən dəyərli varlığı olmaqla bərabər, digər fiziki varlıqları və məhsuldar qüvvələri təşkilatın məqsədinə uyğun şəkildə birləşdirən və birgə çalışmalarını təmin edən bir ünsürdür.

Ümumiyyətlə, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər İnsan Resurslarının idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir.



Şəkil 27.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları

İnsan resurslarının idarəedilməsi funksiyaları aşağıdakılardır:

- İş analizləri;
- İnsan resurslarının planlaşdırılması;
- İnsan resurslarının seçilməsi və yerləşdirilməsi;
- İnsan resurslarının təhsili və ixtisqaslaşdırılması (treyninq);
- Oriyentasiya (adaptasiya);
- Əməyin ödənilməsi;
- İşlərin qiymətləndirilməsi;

– Əməyin motivləşdirilməsi və stimullaşdırılması;
– Əməyin mühafizəsi;
– Davranış məcəlləsi.

İndi qeyd olunan funksiyaları aşağıdakı fəaliyyətlər üzrə ətraflı təsvir edək:

1. Planlaşdırma və siyasət – təşkilati strategiyanı və fəaliyyət hədəflərini dəstəkləyən və onlarla uzlaşan insan resursları planlarını və siyasətini inkişaf etdirmək. Bura aşağıdakı tədbirlər daxildir:

▪ Strateji məqsədlərin inkişaf etdirilməsinə kömək göstərilməsi;

▪ Müəssisənin məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsi üçün kadr tələbatının müəyyən edilməsi;

▪ İR planının hazırlanması və məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün İnsan Resursları Departamentinin yaradılması.

2. Potensial işçi mənbələrini müəyyən etmək və seçmək – müəssisənin tələblərini yerinə yetirmək üçün vaxtında və məhsuldar bir yolla müvafiq işçiləri cəlb etmək lazımdır. Bura aşağıdakı tədbirlər daxildir:

▪ İşə qötürmə qaydalarının yaradılması (tərcümeyi-hal, test müsahibə, verilmiş zəmanətlərin yoxlanılması);

▪ İş analizinin aparılması və vəzifə təlimatlarının yazılması;

▪ Vəzifələr üzrə əsas iş funksiyalarının müəyyən edilməsi və sənədləşdirilməsi;

▪ Muəssisənin tələbatına uyğun işə götürmə meyarlarının müəyyən edilməsi;

▪ Potensial namizədləri müəyyənləşdirmək məqsədilə daxili işçi heyətinin, əmək bazarının və işəgötürmə agentliklərinin qiymətləndirilməsi;

▪ İşəgötürmə üsullarının müəyyənləşdirilməsi və onların müəssisədə tətbiq edilməsi;

▪ Müəssisəni potensial namizədlərə ən yaxşı iş yeri kimi tanıtmaq və təbliq etmək üçün strategiyanın hazırlanması.

3. İnkişaf etdirmək və məsləhət vermək – müəssisənin məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan bilik və bacarıqları inkişaf etdirmək, işçilərin şəxsi məsələlərinin həllində kömək göstərmək.

4. Mükafatlandırmaq və işdə saxlamaq – yüksək göstəriciləri olan işçilərin muəssisəmizin qalmasını nizamlayan, müəssisənin məqsədlərinə nail olmasını dəstəkləyən və yüksək effektivliyi təmin edən müavinat və mükafatlar sistemini yaratmaq. Səciyyəvi tədbirlərə aşağıdakılar daxildir:

▪ Müvafiq dərəcə və yüksəlmə strukturuna əsasən işçilərin mükafatlandırılması üçün müəssisə üzrə mükafatlandırma proqramlarının yaradılması, həyata keçirilməsi;

▪ Maliyyə və qeyri-maliyyə meyarları əsasında həvəsləndirici mükafatlandırma proqramlarının tərtib edilməsi, həyata keçirilməsi;

▪ İş yerində stimullaşdırma/ruhlandırma yaratmaq məqsədilə işçilər üçün həvəsləndirici mükafatların müəyyən edilməsi.

5. Xidməti fəaliyyəti qiymətləndirmək – İR idarə edilməsi ilə əlaqədar informasiyanın effektiv və dəqiq təmin və emal edilməsinə, başqa biznes sistemləri və prosesləri ilə bütövlük təşkil etməsinə nail olmaq.

6. İşdən azad etmək və başqa vəzifəyə keçirmək – işdən azadetmə və vəzifə dəyişmənin işçilərə neqativ təsirini nəzərə alaraq onun pesəkar, ədalətli və işçiyə və kollektivə mümkün qədər az təsir göstərməsinin idarə olunması Azərbaycan Əmək Qanunvericiliyi çərçivəsində təmin edilməlidir. Vəzifə təlimatları İş analizi prosesinin əsas iki elementlərindən biri vəzifə təlimatıdır. Bu prosesdən yaradılan vəzifə təlimatı ancaq işəgötürmə prosesində deyil, həmçinin başqa insan fəaliyyətlərində də istifadə olunur, məsələn, təlim və ixtisasartırma, fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və məvacib strukturunun təyin olunması kimi. Tipik vəzifə təlimatı aşağıdakılardan ibarətdir:

- işin adı;
- dərəcə/maaş norması;
- iş yeri;
- tabe olduğu şəxs;
- tabe olanların sayı (aid olduğu halda);
- işin əsas məqsədinin qısa məzmunu;
- əsas vəzifələrin siyahısı;
- başqa sənədlərə istinad, məsələn, həmkarlar ittifaqı ilə müqavilə.

Şəxsi xüsusiyyətlər: İş analizi prosesindən əldə olunan ikinci sənəd işçinin şəxsi xüsusiyyətləridir. Şəxsi xüsusiyyətlər işə aid olan vəzifələri deyil, işin yerinə yetirilməsində vacib olan şəxsi xüsusiyyətləri vurğulayır. Şəxsi keyfiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Fiziki quruluş - səhhət, bədən quruluşu, xarici görünüş, davranış və nitq;
2. Nəaliyyətlər - təhsil, ixtisas, təcrübə və treyninqlər;
3. Ümumi idrak - əsaslı intellektual bacarıq;
4. Xüsusi qabiliyyətlər - mexaniki, fiziki bacarıq, sözlərdən və ya təsvirlərdən istifadə etmək bacarığı; dərketmə qabiliyyəti;
5. Maraqlar - intellektual, praktiki, konstruktiv, fiziki cəhətdən fəal, ictimai, bədii;
6. Rəftar - qəbuletmə, başqaları üzərində təsir, təmkinlilik, etibarlılıq, özünə inam;
7. Şərait - yerli şərait, ailənin məşğulliyyəti;
8. Tənzimləmə - təzyiqlərə davam və insanlarla yola getmək qabiliyyəti.

Yeni kadrların işə götürülməsi:- İşçilərə qarşı tələblər formalaşdıqdan və müəyyən edildikdən sonra, namizədləri tanımaq, onlar arasında müqayisə aparmaq, onların təyin olunduqları vəzifəyə, müəssisənin strukturuna uyğun olmalarını ayırd etmək və sonda kimin işə götürülməsi qərarını qəbul etmək üçün metodologiya yaradılmışdır.

1-ci Mərhələ

Namizədləri tanımaq metodologiyası

Tərcümeyi-hal təhlilləri: Namizədlərlə yaradılan ilk əlaqə Seçmə prosesində "birinci süzgəc" kimi istifadə olunmalıdır. Bu tapşırığı həyata keçirmək üçün İR Departamenti daxilində bu işlə məsul şəxs məşğul olur. İR Departamenti tərəfindən keçirilən ilk müsahibə namizədin tərcümeyi-halında verilmiş məlumatların yoxlanılması ilə yanaşı, onun haqqında daha çox məlumat əldə etmək, namizədin vakant vəzifənin tələblərinə uyğunluğunu yoxlamaq məqsədi daşıyır. Bu müsahibədə işçinin səxsi, mənəvi keyfiyyətlərini üzə çıxarmaq və öyrənmək imkanı verəcək suallardan geniş istifadə olunur və namizəd müsahibənin nəticəsinə görə qiymətləndirilir. İkinci müsabiqə vakant vəzifə üzrə namizədin texniki qabiliyyətini, bacarığını və uyğunluğunu qiymətləndirir və vakant vəzifə yarandığı departamentin rəhbəri və şöbə rəisi tərəfindən keçirilir. Namizədin müəssisənin mədəniyyətinə uyğun olub-olmamasını qiymətləndirmək üçün şəxsiyyət və davranışını nəzərə alır.

Seçmə testi

Müxtəlif testlər keçirilə bilər:

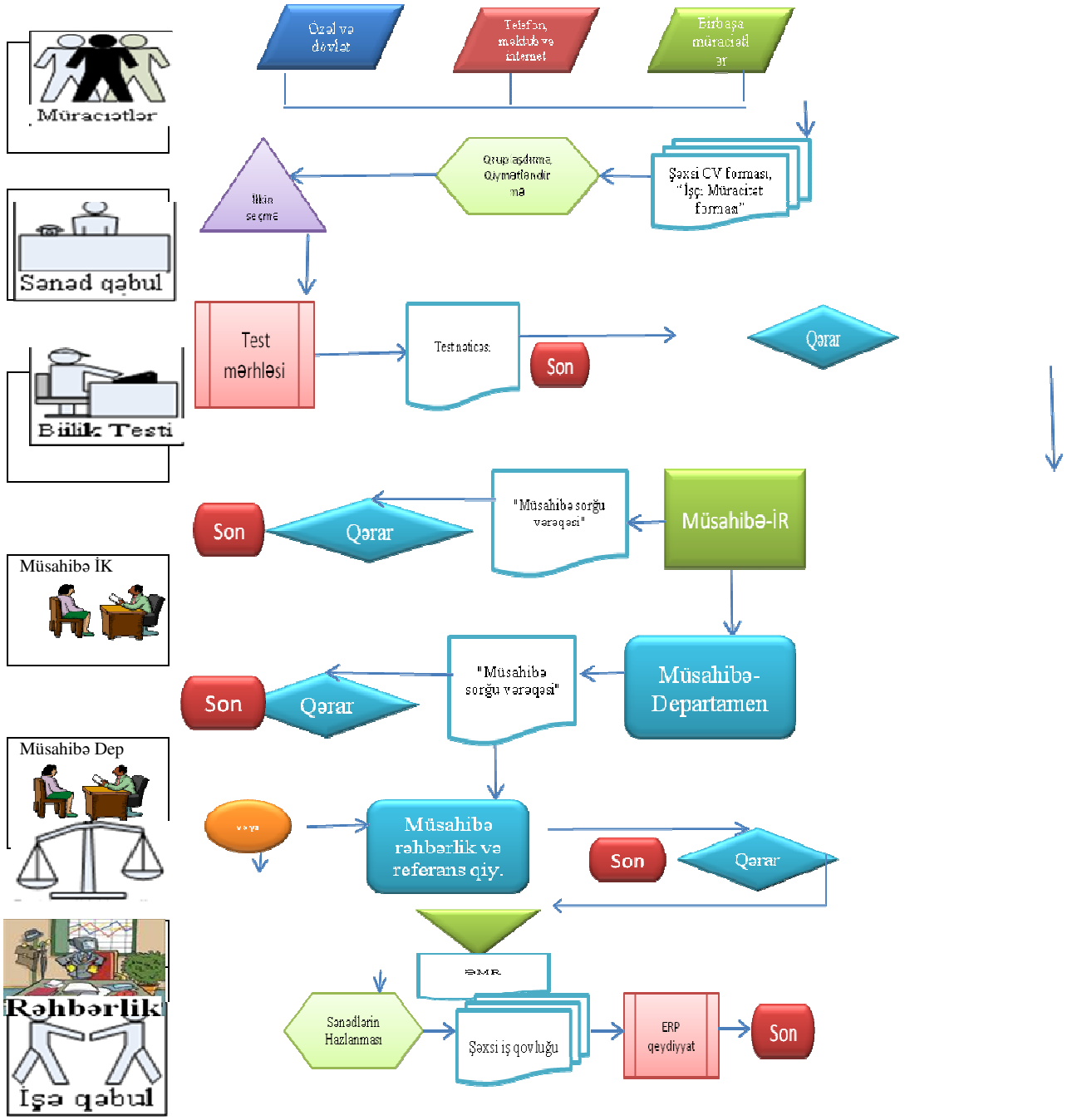
- Xüsusi qabiliyyət, şəxsi, motivasiya və bacarıq testləri;
- Xüsusi peşə testləri;
- Ümumi/konkret bilik testləri.

2-ci Mərhələ

Nəticələrin qiymətləndirilməsi

Bütün müsahibələr dövründə İR Departamenti müsahibədən uğursuz keçən namizədlərə ya telefon, ya da yazılı məktub vasitəsilə xəbərdarlıq etməlidir. Zəmanətlər yeni işçilər işə götürülmədən əvvəl yoxlanmalıdır. Xüsusən rəhbər vəzifələrə namizədinin uyğunluğuna əmin olmaq üçün onların keçmişləri və təcrübələri əvvəlki rəhbərləri vasitəsi ilə diqqətlə yoxlanılmalıdır.

Seçmə və Yerləşdirmə Prosesi



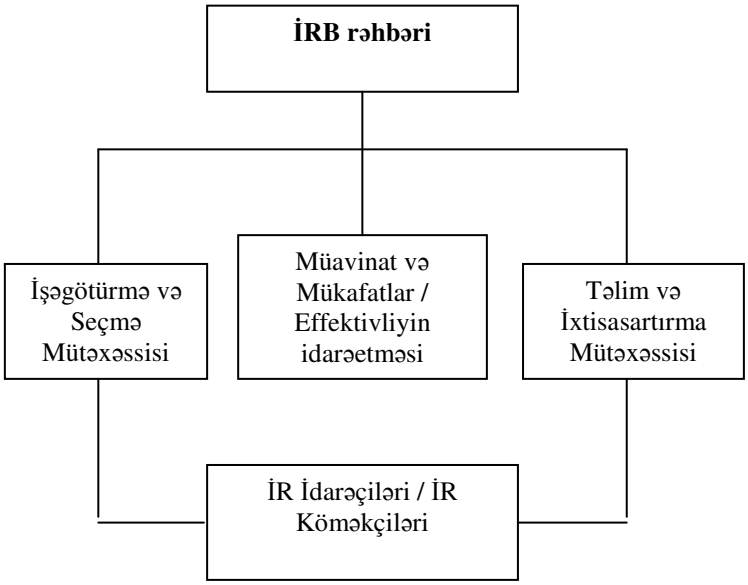
Yeni kadrların işə götürülməsi ilə əlaqədar qeyd olunan məsələləri sxem formasında sistemləşdirmək mümkündür. Bu sxemdə yeni kadrların işə götürülməsi prosesləri aşağıdakılardır:

- Müraciətlər;
- Sənəd qəbulu;
- Bilik testi;
- İnsan resurslarında müsahibə;
- Aidiyyatı departamentlərdə təşkil olunan müsahibə;
- Son qiymətləndirmə mərhələsi;
- İşə qəbul üçün verilən qərar.

Yeni kadrların işə götürülməsi Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyinə uyğun olaraq sənədləşdirilir.

27.3. İnsan resursları departamentinin təşkilati strukturu

Orta və böyük ölçülü banklar üçün İR Departamentinin səciyyəvi təşkilati strukturu aşağıda göstərilir:



Şəkil 27.2. İnsan Resursları Departamentinin təşkilati strukturu

Böyük müəssisələrdə (300-350 nəfərdən çox) bu funksiyaların hər biri bir neçə işçi tərəfindən yerinə yetirilir. Orta ölçülü müəssisələrdə (120 nəfərdən çox) isə bu funksiyaların hər biri və ya bir neçəsi minimum işçi tərəfindən yerinə yetirilə bilər. Kiçik müəssisələrdə İR funksiyası bir işçidən

ibarət olur. Belə hallarda İR bölməsinin rəhbəri vəzifəsi başqa bir vəzifə ilə birləşdirilə bilər (məsələn, Hüquq Məsləhətçisi, Baş Əməliyyatçı və ya Baş Maliyyə İşçisi və s.).

İRD rəhbərinin və ayrı-ayrı mütəxəssislərin məsuliyyətləri aşağıdakılardır:

• **İRD Müdiri** – korporativ strategiyaların, qaydaların, plan və büdcələrin hazırlanmasında iştirak edir və korporativ missiya və vəzifələrin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün müəssisənin fəaliyyətinə nəzarət edir; işçilərin və müəssisənin effektivliyinin yaxşılaşdırılması və onlara müəssisədəki bacarıq və karyeralarının artırılması üçün əlverişli imkanların verilməsi üçün insan resurslarının inkişafının planlaşdırılması və istiqamətləndirilməsi, fəaliyyətin və karyeranın idarə edilməsi üzrə proses və proqramlarının hazırlanması üçün tam məsuliyyət daşıyır; mükafatlandırma prosesinin idarə edilməsinə və işçilərin işə cəlb edilməsi, saxlanılması və həvəsləndirilməsi üçün mükafat qaydaları, prosesləri və prosedurlarının hazırlanmasına nəzarət edir; münaqişəni azaltmaq və işçilərin maksimum iştirakını təmin etmək məqsədilə işçilərlə münasibət və ünsiyyət strategiyaları və qaydaları üzrə məsləhətlər verir; bank üzrə gəlirli xidmətlərin göstərilməsini təmin etmək üçün İR xidmətinin işini idarə edir və ona nəzarət edir.

Aşağıda ayrı-ayrı İR mütəxəssislərinin məsuliyyətləri göstərilir. Bu vəzifə və səlahiyyətlər departamentin təşkilati və əməliyyat strukturu daxilində, eləcə də işçilərin ayrı-ayrı vəzifə təlimatlarında göstəriləcəkdir. Misal üçün, aşağıda göstərilən vəzifə funksiyaları hər bir müəssisənin şəraitinə uyğunlaşdırılması üçün genişləndirilə bilər:

• **İşəgötürmə və seçmə** – işəgötürmə metodlarını inkişaf etdirmək və yerinə yetirmək; işçi mənbələrini müəyyən etmək; müsahibə və yoxlama yolu ilə nəzərdən keçirmə, tərcümeyi-halın yoxlanması; ilkin tanışlıq proqramları.

• **Müavinət və mükafatlar** – məvacib siyasətini, müavinət strukturunu və mükafatlar proqramlarını hazırlamaq; əmək bazarını təhlil etmək, maaş sorğularında iştirak etmək; fəaliyyət nəticələrinin idarə edilməsi sisteminin (qiymətləndirmələr) və fəaliyyət nəticələrinə əsaslanan həvəsləndirmə proqramının (mükafatlar, komisyonlar və s.) hazırlanması və tətbiqi.

• **Təlim və ixtisasartırma mütəxəssisi** – ixtisasartırma tələblərini və təlim büdcələrini müəyyən etmək; xarici təlim imkanlarının təhlili və seçilməsi; daxili kursların təşkil olunması; təlimin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün metodların hazırlanması və həyata keçirilməsi.

• **İR üzrə idarəetmə mütəxəssisi** – idarəetməyə dəstək; işçilərin sənədlərinin saxlanması; İR komyuter sisteminə məlumatların daxil edilməsi və yenilənməsi; baş rəhbərlik üçün hesabatların və xarici nəzarət orqanları

üçün statistik hesabatların hazırlanması; maaş cədvəlinin hazırlanması üçün hesabatlar; İRB işçiləri üçün təqdimatların hazırlanması, səfərlərin təşkili və s.

İR bölməsinin rəhbəri, adətən birbaşa olaraq İdarə Heyəti Sədrinə hesabat verir. Strukturundan asılı olaraq bəzi banklarda, İRB rəhbəri, həmçinin İdarə Heyətinin üzvü ola bilər. O, İdarə Heyətinin üzvü olmadığı halda bankın Strateji Planlaşdırma Qrupunun üzvü olmalıdır. Məqsəd onun bankın strategiyasının müəyyən olunmasına xidmət göstərməsini və eyni zamanda, İR strategiyasının hazırlanmasında əhəmiyyətli rol oynamasını təmin etməkdir.

İR bölməsinin rəhbəri, həmçinin bölmənin digər əməkdaşları ƏM-nin riayət edilməsinə görə məsuliyyət daşımalıdırlar.

İnsan Resursları Departamenti işçilərinin səriştələri aşağıdakılardır:

İR Departamenti bankın rəhbərliyinin və bank işçilərinin etibarını qazanmalıdır. Müvafiq ixtisas və iş təcrübəsi ilə yanaşı tələb olunan lazımi bacarıq, vərdiş və şəxsi xususiyyətlərə aşağıdakılar aiddir:

• **Strateji bacarıqlar –** biznes strategiyasının inkişafına xidmət, İR strategiyasının müəyyən edilməsi və yerinə yetirilməsi;

• **Biznes anlayışı –** bank fəaliyyəti üçün önəmli uğur amilinin başa düşülməsi; biznes mühitindən və xarici rəqabətdən xəbərdar olması; bankın dəyərlərinin və mədəniyyətinin başa düşülməsi;

• **Peşəkar səriştə –** bacarıq və texniki qabiliyyətlərin olması (məsələn ƏM, İR idarə edilməsi, xarici dil, kompyuter və s. sahələrdə biliklər);

• **İnsanları idarəetmə və ünsiyyət qabiliyyətləri –** tabe olan işçilərin və rəhbərliyin stimulunu artırmaq; peşəkar etibar yaratmaq.

• **Peşəkar səriştələrin davamlı inkişafı –** peşəkar bilik və qabiliyyətlərin fasiləsiz inkişaf etdirilməsi; İR ilə əlaqədar yeniliklərdən xəbərdar olmaq.

• **Nüfuz**

• **Qərarvermə və problem həlletmə**

27.4. İnsan resurslarının müasir idarəetmə sistemi

İnsan Resursları Departamentinin Reqlamentinin Hazırlanması

İnsan Resurslarının Planlaşdırılması təlimatının hazırlanması:

• İşçi ehtiyacının müəyyən edilməsi;

• İşçi dövriyyəsinin hesablanması;

• Davamiyyətsizlik nisbətinin hesablanması;

• İnsan Resurslarının hesabatının aparılması;

• İşçiləri ümumi xarakterizə edən təhlillərin aparılması Təhsilə görə işçilərin ümumi xarakteristikası;

• Ailə vəzziyyətinə görə işçilərin ümumi xarakteristikası;

• Yaşa görə işçilərin ümumi xarakteristikası;

• Cinsə görə işçilərin ümumi xarakteristikası;

• İş təcrübəsinə görə işçilərin ümumi xarakteristikası.

İşçi Axtarma, Seçmə və İşə Yerləşdirmə təlimatının hazırlanması:

• İşçi axtarmaq üçün hazırlıq işlərinin aparılması İşçi ehtiyacı olan işlərin müəyyən edilməsi;

• İşçi qəbulunu həyata keçirəcək komissiya üzvlərinin müəyyən edilib, onlara lazımi məlumatların verilməsi;

• İşçi tələb blanklarının qəbulu;

• Namizədlərin müəyyən edilməsi İşçi ehtiyacının müəssisədaxili insan resurslarından edilib-edilmədiyinin müəyyən edilməsi;

• İşçi ehtiyacının "İşçi bazarlarından" təmin edilməsi;

• İşçi seçmə Müraciətlərin qəbul edilməsi;

• Müraciətlərin təhlili;

• Testlərin hazırlanması;

• Testlərin keçirilməsi;

• Müsahibə prosesi;

• Namizədlərin seçilməsi;

• İkinci (növbəti) müsahibə: əməkhaqqı və işin şərtlərinin müəyyən edilməsi;

• Əmək müqaviləsinin bağlanması;

• İşə qəbul edilən işçilərdən lazımi sənədlərin qəbulu;

• İşə alışdırma planı.

İşçilərin Təlimi və Tərəqqisi təlimatının hazırlanması:

• Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacının müəyyən edilməsi;

• Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacı blankının dep./şöbələrə təqdim edilməsi;

• Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacı blankının dep./şöbələrdən qəbul edilməsi;

• Tədris və təkmilləşdirmə proqramının hazırlanması;

• Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacı blankları təhlil edilərək, tədris və təkmilləşdirmə mövzularının müəyyən edilməsi;

• Hər bir tədris və təkmilləşdirmə proqramı üçün məsul şəxsin müəyyən edilməsi;

• Tədris və təkmilləşdirməyə göndəriləcək (iştirak edəcək) işçilərin müəyyən edilməsi;

• Tədris və təkmilləşdirməni həyata keçirəcək müəssisədəxili və müəssisəxarici orqanların müəyyən edilib və proqramla əlaqədar müqavilənin bağlanması;

• Tədris və təkmilləşdirmə metodunun, müddətinin, vaxtının və yerinin müəyyən edilməsi;

• Tədris və təkmilləşdirmə büdcəsinin hazırlanması;

• Tədris və təkmilləşdirmə proqramının həyata keçirilməsi, tədris və təkmilləşdirməyə göndəriləcək (iştirak edəcək) işçilərə proqram haqqında məlumatın verilməsi;

• Proqramın keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan vasitə və ləvazimatların əvvəlcədən təmini və proqramın keçiriləcəyi yerdə lazımi şəraitin qurulması üçün müəssisədəki müvafiq bölmələrə sifarişin verilməsi;

• Hər bir proqramın gündəliyinin hazırlanması;

• Tədris və təkmilləşdirmə proqramı nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

İşçilərin Attestasiyası (qiymətləndirilməsi) təlimatının hazırlanması:

• Attestasiyanın kimlər tərəfindən həyata keçiriləcəyinin müəyyən edilməsi və onlara lazımi məlumatların verilməsi;

• Attestasiyanın kimlər tərəfindən həyata keçiriləcəyinin müəyyən edilməsi və onlara lazımi məlumatların verilməsi;

• İşgörmə qabiliyyətini ölçmə meyarlarının müəyyən edilməsi;

• Attestasiya keçirmə blanklarının hazırlanması və attestasiya balının hesablanması üsulunun müəyyən edilməsi;

• Attestasiyadan keçəcək işçilərə attestasiyanın məqsədləri, istifadə edilən metodlar haqqında məlumatın verilməsi;

• Attestasiyanın həyata keçirilməsi, Attestasiya keçirmək üçün vaxtın müəyyən edilməsi;

• Rəhbərliyə, idarəçilərə və işçilərə attestasiya ilə əlaqədar məlumat vermək məqsədilə iclasın keçirilməsi;

• Attestasiya blanklarının doldurulması;

• İdarəçi ilə işçi arasında müsahibənin keçirilməsi;

• Attestasiya blanklarının İRD-nə təqdim edilməsi və İRD-də onların nəzərdən keçirilməsi;

• Blankların yoxlanılması və hər işçinin attestasiya balının müəyyən edilməsi;

• Attestasiyanın məqsədəuyğunluğunu ölçmək üçün nəticələrin yoxlanması;

• Attestasiya nəticələrinin təhlil edilərək uyğun təkliflərin müəssisə rəhbərliyinə təqdim edilməsi;

• Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən attestasiya balına uyğun olaraq işçilərlə əlaqədar müvafiq qərarların qəbul edilməsi;

• Attestasiya nəticələrinin elan edilməsi;

• Attestasiya nəticələrinin işçilərin məlumat bazasına daxil edilməsi.

