

KƏRİM PAŞA oğlu PAŞAYEV
iqtisad elmləri doktoru, professor

TİCARƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ (MENEJCMENTİ)

Dərslük

*Azərbaycan Respublikası təhsil
nazirinin 13.11.2008-ci il tarixli 1236
saylı əmri ilə dərslük kimi təsdiq
edilmişdir.*

BAKİ - 2009

KBT 65.9(2)42
UOT 338 T 8
P. 21.

Rəyçilər: AzDİU-nun «İqtisadi nəzəriyyə-II» kafedrasının müdiri,
iqtisad elmləri doktoru, professor **MEYBULLAYEV M.X.**

AzDİU-nun «Menecment» kafedrasının müdiri, iqtisad
elmləri doktoru, professor **ŞAHBAZOV K.A.**

Redaktorlar: i.e.d., prof. **SƏMƏDOV A.H.**
i.e.n., prof. **MƏMMƏDOV T.C.**

P. 21. Paşayev K.P. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti) / Dərslik.
Bakı: «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2009

GİRİŞ

Azərbaycan Respublikası bazar iqtisadiyyatının bütün istiqamətləri üzrə sosial-iqtisadi inkişafın yüksək templərinə nail olmaqdadır. Respublika Prezidenti İlham Əliyevin rəhbərliyi ilə həyata keçirilən «Respublika regionlarının 2004-2008-ci illərdə sosial-iqtisadi inkişafının Dövlət Proqramı»nda iqtisadi fəaliyyətin bütün istiqamətlərdə təkmilləşdirilməsinin və bazar iqtisadiyyatının idarə edilməsi problemlərinin əsas komponentləri müəyyən olunmuşdur.

Bazar münasibətlərinin formalaşması və inkişafı prosesində respublikada mövcud olan vacib iqtisadi vəzifələrdən biri iqtisadiyyatın idarə edilməsinin çevik sisteminin yaradılmasıdır. Bu məsələnin həlli bazarın və ticarətin səmərəli inkişafının çox mühüm amilidir. İndiki şəraitdə ticarət menecmentinə xüsusi önəm verilir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində istehsalın iqtisadi cəhətdən müstəqil həlqəsi olan bazarın konyunkturuna, rəqabət mübarizəsinin şərtlərinə və inkişafın sosial amillərinə həssas reaksiya verən və vaxtında dəyişilə bilən dinamik, çevik, təşəbbüskar, iqtisadi idarəetmə sisteminin xüsusi növü olan ticarət menecmenti idarəetmə sisteminin mühüm komponentidir. Ticarət firmalarının menecmenti idarəetmənin konkret şərtlərinin, yeniliklərin, layihə işləmələrinin və inkişafın strategiyasının hərtərəfli təhlilini tələb edir.

Məhz buna görə də bu dərslərdə, əvvəllən ticarət menecmentinə bir idarəetmə kimi yox, idarəetmənin müəyyən xüsusiyyətlərə malik olan, xüsusi növü kimi baxılır. İkincisi, bu kurs, praktiki idarəetmə kursudur. Buna görə də dərslərin strukturunun qurulmasında əsas diqqət, idarəetmənin iqtisadi məzmununa və insan amilinə yönəldilir.

Hazırkı kursun tədrisində problemlə praktiki məşğələlərin həcmi xeyli geniş nəzərdə tutulur. Bu da idarəetmə sisteminin, təşkilat formalarının, ticarət firmalarının funksiyalarının seçiminə və qiymətləndirilməsinə yaradıcı və alternativ yanaşma qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsinə zəmin yaradır.

Təqdim olunan bu dərslərdə ticarət biznesində praktiki idarəetmə məsələlərini açıqlayır və idarəetmənin praktiki məzmununun anlaşılması, idarəetmə haqqında praktiki biliklər kompleksinin formalaşması və idarəetmə fəaliyyətinin müxtəlif növlərinin həyata keçirilməsinin konkret vərdislərinin yaradılması, habelə idarəetmə sisteminin təhlilinə praktiki qabil olmaq və inkişafda olan istehlak xidmətləri bazarının tələbatlarına cavab verən yeni sistemlərin layihələşdirilməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Bundan əlavə, qeyd etmək lazımdır ki, ticarət firmalarının səmərəli fəaliyyəti, müasir iqtisadi şəraitdə onların sabit iş templəri və rəqabətqabiliyyətlilikləri xeyli dərəcədə strateji idarəetmənin səviyyəsi ilə müəyyən edilir.

Firmaya rəqabət mübarizəsində varlığını saxlamağa imkan verən strateji rəftarın uzunmüddətli perspektivdə əhəmiyyəti xeyli artmışdır. Bu şəraitdə bütün ticarət firmaları öz diqqətlərini təkcə daxili vəziyyətə cəmləşdirməli

deyil, həm də onları əhatə edən iqtisadi və ticarət mühitində baş verən dəyişikliklərə optimal reaksiya verməyə imkan yaradan uzunmüddətli yanaşma strategiyasını işləyib hazırlamalılardır.

Strateji idarəetmə - menecmentin tərkib hissəsi olmaqla, onun özəyini təşkilat rəhbərlərinin sərt rəqabət şəraitində dinamik dəyişən mühitdə yaşamağa kömək edən qərarların axtarışına yönəldilmiş yaradıcı fəaliyyəti təşkil edir.

Ticarət firmalarının strateji idarəetməsinin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada passiv ətalətlilik, proseduralar az, yaradıcılıq isə çoxdur, yəni peşəkarlığın rolu çox böyükdür. Buna görə də strateji idarəetmə nəzəriyyəsi firmanın kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsinin strateji məsələlərinin uğurla həll olunması praktikasının ümumiləşdirilməsi əsasında formalaşır. Beləliklə, strateji idarəetmə, ali rəhbərliyin bazar rəqabəti şəraitində təşkilatı idarə etməsi üzrə fəaliyyəti kimi nəzərdən keçirilir və o, təşkilatın müasir həyat fəaliyyətinin vacib tərkib hissəsidir.

Müasir həyatın xüsusiyyəti, mövcud resurslardan səmərəli istifadəni və istehlakçı tələblərini, keyfiyyətlə ödəməni təmin etmək üçün qarşılıqlı iqtisadi münasibətlərin subyektlərindən bazarda baş verən prosesləri dərindən təhlil etmək qabiliyyətinin olmasını tələb edir. Sərt rəqabət mübarizəsi şəraitində optimal idarəetmə qərarını qəbul etmək üçün ticarət firmaları subyektlərinin bütün səviyyələri kifayət miqdarda kommersiya informasiyasına malik olmalı, həmin informasiyanı məqsədli təhlil etməli və marketing strategiyasını həyata keçirməlidirlər.

Buraxılan və istehsal üçün nəzərdə tutulan mallar bazarının ciddi sürətdə işlənilməsi və ticarət firmalarında planlaşdırılan dəyişmələrin texniki-iqtisadi əsaslandırılması lazımdır ki, bu da marketing strategiyası olmadan mümkün deyildir.

Bazar iqtisadiyyatına keçid ali məktəblər tərəfindən hazırlanan ənənəvi, xeyli dərəcədə köhnəlmiş mütəxəssis növlərinə olan tələbatı kəskin sürətdə azaltmış və yeni artan sürətdə tələb olunan ixtisasların meydana gəlməsinə səbəb olmuşdur.

İndi daha çox xarici terminologiyadan götürülmüş ixtisas adları – menecerlər, marketoloqlar, auditorlar, kommersantlar, psixoloqlar və s. dəbdədir və onların funksional statusu və təyinatı ticarət müəssisələrinin və təşkilatlarının rəhbərləri üçün çox hallarda aydın olmur. Kommersiya strukturlarının ştat cədvəlində satış üzrə menecerlər, malların alışı üzrə menecerlər, reklam üzrə menecerlər və s. kimi bol-bol ixtisaslar və vəzifələr meydana çıxmışdır.

Digər tərəfdən, ticarət fəaliyyətinin yeni bazar şərtləri yeni universal tipli kommersiya işçisinin – təşəbbüskar, müstəqil, tədbirli, yüksək profilli mütəxəssislərin və fəaliyyətini yeni iqtisadi şəraitdə uğurla həyata keçirmək qabiliyyətinə malik olan yüksək peşəkarların hazırlanmasını zərurətə çevirmişdir.

Bazar iqtisadiyyatına keçid, çoxsaylı təşkilati-hüquqi tipli müəssisələrin yaranması, əhalinin çox hissəsinin ticarət fəaliyyəti dairəsinə cəlb olunması, rəqabətin inkişafı, müasir avadanlığın və mütərəqqi texnologiyaların tətbiq edilməsi zərurəti, ticarət müəssisələrində kommersiya fəaliyyətinin və texnoloji proseslərin təşkilinə yeni yanaşmanı, şəxsi təşəbbüsün və sahibkarlığın geniş inkişafını şərtləndirmişdir. Bütün bunlar da peşəkarlıq fəaliyyəti, mal mübadiləsi ilə bağlı olan mütəxəssislərin hazırlığına yeni tələblər qoyur.

İşlənib hazırlanmış Ticarətin idarə edilməsi-menecment kursunun obyektini «Ticarət», «Kommersiya», «Reklam» və bu sahələrlə qarşılıqlı əlaqədə olan digər sahələr, onlarda baş verən daxili və xarici idarəçilik münasibətlərinin müxtəlif tərəfləri təşkil edir. Dərslük özündə siyasi, hüquqi, sosial-psixoloji və başqa münasibətlərin müxtəlif cəhətlərini, eləcə də təsərrüfat fəaliyyətinin təcrübi problemlərini ehtiva edir. «Ticarətin idarə edilməsi-menecment» dərsliyi yeni hazırlanmış proqrama və tədris standartlarına müvafiq yazılmışdır.

Dərslük Universitetlərin «Menecment», «Kommersiya», «Marketing», «Biznesin təşkili və idarə edilməsi» ixtisaslarını öyrənən tələbələr üçün və eləcə də praktiki işçilər üçün nəzərdə tutulmuşdur. «Ticarətin idarə edilməsi-menecment» kursu digər tədris elmi fənlərlə («Ticarətin iqtisadiyyatı», «Ticarətin təşkili və texnologiyası», «İqtisadi nəzəriyyə», (makro və mikro) «Kibernetika», «İnformatika») sıx surətdə əlaqədardır. Bu fənlər təsərrüfat fəaliyyətinin təşkilinin müxtəlif məsələlərinin tədqiq edilməsinin nəzəri-praktiki bazasını təşkil edir. İdarəetmə prosesinin bir sıra cəhətləri inzibati hüquq, psixologiya, fəlsəfə, siyasətşünaslıq və digər elm sahələri tərəfindən də öyrənilir.

Dərslük 3 bölmədən, 18 fəsildən və 67 paraqrafdan ibarətdir.

Birinci bölmədə idarəetmənin metodoloji əsasları şərh edilir. Bu bölmədə idarəetmənin sosial iqtisadi inkişafda rolu, idarəetmənin qanunları, qanunauyğunluqları, idarəetmənin prinsipləri, funksiyaları, idarəetmənin informasiya təminatı, qərarlar və onların qəbulu mexanizmi, idarəetmənin metodları təhlil edilir. İkinci bölmə «Kommersiya», «Ticarət» sahələrində «Ticarət menecmenti», onun tətbiqi xüsusiyyətləri, qarşısında duran vəzifələr, tətbiq sahələri, səmərəliliyi və digər problemlərə həsr edilmişdir. Üçüncü bölmədə «Ticarət», «Kommersiya» və digər uyğun sahələrdə strateji idarəetmə, onların xüsusiyyətləri, marketing strategiyası və s. məsələlər öz şərhini tapmışdır. Dərslükdə bəzi qüsurlar və nəzərə alınmamış məsələlər də ola bilər. Odur ki, bu barədə öz mülahizə və təkliflərini bildirəcək oxuculara müəllif öz təşəkkürünü bildirir.

I BÖLMƏ

İDARƏETMƏ KONSEPSİYASI

I FƏSİL

İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

§ 1. İdarəetmə nəzəriyyəsinin və praktikasının xarakterik xüsusiyyətləri

İdarəetmə - sənət kimi qədim olduğu halda, bir elm kimi cavandır. İdarəetmə üzrə mütəxəssislər belə bir fikrə gəlirlər ki, idarəetmə böyük siyasi, iqtisadi, texnoloji, sosial və etik sistemlərin bir hissəsi olmaqla yanaşı, həm də özünün şəxsi konsepsiyalarına, prinsiplərinə və metodlarına malikdir, yəni ciddi elmi-metodiki əsaslara malikdir.

Hər bir elm özlüyündə biliklər toplusundan, insanın özünün də bir hissəsi olduğu təbiətin müxtəlif hadisə və qanunlarının izah və dərk edilməsi üçün daim təbiət və cəmiyyət haqqında yeni informasiya və məlumatların axtarışından və toplanmasından ibarətdir. Elm, mürəkkəb proseslərin mahiyyətini açmağa və aşkarlamağa, görünən təzahürlər və hərc-mərclik arxasında gizlənən qanunauyğunluqları, təsadüflər kölgəsində olan zərurətləri açmağa can atır. Nəzəri bilikdə əsas məsələ tədqiq olunan obyektin hərtərəfli izahı yox, onun əsas xüsusiyyətlərinin, mühüm cəhətlərinin öyrənilməsi, ümumi qanunların müəyyən edilməsindən ibarətdir.

İdarəetmə nəzəriyyəsi təkcə ona məxsus olan xüsusi tədqiqat predmetinə malikdir. İdarəetmə elmi idarəetmə sisteminin təşkilinin qanunauyğunluqlarını, insanlar arasındakı münasibətləri öyrənir, tədqiqat obyektinə xas olan metodları və üsulları müəyyən edir, idarəetmə obyektinə fəal təsiretmə metodlarını və sistemlərini işləyib hazırlayır, öyrənilən proseslərin proqnozlaşdırılması və qabaqgörmə yol və qaydalarını açıqlayır. Obyektlərin, əlaqələrin və proseslərin təhlili və sistemləşdirilməsi, qanunauyğunluqların kəşfi, praktiki təkliflərin və tövsiyələrin işlənilib hazırlanması hər bir elmin, o cümlədən, idarəetmə elminin əsas vəzifələrindən biridir.

Cəmiyyətin nəzəri və praktiki fəaliyyəti təkcə ictimai istehsalla izah olunmur, o, həyatın bütün tərəflərini əhatə edir; maddi və mənəvi mədəniyyəti inkişaf etdirir. Elm bir qayda olaraq, praktikanın tələbatını qabaqlayır, gələcəyi qabaqcadan görməyə imkan verir; bununla belə nisbi müstəqilliyinə baxmayaraq, nəzəri bilik nəticə etibarlı ilə praktikadan asılı olur, orada özünün konsepsiyalarını sınaqdan keçirir, həqiqi, yaxud yanlış olduğunu aydınlaşdırır. Bu əməliyyatda səmərəli istifadə edilən nəzəri metodlardan

biri təfəkkürün abstraktdan konkret yüksəlmə metodudur. Praktika bir qayda olaraq, inkar olunmaz obyektiv-həqiqi faktlara istinad edilir. Lakin faktlar özlüyündə nəzəri problemləri həll edə bilmir. Faktları qruplaşdırmaq, ümumiləşdirmək üçün fərziyyələr, hipotezlər, ehtimallar, gümanlar irəli sürmək, onları praktikada verifikasiya etmək gərəkdir. Sınaq şərtlərinə cavab verənlər nəzəriyyəyə çevrilir, elmi idrakda və praktik fəaliyyətdə istifadə edilir. Şərtlərə cavab verə bilməyənlər isə sınaqdan çıxır, başqaları ilə əvəzlənir. Proses yenidən təkrarlanır.

İdarəetmə nəzəriyyəsinin inkişaf tarixi özünün kəşfləri və uğursuzluqları ilə yeni orijinal fərziyələrin yaradılması və onların praktikada yoxlanılaraq qəbul olunması və ya rədd edilməsi ilə bu fikri təsdiqləyir. Şərtlərə cavab verə bilməyənlər isə sıradan çıxır, başqaları ilə əvəzlənir. Proses yenidən təkrarlanır.

Biliyin bütün sahələrində idrakda və praktikada geniş istifadə edilən empirik-nəzəri metodları olan analiz və sintezdir. Analiz tamın, bütövün tərkib hissələrinə ayrılması və hissələrin nədən təşkil olunduğunu, xassələrini, əlaqələrini, tabe olduqları qanunauyğunluqları öyrənməkdən ibarətdir. Bu yolla əldə edilən analitik bilik insan üçün nə qədər vacib və zəruri olsa da o, səhti bilik olduğundan tam haqqında, onun tabe olduğu qanun və qanunauyğunluqlar haqqında bizə kamil bilik vermir. Ona görə də hissələr haqqındakı bilikləri üzvi surətdə birləşdirmək, tam haqqında fikri konkret bilik yaratmaq vəzifəsi ortaya çıxır. Bu vəzifənin öhdəsindən gəlmək üçün sintez metodundan istifadə edilir. Sintez hissələr haqqındakı bilikləri birləşdirərək obyektə sistem səviyyəsində dərk etmək deməkdir. İdarəetmə də məhz bu yolla yaradılmış sistemlərdən biridir.

İdarə heyətinin idarə edilməsi nəzəriyyəsi və yaxud inzibati-idarəçilik elmi, təəssüf ki, heç də həmişə deduktiv və eksperimental tədqiqat obyektlərinə çevrilmir və deməli, idarəetmə sistemində öz layiqli yerini tuta bilmir, çünki öyrənilən obyektə xarici mühitin, kənar amillərin təsirindən təcrid etmək mümkün olmur.

Təhlil və sintezdən başqa, elm (və xüsusilə incəsənət) daha bir qəribə və sirli alətə - intuisiyaya müraciət edir. Şübhəsiz ki, intuisiya tədqiq olunan obyektlərin empirik və nəzəri öyrənilməsinə əsaslanır, lakin intuisiya mexanizminin qəflətən işə düşməsi, qəflətən "aydınlaşma" bir sirr olaraq qalır və intuisiyanın, elm xəzinəsinin mücrüsünü açmağa qadir olan universal açar olması arzusu da xəyaldan başqa bir şey deyildir. İntuisiya – insan düşüncəsinin gərgin işinin, problemin həlli yollarının daimi, inadlı axtarışının məhsuludur. Bu, həm Nyutonun məşhur alması, həm Mendeleeyevin yuxusu, həm də bəstəkarların musiqi əsərlərinin kəşfləri ilə bağlı bir keyfiyyətdir. İntuitiv kəşf-niyyətdən, ideyadan, fərziyyədən başlamış praktikanın son sözünə qədər mürəkkəb bir yol keçməlidir.

İdarəetmə təkcə elm deyil, həm də sənət olduğu üçün intuisiyanın idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında rolu xüsusilə böyük və məsuliyyətli dir.

Əgər sənət bizi əhatə edən aləmin dərk edilməsinə və müəyyən qaydada modelləşdirilməsinə yönəldilmiş fəaliyyətdirsə, idarəetmə sənəti də bu tələbə cavab verir, çünki hər bir rəhbər yaranmış real vəziyyəti daima tədqiq etməli və qəbul edilən idarəetmə qərarlarını yaradıcı surətdə modelləşdirməlidir. Sənətin vacib xüsusiyyəti – insan fəaliyyətinin şah əsərlərinin saxlanması qabiliyyəti, bənzərsiz yaddaş olmaq, bəşəriyyətin mənəvi nailiyyətlərinin saxlandığı yer olmasıdır. İdarəetmə nəzəriyyəsi və sənəti özünün minillik tarixinə malikdir və damla-damla yığılmış biliklər, təcrübələr bizim yaddaşımızda saxlanılmaqdadır.

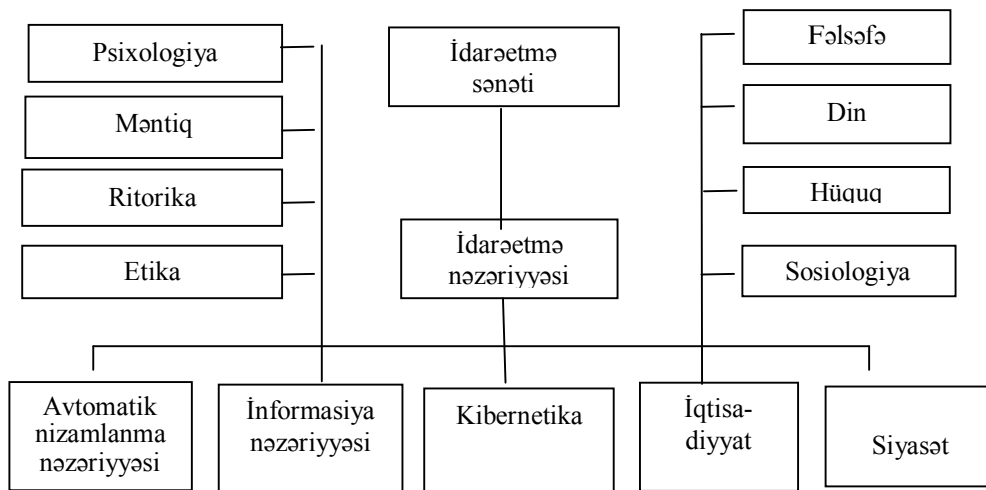
Bir halda ki, ümumi bir ad altında sənət nəzəriyyəsinin və yaxud sənət üçün lazım olan biliklərin birləşdirilməsi ənənəsi yaranmışdır, bu ənənəni davam etdirmək və sənəti yaradıcı əməyin məqsədinə nail olan hər bir şey kimi (məsələn, tikinti sənəti), elmi isə xalis bilik sahələri (məsələn, riyaziyyat, astronomiya) adlandırmaq məqsəduyğun olardı. Aydınır ki, hər bir sənət nəzəriyyəsində ayrı-ayrı elmi quraşdırmalar da mövcud ola bilər. İnsan biliklərinin mürəkkəb nəticələrində biliklə qabiliyyət arasında olan fərq nə qədər kobud və əyani olsa da, insanın özündə bu iki başlanğıcı izləmək və birbirindən ayırmaq çox çətindir. Harda ki, yaradıcılıq və quruculuq məqsəd təşkil edir, sənət önə çıxır, bir məqsəd kimi tədqiqat və biliklərin çıxış etdiyi hallarda isə üstünlük elmdə olur.

İdarəetmə nəzəriyyəsi həyatda yaranan konkret situasiyalar üçün hazır model tövsiyə edə bilməz. Hər bir insan intuisiyaya və öz şəxsi təcrübəsinə əsaslanaraq qərar qəbul edir. Lakin hər bir qərar qanunlara dərinəndə yiyələnməyə, elmi cəhətdən əsaslandırılmış və insan tərəfindən başa düşülən ustalıq metodlarına əsaslanır.

Sənətin hər bir istənilən növünün əsasında yaradıcılıq prosesində yaranan əvvəlcədən düşünülmüş reallaşdırılmış umumiləşdirmələr durur. Kompozisiya qanunlarını, süjet və yaradıcılıq qanunlarını əsaslı dərk etdikdən sonra incəsənət əsərini tam anlamaq olar. İdarəetmə prinsiplərinə yiyələnmə idarəetmə sənəti metodlarının seçimini daha əsaslandırılmış və təsirli edir. Kuns və O'Deyli "İdarəetmə funksiyalarının sistemli və şəraitin təhlili haqqında" kitabında qeyd edirlər: "İdarəetmə - səhiyyə və yaxud bəstəkarlıq fəaliyyəti, mühəndislik işi və yaxud futbol kimi sənətdir. Lakin hər hansı bir sənət öz əsasında duran təşkilati bilikdən (konsepsiyalar, nəzəriyyələr, prinsiplər, metodlar) istifadə edir və bu bilikdən arzu olunan praktiki nəticə əldə etmək üçün real vəziyyətə uyğun olaraq istifadə edir".

İdarəetmə sənəti – insanın informasiya və vaxt qıtlığı şəraitində qeyri-adi qərarlar qəbul etmək bacarıq və məharətidir. Bunun əsasında idarəetmə elminin metodları və metodologiyası və prinsipləri durur ki, bu da öz növbəsində, elmlərin inteqrasiya mərhələsinin fənni sayılır və avtomatik nizamlanmanın, informasiya nəzəriyyəsinin, kibernetikanın, iqtisadiyyatın nailiyyətlərinə əsaslanır və cəmiyyətin ictimai həyatının əsas konsepsiyalarının dəyişmələrinə münasibətini göstərir. Eyni zamanda, idarəetmə sənəti

psixologiyanın, məntiqin, etikanın, ritorikanın, fəlsəfənin, hüququn ümumbəşər nailiyyətlərini, həmçinin şəxsiyyətə təsir metodlarını və müxtəlif dini qurumların sosiumlarını özündə cəmləşdirmişdir.



Şəkil 1. İdarəetmə sənətinin “geneoloji ağacı”

Peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlığı yüksək rentabelli sərmayə qoyuluşudur, çünki bu məsələni həll edərək biz, yüksək iqtisadi nailiyyətlər səviyyəsinə qalxa bilərik və son illərdə ölkənin yoxsulluq uçurumuna yuvarlanmasının qarşısını ala bilərik. “Yaxşı idarə olunan ölkədə yoxsulluqdan utanırlar. Pis idarə olunan ölkədə varlılıqdan utanırlar” – iki min il bundan əvvəl Konfutsi belə deyirdi. Bu səbəbdən də biz ölkəni yaxşı idarə etməyi öyrənməliyik.

Bir sözlə, səmərəli idarəetmə üçün onun nəzəri əsaslarını bilmək, praktiki vərdişlərə və praktiki təcrübəyə malik olmaq, nəzəriyyə və praktikadan yaradıcılıqla istifadə etmək, bir sözlə, idarəetmə sənətinə malik olmaq vacib və zəruridir.

Beləliklə, idarəetmə elminin məqsədi – idarəetmənin strukturunun, prinsiplərinin, metodlarının və texnikasının öyrənilməsi və təkmilləşdirilməsidir. İdarəetmənin optimal metodlarının axtarışı daim diqqət mərkəzindədir. Bu iş çox geniş diapazonda – texnoloji metodlardan (əl ilə, avtomatik, teleme-xaniki idarəetmə, Avtomatlaşdırılmış İdarəetmə Sistemləri-AİS) tutmuş, iqtisadi, inzibati və sosial-psixoloji metodlara qədər bütün səviyyələrdə həyata keçirilir. İdarəetmə elminin qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq və bir sıra vəzifələri həyata keçirmək üçün idarəedən altsistemə idarəedilən altsistemə təsir vasitəsi kimi təyin etmək olar. İdarəetmə metodları adətən bir-birini tamamlayır, onların seçimi əsas metodların və aralıq metodların iqtisadi

tisadi məqsədəuyğunluğu, vaxtlı-vaxtında olması və əldə edilməsi ilə şərtlənir.

İdarəetmə problemlərinin həlli çoxlu çətinliklərlə bağlıdır, çünki kəmiyyətlə ölçülən proseslərlə (resursların kəmiyyət və dəyər ifadəsində məsrəfləri, enerji məsrəfi, metaltutumluluğu və s.) yanaşı onlar obyektiv olaraq kəmiyyət qiymətləri ilə ölçülməyən parametrlər də vardır: fəaliyyətdə olan təsir metodlarının kollektiv təsirinin səmərəliliyi, mənəvi həvəsləndirmə və motivləşdirmə sistemlərinin əmək məhsuldarlığına təsiri, inzibati öngörmə və proqnozlaşdırmanın əhəmiyyəti, psixoloji iqlimin idarəetmədə oynadığı müsbət, yaxud mənfi rol və s. Bu parametrlərin təhlili və qiymətləndirilməsi, yalnız uzunmüddətli təcrübədən və əldə edilən nəticələrin riyazi işlənilməsindən sonra mümkündür.

Texnoloji obyektlərin - maşınların, dəzgahların idarə edilməsi prosesi özünün mürəkkəbliyi ilə seçilir. Fiziki obyektlər idarəetmə komandalarını çox etibarlı surətdə yerinə yetirirlər, onların təsiri, fəaliyyət alqoritmləri qabaqcadan məlum olduğu üçün onların idarə edilməsi qismən avtomatik akt olur. Lakin insanları idarə etmək çox çətinidir. Hər bir insan, ən ciddi əmrlərə və xəbərdarlıqlara baxmayaraq, ədəblə gülümsəyərək boş-bikar dayana bilər, - çünki insan ruhu bulanıq bir səltənətdir.

İdarəetmə, sözün geniş mənasında – az vaxt və resurs məsrəfi ilə optimal nəticələrin əldə olunması üçün idarəetmə obyektinə (şəxsiyyət, kollektiv, texnoloji proses, müəssisə, dövlət) daimi təsir prosesidir. İdarəetmə sahəsindəki hər bir mütəxəssis idarəetmə nəzəriyyəsinə, təcrübəsinə və bacarığına malik olmağa borcludur, onlar öz fəaliyyət məqsədlərini dəqiq müəyyən etməyi bacarmalı, strategiya və taktikanı müəyyən etməli, idarəetmə qərarlarını qəbul etməli və onlara görə şəxsi məsuliyyət daşmalıdırlar.

Ölkənin həyatında baş verən əsaslı siyasi və iqtisadi dəyişikliklər, ictimai və xüsusi istehsalın idarə edilməsində demokratik prinsiplərin inkişaf etdirilməsi, müəssisə rəhbərlərindən və dövlət qulluqçularından əmək kollektivlərinin idarə edilməsinin müasir forma və metodlarını bilməyi tələb edir. Rəhbərin funksiyaları çox çətinləşmişdir. İndi o, təkcə müəssisənin istehsal və təsərrüfat baxımından idarə edilməsi barəsində düşünməli deyil, həm də mütəmadi olaraq əvvəllər nazirlik, baş idarə səviyyəsində həll olunan perspektiv, strateji məsələləri həll etməlidir. Bazarı öyrənmədən, öz malları üçün satış məkanını tapmadan, innovasiya qoyuluşlarından və bank kreditlərindən istifadə etmədən müəssisə uğursuzluğa düşər ola bilər və rəqabət mübarizəsində sıradan çıxar bilər. Bazarın əsasında demokratik prinsiplər durur, çünki o, istehsalçıların və istehlakçıların müstəqilliyi olmadan, bütün mülkiyyət formalarının bərabərliyi və azad seçim olmadan normal inkişaf edə bilməz. Bazar rəqabəti artıq indi istehsal və ticarətin həyatdan geri qalan bütün formalarını saf-çürük edən mexanizmə çevrilmişdir, o olan yerdə təsərrüfatçılığın bütün səmərəsiz forma və metodları uğursuzluğa düşər olmalıdır. Sivil bazar yaratmaq üçün heç də kütləvi surətdə dövlət

mülkiyyətindən xüsusi mükiyyətə keçid lazım deyildir, bunun üçün müəssisəyə qanunvericilik səviyyəsində öz məhsuluna və əmlakına sərəncam vermək hüququ təsbitlənməlidir.

Həyat rəhbər qarşısında müasir texnologiyaların tətbiqi, yeni, rəqabət qabiliyyətli malların buraxılışının təşkili, məhsulun keyfiyyətinə formal yox, faktiki diqqətin yetirilməsi, sosial məsələlər kompleksinin həll olunması, əməyin həvəsləndirilməsinin yeni metodlarının axtarılması, özünüidarəetmənin inkişaf etdirilməsi və eyni zamanda təkbaşçılığın və intizamın möhkəmləndirilməsi kimi problemlə məsələlər qoyur.

Hazırda yeni və çox vacib olan risk və məsuliyyət haqqında.

İndiki zamanda rəhbərin və idarəetmə aparatının əlində müəssisənin taleyi durur: əvvəllərdə olduğu kimi indi heç kim geridə qalana kömək etməyəcəkdir. Rəhbərlər çoxsaylı istehsalat problemlərini: idarəetmənin strateji məqsəd və vəzifələrinin müəyyən olunması, bu məqsədlərə nail olmağın təfəssilatlı planının işlənilməsi, konkret əməliyyatlar üzrə məsələlərin dekompozisiyası, müəssisənin fəaliyyətinin digər şirkətlərlə və firmalarla əlaqələndirilməsi, iyerarxik strukturun daimi olaraq təkmilləşdirilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi proseduralarının optimallaşdırılması, idarəetmənin daha səmərəli üsullarının axtarılması və işçilərin hərəkətlərinin motivləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsi və s. bu kimi problemləri sərbəst olaraq həll etmək məcburiyyətindədirlər.

İdarəetmə təcrübəsində yeni meyl yaranmışdır və bu meyl uğurla inkişaf etməkdədir: müəssisənin müvəffəqiyyətli işi, onun əldə etdiyi yüksək mənfəət və yüksək rəqabət qabiliyyəti daha çox təşkilati mədəniyyətdən asılıdır. Dünyanın ən iri və çiçəklənməkdə olan firmaları və şirkətləri özlərinin xüsusi, dərinə düşülmüş təşkilati mədəniyyətinə, yəni daima təkmilləşən və əlavə olunan qaydalar, ənənələr, mərasimlər və rəmzlər (simvollar) kompleksinə malikdirlər. Bütün bunlar da onu söyləməyə əsas verir ki, “idarəetmədə mədəni inqilab” vaxtı gəlib çatmışdır.

İndi çox aydın görünür ki, idarəetmə metodları cəmiyyətin bütün aspekt və tərəflərini əhatə etməlidirlər.