İşçilərin Karyerasının Planlaşdırılması təlimatının hazırlanması:

• Karyeraları planlaşdırılacaq işçilərin müəyyən edilməsi;

• Karyeraları planlaşdırılacaq işçilərin karyera ilə əlaqədar fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi;

• İxtisas və xüsusi qabiliyyət testləri vasitəsi ilə işçilərin qabiliyyətlərinin,

maraq dairələrinin, zəif və güclü tərəflərinin müəyyən edilməsi;

• İşçilərin karyera ehtiyaclarının (müsahibə yolu ilə, anket vasitəsi ilə və attestasiya nəticələrinə görə) müəyyən edilməsi;

• Müəssisədəki karyer fürsətlərinin (imkanlarının) müəyyən edilməsi;

• Karyera ilə əlaqədar məqsədlərin müəyyən edilməsi;

• İşçilərin ehtiyac və qabiliyyətlərinin karyer fürsətləri ilə uyğunlaşdırılması;

• Karyer yolunun hazırlanması. Müəssisədəki mövqelərin funksional xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi;

• Müxtəlif işlər (vəzifələr) arasındakı oxşarlıqların müəyyən edilməsi;

• Bir-biri ilə strukturunda və həyatakeçmə mərhələsində oxşarlıqları olan işlərin (vəzifələrin) "iş qrupları" adı ilə bir qrup formasına gətirilməsi;

• Karyer məsləhətçilərinin müəyyən edilməsi;

• Ümumi karyer planlarının hazırlanması və hər bir işçi üçün fərdi karyer cədvəlinin hazırlanması;

• Müəssisənin karyer xəritələrinin hazırlanması;

• Karyer planlarının həyata keçirilməsi;

• Vəzifədə yüksəltmə və vəzifə səlahiyyətlərini artırma;

• Transfer və yerdəyişdirmə;

• Oriyentasiya proqramı tətbiqetmə;

• İdarəçi təkmilləşdirmə;

• Ehtiyyat işçi hazırlama;

• İşdən azadetmə;

• Təqaüdə çıxarma;

• Karyer müsahibəsinin aparılması (attestasiyadan sonra ildə bir dəfə aparılır).

İşçilərin əməkhaqqı sisteminin və təlimatının hazırlanması:

• İlkin çalışmalar/ əməyin qiymətləndirilməsi sisteminin hazırlanması. Qiymətləndirməni həyata keçirənlərin müəyyən edilməsi;

• Qiymətləndiriləcək iş qruplarının müəyyən edilməsi;

• Qiymətləndirmə metodlarından hansının seçiləcəyinə qərarın verilməsi;

• Əməyin qiymətləndirilməsi;

• Qiymətləndirmə nəticələrinin əldə edilməsi və əməkhaqqı sisteminin hazırlanması. Hər bir işin qiymətinin (dəyərinin, balının, dərəcəsinin) müəyyən edilməsi;

• Əməyin qiymətləndirilməsi nəticələrindən istifadə edilərək əməkhaqqı sisteminin hazırlanması.

Mükafat sisteminin hazırlanması:

• İşçilərin Motivasiyası təlimatının hazırlanması;

• İşçilərin motivasiya dərəcəsinin ölçülməsi və motivasiya ehtiyaclarının müəyyən edilməsi. Qiymətləndirməni həyata keçirənlərin müəyyən edilməsi;

• İşçilərin əməkhaqları ilə digər müəssisələrdə (müəssisələrdə) işləyən işçilərin əməkhaqqlarının müqayisə edilməsi;

• Müəssisədəki işçilərin əməkhaqqı səviyyəsinin müqayisə edilməsi;

• Müəssisədəki əməkhaqqı siyasəti ilə ölkənin iqtisadi rifahı arasındakı uyğunluğun müqayisə edilməsi;

• İşçilərin statistik kartlarının doldurulması (davamsızlıq müddəti – dəqiqə, saat, gün olaraq), Müəssisədə yerinə yetirdiyi vəzifə və ya vəzifələr, peşə ilə əlaqədar olan xəstəliklərə görə aldığı icazələr, nizam-intizam qaydalarına riayət etmədiyi üçün verilən cəzalar (xəbərdarlıq, töhmət və s.);

• Statistik metodla əldə edilən məlumatların işçilərin problemlərini tam əks etdirməsi üçün idarəçilər və ya bu sahədə təcrübəsi olan mütəxəssislərin işçilərlə müsahibə keçirmələri;

• İşçilərin motivasiya dərəcələrinin müəyyən edilməsi;

• Statistik metodla əldə edilən məlumatlarla, müsahibə metodundan əldə edilən məlumatlara görə motivasiya dərəcəsinin müəyyən edilməsi;

Anketlərin keçirilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi:

• İşçilərin mənəvi motivasiya ehtiyaclarının ödənməsi. İşçilərin şikayət və təkliflərinin nəzərə alınması. Şikayət və təkliflərin yazılma forması, hansı müddətlərdə və necə qiymətləndiriləcəyinin (baxılacağı) müəyyən edilməsi;

• Müəssisədə və filliallarda işçilərin şikayət və təklif qutusunun qoyulması;

• İqtisadi və sosial faydası olacaq şikayət və təklif verənlərin nə vaxt və necə mükafatlandırılacaqlarının müəyyən edilməsi;

• Sosial fəaliyyətlər Müəssisəın sosial fəaliyyətlər əsasnaməsinin hazırlanması və qəbulu;

• Müəyyən müddətlərdə keçiriləcək sosial fəaliyyətlərin müəyyən edilməsi;

- Sosial fəaliyyətlərin keçirilməsində səlahiyyətli işçilərin müəyyən edilməsi;
- Sosial fəaliyyətlərlə əlaqədar illik təxmini xərclərin müəyyən edilməsi;
- İşçilərin müxtəlif sosial hadisələrdə bir-birlərinə kömək etmək məqsədi ilə "İşçilərin sosial fond əsasnaməsinin" hazırlanması və qəbulu;
- Müəssisənın bülleteni və elanlar vasitəsilə müəssisə və işçilər haqqında məlumatların verilməsi;
- İşçilərə cari ildə ediləcək sosial yardım və xidmətlərin müəyyən edilməsi;
- Hər bir sosial yardım və xidmət üçün ayrı-ayrı proqramın hazırlanması;
- İş şəraitinin uyğunlaşdırılması. Ofis/iş vasitə və ləvazimatların təmin edilməsi üçün müvafiq bölmə ilə məlumat mübadiləsinin aparılması;
- İş yerinin uyğun şəraitdə olmasının təmin edilməsi;
- İşçilərin mənəvi motivasiya vasitələrindən məmnunluq dərəcəsinin müəyyən edilməsi. İşçilərin mənəvi motivasiya vasitələrindən məmnunluq dərəcəsinin müəyyən edilməsi ilə əlaqədar sorğunun və nəticələrin nəzərdən keçirilməsi;
- Müəssisədə demotivasiyanın (motivasiya etməyən) səbəblərinin müəyyən edilməsi.

XXVIII FƏSİL. BİZNESDƏ RİSKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

28.1. Risk anlayışı və onun yaranma səbəbləri

Risk insan fəaliyyətinin istənilən sferasına xasdır ki, bu da fərdlər (individumlar) tərəfindən qəbul edilən qərarların müsbət və ya mənfi nəticələnməsinə gətirib çıxaran çoxsaylı şərait və amillərlə bağlıdır.

Təcrübə göstərir ki, biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı risklərin təzahür etməsinin obyektiv səbəbləri mövcuddur, çünki bütün amillərin firmanın fəaliyyətinə təsirini əvvəlcədən hesablamaq olmur, nəzərdə tutulmuş fəaliyyətin həyata keçirilməsi prosesində isə bir çox amillər gözlənilməz şəkildə dəyişə bilər. Buna görə də sahibkar firmanın həyat dövrünün (tsiklinin) bütün mərhələlərində itkiyə məruz qala bilər. İqtisadi nəzəriyyə klassiklərinin əsərlərində belə bir fikir xüsusilə vurğulanır ki, sahibkarlıq riskli fəaliyyətdir. A.Smit "Xalqların sərvətlərinin təbiəti və səbəbləri haqqında tədqiqat" adlı əsərində yazır ki, hətta adi mənfəət normasına belə nail olmaq hər zaman az və ya çox dərəcədə risklə bağlıdır. Məlumdur ki, sahibkarın mənfəət əldə etməsinə zəmanət yoxdur, onun tərəfindən sərf olunmuş vaxt, göstərilmiş səy və qabiliyyətlərə görə mükafat kimi həm mənfəət, həm də zərər çıxış edə bilər. Xarici mühitin biznes subyektlərinə təsirinin qeyri-müəyyənliyi səbəbindən sahibkarlıq riskinin obyektiv əsası olur. Xarici mühitin tərkibinə obyektiv iqtisadi, sosial, siyasi və biznesmenin öz fəaliyyətini həyata keçirdiyi və dəyişilməsinə uyğunlaşmalı olduğu başqa şəraitlər daxildir.

Sahibkar üçün situasiyanın qeyri-müəyyənliyi onunla izah edilir ki, o, çoxsaylı dəyişənlərdən, davranışlarını hər zaman kifayət qədər dəqiqliklə müəyyənləşdirilməsi mümkün olmayan kontragentlərdən və şəxslərdən asılıdır. Situasiyanın qeyri-müəyyənliyinə məqsədlərin, meyarların və onların qiymətləndirilməsi göstəricilərinin (ictimai tələbatlarda və istehlak tələbində irəliləyişlər, texniki və texnoloji yeniliklərin ortaya çıxması, bazar konyunkturunun dəyişməsi, gözlənilməz təbii hadisələr) müəyyənləşdirilməsində dəqiqliyin olmaması da öz təsirini göstərir.

Biznes hər zaman əmtəələr üzrə tələb-təklif nisbətinin və pul və istehsal amillərinin daim dəyişilməsi, kapital qoyuluşu sferalarının çoxvariantlığı və vəsaitlərin investisiyaya yönəldilməsinə imkan verən kriteriyalarının rəngarəngliyi, biznes və kommersiya sahələrində biliklərin məhdudluğu və bir çox başqa şəraitlərlə bağlı iqtisadi konyunkturun qeyri-müəyyənliyi ilə müşayiət olunur.

Biznesdə riskin meydana çıxması, mahiyyət etibarilə, sahibkarların iqtisadi azadlığının əks tərəfi, onun üçün özünəməxsus ödənişdir. Bazar

münasibətləri inkişaf etdikcə qeyri-müəyyənlik və sahibkarlıq riski artır. Beləliklə, biznesdə hazırkı və gələcək qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmaq çox çətindir, çünki qeyri-müəyyənlik obyektiv həqiqətin bir elementi kimi çıxış edir, buna görə də risk istənilən sferadakı sahibkarlığa xas xüsusiyyətdir.

Risk anlayışından bir sıra elmlərdə istifadə olunur. Hüquq riski hüquq normalarının pozulması ilə bağlı nəzərdən keçirilir. Qəzalar nəzəriyyəsi bu termini qəza və təbii fəlakətlərin təsvirində tətbiq edir. Son dövrlər risklərin təhlili üzrə tədqiqatlara psixologiya, tibb və fəlsəfə ədəbiyyatlarında da rast gəlinir, riskin öyrənilməsi həmin elmin tədqiqat predmetinə əsaslanır. Riskin tədqiq edilməsi istiqamətlərinin belə rəngarəngliyi bu hadisənin çoxaspektliliyi ilə izah olunur.

Risk əsasən nəzərdə tutulmuş son nəticələrə (mənfəət, gəlir) nail olmaq üçün əvvəlcədən planlaşdırılmış xərclərdən çox gözlənilməz xərclərin ortaya çıxmasını ifadə edir və o, müəyyən zaman kəsiyində biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsindəki qeyri-müəyyənlik anlayışı ilə əlaqədardır.

Məşhur amerika alimi P.Druker hesab edir ki, nəzəri cəhətdən sahibkarlıq iqtisadi siyasətdə ən az riskli istiqamətdir. Eyni zamanda, o, qeyd edir ki, uzun müddət səmərəli fəaliyyət göstərən şirkətlər pis, gözlənilməz və təsadüfi hadisələrdən sığortalanmırlar. Drukerin fikrincə sahibkarlıq o zaman riskli ola bilər ki, bir çox sahibkarlar kifayət qədər səriştəli deyillər. Onlarda metodologiya yoxdur və onlar elementar, yaxşı məlum olan qaydalardan xəbərsizdirlər[1].

Risk obyektiv kateqoriyadır, çünki əvvəlcədən məlum olmayan səbəblərin təsiri altında ortaya çıxır və həm də o, eyni zamanda, sahibkarın özünün praktiki fəaliyyətində əks olunur.

Biznesdə riski həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuş sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticəsinin qeyri-müəyyənliyində kəmiyyətcə (və keyfiyyətcə) ifadə olunan, sahibkarın (firmanın) fəaliyyətinin əvvəlcədən planlaşdırılmış nəticələrlə müqayisədə uğursuzluq dərəcəsini əks etdirən iqtisadi kateqoriya kimi başa düşmək olar.

28.2. Biznesdə risklərin təsnifatı

İqtisadi və başqa elmi ədəbiyyatlarda ümumən risklərin təsnifləşdirilməsinə birmənalı yanaşma yoxdur. İqtisadi ədəbiyyatda kommersiya, maliyyə, kredit, valyuta, investisiya və s. kimi biznes fəaliyyətinin müəyyən sferalarını əks etdirən risk növlərinin ortaya çıxması və onlar haqqında xəbərdarlıq edilməsinə daha ciddi diqqət yetirilir. Şəkil 28.1-də biznesdə risklərin nümunəvi təsnifatı təqdim edilmişdir.

---

[1] Друкер П.Ф. Рынол: как войти в лидеры. Практика и принципы. М. 1992. С 41.

Məlum olduğu kimi, bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət riskini tamamilə sahibkar daşıyır. Sahibkar riski qismən başqa təsərrüfat subyektlərinin üzərinə də qoya bilər. Misal üçün, sığorta fondlarının yaradılmasına müəyyən xərclər çəkərək özünü iqtisadi cəhətdən təhlükəsizləşdirə bilər. Belə ki, sahibkar əmlakın məhv olması, yanğın, qəza, işçilərlə bədbəxt hadisə baş verməsi və s. kimi risk növlərini sığortalaya bilər. Məhz bu risklər ən böyük qrupu təşkil edir. *Sığorta riski* elə hadisənin və ya hadisələr məcmusunun baş verməsi ehtimalıdır ki, onlar baş verdikdə sığortalama həyata keçirilir. Təhlükə mənbəyindən asılı olaraq sığorta risklərini iki qrupa ayırmaq lazımdır: təbii fəlakətlərin (hava şəraiti, daşqın, zəlzələ) baş verməsi ilə bağlı risklər; maddi nemətlərin istehsalı prosesində insanın məqsədyönlü fəaliyyəti ilə bağlı (texnogen) risklər.

Digər risk növləri də mövcuddur ki, onları sığorta şirkətləri sığortalamırlar. Amma sığortalanmayan risklər öz üzərinə götürməklə sahibkar mənfəətinin potensial artım mənbəyini təmin edir.

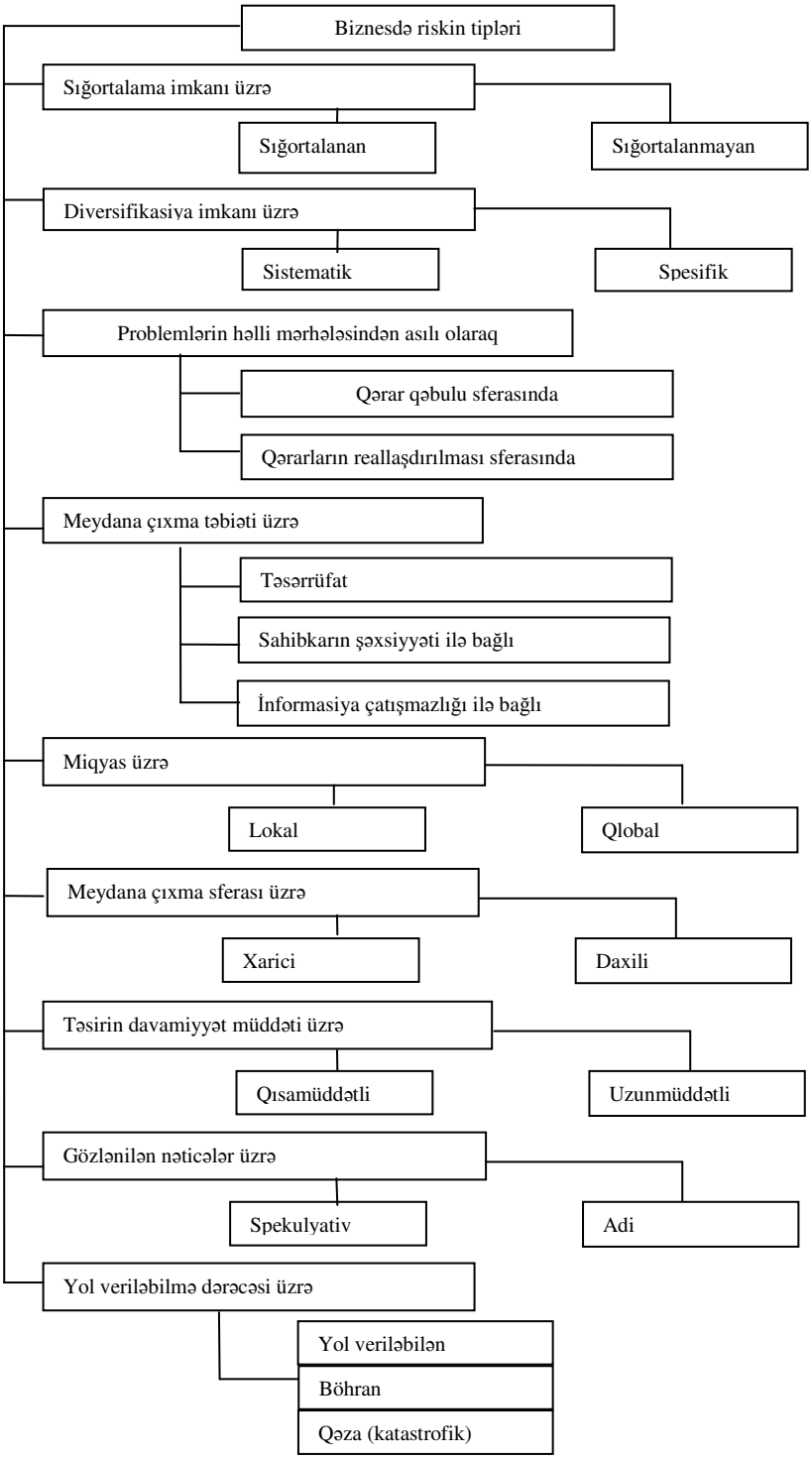
Sistematik risk bütün iqtisadi sistem və ya ayrıca bazar üçün xarakterikdir, həm də diversifikasiya olunmur. Bu növ risk bütün sahə və müəssisələrə təsir göstərən amillər: ölkə və ya dünyada mümkün siyasi dəyişikliklər, iqtisadi tərəddüdlər və s. ilə əlaqədardır.

Qeyri-sistematik risk biznes fəaliyyətinin spesifikliyi və mürəkkəbliyi, habelə mənsub olduğu sahənin problemləri ilə bağlıdır. O, diversifikasiya vasitəsilə əvvəlcədən müəyyən edilə bilər. Sahibkar üçün ən çətin problem qeyri-diversifikasiyalı riski qiymətləndirməkdir, çünki bu növ riskin ortaya çıxması mümkünlüyünü və onun biznes fəaliyyətinə təsirini əvvəlcədən müəyyənləşdirmək çox çətindir.

Biznes layihəsi üzrə qərar qəbulu mərhələsində yaranan riski onun reallaşdırılması mərhələsində yaranan riskdən fərqləndirmək lazımdır. Bu risklərin bir-birilərindən ən mühüm fərqi ondan ibarətdir ki, qərar qəbulu mərhələsində müəyyən dəyişikliklər etmək və vəziyyəti düzəltmək mümkündür, sahibkarlıq layihəsinin reallaşdırılması mərhələsində isə nəyisə əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmək mümkün deyil.

Sahibkar öz fəaliyyətinin müxtəlif mərhələlərində və müxtəlif vaxtlarda risklə qarşılaşır və təbii ki, riskli situasiyanın ortaya çıxması səbəbələri müxtəlif ola bilər. Adətən riskin baş vermə səbəbi dedikdə situasiyanın qeyri-müəyyənliyinə gətirib çıxaran hər hansı mənbə (amil) başa düşülür.

Riskin başvermə mənbələrinə bilavasitə təsərrüfat fəaliyyəti, sahibkarın öz fəaliyyəti və xüsusi bilik növü – informasiya aiddir:. Bununla əlaqədar olaraq aşağıdakıları fərqləndirmək lazımdır: təsərrüfat riski; sahibkarın şəxsiyyəti ilə əlaqədar risk; informasiya çatışmazlığı ilə əlaqədar risk.



Şəkil 28.1. Biznesdə risklərin təsnifatı

Riskin sonuncu tipi müasir təsərrüfatçılıq şəraitində daha mühümdür. Partnyorlar (sifarişçilər və ya malgöndərənlər), xüsusilə, onların işgüzar imici və maliyyə vəziyyəti haqqında informasiyanın doğru, düzgün olması biznesmen üçün aldanma riski ilə müşayiət edilir. Yeni bazara çıxarkən rəqiblər haqqında yanlış və ya natamam informasiya sahibkar üçün itki mənbəyinə çevrilə bilər.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində riskin qlobal və lokal tipini fərqləndirmək lazımdır. *Qlobal risk* ölkədəki, ayrı-ayrı sahə və regionlardakı iqtisadi situasiyanın əksidir (inikasıdır). *Lokal risk* firma səviyyəsində ortaya çıxır. Qeyd etmək lazımdır ki, bu risklər bir-birilərini qarşılıqlı şərtləndirir, bir-birilərinə təsir göstərir və eyni zamanda, bir-birindən müəyyən dərəcədə fərqlənirlər.

Biznesdə risklər meydanaçıxma sferaları üzrə xarici və daxili risklərə bölünürlər. Xarici risklərin ortaya çıxma mənbəyi sahibkarlıq firmasına münasibətdə xarici mühitdir. Sahibkar xarici risklərə təsir göstərə bilməz, onları yalnız öncədən görə və öz fəaliyyətində nəzərə ala bilər. Xarici risklərə biznesmenin fəaliyyəti ilə birbaşa bağlı olmayan risklər aiddir. Söhbət siyasi, iqtisadi və başqa situasiyalardan, yəni iqtisadi və maliyyə böhranı, yüksək səviyyəli inflyasiya, yenidən maliyyələşdirmə dərəcələrinin gözlənilməz şəkildə dəyişməsi, siyasi situasiyanın qəflətən pisləşməsi, müharibə, milliləşdirmə, embarqo qoyulması, lisenziyanın ləğv edilməsi nəticəsində biznesmenin itkilərindən gedir. Aydındır ki, bütün təbii, siyasi risklər yalnız xarici risklərə aid edilə bilər.

Daxili risklərin mənbəyi sahibkarlıq subyektinin özüdür, Bu növ risklər qeyri-effektiv menecmentin təşkilində və marketinq xidmətində buraxılan səhvlər, biznesmenin sərişt əsizliyi və başqa daxili amillər nəticəsində yaranırlar.

Biznesdə risklər, həmçinin qısamüddətli və uzunmüddətli (daimi) risklərə bölünür. *Qısamüddətli risklər* qrupuna müəyyən vaxt kəsiyində biznesmeni hədələyən risklər, yəni yüklərin daşınması zamanı baş verə bilən nəqliyyat riskləri və ya konkret saziş üzrə ödənişin edilməməsi riski daxildir. *Daimi risklərə* verilmiş coğrafi rayonda və ya müəyyən iqtisadiyyat sferasında biznes fəaliyyətinin fasiləsiz olaraq qarşılaşdığı risklər aiddir: məsələn, ölkədə ödənişin edilməməsi üzrə ümumi risk, hüquq sisteminin qeyritəkmilliyi və s.

İqtisadi ədəbiyyatda spekulyativ və adi risklər fərqləndirilir. *Spekulyativ risk* mənfəət və ya zərər əldəetmə variantını (misal üçün, qiymətli kağızların əldə edilməsindən) ifadə edir. *Adi risk* yalnız uduzma üçün nəzərdə tutulmuşdur və itki tipi üzrə təsnifləşdirilə bilər: şəxsi risk, əmlak riski və şəraitlə bağlı risk. *Şəxsi risk* fərd üçün birbaşa zərər hallarından biridir. *Əmlak riski* əmlakının itirilməsi riskidir, *şəraitlə bağlı risk* isə elə riskdir ki, bu zaman bir firmaının fəaliyyəti ilə başqa təsərrüfat subyektinə zərər dəyir.

Biznesmenin əsas vəzifəsinin tam iflas baş verə bilən həddi keçmədən hesablanmış şəkildə riskə getməkdən ibarət olduğundan, yol verilə bilən, böhran və qəza (katastrofik) risk tiplərini fərqləndirmək olar. *Yol verilə bilən risk* bu və ya digər layihənin həyata keçirilməsindən (keçirilməməsindən) və ya ümumən sahibkarlıq fəaliyyətindən mənfəətin qismən itirilməsi təhlükəsidir. Bu risk zamanı itkilər mümkündür, lakin onlar ölçülərinə görə gözlənilən sahibkarlıq mənfəətindən azdırlar. *Böhran riski* təkcə mənfəət itkisi ilə yox, həm də nəzərdə tutulan qazancın əldə edilə bilinməməsi ilə xarakterizə olunur. Bu halda, sahibkar bütün xərclərin məbləğində itkiyə məruz qalır, yəni bu risk gözlənilən mənfəəti üstələyən və sahibkar tərəfindən verilmiş sazişə ayrılan vəsaitlərin əvəzi ödənilməz şəkildə itirilməsinə gətirib çıxaran itki təhlükəsi ilə səciyyələnir. *Qəza riski*, bir qayda olaraq, sahibkarlıq firmasının iflasına, yəni sahibkar tərəfindən bütün əmlakın itirilməsinə gətirib çıxarır.

Riskin əsaslandırılması dərəcəsinə görə aşağıdakı risklər fərqləndirilə bilər: haqq qazandırılmış (qanuni) və haqq qazandırılmamış (qeyri-qanuni) risklər. Ola bilsin ki, bu, risk üçün böyük praktiki əhəmiyyətə malik olan ən mühüm təsnifat elementidir. Qanuni və qeyri-qanuni risklərin fərqləndirilməsi üçün ilk növbədə nəzərə almaq lazımdır ki, müxtəlif iqtisadiyyat sahələrində həyata keçirilən müxtəlif növ sahibkarlıq fəaliyyətlərində onlar arasındakı sərhəd müxtəlifdir. Belə ki, elmi-texniki tərəqqi sahəsində fundamental tədqiqatlar mərhələsində mənfi nəticənin əldə edilməsi ehtimalı 5-10%, tətbiqi elmi işləmələrdə 80-90%, layihə-konstruktor işləməmələrində isə 90-95% təşkil edir. Beləliklə, fəaliyyətin bu sahəsi yüksək risk səviyyəsi ilə xarakterizə olunur, ancaq atom energetikasında riskə, ümumiyyətlə, yol verilmir.

Biznes nəzəriyyəsi üzrə ədəbiyyatda, habelə sahibkarlıq təcrübəsində tez-tez "yüksək risk" və "zəif risk" terminləri ilə rastlaşılır. Bu halda söhbət riskin biznes fəaliyyətinə göstərdiyi təsirin dərəcəsindən gedir.

İndi biznesdə risklərin əsas növlərini nəzərdən keçirək.

Risk əmtəə və xidmətlərin istehsalı, onların reallaşdırılması, əmtəə-pul münasibətləri və maliyyə əməliyyatları, kommersiya, sosial-iqtisadi və elmi-texniki layihələrin həyata keçirilməsi ilə bağlı istənilən fəaliyyət növlərində ortaya çıxdığından iqtisadi, texniki və siyasi riskləri fərqləndirmək lazımdır.

İqtisadi risklərin tərkibinə istehsal, kommersiya, kredit, investisiya, valyuta, inflyasiya, maliyyə və s. risklər daxil edilir.

İstehsal riski məhsul istehsalı, istənilən növ istehsal fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. İstehsal riskinin ortaya çıxmasının ən mühüm səbəblərinə nəzərdə tutulan istehsal həcminin mümkün azalmasını, material və başqa xərclərin artmasını, yüksək pul ayırmalarını, vergilərin ödənilməsini, aşağı keyfiyyətli və sertifikatlaşdırılmamış məhsul istehsalını aid etmək olar.

Kommersiya riski sahibkar tərəfindən istehsal olunan və ya satın alınan əmtəə və xidmətlərin reallaşdırılması zamanı ortaya çıxan riskdir. Kommersiya riskinin əsas səbəblərinə bazar konyunkturunun dəyişməsi üzündən reallaşdırılma həcminin azalmasını, əmtəənin tədarük qiymətinin artmasını, tədarük edilən məhsulların həcminin kəskin şəkildə azalmasını, mübadilə prosesində əmtəənin itirilməsini, mübadilə xərclərinin artmasını aid etmək olar. Kommerisya riskinin tərkibinə bazarda əmtəənin (xidmətin) reallaşdırılması; əmtəənin (xidmətin) alıcı tərəfindən qəbul edilməsi; alıcının ödəmə qabliyyətli olması, habelə fövqəladı hallarla əlaqədar risklər daxildir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində firmanın fəaliyyətində ən mühüm risklərdən biri *kredit riskidir*. O, firma tərəfindən investor qarşısında öz maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirməməsi və nəticədə firmanın fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi üçün xarici borcdan istifadə edilməsinin mümkünlüyü ilə bağlıdır. Beləliklə, kredit riski müəssisənin öz kreditroları (banklar və başqa maliyyə-kredit təşkilatları; kontragentlər, malgöndərənlər və vasitəçilər, habelə səhmdarlar) ilə işgüzar ünsiyyəti zamanı ortaya çıxır.

İqtisadi riskin növbəti növü sahibkarlıq firması tərəfindən müxtəlif layihələrə vəsait qoyuluşunun spesifikliyi ilə bağlı olan *investisiya riskləridir*. Bu riskin tərkibinə özünə pul vəsaitlərinin investisiyalaşdırılması zamanı ortaya çıxan bütün mümkün risklər daxil edilir.

Valyuta riski müqavilənin bağlanması ilə müqavilə üzrə hesablamaların faktiki olaraq aparılması arasındakı dövrdə valyuta məzənnəsinin dəyişməsi nəticəsində maliyyə itkilərinin baş verməsi ehtimalıdır.

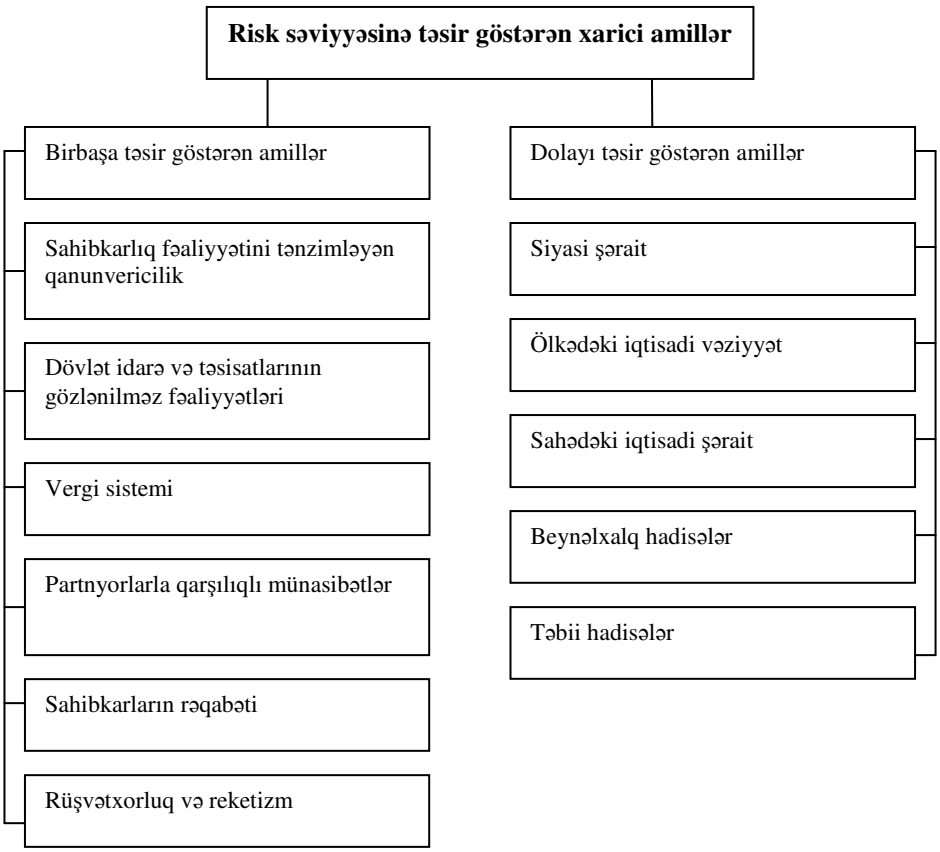
Sahibkarlıq fəaliyyətinin son nəticələrinə milli valyutanın alıcılıq qabliyyətinin aşağı düşməsi, əmtəələr (işlər, xidmətlər) üzrə qiymətlərin artması, alıcı tələbinin azalması ilə əlaqədar baş verən *inflyasiya riski* mənfi təsir göstərir.

Texniki risk avadanlıqların sıradan çıxması, texnoloji proseslərin pozulması nəticəsində istehsalda gözlənilməz dayanmaların baş verməsi zamanı təzahür edir ki, bu da material resurslarının itkisinə, məhsul keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və s. xoşagəlməz nəticələrə gətirib çıxarır.

28.3. Riskin səviyyəsinə təsir göstərən amillər

Risklər biznes fəaliyyətin həyata keçirilməsi zamanı çoxsaylı amillərin, yəni daxili və xarici mühitin təsiri nəticəsində ortaya çıxa bilərlər. Biznes fəaliyyətində risklərin əmələ gəlməsinin aşağıdakı səbəblərini göstərmək olar: cəmiyyətin kriminallaşması; inflayasiyanın yüksək templəri; siyasi qeyri-stabillik; təsərrüfat subyektlərinin məsuliyyətsizliyi; sahibkarlıq fəaliyyətini tənzimləyən normativ-hüquqi aktların təkmil olmaması; real sahibkarlıq hüququnun mövcud olmaması (bu da ümumi risk səviyyəsinin azalmasına maneçilik törədir); sahibkarların əksəriyyətində öz fəaliyyət-

lərinin nəticəsinə görə fərdi məsuliyyətin aşağı olması (bu da istənilən sazişin "mənəvi" riskini artırır); sahibkarın cinayət dünyasından asılılığı, hüquq-mühafizə orqanlarının onu müdafiə edə bilməməsi və ya bunu istəməməsi; siyasətçilərin qeyri-qanuni şəkildə iqtisadiyyata müdaxiləsi; müxtəlif səviyyələrdə idarəetmə aparatının kəskin artması; vergi qanunvericiliyinin dəyişməsi; yüksək vergi və məcburi ödənişlər; amansız rəqabət; sahibkarların bazar problemləri və bilik səviyyəsinin aşağı olması və s.



Şəkil 28.2. Biznesdə riskin səviyyəsinə təsir göstərən xarici amillər sistemi

Risk mühitin təsirinin qeyri-müəyyənliyi üzündən obyektiv əsasa və qərarların sahibkarın özü tərəfindən qəbul edilməsi ilə əlaqədar subyektiv əsasa malik olduğundan, firmanın uğur və uğursuzluqlarını bir sıra amillərin qarşılıqlı əlaqəsi kimi nəzərdən keçirmək lazımdır. Bu amillərdən bir hissəsi sahibkarlıq firmasına münasibətdə xarici, digər hissəsi isə daxili amillərdir. Xarici amillər dedikdə, sahibkarın dəyişə bilmədiyi, lakin onun işinə təsir

göstərdiklərinə görə nəzərə almalı olduğu şəraitlər başa düşülür. Şəkil 28.2-də riskin səviyyəsinə təsir göstərən əsas xarici amillər verilmişdir. Bu amillərin prioritetliyini fərqləndirmək çətindir, çünki onlar qarşılıqlı əlaqəlidir, dinamikdir və mürəkkəbdir.

Biznesdə riskin səviyyəsinə təsir göstərən xarici amillər iki qrupa ayrılır: birbaşa təsir edən amillər (mikromühit amilləri) və dolayı yolla təsir edən amillər (makromühit amilləri). Birbaşa təsir göstərən amillər sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticəsinə və riskin səviyyəsinə birbaşa təsir göstərir. Dolayı yolla təsir göstərən amillər sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticəsinə və riskin səviyyəsinə birbaşa deyil, tədricən təsir göstərir.

28.4. Risklərin idarə edilməsi mərhələləri

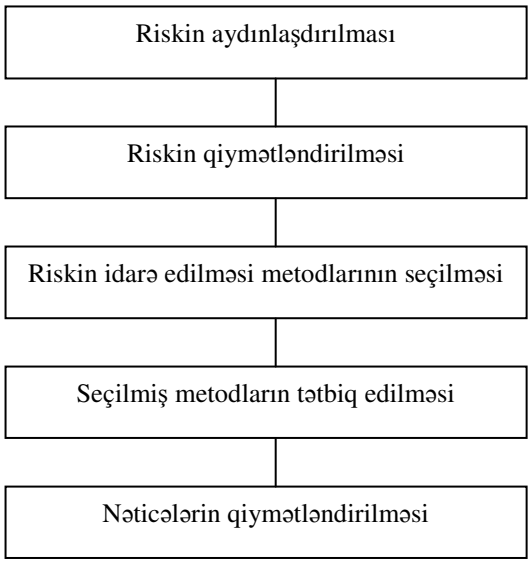
Hər bir müəssisə risklə bağlı öz fəaliyyət istiqaməti olur, məruz qala biləcəyi riskləri aşkar edir. Həmin risklərin içərisindən əlverişli olanı seçir və arzuolunmaz risklərdən isə uzaqlaşmaq üçün üsullar axtarır. Belə fəaliyyət *riskin sistemli idarə edilməsi* adlandırılır. Bu, riskin biznes fəaliyyətinə təsirinin yumşaldılmasına istiqamətlənmiş tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Risklərin idarə edilməsi sığorta işi, firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili, iqtisadi məsələlərin optimallaşdırılmasının riyazi metodları və s. sahəsində zəruri biliklər tələb edən spesifik fəaliyyət sahəsidir. Sahibkarın bu sahədəki fəaliyyəti öz firmasının səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün təhlükə yaradan risklərin təsirindən qorunmasına istiqamətlənir.

Sahibkarın risklərin idarə edilməsi üzrə fəaliyyəti *risk siyasəti* adlanır. Risk siyasəti dedikdə, qərarın qəbul edilməsi anında onun səhv olacağı barədə təhlükəni azaltmaq və bu idarəetmə qərarlarının mümkün mənfi nəticələrini ixtisar etmək məqsədilə müxtəlif tədbirlər sisteminin həyata keçirilməsi başa düşülür. Riskin idarə edilməsi prosesi şəkil 28.3-də göstərilmişdir.

Riskin mövcud olduğunu bilmək sahibkar üçün zəruridir, lakin konkret tədbirlər görmək üçün kifayət deyil. Konkret risk növünün bzines fəaliyyətinə necə təsir göstərdiyini və bu təsirin nəticəsinin nədən ibarət olacağını qiymətləndirmək lazımdır. Daha doğrusu, ilk növbədə hadisənin həqiqətən baş verəcəyi ehtimalını, sonra isə onun firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə necə təsir göstərəcəyini müəyyənləşdirmək vacibdir.

Riskin idarə edilməsi prosesində sahibkar üçün aşağıdakı suala düzgün cavab tapmaq olduqca əhəmiyyətlidir. Riskli situasiyaya girmək, yoxsa girməmək lazımdır? Eyni situasiyada analoji qərarlar qəbul edən sahibkarların müxtəlif davranışları onların riskə fərdi meyil göstərmələri və mənfəət əldə edilməsinə münasibətləri ilə əlaqədardır.



Şəkil 28.3. Riskin idarə edilməsi mərhələləri

Sahibkarın hansı kateqoriyaya (yüksək dərəcəli riskə getməyə hazır olan insanlara və ya riskə daha ehtiyatla münasibət göstərən insanlara) aid edilməsindən asılı olaraq, o, yüksək riskli layihəni yerinə yetirmək və ya az riskli biznes fəaliyyətilə məşğul olmaq haqqında qərar qəbul edir. Əgər sahibkar riskə ehtiyatla münasibət göstərirsə, onda yüksək riskli layihənin uğurla nəticələnməsini qiymətləndirmək çətindir və əksinə. Qeyd etmək lazımdır ki, yalnız risk dərəcəsini, eyni zamanda, həm hesablayan, həm də intuitiv olaraq müəyyənləşdirən və uğursuzluq ehtimalının mövcud olmasına rəğmən risk edən sahibkar ən yüksək uğur qazanacaqdır.

Sahibkar öz üzərinə götürmək istədiyi riski qiymətləndirərkən riskin mümkün nəticələrinin maliyyələşdirilməsi proqramının reallaşdırılması üçün zəruri resursların mövcud olmasından çıxış edir və ən yaxşı halda firmanın əsas məqsədinin reallaşdırılmasına şərait yaratmaq üçün biznes üzrə tərəfdaşların riskə münasibətini nəzərə almağa çalışır.

Yol verilə bilən risk dərəcəsi əsas fonların ölçüsü, istehsalın həcmi, rentabellik səviyyəsi və s. kimi parametrlərin nəzərə alınması ilə müəyyən olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə nə qədər böyük kapitala malikdirsə, o, riskə qarşı daha az həssas olur və sahibkar riskli situasiyalarda daha cəsarətlə qərar qəbul edə bilir.

Riskin idarə edilməsinə kompleks yanaşma sahibkara mövcud resurslardan daha effektiv istifadə etməyə, məsuliyyəti bölüşdürməyə, biznes fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa və riskin təsirinə qarşı təhlükəsizliyini təmin etməyə imkan verir. Risklərin idarə edilməsi biznes fəaliyyətinə təsirinin

yumşaldılması üzrə kompleks tədbirlərin işlənib hazırlanması və reallaşdırılmasını nəzərdə tutur.

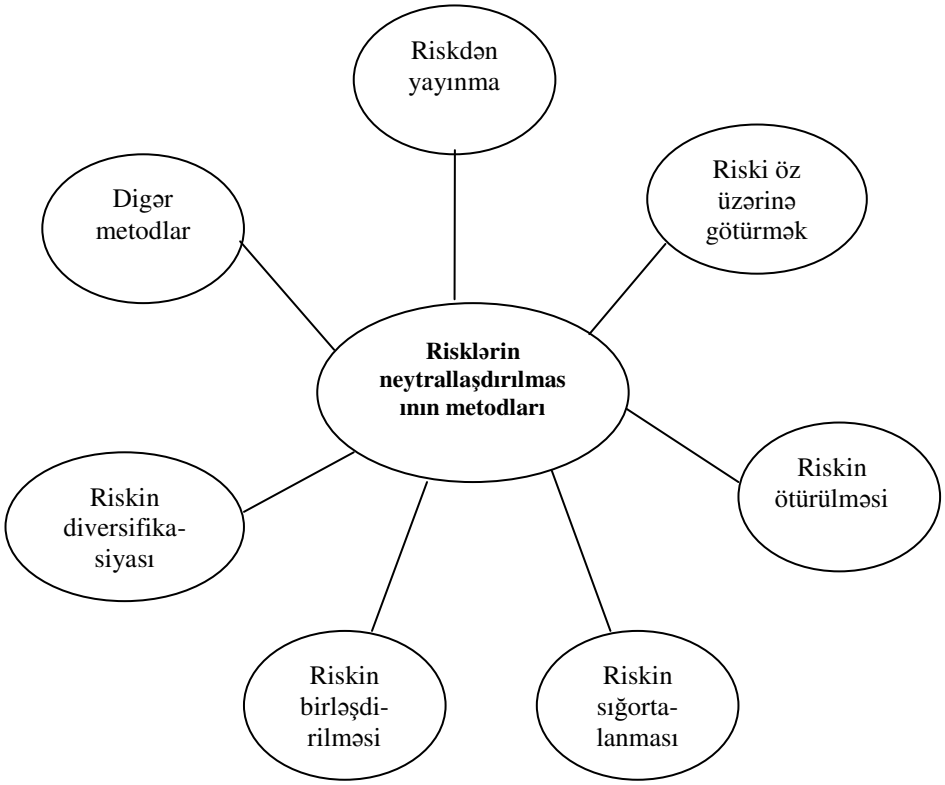
28.5. Risklərin neytrallaşdırılması mexanizmləri

Biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi prosesində müəssisənin qarşılaşacağı risklərin aşkarlanmasından və onların yaranması səbəblərini öyrəndikdən, baş verə biləcək potensial itkiləri müəyyənləşdirdikdən sonra firma qarşısında həmin risklərin azaldılması proqramının işlənib hazırlanması vəzifəsi durur, yəni menecer risklərin neytrallaşdırılması üzrə ən əlverişli mexanizmlərin seçilməsi üzrə qərar qəbul etməlidir.

Biznesdə risklərin neytrallaşdırılması metodları şəkil 28.4-də verilmişdir.

Müəssisə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin təşkili prosesində maliyyə əməliyyatlarının və ya yüksək riskli müxtəlif fəaliyyət növlərinin həyata keçirilməsindən imtina edə, yəni riskdən yayına bilər. Bu ortaya çıxan risklərin neytrallaşdırılmasının ən sadə və radikal metodu olub, risklə bağlı potensial itkilərdən tamamilə uzaqlaşmağa imkan verir, lakin riskli fəaliyyətlə bağlı mənfəətin alınmasına şərait yaratmır. Bundan başqa, bəzi hallarda riskdən yayınma qeyri-mümkündür, çünki bir risk növündən yayınmaq başqa riskin əmələ gəlməsinə gətirib çıxara bilər. Ona görə də biznes fəaliyyətində ortaya çıxan yüksək dərəcəli risklərin neytrallaşdırılmasında bu üsuldan istifadə etmək məqsədəuyğun sayılır.

Müəyyən risklərdən imtina edilməsi üzrə qərar həm qərar qəbulunun ilkin mərəhələsində, həm də sonradan fəaliyyətin həyata keçirilməsindən imtina edilməsi yolu ilə (o cümlədən, əgər risk gözləniləndən yüksək olsa) qəbul oluna bilər. Ancaq riskdən qaçmaq üzrə qərarların əksəriyyəti qərar qəbulunun ilkin mərhələsində qəbul edilir, çünki fəaliyyətin davam etdirməkdən imtina edilməsi tez-tez əhəmiyyətli dərəcədə maliyyə və başqa itkilərə gətirib çıxarır, bəzən isə bu, sahibkarlıq firmasının müqavilə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsində çətinlik törədir.



Şəkil 28.4. Biznesdə risklərin neytrallaşdırılmasının əsas metodları

Maliyyə risklərinin neytrallaşdırılmasında riskdən yayınma metodunun tətbiq edilməsi aşağıdakı şərtlərin yerinə yetirilməsi zamanı səmərəlidir:

1) bir risk növündən imtina edilməsi daha yüksək və ya eyni dərəcəli başqa risklərin ortaya çımasına səbəb olmur;

2) riskin səviyyəsi sahibkarlıq fəaliyyətinin mümkün gəlirlilik səviyyəsindən kifayət qədər yüksəkdir;

3) firma maliyyə riski üzrə itkilərini öz şəxsi vəsaitləri hesabına ödəmək iqtidarında deyil, çünki bu itkilər çox böyükdür.

Təbii ki, firma heç də bütün növ risklərdən yayına bilməz, onların böyük bir qismini o, "öz üzərinə götürür", yəni şüurlu olaraq riskə gedir və edilən risklər nəticəsində yaranan zərərlərin əvəzi ödənilməz itkilərə gətirib çıxarmayana qədər bizneslə məşğul olur. Bir sıra risklər özündə mümkün mənfəət potensialını daşıdığına və başqa bir qrup risklər isə qaçılmaz olduqlarına görə məqbul sayılırlar.

Riski öz üzərinə götürməkdə əsas məqsəd mümkün itkilərin əvəzini ödəmək üçün zəruri resurs mənbələrini axtarıb tapmaqdır. Bu halda itkilər sahibkarlıq riskinin və ümumiyyətlə, itkilərin baş verməsindən sonra yerdə

qalan istənilən resurslarla ödənilir. Əgər firmada qalan resurslar kifayət etmirsə, onda bu, biznes fəaliyyətinin azalmasına gətirib çıxara bilər.

Sahibkarlıq subyektlərinin sərəncamında itkilərin ödənilməsi üçün qalan resursları iki qrupa ayırmaq olar:

1. biznesin öz daxilində olan resurslar;
2. kredit resursları.

Biznesin öz daxilində olan resurslar. İtki baş verdikdə bütün mülkiyyət növlərinin, eyni zamanda, zədələnməsi nadir hallarda olur, buna görə də daxili resurslara aiddir:

- müəssisəyə məxsus olan bina və tikililərin fiziki zədələnməsi zamanı zərər çəkməyən kassadakı nağd pul;
- zədələnmiş mülkiyyətin qalıq dəyəri;
- həm maliyyə, həm də istehsal fəaliyyətinin qismən davam etdirilməsindən gələn gəlir;
- qiymətli kağızlar və gəlirli investisiyalardan daxil olan dividend və faiz gəlirləri;
- biznes sahibləri tərəfindən biznesi dəstəkləmək və s. üçün sərmayə edilən əlavə vəsaitlər;
- hesabat dövründə əldə edilmiş mənfəətin bölüşdürülməmiş qalığı, onun bölüşdürülməsinə qədər zəruri olduqda ayrı-ayrı maliyyə risklərinin mənfi nəticələrinin ləğvinə istiqamətləndirilə bilən maliyyə resursları ehtiyatı kimi nəzərdən keçirilə bilər;
- qanunvericilik tələblərinə və sahibkarlıq firması nizamnaməsinə müvafiq olaraq yaradılan firmanın ehtiyat fondu. Onun formalaşdırılmasına firma tərəfindən hesabat dövründə əldə edilən mənfəətdən 5%-indən az olmayan hissəsi istiqamətləndirilir.

Kredit resursları. Əgər firma sahibkarlıq risklərinin təsiri altında ortaya çıxan bütün itkiləri daxili resurslarla ödəmək iqtidarında deyilsə, onda onlardan bir hissəsini kredit resurslarından istifadə etməklə ödəmək olar.