Ümumi və xüsusi menecment ifadələri əsaslandırılmış formada möhkəmlənməyə başlamışdır: ümumi menecment – sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsi (regional səviyyədə, nazirlik və bank strukturlarının idarə edilməsi və s.); xüsusi menecment – xüsusi, spesifik cəhətlərə malik olan obyektlərin (maliyyə, bələdiyyə, investisiya və s.) idarə edilməsidir. Lakin bu strukturlarda idarəetmənin funksiyaları və obyektləri xüsusilə dövlət təşkilati quruluşunun şaquli istiqaməti üzrə lazımi dəqiqliklə müəyyən olunmamışdır. Bu da hakimiyyətin bütün səviyyələrində bir-birini təkrarların idarəetmə orqanlarının sayının artmasına gətirib çıxarır.

Bazar münasibətləri şəraitində əmtəə istehsalının xüsusiyyətlərinin uzun müddət nəzərə alınmaması ona gətirib çıxarmışdır ki, müəssisə rəhbərlərinin və mütəxəssislərinin çox hissəsi müasir menecment sahəsində

lazımı nəzəri bilik bazasına malik olmalarına baxmayaraq, müəssisələrin iqtisadi müstəqilliyi və cəmiyyətdəki demokratik dəyişmələr şəraitində praktiki təcrübəyə malik deyillər. Tədqiqatlar göstərir ki, sənaye istehsalının əsas sahələrinin inzibati və iqtisadi rəhbərliyi, çoxsaylı yeni müəssisə və firmaların idarə edilməsi, xüsusi təhsilə və idarəetmə təcrübəsinə malik olmayan diletantlar, həvəskar adamlar tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetmə sahəsində peşəkar hazırlıqlı olduqlarını sorğu keçirilən rəhbərlərin ancaq 3,5%-i təsdiqləyir. Hüquq və idarəetmə psixologiyası məsələlərində hazırlığı olanlar 4%-dən az təşkil edir, sorğuya cəlb olunanların (respondentlərin) cəmi 0,7%-i bazar şəraitində meydana çıxan problemləri dərk edir və anlayırlar. İdarəetmənin diletant səviyyələri və səriştəsizliyi, mütəxəssislərin hazırlığının aşağı səviyyədə olması xarici sahibkarları da narahat edir. Peşəkar Amerika meneceri J.Stekin “Biznesin böyük oyunu” kitabında qeyd edilir ki, uğur qazanmaq yolunda keçilən ən böyük sədd – avamlıqdır. O yazır: “Məhz avamlıqda bir çox uğursuzluqların səbəbi durur. Mənim üçün avamlıq və uğursuzluq eyni şeydir. Bir çox şirkətlərdə avamlığın aşağıdakı dərəcələri olur:

1. Ali rəhbərliyin avamlığı o təsəvvürə əsaslanır ki, tabelikdə olan işçilər rəhbərlərin problemlərini və məsuliyyətlərini başa düşməyə qadir deyillər.

2. İşçilərin avamlığı adətən onu göstərir ki, onlar heç bir anlayışa malik deyillər ki, niyə rəhbərlik başqa cür deyil, məhz bu cür hərəkət edir”.

İdarəetmənin müasir nəzəriyyəsi və praktikasının digər xüsusiyyəti, işlərin marketinq metodlarının qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətinə şamil edilməsi meyli ilə bağlıdır. Dövlət və bələdiyyə idarəetmə sistemlərində daha tez-tez marketinq tədqiqatları, biznes-planlar üzrə işlər aparılır, xüsusi menecmentin yeni növləri: maliyyə, bələdiyyə, investisiya və s. inkişaf edir. Azərbaycanda rəhbərlər qarşısında əvvəllər olmayan yeni çətinliklər yaranmışdır ki, bunlar da daha çox ölkədə hüquqi bazanın qeyri-sabitliyi, ziddiyyətliyi, bəzi sahələrdə isə heç olmaması ilə bağlıdır. Qanunvericilik zəmisində həvəslə həm Milli Məclis, həm Prezidentin özü, ədliyyə və hüquq-mühafizə orqanları və əlbəttə ki, yerli müdiriyyət çalışırlar. Məmur həmişə amansız və hiyləgər olmuşdur, amma indi isə...

Müstəqil müəssisələr qarşısında duran xüsusi vəzifələr maddi-texniki təchizatın və satışın yeni problemləri ilə bağlıdır. Kommersiya üzrə direktorlar və təchizat şöbələrinin müdirləri “keçmiş xeyirxah günləri” “yuxarıda” əlavə kapital qoyuluşlarını, avadanlığı, yanacağı, əmək haqqı fondunu “vurub çıxartdıqları” vaxtı böyük həsrətlə yada salırlar. Hər vaxtın öz qəhrəmanları olur, o vaxtlar da, hər ehtimala qarşı, ehtiyat üçün qışqırıqla əlavə resurslar alan «böyük ustalar» var idi, indi isə... İndi isə marketinq, reklam meydana gəlmişdir, yaxın və uzaq xaricdəki tərəf-müqabillərlə əlaqələr yaratmaq, mürəkkəb gömrük sədlərini nəzərə almaq lazımdır. Bütün bunlar isə yeni peşəkar biliklər tələb edir. “Əzizim, biz keçid dövründə yaşayırıq” – Adəm Həvvaya cənnətdən qayıdanda belə deyirdi.

Cəmiyyətin və xalq təsərrüfatının inkişafı, müəyyən qanunlar toplusunun, qaydaların, normaların, cəmiyyətin bütövlükdə və onun tərkib hissələrinin – istehsalat kollektivlərinin, qeyri-formal insan birliklərinin, solumun ilkin əsasını təşkil edən, onun hüceyrəsi olan ailənin rəftar alqoritmlərinin olmasını tələb edir. Soluma, onun maddi istehsalına olan bu təsir prosesi, idarəetmə elminin predmetini təşkil edir. Şübhəsiz ki, hər bir idarəetmə obyektı (dövlət, sahə, kollektiv, şəxsiyyət) öz xüsusiyyətləri, fərqli cəhətləri ilə xarakterizə olunur. Lakin elmi idarəetmə metodlarının cəbbəxanasında istənilən idarəetmə obyektinə təsir etmənin ümumi prinsipləri və metodları vardır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi, praktikası və sənəti öz fəaliyyət məqsədlərinə çatmaq üçün rəhbər işçi tərəfindən tətbiq olunur və bu da qəbul edilən qərarlar üçün şəxsi məsuliyyəti nəzərə almaqla qarşıya qoyulan vəzifələrin həllinin kompleks vasitələrinin və metodlarının strategiyasının işlənilməsinə imkan verir. Məqsədlərin, idarəetmə strategiyasının müəyyən olunması və istehsalat kollektivinin köməyi ilə qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsi rəhbər işçilərin funksional borclarının əsas kompleksini təşkil edir.

İdarə olunan hər bir obyekt, ayrı-ayrı, lakin qarşılıqlı əlaqədə olan hissələrdən, elementlərdən ibarət olan sistemdir. Özü də, sistem, onun tərkibinə daxil olan elementlərin malik olmadığı yeni xüsusiyyətlər qazanır. Belə ki, cəmiyyət təkcə ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin, insanların mexaniki cəmindən ibarət deyildir, o, öz xüsusiyyətlərinə malik olan yeni qurum, yeni orqanizmdir və onun tərkibinə daxil olan ayrı-ayrı insanlardan fərqli olaraq, digər qanunlara, sistem qanunlarına tabedir. Ümumi halda sistem, bir-biri ilə əlaqədə olan çoxsaylı elementlərdən ibarətdir və hər bir element özünəməxsus xüsusiyyətə malik olmaqla yanaşı, məqsədyönlü fəaliyyət göstərdiyinə görə sistemə daxildir.

İdarəetmə, idarə edilən obyektə daimi və məqsədyönlü təsiri təmin edir. Həmin obyekt qismində texnoloji qurğu, kollektiv və yaxud ayrı-ayrı şəxsiyyət çıxış edə bilər. İdarəetmə - prosesdir, idarəetmə sistemi isə bu prosesi təmin eləyən mexanizmdir. İnsanların iştirak edə bildiyi hər bir istənilən dinamik proses ayrı-ayrı proseduralardan, əməliyyatlardan və qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələlərdən ibarətdir.

§ 2. Cəmiyyətin inkişafının obyektiv qanunları və idarəetmə

Bizi əhatə edən aləmdəki hadisələr öz konkret məzmununa görə bir-birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Məsələn, istehsal üsulunun tərəfləri olan məhsuldar qüvvələrlə istehsal münasibətləri arasındakı əlaqə konkret-məzmununa malik olmaqla yanaşı qanunauyğun xarakter daşıyır, onun ölçüsü isə həmin konkret əlaqəni ifadə edən qanundur. Planetlərarası və planetlərlə günəş arasındakı əlaqə konkret məzmununa malik olmaqla yanaşı qanun şəklində ifadə edilir. Burada belə bir sual

meydana çıxır, yuxarıda göstərilən hadisələr öz məzmunlarına görə bir-birindən əsaslı dərəcədə fərqləndikləri halda, nə üçün onların hər ikisi və bu qəbildən olan digər hadisələr qanun adlandırılır? Məsələ burada əlaqələrin xarakteri ilə bağlıdır. Qeyd edilən əlaqələr elə ümumi xassələrə, yaxud əlamətlərə malikdirlər ki, bu xassələr onların hamısını eyni sinfə-qanuna aid edir. Bu xassələr, yaxud əlamətlər aşağıdakılardır: - ümumilik, mühümlük, zərurilik, sabitlik və təkrarlanma. Deməli, qanun ümumi, zəruri, mühüm, sabit və təkrarlanan obyektiv əlaqələri ifadə edən bir kateqoriyadır. Hər cür qanun birinci növbədə ifadə edilən əlaqələrin ümumiliyi ilə xarakterizə olunur. Bununla belə əlaqələrin ümumilik dərəcəsinə görə qanunlar üç qrupa ayrılır:

-spesifik, yaxud xüsusi qanunlar, ümumi qanunlar və ən ümumi qanunlar. Spesifik qanunlar məhdud fəaliyyət dairəsinə malik olmaqla vahid şəraitdə təsir göstərir; ümumi qanunların fəaliyyət şəraiti müxtəlif mənalı olsa da, yenə də məhduddur; ən ümumi qanunlar isə qeyri-məhdud şəraitdə təsir göstərilirlər. Qanunların bu cür bölgüsü şərtidir və yalnız idrak obyektinin konkretliyi şəraitində məna kəsb edir. Əks halda bir münasibətdə ümumi kimi xarakterizə edilən qanun başqa münasibətdə xüsusi kimi çıxış edir və ya əksinə. Bu baxımdan ictimai-iqtisadi inkişaf qanunlarına nəzər salsaq görürük ki, onlar da əhatə dərəcəsinə görə yenə də ən ümumi, ümumi və xüsusi qanunlara ayrılır. Ən ümumi ictimai qanunlara (bəzən ədəbiyyatda onlara ümumsosioloji qanunlar da deyirlər) bütün ictimai-iqtisadi formasiyalarda, ictimai inkişafın bütün mərhələlərində fəaliyyət göstərən qanunlar aiddir.

İctimai inkişaf qanunları da təbiət qanunları kimi obyektivdir, onlar da dərk edilir və insanların əməli, maddi-istehsal fəaliyyətində istifadə olunur. Lakin təbiət qanunlarından fərqli olaraq ictimai inkişaf qanunlarının bir sıra xüsusiyyətləri vardır. Onlardan birincisi, ondan ibarətdir ki, ictimai inkişaf qanunları insanların ictimai fəaliyyətinin obyektiv nəticəsi olaraq yaranır və həmin ictimai fəaliyyət prosesində də təsir göstərilirlər. Obrazlı desək, insanlar ictimai qanunların həm yaradıcıları, həm də icraçılarıdır.

İkincisi, ictimai inkişaf qanunlarının fəaliyyət şəraiti sürətlə dəyişdiyinə görə onların bir tipinin başqaları ilə əvəz olunması prosesi də sürətlə gedir (ictimai-iqtisadi formasiyaların bir-birini əvəz etməsi buna misaldır).

Üçüncüsü, təbiət qanunlarından fərqli olaraq ictimai inkişaf qanunları insanların mənafehinə bilavasitə xidmət edir.

Qanunlar, onların tipləri, mahiyyəti və fəaliyyət şəraiti haqqında verilən bu məlumatlardan aydın olur ki, idarəetmə sisteminin müxtəlif hal-qalarında və bütövlükdə idarəetmə sistemində müxtəlif qəbildən olan qanunların rolu da müxtəlifdir.

İqtisadi qanunlardan istifadə edilməsinin idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsində həlledici rolu vardır. İdarə edən sistem iqtisadi qanunların tələblərini ciddi surətdə nəzərə almalıdır. Əks təqdirdə idarəetmənin yüksək səmərəliliyinə nail olmaq mümkün deyildir.

İdarəetmə metodları və mexanizminin formalaşdırılmasında da iqtisadi qanunlarından istifadə olunması zəruridir. İdarəetmənin iqtisadi metodları iqtisadi qanunlardan irəli gələn iqtisadi vasitələrlə fəaliyyət göstərir.

İdarəetmənin təşkilat formalarının təkmilləşdirilməsi də xeyli dərəcədə iqtisadi qanunların tələbləri ilə müəyyən edilir.

İdarəetmədə təkcə iqtisadi və digər ictimai qanunların tələblərinin nəzərə alınması onun səmərəliliyinin yüksəldilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün kifayət deyildir. İnsan fəaliyyətinin spesifik növü olan idarəetmə özü, bir sıra spesifik qanunauyğunluqlar əsasında həyata keçirilir.

İqtisadiyyat sahələrinin, xüsusilə ticarətin idarə edilməsində əmtəə-pul münasibətləri və dəyər qanununun tələblərindən düzgün istifadə edilməsinin nəzəri və təcrübi əhəmiyyəti vardır.

İdarəetmə elminin öyrəndiyi qanunlar istehsalın idarə edilməsi əlaqələrinin inkişafı qanunlarıdır. İstehsalın idarə edilməsi qanunları sistemində bütövlükdə idarəetməyə məxsus olan, onun ayrı-ayrı tərəflərinə, altsistemlərinə və onların elementlərinə xas olan qanunları fərqləndirmək lazımdır.

Birinci qrup idarəetmə qanunlarına aşağıdakılar aid edilir:

İstehsalın idarə edilməsinin sosial məzmunu, onun inkişafının konkret tarixi şəraitində həmin istehsal üsuluna xas olan məqsədlərinə, forma və metodlarının mülkiyyət münasibətlərinə və formalarına uyğunluğu qanunu.

İdarəetmənin iki tərəfinə;

Birincisi, istehsalın tələbinin tarixən şərtlənməsi və ikincisi, istehsalda iştirak edən tərəflərin bir-biri ilə mülkiyyət münasibətlərində olmasına uyğun olaraq onu iki aspektdə; təşkilati-texniki və sosial-iqtisadi aspektdə nəzərdən keçirmək olar.

İstehsalın istehlakda, idarəetmə vəzifələrinin işçilərin mənafeyi ilə bilavasitə əlaqəsi istehsalın və idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsində obyektiv maraq yaradır.

İstehsalın idarə edilməsi sistemlərinin vəhdəti qanunu. Bu qanuna uyğun olaraq istehsal cəmiyyətin, ayrı-ayrı kollektivlərin, hər bir işçinin mənafeyini birləşdirən vahid mərkəzləşdirilmiş idarə olunan sistemdir. Bu vəhdət bütövlükdə ictimai istehsal sisteminin vəhdətinə əsaslanır.

İdarəedən və idarəedilən sistemlərin, idarəetmə subyektivi və obyektinin uyğunluğu qanunu. Bu qanunun mahiyyəti idarəetmə sahəsinin istehsalın tələblərinə uyğunluğundan ibarətdir. İdarəetmə sistemi ictimai istehsalı idarəetmə obyektindən və subyektindən ibarətdir.

İctimai istehsalın idarə edilməsi sistemində, onun alt sistemləri arasında mövcud olan əlaqələrin iqtisadi təbiətində düz və əks əlaqələrin məzmunu və formalarının uyğunluğu qanunu. Bu, istehsalın idarə edilməsi göstərişlərin, əmrlərin idarədən orqan vasitəsilə idarə edilən sistemə verilməsidir. Bu göstəriş və əmrlər xarici mühətdən və rabitə kanalları sistemindən idarə edilən orqana daxil olan məlumatlar əsasında qəbul edilən komanda-qərarlardır.

Əks əlaqə işə idarə edilən strukturun elementləri – icraçı insanların həmin göstərişlərə, əmrlərə, qərarlara reaksiyasıdır. Əks əlaqə aşağıdan yuxarıya gələn müxtəlif xarakterli və məzmunlu informasiya daşıyıcısı olan sənədlər – ərizələr, şikayətlər, layihələr, təkliflər və məsləhətlər vasitəsilə reallaşır.

İdarəetmə qanunları fəaliyyətinin vəhdəti qanunu. Bu qanunun mahiyyəti, müxtəlif qüvvələrin təsiri nəticəsində baş verən idarəetmə hadisələrindən və proseslərindən ibarətdir. Bunların hər biri bu və ya digər idarəetmə qanununa tabedir. Qanunlar öz xassələri ilə bir-birinə təsir göstərməklə bilavasitə qarşılıqlı təsirdə olurlar.

İdarəetmə funksiyasının dəyişilməsi qanunu. Bu idarəetmə pilləsinin qalxması və ya enməsi ilə əlaqədar olaraq bəzi funksiyaların artması, digərlərinin azalmasından ibarətdir.

İdarəetmə pillələrinin azaldılması qanunu. Bu qanuna görə aparat quruluşunda idarəetmə pillələri nə qədər az olursa, idarəetmədə bir o qədər səmərəli və operativ olur.

İdarəetmə funksiyalarının təmərküzləşdirilməsi qanunu. Bu qanunun mahiyyəti, idarəetmənin hər bir pilləsində funksiyaların daha da təmərkəzləşdirilməsindən, yəni idarəetmənin hər bir pilləsində funksiyaların daha da genişləndirilməsindən, idarəetmə işçilərinin sayının artmasına meyli göstərməsindən ibarətdir.

Nəzarətin genişliyi qanunu. Özünü tabelikdə onların sayı ilə rəhbər tərəfindən onların fəaliyyətinə nəzarət edilməsi imkanları arasında müəyyən asılılığın olmasında göstərir.

İdarəetmə qanunlarının sıx qarşılıqlı əlaqəsini və qarşılıqlı fəaliyyətini idarədən altsistemlərə aid olan qanunlar misalında görmək olar. İdarəetmə pillələri sayının azalması qanunu hər bir pillədə idarəetmə funksiyalarının təmərküzləşməsi qanunu ilə birgə fəaliyyət göstərir. Təmərküzləşmənin üstün-lükləri göz qabağındadır. Təmərküzləşmə, idarəetmənin əsası olan məlumatların işlənməsinə sərf edilən əmək tutumunun xeyli azaldılmasına imkan verir. Digər tərəfdən, idarəetmə orqanlarının iriləşməsinin müəyyən mərhələsində daxili məlumatlar o qədər artır ki, təşkilat ancaq özü üçün işləməyə başlayır, yəni vaxtının və vəsaitinin xeyli hissəsini qeyri-məhsuldar işə sərf edir.

Yuxarıda göstərilən amillər, onları müəyyən edən qanunların özləri kimi həmişə eyni istiqamətdə fəaliyyət göstərmir. İdarəetmə proseslərinin ardıcıl diferensiallaşdırılması əsasında idarəetmə funksiyalarının ixtisaslaş-

dırılması, bir tərəfdən idarəetmədə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə kömək edir, digər tərəfdən, funksional orqanların miqdarının artması ilə müşayiət olunur ki, bu da nəticədə istehsalın idarə edilməsini çətinləşdirir. Nəzarətin məhdudlaşdırılması idarəetmənin səmərəliliyini yüksəldir, lakin bununla yanaşı idarəetmə pillələrinin sayını da artırır ki, bu da mənfi amil hesab edilir.

Beləliklə, idarəetmə prosesində insanların fəaliyyəti obyektiv iqtisadi qanunlara uyğun olaraq, cəmiyyətin müxtəlif ehtiyatlarından istifadə edilməsinin məqsədyönlü variantlarının seçilməsini, xalq təsərrüfatının inkişaf vəzifələrinin yerinə yetirilməsində yüksək əmək fəallığı və onun səmərəli təşkilini təmin etməlidir.

§ 3. İdarəetmənin qanunauyğunluqları

Mürəkkəb bir sistem olan idarəetmə iki altsistemdən – idarədən və idarəedilən altsistemlərdən ibarətdir. Birinci, idarədən altsistem ona daxil olan bütün struktur elementlərlə birlikdə idarəetmə sisteminin sübyektini təşkil edir. İkinci altsistem ona daxil olan bütün struktur elementləri ilə birlikdə idarəetmənin obyektini təşkil edir. Bu obyekt, subyekt münasibətlərində idarəetmənin mahiyyəti idarəedənin idarəedilənə təsiri və idarəedilənin təsirinə müsbət və ya mənfi reaksiyasından ibarətdir. Həmin təsir və ona reaksiya düz və əks əlaqə qanunlarının vəhdətini özündə təcəssüm edir. Düz əlaqə idarədən subyektə idarəedilən obyektə yönələn, onu tənzimləyən, səhvləşdirən, dəqiqləşdirən, nəzarət edən qərarlarda, sərəncamlarda, plan, proqram və layihələrdə, obyektin fəaliyyət mexanizmini açıqlayan, digər sənədlərdə ifadə edilir. Əks əlaqə isə idarəedilən obyektin bütün struktur səviyyələrinin idarəetmənin uğurları və ya uğursuzluqları, prosesin müsbət və mənfi cəhətləri, ciddi nöqsanları və ya ediləcək əlavə və dəyişikliklər haqqında idarəedilənin bölmələrinin iclas protokollarında, ayrı şəxslərin, ərizə və şikayətlərində, əlavə layihələrində, təklif və tövsiyələrində öz ifadəsini tapır.

Bununla belə idarəetmənin əsasında cəmiyyətin və təbiətin, yaxud onların ayrı-ayrı fraqmentlərinin mövcudluğu, fəaliyyəti və inkişafının təməlində duran obyektiv qanun və qanunauyğunluqların idrakı və bu idrak sayəsində əldə edilən elmi biliklər durur.

Qanun və qanunauyğunluq kateqoriyaları eyni kökdən yaranan, bir-birinə çox yaxın olan, bununla belə, bir-birindən fərqlənən anlayışlardır. Qanunauyğunluq anlayışı əhatə dairəsinə daxil olan əlaqələrin ümumi xarakteristikası olmaqla onu göstərir ki, həmin əlaqələr konkret təbiət, cəmiyyət və təfəkkür qanunlarında ifadə edilə bilər. Qanun kateqoriyası ilə qanunauyğunluğun ölçüsü olmaqla konkret bir əlaqə növünün zəruri, ümumi, mühüm, nisbi sabit və təkrarlanan xarakterli olduğunu göstərir. Bu o deməkdir ki, qanun zümrəsində olan əlaqələr obyektiv xarakter daşıyırlar, yəni: 1. Onların meydana gəlməsi, fəaliyyəti, inkişafı, dəyişdirilməsi və sıradan çıxaraq başqaları ilə əvəzlənməsi insandan, cəmiyyətdən, ümu-

miyyətə, ideal amilindən asılı deyildir; 2. Bizim onları bilib-bilməməyimizdən asılı deyillər, onlar dərin elmin sonrakı inkişafı prosesində də reallaşa bilər; qanunların fəaliyyətinin nəticəsi bizim maraq və mənafeyimizə uyğun olub-olmamasından asılı deyildir. Obyektiv qanunların dərki nəticəsində əldə etdiyimiz biliklər fəaliyyətimizin uğurlu olmasının başlıca şərtidir.

İdarəetmə prosesində iki qəbildən olan qanunlar fəaliyyət göstərir. Birincisi, idarəetmə obyektindən və subyektindən asılı olmayaraq bir sistem olan idarəetmənin bütün növ və tərtiblərində fəaliyyət göstərən ümumi qanunauyğunluqlar. İkincisi isə idarəetmə sahəsindən və əhatə edilən obyektin xarakter və əzmindən asılı olaraq fəaliyyət göstərən xüsusi qanunlar. İdarəetmənin uğurlu olması üçün hir iki tipdən olan qanunları bilmək və tətbiq etmək zəruridir.

Sistem xarakteri daşıyan idarəetmə aşağıdakı zəruri məqamları ehtiva edir:

1. idarəetmə qanunauyğunluqları idarəetmə elminin nəzəri əsasını təşkil edir. Bu qanunauyğunluqlar idarəetmə prosesində dərin elmi ümumiləşdirmələr aparmağa, idarəetmə sisteminin xarakteri və istiqamətlərini aşkar etməyə, idarəetmə nəzəriyyəsinin yeni problemlərini formalaşdırmağa imkan verir;

2. idarəetmə qanunauyğunluqları idarəetmə nəzəriyyəsinin müstəqil elm sahəsi kimi formalaşmasında, onun elmlər sistemindəki yerinin və digər elmlərlə əlaqələrinin aşkar edilməsində mühüm rol oynayır;

3. idarəetmə qanunauyğunluqlarının təhlili idarəetmə nəzəriyyəsinin ardıcıl inkişafına imkan verir ki, bu da hazırda idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi üçün zəruri əsasdır;

4. idarəetmə qanunları idarəetmə nəzəriyyəsinin metodoloji əsasını və problematikasını müəyyən etməkdə böyük rol oynayır. Məlumdur ki, hər bir elmin özünəməxsus metodologiyası vardır;

5. istehsalın idarə edilməsi qanunauyğunluqları burjuva idarəetmə nəzəriyyələrinə və onların səmərəliliyinə obyektiv qiymət verməyə, onların pozitiv cəhətlərini müəyyən etməyə imkan verir;

6. idarəetmə qanunauyğunluqları idarəetmə prosesində meydana çıxan daxili və xarici ziddiyyətlərin aşkarlanmasına və onların dialektik həllinə kömək edir.

İdarəetmənin qanunauyğunluqları ilk növbədə iqtisadi qanunauyğunluqlarla əlaqədardır, müəyyən mənada onlar iqtisadi qanunların davamı və tamamlanmasıdır.

İdarəetmənin qanunauyğunluqlarından şüurlu surətdə istifadə edilməsi onların dərk olunma dərəcəsindən asılıdır. Lakin obyektiv idarəetmə qanunauyğunluqlarının dərk olunması onların praktikada tətbiq edilməsinin kafi əsasıdır. Məsələn bu qanunauyğunluqlardan idarəetmə fəaliyyətində bacarıqla istifadə etməkdən ibarətdir.

İdarəetmə qanunauyğunluqlarına kompleks yanaşılmalıdır, bütün qanuna-uyğunluqlardan eyni zamanda və qarşılıqlı əlaqədə istifadə edilməlidir, çünki onlar bir-birini tamamlayır. Bu o deməkdir ki, hər bir konkret sahənin təsərrüfat fəaliyyətinin əsas məsələləri ümumsosial vəzifələrin həll edilməsinə tabe olmalıdır. İdarəetmə sisteminin özü də kompleks xarakter daşıyır. O bir sıra elementlərdən (idarəetmənin və idarəetmə orqanlarının quruluşu, funksional bölgüsü, idarəetmə texnologiyası və s.) ibarətdir ki, onların hər birinin də öz qanunauyğunluqları vardır.

İdarəetmə qanunauyğunluqlarının tətbiq edilməsində böyük çeviklik tələb olunur. Bu o deməkdir ki, qanunauyğunluqlara bütün dövrlər üçün və bütün şəraitlər üçün yarayan bir vasitə kimi baxmaq olmaz. Onlar hər bir konkret şərait nəzərə alınmaqla tətbiq edilərsə, müsbət nəticə verər və idarəetmə müvəffəqiyyətli olar. Əks halda idarəetmədə müxtəlif subyektivizm halları meydana çıxır.

İdarəetmə qanunauyğunluqlarının düzgün tətbiq edilməsi onların mahiyyəti-nin dəqiq başa düşülməsi ilə də əlaqədar ola bilər.

İdarəetmə qanunauyğunluqları bir-biri ilə sıx məntiqi əlaqədə olan ən mühüm, obyektiv zəruri olan hadisələri və prosesləri əks etdirir. İdarəetmə qanunauyğunluqlarını bilmək hadisələrin gedişatına uyğun olan məqsədləri elmi cəhətdən müəyyən etməyə və müvafiq qərar hazırlamağa imkan verir.

Sistemin mənafeyinin vəhdəti idarəetmənin iqtisadi mexanizminin tərkib hissəsini təşkil edir. Cəmiyyətə nə sərfəlidirsə, ayrı-ayrı kollektivlərə, bu kollektivlərin üzvlərinə də o sərfəli olmalıdır. İşçilərin maddi və mənəvi həvəslən-dirilməsi idarəetmə fəaliyyətinin həmişə əsas sahələrindən biri olmalıdır.

İdarəetmə sistemini sxematik şəkildə aşağıdakı kimi göstərmək olar:

- məqsədin və məqsəddən irəli gələn vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi;
- keyfiyyətli və kafi informasiyanın toplanması, qruplaşdırılması, sistemləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi;
- informasiyanın və məqsəddən irəli gələn vəzifələrin daxili və xarici amillərin mümkün təsirlərinin analizi və qiymətləndirilməsi əsasında qərarın qəbul edilməsi;
- qərarın icra mexanizminin hazırlanması, struktur bölmələrinin yerinə yetirəcəyi funksiyaları təyin etmək və icranın başlanması haqqında sərəncam vermək;
- əks əlaqə vasitəsilə qərarın icrasına nəzarət etmək, tələb olunan zəruri dəyişiklik və əlavələri etmək;
- alınan nəticələrin gözlənilən nəticəyə uyğunluq dərəcəsinin müəyyən etməklə idarəetmənin uğurluluq dərəcəsinə qiymət vermək.

İdarəetmənin sistem xarakterli olması o deməkdir ki, prosesdə idarəetmə sisteminə daxil olan elementlərin elementarist metodlarla öyrənilməsi də, sistem səviyyəsində fəaliyyət göstərən sistem qanunlarının sistem me-

todla öyrənilməsi də daxil olmalıdır. Yalnız bu, kompleks xarakterli tədqiqat idarəetmə prosesi haqqında optimal və adekvat bilik verə bilər. Bu da idarəetmə praktikasının uğurlu olacağına təminatçısıdır.

§ 4. Ticarətin idarə edilməsinin əsas prinsipləri

İqtisadiyyatın idarə edilməsi müəyyən prinsiplərə əsasən həyata keçirilir. İdarəetmə prinsipi dedikdə sosial proseslərin idarə olunmasının əsas və zəruri qaydaları, idarə edən orqanların və insanların fəaliyyətinin əsasları başa düşülür.

İdarəetmə elmi yalnız özünə xas olan qanunlar və prinsiplər sistemindən ibarət olmaqla, idarəetmə ilə bağlı öyrənilən bütün elmlərin qanunauyğunluqlarına da söykənir. İdarəetmə elminin sosial-psixoloji aspektlərini, kollektivə və şəxsiyyətə təsir göstərmək üsulu və bacarığını öyrənməyə keçməzdən əvvəl, idarəetmənin əsaslandığı fundamental prinsipləri öyrənmək vacib və zəruridir. Belə demək mümkündürsə, idarəetmə binasını qurmazdan əvvəl onun tutarlı və möhkəm təməlini yaratmaq lazımdır.

İdarəetmə elminin əsas vəzifəsi idarəetmə münasibətlərinin bütün laylarını və onların təzahürlərinin qurulması və inkişafı prinsiplərinin öyrənilməsindən və təcrübədə tətbiqindən ibarətdir. Bu prinsip və qanunauyğunluqların öyrənilməsi və əməli fəaliyyətdə onlardan istifadə edilməsi, idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin, onun iqtisadi və sosial infrastrukturun yaxşılaşması və ölkənin iqtisadiyyatının yüksəlişi üçün vacib şərtlərdəndir.

İdarəetmənin əsas və mürəkkəb obyektini olan insanın davranışı da, onun real gerçəkliyə olan münasibətini təyin edən ədəb və əxlaq qayda və normalarının etiqad və inancları üzərində qurulur. İdarəetmə prinsipləri obyektivdir, onlar kiminsə arzu və iradəsindən asılı deyildir. Lakin bu da məlumdur ki, həqiqət subyektiv və obyektiv məqamların vəhdətində aşkar edilir ki, bu da solumun və ayrı-ayrı şəxslərin idarə edilməsində ən çətin cəhət sayılır. Bu prinsipləri mütləq həqiqət hesab etmək düzgün deyildir. Onlar elmi və praktik inkişafda daimi təkmilləşir, yeni parametrlər kəsb edir və deməli, nisbi xarakter daşıyır.