Ancaq bu halda kredit resurslarının əldə edilməsi imkanı əhəmiyyətli dərəcədə məhdud olur. Məhdudiyyətlərdən ən əsası firmanın gələcək mənfəətlilik perspektivinin sual altında olmasıdır. Kredit resurslarının əldə edilməsi imkanı çox vaxt itkilər baş verdikdən sonra biznesin qalıq dəyərindən asılı olur. Buna görə də firma hələ itkilər baş verməzdən əvvəl kredit təşkilatını inandırmaq üçün itkilərin dəf edilməsi üzrə biznes plana malik olmalıdır. Risklərin baş verməsindən sonra kredit resurslarının cəlb edilməsi üzrə digər bir məhdudiyyət kreditin qiymətidir, çünki kredit resurslarından istifadə olunması firmanın maliyyə vəziyyətini zəiflədə bilər.

Biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi prosesində risklərin neytrallaşdırılmasının digər metodu müqavilələrin bağlanması yolu ilə riskin ayrı-ayrı sazişlər və ya təsərrüfat əməliyyatları üzrə risklərin tərəfdaşlara ötürülməsi

və ya transfertidir. Bu zaman təsərrüfat tərəfdaşlara onların mənfi nəticələri neytrallaşdırmaq üçün daha böyük imkanlara və bir qayda olaraq, daha effektiv daxili sığorta müdafiəsinə malik olduqları sahibkarlıq riskləri ötürülür. Risklərin idarə edilməsinin müasir təcrübəsində maliyyə risklərinin ötürülməsinin aşağıdakı istiqamətləri yayılmışdır:

1. *Faktorinq müqaviləsinin bağlanması yolu ilə risklərin ötürülməsi.* Bu halda ötürülmənin predmeti kimi firmanın kredit riski çıxış edir. Bu riskin çox hissəsi kommersiya bankına və ya ixtisaslaşmış faktorinq şirkətinə ötürülür ki, bu da kredit riskinin mənfi maliyyə nəticələrini əhəmiyyətli dərəcədə neytrallaşdırmağa imkan verir.

2. *Zaminlik müqaviləsinin bağlanması yolu ilə risklərin ötürülməsi.* Müqaviləyə əsasən zamin duran şəxs üçüncü şəxsin kreditoru qarşısında öz öhdəliklərini tam və ya qismən yerinə yetirməsinə görə cavabdehlik daşıyır. Borclu tərəfindən zəmanətlə təmin olunmuş öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi və ya layiqincə yerinə yetirilməməsi zamanı zamin və borclu kreditor qarşısında birgə məsuliyyət daşıyırlar. Firma zəmanətdən borc kapitalının cəlb edilməsi üçün istifadə edir və bu zaman zamin qarşısında zəmanət müqaviləsinin dəqiq yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyır. Beləliklə, kreditor-firma kreditin qaytarılmaması riskini və bununla bağlı itkiləri zaminə ötürür.

Daha bir zəmanət növü də mövcuddur ki, bu da bank zəmanətidir. Bu, kredit təşkilatının başqa bir şəxsin (prinsipalın) xahişi ilə prinsipalın kreditoru olan benefisara zəmanətçi tərəfindən verilən öhdəlik şərtlərinə müvafiq olaraq pul məbləğinin benefisarın onun ödənilməsi haqqında yazılı tələb irəli sürməsi ilə ödənilməsini ifadə edən yazılı öhdəlikdir. Bank zəmanətinin verilməsinə görə prinsipal zəmanətçiyə mükafat ödəyir. Bank zəmanəti sahibkarlıq firmasına gələcəkdə ödəniləcək müqavilələrin bağlanması zamanı və ya xidmət göstərilməsi, işlər görülməsi, əmtəələrin daşınması faktı üzrə risklərdən uzaq olmağa imkan verir.

3. *Risklərin xammal və material təchizatçılarına ötürülməsi.* Bu halda ötürülmə predmeti kimi, hər şeydən əvvəl, əmlakın nəqli prosesində və yükləmə-boşaltma işlərinin həyata keçirilməsi zamanı onun xarab olması və ya itirilməsi ilə bağlı risklər çıxış edir. Ancaq məhsulların bazar qiymətlərinin aşağı düşməsi ilə bağlı itkiləri, hətta belə qiymət azalması yüklərin çatdırılmasındakı gecikmə ilə bağlı olsa da, firma tərəfindən ödənilir.

4. *Birja sazişlərinin bağlanması yolu ilə risklərin ötürülməsi*. Riskin ötürülməsinin bu metodu hecerləşdirmə yolu ilə həyata keçirilir və daha sonra risklərin neytrallaşdırılmasının müstəqil metodu kimi nəzərdən keçiriləcəkdir.

Ümumiyyətlə isə riskin ötürülməsi o zaman baş verir ki, tərəflər arasında bağlanan müqavilədə konkret (və ya bütün) risklərin kontragentə ötürülməsi ilə bağlı spesifik müddəalar mövcuddur. Riski öz üzərinə götürən

tərəf, adətən məsuliyyətin sığortalanması müqaviləsi bağlayaraq riski təkrar olaraq ötürür.

Öz nəticələrinə görə ən təhlükəli risklər sığortalanma yolu ilə neytrallaşdırılır. Prinsipcə, bu metod da riskin ötürülməsini ifadə edir. Bu halda sahibkarlıq risklərini qəbul edən tərəf kimi sığorta şirkəti çıxış edir.

Firma sığorta şirkətinin xidmətlərinə müraciət edərkən ilk növbədə sığortalama obyektini, yəni sığorta müdafisəinin təmin ediləcəyi risk növlərini müəyyən edir. Sığortalanacaq risklərin tərkibini müəyyənləşdirərkən aşağıdakı əsas şərtləri nəzərə almaq lazımdır:

- riskin meydana çıxması ehtimalının yüksək olması;
- risk üzrə maliyyə itkilərinin şəxsi maliyyə resursları hesabına tam olaraq ödənilməsinin qeyri-mümkünlüyü;
- riskin sığortalanması qiymətinin əlverişli olması.

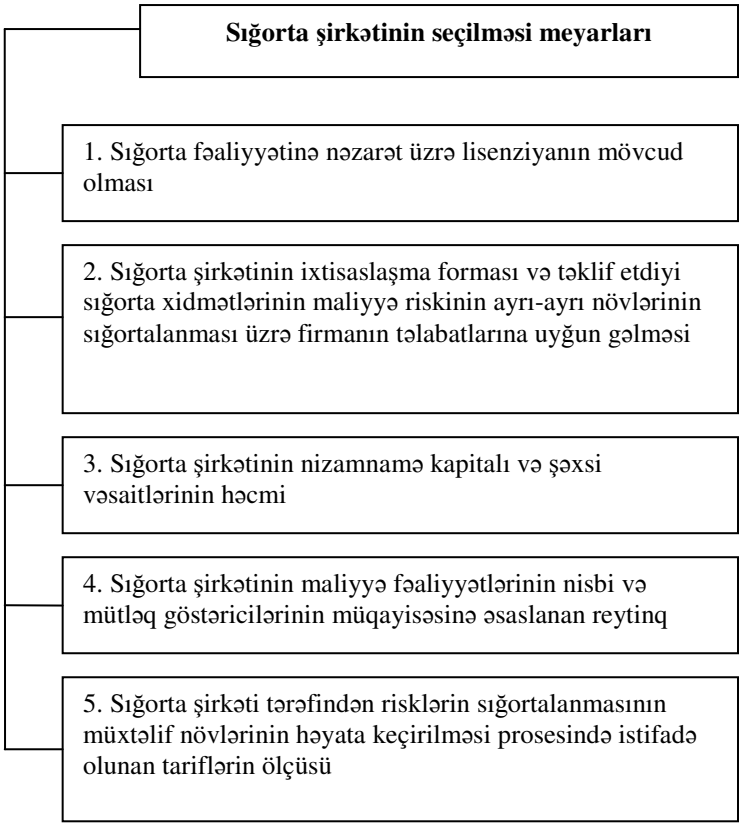
Ehtimal olunan itkilərin sığortalanması təkcə uğursuz qərarlardan etibarlı müdafiə kimi çıxış etmir (bu öz-özlüyündə çox mühümdür). O, həmçinin firma rəhbərlərinin məsuliyyətliliyini artırır, onları qərarların işlənib hazırlanması və qəbuluna ciddi münasibət göstərməyə, sığorta müqaviləsinə uyğun dövri olaraq preventiv müdafiə tədbirlərini həyata keçirməyə vadar edir.

Firma öz maliyyə risklərini sığortalayarkən əvvəlcə sığorta müdafisəinin təmin edilməsində onun tələbatlarına ən çox uyğun gələn sığorta kompaniyasını seçməlidir. Sığortaçının seçilməsinin əsas meyarları şəkil 28.5-də göstərilmişdir.

Əlbəttə, "iri sığorta təşkilatı" statusu heç də onun etibarlı olması demək deyildir, əgər sahibkarlıq firması böyük dövriyyəyə və bununla əlaqədar olaraq böyük potensiala malikdirsə, onda o az vəsaitə malik sığorta şirkəti ilə müqayisədə maliyyə cəhətdən daha dayanıqlıdır.

Firmanın sığorta şirkəti ilə qarşılıqlı münasibəti sığorta müqaviləsinə (sığortalanan və sığortalayan arasında bağlanan, onların qarşılıqlı hüquq və öhdəliklərini ayrı-ayrı risklərin sığortalanması şərtləri üzrə reqlamentləşdirən razılığa) əsaslanır.

Risklərin azaldılması və ya neytrallaşdırılması metodlarından biri də ümumi işin uğurunda maraqlı olan başqa iştirakçılarla birləşərək (müxtəlif inteqrasiya dərəcəsi ilə) riskin bölüşdürülməsidir. Firma ümumi problemlərin həllinə tərəfdaşlar kimi başqa müəssisələri və ya fiziki şəxsləri cəlb edərək öz risk səviyyəsini azaltmaq imkanına malikdir. Bunun üçün səhmdar cəmiyyətləri, maliyyə-sənaye qrupları yaradıla bilər; müəssisələr səhmlər əldə edə və ya səhm mübadiləsi apara, müxtəlif konsorsium, assosiasiya və konsernlərə qoşula bilərlər.



Şəkil 28.5. Sığorta şirkətinin seçilməsinin əsas meyarları

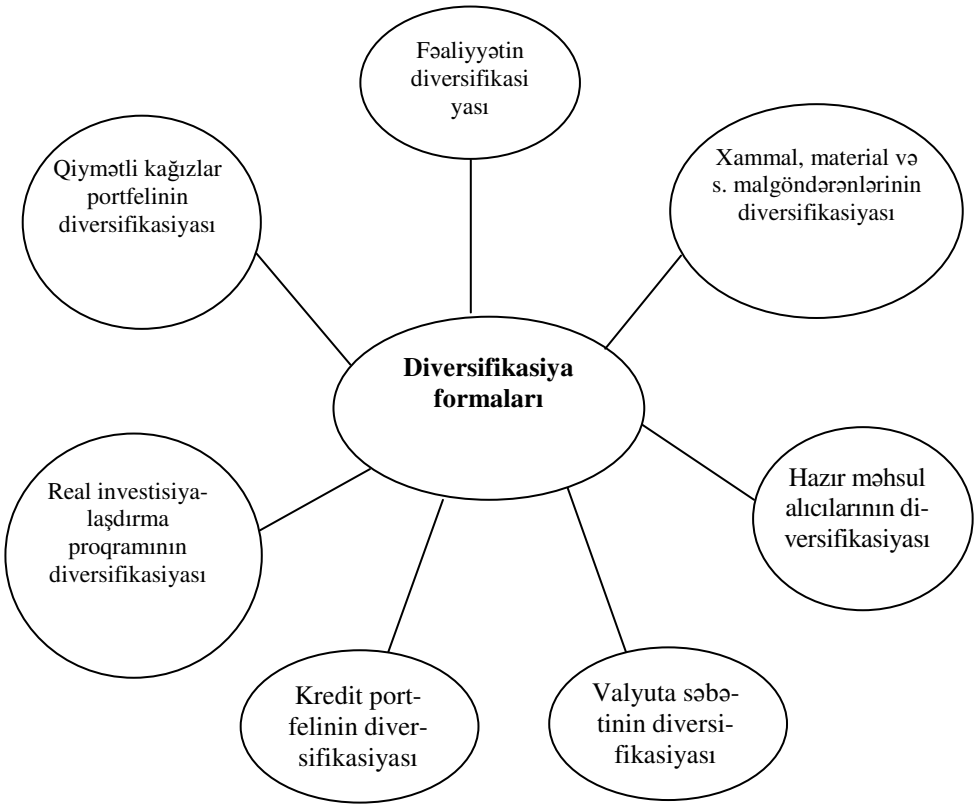
Beləliklə, biznesdə riskin birləşdirilməsi dedikdə, riskin bir neçə iqtisadi subyekt arasında bölüşdürülərək azaldılması metodu başa düşülür. Bir neçə sahibkarlıq firması problemin həllində səyləri birləşdirərək öz aralarında həm mümkün mənfəəti, həm də dəyəcək zərəri bölüşdürə bilər. Bir qayda olaraq, partnyorların axtarışı əlavə maliyyə resurslarına, habelə bazarın vəziyyəti və xüsusiyyətləri haqqında informasiyaya malik olan firmalar arasında aparılır.

Risklərin neytrallaşdırılmasının effektiv üsullarından biri diversifikasiyadır. Risklərin diversifikasiyanın əsas formaları kimi aşağıdakılardan istifadə edilə bilər:

1. *Firmanın biznes fəaliyyətinin diversifikasiyası* bir-biri ilə bilavasitə bağlı olmayan müxtəlif fəaliyyət növlərindən alternativ gəlir əldə etmək imkanlarından istifadə edilməsini nəzərdə tutur. Bu halda, əgər gözlənilməz hadisələr nəticəsində bir fəaliyyət növü zərərli olsa, digərləri mənfəət gətirəcəkdir.

2. *Portfel qiymətli kağızların diversifikasiyası.* Bu növ diversifikasiya investisiya portfelinin gəlirlilik səviyyəsini azaltmayaraq investisiya risklərini aşağı salmağa imkan verir.

3. *Real investisiyalaşdırma proqramının diversifikasiyası*. Real investisiya portfelinin formalaşdırılması sahəsində firmaya vahid iri investisiya proqramından ibarət layihəyə nisbətən kiçik kapital tutumluluğuna malik olan bir neçə layihənin reallaşdırılması proqramına üstünlük vermək tövsiyə olunur.



Şəkil 28.6. Biznesdə risklərin səviyyəsinin azaldılması məqsədilə həyata keçirilən diversifikasiyanın əsas formaları

4. *Kredit portfelinin diversifikasiyası*. Firmanın kredit riskinin azaldılmasına istiqamətlənir və sahibkarlıq firmasının məhsul və ya xidmət alıcılarının rəngarəngliyini nəzərdə tutur.

5. *Xammal, material və dəstləşdirici məmulatların malgöndərənlərinin diversifikasiyası*. Malgöndərmələrdə qırılma baş verdikdə sahibkarlıq firması alternativ malgöndərənlər axtarmayacaq, bunun yerinə başqa malgöndərənlərdən edilən tədarükün həcmi artırılacaqdır.

6. *Məhsul alıcılarının diversifikasiyası*.

7. *Firmanın valyuta səbətinin diversifikasiyası*. Bu diversifikasiya növü firma tərəfindən xarici iqtisadi əməliyyatların həyata keçirilməsi prosesində müxtəlif valyuta növlərinin seçilməsini nəzərdə tutur. Nəticədə firma valyuta risklərini minimumlaşdırmaq imkanına malik olur.

Maliyyə risklərinin neytrallaşdırılmasının bir sıra qabaqlayıcı metodları, xüsusilə kompensasiya metodları vardır. Bu metodlar, bir qayda olaraq, daha əməktutumludurlar, geniş ilkin analitik iş tələb edirlər və metodun tətbiqinin effektivliyi məhz bu işlərin tamlığı və dəqiqliyindən asılıdır. Kompensasiya metodlarına aiddir:

- firmanın fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması;
- müqavilələrdə cərimə sanksiyaları sisteminin əks etdirilməsi hesabına mümkün maliyyə itkilərinin kompensasiyasının təmin edilməsi;
- partnyorlarla müqavilələrdə fövqəladə hallar siyahısının ixtisar edilməsi;
- müəssisənin dövriyyə vəsaitlərinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi;
- maliyyə bazarı haqqında əlavə informasiyanın toplanması və təhlili;
- xarici mühitin dəyişilməsi meyillərinin və maliyyə bazarı konyunkturunun proqnozlaşdırılması.

XXIX FƏSİL. SƏHMDAR CƏMİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

29.1. Səhmdar cəmiyyəti biznesin təşkilinin effektiv forması kimi

Müasir bazar iqtisadiyyatında biznesin təşkilinin əsas formaları korporasiya (səhmdar cəmiyyəti), fərdi firma və tərəfdaşlıq sayılır. Korporasiya iqtisadi cəhətdən daha əhəmiyyətli forma olub, tamamilə korporasiyada mülkiyyət payı əldə etmiş səhmdarlarının sahibliyində yerləşir.

Ölkə iqtisadiyyatında iri korporativ struktur sektorunun inkişafı sənaye kapitalının, investisiya resurslarının, elmtutumlu texnologiyaların, kompyuterləşdirilmiş iş yerlərinin və yüksək ixtisaslı kadrların daha da təmərküzləşməsinə gətirib çıxarır. Belə bir inkişafı rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyatın formalaşması qanunauyğunluqlarına aid etmək lazımdır. Korporativ sektora təkcə müasir rəqabətli iqtisadiyyatın bazisi kimi deyil, xalq təsərrüfatı sahələrini böhran vəziyyətindən çıxarmağa qabil olan lokomativ kimi də baxmaq lazımdır. Korporativ strukturlar bir çox antiböhran və istehsalçı vəzifələrin formalaşmasına təsir göstərir, investisiya prosesini fəallaşdırmağa, struktur yenidənqurmanı ölü nöqtədən uzaqlaşdırmağa, elmi-texniki potensialın aşağı düşməsinə, qarşılıqlı borclar probleminin həllinə kömək edir.

Tarixən məsuliyyətin məhdudlaşdırılmasına çalışmaq sahibkar birliklərinin təsis olunmasını zəruri etdi. Bu isə onların iqtisadi təhlükəsizliyinə görə zəmanət verirdi. Səhmdar cəmiyyəti belə birlik forması kimi çıxış etdi. Korporasiyanın yaradılmasının digər səbəbi – təsərrüfatçılıq şəraitinin mürəkkəbləşməsidir. Sahibkarlıq layihələrinin çoxunun həyata keçirilməsi üçün fərdi kapital kifayət etmirdi. Belə layihələrin reallaşmasını mümkün etmək üçün fərdi kapitalların birləşməsinə zəruriyyət meydana çıxdı.

Səhmdar cəmiyyətləri 19-cu yüzilliyin ortalarından böyük gəmi, dəmiryolu və sənaye müəssisələrinin çox geniş tələbatının ödənilməsi üçün iqtisadiyyatın hərtərəfli sənayeləşdirilməsi dövründə meydana çıxmışdır. İri müasir müəssisələrin çoxu xüsusi texniki layihələrin maliyyələşdirilməsi üçün səhmdar cəmiyyətlərin xidmətlərindən istifadə edir.

İqtisadi və hüquqi ədəbiyyatlarda səhmdar cəmiyyəti anlayışı heç də birmənalı olaraq şərh edilmir. «Korporasiya» və «səhmdar cəmiyyəti» anlayışlarını eyniləşdirən A.V.Busıqinin fikrincə «Korporasiya (səhmdar cəmiyyəti) – mənfəət almaq məqsədilə kapitalı birləşdirmək yolu ilə təsərrüfat fəaliyyətinin birgə aparılması üçün sahibkarların və ya kapital mülkiyyətçilərinin birlik formasıdır». Müəllif sahibkarlıq fəaliyyətinin korporativ formasına məhdud məsuliyyətli cəmiyyəti və səhmdar cəmiyyətini aid etmişdir.

Fransız alimləri S.Jamen və L.Lakurin qeyd edirlər ki, cəmiyyət kapitalı səhmlərə bölünən, üzvləri isə cəmiyyətə qoyduqları pay həcmində zərərə məsuliyyət daşıyan şirkətdir.

M.A.Sajina və Q.Q.Çibrikovun birgə yazdıqları kitabda səhmdar cəmiyyəti səhmin buraxılışı və satışı vasitəsilə əmanətləri birləşdirmək yolu ilə maliyyə formalaşdırılan müəssisə kimi şərh edilmişdir. V.Y. Bakşinska və D.İ.Dedov səhmdar cəmiyyətini "nizamnamə kapitalı müəyyən miqdarda səhmlərə bölünmüş təsərrüfatçılıq cəmiyyəti" kimi xarakterizə edirlər.

Bir çox alimlər isə öz əsərlərində səhmdar cəmiyyətinə kommersiya təşkilatı kimi baxırlar. Belə ki, A.İ.Kovalyov və V.A.Kopilov qeyd edirlər ki, "səhmdar cəmiyyəti – cəmiyyətə münasibətinə görə özünün iştirakçılarına mütləq hüquqlar vermiş səhmlərlə etibarlı hesab edilən, müəyyən paylara bölünmüş nizamnamə kapitalına malik kommersiya təşkilatıdır". Hüquqşünas alim A.Q.İontsevin bu barədə söylədiyi fikir xüsusilə diqqəti cəlb edir: "səhmdar cəmiyyəti – nizamnamə kapitalı müəyyən miqdarda səhmlərə bölünmüş, cəmiyyətə münasibətə görə səhmdarların öhdəlik hüquqlarını rəsmiləşdirən, mülkiyyətində, onun müstəqil balansında nəzərdə tutulmuş ayrıca əmlakı olan, öz adından əmlak və şəxsi əmlak hüquqlarını əldə edən və həyata keçirə bilən kommersiya təşkilatıdır".

Azərbaycan Respublikasının Mülki məcəlləsində göstərilir ki, nizamnamə kapitalı müəyyən sayda səhmlərə bölünmüş cəmiyyət səhmdar cəmiyyəti sayılır. Qanunvericiliyə görə yalnız səhmdar cəmiyyətinin səhmlər buraxmağa hüququ vardır. Səhmdar cəmiyyətinin əmlakı onun səhmlərinin yerləşdirilməsi və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsində, eləcə də qanunla qadağan edilməmiş digər mənbələr hesabına formalaşır. Səhmdar cəmiyyətinin iştirakçıları, yəni səhmdarlar onun öhdəlikləri üçün cavabdeh deyil, cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı zərərə görə onlar özlərinə məxsus səhmlərin dəyəri həddində risk daşıyır və əldə edilən mənfəətdən divident (pay) almaq hüququ qazanırlar.

«Səhmdar cəmiyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanununda qeyd edilir ki, səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və hüquqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında yaradılan müəssisədir.

Səhmdar cəmiyyəti çoxlu digər təşkilatlara nisbətən daha mürəkkəb struktura malikdir. O, bir tərəfdən, bazar iştirakçılarının kommersiya təşkilatı formasını və onların kapitallarının birləşməsinin xüsusi formasını – səhmdar formasını ifadə edir. Digər tərəfdən, səhmdar cəmiyyətinin kapitalı bütün digər kommersiya təşkilatlarının kapitalından fərqli olaraq ikili iqtisadi təbiətə malikdir. Belə ki, eyni vaxtda real hərəkətdə olan və mənfəət yaradan həqiqi kapitalı, yalnız tədavül sferasında mövcud olan və məcmusu ictimai mənfəətin yaradılması və artırılması prosesində birbaşa iştirak etməyən bazar kapitalını təcəssüm etdirir.

Səhmdar cəmiyyətləri digər mülkiyyət formalarına nisbətən bir sıra üstünlüklərə malikdirlər: Birincisi, cəmiyyət nizamnamə fondunu tamamlamaq və öz fəaliyyətini genişləndirmək üçün səhmdarların vəsaitlərini cəlb etmək imkanına malikdir, həm də bu vəsaitlər cəmiyyətin tam ləğvi istisna olmaqla geri qaytarılmır, yəni səhmlər cəmiyyət tərəfindən satın alınmır, yalnız digər səhmdarlara yenidən satılır. İkincisi, cəmiyyətin fəaliyyətinə ümumi rəhbərlik konkret idarəetmədən ayrılmışdır ki, bu da daha münasib menecerləri, direktorları muzdla işə götürməyə və seçməyə imkan verir, səhmdarları idarə heyətinin səçilməsinə ciddi yanaşmağa məcbur edir, hər bir səhmdar qoyulmuş vəsaitlərlə cəmiyyətin səmərəli işinə görə cavabdehdir. Üçüncüsü, müəssisənin bütün əmək kollektivinin cəmiyyətin səhmlərini əldə etmək yolu ilə real olaraq mülkiyyətçilərə çevrilmək imkanı yaranır. Dördüncüsü, cəmiyyətin fəaliyyətinin nəticələrinə ümumi maraq yaratmaqla səhmdarların tərkibinə öz daimi əks agentlərini cəlb etmək imkanı mövcuddur. Eyni zamanda, səhmdar cəmiyyət digər cəmiyyətlərin qiymətli kağızlarını əldə edə bilər. Bununla da o, bir-birilə mülkiyyət münasibətləri və idarəetmədə iştirak hüquqi olan təşkilatların işində maraqlı şəxslərin bütöv şəbəkəsini yarada bilər.

Beləliklə, səhmdar cəmiyyəti bütün iştirakçıları vahid hüquqi əsasda birləşdirməklə kollektiv mülkiyyətin reallaşdırılmasının nadir formasını təmin edir ki, bu da işin son nəticələrinə görə maraq yaradır. Səhmin buraxılması və yayılması səhmdarlar tərəfindən onun fəaliyyətinə nəzarətə və idarə edilməsinə real imkan verir.

Səhmdar cəmiyyətləri bazar iqtisadiyyatının formalaşması və dinamik inkişafında müstəsna rol oynayırlar. Məsələn, ABŞ-da fəaliyyət göstərən təqribən 21,6 milyon müəssisənin 18 faizi səhmdar cəmiyyətləri olduğu halda, məhsul və xidmətlərin satışında onların payı 89 faizə bərabərdir. Deməli, səhmdar cəmiyyətləri müasir bazar iqtisadiyyatının əsas subyekti kimi çıxış edirlər.

Aşağıdakı səbəblərə görə səhmdar cəmiyyəti müasir kommersiya təşkilatlarının əsas forması sayılır:

- müasir iri istehsalın təşkilini, istehsal olunmuş məhsulun və xidmətlərin bölgüsü və istehlakını həyata keçirir;
- daha çox iri əmtəə və pul kapitalını cəmləşdirir;
- onlarda muzdlu əməyin çox hissəsi məşğuldur;
- müasir cəmiyyət istehsalın və rifah halının artımını müəyyənləşdirir;
- çoxlu fəaliyyət sferalarında texniki tərəqqini təmin edir;
- digər kommersiya təşkilatlarından fərqli olaraq siyasi həyatla sıx əlaqədardır.

Səhmdar cəmiyyəti səhm buraxmaq yolu ilə nizamnamə kapitalını formalaşdıran və toplanmış vəsait hesabına biznes fəaliyyətini həyata keçirən müəssisədir. Səhmdar cəmiyyəti birgə biznes fəaliyyətini həyata keçirmək

üçün daha çox insanların kapitallarını cəlb etməyə imkan yaradır, yüksək riskli layihələrə sərmayə qoyulmasını və elmi-texniki tərəqqinin tətbiqini stimullaşdırır, istehsal və maliyyə əməliyyatlarının səmərəliliyinin yüksəldilməsini təmin edir. Başqa sözlə, səhmdar cəmiyyətləri əslində mülkiyyətə münasibətin demokratikləşməsini, ümumi idarəetmə əsasında kollektiv mülkiyyətin formalaşmasını nəzərdə tutmaqla əlavə kapitalın cəlb edilməsinə geniş imkanlar açır.

Buraxılan səhmlərin növündən və onların bazarda dövriyyəsinin təşkilindən asılı olaraq səhmdar cəmiyyətlərinin qapalı və açıq tipləri fərqləndirilir. Səhmləri yalnız təsisçilər arasında bölüşdürülən və təsisçilərin əksəriyyətinin razılığı ilə özgəninkiləşdirilən cəmiyyət qapalı tipli, səhmləri müstəqil surətdə özgəninkiləşdirilən cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyəti hesab edilir. Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə əsasən qapalı tipli səhmdar cəmiyyətinin nizamnamə kapitalının həcmi 5 milyon manat məbləğində və səhmdarlarının sayı isə maksimum 50 fiziki və ya hüquqi şəxs müəyyən edilmişdir. İştirakçıların sayı bu həddi keçdikdə qapalı tipli səhmdar cəmiyyəti bir il ərzində mütləq açıq tipli səhmdar cəmiyyətinə çevrilməlidir.

29.2. Səhmdar cəmiyyətinin təşkilati-idarəetmə funksiyaları

Azərbaycan Respublikasının 2003-cü ildə qəbul edilmiş Mülki Məcəlləsində ölkəmizdə səhmdar cəmiyyətlərinin formalaşması və inkişafı üçün zəruri olan qanunvericilik müddəaları təsbit olunmuş, habelə mövcud şəraitdə biznesin təşkilində onların idarəetmə fəaliyyəti mexanizminin təşkilati-hüquqi aspektlərinə aydınlıq gətirilmişdir. Fikrimizcə, Mülki Məcəllədə səhmdar cəmiyyətlərinin təşkilati-idarəetmə funksiyaları ilə bağlı verilən hüquqi müddəaların nəzərdən keçirilərək şərh edilməsinin və qanunvericilikdə mövcud boşluqların aşkara çıxarılmasının, habelə inkişaf etmiş dünya ölkələrinin təcrübəsinə uyğun olaraq müvafiq normativ-hüquqi sənədlərin təkmilləşdirilməsinin prinsipial əhəmiyyəti vardır.

Səhmdar cəmiyyətləri yaradarkən, habelə təsis və ya digər sənədləri qanunun tələblərinə uyğunlaşdırarkən hər şeydən əvvəl, hər bir konkret cəmiyyət üçün optimal olan idarəetmə orqanları strukturunu seçmək və onlar arasında səlahiyyətləri səmərəli şəkildə bölüşdürmək lazımdır. Səhmdar cəmiyyətində aşağıdakı idarəetmə orqanları yaradıla bilər ki, məhz bunların vasitəsilə həmin hüquqi şəxs öz funksiyalarını həyata keçirir:

- səhmdarların ümumi yığıncağı;
- direktorlar şurası (müşahidə şurası);
- vahid icra orqanı (baş direktor, direktor);
- kollegial icra orqanı (idarə heyəti, müdiriyyət);

- cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat və hüquqi fəaliyyətləri üzərində daxili nəzarət orqanı sayılan təftiş komissiyası;
- hesablama komissiyası.

Mülki Məcəllə SC-nın həm ikihalqalı, həm də üçhalqalı idarəetmə orqanları sistemini təsbit edir. Eyni zamanda, qanun idarəetmə orqanlarının siyahısını müəyyən etməklə səhmdarlara seçim imkanını saxlamışdır.

Səhmdar cəmiyyətinin idarəetmə prinsipləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. SC orqanlarının formalaşması qaydası demokratikliyi ilə səciyyələnir ki, bu da öz əksini aşağıdakılarda tapır:

- SC-lərdə bütün rəhbər vəzifələr seçkilidir (direktor və baş direktor istisna olmaqla, belə ki, səhmdarın ümumi yığıncağının qərarı ilə bu vəzifələri kontarkt üzrə işə götürülən rəis və ya idarəetmə təşkilatı həyata keçirir);
- Səhmdarlara ümumi yığıncaqda qərar qəbul etmək vasitəsilə SC-nın ümumi fəaliyyət istiqamətlərini müəyyənləşdirməklə icra orqanlarının fəaliyyətinə nəzarətin təşkilinə və cəmiyyətin mövcudluğu haqqında məsələnin həllinə təsir etmək imkanına zəmanət verir;

2. SC-nin idarəetmə orqanlarının səlahiyyətlərinə müstəna, həm də «qalıq prinsipi üzrə» formalaşan hal kimi baxılır. Səhmdarların ümumi yığıncağının müsətəsna səlahiyyətinə aid edilən məsələlər, cəmiyyətin nizamnamə kapitalının artırılması ilə bağlı nizamnamədə əlavə və dəyişikliklərin aparılması haqqında məsələ istisna olmaqla, direktorlar şurasının (müşahidə şurasının) səlahiyyətinə verilə bilməz.

3. SC-də idarəetmə funksiyaları nəzarət funksiyalarından ayrılmışdır. Bununla əlaqədar olaraq təftiş komisiyyasının üzvü eyni vaxtda direktorlar şurasının üzvü ola bilməz, daşınmaz əmlak sahibləri cəmiyyətin idarəetmə orqanlarında digər vəzifələr tuta bilməzlər.

4. İşlərin şəffaf aparılması prinsipi. Bu ümumi məlumat üçün SC-nin illik hesabatının mühasibat balansının, mənfəət və zərər hesablarının, emissiya prospektinin və s. dövri olaraq çap etdirilməsi zəruriyyətindən irəli gəlir. Bu prinsip tam olaraq açıq tipli SC-lərdə tətbiq olunur.

5. SC-nin fəaliyyətinin təşkilinin korporativ prinsipi. Bu prinsipin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, cəmiyyətin səhmdarları bilavasitə qərar qəbul edə bilməzlər, yalnız cəmiyyətin müvafiq idarəetmə orqanları vasitəsilə səlahiyyətləri çərçivəsində qərar qəbul edə bilərlər.

Səhmdarların ümumi yığıncağı vasitəsilə səsli səhmlərin sahibləri cəmiyyətin işlərinin idarə edilməsində iştirak etmək hüququnu reallaşdırır. Əslində səhmdarların ümumi yığıncağı bütün səhmdarların ümumi iradəsini müəyyən formada ifadə etmək qabiliyyətinə malik ali idarəetmə orqanıdır. Xarici ölkələrin qanunvericiliyində səhmdarların ümumi yığıncağına səhmdarların öz hüquqlarını həyata keçirdiyi orqan kimi baxılır.

İqtisadi və hüquqi ədəbiyyatlarda idarəetmə orqanlarına bəzən təftiş komissiyasını (müfəttiş) aid edirlər. Fikrimizcə, təftiş komissiyasını ida-

rəetmə orqanlarına aid etmək düzgün olmazdı, çünki idarəetmə orqanlarından fərqli olaraq o, təşkilati və icraedici-sərəncamverici fəaliyyəti həyata keçirmir. Lakin təftiş komissiyası müəyyən səlahiyyətlərə malik olmaqla cəmiyyətdə mühüm rol oynayır. Bunula belə onun funksiyaları başlıca olaraq nəzarət funksiyalarıdır. Təftiş komissiyası müstəqil olaraq səhmdar cəmiyyətinin sahibkarlıq fəaliyyəti prosesini müəyyən edən hər hansı idarəetmə qərarları qəbul etmir. Bundan başqa ləğvetmə komissiyasını da idarəetmə orqanlarına aid etmək olmaz. Çünki o, cəmiyyətin adi fəaliyyət prosesinin idarəetmə sferasında səlahiyyətlərə malik deyil və yalnız onun ləğvini təşkil edir və həyata keçirir.

Holdinq şirkətləri səhmdar cəmiyyətin xüsusi tipi olub, digər şirkətlərin fəaliyyətinə nəzarət etmək və onları idarə etmək məqsədilə bu şirkətlərin səhm nəzarət paketlərinə sahib olmaq üçün yaradılır.

Hazırda Qərbin demək olar ki, bütün iri korporasiyaları holdinq strukturları formasına malikdir, yəni müasir konsernə daxil olan çoxsaylı bölmələrin, firmaların və satış bölmələrinin başında bütün bu qurumların nəzarət səhm paketlərini öz əlində cəmləşdirən holdinq şirkəti durur. Holdinq şirkətləri aşağıdakı hallarda yaradıla bilər:

- hüquqi cəhətdən müstəqil (qız) müəssisələr kimi tərkibində bölmələr ayrılmaqla iri müəssisələr yaradılarkən;
- hüquqi cəhətdən müstəqil müəssisələrin nəzarət səhm paketlərini birləşdirərkən;
- yeni səhmdar cəmiyyətləri təsis edilərkən.

Holdinq şirkəti innovasiya sahəsində vahid siyasət aparır, böyük konqlomeratların (korporasiya, konsern və trestlərin) maraqlarına uyğun nəzarət həyata keçirir və diversifikasiya prosesini sürətləndirir. Doğrudan da, holdinq şirkəti – qız şirkətlərindən təşkil olunmuş piramidanın zirvəsidir. Çox vaxt ana holdinq müəssisəsi və onun qız firmaları açıq tipli səhmdar cəmiyyəti kimi təşkil olunurlar. Səhmdar formasını holdinq strukturlarının yaradılması üçün optimal hesab etmək olar. İstənilən səhmdar cəmiyyəti kimi holdinq şirkətinin də idarə edilməsi səhmdarların yığıncağı, direktorlar şurası, icra müdiriyyəti vasitəsilə həyata keçirilir. Lakin holdinq strukturları üçün əsas səhmdarlar dəqiq müəyyənləşdirilir və məhz onlar idarəetmə aparatı vasitəsilə bütün qrupa rəhbərliyi həyata keçirirlər. Bundan başqa, idarəetmə prosedurları həcminin qrupun ayrı-ayrı hissələri üzrə həyata keçirilməsi və bölüşdürülməsində də müəyyən səciyyəvi xüsusiyyətlər vardır. Holdinq şirkətlərinin ən yüksək inkişaf səviyyəsində idarəetmə funksiyalarının həcmi hüquqi imkanlardan və səviyyəli mülkiyyətçilərə üstünlük verilməsindən asılı olaraq xeyli dərəcədə dəyişilə bilər.

29.3. Özəlləşdirmə prosesində dövlət müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi mexanizmi

Müstəqil Azərbaycan Respublikası özünün gələcək inkişafını demokratik və dünyəvi dəyərlərə söykənən iqtisadi və siyasi sistemlər üzərində qurmağa başladı. Azərbaycan hökuməti öz milli iqtisadiyyatını xüsusi mülkiyyət, azad sahibkarlıq və sağlam rəqabət prinsipləri əsasında səmərəli iqtisadi sistemin qurulması istiqamətində inkişaf etdirməyi strateji xətt kimi qarşıya qoydu. Həmin məqsədlərə nail olmaq üçün hökumətin ardıcıl və sistemli iqtisadi islahatlara dair proqramlarının işlənib hazırlanması tələb olunurdu.

Ölkədə getdikcə formalaşan xüsusi mülkiyyət sisteminə keçid tədricən mülkiyyət münasibətlərinin kökündən dəyişdirilməsi, iqtisadiyyatın liberallaşdırılması məsələlərini zəruri edirdi. Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi, ölkənin sosial-iqtisadi durumu, makroiqtisadi göstəricilərin kəskin şəkildə aşağı düşməsi və istehsal sahələrində tənəzzül meyilləri ilə də şərtlənirdi.

Azərbaycanda dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi prosesi digər postsovet respublikalarından fərqli olaraq müəyyən obyektiv səbəblərdən ləngimişdir. Müstəqilliyin ilk illərində (1991-1995-ci illərdə) respublikamızda ictimai-siyasi və hərbi sahədə gərgin vəziyyət iqtisadi islahatların, o cümlədən özəlləşdirmənin aparılmasına ciddi maneçilik törətmişdir. Lakin ümummilli liderimiz Heydər Əliyevin uğurla həyata keçirdiyi daxili və xarici siyasətin nəticəsində ölkədə ictimai-siyasi sabitlik bərqərar olduqdan sonra radikal iqtisadi islahatlara, o cümlədən dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinə başlanıldı.

Təcrübə göstərir ki, özəlləşdirmə siyasəti həyata keçirən postsosialist ölkələrində bir qayda olaraq milli iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafı üçün təməl şərtlərinin yaradılması özəlləşdirmənin başlıca məqsədləri hesab edilmişdir ki, bunlar da aşağıdakılardır:

- iqtisadiyyatın liberallaşdırılması, xüsusi mülkiyyətçilər təbəqəsinin və azad sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi;
- istehsalın səmərəliliyinin və milli gəlirin artımının həlledici amili kimi mülkiyyətin rasional strukturunun yaradılması;
- iqtisadiyyatın strukturunun yenidən qurulması, inhisarlaşdırma və sağlam rəqabət mühitinin formalaşdırılması;
- müəssisələrə investisiyaların, o cümlədən xarici investisiyaların cəlb edilməsi;
- əhalinin həyat səviyyəsinin və sosial rifahının yaxşılaşdırılması.

Təcrübə göstərir ki, özəlləşdirməni həyata keçirmiş və keçirməkdə olan bəzi ölkələrdə özəlləşdirmənin digər məqsədləri də nəzərdə tutulur:

- özəlləşdirmədən əlavə gəlirlər əldə edərək dövlət büdcəsinə köçürmək;

- fond bazarının yaradılması, qiymətli kağızlar institutunun hərəkətə gətirilməsi;
- dövlət müəssisələrinin restrukturizasiyası və sağlamlaşdırılması;
- təsərrüfatçılıqda yeni idarəçilik metodları, «nou-hau» tətbiq etmək bacarığına və imkanlarına malik investorlar cəlb etmək.

Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin məqsədlərinə uyğun olaraq onun həyata keçirilməsinin əsas prinsipləri də işlənib hazırlanmışdır. Həmin prinsiplər aşağıdakılardan ibarətdir:

- özəlləşdirməyə dair tədbirlərin aşkarlıq şəraitində həyata keçirilməsi, onun gedişi üzərində dövlət və ictimai nəzarətin təmin edilməsi;
- özəlləşdirmə prosesində əmək kollektivlərinin qanunvericilikdə müəyyən olunmuş mənafelərinin qorunması;
- sağlam rəqabət mühitinin formalaşdırılması və antiinhisar qanunvericiliyinin tələblərinin gözlənilməsi;
- özəlləşdirmə prosesində bütün subyektlər üçün bərabər şəraitin yaradılması.

Özəlləşdirmənin qarşısında duran məqsədlərə nə dərəcədə nail olunması onun hansı model əsasında həyata keçirilməsindən çox asılıdır. Odur ki, özəlləşdirmədən öncə bir çox ölkələrin, o cümlədən Şərqi və Mərkəzi Avropa ölkələrinin, Rusiya, Qazaxıstan, Pribaltika Respublikalarının özəlləşdirmə təcrübəsi öyrənilərək hazırlanan proqramlarda nəzərə alınmışdır. Aparılmış dərin təhlillər əsasında Azərbaycanda özəlləşdirmənin qarışıq modeli qəbul edilmiş, dövlət əmlakının bir hissəsinin əmək kollektivi üzvlərinə və respublika vətəndaşlarına əvəzsiz verilməsi qərara alınmışdır. Bunun üçün dövriyyəyə özəlləşdirmə payları (çekləri) buraxılmış, hər bir vətəndaşa 4 ədəd özəlləşdirmə çekindən ibarət özəlləşdirmə payı verilmişdir. Özəlləşdirmə payını almış vətəndaşlar dövlət müəssisələrinin səhmlərinin və ya hissələrinin satın alınmasında həmin çeklərdən istifadə etməklə güzəştli qaydada iştirak hüququna malikdirlər. Bununla yanaşı, həmin özəlləşdirmə çekləri qiymətli kağızlar bazarında sərbəst alına, satıla və digər formada özgəninkiləşdirilə bilər.

Yuxarıda qeyd olunan məqsəd və prinsiplər nəzərə alınmaqla respublikamızda özəlləşdirmənin normativ-hüquqi və təşkilati bazası yaradılmışdır. Mülkiyyətə dair qanunvericilik müddəaları Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasında, müxtəlif məcəllə və qanunlarda əks etdirilmişdir. Azərbaycan Respublikasının Milli Məclisi tərəfindən 1994 və 2000-ci illərdə «Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi haqqında» iki qanun qəbul edilmiş və mütəmadi olaraq bu sahədəki qanunvericilik təkmilləşdirilmişdir. Ölkə Prezidenti tərəfindən «Azərbaycan Respublikasında 1995-1998-ci illərdə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin Dövlət Proqramı» və «Azərbaycan Respublikasında Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı»

təsdiq edilmiş, həmin proqramlar əsasında müəssisə və obyektlərin özəlləşdirilməsi həyata keçirilmişdir.

Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı çərçivəsində orta və iri müəssisələrin kütləvi özəlləşdirilməsi onların səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi və cəmiyyətin səhmlərinin çek və pul hərraclarında satılması yolu ilə həyata keçirilir. 1997-2008-ci illərdə iri və orta müəssisələrin əsasında yaradılmış səhmdar cəmiyyətlərin sayı 1623, nizamnamə kapitalının həcmi 507,9 milyon manat və onlarda çalışanların sayı 100,8 min nəfər təşkil edir. Səhmdar cəmiyyətlərinin səhmlərinin satışından 67,4 milyon manat vəsait dövlət büdcəsinə daxil olmuşdur (cədvəl 29.1).

Təhlil göstərir ki, iri və orta müəssisələrin əsasında səhmdar cəmiyyətləri daha çox 1997-2002-ci illərdə yaradılmışdır. Sonrakı illərdə yeni yaradılan səhmdar cəmiyyətlərinin sayı getdikcə azalaraq 2007-ci ildə 43-ə enmişdir. Son illər yaradılan səhmdar cəmiyyətlərinin nizamnamə kapitalının daha çox hissəsi emal sənayesinin payına düşür. Dövlət qeydiyyatından keçmiş səhmdar cəmiyyətlərinin yalnız 1209 və 75 faizi faktiki fəaliyyət göstərir, yəni vergi ödəyicisidir. Bunun isə başlıca səbəbi özəlləşdirilən dövlət müəssisələrinin bazasında yaradılan səhmdar cəmiyyətlərinin köhnədən qalmış qarşılıqlı borclar üzrə öhdəliklərinin vaxtında yerinə yetirilməməsi və zərərlə işləmələri ilə bağlıdır.

Cədvəl 29.1.

İri və orta müəssisələrin əsasında yaradılmış səhmdar cəmiyyətləri və onların əsas göstəriciləri

Göstəricilər	İllər								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cəmi	104	220	97	40	11	10	22	43	11
Onlarda çalışan işçilərin sayı, nəfər	17871	41075	6768	2994	530	620	3120	6250	2015
Nizamnamə kapitalının həcmi, milyon manat	78,7	361,1	20,7	9,3	3,4	5,9	8,8	6,8	13,2
SC-nin səhmlərinin satışından dövlət büdcəsinə daxil olan vəsait, min manat	1750	7860	6536	10037	7177	5523	15004	13558	45230

Xarici ölkələrdə orta və iri müəssisələrin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi prosesində tətbiq edilən üç pilləli (tələb – investisiya fondları – təklif) fəaliyyət ardıcıllığı Azərbaycan Respublikasında pozulmuşdur ki, bu da bir çox problemlərin yaranmasına gətirib çıxarmışdır. Halbuki 1995-1998-ci illəri əhatə edən dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin I Proqramında səhmlərin satış növləri üzrə bölgüsünə görə ixtisaslaşdırılmış sahə və sahələrarası investisiya fondlarının yaradılması nəzərdə tutulmuşdur. Lakin bu istiqamətdə heç bir tədbir görülməmiş, əslində həmin səhmlərin hamısı çek və pul hərraclarına yönəldilmişdir.

Mövcud səhmdar cəmiyyətlərinin 362-si və ya 22,9 faizi sənaye müəssisələrinin əsasında yaradılmışdır. Azərbaycanda ümumi sənaye məhsulunun yalnız 15,3 faizi səhmdar cəmiyyətlərində istehsal olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin I Dövlət Proqramı çərçivəsində 982 səhmdar cəmiyyətinin səhmləri 38 çek hərracına və 55 pullu hərraca çıxarılmışdır. O zaman 1039 səhmdar cəmiyyətinə qapalı abunə yazılışları keçirilmiş və 6 investisiya müsabiqəsinin nəticələri elan olunmuşdur. Bu prosesdə yalnız 176 səhmdar cəmiyyətinin səhmlərinin 90 faizi satılmış, qalanları isə qismən özəlləşdirilmişdir. Özəlləşdirilən iri və orta müəssisələrin əksəriyyətində istehsalın texniki-iqtisadi səviyyəsi və menecmentin keyfiyyəti aşağıdır. Belə şəraitdə dövlət müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilərək kütləvi şəkildə ixtisaslaşdırılmış çek və pullu hərracları vasitəsilə özəlləşdirilməsi onların maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə müsbət təsir göstərmir.

Araşdırmalar göstərir ki, müəssisələrin çek və pul hərracları vasitəsilə özəlləşdirilməsinə nisbətən investisiya müsabiqəsi yolu ilə özəlləşdirilməsi daha səmərəlidir. Belə ki, investisiya müsabiqəsi vasitəsilə özəlləşdirilmiş «Bakı elektroqaynaq», Bakı tütün kombinatı, «Baku Stel Sompany», «Bakı Mayesiz Transformatorlar», «Siyəzən Broyler», «Goradil Quşçuluq», «Sabunçu Azot Oksigen», «Bakı Elektroştamp», «Bakı Şampan Şərabları», «Gəncə Şərab – 2», «Qaradağ-sement» və digər müəssisələr hazırda səmərəli fəaliyyət göstərirlər. Bu onunla əlaqədardır ki, investisiya müsabiqəsi vasitəsilə özəlləşdirilmiş müəssisələrə potensial investorlar lazımi həcmdə sərmayə qoymaqla onları müasir texnika və texnologiya əsasında modernləşdirir, yenidən qururlar.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində orta və iri dövlət müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi zamanı aşağıdakı iki əsas şərt nəzərə alınmalıdır:

- birincisi, biznes fəaliyyəti kifayət qədər səmərəli olmalıdır. Bu özəlləşdirilən müəssisəyə potensial investorların marağını artırır, müəssisənin səhmdar cəmiyyətinə çevrilməsinin ilkin mərhələsində mülkiyyətçilərin mövqeyini möhkəmləndirir və əlavə investiyasının cəlb edilməsini xeyli asanlaşdırır;

- ikincisi, təsisçilər müəssisənin nizamnamə kapitalında öz paylarının azaldılması hesabına əlavə maliyyə resurslarının cəlb edilməsində maraqlıdırlar. Bu onların investorlarla əməkdaşlığa hazır olmalarını ifadə edir.

Aydındır ki, orta və iri dövlət müəssisələri səhmdar cəmiyyətlərinə çevrildikdən sonra özəlləşdirilirlər. Buna görə də müəssisələrin səhmdar cəmiyyətlərinə çevrilməsi zamanı texnoloji bağlılıq amili də mütləq nəzərə alınmalıdır.

Dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi prosesində onların təşkilati restrukturizasiyası da həyata keçirilir, yəni iri şirkətlər bölünmə və ayrılma formasında yenidən təşkil edilirlər. Araşdırmalar sübut edir ki, bu üsul iqtisadi cəhətdən səmərəli deyildir. Fikrimizcə, iqtisadi səmərəliliyin yüksəldilməsi baxımından iri şirkətlərin restrukturizasiyası aparıldıqdan sonra onlar tam halında özəlləşdirilməyə çıxarılmasıdır. Həmçinin dövlət müəssisələrinin təşkilati restrukturizasiyası aparılarkən onların yenidən təşkilinin birləşmə formasından geniş istifadə edilməsi məqsədəuyğun olardı.

Səhmdar cəmiyyətləri müxtəlif qiyməti kağızları tədavülə buraxmaqla özünün istehsal təsərrüfat fəaliyyətini maliyyələşdirmək üçün əlavə pul vəsaitləri cəlb etmək imkanına malikdirlər. Araşdırmalar göstərir ki, sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə şirkətlər investisiya qoyuluşlarının maliyyələşdirilməsi üçün zəruri vəsaitlərin 60 faizini səhmlər və istiqrazların fond bazarında yerləşdirilməsi hesabına cəlb edilirlər. Ona görə də səhmdar cəmiyyətlərinin iqtisadi mahiyyətinin öyrənilməsində onların buraxdığı qiymətli kağızların növlərinin və xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi çox vacibdir.