İdarəetmə prinsipləri bəşər sivilizasiyasının ümumiləşdirilmiş təcrübəsinə uyğun olaraq inkişafın dialektik qanunlarına söykənir. Sosial-iqtisadi formasiyaların bir-birini əvəz etməsi ilə əlaqədar olaraq dünyada bütün hadisələrin dəyişməsi və təkmilləşməsi prosesində idarəetmənin forması, metodları, texnikası və hətta prinsipləri də dəyişilir. Ölkədə siyasi və iqtisadi durumun dəyişməsi, bilgilərin yeni səviyyəyə yüksəlməsi nəzəriyyə və praktikanın məzmununu daha da zənginləşdirir, çünki istifadə edilən nəzəri təfəkkür normaları – kateqoriyalar, postulatlar, prinsiplər və s. yeni məzmun alır, onların təsir dairələri genişlənir. Zaman elmin dilini, terminologiyasını dəyişir və təəccüblü deyildir ki, hər hansı bir idarəetmə prinsipi öz mahiyyətini dəyişmədən müxtəlif ölkələrdə və

müxtəlif milli menecment məktəblərində özünəməxsus şəkildə fərqli adlanır. Əlbəttə, eyni hal Azərbaycan idarəetmə sistemi və məktəblərində də müşahidə ediləcəkdir. Əməyin elmi təşkilinin əsasını qoyanlardan biri olan, «administrasiya nəzəriyyəsi»nin yaradıcısı Anri Fayola görə «idarəetmə prinsiplərinin sayı məhdud deyildir. Hər bir qayda və hər bir inzibati vasitə, prinsiplər içərisində öz yerini tutur və bu o halda baş verir ki, təcrübə onu bu yüksək mövqedə təsdiq edir. Bu vəziyyətin dəyişməsi qaydaların dəyişməsinə səbəb ola bilər».

A.Fayolun bu sahədəki nüfuzu çox böyük idi, XX əsrin əvvəllərində Teylor ilə bir dövrdə onun idarəetmənin nəzəriyyəsi və praktikası sahəsindəki işləri elmi idarəetmənin əsasını qoymuş və mütəxəssislər tərəfindən dərinlən öyrənilir. Lakin onların irəli sürdükləri konseptual mövqedən təklif etdikləri 14 idarəetmə prinsipi mübahisəsiz deyildir. Bu prinsipləri daha çox idarəetmənin təşkilində tövsiyələr kimi də qəbul etmək olar. Belə ki, bunlar prinsiplər kimi sistemin əsasını təşkil edir və bilginin abstraktlaşdırılmış səviyyəsində hadisələri ümumiləşdirir. Kuns və Donnelin haqlı iradlarında deyildiyi kimi, «prinsiplər heç də həmişə qanuni mülahizə kimi başa düşülməməlidir. Bunu həmişə belə də demək olar: bunu və ya onu etsən, məqsədə çatma yolundakı işlərinə daha effektiv və səmərəli nəticə əldə etmiş olarsan».

Məsələn, Fayolun təkmüdirlik (işçilər ancaq bir müdirdən əmrlər ala bilərlər) prinsipi, tək rəhbərlik (fəaliyyət tək rəhbərdən və tək plandan ibarət olmalıdır) prinsipi və mərkəzləşdirmə prinsipi ilə oxşardır. Bu prinsiplər bir-birindən ancaq cüzi və prinsiplial olmayan nüanslarla seçilir və hər üçünü bir prinsipdə birləşdirmək olar. Eləcə də nizam-intizam prinsipi, ədalətlik və mükafatlandırma (mükafatlandırma ədalətli olmalıdır) prinsipi, şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe olması və ruhun korporativliyi prinsiplərinin də muxtariyyəti müəyyən edilir. Buradan aydın görmək olar ki, idarəetmə prinsipləri təkcə təzahürləri, üzdə olanlar yox, habelə daha dərin, yəni prinsiplial qanunauyğunluqları müəyyən etməli və eyni zamanda, rəhbərliyə bu yolda praktiki fəaliyyətini həyata keçirmək üçün xidmət göstərməlidir.

İdarəetmə prinsipləri universaldır: onlar ayrıca bir şəxsə təsir göstərməkdə və hər bir rəsmi (istehsal, xidmət, vətəndaş, ictimai) və qeyri rəsmi (ailə, yoldaşlıq, məişət) soslumların optimal idarəedilməsində tətbiq edilə bilər. Bu prinsiplərin rolu haqqında, xüsusilə də, harada aktual və səmərəli olması haqqında fikir söyləmək xeyli çətinidir, ona görə ki, idarəetmənin sosial obyektləri mürəkkəb və çoxlaylıdır. Şəxsiyyətin, insanın formalaşmasının əsasını onun biogenetik keyfiyyətləri və ətraf mühitin amilləri (insan təqribən 15% irsi amillərin, 85% isə ətraf mühitin təsirindən formalaşır) təşkil etməsinə baxmayaraq həlledici amillər sırasına onun sosial xassələri: dünyagörüşü, tələbatı, istedadı, maraqları, əxlaqi-etik keyfiyyətləri və s. aid edilir. Şəxsiyyətin sosial mahiyyəti və strukturu

ictimai və istehsal fəaliyyət sferası ilə bərabər ailə və məişət sferasında formalaşır.

Beləliklə, idarəetmə prinsipləri idarəetmə sisteminin qanunauyğunluqlarının formalaşdırılmasını müəyyən edir; idarəetmə əməyinin texniki və texnoloji təchizatı xüsusiyyətlərini nəzərə almağa, onun strukturunu, kollektivə təsir metodlarını, onun üzvlərinin davranış motivasiyasını formalaşdırır. İdarəetmə məharəti ancaq rəhbərin istedadına, intuisiyasına güvənə bilməz. Bu məharət min illər boyu bəşər sivilizasiyasının inkişafında toplanmış bilik kütləsinə, nəzəri və praktiki təcrübəyə, bacarığa, formalaşmış idarəetmə qanunlarına əsaslanır. Bu prinsiplərdən ən mühümlərinə nəzər yetirək: XX əsrin əvvəllərində rəhbər işçilərin fəaliyyətinə və ixtisaslaşmasına yönəlmiş elmi idarəetmə problemlərinin işlənilməsi, təşkilatın bütövlükdə fəaliyyət prinsiplərinin yaradılmasının təhlili zərurəti ilə qarşılaşmışdır. Elmi praktikanın bu tələbatına cavab verən Henri Fayolun işləri olmuşdur. Fayol Fransanın iri kömürçüxarma şirkətləri üçün faydalı hesab etdiyi bir sıra təşkilati prinsiplər müəyyənləşdirmişdir. H.Fayol idarəetmə bacarığı dedikdə konkret bir zaman və proses üçün müvafiq prinsiplərin seçimi kimi başa düşürdü.

Təşkilat prinsipləri. Fayol on dörd prinsip irəli sürmüşdür, üstəlik, o, belə hesab edirdi ki, bunların sayı daha çox ola bilər. Göstərilən prinsiplərin müxtəlif əlamətlər üzrə qruplaşdırılması cədvəldə göstəriləyi kimidir.

Cədvəl 1

Fayol prinsiplərinin qruplaşdırılması

<i>Təşkilati prinsiplər</i>	<i>Proses prinsipləri</i>	<i>Son nəticə prinsipləri</i>
Əmək bölgüsü	Ədalətlik	Qayda-qanun
Məqsədin və rəhbərliyin vahidliliyi	Nizam-intizam	Sabitlik
Mərkəzləşdirmənin və qeyri-mərkəzləşdirmənin nisbəti	Heyətin mükafatlandırılması	Təşəbbüs
Hakimiyyət və məsuliyyət	Korporativ ruh	
Zəncir	Komandalara vahidliyi	
	Əsas marağa tabe olma	

Struktur prinsipləri qarşılıqlı əlaqədə olan vəzifə, hüquq və məsuliyyətlərin müəyyənləşdirilməsi üçün əsas istiqamətləri təmin edir.

Təşkilati funksiyalar. Vəzifələrin yarımvəzifələrə bölünməsinə, bu vəzifələrin qarşılıqlı əlaqədə olan bölmələrdə yenidən qruplaşdırılmasını, hər bir bölmənin rəhbərinin təyin olunmasını və onlara hüquqların və məsuliyyətin verilməsini və nəhayət, bölmələrin məqsədli komandalara zənciri ilə birləşdirilməsini özündə cəmləşdirir. Təşkilatın idarə edilməsinin əsas prinsiplərinin hər birini ətraflı nəzərdən keçirək.

1.Əmək bölgüsü prinsipi. Fayola görə, əməyin bölgüsü və yaxud onun ixtisaslaşması-eyni şey göstərməklə daha çox və daha yaxşı istehsal etmənin təbii üsuludur. İxtisaslaşma nəticəsində diqqət və səylərin istiqamətləndirilə biləcəyi obyektlərin sayı azalır. Fayol qeyd edirdi ki, ixtisaslaşma, fərdlərin və insan qruplarının səmərəli istifadə olunmasının ən yaxşı vasitəsidir. Digər tərəfdən, ixtisaslaşmanın da böhranı hədləri vardır ki, onları da keçmək olmaz. Əməyin sadələşdirilməsinin, iş standartlarının optimallaşdırılması diqqəti fəaliyyətinin texniki tərəfinə deyil, davranış tərəfinə yönəldir. Sonradan, 30-cu illərin əvvəllərində yeni bir yanaşma meydana gəlmişdir ki, bunun əsasını insan münasibətləri və təşkilatda insan amilinin nəzərə alınması ilə əmək bölgüsünün əsaslı araşdırılması təşkil edirdi.

2.Məqsədin və rəhbərliyin vahidliliyi. Əmək bölgüsü nəticəsində yaranan işlərin növləri vahid məqsədə doğru istiqamətləndirilməlidir. Vəzifələrin müəyyən əlamətlərə görə qruplaşdırılması departamentləşdirilmə adlandırılır. Fayol departamentləşdirmə üçün bazis ayırmamışdır, bununla belə o, elə bir əsas istiqamət işləmişdir ki, buna əsasən eyni məqsədə malik olan fəaliyyət vahid plana uyğun həyata keçirilməli və vahid rəhbər tərəfindən idarə olunmalıdır. Bu prinsip bir-birindən asılı olan fəaliyyət növlərinin əlaqələndirilməsi üçün vahid rəhbərin təyin olunmasını zəruri edir.

3.Mərkəzləşdirmə ilə qeyri-mərkəzləşdirmənin nisbəti. Rəhbərin səlahiyyətinin həcmi artırılması və yaxud azaldılması prosesi mərkəzləşdirməni və qeyri-mərkəzləşdirməni bir-birindən ayırmağa əsas verir. Bu prinsip təsdiq edir ki: hər bir hal üçün mərkəzləşdirmə ilə qeyri-mərkəzləşdirmə arasında optimal balans mövcuddur və bu balans departamentlərin (şöbələrin) işlərinin əlaqələndirilməsi üçün təyin olunmuş rəhbərin qabiliyyətini nəzərə almadan müəyyən etmək mümkün deyildir. Bunu anlamaq lazımdır ki, bu prinsip hakimiyyətin təşkilatın yuxarı pilləsində cəmləşdirilməsini nəzərdə tutmur. Bu prinsip daha çox onu təsdiq edir ki, rəhbərin öz məsuliyyəti çərçivəsində mövcud vəzifələrinin təbiəti və bölgüsü məsuliyyətə uyğunluq bacarığını əks etdirməlidir. Belə ki, məsuliyyət rəhbərə verildiyi üçün ona bu məsuliyyətə uyğun olan hakimiyyət də verilməlidir.

4.Hakimiyyət və məsuliyyət. Bu prinsip təsdiq edir ki, intellektual və əxlaqi-psixoloji keyfiyyətləri ilə rəhbərin üzərinə düşən məsuliyyət arasında mütəbiiqlik mövcud olmalıdır. Arzu olunan nisbət bu iki amilin bərabərliyindədir. Yüksək səviyyəli rəhbərlərin vəzifələrinin tədqiqi və müəyyənləşdirilməsi zamanı, bu əlaqəni qiymətləndirmək çox çətindir. Məsələnin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əgər kimsə işə subordinasiya (tabelik) üzrə şey göstərirsə, ona da əmrlər vermək və onların icrasını tələb etmək hüququ və səlahiyyəti verilməlidir.

5.Zəncir prinsipi. Əvvəlki dörd prinsipin tətbiq olunmasının təbii nəticəsi – bir-birinə tabe olan «yuxarı hakimiyyətdən aşağı səviyyəli haki-

miyyətdək» rəhbərlər zəncinin yaradılmasıdır. Zəncir – təşkilatda şaquli əlaqələr üçün yol olmalıdır. Aşağı səviyyədən olan bütün əlaqələr komanda zəncirində olan hər bir rəhbərdən keçməlidir. Yuxarıdan əlaqələr isə lazımı səviyyəyə çatanadək hər bir tabeli vahidlərdən keçməlidir.

Bu cür zəncir əvvəllər müəyyən olunmuş aparıcı prinsiplərin tətbiq olunmasının nəticəsidir. Bu prinsip o həddə kimi nəticəyə malik olur ki, bu zaman: 1) tapşırıqlar birmənalı müəyyən olunurlar; 2) departamentlər dəqiq müəyyənləşdirilmiş bazis və müəyyən meyarlara əsaslanır; 3) hakimiyyət məxsusi olaraq verilir. Eyni zamanda yan tərəfdə mövcud ola bilən əlaqələrin mövcudluğunu da nəzərə almaq lazımdır.

Rəhbər üçün digər iş həmkarları ilə sıx əlaqədə olmaq vacib və lazımdır. Bu prinsipə əsasən əlaqə, yüksək səviyyəyə çatana kimi təşkilat üzrə pilləkənə boyunca getməlidir. Çox vaxt bu əlaqədən meydana çıxan məsələ və yaxud problemlər tezliklə və operativ həllini tələb edir. Bu məsələ iki rəhbərə həvalə olunur. Yaranmış vəziyyətin yüngülləşdirilməsi üçün Fayol təklif edir ki, iki rəhbərə əlaqəli işləmək üçün hakimiyyət birbaşa verilməlidir, səlahiyyətlər isə müvafiq konkret hallara aid edilməlidir.

Nəzərdən keçirilən beş prinsip vəzifə və hakimiyyət strukturunun yaradılması zamanı həll olunmalı əsas məsələləri müəyyən edir. Bu prinsiplər dəqiq cavablar üçün qəti müəyyən olunmuş qaydalar deyillər, bunlar əsas məsələlərin seçilməsi və rəhbərlərin fəaliyyətində aparıcı istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsi üçün nəzərdə tutulan formalarıdır.

Proses prinsipləri təşkilatın fəaliyyətini istiqamətləndirən rəhbərlərin hərəkətlərin tənzimlənməsinə yönəldilmişdir (xüsusilə rəhbərlər tabeçilikdə olan işçilərlə ünsiyyətdə olduğu zaman). Ədalətlik, işçilərin öz vəzifələrini «doğruluqla və sədaqətlə» yerinə yetirmələrinə sövq edən bir norma kimi nəzərdən keçirilir. Bundan əlavə, ədalətliliyin mənası muzzdlu işçilərə, rəhbərin mehribanlığının və ədalətliliyinin uyğunlaşdırılması vasitəsilə çatdırıla bilər. Ədalətlik prinsipi ədalətli mükafatlandırmada öz əksini tapır. Bu prinsipə görə əməyin ödənişi və vəzifə maaşı göstərilən xidmətlərə müvafiq surətdə aparılmalıdır.

Nizam-intizam prinsipi istehsalın təşkilat ilə muzzdlu işçilər arasında sabit sazişlərin bağlanması təcrübəsini əks etdirməlidir. Digər tərəfdən, sazişlərin yerinə yetirilməsinə və pozulmasına görə əsaslandırılmış sanksiyalar tətbiq olunmalıdır. Sanksiyaların tətbiq olunması ədalətlik prinsipinə və şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe edilməsinə uyğun olmalıdır. Bu o deməkdir ki, münaqişə hallarında ümumi maraqlar bir fərdin maraqlarından üstün olmalıdır.

Komandaların vahidliliyi prinsipinə əsasən rəhbər işçi tabeçiliyində onlarla münasibətdə özünün üstünlüklərini büruzə verməməli və yaxud komandalara zəncirini pozmamalıdır. Belə hesab olunur ki, tabeçilikdə olan hər bir işçi üçün ancaq bir müdir olmalıdır. Bu cür əlaqə və qarşılıqlı

fəaliyyət təşkilatı strukturların formalaşdırılması zamanı nəzərə alınmalıdır.

Son nəticə prinsipi təşkilatın arzu olunan xarakteristikalarını müəyyən edirlər. Yaxşı planlaşdırılmış və istiqamətləndirilmiş təşkilat, qayda-qanun və sabitliklə xarakterizə olunmalıdır, işçilər isə öz vəzifələrini yerinə yetirmək təşəbbüsünə malik olmalıdırlar. Fayola görə, təşkilatın fəaliyyətinin bu atributları hiss oluna bilən quruluş və proses prinsiplərindən istifadə olunması zamanı yarana bilər.

İnsanların əqli və iş keyfiyyəti, siyasi şüurluluğu, bacarığı kadrların seçilməsində və yerləşdirilməsində başlıca meyar olmalıdır. İş keyfiyyəti, təkcə müvafiq ixtisas biliyinin olması ilə deyil, habelə möhkəm etiqada və dünyagörüşə, ümumi biliyə və mədəniyyətə əsaslanmaqla kollektivə konkret rəhbərlik etmək, təsərrüfat məsələlərini operativ həll etmək, şəxsi əməksevərlik və öz vəzifəsinə vicdanla yanaşmaq qabiliyyətlərinin olması ilə xarakterizə edilir.

Kadrların düzgün seçilməsi ilə yanaşı, onların hazırlanması və tərbiyə edilməsi də böyük əhəmiyyətə malikdir. Kadrların hazırlanması və tərbiyə olunması təkcə ali məktəblərdə deyil, habelə rəhbər işçilərin ixtisasının artırılması kurslarında, fakültələrində də həyata keçirilir.

Bütün ticarət sisteminin idarə edilməsi faktik görülən işin yerinə yetirilməsini yoxlamaq və ona ciddi nəzarət etməklə məsuliyyəti artırma bilər.

Ticarət müəssisələrində rəhbər orqanlarının və müəssisə müdirinin özünün əmr və sərəncamlarının vaxtında yerinə yetirilməsi yoxlanmalıdır. Tapşırılmış işin yerinə yetirilməsinin yoxlanması da sistematik xarakter daşmalıdır. İşin faktik yerinə yetirilməsinə nəzarət nöqsanların vaxtında aşkara çıxarılması və onların aradan qaldırılması üçün səmərəli yol və vasitələr axtarmağa şərait yaradır, təşkilatın və onun hər bir üzvünün məsuliyyətini artırır, fəaliyyət intizamını möhkəmləndirir, bürokratism, süründürməçilik, aldatma hallarını aradan qaldırmağa kömək edir.

Ticarətin idarə edilməsi ərazi və sahə əlamətlərinə görə həyata keçirilir. Bu da ərazi-sahə prinsipindən istifadə olunması zərurətini irəli sürür.

Ölkəmizdə iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində mühüm istiqamətlərdən biri sahə idarə edilməsidir. Bu prinsipin həyata keçirilməsində əsas təsərrüfat fəaliyyəti üzrə funksiyanın ixtisaslaşması və təşkilat cəhətcə seçilmiş orqana böyük müstəqillik verilməsi başlıca yer tutur. İndi sahə birliklərinin yaradılmasının böyük perspektivləri vardır.

Ərazi və sahə idarə edilməsi bir-biri ilə üzvi surətdə bağlıdır. Sahə prinsipinə üstünlük verilməsi idarəçiliyə aludə olmaqla iqtisadi rayonun tələblərinə ziyan vura bilər. Digər tərəfdən, ərazi prinsipinə üstünlük verilməsi yerliçilik meyillərini artırır, cəmiyyətin mənafeyinə zərər vura bilər. Buna görə də bu iki prinsip bir-biri ilə üzvi surətdə əlaqələndirilərək kompleks şəkildə tətbiq edilməlidir.

İdarəetmənin prinsiplərindən biri də qənaətcillik və səmərəlilikdir. Bu prinsipin mənası odur ki, ən az əmək məsrəfləri ilə qarşıya qoyulmuş vəzifələrin mümkün qədər qısa müddətdə və keyfiyyətli yerinə yetirilməsi təmin edilsin. Onun həyata keçirilməsi istehsal, əmək və maddi ehtiyatlardan daha səmərəli istifadə etməyi, xalq təsərrüfatında qənaət rejimini gücləndirməyi nəzərdə tutur.

Müasir şəraitdə idarəetməyə kompleks yanaşma getdikcə böyük əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetməyə kompleks yanaşılması idarə edilən obyektə tam vahid kimi baxılmasından ibarətdir. Bu o deməkdir ki, təsərrüfat rəhbəri idarə edilən obyektə baş verən bütün hadisələri nəzərə aldıqda düzgün nəticə çıxara bilir.

Kompleks sistemli yanaşma qəbul edilən qərarlarda birtərəfliliyi aradan qaldırmağa, xalq təsərrüfatının bütün sahələrində və konkret müəssisələrdə, idarəetmə mexanizminin bütün hissələrində üzvi əlaqəni təmin etməyə imkan verir. Kompleks yanaşma qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həll edilməsində optimal variantın seçilməsinə şərait yaradır.

Müasir şəraitdə idarəetmənin elmlilik prinsipi daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu prinsipin həyata keçirilməsi təsərrüfatçılıq təcrübəsində ictimai inkişaf qanunlarının fəaliyyətini dərk etməyi və ondan daha səmərəli istifadə etməyi nəzərdə tutur.

İdarəetmənin elmlilik prinsipi idarəetmənin elmi əsaslarının hərtərəfli inkişafını, istehsalın idarə edilməsi problemləri ilə məşğul olan xüsusi elmi-tədqiqat idarələrinin yaradılmasını, idarəetmə kadrlarının hazırlanması sisteminin təşkilini, idarəetmədə ən qabaqcıl təcrübənin ümumiləşdirilməsi və yayılmasını təmin edir.

§ 5. İdarəetmənin funksiyaları

Elmi idarəetmə hər hansı bir fəaliyyətin üzrlü olması üçün fəaliyyət subyektinin fəaliyyət obyektinə məqsədyönlü təsirindən ibarətdir. Teylor və onun müasirləri faktiki olaraq etiraf edirdilər ki, idarəetmə üzrə iş – xüsusi bir peşədir və bütövlükdə götürəndə təşkilat o vaxt uğur qazana bilər ki, işçilərin hər bir qrupu yaxşı bacarıqları ilə məşğul olur. Bu cür yanaşma işçilərin özləri tərəfindən işləri planlaşdırılan köhnə sistemdən tam fərqlənirdi.

Bununla da elmi idarəetmə konsepsiyasında bir çevriliş baş verdi və idarəetmə müstəqil elmi tədqiqat sahəsi kimi tanınmağa başladı. İlk dəfə olaraq rəhbər işçilər, iş təcrübəsi olanlar və alimlər gördülər ki, elm və texnikada istifadə olunan metod və yanaşmalar təşkilatın öz məqsədlərinə çatması işində səmərəli istifadə oluna bilər.

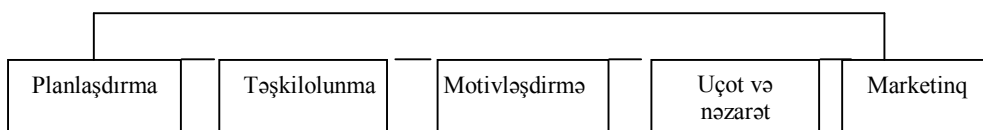
Sözgedən konsepsiya, demək olar ki, bütün ölkələrdə mütəxəssislər tərəfindən intensiv surətdə inkişaf etdirilir və idarəetmə praktikasında əsas götürülür. İdarəetməyə xüsusi bir proses kimi yanaşma inzibati idarəetmə məktəbinin təmsilçiləri tərəfindən təklif edilmişdir.

Lakin bu müəlliflər idarəetmə funksiyalarına bir-birindən asılı olmayan funksiyalar kimi baxırdılar.

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsində idarəetməyə bir proses kimi baxılır, çünki məqsədə nail olmaq üçün görülən iş – bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan fasiləsiz hərəkətlər sırasından ibarətdir. Hər biri özlüyündə proses sayılan bu cür hərəkətlər təşkilatın müvəffəqiyyət qazanması üçün vacibdir. Onları idarəetmə funksiyaları adlandırırlar. Hər bir idarəetmə funksiyası da öz növbəsində bir proses sayılır, çünki bu funksiyalar bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan hərəkətlər sırasından ibarətdir. İdarəetmə funksiyası bütün funksiyaların cəmindən ibarətdir.

Bu konsepsiyanın ilk müəlliflərindən biri, Anri Fayol idarəetmə funksiyalarının beş növünü göstərmişdir. Onun sözlərinə görə, “idarəetmə - qabaqcadan görmək və planlaşdırmaq, təşkil etmək, sərəncam vermək, əlaqələndirmək və nəzarət etmək deməkdir”. Müasir ədəbiyyatın icmalı – planlaşdırma, təşkilolunma, sərəncamvermə (və yaxud komandanlıq), motivləşdirmə, rəhbərlik etmə, əlaqələndirmə, nəzarət, kommunikasiya, tədqiqat, qiymətləndirmə, qərarların qəbul olunması, işçi heyətinin seçilməsi, nümayəndəlik və işgüzar danışıqların aparılması və yaxud sövdələşmələrin bağlanması kimi funksiyaları müəyyən etməyə imkan verir. Bunu da qeyd etmək vacibdir ki, idarəetmə üzrə çap edilən müxtəlif əsərlərdə idarəetmə funksiyalarının sayı fərqli siyahılarda verilir.

Oxucuya təqdim edilən bu əsərdə idarəetmə funksiyalarının sayı maksimum yığcam verilmişdir. Biz belə hesab edirik ki, idarəetmə prosesi – planlaşdırma, təşkilolunma, motivləşdirmə, uçot və nəzarət, marketinq funksiyalarından ibarətdir. Bu beş ilkin idarəetmə funksiyaları bir-biri ilə kommunikasiya və qərarların qəbul edilməsi kimi bağlayıcı proseslərlə birləşmişlər. Rəhbərlik (liderlik) müstəqil fəaliyyət kimi nəzərdən keçirilir. Rəhbərlik işçilərə və işçilər qrupuna elə təsir olunmanı nəzərdə tutur ki, həmin işçilər təşkilatın müvəffəqiyyətləri üçün çox vacib olan məqsədə nail istiqamətində işləsinlər. Aşağıda hər bir funksiyanın ümumi icmal kimi qısa xarakteristikası verilmişdir.



Şəkil 2. İdarəetmə funksiyaları.

PLANLAŞDIRMA

Kitabın əvvəlində biz təşkilatı, hamı üçün ümumi olan məqsədə və yaxud məqsədlərə çatmaq üçün fəaliyyəti şüurlu olaraq əlaqələndirilən insanlar qrupu kimi müəyyən etmişdik. Planlaşdırma funksiyası birincisi, təşkilatın

məqsədinin nədən ibarət olması, ikincisi, bu məqsədə çatmaq üçün təşkilatın üzvləri nə etməli olduqları barədə qərarın qəbul edilməsini nəzərdə tutur. Mahiyyətinə görə planlaşdırma funksiyası aşağıdakı üç əsas suallara cavab verir:

1. **Biz hazırda haradayıq?** Rəhbər işçilər maliyyə, marketinq, istehsalat, elmi tədqiqatlar və işləmələr, əmək resursları kimi vacib sahələrdə təşkilatın güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməlidirlər. Bütün bunlar o məqsədlə edilir ki, təşkilat real olaraq nə əldə edə bilər.

2. **Biz hansı istiqamətdə hərəkət etmək istəyirik?** Təşkilatı əhatə edən rəqabət, müştərilər, qanunlar, siyasi amillər, iqtisadi şərait, texnologiya, təchizat, sosial və mədəni dəyişikliklər kimi mühit amilləri imkan və təhlükələri qiymətləndirərək, rəhbərlik, təşkilatın məqsədlərini, məqsədə nail olmağa mane olacaq amilləri dəqiqləşdirməli, onların dəf edilməsi üçün zəruri tədbirlər görür.

3. **Biz bunu necə edəcəyik?** Rəhbər işçilər həm ümumi şəkildə, həm də konkret olaraq müəyyən etməlidirlər ki, təşkilatın üzvləri həmin təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün nə etməlidirlər.

Planlaşdırma vasitəsilə rəhbərlik, təşkilatın bütün üzvləri üçün məqsədlərin vahidliyini təmin eləyən səylərin və qərarların qəbul edilməsinin əsas istiqamətlərini müəyyən etməyə can atır. Başqa sözlə, planlaşdırma – elə bir üsuldür ki, bunun vasitəsilə rəhbərlik, təşkilatın ümumi məqsədlərinə nail olmaq üçün onun bütün üzvlərinin səylərinin vahid istiqamətini təmin edir.

Təşkilatda planlaşdırma aşağıdakı iki səbəbdən birdəfəlik əlahiddə hadisə olmur. Birincisi ona görə ki, bəzi təşkilatlar əvvəlcədən müəyyən etdikləri hər hansı bir məqsədə nail olduqdan sonra öz fəaliyyətlərini dayandırır, bəziləri özlərinin mövcudluqlarını daha çox müddətə uzatmağa can atırlar.

Planlaşdırmanın fasiləsiz həyata keçirilməsini ikinci səbəbi, - gələcəyin daimi qeyri-müəyyənliyidir. Ətraf mühitdə baş verən dəyişiklik və yaxud yeridilən mühakimələrdə buraxılan səhv nəticəsində hadisələr rəhbərliyin istədiyi kimi, yəni işlənmiş planlarda nəzərdə tutulduğu kimi cərəyan etməyə bilər. Buna görə də planlara yenidən baxmaq, onları reallıqla uzlaşdırmaq lazımdır. Məsələn, hər hansı bir firma əvvəllər planlaşdırmışdır ki, beş ildən sonra özünün yeni qərargahını tiksin və bunun üçün artan mənfəətdən əldə olunan gəlirlərdən istifadə etsin. Həqiqətdə isə mənfəət artmasa və yaxud bu fondlar daha vacib məsələlərin həllinə yönəldilsə, firma özünün gələcək tikinti və fəaliyyət barədə planlarına yenidən baxmalı olacaqdır.

TƏŞKİLETMƏ

Təşkiletmə – hər hansı bir qurum, struktur yaratmaq deməkdir. Təşkilat tərəfindən öz planlarını yerinə yetirmək və bununla da öz məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan və struktur halına salına bilən çoxlu elementlər mövcuddur. Bu cür elementlərdən biri iş, təşkilatın konkret vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsidir. Sənaye inqilabı işin lazımı qaydada

təşkili zamanı işçilər qrupu daha böyük nailiyyətlər əldə etməsindən başlamışdır. İşin təşkili elmi idarəetmə hərəkətinin diqqət mərkəzində olmuşdur.

Təşkilatda işi insanlar yerinə yetirdikləri üçün təşkilatın funksiyasının vacib məqamlarından biri də ondan ibarətdir ki, həmin təşkilat çərçivəsində formalaşdırılan çoxsaylı tapşırıqlardan (idarəetmə üzrə işi də daxil etməklə) hər hansı birinin konkret kim və ya kimlər yerinə yetirəcəkdir. Rəhbər lazım olan adamları konkret işin yerinə yetirilməsi üçün seçir, ayrı-ayrı adamlara tapşırıqlar və səlahiyyətlər və yaxud təşkilatın resurslarından istifadə etmək hüququnu verir. Hüquqların verildiyi subyektlər vəzifələrinin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi öhdəliyini öz üzərlərinə götürürlər. Bu cür hərəkət etməklə, onlar rəhbərlə münasibətlərdə özlərinin tabeçilikdə olmaları ilə razılaşırlar. Hüquqların, səlahiyyətlərin verilməsi – rəhbərlik tərəfindən işlərin yerinə yetirilməsinin uğurlu olması üçün istifadə olunan vasitələrdir.

MOTİVLƏŞDİRMƏ

Rəhbər həmişə yadında saxlamalıdır ki, planlar nə qədər gözəl tərtib olunmuş olsa da və təşkilatın strukturu nə qədər mükəmməl olsa da, əgər kimsə təşkilatın faktiki işini yerinə yetirmirsə, bunların heç bir mənası yoxdur. Motivləşdirmə funksiyasının mahiyyəti də ondan ibarətdir ki, təşkilatın üzvləri öz işlərini müəyyənləşdirilmiş vəzifələrə əsasən və plana uyğun olaraq yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər özləri də bunu dərk etmədən motivləşdirmə funksiyasını həmişə həyata keçirirlər. Qədim vaxtlarda bu məqsəd üçün qamçı və hədələr, azsaylı seçilmişlər üçün isə mükafat olmuşdur. XVIII əsrin sonundan XX əsrin əvvəllərinədək belə bir inam geniş yayılmışdı ki, insanların qazanmaq imkanı çox olanda, onların işləmək həvəsi də artır. Beləliklə, hesab olunurdu ki, motivləşdirmə - göstərilən səylərə əsasən müvafiq pul mükafatlarının təklif olunmasından ibarətdir. Elmi idarəetmə məktəbinin motivləşdirməyə yanaşması buna əsaslanırdı.

«Davranış elmləri» sahəsində aparılan tədqiqatlar xalis iqtisadi yanaşmanın əsassızlığını nümayiş etdirdi. Rəhbərlər öyrəndilər ki, motivləşdirmə, yəni hər hansı bir hərəkət üçün daxili həvəsin yaradılması, tələbatların mürəkkəb məcmusundan asılıdır və onlar daim dəyişir. Hazırda biz başa düşürük ki, öz işçilərini səmərəli motivləşdirmək üçün rəhbər bu tələbatları müəyyən etməli və onları yaxşı iş vasitəsilə təmin etməlidir.

NƏZARƏT VƏ UÇOT

Rəhbərin gördüyü bütün işlər gələcəyə doğru istiqamətlənib. Rəhbər müəyyənləşdirilmiş məqsədə nail olmağı planlaşdırır: bunun üçün lazım olan vaxt, gün, həftə və yaxud ay, il və ya gələcəkdə daha uzun müddət ola bilər. Bu vaxt ərzində çox şey, o cümlədən, əlverişsiz dəyişmələr baş verə bilər. İşçilər öz vəzifələrini plana uyğun olaraq yerinə yetirməkdən imtina edə bilərlər. Rəhbərlik tərəfindən seçilən yanaşmanı qadağan eləyən qanunlar qəbul oluna bilər. Bazarda yeni güclü rəqib yarana bilər və bu da təşkilata öz

məqsədlərinə çatmaqda çətinliklər yaradar. Və yaxud insanlar sadəcə olaraq öz vəzifələrini yerinə yetirən zaman səhvə yol verə bilirlər.

Bu cür gözlənilməz səbəblər təşkilatı rəhbərlik tərəfindən əvvəlcədən müəyyən edilmiş əsas kursundan yayınmağa vadar edə bilər. Əgər rəhbərlik ilkin plarlardan bu yayınmaları vaxtında müəyyənləşdirib qarşısını ala bilməsə, təşkilata ciddi ziyan dəyə bilər və məqsədlərə nail olma, ola bilsin ki, təşkilatın mövcudluğu təhlükə altında qalar.

Nəzarət – təşkilatın həqiqətən nail olmaq istədiyi məqsədlərin təmin olunması prosesidir. Məhz buna görə də şəkl.1-də nəzarətdən çıxan vektorlar planlaşdırmaya doğru istiqamətlənib. İdarəetmədə nəzarətə üç baxış mövcuddur. Əvvəlcə, standartların müəyyən olunması – müəyyən edilmiş vaxt kəsiyi ərzində nail olunacaq məqsədlərin dəqiq müəyyən edilməsidir. Bu da planlaşdırma prosesi zamanı işlənmiş planlara əsaslanır. İkincisi, müəyyən vaxt ərzində əldə edilmiş real nəticələrin ölçülməsi və əldə olunanların gözlənilən nəticələrlə müqayisə olunmasından ibarətdir. Əgər bu iki mərhələ düzgün yerinə yetirilərsə, təşkilatın rəhbərliyi mövcud problemlər haqqında səhih məlumat əldə edə bilər və ortaya çıxan problemlərin uğurla həll edə bilər. Bu bilik də üçüncü mərhələnin uğurla həyata keçirilməsi üçün lazımdır. Bu mərhələdə ilkin plandan ciddi kənara çıxmalar zamanı ona düzəlişlərin edilməsi üzrə təşəbbüs göstərilir. Mümkün olan hərəkətlərdən biri – məqsədlərin daha real və şəraitə uyğun olması üçün onlara yenidən baxılmasından ibarətdir.

Mübağiləsiz demək olar ki, istənilən idarə edilən sistemin fəaliyyəti dəqiq, dürüst uçot olmadan mümkün deyildir. Ənənəvi olaraq uçot miqdarca və yaxud dəyər göstəriciləri ilə aparılır, çünki bu qəbildən olan məsələlər asan formada rəsmiləşdirilə, alqoritmləşdirilə və proqramlaşdırıla bilər.

Uçot müəssisənin bütün bölmələri üzrə aparılmalı uçot göstəricilərinin dinamikasını əks etdirməlidir ki, bu da istehsalın inkişaf meyillərinin təhlili alətini tətbiq etməyə imkan verəcəkdir. Daimi xüsusi diqqət müəssisənin maliyyə fəaliyyətinə nəzarətə yönəlir. Hazırda auditor yoxlamaları – maliyyə fəaliyyətinin təftişi geniş tətbiq olunur və bunu müvafiq lisenziyaya malik olan səlahiyyətli və müstəqil (xarici) auditor təşkilatı yerinə yetirir. Bu cür yoxlamadan əsas məqsəd maliyyə hesabat göstəricilərinin düzgünlüyünün, onların işin faktiki vəziyyətinə uyğunluğunun müəyyən edilməsi və qoyulmuş vergilər üzrə ödənişlərin aparılması, həmçinin konsultasiya yardımının edilməsidir. Obyektiv audit nəzarətin ən təsirli metodlarından biridir, çünki o, təkcə müəssisənin fəaliyyətinin hər hansı bir tərəfinin təhlilini deyil, vəziyyətin tam kompleks mənzərəsini verə bilər.

Müəssisənin fəaliyyətinin auditor yoxlamasından məqsəd:

- kollektivin qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmağa yönəldilən söylərinin nəticələrinin müəyyən edilməsi, yəni nəzərdə tutulan faktiki əldə olunanlar arasında fərqi müəyyən edilməsi;

- müəssisənin fəaliyyətinin mövcud normativ-hüquqi aktlara uyğunluğunun qiymətləndirilməsi;
- qarşıya qoyulan strateji məqsədlərin perspektivliyinin və ayrı-ayrı fəaliyyət istiqamətlərinin risklik dərəcəsinin qiymətləndirilməsi.

İdarəetmənin dörd funksiyası - planlaşdırma, təşkil olunma, motivləşdirmə və nəzarət – iki ümumi xarakteristikaya malikdir: onların hamısı qərarların qəbul edilməsini tələb edir, onların hamısı üçün düzgün qərarın qəbul edilməsi və həmin qərarın təşkilatın digər üzvləri tərəfindən başa düşülən olması üçün kommunikasiya, informasiya mübadiləsi lazımdır. Bunun səbəbindən bu iki xarakteristika bütün dörd idarəetmə funksiyalarını bir-biri ilə bağlayır, onların qarşılıqlı asılılığını təmin edir. Kommunikasiyaları və qərarların qəbul edilməsini çox vaxt bağlayıcı proses də adlandırırlar.

Marketing – idarəetmə funksiyası kimi

İdarəetmənin sadalanan dörd funksiyasından başqa, müəssisə, bir-biri ilə qarşılıqlı bağlılıqda olan əhəmiyyətli məsələlər kompleksini: maliyyə fəaliyyətinin, kadr siyasətinin, işçi heyətin öyrədilməsi və ixtisasının artırılmasının idarə edilməsi, elmi-tədqiqat və konstruktor problemlərinin həll edilməsi və s. kimi məsələləri də həll etməlidir. İstehsalın idarə edilməsi funksiyaları arasında xüsusi yeri marketing tutur ki, bunun da vəzifəsi istehsalın bazarın ehtiyaclarına və tələbinə uyğunlaşdırılmasından ibarətdir. Metodoloji nöqtədən nəzərdən idarəetmə funksiyalarının öyrənilməsi, ölkənin iqtisadiyyatında baş verən dərin prosesləri əks etdirən idarəetmə konsepsiyalarının məzmununda baş verən dəyişikliklərə istiqamətlənməlidir. Marketing problemləri hazırda daha da aktuallaşdırılmışdır ki, bu da təkcə onun rəhbərlər üçün yeni bir şey olması ilə deyil, həm də yeni və əsasən yüksək keyfiyyətli xarici malların axıb gəldiyi yerli bazarda mürəkkəb rəqabət şəraitinin yaranması ilə bağlıdır. İndi əsas rolu istehlakçı oynayır və o, mallara, onların texniki-iqtisadi xarakteristikalarına qarşı öz tələblərini irəli sürür ki, bu da rəqabətin, alıcı uğrunda mübarizənin əhəmiyyətini artırır. Bütün bunlar marketing probleminin idarəetmənin vacib funksiyalarından biri kimi nəzərdən keçirilməsinə əsas verir.

Marketing barədə əvvəllər və indi nələr demirdilər və deyirlər! Marketing – reklam deməkdir. Qısadır, dəqiqdir, lakin əfsuslar olsun ki, düzgün deyildir. Marketing – satışın idarə edilməsi və onun həvəsləndirilməsidir. Bu da çox dəqiq deyildir. 1989-cu ilin ensiklopediyasında: “Marketingin məqsədi – satışın həvəsləndirilməsi və mənfəətin maksimum olmasıdır”. Bu belədirmi?

Dəqiq məlumdur ki, keçmiş SSRİ-də marketing olmamışdır. Əgər hər hansı bir adam yarım kiloqram pendiri “əldə edə” bilirdisə, o, özünü xoşbəxt hesab edirdi və çox vaxt heç fikirləşmirdi ki, bu pendir necə adlanır. Satış üzrə də heç bir problem yox idi – istənilən mal bir göz qırpımında piştaxtadan yox olurdu! Heç reklama da ehtiyac yox idi.

Hazırda isə bizim alıcıda yeni problemlər yaranmışdır ki, bunlar da bütün dünyaya çoxdan məlumdur, - pendirin qırx sortundan hansını seçim? Satıcının da öz problemi var – öz malını necə satmalı? Məhz bu zaman, bazar

münasibətləri şəraitində marketing problemi ortaya çıxır. Təkcə ona görə yox ki, bunu “tarixi qurultayın qərarları” və yaxud dünya modasının meylləri tələb edir, xeyr – marketingə ehtiyacı həyatın özü yaradır.

Bəli, hər bir istehsalçı və satıcı öz malını imkan olduqca baha satmağa, maksimum mənfəət əldə etməyə can atır. Lakin bu mənfəəti necə əldə etmək olar? Aydın olur ki, bunu aldatmaq və yaxud cinayət yolu ilə deyil, cəmiyyətin tələbatının elmi cəhətdən əsaslandırılması yolu ilə əldə etmək mümkündür.

İndi marketingin bir elmi fənn kimi tərifini vermək olar: marketing – bazar münasibətləri şəraitində cəmiyyətin mallara və xidmətlərə olan tələbatını öyrənən müəssisənin idarə edilməsi elminin vacib bölmələrindən biridir. Maraqlıdır ki, bu tərifdə istehsalçının və satıcının mənfəətinin maksimal olması barədə heç nə söylənilmir, əksinə bir az da sovetlərin - cəmiyyətin daimi olaraq artmaqda olan tələbatının maksimal ödənilməsi - şüarına bənzəyir. Həqiqətdə isə bu məhz belədir – mənfəətə doğru yol tələbatın ödənilməsindən keçir və bu da marketingi insan fəaliyyətinin nəcib növlərindən birinə çevirir. Bəzən marketingi idarəetmə bazar konsepsiyası da adlandırılır və marketingin vacib əsaslarının tanınması sahibkarların mənfəətinin artırılmasının elmi cəhətdən əsaslandırılmış metodikası ilə izah olunur.

Məlumdur ki, marketing ifadəsi (vurğunu birinci hecədə etmək lazımdır, bəziləri səhvən vurğunu ikinci hecədə qoyurlar) ingilis sözü olan *market* – bazar sözündən yaranmışdır. Müasir marketingin dünya iqtisadiyyatı üçün aktuallığı keçən əsrin 60-cı illərində aydın oldu. Elmi-texniki tərəqqi bazara yeni yüksək keyfiyyətli mallar yeritdi ki, bu da satış problemini xeyli kəskinləşdirdi. İstehsalçı artıq mücərrəd, şəxsiyyətsizləşdirilmiş istehlakçı üçün deyil, müəyyən bazara işləməyə başladı, tələbi öyrənmək, onun dəyişmə meyllərini və modanın şıltaqlılığını, dəyişkənliyini nəzərə almaq məcburiyyətində qaldı. İstehsalçı ancaq o məhsulu buraxmaq məcburiyyətində qaldı ki, həmin mal satıla bilərdi; istehsalçının müəyyənədicisi rolu uğurlu kommersiya üçün norma və qanuna çevrildi. Marketing, idarəetmənin digər vacib funksiyaları olan planlaşdırma və operativ idarəetmə funksiyaları ilə yanaşı öz qərarlarını çoxvariantlı iqtisadi hesablamalar və dəqiq tədqiqatlar əsasında formalaşdırır.

Cəmiyyətimizin müasir siyasi xadimlərinə, demokratiya tərəfdarlarına. marketingin xüsusilə iqtisadi konsepsiyası, daha çox cəlbədidir, yəni istehlakçı öz pulu ilə satış bazarında ona lazım olan mala “səs verir”, bu da marketingin, cəmiyyətin bu və digər mala olan tələbatının ödənilməsinə istiqamətlənmiş əsas məqsədini bir daha təsdiq edir və istehsalçını ancaq istehlakçıya lazım olan malı istehsal etməyə məcbur edir. Marketingin əsas prinsipini belə formalaşdırmaq olar – “İstehsal olunmuş hər bir şeyin satılmasına cəhd göstərmək yox, satılması mümkün olan malları istehsal etmək lazımdır”.

Bazarın tələbləri istehsalçını idarəetmə strukturunu daim təkmilləşdirməyə, planlaşdırmanın, nəzarətin və istehsalın təşkilinin çevik formalarını, müasir texnologiyaları tətbiq etməyə məcbur edir. Satıcı bazarda vəziyyəti,

rəqibin mallarını və mal strategiyasını, satış kanallarını, reklam fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini, modanın meyllərini, fərdi və ictimai tələbatlar haqqında digər informasiyaları bilməyə borcludur. Burada marketingin sahibkarlıq fəlsəfəsi olması kimi prinsipial xüsusiyyətini bir daha qeyd etmək lazımdır.

Məhsulun satışının artırılması üsullarının axtarışı adətən üç əsas variantda həyata keçirilir:

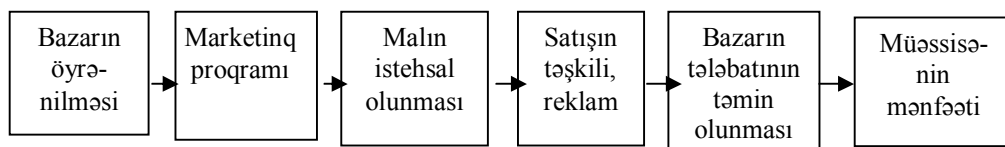
- əsas diqqəti istehsalın təkmilləşdirilməsinə, tədavi xərclərinin azaldılmasına və əmək məhsuldarlığının artırılmasına yönəltmək olar. Bu halda son nəticədə maya dəyərini azaldılmasını və malın qiymətinin aşağı düşməsinə gözləmək olar;

- malın əsas xarakteristikasının daimi olaraq təkmilləşdirilməsi, onun əsas göstəricilərinin prinsipial artımı, keyfiyyətinin və istehlak xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılması yolu (ən tanınmış mal əgər alıcının tələbatını ödəmirsə, heç bir dəyərə də malik ola bilməz);

- satışın həvəsləndirilməsi, dizaynın təkmilləşdirilməsi, qablaşdırma və reklam kampaniyaları üzrə kommersiya söylərinin genişləndirilməsi.

Ayındır ki, istehsalat və kommersiya fəaliyyətinin bütün bu istiqamətləri ciddi diqqət tələb edir və vaxtında geri qalan iş sahələrini müəyyən etmək və onları dartıb irəli çəkmək lazımdır.

Malın mənimsənilməsi və onun bazara doğru hərəkətindən ilk əvvəl marketing proqramının işlənilməsi irəli gəlir ki, bu da istehsalın planlaşdırılmasının və bu mala olan tələbatın uzunmüddətli proqnozlaşdırılmasının əsasını təşkil edir. Marketing proqramının yaradılması – lazımlı, lakin mürəkkəb və çox zəhmət tələb edən prosesdir. Məsələn, tanınmış Yapon avtomobil firması olan “Nissan” marketing proqramlarını üç-beş nəfərdən ibarət qrupla 600 tipdə olan mallar üzrə hazırlayır, lakin sonda bu məsrəflər özünü doğruldur. Proqramlı tədqiqatlar idarəetmə strukturunun təşkilatı quruluşunun dəyişdirilməsi barədə qərarların qəbul edilməsində strateji planlaşdırmanın, həvəsləndirmə sisteminin, qiymətyaranmanın, istehsalın və satışın təşkilinin əsasını təşkil edirlər. Marketing tədqiqatlarından əsas məqsəd – cəmiyyətin tələbatlarının inkişaf meyllərini qabaqcadan görmək, bu tələbatın formalaşmasına təsir etmək, bazarın tələbini imkan daxilində tam ödəmək üçün istehsalı istiqamətləndirməkdən ibarətdir. İstehsal olununan və yaxud istehsalı nəzərdə tutulması hər bir məhsul üzrə proqramın məqsədi malın optimal texniki-iqtisadi göstəricilərinin və onun satışının səmərəliliyinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.



Şəkil 3. Marketingin təşkilinin prinsipial sxemi.

Marketingin əsas funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- əmtəə bazarının vəziyyətinin və inkişafının təhlili və proqnozlaşdırılması və son nəticədə istehlakçıların ehtiyaclarının öyrənilməsi;
- cəmiyyətin yeni mallara və xidmətlərə olan tələbatının müəyyən edilməsi;
- müəssisənin qiymət və rəqabət siyasəti sahəsində çevikliyin təşkilinin təmin edilməsi;
- məhsulun satış kanallarının təşkil olunması;
- reklam, ictimaiyyət və kütləvi informasiya vasitələri ilə əlaqələrin səmərəli təşkili.

Marketing öz fəaliyyətinin sonunda planlı və düşünülmüş satış prosesində mənfəət əldə etməkdə maraqlı olan istehsalçının riskini minimuma endirməlidir. Bazarın öyrənilməsində tətbiq olunan metodların effektivliyindən məhsul istehsalçısının və satıcısının bazarda sabit vəziyyəti, onun malının rəqabət qabiliyyətliliyi xeyli asılıdır.

II FƏSİL

İQTİSADIYYATIN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ ELMI YANAŞMA VƏ İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNİN TƏDQIQ EDİLMƏSİ

§ 1. İdarəetmə metodologiyasının əsasları

Azərbaycanın iqtisadiyyatında bazar yanaşmalarının təşəkkül tapması qabaqcıl elmin, texnikanın və texnologiyaların ümummetodoloji nailiyyətlərinin tətbiqi və həyata keçirilməsi imkanlarını genişləndirir. Bütün bunlar sosial– iqtisadi sistemlərin və proseslərin xarakterindən asılı olmayaraq obyektiv xarakter daşıyırlar. Öz növbəsində elm və texnikanın tərəqqisi onların təşkili və idarə edilməsi üsullarının (hərdən isə köklü tərzdə yenidən dərk etmək) təkmilləşdirilməsi zəruriliyini tələb edir. Eyni zamanda, texnika və idarəetmə metodlarının daimi dinamik uyğunsuzluğa istehsal qüvvələrinin inkişafına mane olur, istehsalın artımını azaldır. Bu həm də idarəetmənin mürəkkəbliyinin artması ilə bağlıdır.

İqtisadi proseslərin dərk edilməsinin artan çətinliyinin, onların qarşılıqlı əlaqələrinin və qanunauyğunluğunun problemi bir sıra elmi fənlərin meydana gəlməsinə səbəb olmuşdur. Bütün bu problemlər inkişaf etmiş ölkələrin hər birinə xasdır. Onların əsas məqsədi mürəkkəb iqtisadi hadisələrin izah və həll edilməsi, iqtisadi metodların və iqtisadi proseslərin idarə edilməsinin forması oldu.

İdarəetmənin strategiya və taktikasını həyata keçirən elmi fənlər kompleksinin tətbiq edilməsinin vahid metodoloji əsası var. Onların istifadəsi, yəni insan fəaliyyətinin iqtisadi, texniki, bioloji və s. sahələrindən asılı olmayaraq sistemli yanaşma və onun üzərində əsaslanmış idarə etmənin metodologiyasıdır.

Bir çox elmlərin və fənlərin metodoloji əsası kimi sistemli yanaşma obyektiv təbiətə malikdir və demək olar ki, bu və ya digər formada cəmiyyətin təşəkkül və inkişafının bütün mərhələlərinə xasdır. Sistemli yanaşmanın elementləri daha çox məqsədyönlü və şüurlu surətdə ötən əsrin 40-60-cı illərindən istifadə edilməyə başlanmışdır. Birinci mərhələ ekonometriya adlanır. Hadisə və mərhələlərin riyazi təsvirini istifadə edən bu elmi istiqamətə ekonometriya deyilir. Daha sonralar analogi problemlərin həlli üçün təsviri riyaziyyatın metodlarının köməyiylə (texniki, hərbi, inzibati və s.) əməliyyatların tədqiqi elmi fənni inkişaf etmişdir.

Sonralar nəzəriyyə sistemlərinin ümumi istiqaməti əmələ gəlmişdir. İdarəetmənin maddi – əşyayi obyektlərin əsasında qurulmuş mürəkkəb sistemlərin fəaliyyətinin qanunauyğunluqları haqqında tam fəlsəfi istiqamətdir.

Müasir mərhələdə bütün istiqamətləri və sistemli yanaşmaların elementlərinin birləşdirici başlanğıcını özündə əks etdirən elmi inkişafa kibernetika deyilir. Kibernetika canlı orqanizmlər və maşınlarda idarəetmə haqqında elmdir (N.Vinerin tərifinə görə). O, ən müxtəlif təbiətli sistem və proseslərdə idarəetmə, onların dərk edilməsi və təkmilləşdirilməsi haqqında fundamental və ümumi elmdir.

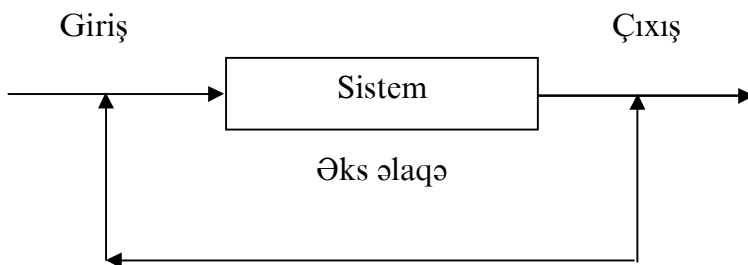
Özünün ideyalarının bütün ümumiliyində kibernetika konkret elmdir. Onun konkretliyi onda özünü göstərir ki, bu və ya digər təbiətə xas olan sistemlərin keyfiyyət əlamətləri əsas rol oynayır. Və onların öyrənilməsinə görə kibernetik yanaşmalar qurulur. Məhz bunun əsasında texnikada kibernetikanın konkret əlavələri formalaşır (texniki kibernetika), biologiyada (biokibernetika). Sosial – iqtisadi prosesləri – idarəetmədə (iqtisadi kibernetika).

İqtisadi kibernetika sərbəst elmi istiqamət kimi ötən əsrin 60-cı illərinin əvvəllərində meydana gəlmiş proseslər haqqında təsəvvürlərin həm keyfiyyət, həm də kəmiyyətinin inkişafı ilə bağlıdır. İqtisadi kibernetika termini qanunauyğun olaraq idarəetmənin sosial – iqtisadi quruluşunda və tədqiqatında öz yerini tutdu. Öz növbəsində, iqtisadi kibernetikanın predmeti müəssisələr, təşkilatlar və başqa bazar strukturları tərəfindən tədqiqatın, təhlilin və layihələşdirmə metodlarının geniş kompleksidir. O, həm də onun bazar tənzim-lənməsi nəzəriyyəsilə, məntiqi və riyazi modelləri, informasiya nəzəriyyəsilə əlaqəni əhatə edir.

Kibernetika (iqtisadi, texniki) elm kimi öz prinsiplərinə malikdir. Bu prinsiplər istənilən sistem və proseslərin idarə edilməsinin metodologiyasını formalaşdırır. Öz növbəsində, onlara riayət edilməsi və həyata keçirilməsi idarəetmənin elmiliyinə və obyektivliyinə zəmanət verməyə imkan yaradır. Ədəbiyyatda və tədqiqatlarda 4 əsas prinsipi ayırırlar: əks əlaqə, qara qutu, modelləşdirmə və iyerarxiya.

Bu prinsiplərin hər birinin mahiyyət və məzmununa baxaq.

Əks əlaqə prinsipi aparıcı kibernetika prinsipidir və idarəetmənin texnologiyasını həyata keçirir. Sxematik olaraq bunu birinci şəkildə vermək olar.



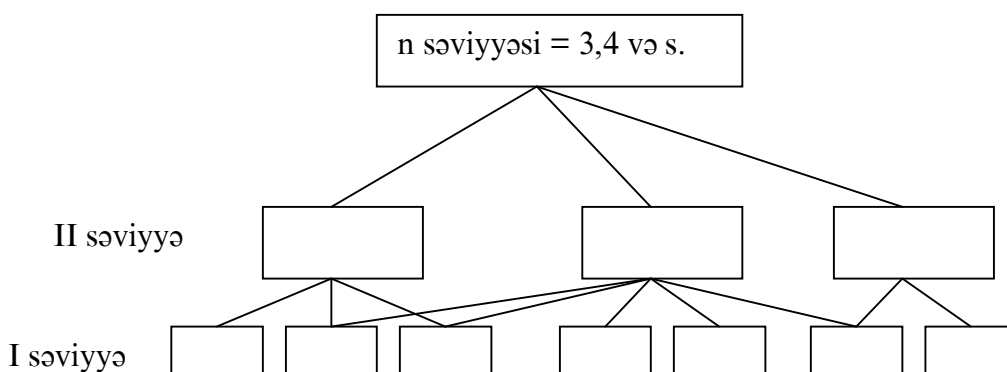
Sxem 1. Əks əlaqənin sxemi.

İdarəetmə sistemində əks əlaqə idarəetmə obyektinin vəziyyətini (əks əlaqənin informasiyası) səciyyələndirən informasiyanın idarəetmə orqanlarına daxil olan kanalı kimi istifadə edilir. Belə sistemlər qapalı sxem üzrə fəaliyyət göstərir (onları adətən idarəetmənin qapalı sistemləri adlandırırlar).

Daxil olan təsirin çıxış miqdarına təsirini azaldana mənfi, bu təsiri artırana isə müsbət əks əlaqə deyilir. Mənfi əks əlaqə xarici təsir nəticəsində pozulmuş sistemdəki tarazlığı bərpa etməyə, müsbət isə belə əks əlaqəsi olmayan sistemdə onun miqdarı ilə müqayisədə tarazlıq vəziyyətindən sapmanı gücləndirir. Əks əlaqə xüsusən iqtisadiyyatın bazar şəraitlərində idarəetmə sisteminin normal və dəyişən inkişafında sapmalar üzrə idarəetmə obyektlərinin fəaliyyət göstərməsi dəyişən şəraitlərdə effektiv idarəetməyə imkan yaradır.

Qara qutu prinsipi istənilən obyektin kibernetik kimi dərk etmə imkanını müəyyən edir. Kibernetika istənilən obyekti tədqiq etməyi təklif edir, əvvəlcədən nəzərdə tutaraq ki, onun barəsində bizə çox şey məlum deyil və ya onun daxilində (qara qutu) baş verən biliklərin məbləğini almaq mümkünsüzdür. Lakin daxilolmanın və çıxışın vəziyyətini bilərək və onun davranışının müəyyən qaydaları nəzərdə tutaraq bu obyekti idarə etmək olar.

Modelləşdirmə prinsipi idarəetmə obyektinin təsvir edilməsi formalarının və müəyyən qaydalarının olmasını və onun qara qutusunu nəzərdə tutur. Obyektin analoqu kimi modelin köməyi ilə müdaxilə etməyərək və onun fəaliyyətini pozmayaraq idarəetmənin obyektini və tez – tez onun daxilində nə baş verdiyini bilməyərək öyrənmək olar. Bu prinsipi həyata keçirərək kibernetika modellərin kompleksinin geniş istifadəsini nəzərdə tutur, yəni imitasiyalılardan (əsasən texniki və texnoloji sistemlərdə və proseslərdə) iqtisadi proseslərə kimi (idarəetmənin sosial-iqtisadi sistemlərdə). Təbii imitasiyalı və iqtisadi – riyazi modellərdən yalnız müasir texnoloji və şəxsi elektron hesablama maşınlarından effektiv istifadə etməyə imkan verir. İyerarxiya prinsipi obyektin idarə edilməsi sisteminin qurulmasında kibernetikanın əsas prinsipidir. Və sistemli yanaşma metodologiyasının həyata keçirilməsində istifadə edilir. Beləliklə, iyerarxiyalı strukturu aşağıdakı sxemdəki kimi təsvir etmək olar.



Sxem 2. İyerarxiya strukturunun prinsiplial qurulması.

Sxemdən göründüyü kimi iyerarxiya struktura birinci növbədə idarəetmənin istənilən səviyyəsinin yüksəkdə duran səviyyəyə tabeçiliyini və ya həmtabeçiliyini bildirir. İyerarxiyanın ən çox aydın prinsipi idarəetmənin səviyyəsinin ayırd edilməsindədir (sxem 2-yə baxın). Eyni zamanda iyerarxik tabeçiliyin kibernetik mənası onun təyinatı və funksiyaları ilə uyğun olaraq hər bir səviyyənin sərbəstliyini nəzərdə tutur. Öz növbəsində hər bir yüksəkdə duran səviyyə iyerarxiyanın aşağıdakı səviyyəsinə qarışmağın müxtəlif hüquqlarına malikdir. Ona görə də problem ondan ibarətdir ki, həm bütövlükdə idarəetmənin, həm də onun ayrı-ayrı elementləri arasındakı idarəetmənin mümkün olan miqdarını, səviyyələrini əsaslandırmaq lazımdır. Bu sistemli yanaşmanın və iqtisadi kibernetika fənninin dərk edilməsi əsasında mümkündür.

İqtisadi kibernetika sosial-iqtisadi prinsiplərə - kibernetikanın prinsiplərinə əlavə kimi iqtisadiyyata, həm də idarəetmə proseslərinin baş verdiyi idarəetmənin müxtəlif səviyyələrindəki sxem kimi baxır. Ona görə də iqtisadi kibernetikanın tədqiqat predmeti onun müxtəlif səviyyələrində iqtisadi proseslərin idarə edilməsinin sistem və mexanizmi kimi iqtisadiyyatın fəaliyyət göstərməsi və inkişafıdır.

İqtisadi kibernetikanın metodoloji sistemləri mürəkkəb dinamik hadisələri təqdim edən iqtisadi sistem və proseslərin öyrənilməsinin kompleks metodları və vasitələrindən ibarətdir. Dinamik sistemin hər bir tipi özünün keyfiyyətli xüsusiyyətlərinə malikdir, onu hesaba almadan idarəetmənin obyektinə haqqındakı tam təsəvvür öz mənasını itirmiş olur.

Məhz ona görə də iqtisadi kibernetikanın metodologiyası kibernetikaya ümumi yanaşmaların və idarəetmə elmlərinin (menecmentin, marketingin, uçot və nəzarətin, informasiya nəzəriyyəsinin) metodoloji prinsipləri əsasında qurulmalıdır.

Bu cür yanaşma iqtisadi kibernetikaya bütün səviyyələrdə kompleks tədqiqat və iqtisadiyyatın fəaliyyətinin müxtəlif cəhətləri üçün möhkəm zəmin yaradır. Bu zaman tədqiqatın metodologiyası mücərrəddən konkretliyə keçid metoduna əsasən qurulmuşdur.

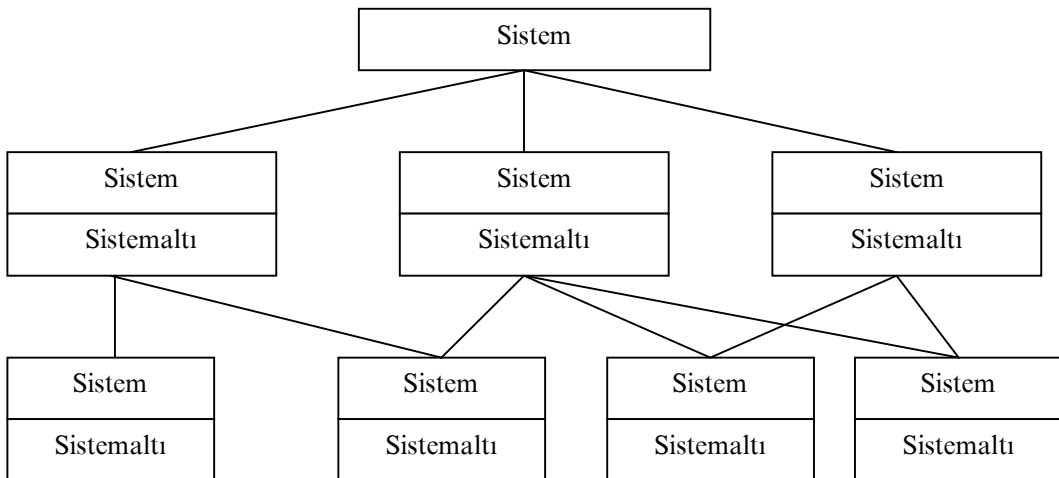
§2. Sistemli yanaşmanın əsasları

İqtisadi kibernetika özünün əlavəsi və inkişafının obyektini kimi idarəetmənin iqtisadi sistemini ayırır. Ona görə də sistem anlayışı idarəetmə obyektinin təsviri və effektiv fəaliyyətinin ən çox məhsuldar üsuludur. Bu məqsədlərə idarəetmənin sadə və mürəkkəb sistemlərini daha dərinləndirən və hərtərəfli öyrənməyə imkan verən anlayışlar daxil edilir. İdarəetmə sistemi ilə əlaqəsi olan əsas anlayış və təriflərə baxaq.