Pul resurslarının cəlb edilməsinin səhmdar forması bir çox parametrlərinə görə kreditə nisbətən daha cəlbedicidir. Belə ki, səhmdar cəmiyyətlərinin səhmlərini almış şəxslərin onun dəyərini geri tələb etmək hüququ yoxdur. Hətta səhmdar cəmiyyəti zərərlə fəaliyyət göstərdiyi şəraitdə belə səhmdara səhmlərin dəyərini ödəmək məcburiyyətində deyil.

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinə əsasən səhmdar cəmiyyətlərinin səhmlərinin kütləvi təşkil üsulu ilə yerləşdirilməsi fond birjası vasitəsilə həyata keçirilir. Belə şəraitdə səhmlərini yerləşdirərkən yerli səhmdar cəmiyyətləri fond birjasının üzvü olan brokerlərin xidmətindən istifadə etmək məcburiyyətində qalırlar. Nəzərə alsaq ki, hazırda ölkədə yalnız Bakı şəhərində fond birjası fəaliyyət göstərir. Deməli, səhmdar cəmiyyətləri respublikanın hansı regionunda yerləşməsindən asılı olmayaraq öz səhmlərinin satışını yalnız Bakı fond birjasında həyata keçirməlidir. Digər tərəfdən, səhmlərin fond birjasında ticarətin təşkili üçün səhmdar cəmiyyətləri birjanın listinqinə daxil olmalıdırlar ki, bu da müəyyən problemlərin yaranmasına səbəb ola bilər.

Beləliklə, səhmdar cəmiyyətləri buraxdıqları səhmləri və istiqrazları qiymətli kağızlar bazarında səmərəli yerləşdirməklə özlərinin maliyyə-

təsərrüfat fəaliyyətini genişləndirmək və iqtisadi potensialını artırmaq üçün zəruri maliyyə vəsaitləri cəlb etmək imkanına malik olur.

29.4. Səhmdar cəmiyyətinin idarəetmə sistemi

Dövlət müəssisələrinin əlverişli üsullarla idarəetməyə verilməsi təcrübəsi tətbiq edilmiş və uğurlu nəticələr əldə olunmuşdur. 2000-ci ildən etibarən emal sənayesinə aid olan bir çox müəssisələr birləşdirilərək onların bazasında daha iri açıq tipli səhmdar cəmiyyətləri yaradılmışdır. Onların yaradılmasında əsas məqsəd qeyd olunan müəssisələrin istehsal-texnoloji xüsusiyyətlərindən və potensial resurslarından istifadə edərək daha səmərəli fəaliyyət göstərən istehsal strukturunu təşkil etmək olmuşdur. Yaradılmış bu böyük səhmdar cəmiyyətlərini əlverişli şərtlərlə uzunmüddətli idarəetməyə verməklə xarici kapitalı cəlb etmək, texnologiyanın və avadanlıqların müasirləşdirilməsi, dünya satış bazarlarına çıxış imkanlarının reallaşdırılması, müəssisələrin istehsal fəaliyyətini bərpa edərək insanların işlə təminatını yaxşılaşdırmaq, sosial-iqtisadi sabitliyin əldə edilməsi kimi vacib vəzifələr qarşıya qoyulmuşdu. Bu səhmdar cəmiyyətlərinin idarəetməyə dair müqaviləsi təsdiq edildikdən sonra müəssisənin yenidən qurulması, istehsal fəaliyyətinin canlandırılması, yeni iş yerlərinin açılması, işçilərə keçmişdən yığılıb qalmış əmək haqqı borclarının və sosial ödənişlərin aparılması və böyük həcmdə investisiyalar qoyulması nəticəsində müəssisələrin istehsal gücü tədricən bərpa edilmiş, istehsal sahələri və texnologiya müasir standartlara uyğun yenidən qurulmuş, məhsul istehsalı bərpa edilmiş və dünya bazarlarına satışa çıxarılmışdır.

Tədqiqatlar göstərir ki, müsabiqə yolu ilə özəlləşdirilmiş keçmiş dövlət müəssisələrinin fəaliyyətində özəlləşdirmədən sonra əsaslı dönüş yaranmış, müəssisələrin istehsal ahəngi bərpa edilmiş, zəruri investisiyalar cəlb olunmuş və rəqabətqabiliyyətli istehsal-texniki və istehlak təyinatlı bir sıra məhsulların respublikamızda istehsalına nail olunmuşdur. Eyni zamanda, həmin müəssisələrdə çalışmış minlərlə insanlar iş yerlərinə qayıtmış və yeni iş yerləri açılmışdır. Respublika iqtisadiyyatında əhəmiyyətli nəticələr əldə etmiş «Baku Stel Company», «Bakı Mayesiz Transformatorlar», «Siyəzən Broyler», «Goradil Quşçuluq», «Sabunçu Azot Oksigen», «Qaradağ Sement», «Bakı Elektroştamp», «Bakı Şampan Şərabları», «Gəncə Şərab-2» və digər müəssisələri məhz belələrindən hesab etmək olar.

Geniş miqyaslı özəlləşdirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi prosesinin məntiqi nəticəsi olaraq müəssisələrin əmək kollektivlərinin üzvləri və digər vətəndaşlar işlədikləri müəssisələrin, habelə maraq doğuran başqa müəssisələrin mülkiyyətçilərinə və ya səhmdarlarına (payçılarına) çevrilmişlər.

Səhmdar cəmiyyətlərin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsində xüsusi heyətin (muzdlu işçilərin) bu tip müəssisələrin idarə olunmasına cəlb edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hazırda səhmdar cəmiyyətlərin idarə edilməsində xüsusi heyətin (muzdlu işçilərin) iştirakını nəzərdə tutan daha səmərəli modellər Qərbi Avropa ölkələrində daha geniş yayılmışdır. Bu modellərə uyğun şəkildə idarəetmə sistemi tətbiq olunmuş səhmdar cəmiyyətlər bir tərəfdən iş verən və iş alanlarının nizamlı müştərək əlaqələrə cəlb edilməsini və sosial qarşıdurmanın aşağı salınmasını, digər tərəfdən mülkiyyətçilər (səhmdarlar), menecerlər, muzdlu işçilər arasında səlahiyyətlərin səmərəli bölgüsünü iqtisadi hakimiyyətin bir əldə təmərküzləşməsinə və ya parçalanmasına yol verməməklə təmin edirlər.

Səhmdar cəmiyyətlərin idarə edilməsində muzdlu işçilərin əməli iştirakı bilavasitə onların müşahidə şurasında hüquqi iştirakı vasitəsilə reallaşdırılır. Bu orqan əməyin və kapitalın maraqlarını təmsil etməklə müəssisələrin ümdə təşkilati vəzifəsini həyata keçirir.

Səhmdarların ümumi yığıncağının aparılması işində muzdlu işçilərdən ibarət xüsusi heyətin iştirak etməsi prinsipi fəaliyyət göstərmir. İdarə heyətinin işində iştirak etmələrinə gəldikdə isə müşahidə şurası idarə heyətinin tam hüquqlu üzvü olduğuna görə onun əmək üzrə direktorunu bu vəzifəyə təyin etməsi təcrübəsi geniş yayılmışdır. Əmək üzrə direktor idarəetmədə muzdlu işçilərin maraqlarının qoruyucusu kimi çıxış edir. Onun səlahiyyətlərinə müəyyən dərəcədə kadr və sosial məsələlər daxildir.

Bəzi inkişaf etmiş dünya ölkələrinin təcrübəsində səhmdarların ümumi yığıncağında direktorlar şurasının seçilməsi nəzərdə tutulur ki, bu da səhm sahiblərinin nöqteyi-nəzərindən olduqca cəlbedicidir. Direktorlar isə korporasiyaların ali rəhbərlərini seçir (prezidenti və ya baş vəzifəli şəxsi) ki, o da yalnız direktorlar şurasına tabe olur. Sonra baş vəzifəli şəxs menecerləri digər idarəetmə vəzifələrinə təyin edir. Adətən direktorlar şurasının rolu nəzarətedici idarəetmə funksiyasının və uzunmüddətli planlaşdırmanın həyata keçirilməsi ilə məhdudlaşır. Şura ancaq böhranlar dövründə bilavasitə biznes əməliyyatlarında iştirak edir.

Korporasiyanın direktorlar şurası hər il səhmdarlar tərəfindən seçilir, onların hər biri belə seçkilərdə özlərinin səhmlərinə uyğun səslərə malik olurlar. Səhmdarlar azlıq böyük çoxluğa tabe olmadıqda məhkəmə təcrübəsinə uyğun surətdə şurada öz nümayəndələrini tələb etmək hüququna malikdirlər. Çox vaxt belə azlıq rolunda bir-birilə rəqabət aparan sahibkarların nümayəndələri çıxış edir və onlar korporasiya üzərində nəzarəti öz əllərinə almağa çalışırlar.

Beynəlxalq təcrübədən aydın olduğu kimi direktorlar şurası şirkətin müdiriyyətinə nizamlayıcı təsir göstərir. Çünki baş rəis (idarə edən) və müdiriyyətin başqa rəhbərləri bilirlər ki, onlar dövri olaraq Şura qarşısına

çıxmalı, öz təklifləri, planları və məqsədləri barədə informasiyalar verməli və lazım gələn hərəkətləri tövsiyə etməlidir.

Şura maliyyə dairəsində müdiriyyətin müəyyən edilmiş hüdudlardan artıq kapital vəsaitlərinin sərf edilməsi haqqında iri məbləğli istiqrazların verilməsi, hədiyyələr, əhəmiyyətli ödənişlər, əmlak icarəsi üçün böyük məbləğlərdə xərclər çəkilməsi barədə müdiriyyətin xahişlərini nəzərdən keçirməlidir. O, maliyyə və təftiş komitələrinin hesabatlarını nəzərdən keçirməli və təsdiq etməlidir ki, birlik və korporasiyaların maliyyə vəziyyəti haqqında nəticələr çıxarsın. Eyni zamanda, o, dövri yoxlamalar və təftişlər keçirməlidir. Şura müdiriyyətin müəssisə və firmalar üçün xarici müfəttişlərin seçilməsi və konkret müfəttişin namizədliyi barədə təkliflərini nəzərdən keçirməli və bu məsələnin təsdiqi üçün hər il üçün səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsi haqqında qərar qəbul etməlidir.

29.5. Səhmdar cəmiyyətlərinin emissiya-dividend siyasəti

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində səhm bazarının subyektlərinin eyni hüquqlara malik olması çox vacibdir. Burada hər hansı bir sahibkara başqalarına nisbətən üstünlük verilməsinin qadağan olunması, inhisarçılığın qarşısının alınması və investorların hüquqlarının qorunması nəzərdə tutulur.

Səhmlərin buraxılışı iqtisadiyyatdakı pul kütləsini tənzimləmək məqsədi ilə həyata keçirildiyinə görə hər iki proses (səhm və pul buraxılışları) dövlətin müvafiq icra hakimiyyəti orqanları tərəfindən tənzimləndiyinə görə ziddiyyətlər yaranmır.

Səhmdar cəmiyyətin nizamnaməsində buraxılacaq səhmlərin kateqoriyası, növü, nominal dəyəri, təsisçi və ya təsisçilər tərəfindən alınan səhmlərin miqdarı göstərilməlidir.

Səhm bazarında əsas investor öz vəsaiti ilə səhm alır və bununla da müəyyən risk edir. Səhm buraxılışının dövlət tənzimlənməsini həyata keçirən orqan investorların mənafelərini qorumaq üçün üç istiqamətdə fəaliyyət göstərir:

- səhmləri buraxanların və onları satanların qeydiyyatını aparır, onların «kimliyini müəyyən edir» və peşəkar iştirakçılara lisenziya verir;
- səhmlərin buraxılışı haqqında tam, aydın və dəqiq məlumatların mətbuatda dərc olunmasını təmin edir;
- səhm buraxılışı üzrə qanunvericiliyin pozulması hallarına nəzarət edir və bu hallara qarşı mübarizə aparır.

Qiymətli kağızı buraxan emitentin idarə edilməsində əsas rol oynayır. Səhmlərin buraxılışını tənzimləyən müvafiq icra hakimiyyəti orqanı xarici ölkələrin hüquqi və fiziki şəxslərin Azərbaycanın səhm buraxılışında iştirakını tənzimləyir.

Səhmlərin emissiyası pulun emissiyasından tamamilə fərqlənir. Səhmlərdən fərqli olaraq pulun emissiyası yalnız dövlətə məxsusdur. Səhm isə dövlətlə yanaşı müəssisə və təşkilat, icra hakimiyyəti və bələdiyyə orqanları tərəfindən buraxa bilər.

Səhmdar cəmiyyətin emissiya siyasəti səhmdar kapitalın strukturunun idarə edilməsi üzrə fəaliyyət proqramının və ya planının müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu, təkcə bir konkret emissiyanın həyata keçirilməsi planı deyil, həm də cəmiyyətin aktivlərini çoxaltmaq hesabına nizamnamə kapitalını artırmağın uzunmüddətli planı, eləcə də səhmdar kapitalın strukturunun dəyişdirilməsi konsepsiyası və ya sadalanan planların məcmuu ola bilər. Məsələn, emissiya siyasəti ola bilsin ki, səhmdar kapitalın xırda səhmdarların çoxluğu arasında «səpələnməsinə» və yaxud da əksinə, səhmlərin bir neçə azsaylı səhmdarların əlində cəmlənməsinə yönəldilə bilər.

Emissiya siyasəti açıq tipli səhmdar cəmiyyəti üçün xüsusilə aktualdır.

Emissiya siyasətinin elementləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- müstəqil fəaliyyət kimi səhmin bilavasitə emissiyası;
- səhmdar kapitalın strukturunun dəyişdirilməsi üzrə konkret nəticənin əldə olunmasına yönəldilmiş emissiyanın məcmuu;
- təşkilati-texnoloji qərarlar, məsələn, qiymətli kağızların yerləşdirilməsi haqqında qərarların təsdiqi üzrə səlahiyyətlərin direktorlar şurasında bölüşdürülməsi;
- yerləşdirilən qiymətli kağızların ödənilməsi üsulu və müddətləri;
- dividend siyasəti;
- müxtəlif məqsədlər üçün xüsusi səhmlərin alınması.

Səhmdar cəmiyyətin göstərilən fəaliyyət sektorunda işinin plan və perspektivləri emissiya siyasətinin ideologiyasında və ya emissiya siyasətinin konsepsiyasında ifadə olunur. Məsələn, SC işçilər arasında yerləşdirmək üçün daim xüsusi səhmlər alır. Bir neçə alqılar nəticəsində, nəinki səhmdar kapitalın strukturu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilə bilər, həm də işçi-mülkiyyətçilərin hansısa bir yeni birliyi formalaşa bilər. Bu isə təşkilatın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrində pozitiv halların yaranmasına gətirib çıxarar. Başqa bir misal da mümkündür. Səhmdar cəmiyyəti mənfəətin bir hissəsini daim səhmdarlar arasında yerləşdirilən səhmlərin əlavə emissiyasına yönəldir. Nəticədə hər bir səhmdar vergilər ödəmədən öz kapitalını artırır və o, (SC) daha çox əmlakın mülkiyyətçisinə çevrilir.

Əgər SC-nin emissiya siyasətinin ideologiyası xüsusi vəsaitlərin maksimum sürətlə genişləndirilməsinə yönəldilmişdirsə, onda səhmlərin ödənilməsinin əsas üsulu əmlak deyil, pul vəsaitləri olmalıdır, çünki o, pula nisbətən daha az likvidliyə malikdir. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, ödəniş müddətləri maksimum qısa olmalıdır.

Səhmdar cəmiyyətinin xalis mənfəəti vergilər və digər məcburi ödənişlər ödənildikdən sonra yaranır və cəmiyyətin nizamnaməsi ilə müəyyən

edilən məqsədlərə yönəldilə bilər. Xalis mənfəətin səhmdar cəmiyyətinin maliyyə ili üzrə bölüşdürülməsi səhmdar cəmiyyətinin səhmdarların ümumi yığıncağının qərarı ilə qəbul edilir.

Səhmdar cəmiyyəti nizamnamədə müəyyən edilməsindən asılı olaraq dövriyyədə olan səhmlər üzrə aralıq (rüblük, yarımillik) və illik dividendlər ödəyə bilər. Dividendlərin ödənilməsi barədə öhdəliklər onların ödənilməsi haqqında qərarın qəbul edildiyi gündən etibarən yaranır.

Qanunvericiliyə görə adi səhm üzrə dividend səhmdar cəmiyyətinin xalis mənfəətinin səhmdarlara hər bir adi səhm üzrə hesablanmış ödənişlər şəklində bölüşdürülmüş hissəsidir. İmtiyazlı səhm üzrə dividend səhmdar cəmiyyətinin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsindən asılı olmayaraq, imtiyazlı səhm sahiblərinə, bir qayda olaraq, səhmin nominal dəyərinin sabit faizi şəklində ödənilən vəsaitdir. Həmin vəsaitin ödənilməsini təmin etmək üçün səhmdar cəmiyyəti öz vəsaitləri hesabına xüsusi fondlar yarada bilər.

Dividendlər və onların ödənilməsi qaydası haqqında qərar (həmin məsələ nizamnamədə müəyyən edilmədikdə) cəmiyyətin direktorlar şurasının (müşahidə şurasının) və ya həmin orqanlar formalaşdırıldıqda cəmiyyətin icra orqanının təklifi ilə ümumi yığıncaq tərəfindən qəbul edilir. Səhmdar cəmiyyəti adi səhmlər üzrə dividiendlərin hesablanmasını (bölüşdürülməsini) imtiyazlı səhmlərin bütün növləri üzrə dividendlərin hesablanmasından (bölüşdürülməsindən) sonra həyata keçirilir. Dividendlərin hesablanmasında (bölüşdürülməsində) ilk növbəlilik hüququnu verən imtiyazlı səhmlər üzrə dividendlər digər imtiyazlı səhmlər üzrə dividendlərdən əvvəl bölüşdürülür.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, dividendlər hesablanarkən səhmlərin hər bir növü və nominal üzrə hər səhminə düşən məbləğ eyni olmalıdır. Əgər səhmdar cəmiyyətinin xalis aktivlərinin dəyəri onun nizamnamə kapitalının miqdarından azdırsa və ya dividendlərin ödənilməsi nəticəsində az olacaqsa, səhmdar cəmiyyəti dividendləri elan edə və ödəyə bilməz.

Səhmdar cəmiyyətin dividend siyasəti səhmdarların dividend alması sahəsində əmlak iddialarının ödənilməsinə rəğmən cəmiyyətin mövqeyini əks etdirən fəaliyyət proqramıdır, cəmiyyətin maraqları və səhmdarların əmlak maraqları arasında müəyyən balansın işlənib hazırlanmasıdır. SC-nin dividend siyasətinə həm də direktorlar şurasının, idarə heyətinin (direktorun) dividendlərin ödənilməsi, səhmdar kapitalın strukturu (adi və imtiyazlı səhmlərin nisbəti), emissiya siyasəti, törəmə bazarda səhmin dövriyyəsi və onların bazar dəyəri üzərində nəzarət üzrə mövqeyi daxildir.

Dividend siyasətinin və kapitalın strukturunun seçilməsi şirkətin ən mühüm maliyyə qərarları sayılır. Dividend siyasəti sərmayə qoyuluşunun və kreditləşdirmənin həcmi verildiyi hallar üçün müəyyən edilir. Dividend siyasəti dedikdə, dividendin ölçüsünün, dividend ödəmələrinin (xalis mənfəət və ya yeni səhmlərin buraxılışı və onların yeni səhmdarlara satışı)

maliyyələşmə mənbələrinin, habelə dividendlərin ödəmə formalarının (pul və ya səhmlərlə) seçilməsi başa düşülməlidir.

Dividend modellərini iki qrupa ayırmaq olar: dividend siyasətinin özünün modelləşdirilməsi (o, hansı amillərdən asılıdır) və dividend siyasətinin şirkətin dəyərinə təsirinin modelləşdirilməsi. Birinci kateqoriyaya Lintner modeli, ikinciyə isə Qordrn, Miller-Modilyani və Miller Roka modelləri aiddir.

C.Lintnerə görə korporasiyada məqsədli dividend səviyyəsi mövcuddur. Onun fikrincə, bu aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- cari mənfəət;
- sahənin perspektivləri və gözlənilən mənfəət;
- investisiya proqramı və onun üçün vəsaitlərə tələbat;
- dövriyyə kapitalına tələbat;
- şirkətin səhmdarları üçün səhmin qiymətinin stabillik kəmiyyətinin menecerlər tərəfindən subyektiv qiymətləndirilməsi (müvafiq olaraq stabilliyə görə səhmin qiymətinə bazar əlavəsi);
- şirkətin maliyyə gücü, kapital bazarlarına daxil olmağın mümkünlüyü;
- borc vəsaitlərinin və yeni səhm buraxılışının istifadəsi üzrə şirkətin siyasəti.

Səhmin gəlirliliyi investorlar tərəfindən alınan dividendlərdən və alqı-satqı qiymətləri arasındakı məzənnə fərqindən yaranır. Əgər dividendlər güclü olaraq tərəddüd edirlərsə, onda məcmu gəlirliliyin dəyişməz qalması üçün məzənnə fərqi də dəyişməlidir. Beləliklə, dividendlər azaldılarkən investorlar səhmlərin alış qiymətinin aşağı salınması hesabına məzənnə gəlirinin artırılmasını tələb edəcəklər. Bu isə cari kotirovkaların aşağı düşməsinə gətirib çıxaracaqdır.

Dividendlərin artırılması halında isə əksinə. Nəticədə dəyişkən dividendlərlə səhmin qiyməti dəyişməz dividendlərlə səhmin qiymətinə nisbətən daha çox tərəddüd edəcəkdir. Riski sevməyən investorlar qiymətləri daha az tərəddüd edən səhmlərə üstünlük verir və onlara görə daha yüksək qiymət ödəməyə hazırdırlar.

Azərbaycanda səhmdar cəmiyyətlərin dividend siyasətinin qurulmasının ən geniş yayılmış üsulu «qalıq prinsipi» sayılır. Bu prinsip üzrə ödəmə cəmiyyətin sosial və investisiya proqramlarının maliyyələşdirilməsi təmin edildikdən sonra həyata keçirilir.

Qiymətli kağızlar bazarı inkişaf etmiş qərb ölkələrində dividend kimi illik mənfəətin daimi faizinin bölgüsü prinsipindən, inflyasiya ilə əlaqədar adi səhmlərin üzərinə sabit və ya bir qədər artan gəlirin hesablanması metodundan istifadə olunur.

Azərbaycanın səhmdar cəmiyyətləri dividend siyasətinə çox az diqqət verirlər. Onların fəaliyyətində belə bir sadə qaydaya riayət etmək əsas

götürülür: minimum dividend ödəmək və ya onları ümumiyyətlə heç ödəməmək.

Normal şəraitlərdə dividendlərin aşağı salınması şirkətlərin bazar mövqelərini sarsıdır, səhmdarlarda, kreditor və investorlarda onun nüfuzunu gözdən salır. Xarici şirkətlərin çoxu mütləq kəmiyyətcə sabit dividendlər ödəməyə çalışırlar ki, bunlarda da mənfəət tərəddüdləri əks olunmur. Bir sıra şirkətlər bir səhmə görə sabit, təsbit olunmuş mənfəət faizi ödəyirlər. Belə ki, Amerika şirkətlərindən biri aşağıdakı dividend siyasətini yeridir. «Dollar şirkət üçün, dollar səhmdarlar üçün». Digər səhmdar şirkətlər isə rublük aşağı səviyyəli dividend ödəməyə üstünlük verir və ilin sonunda əldə olunan mənfəətin real səviyyəsindən dividendə əlavələr edirlər.

Qərb şirkətləri üçün rublük dividendin ödənişi ən çox yayılmış bir təcrübədir. Beləliklə, xarici şirkətlərin dividend siyasəti sabit və yüksək dividend ödənişlərinə yönəldilmiş və son nəticədə səhmlərin bazar dəyərlərinin yüksəldilməsinə istiqamətlənmişdir. Yalnız belə bir siyasət Azərbaycan şirkətlərinə səhmdarların inamının qazanılmasına səbəb ola bilər və beynəlxalq fond bazarlarına müdaxilə etməyə imkan verər.

XXX FƏSİL. XÜSUSİ İQTİSADİ ZONALARIN YARADILMASI VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ

30.1. Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılmasının zəruriliyi

Məlumdur ki, XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq dünyada Xüsusi İqtisadi Zonaların (XİZ) inkişafı geniş vüsət almağa başlamışdır. Bu bazar iqtisadiyyatının intensiv inkişaf istiqamətlərindən biri kimi özünü büruzə vermişdir. XİZ xarici kapitalın cəlb edilməsinə əlverişli zəmin yaradır və dünya bazarları ilə çox sıx əlaqədə fəaliyyət göstərir.

İqtisadi inkişaf səviyyəsindən asılı olmayaraq xarici dövlətlər XİZ-in yaradılmasına və sürətlə inkişaf etdirilməsinə xüsusi diqqət yetirirlər. Hər bir dövlət bu və ya digər zonanın milli iqtisadiyyatda rolunu və başqa amillərini nəzərə alaraq müəyyən məhdud ərazini xüsusi iqtisadi zona elan edir. Eyni zamanda, bu ərazidə iqtisadi fəaliyyət göstərmək istəyən xarici və milli sahibkarlar üçün müxtəlif güzəştlər müəyyən olunur. Məqsəd bu ərazidə yeni müəssisələr tikdirməyə, köhnələrini isə ən müasir texnika və texnologiya əsasında yenidən qurmağa sövq etməkdir. Belə stimul xarici kapitalın Xüsusi İqtisadi Zonaya axınına səbəb olur. Bu, elmi-texniki tərəqqini və bunun əsasında əmək məhsuldarlığını yüksəltməyə təkan verir.

Xüsusi İqtisadi Zonalar – öz mahiyyətinə görə xarici iqtisadi əlaqələrin inkişafı əsasında formalaşmış ərazi-təsərrüfat kompleksidir. Belə təsərrüfat kompleksləri qarşısında qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün ilk növbədə zonadakı iqtisadi ehtiyatları aşkara çıxarıb səfərbər etmək, qısa müddət ərzində zəruri istehsal və sosial infrastruktur yaratmaq, zonaya kapital, yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsi və mütərəqqi texnologiyaların gətirilməsinə əlverişli mühit yaratmaq çox vacibdir.

Zonanın qarşısında qoyulmuş vəzifələrin onun daxili imkanlarına – təbii, iqtisadi, demoqrafik, texniki və intellektual potensialına müvafiqliyi, yaradılacaq XİZ-lərin gələcək effektliyinin təmin olunmasının ilkin şərtləridir.

Xüsusi İqtisadi Zonalar bir qayda olaraq, əlverişli nəqliyyat – coğrafi mövqeyə malik olan regionlarda, ərazilərdə təşkil edilir. Onlar xarici kapitalın və texnologiyanın ölkəyə cəlb olunmasında mühüm rol oynayır. Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılması və buraya xarici kapitalın cəlb edilməsi çox əlverişlidir. Azərbaycan zəngin xammala, əmək ehtiyatına malikdir. Lakin ölkədə müharibə şəraiti bu prosesin inkişafına əngəl törədən amillərdəndir. Müstəqil inkişaf yoluna qədəm qoymuş gənc milli dövlətlərdə xammalın və iş qüvvəsinin öz ölkələrinə nisbətən ucuz olması Xüsusi İqtisadi Zonalarda kapital qoyan dövlət və firmalara yüksək mənfəət götürməyə imkan verir.

Xarici dövlətlər və firmalar Xüsusi İqtisadi Zonalarda kapital qoyaraq həmin ölkənin təbii və əmək resurslarından istifadə etməklə, çoxlu gəlir götürsələr də, Xüsusi İqtisadi Zonalar təşkil olunan ölkələr özləri də bundan fayda götürürlər.

Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması təkcə həmin ölkənin deyil, bütün dünya iqtisadiyyatının inkişafına müsbət təsir göstərir. Buna görə də Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılmasını bazar iqtisadi sistemi ilə inkişaf edən demokratik dövlətlər hərtərəfli müdafiə edirlər.

Dünya alimlərindən Y.M.Kopilov, L.O.Svensson, Ç.M.Abbasov, Ə.Q.Əlirzayev, R.T.Həsənov, Ə.Məmmədov, Ə.X.Nuriyev., Z.Ə.Səməd-zadə və başqalarının əsərlərində iqtisadi zonaların mahiyyəti, fəaliyyət prinsipləri və gələcək inkişaf perspektivləri öz əksini tapmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, Xüsusi İqtisadi Zonaların nəzəri əsasları və onların yaradılmasının zəruriliyi ingilis alimləri P.Hall və S.Nouv, Amerika alimi C.Butter tərəfindən verilmişdir. Onların fikrincə, əgər iqtisadi tənəzzülün qarşısını dövlət ala bilmirsə, onda iqtisadiyyatın idarəetmə vasitələri artıq öz təsirini itirmişdir. Buna görə də sahibkarlar üçün əlverişli şəraitin yaradılması, vergi güzəştlərinin verilməsi zəruridir.

V.İqnatov və V.Butova görə XİZ – məhdudlaşdırılmış ərazidir, burada yerli və xarici biznesmenlər üçün güzəşti iqtisadi şərait vardır ki, bu da xarici ticarət, ümumiqtisadi, sosial, elmi-texniki və elmi-texnoloji işlərin yerinə yetirilməsinə imkan verir. Bundan əlavə, sərbəst zonaların Beynəlxalq İnkişaf Assosiasiyası (MAPSEZ) müəyyənləşdirmişdir ki, xüsusi zonalar iqtisadi-təsərrüfat qurumudur və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti üçün açıqdır. XİZ-in yaranmasının tarixi zəruriliyi əsasən aşağıdakı amillərlə şərtlənir:

- Ticarət dövriyyəsinin genişləndirilməsi, ticarət tərəfdaşlarının maraqlarının təmin edilməsi;
- Sərhəd və gömrük maneələrinin aradan qaldırılması, bürokratik nəzarət və dövlət orqanlarının müdaxilələrinin məhdudlaşdırılması;
- İnvestisiya qoyuluşunun stimullaşdırılması, kapitalın rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- Prioritet sahə kimi ixrac yönümlü istehsalın stimullaşdırılması və xarici ticarət tərəfdaşlarının maraqlarının qorunması;
- İstehlak bazarında daha çox tələbat olan malların istehsalının artırılması;
- Məşğulluğun artırılması, yeni iş yerlərinin açılması, ixtisaslı kadrların hazırlanması.

Xüsusi ticarət və sahibkarlıq kimi fəaliyyət növlərini əhatə edən Xüsusi İqtisadi Zona anlayışı iqtisadi fəaliyyətin dərin seqmentləşməsi aspektində tarixi zərurətdən yaranmışdır. Dünya təcrübəsi göstərir ki, Xüsusi İqtisadi Zona konkret olaraq müəyyən problemlərin həllinə xidmət edir.

Odur ki, son vaxtlar yaradılan XİZ-lər ayrı-ayrılıqda yerinə yetirdikləri funksiyaları deyil, onların müxtəlif cəhətlərini özündə birləşdirir, yəni daha kompleks xüsusiyyət daşıyır. Məhz bunu nəzərə alaraq XİZ-in yaradılması zamanı əsas diqqəti qarşıya qoyulan və ona çatmaq üçün fəaliyyət istiqamətlərinin düzgün seçilməsinə vermək lazımdır.

Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılmasını şərtləndirən məqsədlər aşağıdakılar ola bilər:

- iqtisadi zonada, eləcə də onun hüdudlarından kənarda iş qüvvəsinin tam məşğulluğunu təmin etmək;
- ölkəyə xarici investisiyanı cəlb etmək;
- xarici bazarlara çıxarıla biləcək məhsul istehsal etmək;
- zonanın xammal, material və əmək resurslarından, iş qüvvəsindən, mövcud istehsal potensialından daha səmərəli istifadə etmək;
- ofşor zonanın ekoloji mühitini sağlamlaşdırmaq;
- yeni texnika və texnologiyanı, həmçinin qabaqcıl idarəetmə üsullarını zonaya gətirmək.

Dünya təcrübəsinə görə XİZ yalnız istehlak mallarının müəyyən ərazisiyə rüsumsuz idxalını deyil, əsasən ölkənin müəyyən ərazisində iqtisadiyyatı qısa müddətdə inkişaf etdirə bilən istehsal sahələrinin yaradılmasına kömək edəcək idxalı özündə birləşdirmişdir.

XİZ-in yaradılması və fəaliyyəti sahəsində xarici ölkələrin təcrübəsinin öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsi kontekstində Azərbaycan Respublikasında da müvafiq zonaların yaradılması zəruriliyini əsaslandırmaq olar. Bu əsaslandırma aşağıdakı mülahizələri əhatə edir:

- XİZ-in təşkili inzibati nöqteyi-nəzərdən zəhmətli iş olduğundan onların istismarı ilə xüsusi olaraq hökumət tərəfindən yaradılmış inzibati strukturlar, yaxud dövlət şirkətləri məşğul olmalıdırlar;
- inkişaf etməkdə olan ölkələrin ixrac istehsal zonalarının yaradılması təcrübəsi, həmin ölkələrin inkişafında mühüm rol oynayır və bu meyil respublikamız üçün də məqbul sayılır;
- XİZ-in müvəffəqiyyəti dövlətin dəstəyindən və ən yüksək səviyyəli idarəetmədən asılıdır və işdə dövlət resursları kifayətedicidir;
- ölkənin daxili bazarını yüksək keyfiyyətli mallar, ilk növbədə idxalı əvəz edən mallarla zənginləşdirməkdə Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılması müvəffəq nəticələr verəcəkdir.

Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılmasının zəruriliyini şərtləndirən amillər sırasında onun hüdudlarından kənarda işçi qüvvəsinin tam məşğulluğunu təmin etmək funksiyası da dayanır. Məşğulluq problemi bazar iqtisadiyyatında önəm daşıyır. C.M.Keyns qeyd edirdi ki, yaşadığımız iqtisadi cəmiyyətin daha qabarıq qüsuru tam məşğulluğun təmin edilməsi, həmçinin sərvətlərin və gəlirlərin kortəbii, əsassız və ədalətsiz bölgüsü ilə xarakterik

olan bacarıqsızlığındandır. Çox onilliklər keçməsinə baxmayaraq, bu reallıq müəyyən mülayimləşməyə məruz qalsa da, hələlik tam həllini tapmamışdır.

XİZ yaradılmasının zəruriliyini şərtləndirən digər amil investisiyalarla bağlıdır. Təsərrüfat həyatının mühüm qaynaq elementi olan investisiya sabaha atılan addım kimi, istehsalın yüksəlişi və genişlənməsinə yönələn şəraitin təşkilində öz əksini tapır. Onun mahiyyətini əsas kapitalın yeniləşməsi və təkrar istehsalı təşkil edir.

Ekoloji mühitini sağlamlaşdırmaq, xarici bazarlara çıxarıla biləcək məhsul istehsallarını mənimsəmək, müvafiq ərazinin xammalından, materialından, işçi qüvvəsindən, mövcud istehsal potensiallarından daha dolğun istifadə etmək XİZ konsepsiyasının mühüm atributlarıdır. Elmi nailiyyətlərin əsas daşıyıcıları kimi də məhz XİZ-i təmsil edən firmalar çıxış edirlər.

Apardığımız nəzəri və empirik araşdırmalar bir daha yəqinlik verir ki, XİZ-in yaradılmasında iqtisadi zonada, eləcə də onun hüdudlarından kənarda işçi qüvvəsinin tam məşğulluğunun təmin edilməsi, ölkəyə xarici investisiyanın cəlb edilməsi, xarici bazarlara çıxarıla biləcək məhsul istehsalının mənimsənilməsi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir və başlıca fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirir. XİZ-in yaradılmasında biznes fəaliyyəti öndə gedir. Bu fəaliyyətdə isə müvafiq zonanın xammalından, materialından, işçi qüvvəsindən, mövcud istehsal potensiallarından daha dolğun istifadə etmək prinsipial xarakter daşıyır. Ofşor zonanın ekoloji mühitini sağlamlaşdırmaq, xarici mütərəqqi texnika və texnologiyalardan səmərəli istifadə etmək və eyni zamanda, qabaqcıl idarəetmə üsullarını əks etdirmək XİZ-in yaradılmasında biznes fəaliyyətinin məğzini təşkil edir.

Məlum olduğu kimi dünya iqtisadiyyatında iqtisadi proseslərin transformasiya və qloballaşma elementləri ilbəil artmaqdadır.

Ölkələrarası inteqrasiya proseslərində, həmçinin geri qalmış iqtisadi sahələrin və ərazilərin sürətli inkişafının təmin edilməsində dünya təcrübəsində özünü doğrultmuş yeni iqtisadi instrument kimi Xüsusi İqtisadi Zonaların rolu diqqətəlayiqdir.

XİZ – iqtisadi inkişafa doğru əsaslı islahatlar aparan ölkələrin milli iqtisadiyyatlarında «açıq qapı» siyasətinin güzgüsü rolunu oynamaqla yanaşı, həmin ölkənin dünya təsərrüfat sisteminə keçidinin sürətləndirilməsi, inteqrasiya proseslərində tərəqqinin əldə edilməsi, beynəlxalq əməkdaşlıqda layiqli və maraqları üst-üstə düşən tərəfdaşların seçilməsi, ölkələrarası ticarət-iqtisadi əlaqələrin gücləndirilməsi, xarici ticarət dövriyyəsinin artırılması və bu məqsədlə ixrac-istehsal potensialının üzə çıxarılaraq, rəqabətqabiliyyətli malların ixracının gerçəkləşdirilməsi kimi zəruri tədbirlərdə çox mühüm rol oynayır.

30.2. Xüsusi İqtisadi Zonaların tipləri

XİZ – iqtisadi inkişafı təmin etmək məqsədilə, sürətli iqtisadi islahatlar aparan ölkələr üçün yeni iqtisadi alət rolunu oynamaqla yanaşı, bu ölkələrin dünya təsərrüfat sisteminə inteqrasiyasının genişləndirilməsinə və inkişafdan geri qalmış ərazilərin iqtisadiyyatının inkişafına əlavə stimul yarada bilir.

Dünya sivilizasiyasının müxtəlif guşələrində ticarət əlaqələrinin təşəkkül tapdığı ilk dövrlərdə belə, insanlar ticarət məsələlərində səmərəli və gəlirli alqı-satqı qaydalarına can atırdı. Bu əlaqələrdə müxtəlif növ vergilərin azaldılması, sərfəli şərtlər bütün əsrlər boyu insanları düşündürən faktorlardandır. Xüsusi işgüzarlıq zonalarının və bu zonalarda qanuniləşdirilmiş şərtlərə, ticarət rejiminə, vergi qaydalarına əsaslandırılmış, eyni zamanda, təcridlənmiş müəyyən ərazinin həm yerli ticarət iştirakçıları və həm də kənardan gələn tərəfdaşlar üçün əlverişli məkan olması artıq tarixin sınağından çoxdan çıxmışdır.

XİZ-in genişlənməsi, onların formalarının təkmilləşməsi əsasən dünya ölkələrinin keçən əsrin ortalarından başlayaraq sürətlənən iqtisadi inkişaf dövrünə təsadüf edir.

XİZ-in yaranması və onun fəaliyyəti bir sıra formalara və tiplərə bölünmüş və özünün bir sıra səciyyəvi xüsusiyyətləri ilə fərqlənir. Sərbəst iqtisadi zonaların təsnifatına nəzər salsaq, bu tipli fəaliyyət zonalarının 20-25 arası müxtəlif formalarını görərik və bunlar da 5 əsas qrupda verilmişdir:

Cədvəl 30.1.

Sərbəst iqtisadi zonaların təsnifatı

I qrup- ticarət	II qrup- ixrac yerləri	III qrup- istehsal	IV qrup- iqtisadi fəaliyyət	V qrup- ümumi
Gömrük zonası	Vergidən azad ixrac istehsal zonası	Azad ixrac istehsal zonası	Sərmayə yardımı zonası	Azad zona
Azad gömrük zonası	Azad ixrac zonası	İxrac istehsal zonası	Müştərək müəssisə zonası	Azad liman
Azad ticarət zonası	Azad ixrac istehsal zonası	Azad ixrac istehsal zonası	Texnologiya zonası	Makviladora
Vergidən azad ticarət zonası	İxrac istehsal zonası	Azad istehsal zonası	Xüsusi iqtisadi zona	Vergidən azad zona
	Azad ixrac istehsal zonası	Sənaye istehsal zonası	Müştərək sahibkarlıq zonası	
	İxrac istehsal rejimi	Azad sənaye zonası	Beynəlxalq xidmət zonaları	

Xüsusi İqtisadi Zonalar milli və xarici sahibkarlar üçün xüsusi iqtisadi şərt və şərait imkanlarına malik milli dövlət ərazisinin məhdud hissəsini təşkil edir. Bu məhdud zonada sahibkarlar müəyyən güzəştlər şəraitində öz biznes fəaliyyətini qururlar. Güzəştli şərtlər sistemi geniş şəbəkəlidir, bura aşağıdakı güzəştlər sisteminin elementləri daxildir: gömrük; icarə; valyuta; vizit; əmək rejimi; vergi; normativ-hüquqi.

Müasir dövrdə ofşor termini kontinental şelfdə neft-qaz hasilatında geniş istifadə olunur. Xəzərin Azərbaycan sektorunda yerləşən «Azəri», «Çıraq» və «Günəşli» yataqlarının birgə işlənilməsini nəzərdə tutan «Əsrin müqaviləsi» 1994-cü il sentyabrın 20-də imzalanmışdır. Bu müqavilə çərçivəsində hasilat və işləmələri həyata keçirən Azərbaycan Beynəlxalq Əməliyyat Şirkəti də ofşor təyinatlı orqandır. Onun ofşorluğunu təkcə Azərbaycandan aldığı imtiyazlar deyil, həm də bir şirkət olaraq Xüsusi İqtisadi Zonadan qeydiyyatdan keçməsidir. Bir çox iqtisadçılar ofşor terminini artıq Xüsusi İqtisadi Zonalar kontekstində istifadə edirlər.

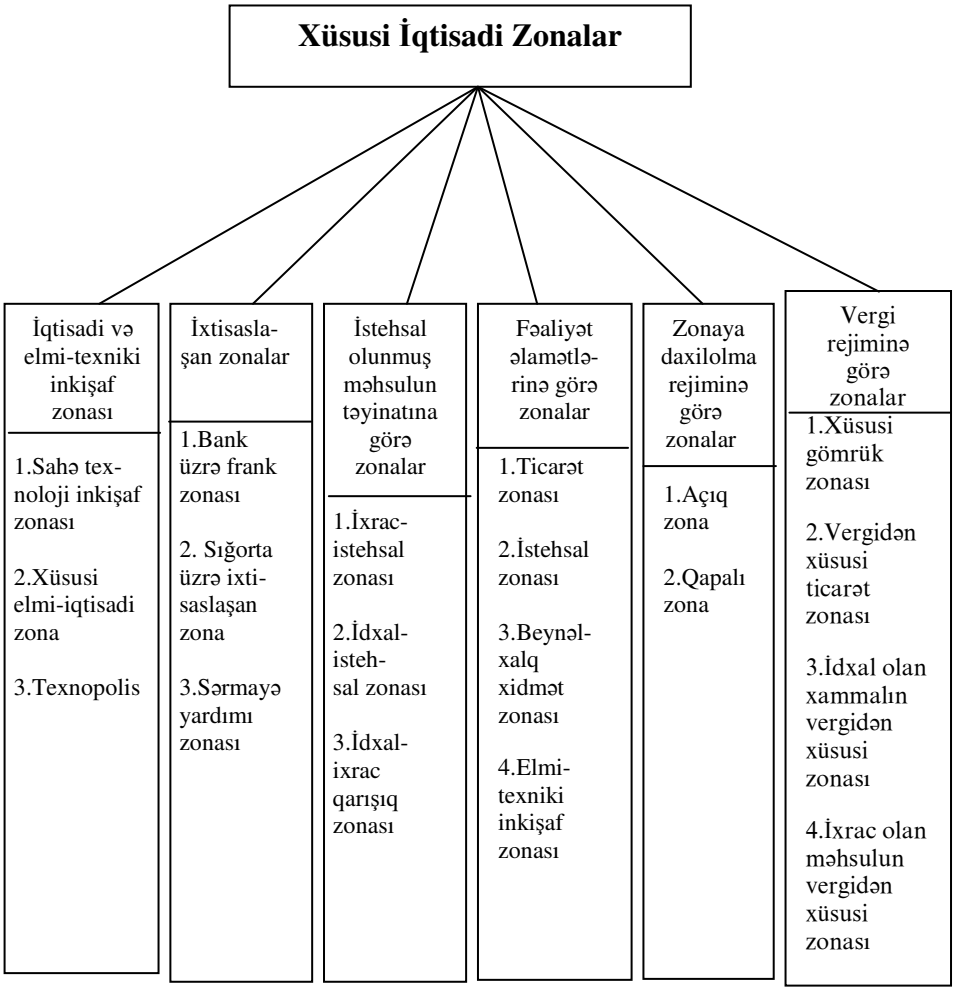
Məlumdur ki, ofşor mərkəzlər çox da böyük olmayan ada dövlətlərdə təşəkkül tapmışlar. Körfəz, vergi sistemli zonadan fərqli olaraq ofşor zonalar xarici borc kapitalının cəlb edilməsi sistemində təzahür edirlər. Bu gün dünyada məşhur ofşor zonalara aşağıdakıları aid edirlər:

- Cəbəllüdtariq – Böyük Britaniya;
- Cersi və Qrensi adaları – Böyük Britaniya;
- Terksi və Kaikos adaları – Böyük Britaniya;
- Britan və Virgin adaları – Böyük Britaniya;
- Baham adaları;
- Honkonq;
- Delever ştatı – ABŞ.

Ofşor zonada fəaliyyət göstərən müəssisə və ya biznes subyektləri mənfəətdən vergi ödəmirlər. Mənfəət vergisini qeydiyyat rüsumları əvəz edir. Belə firmaların qeydiyyat prosedurası da çox asandır, üstədik də, hətta sahibkar görüntüsü sənədləşmədə gizlidir. Ofşor zonada kapital ixracına məhdudiyyətlər yoxdur və yalnız burada vergi güzəştləri mövcuddur.

Bir qayda olaraq ofşor zonada öz ölkələrindəki vergi pressinqindən çəkinən firmalar, qeyri-qanuni və kölgə iqtisadiyyatı ilə məşğul olanlar toplaşırlar. Müasir dövrdə ofşor zonalarında 3 trilyon dollarlıq kapital dövriyyədədir. Ofşor zonalarda «çirkli pullar»ın yuyulmasının qarşısını almaq məqsədi ilə beynəlxalq qurumlar müvafiq tədbir və sanksiyalar həyata keçirirlər.

Xüsusi İqtisadi Zonaların quruluşuna, təyinatına və fəaliyyətinə görə təsnifləşdirilməsi



Sxem 30.1. Xüsusi iqtisadi zonaların təsnifləşdirilməsi

Xüsusi İqtisadi Zonalar sistemində digər mühüm tipik forma körfəz-vergi zonasıdır. Mahiyyətcə bir-birinə oxşasalar da körfəz-vergi zonası ofşor zonadan xeyli fərqlənir. Belə ki, körfəz-vergi zonası vergi və digər güzəştlər verməklə xarici ssuda kapitalının cəlb edilməsi funksiyasını yerinə yetirir. Bu funksionallıq ofşor zonadakı məqsədlərlə üst-üstə düşsə də fərq miqyası nəzərəçarpandır. Ofşor zonadan fərqli olaraq körfəz-vergi zonasında güzəştlər yerli şirkətlərə də şamil edilir. Burada kiçildilmiş vergi güzəştləri spesifik funksiyalarda bir neçə vergi növünə aid edilir. Məsələn, Lük-

senburqda yumşaldılmış vergi rejimi yalnız banklara şamil edilir. İsveçrə və Lixtenşteyndə isə holdinq şirkətlərinə, ticarət və vasitəçi firmalara. Bu gün dünyada 70-ə qədər körfəz-vergi zonaları fəaliyyət göstərirlər.

Xüsusi İqtisadi Zonaların təsnifatında güzəştli gömrük rüsumu strategiyasına aid edilən zonalar fərqli mahiyyət daşıyırlar.

Güzəştli gömrük rüsumu strategiyasına aid edilən zonalar içərisində valyuta portları və rüsumsuz anbarlar əhəmiyyət kəsb edir. Həmin bazar seqmentlərindən Xüsusi İqtisadi Zonalarda fəaliyyət göstərən firmalar faydalanaraq biznes dairəsini genişləndirir.

Xüsusi İqtisadi Zonalar qrupunda milli və xarici kapitalın güzəştli vergi, gömrük rüsumu strategiyasına aid edilən zonalarında biznesin iqtisadi səmərəsi daha yüksək qiymətləndirilir. İstehsal və sənaye funksiyaları daha çox olan belə zonalarda biznes fəaliyyətini genişləndirmək üçün geniş imkanlar vardır. Eksport sənaye zonaları biznes fəaliyyətinin mühüm iqtisadi komponentini təşkil edir.

Güzəştli rejimli əməliyyatlara əsaslanan xidmət təyinatlı XİZ-ləri isə bank və sığorta zonaları rövnəqləndirir. Bu şəbəkədə qurulan bank və sığorta şirkətləri çoxlu imtiyazlar əldə edərək xüsusi vergi sistemli fəaliyyət təşkil edir.

Yeni texnoloji nailiyyətləri gerçəkləşdirən Xüsusi İqtisadi Zonalar içərisində isə texnopolislər fərqlənirlər. İnnovasiya prosesinin və fəaliyyətinin genişləndirilməsinə xidmət edən texnopolislər yeni yaranışların daşıyıcılarına çevrilirlər. Aydındır ki, əksər müəssisə və firmalar innovasiyalı fəaliyyətə üstünlük verirlər. Bu xüsusiyyəti dəyişkənliyi fəaliyyət leytmotivinə çevirmiş firmalara şamil etmək olar. İnnovasiya bir sistem olaraq Xüsusi İqtisadi Zonaların mühüm element çalarlarındandır. Bazar iqtisadiyyatında rəqabət mübarizəsi üsullarından birinə çevrilən innovasiyalı inkişaf əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə və mənfəətin artırılmasına səbəb olur. Rəqabət mübarizəsində o şirkət qalib gəlir ki, lazımi zaman kəsiyində yeni texnika və texnologiyaları tətbiq etməklə böyük uğurlar əldə edir. İnnovasiya zamanı yeni tələb formalaşır və bunun müqabilində alıcılar mənəvi köhnəlmiş malları almaq istəmirlər. Məhsulun əmtəə növünün yaxşılaşdırılması üzərində aparılan işlər dinamik keyfiyyət yaradır, əmtəə imicini daimi dəyişən və inkişaf edən məcraya yönəldir. İnnovasiyalar çağdaş zamanda reputasiyalı təşkilatın fəaliyyət missiyasının leytmotivinə çevrilmişdir. Bununla belə innovasiyon tərəqqi təkcə firma reytinqi hədəfi deyil, o, başlıca olaraq dayanıqlı inkişafın mühafizəsində, bazar konyunkturunun fəth edilməsində daim təkmilləşən, sadiq və çevik təşkilati bir alətdir. Təşkilati innovasiyon fəaliyyəti elmi-texniki və intellektual potensialı səfərbər edərək daha optimal və davamlı səmərəliliyə müvəffəq olmanı şərtləndirən tədbirlər sistemidir.

Çoxprofilli fəaliyyət şəbəkəsi texnopolisləri fundamental və tətbiqi tədqiqatların genişləndirilməsində əsas alətə çevirir.