Sistem termini elmi ədəbiyyatda və gündəlik həyatımızda geniş istifadə edilir. Sistemin həm maddi (iqtisadi, bioloji, texniki) həm də təsviri mücərrəd obyektləri (məsələn, riyazi) birləşdirir. Bu birləşmə bəzi sistem

əmələ gətirən əlamətlər, məsələn, təşkil edilmiş tabeçilik, funksiyaların, proseslərin ümumiliyi əlamətlərinə görə həyata keçirilir. Bununla bağlı olaraq idarəetmənin sistemi və obyekt anlayışları arasındakı uyğunluq və ya müxtəlifliliyi ayırmaq lazımdır. Əgər obyekt adətən idarəetmənin maddi əşyayı tərəfidirsə, onda sistem idarəetmənin obyektini haqqında biliklərin, onun xüsusiyyətlərinin və inkişafının qanunauyğunluqla təsvir edilməsinin toplusudur.

Beləliklə, məsələn, müəssisəyə binalar, tikililər, avadanlıq, ehtiyatlar (maddi və əmək) aiddir və bu idarəetmənin obyektidir. Eyni zamanda müəssisəni idarəetmənin təşkili, kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri və başqa xüsusiyyətləri isə sistemdir. Və adətən əgər birinci müəyyən zaman dəyişməz və məlum olaraq qalırsa, onda ikinci (sistem) məhz öyrənməyə, təhlilə və inkişafa aiddir. Sistem anlayışına uyğun olaraq sistemaltı anlayış qoyulur, yəni müəyyən əlamətlərinə görə ayrılmış idarəetmənin sisteminin bir hissəsidir (tez-tez funksionallığa, yəni məzmunluya). Beləliklə, bütövlükdə müəssisə və təşkilata sistem kimi baxılırsa, onun ayrı-ayrı bölmələrinə sistemaltı kimi baxmaq olar. Öz növbəsində ayrı-ayrı sahələr (və ya icraçılar) bu ayrı-ayrı bölmələrin sistemaltıdır. Ümumiyyətlə, idarəetmə sisteminin iyerarxiyalı quruluşunun kibernetik prinsipinin əlavələrini istifadə edərək belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, idarəetmənin yuxarıda duran səviyyəsinin hər bir sistemaltı aşağıda duran sisteminin sistemaltına görə münasibətdə olan sistemdir. Sxematik olaraq bunu aşağıdakı kimi təsvir etmək olar.



Sxem 3.

Sistemin vahid tam kimi fəaliyyət göstərməsi onun elementləri arasındakı əlaqələri təmin edir. Texniki sistemdə bu əlaqələr onun layihələşdi-

rilməsində formalaşırlar. Biolojiddə isə onlar doğulma və orqanizmin inkişafı prosesində təbii yolla meydana gəlir. İqtisadi sistemdə əlaqələr planlı surətdə təşkil edilə və ya bazar mexanizminin təsiri altında kortəbii surətdə əmələ gələ bilirlər. Elementlərin tərkibi və onların birləşdirilməsinin üsulu sistemin strukturunu təyin edir. Sistemin strukturunun iki növünü fərqləndirirlər: təşkilati və funksional. Birinci özündə sistemin maddi – əşyayi elementlərinin quruluşunu, ikinci isə sistemin funksiyalara görə idarəedilməsinin quruluşunu ehtiva edir. İdarəetmə sisteminin tədqiqatı inkişafı idarəetmənin təşkilati və funksional strukturlarının birləşməsinə nəzərdə tutur. Adətən, sistemin strukturu onun ən sabit xarakteristikasıdır və sistemin inkişafı ilə birlikdə dəyişir.

Sistem anlayışı və onunla bağlı olan xarakteristikalar sistemli yanaşmanın ən mühüm müasir ümumelmi anlayışlarından biridir. Bu anlayış ondan ötrü istifadə edilir ki, birincisi, problem və məqsədi dəqiq və düzgün formalaşdırmaq, ikincisi, mürəkkəb iqtisadi proseslərin tədqiqinin düzgün obyektiv üsulunu seçmək, üçüncüsü, qarşıda qoyulmuş məqsədlərə çatmağı təmin edən metod və vasitələr kompleksini seçmək, dördüncüsü, bu sistemi qurmaq və istismara tətbiq etmək.

Sistemli yanaşmanın əsas kateqoriyalarından birinin mahiyyətinə yekun vuraraq bu anlayışın istifadə edilməsinin əsas faydalılığını qeyd etmək olar:

- sistemlərə tədqiqatın elmi aləti kimi, qarşılıqlı əlaqələri olan iqtisadi hadisələr və proseslərin üsulu kimi baxılır. Sistemin bu cür başa düşülməsi bilavasitə idrak nəzəriyyəsinin problematikasi ilə bağlıdır, xüsusən də, ictimai – iqtisadi hadisələr sahəsində: bu nöqteyi – nəzərdən yanaşma özü ilə məsələnin qoyuluşunun ümumi metodologiyasını və iqtisadi tədqiqatın həyata keçirilməsini nəzərdə tutur, o, istənilən iqtisadi sistemlərin daha çox ümumi qanunauyğunluqlarını, onların təsnifatı metodlarını və öyrənmə üsullarını təyin etməyə imkan verir;

- sistemə xüsusi olaraq layihələşdirilmiş və ya artıq işlənib hazırlanmış və ictimai istehsal sahəsində müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün tətbiq edilmiş metod və vasitələrin qarşılıqlı əlaqəli kompleksi kimi baxılır;

- sistemə dərk edilə və öyrənmə biləcək iqtisadi proseslərin və hadisələrin obyektiv olaraq mövcud olan və ya planlaşdırılan qarşılıqlı əlaqələrin kompleksi kimi baxılır;

Sistemli yanaşmanın əsas kateqoriyaları məqsəd, meyar, funksiya, əməliyyat və idarəetmənin vəzifələri kimi anlayışlardır. Bütün bunlar idarəetmə sistemini təsvir edir və konkretləşdirirlər.

Məqsəd – bu sistemlər nəzəriyyəsinin və sistemli təhlilin mərkəzi kateqoriyalarından biridir. Məqsədlər sistemin arzu edilən vəziyyəti kimi, çıxışda sistemin müəyyən reaksiyası, sistemin çıxışlarının arzu edilən sistemi kimi çıxış edir. Məqsədlər onlara çatmağın vasitələrindən ayrılmazdır. Sistemin məqsədli bilavasitə onun fəaliyyətindən əmələ gəlmir,

xaricdən verilir (idarəetmənin iyerarxiyasının daha yüksək səviyyəli sistemi). O, əgər ümumi məqsədə çatmağın vasitədirsə, iyerarxiyanın daha aşağı səviyyəsində ayrı – ayrı sistemaltının sərbəst məqsədlərinə çevrilir. İqtisadi sistemlərdə məqsədlər xüsusi məqsədlərə ayrılaraq göstəricilərin qarşılıqlı əlaqəsi kompleksində ifadə olunurlar (ümumi məqsədlərə çatmanın vasitələri). Beləliklə, məsələn, əgər mənfəətin göstəricisi bazarın sərbəst subyekti kimi müəssisənin fəaliyyətinin və onun struktur vahidlərinin məqsədi-dirsə, onda müəssisənin tab gətirməsinin məqsədi onun məhsuluna və xidmətlərinə tələbatın təmin edilməsi olacaqdır, mənfəət isə məqsədlərə çatmağın vasitəsidir.

İdarəetmə meyarı altında məqsədlərə effektiv nail olmanın üsulu və qaydası kimi başa düşülür – özü də əsl kəmiyyət xarakteri. Hər bir məqsədə müəyyən meyar uyğun gəlir. Sistemlərin ümumi nəzəriyyə terminlərində meyar məqsədlərə çatmağın traektoriyasının istiqamətini müəyyən edir. Konkret iqtisadi təşkilat üçün meyar məqsədlərə nail olmağın uğurlu olması barədə mühakimə yürüdülmə ölçünü ifadə edir.

İdarəetmənin funksiyaları özü ilə idarəetmə sistemini təşkil edən hər şeyin siyahısını təqdim edir. İstənilən sistem özü ilə funksiyanın birliyini və onları həyata keçirən sxemləri ehtiva edir. Konkret müəssisəyə və ya təşkilata sistem kimi baxaq, onda bizə onun funksiyasını tərtib etmək lazımdır. Sistemlər nəzəriyyəsinin terminlərində funksiya sistemlərin çıxış vəziyyətlərinin cəmidir. Bəzi əlamətlərinə görə (zaman, iqtisadi, texnoloji və s.) funksiyalar funksiyaaltı və ayrı - ayrı əməliyyatlara bölünürlər. Əməliyyat anlayışı da çoxsahəlidir. Burada müəyyən materialın emalının texnoloji əməliyyatı, malların saxlanması və yerdəyişməsi, hesablaşma maliyyə və hesablaşma sənədinin tərtib edilməsi başa düşülür.

Beləliklə, sistemdəki istənilən dəyişmə funksiyaların (funksiyaaltının, əməliyyatların) əsasında həyata keçirilir. Onlar isə bizləri idarə etmənin vəzifə-lərini dərk etməyə sövq edir.

İdarəetmənin vəzifələri dedikdə son həddə idarə etmə funksiyalarını həyata keçirməyə aparan bir və ya bir neçə əməliyyatların təsviri və formalaşması (adətən modelləşdirmənin əsasında) prosedurası başa düşülür. Sistemli yanaşmada idarə etmənin vəzifəsi anlayışı bütün yuxarıda müəyyən edilmiş sistemli kateqoriyaların kompleksli (elmi) istifadəsi üçün nəzərdə tutulur. Bu proses əyani olaraq aşağıdakı sxemdə təqdim edilmişdir.

İdarəetmənin məqsədləri
İdarəetmənin meyarları
İdarəetmənin vəzifələri
İdarəetmənin funksiyaları
Əməliyyatlar 1,2,...,n

Sxem 4.

İdarəetmənin vəzifələrinin formalaşması prosesi sistemli yanaşmanın istifadə edilməsi əsasında həyata keçirilir, idarəetmənin funksiyalarının tədqiqi və təsviri ilə bağlıdır və ətraflı olaraq daha sonra baxılacaqdır.

Sistemli yanaşmadan istifadə edilməsi idarəetmə prosesinin effektiv və onun ayrı-ayrı elementlərinə məqsədyönlü təsir etmə prosesi başa düşülür. Beləliklə, burada da məqsəd anlayışı əsas başlanğıcdır. İdarəetmə hesablama əmsalının onun dəyişildəndən xarici şəraitlərin dəyişmələrində və hesablama sistem parametrlərinin təmin edilməsinə gətirib çıxardır. Sistemlərin çoxu belə qurulmuşdur.

İqtisadi sistemdə struktur kimi seçmə və formalaşma, həm də fəaliyyət göstərmənin üsulu müəssisənin inkişafının dinamikasını təmin edən idarəetmənin vəzifələridir. Lakin hər iki vəzifənin tiplərinin münasibəti idarəetmənin iyerarxiyasının müxtəlif səviyyələrində müxtəlifdir. Sistemin formalaşmasında onun idarəedici elementləri idarə edilən hissəyə, yəni idarəetmənin obyektinə birləşdirilir. İdarə edən elementlərin toplusu idarə edən sistemi əmələ gətirir. Hər iki hissə informasiya əlaqələrinin son ədədinin köməyi ilə qarşılıqlı fəaliyyətdədir. Sistemin davranışı və vektora lazım olan komponentin əmsalı onun çıxışına idarəetmə ilə yolu ilə nail olunur. Daha sonra idarə edici təsir idarəedici çıxışlar kimi izah edilir. Həmin çıxışlara istənilən diapazonlar verilir ki, onların dəyişməsi də icazə verilən mənalardan sonuncu cəmidir. Kibernetikada adətən idarəetmə sistemini ona birləşdirilmiş idarəedici sistemaltının idarəetmə obyektinə adlandırırlar.

İdarəetmə prosesi həmişə bir-biri ilə sıx əlaqəli olan mərhələdən ibarətdir. Birincisi idarəetmə sisteminin tələb olunan davranışını müəyyən edən proqramın işlənilməsi hazırlanmasıdır. İkinci mərhələni müxtəlif cür adlandırırlar: tənzimləmə, rəhbərlik, operativ idarəetmə (hərdən idarəetmə), yəni söhbət son nəticədə proqramın həyata keçirilməsindən gedir. Bu proqramın həyata keçirilməsi insanın və kollektivin səlahiyyətini təşkil edir və ümumi sistemli səviyyədə idarəetmənin prinsiplərinin həllini əhatə edir.

İdarəetmə prosesi – informasiya prosesidir. Ona görə də informasiya anlayışı, idarəetmə proseslərinin informasiya təminatı tədqiqat obyektinə kimi sistemli yanaşmanın əhəmiyyətli əlavəsidir. Kibernetika idarəetmə haqqında elm kimi informasiyaya tələblər verir, toplama, emal, ötürmə və onlardan sonralar istifadə etmək məqsədilə saxlanılan obyektə iş məlumatı verir. Sonuncu qeyd edir ki, o informasiya faydalıdır, hansı ki, onlardan istifadə edirlər. İnformasiya təminatının formalaşdırılması prosesi iki tərkib hissəni özündə birləşdirir: məzmunlu və texniki (texnoloji). Məzmunlu hissə informasiyanın yuxarıda tərtib edilmiş tərifinə əsaslanır. İnformasiyanın təminatının texniki tərəfi həm də onun müəyyən edilməsindən irəli gəlir və müasir informasiya texnologiyalarının köməyi ilə informasiyanın yenidən işlənilməsi hazırlanmasında texnoloji prosesin təşkili əsasında həll edilir. Sonuncuların tətbiqi nəinki informasiya təminatının

bütün prosesini avtomatlaşdırmağa, həm də yeni keyfiyyətli səviyyədə onun məzmunlu hissəsini təşkil etməyə imkan verir.

§ 3. İdarəetmə sistemlərinin təhlili

Müasir elmi təsəvvürlərə əsasən iqtisadi idarəetmənin sistemləri icimai istehsalın hər bir həlqəsinin obyektiv tələbatlarından çıxış edərək məqsədyönlü və plana uyğun olaraq yaradılmalıdır. Hər hansı istənilən sistem kimi iqtisadi idarəetmənin sistemi olmalıdır və istismara uyğun olaraq layihələşdirilməli, işlənilib hazırlanmalıdır. Sistemli tədqiqat iki tip vəzifəni özündə birləşdirir:

1) təhlil (məlum olan sxemə görə sistemlə həyata keçirilən funksiyaları müəyyən etmək);

2) sintez (məlum olan funksiyaya görə onu ən yaxşı həyata keçirən sxemi tapmaq);

İstənilən iqtisadi obyektin – müəssisənin və ya idarəetmə orqanının işini təkmilləşdirməyə can ataraq öncə müəyyən etmək lazımdır ki, onun çatışmazlığını biz nədə görürük, hansı məqsədlərə can atırıq, daha sonra isə artıq uyğun gələn vasitələri seçmək lazımdır.

Bütövlükdə istənilən iqtisadi obyektin təkmilləşdirmə prosesini bir neçə mərhələyə bölmək olar:

- diaqnoz – aradan qaldırmağa müyəssər olan çatışmazlıqların tapılması və işin təkmilləşdirilməsinin məqsədlərinin qısa və dürüst ifadəsi;

- çatışmazlığı doğuran səbəbləri dəqiq üzə çıxartmaq üçün müəyinə prosesi;

- modelləşdirmə – sisteminin qurulması və xüsusi metodların (qrafik, riyazi və başqaları) köməyi ilə onun təsvir edilməsi;

- sistemin təhlili – sistemin qarşılıqlı fəaliyyət elementlərinin dəqiq miqdar xarakteristikalarının alınması, nisbətətsizlik və uyğunsuzluq, «dar yerlər», «ən qızgın gərginliklər», köhnəlmiş metodlar və işlərin təşkili formalarını, yeni şəraitlərə uyğunlaşmayanları axtarır tapmaq.

- sistemin sintezi – əməyin təşkilinin yeni metodlarını, iqtisadi – riyazi metod və modelləri, kompüter texnikasını cəlb etməklə bütün çatışmazlıqları aradan qaldırmaqla iqtisadi obyektin işinin daha səmərəli təşkil edilməsinin hipotetik sxeminin qurulması;

- sistemin layihələşdirilməsi – təşkilatın konkret formalarının, işin metodlarının, sənədlərin tiplərinin və dövriyyə sənədlərinin sxemlərinin, texniki vasitələrin və onların işlərinin proqramlarının seçilməsi, sistemin bütün bu komponentlərinin qarşılıqlı uyğunlaşması və layihələr kimi tərtib edilməsi;

- yenidən layihələşdirilmiş sistemin tətbiqi və sazlanması.

Təşkilatın (müəssisə və ya idarənin) diaqnostik təhlili – müasir təşkilatın çatışmayan və zəif cəhətlərini tapmağa istiqamətlənmiş tədbirlərin

kompleksidir. Məqsədlərin formalaşması və onun təkmilləşdirilməsinin istiqamətləri, müasir sistemin qurulması prinsiplərinin hazırlanması, yeni metodların və texniki vasitələrin işlənilib ardıcılıqla işlənilib hazırlanması və tətbiqi. Onların əsaslandırılması və planlaşdırılması tədbirlərinin kompleksidir.

Xarici təcrübə əsasında diaqnostik təhlilin aparılması həmin təşkilatın nizamnaməsi, əsas əlavələrin, müxtəlif inzibati aktların nəticəsində öyrənilir. Bütün bunlar diaqnostik təhlilin vəzifələrini, funksiyalarını və strukturunu müəyyən edirlər. Son 1-2 ilin hesabatına inkişafın perspektiv planlarına baxırlar. Bu zaman problemin iki cəhəti müəyyən edilir, yəni istehsalın vəziyyəti və təşkili və idarəetmənin vəziyyəti və təşkili nöqtəyi – nəzərdən birinci halda həmin təşkilatın maddi – istehsal sistemi, ikincidə isə kibernetik informasiya sistemi qurulur. Bu məsələlər sıx surətdə qarşılıqlı əlaqədədir, ancaq toplanan məlumatların tərkibi, modelləşdirmənin metodları və praktiki həlli xeyli dərəcədə fərqlənəcəkdir.

Diaqnostik hesabatın məzmununa görə ümumi tövsiyələri aşağıdakılardır:

- 1) İdarəetmə sisteminin nizamnamə və normativ sənədlərinin təhlili;
- 2) İdarəetmə sistemlə əsas həllediləcək vəziyyətlər;
- 3) Onun inkişafının istiqamətləri.
- 4) İdarəetmə sisteminin istehsalın inkişafı vəzifələrinə uyğun gəlməsi;
- 5) Verilmiş təşkilatın təkmilləşdirilməsinə görə tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün ehtiyatların həcmünün məqsədəuyğun ayrılması;
- 6) İqtisadiyyatın və təşkilatın təkmilləşdirilməsi sahəsində tövsiyə edilən tədbirlər və onların həyata keçirilməsinin növbəliliyi.

İdarəetmə obyektinin keyfiyyətli aparılmış diaqnostik təhlil və onun sistemləri eyni zamanda qalan mərhələlərin tam açılmasına və tədqiqatına imkan yaradılacaqdır.

Aşağıda idarəetmə sisteminin tədqiqinin tərkibi və ardıcılığı haqqında tam təsəvvür etməyə imkan verən onların məzmunlu təhlili verilmişdir.

1. Problemlərin təhlilinə daxil edilir: problemin qoyuluşu və dəqiq tərtib edilməsi, problemin məntiqi strukturunun təhlili, problemin inkişafı, problemin başqa problemlərlə qarşılıqlı əlaqələri, problemin əsaslandırılması və real həlli;

2. Müəyyən sistemlərə daxil edilir: vəziyyətlərin spesifikliyi, müşahidə mövqeyinin müəyyən edilməsi, obyektin müəyyən edilməsi, elementlərin ayrılması, sistemaltının, mühitin müəyyən edilməsi;

3. İdarəetmə sisteminin, strukturunun təhlilinə daxil edilir: iyerarxiya səviyyələrinin müəyyən edilməsi (böyük sistemlərdə), aspektlərin və dillərin müəyyən edilməsi (mürəkkəb sistemdə), proseslərin – funksiyaların müəyyən edilməsi (dinamik sistemdə), idarəetmə proseslərinin müəyyən

edilməsi və spesifikasiya və informasiya kanallarının müəyyən edilməsi (ki-bernetik sistemlərdə), sistemlərinin spesifikasiya, cari fəaliyyətin (mühafizəkar) proseslərin (funksiyaların) spesifikasiya və inkişafı (məqsədli).

5. Ehtiyatların və proseslərin üzə çıxarılmasına daxil edilir: mövcud olan texnologiya və güclərin qiymətləndirilməsi: ehtiyatların müasir vəziyyətinin qiymətləndirilməsi: həyata keçirilən və planlaşdırılmış layihələrin qiymətləndirilməsi: imkanların başqa sistemlə qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi; sosial amillərin, məqsədlərin kompozisiyasının qiymətləndirilməsi.

6. Proqnoz və gələcəkdəki şəraitlərə daxil edilir; sistemin inkişafının sabit meyllərinin (tendensiyanın) təhlili, inkişafın və mühitin dəyişməsinin sistemin inkişafına güclü təsir göstərən yeni amillərin meydana çıxmasının qabaqcadan xəbər verilməsinin proqnozu, gələcək ehtiyatların proqnozu, gələcək inkişaf amillərinin qarşılıqlı fəaliyyətinin kompleks təhlili, mümkün olan məqsədlərin və meyarların irəliləyişlərinin təhlili.;

7. Məqsəd və vasitələrin təhlili, məqsədlərin qarşılıqlı asılılığının qiymətləndirilməsi, ehtiyatların çatışmazlığının və dəyərinin qiymətləndirilməsi. Kompleks hesablama qiymətlərinin hesablanması.

8. Variantların seçilməsi özündə birləşdirir: məqsədlərin uyğunluq və daxil olmaya görə təhlili, məqsədlərin dolğunluğa görə yoxlanılması, artıq məqsədlərin ləğv edilməsi, ayrı-ayrı məqsədlərə çatmağın variantlarının planlaşdırılması, variant-ların qiymətləndirilməsi və müqayisə edilməsi, qarşılıqlı əlaqəsi olan variantlar kompleksinin əvəz edilməsi.

9. Mövcud olan sistemin diaqnozuna daxil edilir: texnoloji və iqtisadi prosesin modelləşdirilməsi, potensial və faktiki güclərin hesablanması, gücün itirilməsinin təhlili, istehsalın və idarə etmənin təşkilindəki çatışmazlıqların aşkar edilməsi, təşkilatın təkmilləşdirilməsinə görə tədbirlərin aşkar edilməsi və təhlili.

10. İnkişafın kompleks proqramının qurulmasına daxil edilir: tədbirlərin, layihə və proqramların tərtib edilməsi, onlara çatmaq üçün məqsəd və tədbirlərin növbəliyini müəyyən etmək, fəaliyyət sahəsini (sferasını) bölüşdürmək, səlahiyyət sahəsinin bölüşdürülməsi, zaman daxilində ehtiyatlara görə məhdud çərçivələrdə tədbirlərin kompleks planının işlənilib hazırlanması, cavabdeh təşkilatlar, rəhbər və icraçılara görə bölüşdürmə.

11. Məqsədlərə çatmaq üçün təşkilatın layihələndirilməsinə daxil edilir: təşkilatın məqsədlərinin təyinatı, təşkilatın funksiyalarının tərtib edilməsi, təşkilati strukturun layihələndirilməsi, informasiya mexanizmlərinin layihələndirilməsi, iş rejiminin layihələndirilməsi, maddi və mənəvi həvəsləndirmə mexanizmlərinin layihələndirilməsi.

Ən böyük çətinliklər məqsədin müəyyən edilməsi və onu təşkil edən vəzifələrlə bağlıdır. Diaqnostik təhlil mərhələsində məqsəd yalnız ümumi əlamətlərdə müəyyən edilir. Burada təkə işdəki əsas istiqamət nəzərdə tutulur. Dəqiq tədqiqat mərhələsində vəzifə müxtəlif cəhətlərdən müəyyən

edilməlidir. Verilmiş təşkilatda həyata keçirilən idarə etmənin konkret vəzifələrinin siyahısını, onların məntiqi və zaman qarşılıqlı əlaqəsini müəyyən etmək lazımdır. İdarə etmənin hər bir ayrı – ayrı vəzifəsi elə bir tərzdə tərtib edilməlidir ki, onun qoyuluşundan bilavasitə lazım olan məlumatlar alınmalıdır.

Sosial – iqtisadi sistemlərdə idarəetmə proseslərinin tədqiqatında müəyyən spesifikasiya mövcuddur:

1. Tədqiqatçılar verilmiş təşkilatın təcrübəli işçilərindən öncə qısa müddət ərzində bütün idarəetmə texnologiyasını daha yaxşı bilməlidirlər.

2. Tədqiqatın hər bir işçisi başqa iştirakçıların nəyə nail olduğu hər şeyi billə bilər.

3. Tədqiqat prosesində o qədər çox informasiya toplanır ki, müayinə haqqında hesabat və ya layihə həddindən artıq böyük olur.

4. Tədqiqat prosesində ən müxtəlif peşələrin mütəxəssisləri iştirak edirlər. Özü də onlar öz qarşılarında tamamilə müxtəlif vəzifələr qoyurlar. Bu isə problemin ümumi və tədqiqatçılar mühitində kommunikasiyaların dərk edilməsini çətinləşdirir.

Belə hallarda bu sayaq kompleks proqramların həyata keçirilməsi üçün idarə etmənin daimi və müvəqqəti orqanını yaratmaq zəruridir. Bəzi hallarda sistemli təhlilin məqsədi bu və ya digər idarə etmə orqanının layihələşdirilməsidir. Sistemli təhlilin məqsədə yönəldilmiş idarə etmənin effektiv orqanlarının layihələşdirilməsinin metodları və priyomları (fəndləri) var.

§ 4. İdarəetmə sistemlərinin layihələşdirilməsi

İqtisadi idarəetmə sisteminin təhlilinin başlıca, əsas vəzifəsi, yeni layihələşdirmə və yeni təkmilləşdirilmiş sistemin idarə edilməsindən ibarətdir.

İdarəetmə sisteminin layihələndirilməsi və yeni sistemin yaradılması mərhələsində qarşıda duran ən vacib məsələlər aşağıdakılardan ibarətdir: seçmək, qarşılıqlı əlaqəsi olan metod və vasitələrin sazlanması və istismara tətbiq edilməsi, artıq olan idarə etmə metod və sistemləri ilə üzvi surətdə birləşərək yeni sistemin yaradılması. Bu metod və vasitələr öz aralarında forma və təyinatlarına görə, dəyərinə və işlənilməsinə hazırlanmasına çəkilən zəhmətə görə, onların layihələşdirilməsinin əziyyətinə görə, hazırlanmasına və istismara buraxılmasına görə xeyli dərəcədə fərqlənirlər. İdarə etmə sistemini təkmilləşdirilməsini sürətləndirmək məqsədilə ilk növbədə sadə, ucuz və idarəetmənin asan metod və vasitələrindən istifadə edirlər. Və yalnız o halda ki, əgər onlar yetərincə effektiv idarəetməni təmin etmədikdə, onda daha mürəkkəb kompleksli və bəzi sistemlərin növlərinə keçirlər.

İqtisadi idarə etmənin sistemləri demək olar ki, heç vaxt yenidən layihələşdirilmir. Adətən, daha ciddi və dəqiq reqlamentləşdirmə və idarə-

etmənin mövcud olan sistemlərinin təkmilləşdirilməsi prosesində o, öz funksiyalarını uğurla həyata keçirir.

Adətən təşkilatın layihələşdirilməsi aşağıdakılarla əlaqədardır:

- idarəetmə prosesi öyrənilir və reqlamentləşdirilir, idarəetmənin məqsədləri müəyyən edilir. Funksiyalar, yəni bu məqsədlərə nail olmaq üçün sistemli fəaliyyət: bu funksiyaların parçalandığı vəzifələr; bu vəzifələri həll etmək üçün həyata keçirilən prosedurlar;

- idarəetmə sistemi öyrənilir və reqlament edilir, yəni müəyyən edilir ki, məqsədlərə çatmağa görə kim cavabdehdir; idarəetmə funksiyasını kim həyata keçirir; kim hansı məsələləri həll edir; prosedurları kim və hansı tərzdə realizə edir;

- axırınıcı növbədə müəyyən edilir ki, prinsipcə idarəetmənin prosedurlarının hansı mümkündür və iqtisadi cəhətdən avtomatlaşdırmaq məqsədinə uyğundur.

Sistemli təhlilin vəzifələrindən biri məqsədlərə nail olmağın ən effektiv üsulu ilə həyata keçirməyə qadir olan təşkilatın layihələşdirilməsidir. Sistemli yanaşma təşkilata prinsipcə yeni yanaşmanı işləyib hazırlayır: o, artıq mövcud olan və hüquqi qoyulmuş münasibətlərə tabe olmanın strukturu olmayaraq problemin həllinin vasitəsi, xüsusən layihələndirilmiş mexanizmi kimi təqdim edilir. Bu mexanizm və vasitələr səfərbərlik və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün bütün ehtiyatların yaxşı istifadə edilməsinə xidmət etməlidir.

Sintezin vəzifəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) idarəetmə obyektinin çıxışlarına maddi – əşyayi tələblər;
- 2) bu tələbləri həyata keçirən obyektin (imkan daxilində ən yaxşı tərzdə) strukturu və dinamikası;
- 3) onun elementlərinin fəaliyyət göstərməsinin üsulları;
- 4) bu elementləri əlaqələndirən axınların tərkibi və intensivliyi;
- 5) idarə edilən parametrlərin əhəmiyyəti;
- 6) idarəetmə sisteminin fəaliyyətinə nəzarət üsulları.

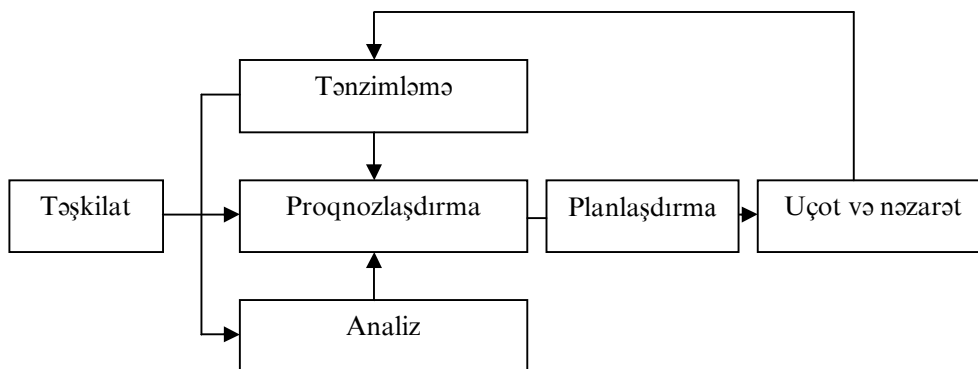
Terminlərlə əks əlaqə prinsiplərinin sintez vəzifəsi aşağıdakı tərzdə ifadə olunur:

Y çıxışlarını elə təyin edin ki, onlar verilmiş tələblərə cavab versin və bunlara uyğun olaraq X çıxışlarını və R dəyişkənliyini onlara qoyulmuş məhdud-yyətləri hesaba almaqla qurmaq. Məlum mənada sintezin vəzifəsi təhlilin vəzifəsinin əksinədir.

Beləliklə, idarəetmə sisteminin sintez prosesində sistemin fəaliyyət və təşkilati strukturunun yaradılması, onların tərtib edilmiş məqsədləri əsasında inkişafı məsələləri həll edilir. Nəticədə idarəetmə məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətin təşkilinin üsulu kimi müəyyən edilir. İdarəetmə sisteminin planlaşdırılması qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün həlli zəruri olan ümumi vəzifənin bölüşdürülməsindən ibarətdir. Buna idarə etmə prosesinin funksional təhlili əsasında çatmaq olar.

İdarəetmə nəzəriyyəsində idarəetmənin bir neçə funksiyasını vurğulamaq qəbul edilmişdir. Onlardan əsaslarına aşağıdakı funksiyalar aiddir: təşkil, təhlil, proqnozlaşdırma, planlaşdırma, uçot, nəzarət, tənzimləmə. Funksiyalardan hər biri idarəetmə prosesinin formalaşmasında müəyyən rol oynayır. Təşkili idarəetmə sisteminin layihələşdirilməsində və yaradılmasında rol oynayır. Təhlilin funksiyasının əsas vəzifəsi idarəetmənin fəaliyyətdə olan sistemindən bütün faydalı olanları müəyyən və istifadə etmək. Proqnozlaşdırmanın funksiyası məlum olan indiyə və keçmişə əsasən idarəetmə sisteminin mümkün olan inkişafının rollarını müəyyən edir. Planlaşdırma funksiyasının vəzifəsi idarə etmə sisteminin inkişafını onun bütün elementləri ilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı fəaliyyət yollarını müəyyən etməkdən ibarətdir. Uçot və nəzarət funksiyalarının vəzifəsi idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin nəticələrini qeydə almaq və onun parametrlərinin verilmiş trayektoriyadan yayınmalarını aşkara çıxartmaqdır. Tənzimləmə əks əlaqə prinsipini həyata keçirən idarə etmənin başa çatan funksiyasıdır.