Kompleksli və çoxfunksiyalı Xüsusi İqtisadi Zonaların əsas hissəsini xüsusi sahə və zonalar təşkil edir. Xüsusi İqtisadi Zonaların konfiqurativ müxtəlifliyinə baxmayaraq Azərbaycan Respublikasında da müvafiq zona növlərinin yaradılması imkanları vardır. Xarici kapitalın ölkəyə cəlb edilməsində neft amilinə istinad edərək XİZ yaratmaq təşəbbüsləri artmışdır. Azərbaycan Respublikasında Xüsusi İqtisadi Zonalar yaratmaq imkanları genişdir. Lakin müəyyən mülahizələrə görə beynəlxalq maliyyə qurumları bu reallığı düzgün qiymətləndirmir. Çeşidli Xüsusi İqtisadi Zona növləri içərisində Azərbaycan iqtisadiyyatına uyğun seqmentlər tapmaq imkanı vardır.

30.3. Xüsusi İqtisadi Zonaların idarə olunması xüsusiyyətləri

Xüsusi İqtisadi Zonaların spesifik cəhətləri bazar iqtisadiyyatının inkişaf etdirilməsi tələbindən doğmuşdur. Məhz elə bu mənada XİZ bazar iqtisadiyyatının prinsipial atributu kimi dəyərləndirilir. XİZ dünya təsərrüfat sistemində iqtisadi artımın sürətlənməsini təmin edir və beynəlxalq əmtəə dövriyyəsinin aktivləşməsinə yardımçı olur. Bu spesifik cəhət XİZ-in inkişaf etmiş ölkələrdən inkişaf etməkdə olan ölkələrə transferini əsaslandırmışdır. İndi XİZ-lərə dünyanın əksər ölkələrində rast gəlinir. Hazırda İran İslam Respublikasında, Çin Xalq Respublikasında, Latın Amerikasının əksər ölkələrində, Rusiyada və başqa ölkələrdə XİZ-lər fəaliyyət göstərirlər. XİZ investisiyaların mobilləşməsi və iqtisadi inteqrasiyon proseslərinin dərinləşməsi konteksində də faydasını nümayiş etdirir. Bir çox ölkələr, məhz XİZ-in inteqrasiya yaratmaq effektinə istinadən onun formalaşmasını təmin edirlər. Bu ölkələrdə yaxşı dərk olunur ki, məhz dərinləşən inteqrasiya xarici kapitalın gəlişinə zəmin yaradır və ölkə iqtisadiyyatının inkişafını təmin edir.

Xüsusi İqtisadi Zonalar, həmçinin spesifik cəhət və xüsusiyyətlərə malikdirlər. Onların spesifik xüsusiyyətləri bazar strukturunun anlayış və kateqoriyası tərifində öz əksini tapır. Kioto konvensiyasının 1973-cü il qərarına görə Xüsusi İqtisadi Zonalar ölkənin elə bir ərazi hissəsidir ki, burada əmtəələrə milli gömrük ərazisinin sərhədləri kənarındakı obyektləri kimi baxılır. Bu şərtliliyindən irəli gələrək həmin əmtəələrin adı gömrük nəzarətinə və vergiqoymaya məruz qalmır. Bu vəziyyət «gömrük eksteritoriyalı» prinsipi adlanır.

Xüsusi İqtisadi Zonalara məxsus dünya ölkələrinin qanunvericiliyi müvafiq təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətini aşağıdakı tənzimləmə elementləri əhatə edir:

- idxal-ixrac əməliyyatlarının gömrük tənzimlənməsi;

- vergiqoyma;
- lisenziyalaşdırma;
- vizalaşdırma;
- bank və sığorta fəaliyyəti;
- əmlak və girov münasibətləri;
- zonanın idarə edilməsi;
- Xüsusi İqtisadi Zonalara məxsus digər spesifik məsələlər.

Xüsusi İqtisadi Zonalara məxsus spesifik bir xüsusiyyət də idxal-ixrac üzrə vergi və rüsumların bir qayda olaraq bu şəbəkədə nəzərdə tutulmamasıdır. Belə məqam isə investisiyaların rentabelliyini təmin edir. İnvestor firmalara formalaşmış praktikaya uyğun olaraq 5 ildən 35 ilə qədər vergi fasilələrlə tətbiq olunur. Bir sıra hallarda bu mərhələ təyin olunmuş sərhədlər bilmir və əksər halda ixrac əmtəəsinin istehsal tsikli ilə üst-üstə düşür.

Xüsusi İqtisadi Zonaların səciyyəvi xüsusiyyətlərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

I. Müxtəlif imtiyaz və stimulların tətbiqi. O cümlədən:

- xarici ticari (idxal-ixrac rüsumlarının azaldılması və ya ləğvi, xarici ticari əməliyyatlarının qaydalarının sadələşdirilməsi);
- fiskal-vergi stimullaşdırılması ilə bağlı güzəştlər;
- maliyyə-subsidiyaların müxtəlif formaları;
- inzibati-müəssisələrin qeydiyyat prosedurunun, vətəndaşların viza rejiminin sadələşdirilməsi.

Xüsusi İqtisadi Zonalarda mənfəət normasında güzəşt 30-35 faiz, bəzən orta hesabla 40 faiz nəzərdə tutulur. Burada kapital qoyuluşunun özünüödəmə müddəti azalır, yəni 3-3,5 ildən çox olmur.

II. Geniş iqtisadi spektrdə müstəqil qərarvermə hüququ.

III. Lokal və nisbi sadə idarəetmə sistemi.

IV. Mərkəzi dövlət hakimiyyət strukturları tərəfindən hərtərəfli dəstək.

Xüsusi İqtisadi Zonaların spesifik xüsusiyyətləri sırasında yaranış şərtləri də vacibdir. Belə ki, burada Xüsusi İqtisadi Zonaların yaranması sferasında bir sıra tələblər formalaşmışdır. Bu tələblər arasında mühümlərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- nəqliyyat və kommunikasiya imkanlarının genişliyi;
- bazarlara münasibətdə əlverişli coğrafi mövqe;
- inkişaf etmiş istehsal potensialı;
- münbit istehsal və sosial infrastruktur;
- mineral xammal resursları potensialına maliklik.

Dünya təsərrüfatında Xüsusi İqtisadi Zonaların funksional cəhətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- iqtisadi artımın sürətlənməsi;
- beynəlxalq əmtəə dövriyyəsinin aktivləşməsi;
- investisiyaların mobilləşməsi;

- iqtisadi inteqrasiyon proseslərin dərinləşməsi.

XİZ effektiv təsərrüfatçılığın diversifikasiyasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Əmtəə çeşidinin artmasına səbəb olur. XİZ-in yaranmasında bütün bu spesifik xüsusiyyətlər bir amala xidmət edir. Bu amalın fövqündə isə biznes fəaliyyətinin genişləndirilməsi, sahibkarlığın inkişaf missiyası dayanır. Məlumdur ki, işgüzar münasibətləri ümumi məxrəcə gətirən təşkilati-hüquqi formaların məcmusu kimi biznes və onun infrastrukturu çıxış edir. Biznes infrastrukturu kredit, gömrük sistemi, kommersiya bankları, fond, valyuta, əmtəə, xammal və əmək birjalarında vasitəçilik təşkilatlandırılması, qeyri-birja vasitəçiliyi, hərraclar, vergi sistemi, sığorta, reklam, auditor, konsaltinq kompaniyaları, informasiya agentlikləri və kütləvi informasiya vasitələri, ticarət palataları, fondlar və digər müvafiq təsisatlarla əhatə olunur. Mükəmməl biznes infrastrukturunun formalaşması isə Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılmasından kənarda qala bilməz. Beləliklə, XİZ effektivliyi daim kapital artımı təmin edən səciyyəlidir. Məhz buna görə bazar iqtisadiyyatlı ölkələr Xüsusi İqtisadi Zonalar yaratmadan dayanıqlı, səmərəli inkişaf edə bilməzlər.

Xüsusi İqtisadi Zonaların yaranması və təşəkkülü həmin zonaların yaradıldığı ölkələrin iqtisadi siyasətinin tərkib hissəsi kimi diqqəti cəlb edir. Burada məqsədlər müxtəlif və genişşaxəli olsalar da, bu zonaların ən vacib prinsipləri konkret olaraq iqtisadi dirçəliş və ticarət-iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsinə istiqamətlənəndirlər. Bir çox mənbələrdə XİZ-in qarşısında duran prinsipial məqsədləri və vəzifələri 3 sahəyə – sosial, iqtisadi və elmi-texniki istiqamətlərə bölürlər. Fikrimizcə, XİZ-in əsas vəzifələri, məqsədləri özündə cəmləyən cəhətləri, xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

İqtisadi blok üzrə:

- İnvestisiyaların cəlb edilməsi və onların fəallıqlarının artırılması məqsədilə əlverişli investisiya mühitinin yaradılması;
- Qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi və onların icra mexanizminin müəyyənləşdirilməsi və bu prosesdə milli maraqların qorunması;
- Beynəlxalq əmək bölgüsü resurslarından və üstün elementlərindən səmərəli istifadəni təmin etməklə ixrac təyinatlı məhsulların istehsalı və xarici ticarət dövriyyəsinin artırılması;
- Xarici ticarət dövriyyəsində qeyri-neft sektorunun payının artırılması;
- Bölgədə infrastrukturun təkmilləşdirilməsi istiqamətində vacib işlərin görülməsi;
- Ölkə iqtisadiyyatının müxtəlif sahələrinə dövriyyə vəsaitlərinin və büdcəyə daxilolmaların artırılması.

Sosial blok üzrə:

- Bölgənin və regionun sosial-iqtisadi inkişafının sürətləndirilməsi istiqamətində prioritet layihələrin həyata keçirilməsi;

- Region əhalisinin sosial təminat problemlərinin kompleks həllini sürətləndirmək məqsədilə işsizliyin azaldılması, yeni iş yerlərinin yaradılması və əhalinin aktiv hissəsinin və əməkqabiliyyətli kütləsinin məşğulluğunun təşkili;
- Ölkədə yoxsulluğun aradan qaldırılması üzrə aparılan tədbirlərin effektivliyinin artırılması;
- Tüfeyliliyin, cinayətlərin azaldılması, narkomaniyaya qarşı dövlətin gördüyü tədbirlərdə «sosial təminat» anlayışı amilinin gücləndirilməsi;
- Müasir idarəetmə texnologiyasına malik menecer və sahibkarların yetişdirilməsi və iqtisadiyyatın inkişafında onlardan səmərəli istifadə;
- Əhalinin sağlamlığını təmin etmək üçün dünya standartlarına uyğun gündəlik tələbat və istehlak mallarının istehsalının təşkili.

Elmi-texniki blok üzrə:

- Elmi-texniki yeniliklərə, elmi-tədqiqatlara marağın artması və bununla əlaqədar təkliflərin reallaşdırılması;
- Ənənəvi milli iqtisadiyyat sektorlarının inkişafının sürətləndirilməsi, modernizasiya edilməsi və bu məqsədlər üçün yeni texnologiyaların tətbiqinin təşkili;
- Mövcud istehsal komplekslərindən, iri qurğulardan və infrastruktur imkanlarından səmərəli istifadəsinin təmin edilməsi və onların rentabellik səviyyələrinin yüksəldilməsi, məhsuldarlığının artırılması və s.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu bloklar üzrə verilən vəzifə və məqsədlərin, xüsusiyyətlərin və prinsiplərin əksəriyyəti inkişaf etməkdə olan ölkələrin sosial-iqtisadi həyatı üçün xarakterik sayıla bilər.

Dünya təsərrüfat sistemində qloballaşma və inteqrasiya proseslərinin dərinləşməsi, bu təsərrüfat sisteminin formalaşdığı dövrdə ticarət-iqtisadi əməkdaşlıq prinsiplərinin təkmilləşdirilməsi və ölkələrin iqtisadi inkişaf istiqamətlərinin transformasiyası nəticəsində XİZ-in xarakterlərində, onların prinsip və xüsusiyyətlərində müxtəlif amillər özünü göstərməkdədir.

İstehsal olunan məhsulun təyinatlı əlamətinə görə zonalar – ixrac-istehsal zonasına, idxal-istehsal zonasına və qarışıq zonalara ayrılırlar.

Zonalar fəaliyyət əlamətinə görə – ticarət zonasına, istehsal zonasına, beynəlxalq xidmət zonasına; elmi-texniki inkişaf zonasına və sərmayə yardımı zonalarına ayrılırlar. Zonaya daxilolma rejiminə görə açıq zonaya və qapalı zonaya ayrılırlar.

30.4. Biznesin inkişafında Xüsusi İqtisadi zonaların rolu

Dünya ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, milli iqtisadiyyatın dünya iqtisadiyyatına səmərəli inteqrasiyası, ölkənin və onun regionlarının qarşısında duran aktual sosial-iqtisadi problemlərin həlli üçün XİZ-in yaradılması mühüm rol oynaya bilər.

XİZ-in yaradılmasında və onların fəaliyyətinin tənzimlənməsində ən mürəkkəb və çoxşaxəli iş tələb edən proseslərdən biri bu zonaların fəaliyyətlərini tənzimləyən qanunvericilik bazasının müəyyənləşdirilməsi, normativ-hüquqi sənədlərin hazırlanması və mükəmməl Qanunun qəbul edilməsidir. XİZ-lər haqqında qanunların hazırlanması və onların qəbul edilməsi zamanı aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılması;
- İdxal və ixrac qanunlarının tətbiq edilməsi;
- Azad zona ilə gömrükxana ərazisi arasında ticarətin tənzimlənməsi;
- Gömrük idarəsinin təminatı problemləri;
- Azad zonaların inkişafı və idarəetmə məsələləri.

XİZ-in ayrı-ayrı istehsal sahələrinin yenidən qurulması, yeni texnologiyaların gətirilməsi, investisiyaların cəlb edilməsi, infrastrukturların yaradılması və s. həlli istiqamətində real iqtisadi vasitəyə, fəaliyyət sahəsinə çevrilmək ehtimalı daha inandırıcıdır və bu istiqamətdə aparılan uzunmüddətli müzakirələrin nəticəsində belə qənaətə gəlmək olar ki, XİZ-lər haqqında vahid konsepsiyanın normativ sənədlərinin hazırlanması üçün Azərbaycanda münbit bir şərait yaranmışdır.

Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafına Dövlət Proqramlarında (2004-2008 və 2009-2013-cü illər) da bu məsələyə xüsusi diqqət yetirilmişdir. Belə ki, Proqramda Azərbaycan Respublikasında makroiqtisadi sabitliyi və davamlı inkişafı təmin etmək üçün görülməsi nəzərdə tutulmuş tədbirlər içərisində "Qanunvericilik bazasının təkmilləşməsi", o cümlədən ölkədə XİZ-lərin yaradılması, investisiya fəaliyyətinin genişləndirilməsi haqqında qanun layihələrinin hazırlanmasının vacibliyi ayrıca göstərilmişdir.

XİZ-lərin yaradılmasının Azərbaycanın iqtisadiyyatında və biznesin inkişafında xüsusi yeri və mühüm əhəmiyyəti var. Çünki:

1. Əvvəla, XİZ-lər – strateji proqramların və layihələrin həyata keçirilməsində həlledici vasitədir.
2. XİZ-lərin təşəkkülü və fəaliyyəti ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı, beynəlxalq iqtisadi sistemə inteqrasiya üçün münbit şərait yaradacaqdır.
3. Belə zonaların yaradılması Azərbaycanın əlverişli coğrafi və nəqliyyat mövqeyi-baxımından üstünlüklərini dünyaya tanıdacaq və bunun əsasında ölkəmizin xarici iqtisadi əlaqələri genişlənib və dərinləşəcəkdir.
4. XİZ-lərin yaranması ilə Azərbaycan özünün potensial imkanlarından istifadə edərək iqtisadi və sosial prioritet vəzifələrin həllini sürətləndirəcəkdir.

XİZ-lər ölkənin iqtisadi inkişafına güclü təsir etmək imkanına malikdir. Odur ki, bütün bunları nəzərə alaraq "Azərbaycan Respublikasında XİZ-lərin yaradılması haqqında" Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev 2007-ci il mart ayının 6-da xüsusi Fərman imzalamışdır. Bu

fərmanda sosial-iqtisadi problemlərin həllində, elmi-texniki nailiyyətlərdən daha geniş və səmərəli istifadə olunmasında XİZ-nin mühüm rolu qeyd olunmaqla yanaşı, bu zonaların ayrı-ayrı ərazilərin və bütövlükdə ölkələrin iqtisadi inkişafına güclü təsir imkanına malik olması göstərilmişdir. Fərmanda Azərbaycanın sosial-iqtisadi inkişafının yeni mühüm mərhələsində icrası nəzərdə tutulmuş strateji proqramların və layihələrin həyata keçirilməsində, prioritet iqtisadi və sosial vəzifələrin həllində XİZ-nin mühüm rol oynayacağı və bu kimi zonaların yaradılmasının Azərbaycanın əlverişli coğrafi və nəqliyyat üstünlüklərindən istifadə etməklə xarici iqtisadi əlaqələrin daha da genişlənməsinə təkan verə biləcəyi qeyd edilmişdir. Prezident Fərmanında qarşıya qoyulmuş əsas prioritet vəzifələr aşağıdakılardır:

- Ölkə iqtisadiyyatının və onun ayrı-ayrı regionlarının inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılması;
- Xarici və daxili investisiyaların prioritet sahələrə yönəldilməsinin sürətləndirilməsi;
- Yeni iş yerlərinin yaradılması və işsizliyin azaldılması üçün aparılan tədbirlərin daha da genişləndirilməsi və bu sahədə real nəticələrin əldə edilməsi;
- Ölkəyə müasir texnologiyaların gətirilməsi, idarəetmə təcrübəsinin istifadə olunması;
- Rəqabətqabiliyyətli mal və xidmətlərin təşkili və s.

Sözügedən fərmanda Azərbaycan Respublikasında XİZ-nin yaradılması məqsədəuyğun hesab edilmiş və bu istiqamətdə dövlət siyasətinin gerçəkləşdirilməsi məqsədilə hökumətə, dövlət qurumlarına, əsasən İqtisadi İnkişaf Nazirliyinə müvafiq tapşırıqlar verilmişdir. Bu tapşırıqlara görə, «Xüsusi İqtisadi Zonalar haqqında Qanun» layihəsi, XİZ-in prioritet istiqamətləri, əsasnamə layihələri, güzəştli vergi və gömrük rejimi, valyuta tənzimlənməsi barədə təkliflər, həmçinin Xüsusi İqtisadi Zonaların hüdudlarında gömrük nəzarətinin, gömrük məntəqələrinin fəaliyyətinin, malların sənədləşdirilməsinin, nəqliyyat vasitələrinin və fiziki şəxslərin buraxılma rejiminin sadələşdirilmiş qaydalarının layihəsi hazırlanmalıdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı, Qanun, 1995.
2. Azərbaycan Respublikasında Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı (sənədlər toplusu). Bakı, 2001.
3. Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq (qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar). Bakı, «Araz» nəşriyyatı, 2000.
4. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi. Bakı, Qanun, 2000.
5. Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi. Bakı, «Hüquq ədəbiyyatı», 2003.
6. Azərbaycan Respublikasında rəqabətin qorunması və təbii inhisarların tənzimlənməsi: qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar. Bakı, 2000.
7. Azərbaycanın statistik göstəriciləri 2009, «Səda» nəşriyyatı, 2009.
8. Azərbaycan sənayesi. Statistik məcmuə, 2009.
9. Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 2001.
10. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1996.
11. Səhmdar cəmiyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1994.
12. Maliyyə-sənaye qrupları haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1996.
13. İnvestisiya fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1995.
14. Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1996.
15. Abbasov A.B. Sahibkarlıq fəaliyyəti: növləri, təşəkkülü və inkişaf problemləri. Bakı, 1998.
16. Axundov Ş.Ə. Marketinqin əsasları. Bakı, 2001.
17. Ağamalıyev M.Q., Məmmədrzayev M.M. Kommersiya fəaliyyətinin təşkili. Dərslik. Bakı, «Səda» nəşriyyatı, 2004.
18. Abbasov S.A. Maliyyə menecmenti: təşkili və təkmilləşdirilməsi problemləri (monoqrafiya). Bakı, «Elm və təhsil», 2009. – 288 səh.
19. Biznesin əsasları. İ.e.d, prof. A.B.Abbasovun ümumi elmi redaktəsi ilə. Bakı, «Nurlan», 2005. -655 səh.
20. Bayramov Ə.İ. İnhisarizm. Bakı, «Elm», 2002. -390 səh.
21. Əliyev T.N. Ekoloji menecment. Bakı. «Çinar-çap», 2006. -454 səh.
22. Hüseynov T.Ə. Firmanın iqtisadiyyatı. Dərslik. Bakı, «Səda», 2009.–590 səh.

23. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı, «Nağıl evi», 2001. - 520 səh.
24. Qafarov Ş.S. Müasir iqtisadi sistem və qloballaşma (monoqrafiya). Bakı, 2005. -632 səh.
25. İmanov Ə.Ş. Kiçik sahibkarlıq. Dərs vəsaiti. Bakı, «Elm», 2009. -368 səh.
26. İmanov Ə.Ş. Keyfiyyətin idarə olunması. Dərs vəsaiti. Bakı, «İqtisad Universiteti», 2007. -283 səh.
27. Nuriyev Ə.X. Regional idarəetmənin əsasları. Bakı, «Elm», 2007. - 428 səh.
28. Şəkərəliyev A.Ş. Dövlətin iqtisadi siyasəti: reallıqlar və perspektivlər. Bakı. ADiU nəşriyyatı. 2009. -415 səh.
29. Şahbazov K.A. və b. Menecment. Dərslik. Bakı, ADİU nəşriyyatı, 2007. -1036 səh.
30. Həsənov H.S. İri sahibkarlıq strukturları. Bakı. Azərnəşr, 2007. -276 səh.
31. Əliyev Ş.T. Xüsusi iqtisadi zonaların təşkili problemləri və inkişaf perspektivləri. Bakı. «Elm», 2008. -252 səh.
32. Акционерное дело. Учебник/ Под ред. Б.А.Галанова. Москва, Финансы и статистика, 2003. – 344 стр.
33. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом. Учеб.пособие. Москва, Финансы и статистика, 2003. -160 стр.
34. Венсин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. Москва ТК, Велби, Изд-во Проспект, 2007. -688 стр.
35. Валлайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2001. -720 стр.
36. Вахрин П.И. Инвестиции. Учебник. Москва. «Дашков и К», 2004. - 384 стр.
37. Вяткин В.Н. и др. Риск – Менеджмент. Москва. «Дашков и К», 2003. -492 стр.
38. Гаджиев Ш.Г. Азербайджан на пути к мировому сообществу: стратегия внешнеэкономического развития. Киев, Экспресс – объяви, 2000. -503 стр.
39. Герцинова И.Н. Международное коммерческое дело. Учебник. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2001. -671 стр.
40. Грибов Б.Д. Основы бизнеса: Учеб. пособие. Москва, Финансы и статистика. 2001. – 160 стр.
41. Соколов М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник, Москва, ТК Вельви. Изд-во Проспект, 2006. -240 стр.

42. Курс предпринимательства. Учебник. Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф.В.А.Швандра – Москва: Финансы, ЮНИТИ, 1997. -439 стр.
43. Листова М.Д. Реструктуризации предприятия. Москва, Альпина Паблишер. 2002. -287 стр.
44. Литбак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. Москва. Дело, 2003. – 392 стр.
45. Ленский Е.В. Транснационализация капитала. Мн. Армита – Маркетинг, Менеджмент. 2001.-326 стр.
46. Малый бизнес России: проблемы и перспективы – Москва, 1996.
47. Майка Р.Байе. Управленческая экономика и стратегия бизнеса – Москва, 1999.
48. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризации предприятий и компаний. Москва, «Экономика», 2001. -554 стр.
49. Пирогов К.М. и др. Основы организации бизнеса. Учебник. Москва, КНОРУС, 2007. -556 стр.
50. Оголева Л.Н. И др. Реинжиниринг производства. Москва. КНОРУС, 2005. -304 стр.
51. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности – Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2000. -623 стр.
52. Райзберг Б.А. Основы бизнеса – Москва, 1995.
53. Ричмен Д. и др. Современный бизнес – Москва, 1995.
54. Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования. Учеб. пособие. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -462 стр.
55. Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник –Москва, 2000.
56. Г.З.Юзбашова. Реструктуризация промышленности Азербайджана. Баку, «Элм», 2003. – 352 стр.

Nəşriyyatın müdiri *Kamil Hüseynov*

Baş redaktor *İsmət Səfərov*

Redaktor *İsabə Hüseynova*

Korrektorlar *Rəhilə Cəbrayılova*
Südabə Manafova

Kompyuter operatoru *Təranə Baxşəliyeva*

Dizayner *Vüsalə Axundova*

i.e.d., prof. **A.B.Abbasov**, i.ü.f.d., dos. **R.Ə.Abbasova**,
i.ü.f.d., dos. **M.Ə.Əliyev**, i.ü.f.d., dos. **S.A.Abbasov**,
i.ü.f.d., dos. **X.S.Xankişiyev**, i.ü.f.d., dos. **N.Ə.Həsənov**,
i.ü.f.d., dos. **Ə.A.İsmayılzadə**, i.ü.f.d., **L.A.Kaşıyeva**,
i.ü.f.d., **S.M.Xanlarzadə**, i.ü.f.d. , **H.İ.Həmidov**,
i.ü.f.d., **A.H.Ağarzayev**, i.ü.f.d., **A.S.Şükürova**,
i.ü.f.d., **A.T.Hüseynli**, **R.R.Bədirov**,
i.ü.f.d., **E.R.Səmədova**, **K.N.Quliyeva**,
S.O.Şamxalova, **M.S.Talıblı**

Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Dərslik

Çapa imzalanıb 18.02.2011. Kağız formatı 70x100 1/16
Həcmi 29 ç.v., 37,4 ç.ş.v. Sifariş 50. Sayı 1000.

"İqtisad Universiteti" Nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6