İdarəetmənin yuxarıda baxılmış və müəyyən edilmiş funksiyaları göstərir ki, idarəetmənin mərhələlərində olduğu kimi onların arasında möhkəm qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı və bir-birinə təsir edən əks əlaqələr mövcuddur. Onların sxem 5-də təsvir edildiyi kimi əyani olaraq təsəvvür etmək olar:



Sxem 5.

5-ci sxemdən görüldüyü kimi uçot və nəzarətin verilmiş funksiyalarına görə təhlil və tənzimləmə idarəetmə sistemində əks əlaqə prinsipini həyata keçirir. Onlar idarəetmə obyektinin ya verilmiş rejimdə fəaliyyətini, ya da dəyişən şəraitlərə uyğun olaraq onun uyğunlaşmasını təmin edirlər. İdarə etmənin bütün funksiyaları idarəetmənin texnoloji prosesində mütləq iştirak etməli və idarə etmə proseslərinin effektiv fəaliyyətinə istiqamətlənməlidir. Onların yerinə yetirilməsi sistemin funksional

strukturunu formalaşdırmağa (məsələn, təsis sənədlərində daha dolğun əks etdirmək) və onun təşkilati strukturunu müəyyən etməyə imkan verir.

İdarəetmə prosesinin hər bir funksiyasının yerinə yetirilməsi və istifadəsi idarəetməni həyata keçirən sistemin səviyyəsindən və idarəetmənin müvəqqəti cəhətindən asılıdır. Beləliklə, məsələn, təşkilin, planlaşdırmanın, uçot və nəzarətin funksiyaları adətən idarəetmənin bütün səviyyələri üçün səciyyəvidir. Proqnozlaşdırma funksiyası daha çox idarəetmənin yüksək səviyyələrinə xasdır. Təhlilin və tənzimləmənin funksiyaları region səviyyəli müəssisələr üçün daha çox tipikdir. İdarəetmə prosesinin təkmilləşdirilməsi çox hallarda proqnozlaşdırma, təhlil və tənzimləmənin funksiyalarının idarəetmənin bütün səviyyələrində sonralar nüfuz etməsilə bağlıdır. İdarə etmənin müvəqqəti cəhətinə uyğun olaraq (qısamüddətli, ortamüddətli, uzunmüddətli); - idarəetmənin qısamüddətli dövrü üçün ola bilsin ki, proqnozlaşdırma funksiyasından başqa idarəetmənin bütün funksiyalarına xasdır. Operativ idarə etmək üçün proqnozlaşdırmanın, təhlilin və təşkilin funksiyalarından seyrək istifadə edillər. İdarəetmənin orta dövründə, adətən, idarəetmənin bütün funksiyaları istifadə edilir. Uzunmüddətli idarəetmə mərhələlər əsasında həyata keçirilir: proqnozlaşdırma, planlaşdırma. Qısamüddətli idarəetmənin daha geniş istifadəsində (xüsusən operativdə) proqnozlaşdırma, təhlil və tənzimləmənin funksiyası idarəetmənin proseslərlə effektivliyinin artırılmasının mühüm istiqamətidir.

İdarəetmənin etap və mərhələlərin zaman dövrləri və idarəetmənin səviyyələrinə görə idarəetmənin buraxılmış ümumi funksiyalarının qarşılıqlı təsirinin texnologiyasını müəyyən edir. İdarəetmə prosesinin etapları idarəetmənin bu və ya digər ümumi funksiyaları idarəetmənin vəzifələrinin qoyuluşunda və qəbul edilən qərarların xarakterində təbiiq edilməsinin zəruriliyini müəyyən edir.

İdarəetmə sisteminin fəaliyyətli strukturunun formalaşması və funksional təhlilinin mühüm nəticəsi idarəetmənin funksional sistemli strukturunun formalaşmasıdır. Məlum olduğu kimi, funksiya – idarəetmə sistemi və ya onun hissələrinin nə edəcəyinin siyahısıdır. İdarəetmə prosesi, texnoloji proses kimi, öz əsasında idarəçilik fəaliyyətinin – əməliyyatın ilkin funksional elementinə söykənir. İdarəçilik əməliyyatı idarə etmə prosesinin etap və mərhələlərin başa çatan xarakteristikasıdır və idarəetmənin bu və ya digər funksiyasını həyata keçirir. Həm də eyni zamanda idarəetmə əməliyyatları idarəetmə aparatının konkret fəaliyyətini xarakterizə edir, yəni müəssisələrin bölmələri, bu bölmələrin mütəxəssislərinin vəzifə xarakteristikaları haqqındakı təlimatlarda müəyyən edilmiş idarəetmənin funksiyalarını həyata keçirir. Bu və ya digər əməliyyatlar idarəetmə prosesini başa vurur.

İdarəetmənin ümumi funksiyalarının istifadə edilməsi və ixtisaslaşdırılmış əməliyyatların aşkara çıxarılması idarə etmə vəzifələri anlayışını izah etməyə imkan verir. Təşkili-texnoloji forma kimi idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsi vəzifəsi idarəetmənin ümumi və xüsusi funksiyalarının

qarşılıqlı fəaliyyətinin nəticəsidir. İdarəetmə praktikasında müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə vəzifəsi aşlayışını iş anlayışı ilə eyniləşdirmək olar. İdarəçilik fəaliyyətinin son obyektinin formalaşdırılmasında bu cür qeyri-müəyyənlik ayrı-ayrı funksiyaların və işlərin həm hər bir struktur bölmənin daxilində, həm də bütövlükdə isə ayrı-ayrı bölmələr arasındakı müəssisələr üzrə təkrarlamağa aparır. Ona görə də idarəetmənin vəzifələri altında geniş mənada idarəçilik əməliyyatlarının kompleksini, informasiyalı vahid idarəçiliyin bir və bir neçə funksiyasının həyata keçirilməsini başa düşmək olar.

Beləliklə, idarəetmə vəzifəsi anlayışında əsas informasiya cəhətidir (aspektidir).

Buradan belə anlanılır ki, idarəetmə aparatının ayrı-ayrı bölmələrinin bir sıra əməliyyatları idarə etmənin vəzifələrini həll etmək üçün informasiyanın hazırlanmasına görə proseduradan başqa bir şey deyil. Belə yanaşma idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində vəzifələrin geniş yayılmış təkrarlanmasını aradan götürməyə imkan verir.

İdarəetmənin hər bir ayrı-ayrı vəzifəsinin qurulması seçilmiş təsnifat əsasında həyata keçirilir. Ən geniş yayılmış və uğurlu təsnifat matris metodudur. Onlardan aşağıdakı istiqamətlərdə istifadə etmək tövsiyə edilir: funksional, müvəqqəti əlamət və idarəetmənin əməliyyatlarında təsnifatın üçölçülü prinsipinin həyata keçirilməsi aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

İdarəetmənin vəzifələrini təşkil edən prosesin sxemi

	İdarəetmə proseslərinin və xüsusi funksiyaların (əməliyyatların) növləri															
	İqtisadi əməliyyatlar				Kommersiya əməliyyatlar				Texnoloji əməliyyatlar				Xüsusi əməliyyatlar			
	1	2	...	n	1	2	...	n	1	2	...	n	1	2	...	n
Təşkil																
İqtisadi təhlil																
Proqnozlaşdırma																
Planlaşdırma																
Uçot və nəzarət																
Tənzimləmə																

İdarəetmənin
vəzifələri

Sxem 6.

Matrisin (hürafatın) misralarında zaman aspektində götürülmüş idarəetmənin əsas funksiyaları yerləşmişdir.

Sütunlarda isə struktur bölmələrdə həyata keçirilən əməliyyatlar verilmişdir matrisin misralarının əməliyyatlarla kəsişməsi idarəetmə vəzifələrinin funksiyası bloklarını əmələ gətirir. İdarəetmənin son vəzifəsini almaq üçün əməliyyatların proseslərin hər dördündən birinin təhlilini ilkin əməliyyatı alana qədər davam etdirmək lazımdır. Bu isə idarəetmə aparatının bölmələri və vəzifə xarakteristikaları haqqındakı əsasnaməyə uyğundur.

Beləliklə, vəzifələrin detallaşdırılması idarəetmə əməliyyatının təqdim edilməsinin dərəcəsiindən asılıdır, çünki vəzifə idarəetmənin ümumi funksiya-larını və əməliyyatlarını qarşılıqlı əlaqəli həyata keçirməkdən ibarətdir. İdarəetmənin funksiyalarının maksimum sayı altıdır. 6-cı sxemdən gördüyümüz kimi onlardan hər biri iki (hərdən isə üç) zaman aspektlərində həyata keçirilir. İdarəetmənin dördədən hər bir əməliyyatın miqdarı sonuncudur. Cədvəlin elementlərindən bəziləri sıfır ola bilər. Çünki sonuncu əməliyyatlardan hər hansı birinci funksiya ilə və ya bu zaman aspektlərindən birincə həyata keçmir. Bunu hesaba alaraq idarəetmənin vəzifəsinin miqdarını aşağıdakı düsturdakı kimi yazmaq olar:

$$K_{a,y} = \sum_{l=1}^4 \sum_{i=1}^6 \sum_{j=1}^n f^l \cdot P_j \quad \text{harada}$$

$$f_i = \begin{cases} 1 & \text{-bəzi əməliyyatlar üçün, harada funksiya} \\ f_i & \text{həyata keçirilir.} \\ 0 & \text{- bəzi əməliyyatlar üçün, harada funksiya } f_i \text{ yoxdur.} \end{cases}$$

P_j – idarəetmə

$t = 1, 2, 3$ vəzifələrinin həllinin uyğun gələn dövrü.

Verilmiş düstur idarəetmə vəzifələrinin formalaşmasına metodiki yanaşmanı müəyyən edir. O, müəssisələrin idarə edilməsinin tərtib edilmiş strukturunun təhlili və yeganə yanaşmanı işləyib hazırlamağa və yeni keyfiyyətli əsasda onun sintezini aparmağa imkan verir. Bu cür yanaşmanın tətbiqinin zəruriliyi həll edilən məsələlərin mövcud olan strukturunun təhlilinə matris təsnifatı prinsiplərindən istifadə edilməsilə təsdiq edilir.

Vəzifələrin təsnifatı idarəetmə sisteminin strukturunu qaydaya salmağa, hər bir vəzifənin həmin və başqa funksiyalarla əlaqəsini aşkara çıxartmağa (məntiqi informasiyal və s.) səmərəli metod və məsələlərin həllinin alqoritmini, texniki vasitələri seçməyə imkan verir.

Düzgün aparılmış və qurulmuş təsnifat müəssisələrdə idarəetmə prosesinin təkmilləşdirilməsi üçün, onun optimal fəaliyyət strukturunu qurmaqda böyük metodoloji əhəmiyyətə malikdir, idarəetmə məsələlərinin bütün kompleksini işləyib hazırlamağın əsasıdır. Funksional təhlil nəinki müəssisədə (təşkilatda) idarəetmə məsələlərinin bütün tərkibini müəyyən etməyə, həm də onların birinci növbəli kompleksini tərtib etməyə imkan verir. Bu prosesin meyarı idarəetmənin məqsədi, həm də qərarların qəbul

edilməsi prosesinin müvəqqəti aspektidir. Ticarət müəssisələrinin funksional strukturunun təşkilinin qurtaran mərhələsidir. Məsələlərin bir hissəsi informasiyanın və düzünə hesabın işlənilib hazırlanması metodları ilə həll edilə bilər. Məsələlərin başqa bir hissəsi iqtisadi- riyazi metod və modellərin köməyi ilə həll edilə bilər. Metod və modellər idarəetmənin ənənəvi mərhələlərini həll etməyə imkan verir. Lakin bu cür məsələlərin həlli, adətən müasir kompüter texnologiyalarına əsaslanır.

III FƏSİL

İQTİSADI SİSTEM İDARƏETMƏNİN OBYEKTİ KİMİ

§ 1. Müəssisə idarəetmənin əsas həlqəsi kimi

İqtisadi kibernetika iqtisadiyyatın fəaliyyətinə və inkişafına mürəkkəb dinamik sistem kimi baxır. Onun öyrənilməsi üçün kibernetik yanaşmalarının bütün ehtiyatlarını, anlayış və metodlarını tətbiq edir. Bu bərdə I fəsildə artıq deyilmişdir. Bu analizdə istehsal-texnoloji, sosial-iqtisadi və idarəetmə prosesində baş verən iqtisadiyyatın dinamikası və strukturun təşkilati-təsərrüfat aspektləri sistemli yanaşma mövqeyindən seçilir və qarşılıqlı əlaqədə olurlar.

İnsanlar öz gündəlik tələbatlarını təmin etmək üçün təbii ehtiyatları yenidən işləmək yolu ilə onlara lazım olan rifahı istehsal etməlidirlər. İstehsalın bu prosesi zəhmət prosesidir. Burada insanın məqsədyönlü fəaliyyəti və ya əməyin özü istehsal (predmetlərlə və əmək vasitələrilə) vasitələrilə birləşirlər.

İstehsal prosesində insanlar bir-birilə ictimai-istehsal, iqtisadi münasibətlərlə girirlər.

Müəssisəni idarəetmənin iqtisadi sisteminə baxaraq, biz mümkün ola bilən proses və hadisələrin rəngarəngliyini müşahidə edirik. Bu proses və hadisələr bəşər biliklərinin sahələrinə və elmin ən müxtəlif sahələrinə aiddir:

Texnoloji proseslər, istehsalatda maddi dəyərlərin axını, maliyyə və pul axınları, plan və əməliyyat hesablaşmaları və sənədlərin tərtib edilməsi insanlar arasında (iqtisadi, inzibati, şəxsi) münasibətlər; kollektiv və fərdi psixoloji amillər (tələbatlar, üstünlüklər, bacarıq və vərdislər) mövcuddur. Bu hadisələrdən istənilən birinə bu və ya digər mövqedən və ya onların hamısına birləşmiş halda baxmaq üçün mücərrədliyin elə bir ölçüsünü tapmaq lazımdır ki, onlar bütün bu hadisələrə bərabər dərəcədə aid olsunlar. Sistem anlayışı belə mücərrəd anlayışdır, qaydalar isə, bütün bu rəngarəng hadisələrin öyrənilməsi üçün ümumi anlayışdır.

Sosial-iqtisadi və istehsal-texnoloji strukturların qarşılıqlı fəaliyyətində sistemin funksional-təşkilati-təsərrüfat strukturu formalaşır. O, iyerarxikdir, çoxsəviyyəlidir. İstehsalda baş verən texnoloji dəyişikliklərin səviyyəsindən böyüyərək yuxarı qalxır. Əgər sonuncular özü ilə maddi-əşyayi prosesləri verirsə, onda təşkilati-təsərrüfat strukturu informasiya blokları və idarəetmə prosesləridir. Sosial strukturdan çıxış edərək, insanlar ikili rolda çıxış edirlər, yəni istehsala onun son məqsədini verən həm istehsalçı kimi, həm də istehsalın özünün mühüm funksional elementi

olan əmək ehtiyatları kimi bu iki cəhət istehsal münasibətləri sistemində ümumi əsasə malikdir.

İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatında aşağıdakı təsərrüfat subyektləri təşəkkül tapmışdır: müəssisələr (mülkiyyətin müxtəlif formaları) və dövlət, onlar kollektiv sahibkar kimi çıxış edir. Əsas təsərrüfat subyektləri öz mülkiyyətində ictimai kapitalın çox hissəsini öz əlində cəmləşdirmişdir, onlar müxtəlif təşkilati-hüquqi formalarda və onların birliklərində olan müəssisələrdirlər. Məhz müəssisələrdə idarəetmənin sosial-iqtisadi xarakteri reallaşır.

Müəssisə adı altında məhsul istehsal etmək üçün fəaliyyətdə olan qanunvericiliyə uyğun olaraq yaradılmış (təsis edilmiş) sərbəst təsərrüfat subyektidir. Müəssisə ictimai tələbatları təmin etmək məqsədilə yaradılır və o, müəyyən işləri yerinə yetirir, xidmətlər göstərir və mənfəət əldə edir. Dövlət qeydiyyatından keçdikdən sonra müəssisə (qoyulmuş qaydada) hüquqi şəxs statusu alır. Müəssisə məfhumunda mülkiyyəti, təsərrüfat sərəncamında və operativ idarəçiliyində xüsusi mülkü olan və öz öhdəliklərinə əsasən bu mülkə öz adından cavabdeh olan, mülki və şəxsi qeyri mülki hüquqları əldə edən və həyata keçirən öhdəliklər daşıyan və məhkəmədə iddiaçı və cavabdeh kimi çıxış edən təşkilat başa düşülür. Deməli, müəssisə hüquqi şəxs kimi bütün hüquqları alır və mülki qanunvericiliyə, hökumətin qərarlarına uyğun olaraq cavabdehlik daşıyır. Müəssisə sərbəst fəaliyyət göstərən subyekt kimi sərbəst balansə və smetaya özünün təşkilati – hüquqi formasını göstərən ada malik olmalıdır.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin məzmunu istehsalın təşkilindən və konkret əmtəənin (malın) satışından ibarətdir. Belə halda natura – əşya xarakteri (məsələn, sənayenin, kənd təsərrüfatının və tikintinin çıxaran, emal edən sahələrinin məhsulu) olan məhsul çıxış edə bilər. Buraya həm də işlərin yerinə yetirilməsi (sənaye xarakterli, elmi, layihə – axtarıcı, geoloji kəşfiyyat, elmi tədqiqat, yükləmə-boşaltma və s.), xidmətlərin göstərilməsi (nəqliyyat, ticarət, rabitə, kommunal, məişət xidmətləri və s.) də aiddir.

Müəssisə sərbəst subyekt kimi başqa müəssisələrlə, yəni təchizatçılar və alıcılarla, birgə fəaliyyət üzrə tərəfdaşlarla qarşılıqlı fəaliyyətdə olur, Şura və assosiasiyalarda iştirak edir, kapital nizamnaməsinin formalaşması üçün təsisçi kimi öz payını ödəyir, banklarla, qeyri – büdcə fondları ilə qarşılıqlı münasibətlərə girir və s. Lakin iqtisadi münasibətlər yalnız o zaman meydana çıxır ki, pul vəsaitləri əsasında müəssisənin şəxsi vəsaitlərini, onun gəlirlərinin formalaşması, təsərrüfat fəaliyyətini maliyyələşdirmək üçün istiqraz mənbələrinin cəlb edilməsi, bu fəaliyyət nəticəsində əmələ gələn gəlirlərin bölüşdürülməsi, onlardan müəssisənin inkişaf etdirilməsi məqsədləri üçün istifadə edilməsində baş verir.

İqtisadiyyatın ilkin həlqəsi kimi müəssisə, fəaliyyət göstərməsi üçün tamamilə müəyyən məqsədlərə malikdir:

- iqtisadi məqsədlər müəssisənin məqsədlərinin bütün sisteminin əsasını təşkil edir və son nəticədə bazar təsərrüfatında müəssisənin iş qabiliyyətini təmin etməyə yönəldilir:

- sosial məqsədlər həmin amilin ifadəsidir ki, müəssisədə müxtəlif maraqları olan insanlar qarşılıqlı fəaliyyətdədirlər və müəssisə cəmiyyətin iqtisadi sisteminin tərkib hissəsidir;

- ekoloji məqsədlər iqtisadi fəaliyyətin ətraf mühitə təsirini hesaba alır.

Fəaliyyətin bu məqsədlərini reallaşdırmaq üçün müəssisələrin sisteminin təşkilatı quruluşu mövcuddur.

Təsərrüfatçılığın bazar metodlarına keçməsilə əlaqədar olaraq bu sistem xeyli dəyişikliklərə məruz qalır.

Sistemin təşkilatı quruluşunun əsasını müxtəlif formalı mülkiyyəti olan müəssisələr təşkil edir.

Onların əksəriyyətinin hüquqi şəxs kimi hüquqları var. Müxtəlif səviyyəli idarə etmə orqanlarda birləşən və müxtəlif idarələrin tərkibinə daxil olan idarələrin (müəssisələrin) toplusu fəaliyyət sahəsi kimi sistemi təşkil edir.

Bazara keçidin labüdlüyünü dərk etmək və Azərbaycan Respublikasında qvunvericiliyin əsaslarının dəyişdirilməsi Azərbaycanda kommersiya və sahibkarlıq fəaliyyəti üçün geniş imkanlar yaradır. Hər şeydən artıq Azərbaycanda xırda və orta sahibkarlığın formalarına üstünlük verilir. Bu məqsədlə onları inkişaf etdirmək üçün dövlət onlara uzunmüddətli, az faizlə kreditlər verir. Bu isə Azərbaycanda sahibkarlığın inkişaf etdirilməsinə dövlət qayğısının olduğunu bir daha sübut edir. Azərbaycanda sahibkarlığın aşağıdakı növləri var: koopera-tivlər, şəxsi, birgə müəssisələr, fermer təsərrüfatları, kiçik müəssisələr, dövlət müəssisəsi və təşkilat, idarələr. Ekspertlərin qiymətləndirilməsinə əsasən xırda sahibkarlığın və xırda müəssisələrin müxtəlif formalarında respublika əhalisinin ... faizi çalışır. Məsələn, xidmət sahəsində onların sayı hal-hazırda xeyli artmışdır.

Dünya praktikasında xırda (kiçik) müəssisələrə ələsinə aid edirlər ki, müəssisədə məşğul olan işçilərin orta illik sayı, müəssisənin aktivlərinin həcmi və illik dövriyyəsi olsun. Azərbaycan Respublikasında müəssisələrin kiçik müəssisələrə aid edilməsinin kriteriyası həm ştatda olan bütün işçilər, həm də mülki-hüquqi müqavilələrə əsasən işləyənlər aiddir.

Avropa Birliyinin Komissiyası kiçik firmalar kateqoriyasına məşğul olanların sayı 100 nəfərə qədər və xüsusi vəsaitləri 75 milyon avrodan artıq olmayanları aid edir. ABK mikromüəssisələrə məşğul olanların sayı 9 nəfərə qədər, xırdalara (kiçiklərə) isə 10-dan 99 nəfərə qədər olanları ayırır. Ayır-ayrı Avropa ölkələrində məşğul olanların sayı xeyli fərqlənir. Məsələn, Böyük Britaniyada xırdalara məşğul olanların sayı 1-dən 23-ə

qədər, kiçiklərə isə 24-dən 99-a qədər olanlar aiddir. Emaledici sənayedə isə məşğul olanların sayı 200-dən az olmayan müəssisə kiçik hesab edilir.

Fransada işləyənlərin sayı 500-dən artıq olmayan, illik dövriyyəsi 200 milyon frankdan artıq olmayan müəssisə kiçik hesab edilir. Beləliklə, Fransanın kənd təsərrüfatında və yeyinti sənayesində 200 nəfərdən artıq işçi olarsa, firma iri hesab edilir, avadanlıq istehsal edən sahələrdə isə 500 nəfərə qədər məşğul olanlar varsa, kiçik müəssisələrə aid edirlər.

ABŞ-da fəaliyyət göstərən müəssisələr maraq doğurur. Ən kiçiklərinə 1-dən 24-ə, kiçiklərə 25-dən 99-a, aralarındakına isə 100-dən 499-nəfərə qədər, işçiləri 500-dən 999-a 1000 nəfərdən yuxarı olan müəssisələr isə ən iri müəssisələr hesab edilir. Ayrı-ayrı sahələrdə ikinci kriteriyaya illik dövriyyə həcminə görə müəssisələr aiddir.

Yaponiyada müəssisələrin kiçik və ortaya aid edilməsi nizamnamə kapitalının həcmindən və işləyənlərin sayından asılı olaraq həyata keçirilir. Özü də emal edən sənayedə və tikintidə işləyənlərin sayı 300 nəfərdən artıq olmamalıdır, topdansatış ticarətdə 100, pərakəndə ticarət və xidmətlər sənayesində 50 nəfərdir.

Bizim respublikada Azərbaycan Respublikasının Qanununa uyğun olaraq, kiçik sahibkarlıq subyekti altında nizamnamə kapitalı iştirakətmə payı, ictimai və regional təşkilatların (birliklərin) xeyriyyəçilik və başqa fondların payı 25 faizdən yuxarı olmayan kommersiya təşkilatı başa düşülür. Bu pay bir və ya bir neçə hüquqi şəxsə aid ola bilər. Onlarda kiçik sahibkarlığın subyekti olmayan hüquqi şəxslərin payı 25 faizdən artıq deyil və bu müəssisələrdə hesabat dövrü ərzində işçilərin sayı aşağıdakı kimi müəyyən edilmişdir: sənayedə – 100 nəfər, tikintidə – 100 nəfər, nəqliyyatda 100 nəfər. Kənd təsərrüfatında 60 nəfər, elmi – texniki sahədə 60 nəfər, pərakəndə ticarət və xidmətlər sahəsində 30, topdansatış ticarətdə 50 nəfər, qalan sahələrdə və fəaliyyətin başqa növlərini həyata keçirəndə isə 50 nəfər.

Müəssisələri kiçiklərə aid etməyə imkan verən işçilərin sayına bütün işçilər daxildir (daimi və müvəqqəti, tam və natamam iş gününü işləyən işçilər) buraya əvəzətmə ilə işləyənlər də daxildir.

Dünya praktikası göstərdiyi kimi, kiçik müəssisələr aşağıdakı müsbət xüsusiyyətlərə malikdir: fəaliyyətdə çeviklik və operativlik, yerli şəraitlərə uyğunlaşma, idarəetməyə görə aşağı xərclər, ideyaların daha sürətlə reallaşdırıl-ması imkanı, kapitalın yüksək dönrəliyi və s.

Lakin Azərbaycanda kiçik sahibkarlığın miqyasının genişlənməsi hal-hazırda mülkiyyətin qeyri – bərabər bölüşdürülməsi, dövlət və qeyri – dövlət sektorunun qeyri-hüquqi sərəncamı ilə əlaqədardır. Praktiki olaraq mülkiyyət dövlətidir, özəlləşdirmədə mülkiyyət kollektivə aid edilməsindən ibarətdir, çek özəlləşdirməsi və auksionlar isə maddi – texniki bazalar kiçik sahibkarlığa heç nə vermir. Ona görə də hətta sahibkarların öz işini qurmaq üçün vəsaiti olsa da, mülkiyyətin olmasına mane olur. Ona görə də Azərbaycanda sahibkarlığın əmələ gəlməsinin iqtisadi şəraitləri xoşagəlməz olaraq qalır.

§ 2. İdarəetmə sisteminin təşkilati strukturu

İdarəetmənin sosial-iqtisadi sistemini təsəvvür etmək üçün struktur anlayışını izah etmək lazımdır. Bu anlayış elementlərin qaydaya salınması və onların arasındakı hər hansı bir əlamətə görə münasibətləri əks etdirir. Sistemin strukturu artıq elementlərin münasibəti deyil, lakin onların münasibətlərinin münasibətidir, hansı ki, adətən pilləli, iyerarxik konstruksiyanı əmələ gətirirlər. Sistemin strukturu özü ilə sonrakı mücərrədliyi, təmiz halda sistemli münasibətin ayrılmasını təqdim edir.

Struktur anlayışı sistemli analizdə mühüm rol oynayır, çünki strukturu bilməkdən asılı olaraq idarəetmənin məqsəd və vəzifələri təsnifatlandırılır. Əgər sistemin strukturu məlumdursa, onda tədqiqatın vəzifəsi, elementləri və onların münasibətlərini əks etdirən dəyişkənlərin mənasını müəyyən etməklə nəticələnir. Məhz strukturların inkişafının tədqiqatı sistemli analizin predmetlərindən biridir.

Bazar şəraitlərində müəssisənin iqtisadi fəaliyyəti idarəetmənin tipli strukturlarının təşkilini və fəaliyyətin məqsədlərinə çatmaq üçün təsir metodlarını nəzərdə tutur. Bu əsas elementlərin qarşılıqlı fəaliyyəti idarəetmənin (bölmə 2.2.) yuxarıda baxılmış əsas funksiyalarının köməyi ilə müəssisə idarəetmənin mexanizmini reallaşdırır: təşkilati, iqtisadi analiz, proqnozlaşdırma, planlaşdırma, tənzimləmə, uçot və nəzarət idarə etmənin funksiyası bu və ya digər dərəcədə müəssisəni idarəetmənin bütün mexanizmini əhatə etməlidir. Ona görə də idarəetmənin funksiyaları müəssisə tərəfindən idarəetmənin strukturunu formalaşdırmaq üçün əsas olurlar.

Müəssisəni idarəetmə strukturunun təşkilati birinci növbədə idarəçilik zəhmətinin (əməyinin) ixtisaslaşmasına və bölüşdürülməsinə əsaslanır. İdarəçilik zəhmətinin (əməyinin) ixtisaslaşması, bir tərəfdən funksiyaların böyüməsinə, idarəçilik işinin həmcinsliliyinin artırılmasına gətirib çıxarır, əməyin peşəkarlığının artmasına və müəyyən sahədə biliklərin dərinləşməsinə özül yaradır.

Bu son hesabda təşkilatda ayrı-ayrı funksiyaların yerinə yetirilməsinin effektivliyinin artmasına gətirib çıxarır. Ancaq, başqa tərəfdən, idarəetmə aparatında ixtisaslaşma onun həlqələri arasında əlaqələrin sayını artırır, ona görə də fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərinin koordinasiya və uzlaşmasını çətinləşdirir. Ondan başqa səlahiyyətlərin böyüməsi və cavabdehlik vahid sərbəst başlanğıcın təşkilatın rəhbərliyində müəyyən parçalanmaya gətirir ki, bu da kollektivin idarə edilməsini mürəkkəbləşdirir.

Fəaliyyət göstərən bölmələr (şöbələr) idarəetmənin təşkilati strukturunun əsas elementləridirlər: rəhbərlər və ayrı-ayrı icraçılar (mütəxəssislər, texniki işçilər) və struktur bölmələr. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi onların arasındakı münasibətlər idarəetmə sistemi idarə edən və idarə edilən hissəsi prinsipi üzrə qurulur. Bu, əsasən şaquli əlaqələrdir (iyerarxik təcəhiliyə görə). Struktur elementləri arasındakı üfiqi əlaqələr yuxarıda bura-

xılmış idarəetmə sistemaltı anlayışında açıqlanır. İdarəetmənin təşkilati strukturunun qurulmasına bir sıra ümumi tələblər qoyulur. Onlardan əsasları bunlardır:

- kitab satışı ilə məşğul olan təşkilat və müəssisənin idarəetmə sistemində adekvat olmaq, yəni təsis sənədlərində tərtib edilmiş idarəetmənin məqsədlərini, funksiya və vəzifələrini əks etdirmək;

- iqtisadi, kommersiya fəaliyyətinin dəyişməsi və idarəetmə sferasına elmi – texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin tətbiqinə uyğun olaraq təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi qabiliyyətinə malik olmaq;

- iyerarxik təbəçiliyin pillələrin minimumu nəzərə alan təşkilati strukturun səmərəli qurulması və idarə etmənin funksiyalarının və informasiya axınının təkrarlanmasının aradan qaldırılması;

- kollektiv və bütövlükdə müəssisələr qarşısında duran sosial məsələlərin idarəetmə strukturunu qurulmada əks etdirmək. İdarəetmənin təşkilati strukturlarının təkmilləşdirilməsi idarəetmə sferasında elmi-texniki tərəqqinin tətbiqi şəraitində baş verir və idarəetmə obyektinin əsas funksiyalarının səviyyəsini və keyfiyyətini artırmağı məqsəd qoyur. Ona görə də təşkilati strukturun təşkilati prosesi idarəetmənin məqsəd və vəzifələrini daha effektiv reallaşdırmaq bacarığına malik olan onun layihələşdirilməsi (və ya təkmilləşdirilməsi) sisteminə əsaslanır. Bu işin aparılmasında sistemli yanaşmadan istifadə edilməsi idarəetmənin fəaliyyətdə olan sistemini, daha sonra iş sintezini nəzərdə tutur, yəni yeni, daha çox təkmilləşdirilmiş idarəetmə sistemini.

Müəssisənin idarə edilməsinin fəaliyyətdə olan təşkilati strukturunun analizi aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

- müəssisənin nizamnaməsinin və onun struktur bölmələr haqqında qaydaların idarəetmənin məqsədlərinə uyğun olaraq məzmununun analizi;

- fəaliyyətdə olan təşkilati strukturun tipi ilə müqayisəsi və yayınmaların aşkar edilməsi;

- sənədləşmə və sənəd dövriyyəsinin tədqiqatı;

- idarəetmə sisteminin bir sıra miqdarlı xarakteristikalarının üzə çıxarılması (mərkəzləşdirmənin, həlqəliliyin, funksiyanın əhatəsinin tamlığı, dolğunluğu həll edilən məsələlərin tərkibinin səviyyəsi, onların kompleksləşdirilməsinin səviyyəsi);

İdarəetmənin təşkilati strukturunu layihələşdirmə üzrə tövsiyələrin işlənilib hazırlanması aşağıdakı istiqamətləri birləşdirir:

- idarəetmənin təşkili və dəqiqləşdirilməsi;

- təşkilati və strukturun işlənilib hazırlanması və idarə etmənin tipli təşkilati strukturunun seçilməsi və idarəetmə sisteminin əsas bölmələrinin tərkibini və qarşılıqlı əlaqəsinin müəyyən edilməsi;

- idarəetmə həlqələrinin optimal tərkibinin hesaba alınması;

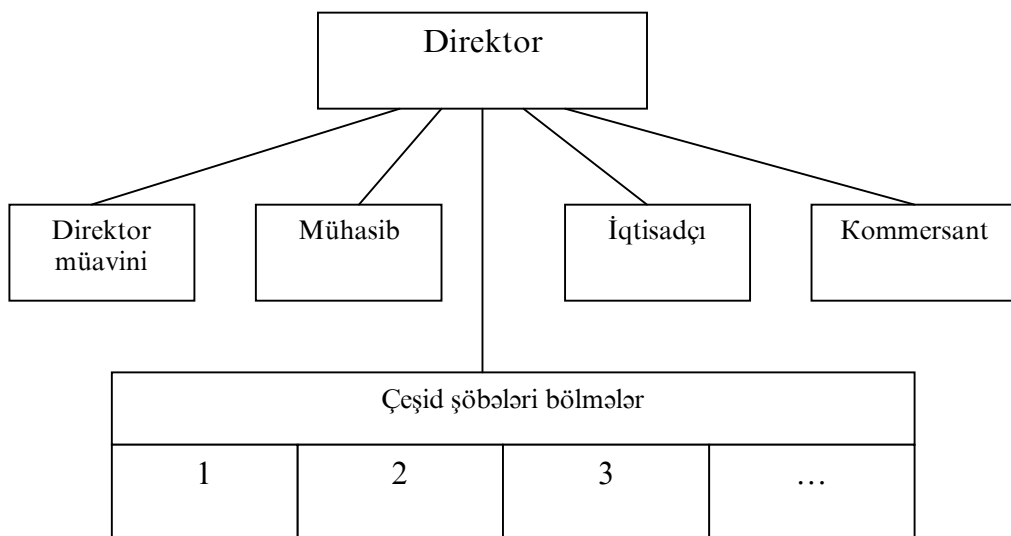
- struktur bölmələr haqqında qaydaların və idarəetmə aparatının vəzifə təlimatlarının işlənilib hazırlanması;

- idarəetmənin təşkilati strukturunun informasiya sisteminin layihələşdirilməsi.

Təsərrüfat təşkilatlarının qurulması və fəaliyyətinin çoxillik praktikasından və bu proseslərin nəzəri ümumiləşdirilməsi təşkilatın qurulmasının bir neçə ümumqəbul edilmiş formalarını aşkar etmişdir ki, differensasiya (bölünmə) və inteqrasiya (birləşmə) meyilləri rəhbərliyin iki əsas prinsipinin birləşməsindən asılı olaraq, yəni xətti və funksional olaraq meydana çıxmışdır.

Müəssisələrin növlərinə və tiplərinə, onların fəaliyyət miqyaslarına və təsərrüfat sərbəstliyinin dərəcəsinə uyğun olaraq idarəetmənin təşkilati strukturlarının dörd tipi tətbiq edilir: xətti, funksional, xətti-funksional (qarıışıq) və idarəetmənin proqram – məqsədli strukturları.

İdarəetmənin xətti strukturu, idarəetmənin aşağıda duran həlqələri yuxarıda duranların birbaşa tabeçiliyində qurulurlar. O, əsasən, kiçik müəssisələrdə, struktur bölmələrdə reallaşır. 7-ci sxemdə tipik kiçik müəssisədə idarəetmənin xətti sxemi verilmişdir.

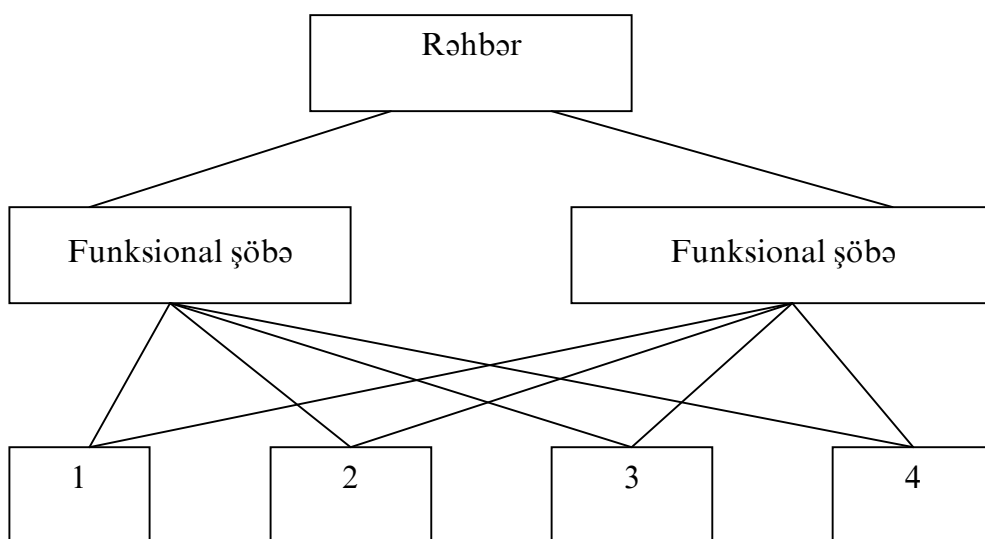


Sxem 7.

7-ci sxemdən göründüyü kimi, rəhbər idarənin bütün funksiyalarını həyata keçirir, bütün mütəxəssislər və struktur bölmələr bilavasitə ona tabedirlər və göstərişləri yalnız rəhbərlərdən alırlar. Ona görə də bütövlükdə xətti struktur effektivdir: qərarların qəbulunun operativliyi, ziddiyyətli göstərişlərin olmaması, tapşırılmış sahəyə görə icraçıların bilavasitə cavabdehliyi və icranın yoxlanılması imkanı. Lakin idarəetmənin bu cür strukturunun bir sıra çatışmamazlığı var: rəhbər fəaliyyətin müxtəlif sferalarında birtərəfli əhəmiyyətə malik olmalıdır, əməyin funksional bölünməsi yoxdur, bu da son nəticədə idarə etmənin keyfiyyətini aşağı salır. Xətti struk-

turun əsas çatışmamazlıqları isə odur ki, müəssisənin fəaliyyətinin miqyaslarının artımı ilə idarəetmənin operativliyi itir, sistem çətin idarə edilən olur. Bu zəncirvari birləşmiş mağazaların nümunəsində görünür. Onlar hüquqi şəxs və sərbəst müəssisələrdir və xətti strukturun tətbiqi artıq bu cür birliklərin effektiv idarə edilməsini təmin edmir.

Təmiz növdə funksional strukturun tətbiqi idarəetmənin təşkilati strukturlarında həyata keçirilmir, lakin ona baxılması funksional bölünmə prinsiplərini və idarəetmə aparatının əməyin kooperasiyasını reallaşdırmağa imkan verir. İdarəetmə sisteminin idarə edən və idarə edilən hissələri arasındakı funksional əlaqələrin sxemi idarəetmənin ümumi funksiyalarının müəyyən növünün yerinə yetirilməsində idarəetmə aparatının ixtisaslaşması əsasında aşağıdakı sxemdə göstərilmişdir.

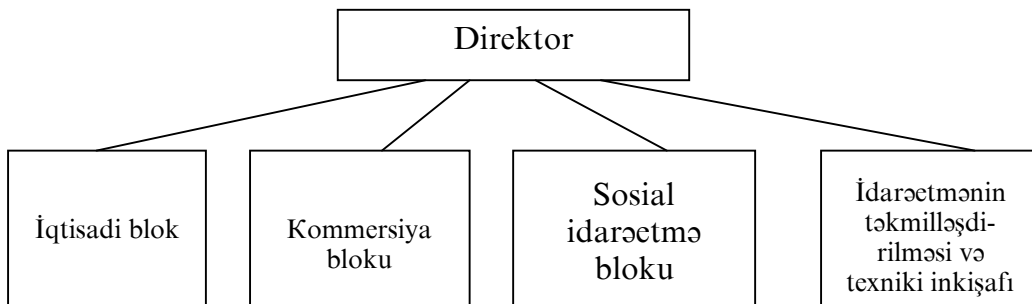


Sxem 8. Struktur bölməsi

Sxemdən görünür ki, rəhbər bilavasitə özü rəhbərliyi həyata keçirmir. Onu funksional bölmələr və onların müxtəəssisləri vasitəsilə həyata keçirir. Bununla rəhbər idarəetmənin dar ixtisaslaşdırılmış funksiyalarından azad olur və öz diqqətini idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin əsas, prinsipial məsələlərinin həll edilməsində cəmləşdirməyə imkan qazanır.

Eyni zamanda idarəetmənin funksional strukturuna meyllənmə sərəncam və cavabdehliyin vəhdətini pozur, çünki icraçı (adətən, struktur bölmələr) artıq sərəncamı yuxarıda duran bir rəhbərdən deyil, bir neçə mütəəssisdən alır. Bu ziddiyyətli göstəriş və sərəncamlara yol verir. Ondan başqa, idarəetmənin funksional strukturundan istifadə edilməsi xətti struktur ilə birləşmədə idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin miqyaslarının artmasında effektiv idarəetməni həyata keçirməyə imkan verir.

Tipik müəssisələrin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun qurulması idarəetmənin xətti-funksional (qarışıq) tələblərinə cavab verir. O, xətti və funksional strukturlarının birləşməsi və qarşılıqlı fəaliyyəti əsasında qurulur. Həmin prinsip üzrə praktiki daraq idarəetmənin sərbəst obyektlərinin bütün təşkilati strukturları qurulmuşdur (sxem 9 baxın).



Sxem 9.

Verilmiş sxem müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun qurulmasında idarəetmənin xətti-funksional strukturunun prinsipial qurulmasını və inkişafını göstərir. Təsərrüfatçılığın yeni şəraitlərində mütəxəssisin bölmələrinin tərkib və strukturu təsərrüfat hesablı fəaliyyətin şərtlərindən və nəticələrindən asılı olaraq formalaşa bilirlər, lakin onların formalaşması prinsipləri idarəetmənin 4 funksional bloklarının olmasını əks etdirməlidir. Onların reallaşması idarəetmə metodlarının təkmilləşdirilməsi prosesinə təşkilati strukturda təsir etməyə imkan verir. İdarəetmə bloku strukturu struktur bölmələrinin tərkibini qaydaya salmağa imkan verir. İdarəetmənin belə bir mürəkkəb prosesində hər şeydən əvvəl funksional tərəfi ayırmağa imkan verir, yəni idarəetmə aparatı nə etməlidir və son hesabda təşkilati strukturu müəyyən etməyə imkan verir. Müəssisələrin praktiki fəaliyyətində inkişafın ayrı-ayrı konkret problemlərinin həlli üçün (bazarın öyrənilməsi, yenidənqurma və ixtisas dəyişmə və s.) proqram-məqsədli yanaşmaya əsaslanmış idarəetmə strukturları tətbiq edilə bilər. Onda adətən, icraçının iki və daha çox rəhbəri olur, hansılara ki, o, tabedir. Tabeçiliyin bir xətti daimi xarakter daşıyır və idarəetmənin xətti və ya xətti-funksional strukturu ilə müəyyən edilir. Bu strukturun üstünə başqa struktur qoyulur, hər şeydən əvvəl proqram-məqsədli (yaxud matrisalı) adlandırılır. Sonuncu proqramların köməyi ilə idarəetmənin məqsədlərinin reallaşması və iri kompleks layihələrin yerinə yetirilməsi üsulları ilə müəyyən edilir.

Proqramın (layihənin) rəhbərinə əmr etmək səlahiyyətləri və onların xətti tabeçiliyindən asılı olmayaraq proqramda iştirak edən bütün icraçıların işinə nəzarəti həyata keçirmək hüququ verilir. Adətən icraçı

özünün bilavasitə rəhbərindən ümumi göstərişlər və sərəncamlar, layihənin rəhbərindən isə xüsusi əmrlər və təlimatlar alır.

Məqsədli təyinatdan asılı olaraq layihə üzrə və məhsul üzrə proqram – məqsədli strukturları fərqləndirir. Proqram məqsədli strukturun qurulmasının əsasını idarəetmənin xüsusi olaraq yaradılan blokları – qərargahları təşkil edir. Onlar müxtəlif bölmələrin mütəxəssislərindən qrup şəklində və yaxud funksional bölmələrdən mütəxəssisləri cəlb etməklə bir bölmənin (şöbənin) bazasında təşkil edilir. Bu cür qərargahın rəhbərinə sərəncam və koordinasiyanın, maliyyə sərbəstliyini daxil edərək bütün hüquqlar verilir.

10-cu sxemdə idarəetmənin proqram–məqsədli strukturu qərargahının təşkil edilməsi prinsipi göstərilmişdir.

	Funksional olaraq			
Əsas şöbə	A şöbəsinin mütəxəssisi	B şöbəsinin mütəxəssisi	C şöbəsinin mütəxəssisi	D şöbəsinin mütəxəssisi

Sxem 10.

Proqram–məqsədli idarəetmənin strukturlarının fəaliyyəti ya problemlərin həllinin dövrü ilə məhdudlaşır, ya da idarəetmənin yeni vəzifələrinin meydana gəlməsilə davam edir.

Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturu idarəetmənin strukturu, idarəetmənin təşkilati formaları, idarəetmənin funksiyaları kimi idarəetmə sisteminin bu cür kateqoriyalarını birləşdirən həcmli (tutumlu) anlayışdır. Ona görə də idarəetmənin təşkilati strukturu idarəetmənin bütün sisteminin sanki karkasıdır (əsasıdır), onun effektiv fəaliyyət göstərməsi və təkmilləşdirilməsi yollarını müəyyən edir. İdarəetmənin təşkilati strukturu müəyyən müddət ərzində dəyişərək birinci növbədə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin yeni məqsəd və vəziyyətlərinə uyğun gəlmir. Ona görə də idarəetmənin yeni metod və vasitələrinin tətbiqində təsərrüfatçılığın yeni şəraitlərinə keçid, idarəetmənin təşkilati strukturu birinci növbədə yenidən qurulmalıdır.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun ümumqəbul edilmiş anlayışı vahid məqsədin yerinə yetirilməsinə xidmət edən iyerarxik təbəçilik və informasiyalı olmaq prinsipinə görə öz aralarında qarşılıqlı əlaqəli olan idarəetmə (idarəetmə aparatı, bölmələr, ticarət obyektləri) sisteminin elementlə-

rinin toplusudur (cəmidir). Beləliklə, məqsədyönlülük idarəetmənin təşkilati strukturunun əsas əlamətidir.

Təşkilati strukturun qurulmasının nəticəsi idarəetmənin verilmiş sistemlə həll edilən vəziyyətlərin ümumi kompleksinin müəyyən edilməsi, bu kompleksin vəzifələrinin parçalanması, qərarların qəbulunda blokların müəyyən edilməsi və onların arasında vəzifələrin bölüşdürülməsi, bu bloklara zəruri hüquqların və ehtiyatların verilməsi, qərarların qəbul edilməsində bloklar arasındakı əlaqələrin və asılılıqların müəyyən edilməsidir. Beləliklə, idarəetmə sistemində məqsədlərin, qərarların, hüquqların, ehtiyatların və informasiyanın uyğun gəlməsi müəyyən edilir, təşkilati struktur isə idarəetmənin məqsədlərinin reallaşmasının vasitəsi kimi çıxış edir.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun inkişafı və layihələşdirilməsinin nəticəsi idarəetmənin keyfiyyətinin artırılması və fəaliyyət göstərəcələrinin yaxşılaşdırılması iqtisadi effekt verə bilər. Təşkilati strukturun effektivliyi və təkmilləşdirilməsinin keyfiyyəti aşağıdakıların hesabına nail olunur:

- idarəetmə aparatının real zaman miqyasında (yəni idarəetmə proseslərinə paralel) zəruri və inandırıcı (həqiqi) informasiya ilə təmin edilməsi;
- sənədlərin, informasiya axınlarının təkmilləşdirilməsi və həddindən artıq informasiyanın ləğvi;
- idarəetmə aparatının və başqa işçilərin çox zəhmət tələb edən əməliyyatlardan azad edilməsi;
- idarəetmə aparatının sayının artımının (sabitləşmənin ayrı-ayrı hallarında və fəaliyyətin və mənfəətin (gəlirin) miqyaslarının fasiləsiz artımı şəraitində ayrı-ayrı ticarət işçilərinin) məhdudlaşdırılması;
- idarəetmə aparatının əməyinin sosial effektivliyi.

IV FƏSİL

İNFORMASIYA VƏ İDARƏETMƏ

§1. İnformasiya və idarəetmə sistemində onun rolu

Mürəkkəb sahələrdən biri olan ticarət fəaliyyətinin idarə edilməsi digər sahələrdə olduğu kimi informasiyaya əsaslanır. İnformasiya idarəetmə aparatı işçilərinin əməyinin predmeti və fəaliyyətinin nəticəsi kimi çıxış edir.

Hazırda informasiya anlayışına yanaşılmasının müxtəlif meylləri mövcuddur. Bəzən miqdar xarakteristikasını ayıraraq informasiya anlayışı riyaziləşdirilir, bəzən də materiya kateqoriyası əsas tutulmaqla informasiya ümumfəlsəfi kateqoriyaya aid edilir. Qeyd etmək lazımdır ki, informasiya anlayışında mövcud olan müxtəlif meyllər elmin ixtisaslaşmasının getdikcə dərinləşməsi ilə əlaqədardır.

İnformasiya latınca «informatio» sözündən olub, aydınlaşdırma, izahetmə, başasalma mənasını daşıyır. Ümumiyyətlə, informasiya insanın şüurunda onu əhatə edən aləmin əks olunmasını göstərir. İnformasiya, insanın onu əhatə edən aləmi dərk etməsində onun fəaliyyətinin ən mühüm bir sahəsini təşkil edir.

Kibernetika, ümumiyyətlə, idarəetmə informasiyanın dəyişdirilməsi, yeniləş-dirilməsi prosesi kimi baxır, yəni idarə edilən obyekt haqqında informasiya idarəedən sistem tərəfindən qəbul edilir, idarəetmənin bu və ya digər məqsədinə uyğun olaraq yenidən işlənir və idarəedici təsir kimi idarə edilən obyektə verilir. Eyni zamanda informasiya idarəedən və idarə edilən alt sistemlər arasında əlaqə yaradan halqa kimi çıxış edir.

Ümumiyyətlə, informasiya insanı əhatə edən aləm, onda baş verən proseslər və vəziyyətlər haqqında xəbərləri əhatə edir. Bu informasiyalar idarəetmə sistemində tətbiq edilən maşınlar və digər rabitə vasitələrini idarəedən insanlar tərəfindən qəbul edilir və idarəetmə prosesinin dinamik inkişafına yönəldilir.

İqtisadiyyatın inkişafının bütün səviyyələrində etibarlı informasiya olmadan elmi idarəetməni həyata keçirmək mümkün deyildir. Ona görə də informasiyaları öyrənmək və lazımi qərarların qəbulu üçün ondan istifadə etmək rəhbər işçilərin ən mühüm vəzifəsidir. Lakin müasir dövrdə daim artan informasiya axınlarının toplanmasında, işlənməsində və ondan istifadə edilməsində insanın fiziki və psixoloji imkanları məhduddur. Eyni zamanda təsərrüfatda onun ayrı-ayrı sahələri arasında və sahələr daxilində informasiya axını getdikcə daha da artmaqdadır. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, informasiya axınları insanın fiziki imkanlarından 3-4 dəfə çoxdur. Ona görə də informasiya axınlarının səmərələş-dirilməsi və onların

alınması, işlənməsi və ötürülməsi proseslərinin avtomatlaşdırılması böyük əhəmiyyət kəsb edir.

İnformasiya haqqında nəzəriyyə XX əsrin ortalarında meydana gəlmiş və 50-ci illərdən elektron hesablama texnikasının inkişafı ilə əlaqədar olaraq daha da genişlənməmişdir. İnformasiya nəzəriyyəsinin əsasını 50-ci illərin axırında Amerika alimləri K.Şennon və N.Viner qoymuşlar. İnformasiyanın ümumi anlayışını N.Viner müəyyən etmişdir. O, informasiya anlayışını «bizim xarici aləmə uyğun-laşmağımız və bizim hislərimizin ona uyğunlaşması prosesində xarici aləmdən alınan məzmunun ifadəsi» kimi izah edirdi. Bəzən informasiyaya maddi proseslərin obyektiv əksi, idarədən və idarəedilən sistemlərin əlaqə forması və ya sistemlərin təşkil olunma ölçüləri kimi də baxılır. Rus alimi A.İ.Berq göstərir ki, informasiya insanların şüurunda bizi əhatə edən real aləmdə baş verən obyektiv səbəb-nəticə əlaqələrinin əks olunmasıdır.

Mütəxəssislər informasiyanı məlumatdan fərqləndirirlər. Məlumat – hər hansı bir obyekt və prosədə hadisələrin müşahidə edilməsi zamanı meydana çıxan kəmiyyət, işarəni və sözləri təsvir edir, informasiya isə alınmış rəqəmlərin işlənməsi nəticəsində müşahidə olunan hadisələri təsvir edən kəmiyyət, işarə və sözlərin məzmununu açıb göstərir.

Göründüyü kimi, informasiya insanın əmək fəaliyyətində, onun inkişafında zəruri şərtlərdən biridir. İnformasiya, sosial-iqtisad sistemlərdə idarəetmə obyektinə və subyektinə, insanlar arasında əlaqə vasitəsidir. Bütün bunlar, onun idarəetmədə daha böyük rol oynadığını göstərir.

İdarəetmə prosesinin tədqiqi nöqtəyi-nəzərindən informasiya idarədən və idarəedilən sistemin və xarici mühitin vəziyyəti haqqında xəbərlərin məcmuyundan ibarətdir. İdarəetmə prosesinin bütün mərhələləri informasiyanın işlənməsi və yeniləşdirilməsi ilə əlaqədardır. İnformasiya olmadan idarəetmənin məqsədini müəyyən etmək, vəziyyəti qiymətləndirmək, qarşıda duran problemi həll etmək, müvafiq qərarlar qəbul etmək mümkün deyildir. İnformasiyadan idarəetmə prosesində sistemin normal fəaliyyət göstərməsinə təsir vasitəsi kimi də istifadə edilir. Qeyd etmək lazımdır ki, eyni informasiya insanlara müxtəlif cür təsir göstərə bilər. İdarəetmə prosesində, yalnız informasiya təsir göstərmir, insan informasiyanı əsas götürərək, nəyin və kimin təsir obyektinə olmasından asılı olaraq insanlara təsir göstərir.

İdarəetmə prosesinin müxtəlif pillələrində informasiyanın rolu və əhəmiyyəti müxtəlif olur. İdarəetmənin müəyyən mərhələsində informasiyanın həcmi, növü və yeni, əlavə məlumat alınması imkanları daha zəruri olur, digər mərhələlərdə onun hərəkət sistemi və işlənməsi, yeniləşdirilməsi imkanları daha mühüm rol oynayır. Məsələn, idarəetmənin məqsədini müəyyən etdikdə informasiyanın yeniliyi, dolğunluğu, qiymətli olması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmənin məqsədinin müəyyən edilməsində müasir elmin nailiyyətləri haqqında informasiyadan nə qədər çox

istifadə edilərsə, məqsəd bir o qədər obyektiv şəkildə formalaşar və idarəetmə prosesinin səmərəliliyi yüksəlir.

Beləliklə, informasiya idarəetmə prosesində baş verən hadisə, proses və xəbərlərin məcmuyu olmaqla, onların vəziyyəti, işi, nəticəsi, inkişafı, səmərəli fəaliyyət göstərməsi məqsədlə idarəetmə sistemində fəal təsir göstərmək, idarəedən və idarəedilən sistemlər arasında əlaqə yaratmaq məqsədlə iqtisadiyyatı idarə etmək vasitəsidir.

§ 2. İnformasiyanın təsnifatı

İdarəetmə daim müxtəlif informasiyalardan (ticarət-operativ, statistik, plan-iqtisadi, mühasibat, maliyyə, kadr, elmi-texniki, ictimai və s.) istifadə edilir. Həmin informasiyalar daxilolma xarakterinə, mənbəyinə və növlərinə görə aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir.

İnformasiyanın təsnifləşdirilməsi əlamətləri		İnformasiyanın növləri
№	1	2
1.	İnformasiya axınlarının məzmunu	İqtisadi, təşkilati, sosial elmi və texniki
2.	İdarəetmə funksiyası	Kadr, plan, normativ, mal yeridilişi, malların satışı, uçot, nəzarət haqqında
3.	Başvermə və ya istifadə etmə yeri	Şöbə-ticarət şöbəsi, ticarət təşkilatı, ticarət idarəsi, funksional şöbə, ticarət nazirliyi
4.	Dövretmə yeri	Daxili və xarici
5.	İnformasiya axınlarının istiqaməti	Giriş, çıxış
6.	Məlumatın başvermə dövriliyi	Saat, növbə, sutka, 24 saat, ay, kvartal, il, şərti-daimi, dəyişən
7.	Tədavül vaxtı	Bir neçə saniyə, dəqiqə, saat sutka, ay, il
8.	Başvermə və verilmə tezliyi	Vaxt vahidi ərzində rabitə kanalı üzrə verilən məlumatın sayı
9.	Saxlanma vaxtı	Müddətli, müddətsiz
10.	İdarəetmə prosesində əhəmiyyəti	Əsas, köməkçi
11.	Sistemləşdirmə səviyyəsi	Sistemləşdirilmiş, sistemləşdirilməmiş
12.	Daimilik dərəcəsi	Daimi, müvəqqəti, dəyişən
13.	Yaranma metodu	İlkin, törəmə
14.	İstifadə dərəcəsi	Birdəfəlik və çox istifadə edilən
15.	Ötürülmə növü	Şifahi, sənədli, signal, əlifba
16.	İnduksiya növü	Rəqəm, vizual, simvolik

Bu informasiya növlərindən bir neçəsini xarakterizə edək.

Sistemləşdirilmiş informasiya idarədən sistemə müəyyən müddətdə dəqiq dövrlərdə daxil olur. Bunlara təsdiq edilmiş statistika hesabatları, mal dövriyyəsinin yerinə yetirilməsi, malların daxil olması, mal qalıqları və malların satılması haqqında və s. operativ məlumatlar aiddir.

Sistemləşdirilməmiş informasiya idarədən sistemə ticarət prosesində baş verən mövcud vəziyyətlə əlaqədar olaraq daxil olur. Bu informasiya təsadüfi və epizodik xarakter daşıyır, idarədən sistemə operativ qərar qəbul etmək üçün verilir. Daxilolma mənbəyinə görə informasiya daxili və xarici olur.

Xarici informasiya şəklində ticarət təşkilatlarına yuxarı ticarət təşkilatlarından direktiv göstərişlər, mal dövriyyəsi haqqında plan tapşırıqları, ayrılmış mal resursları, ticarətin təşkili və s. məsələlər üzrə daxil olur.

Daxili informasiya ticarət müəssisələrində formalaşır və idarədən sistemə işlənmək və xoşagəlməz təərəddüdlər baş verdikdə onların aradan qaldırılması haqqında qərar qəbul etmək üçün verilir. Bu, idarə edilən sistemin faktiki vəziyyətini əks etdirərək malların daxil olması, mal dövriyyəsi planının yerinə yetirilməsi, bütünlüklə malların və ya ayrı-ayrı malların satışı və s. haqqındakı məlumatlardan ibarətdir. Şərti-daimi və dəyişən informasiyalar da vardır.

Şərti-daimi informasiyaya direktiv, qanunvericilik, elmi-texniki, iqtisadi-statistik məlumat aiddir. Bu məlumat ticarət müəssisələrinin idarə edilməsi prosesinin əsasını təşkil edir və idarədən sistemə müəssisənin necə işləməli olduğunu müəyyən etməyə və yaranmış vəziyyətdən çıxış yolları tapmaq üçün tədbirlər görməyə imkan verir.

Dəyişən informasiya müəssisələrin operativ-kommersiya məlumatlarından ibarətdir. Bu informasiya idarədən sistemə texniki vasitələrlə (telefon, teleqraf) verilə bilər. Bunların toplanması və işlənməsi daha çox zəhmət tələb edən əməliyyatlardır. İlk məlumatlar (malların satışı, daxil olması, mal hərəkətinin uçotu və s.) daxil olduqda tezliklə işlənməlidir.

İqtisadi informasiyaları daha dərindən öyrənmək və onlardan səmərəli istifadə etmək üçün onları aşağıdakı əlamətlərə görə təsnif edirlər:

a) istehsal prosesləri və fazaları üzrə malların istehsalı, bölgüsü, mübadiləsi və istehlakı haqqında məlumatlar;

b) təkrar istehsal amilləri (elementləri) üzrə əhali və əmək ehtiyatları, təbii ehtiyatlar, məhsul və xidmət, pul vəsaiti haqqında məlumatlar;

c) təsvir edilən quruluş vahidləri üzrə xalq təsərrüfatı sahələri, iqtisadi rayonlar, müəssisə və təşkilatlar və s. haqqında məlumatlar;

ç) idarəetmə prosesində təyinatına görə məlumat idarədən- (komanda) və xəbərdarlıq məlumatı;

d) idarəetmə funksiyasına münasibətinə görə məlumat-plan, normativ, proqnoz, statistik, mühasibat məlumatı və s.

Ticarət müəssisələrinin idarə edilməsi üçün müxtəlif növ məlumatların məcmuyu informasiya sistemini təşkil edir. Məlumatların işlənməsinin mexanikləşdirilməsi dərəcəsinə görə ticarət müəssisələrinin informasiya sistemi sadə və mürəkkəb olur.

Sadə informasiya sistemində məlumat onun yarandığı yerdən idarədən şəxsə-ışlənilmədən (araşdırmadan), həm də birdəfəlik, radio və telefon vasitəsilə, şifahi tərzdə, bilavasitə icraedici tərəfindən ticarət təşkilatlarının müdirinə, mağaza müdirinə və şöbə müdirinə verilir. Rəhbər işçi alınmış məlumatı yadda saxlayaraq və ya qeyd edərək heç bir mexaniki araşdırma aparmadan idarəetmə komandası verir. Burada insanın zəkəsindən istifadə edilir, külli miqdarda məlumat işlənir və araşdırılır. Qərar təcrübə və bilik dərəcəsinə uyğun olaraq qəbul edilir.

Mürəkkəb informasiya sistemi ilkin məlumatın işlənməsini, təhlil edilməsini və mürəkkəb hesablamalar aparılmasını əhatə edir. Mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırma dərəcəsi asılı olaraq mürəkkəb informasiya sistemi kiçik mürəkkəb, orta mürəkkəb, böyük mürəkkəb və avtomatlaşdırılmış informasiya sistemlərinə bölünür.

Kiçik mürəkkəb informasiya sistemində məlumatın yığılması, toplanması, verilməsi, işlənməsi və ötürülməsi, kiçik mexanikləşdirmə vasitələrinin köməkliyi və sadə rabitə vasitələri ilə, yaxud insanın özü tərəfindən həyata keçirilir.

Orta mürəkkəb informasiya sistemində müxtəlif hesablama avtomatlaşdırılmış vasitələrindən istifadə edilir. Məlumatın toplanması və verilməsi ayrı-ayrı işçilər tərəfindən, məlumatın işlənməsi isə mərkəzləşdirilmiş və mexanikləşdirilmiş qaydada aparılır.

Böyük mürəkkəb informasiya sistemində məlumatın işlənməsi prosesi (toplanması, ötürülməsi, çıxış sənədlərinin formalaşdırılması) tamamilə avtomatlaşdırıldığından, bu daha səmərəli hesab edilir və ticarət müəssisələrinin avtomatik idarəetmə sisteminin tərkib hissəsini təşkil edir.

Ticarətdə avtomatlaşdırılmış informasiya sistemində yaradılır ki, burada işin silsiləsi-dövri məlumatın yığılması, verilməsi, işlənməsi və qəbul edilməsi avtomatik həll edilir. İnformasiya sistemi məlumatın işlənmə yerinə görə mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş, məlumatın əhatəsinə görə kompleks və lokal (məüyyəən bir sahə) olur. Kompleks məlumat sistemi bütün ticarət müəssisələri halqalarının funksiyasını, lokal məlumat sistemi isə ayrı-ayrı təşkilat vahidlərinin funksiyasını əhatə edir.

§3. İqtisadi informasiyanın elmi təşkili prinsipləri

İdarəetmənin elmi prinsipləri onun müvafiq informasiyalarla təmin olunması işinin fasiləsiz olaraq təkmilləşdirilməsini tələb edir. İqtisadi informasiyanın elmi əsaslarla təşkil edilməsi üçün bir sıra prinsiplərə ardıcıl olaraq əməl edilməlidir.

Birinci prinsipə görə, çıxış məlumatlarının və ilkin informasiyaların sayı minimuma endirilməli, hesablanmış və araşdırılmış ikinci məlumatların məlumatların sayı maksimuma çatdırılmalıdır. Başqa sözlə, ticarətin iqtisadi informasiya sistemi minimum ilkin məlumatlarla maksimum informasiyanı təmin etməlidir.

İkinci prinsipə görə, bütün təsərrüfat rəhbərliyi sisteminə kompleks iqtisadi məlumat xidməti göstərilməlidir. Burada təsərrüfat rəhbərliyi vəzifələri və funksiyaları üzrə bütün idarəedici halqalarda informasiyaya olan tələbat nəzərə alınmalı və təmin edilməlidir. Daha doğrusu, bütün halqalarda göstəricilərin tərkibi, birbaşa və əks əlaqəsi informasiya növlərinin toplanması və araşdırılması ilə bütün halqalarda vəhdət halında aparılmışdır.

Üçüncü prinsipə görə, iqtisadi informasiya xidməti funksiyası nizamlaşdırılmalı və idarəetmə funksiyası ilə birləşdirilməlidir. Bu mahiyyətcə ondan ibarətdir ki, informasiyanın formalaşması ilə məşğul olan idarə halqaları, təkcə təsərrüfat-təşkilat fəaliyyəti prosesində baş verən hadisələri izləyib qeydə almaq vəzifəsini deyil, eləcə də bu informasiyalardan nizamlaşdırma və operativ idarəetmə məqsədləri, əmək prosesinin təşkili və digər funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün də istifadə edilməlidirlər.

Dördüncü prinsipə görə, iqtisadi proseslərin modelləşdirilməsi üçün məlumat xidməti tərəfindən alınan informasiyalar daha dolğun olmalıdır. Başqa sözlə, ticarətin idarə edilməsində əhəlinin tələbi, mal dövriyyəsi, mal təminatı və digər əsas göstəricilərin planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması üzrə dolğun informasiya sistemi olmalıdır.

Bu prinsiplər əsasında qurulmuş iqtisadi informasiya sisteminin: metodiki cəhətdən vəhdətli, doğru, vaxtlı-vaxtında, əlverişli, kifayət qədər, eyni mənalı və qənaətcil olmasını tələb edir.

İqtisadi informasiyanın metodik cəhətdən vəhdətli olması onun bütün növlərinin tərkibcə quruluşunun və metodiki cəhətdən formalaşmasının bir-birinə uyğun gəlməsini ifadə edir. İlkin məlumatlar ikinci informasiyaya uyğun gəlməli, onun bütün göstəriciləri bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olmalı və vahid informasiya təminatı sistemini təşkil etməlidir.

İqtisadi informasiyanın doğruluğu özünü təsərrüfat prosesinin və obyektin həqiqi vəziyyətinin düzgün əks etdirilməsində göstərir. Doğru məlumatdan istifadə etməklə idarəetmədə ən qiymətli və düzgün nəticəyə gəlmək olar.

İnformasiyanın vaxtlı-vaxtında verilməsi onun formalaşdığı, verildiyi və daxil olduğu vaxtın idarəetmə qərarlarının verildiyi müddətlərə uyğun gəlməsini tələb edir. İqtisadi informasiyanın əlverişli olması, minimum araşdırma yolu ilə idarəetmədə ondan maksimum istifadə etməkdən ibarətdir (forma və məzmununa görə). İnformasiyanın kifayət qədər olması, obyekt üzrə tələb olunan bütün məsələlər haqqında tam xarakteristika ve-

rilməsini tələb edir. İnformasiyanın hədləri idarəetmənin hər bir göstəriciləri üzrə müəyyən edilir. Onların tərkibinin həddindən çox olması artıq informasiyanın yığılmasına gətirib çıxarır, idarə orqanlarının işini çətinləşdirir.

İqtisadi informasiyanın əlverişli olması, minimum araşdırmalarda, onun məzmunu ilə göstəricilər arasında fərqlərə yol verilməməsini tələb edir, sənədlərin layihələşdirilməsi və tərtib edilməsi prosesində əks olunan fikrin tam aydın və dəqiq olmasını zəruri edir.

Tədqiqat prosesində sənədlərin tərkibi və göstəriciləri müəyyənləşdirilir, mövcud sənədlər dövriyyəsinin sxemi, eləcə də ayrı-ayrı sənəd və göstəricilərin idarəetmədə tətbiqi dərəcəsi, informasiya axınları hərəkətinin intensivliyi, onların həcmi və hazırlanmasının əmək tutumu öyrənilir. Tədqiqat materiallarının təhlili nəticəsində mövcud informasiya sistemindəki çatışmamazlıqlar, onun idarəetmə funksiyasına və vəzifələrinə uyğun gəlməməsi səbəbləri, eyni zamanda ticarət-iqtisadi informasiya kompleksinin-sənəd və göstəricilərin unifikasiyası, sənədlər dövriyyəsinin səmərələşdirilməsi normativ informasiya və qiymətqoyma fondunun təşkili, ilkin uçotun yaxşılaşdırılması, məlumatların yığılması və işlənməsi prosesinin inteqrasiyası, onların kompleks mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması müəyyən edilir.

Sənəd və göstəricilərin tərkibcə optimallaşdırılması ticarəti idarəetmə orqanlarının səmərəli qərarlar qəbul etməsi üçün zəruri olan tələblərə müvafiq olaraq həyata keçirilir. İdarəetmədə zəif istifadə edilən göstərici və sənədlər informasiya sistemindən kənar edilir, təkrarlama halları aradan qaldırılır, ilkin məlumatlar minimuma çatdırılır.

V FƏSİL

İDARƏÇİLİK QƏRARLARININ QƏBUL EDİLMƏSİ NƏZƏRİYYƏSİ

§ 1. İdarəçilik qərarları anlayışı və təsnifatı

İdarəetmə prosesində daimi məsələlərin, problemlərin, eyni zamanda münaqişəli halların meydana çıxması ilə razılaşırlar, onları qarşıda qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün həll etmək lazımdır. Qərarlar idarəetmə proseslərinin ən vacib tərkib hissələrindən biridir. Yalnız vasitəliyi deyil, həm də qəbul edilən qərarların ayrı-ayrı nəticələrini qabaqcadan görmək bacarığı mühüm və çətin məharətdir.

İdarəetmənin bütün prosesi özünün xarakterinə, təsirin davamiyyətinə, toxunulan səviyyələrinə və yerinə yetirilən funksiyalarına görə fərqlənən müxtəlif mürəkkəb və mühüm qərarların fasiləsiz silsiləni təqdim edir. Lakin fərqlərlə yanaşı qərarlarda ümumi xüsusiyyətləri, onların tiplərini, qərarların qəbul edilməsinin mərhələlərini və reallaşmasını ayırmaq olar.

«Qərar» anlayışına iki əsas yanaşmanı aid etmək olar.

Birinci qərarada bütün imkanların çoxundan bir (və ya bir neçə) alternativ seçiminin nəticəsi kimi təqdim edilmişdir, qərarların qəbul edilməsi isə bu alternativin seçilməsinin prosesi kimi çıxış edir.

İkinci qərarada nəinki qərarların qəbul edilməsi üzrə, həm də onun reallaşdırılmasının fəaliyyət və tədbirlərinin bütün toplusu kimi müəyyən edilir.

Birinci halda qərar yalnız idarə etmə orqanının fəaliyyətinin əsası kimi qeyri-tamam olaraq düzgün baxılır, guya onu alandan sonra fəaliyyətin istənilən mərhələsi başlayır, yəni qəbul edilmiş qərarın reallaşdırılması üzrə iş həyata keçirilir. İkinci yanaşma daha düzgündür, çünki özündə qərarın reallaşmasına görə tədbirlərin müəyyən edilməsini və kompleksini birləşdirir. Qərara onların qəbul edilməsinin və reallaşmasının ayrılmaz vəhdəti kimi baxmaq lazımdır. İdarəetmənin (analizin, planlaşdırmanın, təşkilin, tənzimləmənin, nəzarətin) funksiyalarının reallaşmasında təşkilatın rəhbəri qərarların qəbul edilməsini tələb edən məsələlərin geniş dairəsilə toqquşur. Məsələlər nadir və yaxud sadə və daimi təkrarlanan ola bilərlər, lakin onların həlli idarəçilik əməyinin əsas məhsuludur. Praktiki olaraq təşkilatın istənilən üzvi müntəzəm olaraq özlərinin fəaliyyətlərinin mümkün olan variantları arasında seçim edərək çoxlu sayda ən rəngarəng qərarlar qəbul edir. Təşkilatın rəhbəri, məsələn, məqsədlərin müəyyən edilməsi məsələsini və inkişafını, strategiyalarını işləyib hazırlanmasını, təşkilati strukturun formalaşmasını və təkmilləşdirilməsini, firmanın bazarada mövqeyinin qiymətləndirilməsini və rəqiblərin davranışlarını, bura-

xılan məhsulun çeşidinin müəyyən edilməsini, bütünlükdə şirkətin idarə etmə aparatı fəaliyyətinin təşkilini həll edir və s. Orta səviyyəli menecerlər istehsalın təqvimini planlaşdırılması, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi, innovasiyaların reallaşdırılması, maddi stimullaşdırma sistemlərilə əlaqəli olan qərarlar qəbul edirlər.

Qərarların qəbul edilməsi idarəetmə prosesinin və qərar qəbul edən şəxsin əsas funksiyasıdır. İstənilən vəzifəli rəhbər üçün qərar qəbul edilməsi gündəlik fəaliyyətin əsas və qaçılmaz hissəsidir. Ona görə də idarəçilik vəzifələrinin həlli metodları, texnologiyaları və vasitələrinə sahib olmaq və bilmək rəhbərin səriştəliyini və onun əməyinin effektivliyini müəyyən edir. İdarəetmə qərarları vaxtında qəbul edilməlidir. İdarəetmə qərarının vaxtında və əsaslandırılmış qəbulundan əhəmiyyətli dərəcədə təşkilatın qarşısında duran məqsəd və vəziflərin reallaşması asılıdır. Menecmentdə qərarların qəbul edilməsinin əsas rolu onunla izah edilir ki, idarəetmənin bütün funksiyaları qərarların formalaşmasına və reallaşmasına yönəlmişdir, idarəetmənin istənilən funksiyasını isə texnoloji olaraq qərarların ardıcılığı kimi təsəvvür etmək olar.

Sosial-iqtisadi sistemlərdə və proseslərdə qəbul edilən idarəetmə qərarları iasanlar tərəfindən onların gündəlik həyatlarında qəbul edilən istənilən başqa qərarlardan fərqlənir. İdarəetmə qərarlarının əhəmiyyətli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar idarəetmənin fasiləsiz fəaliyyətini təmin edən alət rolu oynayır. Eyni zamanda idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsi prosesi hər hansı problemlərin meydana çıxması ilə səhv olaraq eyniləşdirilir: idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, çatışmazlıqların aradan qaldırılması ilə əlaqədardır. Bu idarəçilik qərarının dar başa düşülməsidir və idarəetmə texnologiyasının məzmununa uyğun deyil. İdarəetmədə yanaşmanın bu cür çatışmazlıqları əsasən ticarət sistemlərinin və prosesinin idarə edilməsi idarə etmə prosesinin daimi prosedurudur. Ona görə də əvvəlki bölmədə qeyd edildiyi kimi idarə etmə prosesində idarə etmə qərarlarının yeri idarə etmə məsələlərinin köməyilə (yaxud məsləhətlərin kompleksi) idarəetmənin hər bir spesifik funksiyasının reallaşmasıdır. İdarəetmə qərarı ümumi görünüşdə məsələlərin həllinin metodikasını verir və qoyulmuş məqsədlərə uyğun olaraq idarəedən təsiri formalaşdırır. İdarəetmə qərarlarının mahiyyətinin Aşağıdakı tərifini açıq: idarəetmə qərarı—variantların analizi əsasında hazırlanmış direktiv əhəmiyyətli, seçilmiş meyarlar əsasında onların qiymətləndirilməsi və məqsədlərin qoyuluşunu və onların həyata keçirilməsi vasitələrini əsaslandıraraq saxlayan sosial-iqtisadi hökümdür.

Bu tərifdə əhəmiyyətli an sosial-iqtisadi sistemə tətbiq edilən idarə etmə qərarlarının xarakteristikasından başqa bir şey deyil. Bu tərif təsdiq edir ki, yalnız hərəkətlərin müəyyən qaydası qərarın tapılmasına gətirmək qabiliyyətindədir. Özü də bu və ya digər təsərrüfat vəziyyətindən asılı olaraq qərarları tapmaq imkanı verir. Daha sonra, bu tərifin əhəmiyyətli

məzmunu bütün sistemin və yaxud onun ayrı-ayrı hissələrinin fəaliyyətinin son nəticəsini müəyyən edən qərarın məqsədinin mütləq olmasıdır. Məqsədləri idarəetmənin səviyyələrinə görə qiymətləndirirlər: ümumidən (bütövlükdə bütün sistemin) xüsusi qərar (bütün sistemin məqsədlərəltı və yaxud onun sistemaltı).

Təbiidir ki, verilmiş zaman mərhələsində istənilən məqsədə nail olma maddi, əmək və maliyyə ehtiyatları ilə məhdudlaşır. Bu amil idarəetmə qərarının tərifində məqsədlərə nail olmanın (çatmağın) vasitələrinin əsaslanan zərurəti kimi hesab edilir. Və əlbəttə, əgər qərar işlənilib hazırlanmışsa, qiymətləndirilməmişdirsə və qəbul edilmişdirsə, onda onun, bütövlükdə müəssisə üçün və həyata keçirmək üçün tapşırılmış şəxs üçün direktiv ümummütləq əhəmiyyəti vardır. Beləliklə, idarəetmə qərarı idarəetmə prosesinin həlqəsidir, onun əsas bəndi və kuliminasiya anıdır (baş çatan mərhələ). Ona görə də, əgər biz elmi əsaslara idarə etmək istəyiriksə, onda idarə etmənin bütün texnoloji prosesi idarəetmə qərarının metodologiyası əsasında işlənilib hazırlanmalı və qəbul edilməli və həyata keçirməlidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi nəzəriyyəsinin prinsipal qaydalarına və əsas tələblərinə baxaq:

İdarəetmə qərarına ona istifadəsinin nəticələrini müəyyən edən bir sıra tələblər irəli sürülür. Onlardan əsasları aşağıdakılardan: elmi əsalandırma, məqsədyönlük, kəmiyyət və keyfiyyət aydınlığı (müəyyənliyi), qanunauyğunluq (qanunilik), qanunçuluq, komplekslik, vaxtlı-vaxtında olma, stimullaşdırıcı xassə, çeviklik, məzmunun konkretliyi, formanın müəyyənliyi. Bütün bu tələblər idarə etmənin prinsiplərilə uyğun həyata keçirilməlidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasında istifadə edilən sistemli yanaşma idarəetmə sisteminin bir həlqəsində dəyişikləri üzvü başqa həlqələrdə də baş verdiyini görməyə nail olmanın vasitəsilə uyğun alternativləri üzə çıxartmağa qərarların mümkün variantları və konkret vəziyyətə uyğun olanları seçməyə imkan verir. Sistemli yanaşma idarəetmənin məqsədlərini formalaşdırmağa və onlara uyğun olaraq qərarların hazırlanma prosesinin metodologiyasını düzgün tətbiq etməyə imkan verir. Adətən sistemli yanaşmanın elementləri qərarın qəbul prosesini qabaqlayan idarəetmənin texnoloji prosesinin başlanğıcı mərhələsində istifadə edilir.

Sosial-iqtisadi sistemlərdə qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının onlardan müəssələrin idarə edilməsində daha perspektiv tiplərin istifadə edilməsini müəyyən etmək məqsədilə xarakteristikasını verək. Qərarların qəbul edilməsi nəzəriyyəsində idarəetmə qərarlarının təsnifatının bir sıra əlamətləri işlənilib hazırlanmışdır: idarəetmənin məqsədlərindən asılı olaraq (ümumi və xüsusi), proqramlaşdırılan və proqramlaşdırılmayan təsirin dövründən asılı olaraq, informasiya təminatından asılı olaraq. Müəssisələ-

rin və ayrı-ayrı proseslərin idarə edilməsi prosesində rast gəlinən idarəetmə qərarlarının ən çox səciyyəli əlamətlərinə baxaq.

Qərarlar bütövlükdə bütün müəsisəyə toxunan ümumi və idarəetmənin hər hansı sistemaltındakına aid olan xüsusi ola bilərlər. Ümumi qərarların qəbul edilməsini problemləri adətən müəsisənin rəhbərliyində köklü dəyişmələr vaxtı meydana çıxır. Bu yenidənqurma yeni texnologiyalara keçid, mülkiyyətin formasının dəyişməsi ola bilər ümumi qərarlara il üçün təsərrüfat fəaliyyətinin planın tutulmasını, biznes planını işləyib hazırlanmasını aid etmək olar.

Xüsusi qərarlar əsasən ümumi qərarların ayrı-ayrı bölmələrində və yaxud təsərrüfat və komersiya fəaliyyətinin planlarının yerinə yetirilməsinə görə cari fəaliyyət prosesində texnoloji proseslərin idarə edilməsində qəbul edilir.

Baxılmış təsnifata sıx olaraq (ya da əhəmiyyətli təsir göstərir) qərarların xarakteristikası onların fəaliyyətinin dövründən asılı olaraq yənaşır. Birincisi, qeyd etmək lazımdır ki, qərarlar (yaxud hazırlanırlar) qısa müddətli (illik, rüblük, aylıq, on günlük, beş günlük, günlük), orta müddətli (beşillik) və uzunmüddətli (10-15 illik) qəbul edilir.

İkincisi: qərarların qəbul edilməsi prosesi statistik və dinamik xarakter daşıya bilər. Statistik qərarlarda onun məqsədləri və kriteriyaları zamanı daxilində dəyişmələr. Dinamika xarakterli qərarlar statistiklərdən daha mürəkkəbdir. Perspektivdə dinamik xarakterin qərarları daha geniş istifadə edilməlidir, çünki onlar real təsərrüfat vəziyyətini daha dəqiq qiymətləndirirlər.

Informasiya təminatı nöqtəyi nəzərdən qərarlar müəyyənlik, qeyri-müəyyənlik və risk şəraitlərində qəbul edilir. Müəyyənlik şəraitlərində qərarlar o zaman qəbul edilir ki, qərarın hazırlanmasının bütün prosesi məlum informasiyanın əsasında həyata keçirilir, rəhbərə isə (qərarı qəbul edən şəxs) əvvəlcədən onun nəticələri məlum olur. Bu halda qərarın qəbul edilməsi prosesi qəbul edilən qərar və onun nəticələri arasındakı birmənalı əlaqə və xarakterizə edilir.

İdarəetmənin sosial-iqtisadi sistemlərində tez-tez qeyri-müəyyənlik şəraitlərində qərar qəbul etmək məcburiyyətində qalınır, yəni idarəetmə sistemlərinin bir sıra parametrləri yetərinə tam məlum deyil, onların mənalı (deməli, həm də qərarın nəticələri) isə müəyyən yəqinlik qabaqcadan məlumdur. Rəhbərə (yaxud qərar qəbul edən şəxs) müəyyən gələcəkdə bu parametrlərin davranışının qanunauyğunluqları məlumdur, biliklərin intusiya təcrübəsinin əsasında isə qəbul edilmiş qərarın reallaşdırılmasına təsir edən təsadüfi amillər misal ola bilər.

Qərarların qəbul edilməsi nəzəriyyəsi risklər şəraitində idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsini nəzərdə tutur. Bu halda həll edilən problemlərin əksəriyyəti (yaxud hamısı) yəqinlik mənasına malikdir. Rəhbərə (yaxud qərar qəbul edən şəxsə) bu parametrlərin dəyişməsinin

qanunauyğunluqları, onların meydana gəlməsinin yəqinlik xarakteristikaları məlum ola bilərlər. Lakin zamanət yoxdur ki, qərarın nəticəsi bir çox mümkün olan əhəmiyyətlərə malik ola bilərlər. Belə haldarda riyaza-statistika qiymətləndirmə metodlarının köməyi ilə alınan ən çox yəqinlik qiymətinə malik olan qərar qəbul edilir. Müəssisələrə və ayrı-ayrı proseslərə idarə etmədə yuxarıda baxılmış qərarların bütün tipləri rast gəlinir, lakin informasiya qərarın qəbul edilməsi prosesi (QQP) daha əhəmiyyətlidir. Lakin bazar şəraitində tez-tez qeyri-müəyyənlik əsasında qəbul etmək lazım gəlir. Bu onunla əlaqədardır ki, idarə etmənin sosial-iqtisadi sistemlərində qərar qəbul etmək lazımdır. Öz növbəsində, bazar münasibətləri şəraitində müəssisələrin fəaliyyət gösiərməsi daimi dəyişən şəraitlərdə onların qərar qəbul etməsinin imkanlarını genişləndirir.

§2. Əsas mərhələlər və idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsinin texnologiyası

İdarəçilik qərarı özünün təyinatını mahiyyətinə və məzmunla cəhətinə görə idarə etmə prosesinin metodoloji əsasdır. Qərarın qəbul edilməsi prosesinin metodologiyası öz növbəsində elmi prinsiplərin reallaşdırılmasını və onun işlənilib hazırlanmasında yanaşmaları və reallaşdırılmasını nəzərdə tutur. Ona görə də mürəkkəb hadisə kimi qərarların qəbul edilməsi prosesi onun hazırlanmasını, işlənilib hazırlanmasını və qəbul edilməsini təmin edən mərhələlərin kompleksini özünə birləşdirir. Onlardan əsasları aşağıdakılardır.

1) qərarın məqsədinin müəyyən edilməsi idi və etmənin vəzifələrinin tərtibi və qoyuluşu, qərarın qiymətinin kriteriyasının seçilməsi.

2) normativ informasiyanın alınması, hazırlıq, analiz və bütün operativ məlumatın ümumiləşdirilməsi və başqa məlumatların alınması (qanunvericilik bazasını, elmin və qabaqcıl təcrübənin məlumatları və başqaları):

3) qərarın variantlarının işlənilib hazırlanması metodlarının seçimi (iqtisadi, təşkilati, kəmiyyət, sosial-psixoloji):

4) seçilmiş metodların köməyi ilə qərarın variantlarının hazırlanması və adətən iqtisadi-riyazi modelləşdirmənin köməyi ilə:

5) kriteriyaya uyğun olaraq qərar kimi bir variantın seçilməsi:

6) qərarın qəbul edilməsi, onun icraçıları üçün əmr, sərəncamlar, göstərişlər, təlimatlar şəkilində tərtib edilməsi:

7) qərarın yerinə yetirilməsinin analizi, nəzarət, tənziqləmə.

Beləliklə, qərarın qəbul edilməsi prosesinin texnologiyasını bütün həlqələrinin birləşdirilməsi kompleksində inamlı olmaq olar ki, planın qəbul edilmiş variantı (yaxud başqa idarəedici təsir) yüksək keyfiyyətli səviyyədə həyata keçirilə bilər. Qəbul edilmiş qərarın prinsipinin məzmununun analizi göstərir ki, qərarın qəbul edilməsinə mühüm və sonuncu rol müəssisənin

idarə etmə aparatına məxsusdur. Ona nəinki qəbul edilmiş qərarın qəbulunun 1.3.5.6-cı mərhələlərinin həyata keçirilməsində fəal iştiraka, həm də, ən əhəmiyyətli qərarın seçiminə, daha çox yaxınlaşan optimala məxsusdur (səmərəli qərar). İdarəetmə aparatının bu funksiyası (5-ci mərhələdə həyata keçirilən) qərarların qəbul edilməsi prosesinin əhəmiyyətli mərhələsindən daha çox əhəmiyyətlidir.

Beləliklə, idarəetmə aparatının və mütəxəssislərin rolu idarə etmə prosesinin elmi səviyyəsinin artırılması prosesində zəifləmir. Bu problem müəssisələrin idarə edilməsində və ayrı-ayrı proseslərdə müasir kompüter texnologiyalarının hazırlanması və tətbiqində anoloji olaraq həll edir. Onlar rəhbəri qərarların qəbul edilməsindən tamamilə azad etmir. Kompüterləşdirmə istənilən səviyyəli qərarın hazırlanmasından, onun bu və ya digər variantın seçilməsindən azad edir. Eyni zamanda seçilmiş variantın sonuncu qiymətləndirilməsi, qərar kimi onun tövsiyəsi rəhbərə məxsusdur. Onun yerinə yetirilməsi prosesində qərarın tənzimlənməsi və nəzarət funksiyası da rəhbərə aiddir. Qarşılıqlı qoyulmuş məqsədlərə uyğun olaraq qərarın yerinə yetirilməsinin nəticələri həmişə rəhbərin funksiyası olaraq qalacaqdır. Düzdür qərarın qəbul edilməsi dövründən asılı olaraq rəhbərin iştirak payı dəyişir. Kompüterləşdirmə xeyli dərəcədə rəhbəri qısamüddətli (operativ) qərarların qəbul edilməsindən azad edir. Eyni zamanda, il ərzində və perspektivə idarəetmə sisteminin inkişafı haqqında qərarların qəbulunda onun rolu artır. Əvvəlki kimi qərarın məqsədlərinin qoyuluşu, onun qiymətləndirilməsi meyarlarının seçimi, qərarın hazırlanmasının müasir metodlarının təkmilləşdirilməsi və tətbiq edilməsi rəhbərliyə məxsusdur. Sistemli yanaşmanın istifadə edilməsinin mühüm nailiyyəti bu və ya digər vəziyyətdən asılı olaraq ən optimal qərarların seçilməsinin imkanındır. O mümkündür necə ki, sistemli yanaşma idarəetmə sisteminin bir həlqəsində baş verən dəyişikliklər başqa həlqədə baş verən dəyişikliklərlə üzvi surətdə tədqiq etməyə, məqsədlərə çatmağın vasitələrindən asılı olaraq alternativlərin aşkar edilməsinə və konkret vəziyyətə uyğun olan və gözlənilən nəticədən lazım olanları seçməyə imkan verir. Bu zaman təbii, qərar qəbul edən idarəetmə sisteminin (orqanın və ya rəhbərin) idarəedən hissəsinin başlıca məqsədi ondan ibarətdir ki, ən yaxşı olan optimal qərarı reallaşdırmaqdır. Ona görə də qərarın qəbul edilməsinin bütün təşkilati prosesi həm iqtisadi, həm də sosial son hesabda optimal variantın seçilməsinə istiqamətlənməlidir. Bu aşağıdakı ilkin şərtlərdən əmələ gəlir:

- bazar şəraitində iqtisadiyyat idarə edilən və tənzimlənən sistemdir;
- onun inkişafının hal-hazırda mərhələsində iqtisadiyyatın optimal inkişafının vahid kriteriyası obyektiv olaraq mövcuddur, yəni cəmiyyətin üzvlərinin maddi və mənəvi tələbatlarının təmin edilməsi;

-cəmiyyətin maddi, əmək, təbii ehtiyatları və elmi-texniki bilikləri məhduddur və deməli onlardan effektiv (optimal) istifadə edilməsi vəzifəsi meydana gəlir.

-makroiqtisadi tənzimləmə elementlərinin idarəetmənin (əlxusus müəssisələrin) bütün səviyyələrinin sərbəst birləşməsi.

Elmi-texniki inqilab ictimai münasibətlərin bütün sistemə dərin təsir göstərir. Buradan bu və ya digər qərarların sosial nəticələrini hesaba almaq lazımdır. Sosial proseslərə nisbətən optimal qərarları işləyib hazırlamaq, hansında ki, dəyişmələrin miqdarı yetərincə böyükdür, demək həddən artıq çətinlikdir. Və bu ona görədir ki, bütün mümkün olan alternativləri aşkar və analiz etmək mümkün deyil. Ondan başqa, sistemə bütün mümkün olan hiddətləndirici təsiri qabaqcadan görmək və hesaba almaq mümkün olmur. Sosial sistemlərdə və proseslərdə qərarın qəbul edilməsinin vəzifəsi alternativləri aşkar və tədqiq etməkdən ibarətdir. Bu alternativlər daha böyük əminliklə verilmiş vəsaitlərin olmasındaməqsədə nail olmağa aparılır və onlar mümkün olan hiddətləndirici təsirin istənilən qədər böyük dairəsini almalıdırlar.

İdarəetmədə qərarların yollarının əksəriyyəti işlənmiş, təsvir edilmiş və istifadə edilir. Düzdür, bu yollar adətən, əsasən texniki-texnoloji və iqtisadi məsələlərə aiddir. Bu halda qısa müddət ərzində məqsədə çatmağı təmin edən qərar optimal hesab edilir. Başqa meyarlar da istifadə edilir. Optimallığın iqtisadi meyarları şübhəsiz vacibdir, lakin sosial qaydaların sistemləri nisbi olaraq yetərincə deyil. Axı bu cür sistemlərdə başlıcası sırf iqtisadi meyarların çərçivəsinə sığmayan bu cür insan amilləridir. Ona görə də diqqətə yalnız iqtisadi və texniki-texnologiyaları deyil, həm də insan amilləri onların psixoloji və başqa durumlarında qəbul etmək lazımdır.

Qərarlar idarəetmənin bütün səviyyəsində, eyni zamanda ayrı-ayrı işçilər tərəfindən qəbul edilir. Lakin qərarların seçilməsi (qəbulu) müəyyən cəmiyyət və keyfiyyət (eyni zamanda təcrübə, intuisiya və b.) və işlənmiş variantların əsasında rəhbərə qalır. Bu qərarın qəbul edilməsi prosesində ən çətin və cavabdeh mərhələdir. İdarəetmədə qərarın qəbul edilməsi sosial-iqtisadi sistem və proseslərin mahiyyətini dərinlən başa düşməyə əsaslanmalıdır. Qərarlar qəbul edilməsi prosesində xüsusi metodların istifadə edilməsi isə köməkçi əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də rəhbərin praktiki fəaliyyətində qərarın qəbul edilməsi tez-tez obyektiv və subyektiv amillərdən asılıdır. Bu öz növbəsində tez-tez qərarın optimal variantının reallaşdırılmasını çətinləşdirir.

Sosial-iqtisadi sistemlər tərəfindən idarəetmədə optimal qərarın işlənməsi və reallaşması həddən artıq çətinlikdir. Bu əslində maddi əmək fəaliyyəti ehtiyatlarının və texniki tərəqqinin müəyyən vəziyyətinin məhdudluğu ilə əlaqədardır. Ondan başqa müəssisələr və ayrı-ayrı proseslərin idarə etməsində qərar çoxsaylı təsir edən amillərlə çətinləşmişdir. Ona görə

də bütün mümkün olan variantları aşkar və dəqiq analiz etmək praktiki cəhətdən çətindir. Ondan başqa seçilmiş variantların reallaşdırılması çətinləşə bilər. Çünki eyni zamanda amillərin həm sistemin daxilində, həm də xaricində (mal verənlər, təminatda pozuntular isə həm istehlakçının davranışı və s.) bütün mümkün olan yayınmalarını qabaqcadan görmək çətindir. Təbii ki, qərarı qəbul edən rəhbər (yaxud idarəetmə aparatı) bütün variantları aşkar və analiz etməlidir, hansı ki, mümkün olan böyük əminliklə olan ehtiyatların olması ilə məqsədlərə nail olmağa aparır. Nəticədə, ola bilsin ki, optimaldan daha pis olan variant seçilir, lakin bu variant real təsərrüfat vəziyyətini təmin edə bilər. Bu cür variantı səmərəli adlandırmaq olar. Onun qəbul edilməsi zərurəti tez-tez nəinki qərarın hazırlanması, həm də onun reallaşması ilə əmələ gəlir. Bu onunla əlaqədardır ki, müəssisə tez-tez maliyyə və maddi ehtiyatların məhdudluğundan sətənlilik çəkir. Ona görə də müəssisənin və ayrı-ayrı bölmələrin rəhbərliyi təsərrüfat, kommersiya və fəaliyyətin başqa növlərinin planına müəyyən edilmiş göstəriciləri çatmaq üçün düzəliş etmək məcburiyyətində qalır. Bunu daha səmərəli və operativ olaraq optimallığın seçilmiş meyarlarına uyğun istifadə etmək olar. Optimallığın meyarının bu və ya digər əhəmiyyətinə baxmayaraq rəhbər əldə olan ehtiyatlara uyğun variantını seçmək imkanına malikdir.

§ 3. Qərarların qəbul edilməsi mexanizmi

Rəhbərlər idarəetmə qərarlarının qəbuluna vaxtlarının əsas hissəsini sərf edirlər. Bir çox hallarda təşkilatın məqsədlərə nail olmasının real imkanlarını, onun fəaliyyətinin effektivliyi bu qərarlardan asılı olur. Rəhbərin işinə qiymət onun qəbul etdiyi qərarların sayına və əhəmiyyətinə görə verilir.

Qərarların yaxşı və ya pis olmasını aşağıdakı iki meyarla ölçmək olar: o, qəbul olunduğu zaman yaxşı qərarların obyektiv tələbatına uyğundur; onun düzgün qəbul edilməsi sonradan məlum olur. Əsaslanmış və zəruri qərarın ümumi meyarlara uyğunluğu nəzərdə tutur ki, verilmiş qərar:

- həqiqi və pragmatikdir, dəqiq müəyyən edir ki, problemlə əlaqədar nə, necə və nə vaxt olacaqdır;

- təşkilatın maraqlarına uyğun tərtib olunmuşdur;

- effektiv həyata keçirilmişdir, yəni onun həyata keçirilməsi təşkilata müəyyən xeyir gətirir.

Qərarların qəbul edilmə prosesi özündə iki mərhələni birləşdirir:

- problemin müəyyən edilməsi;

- informasiya axtarışı və qərarın alternativləri;

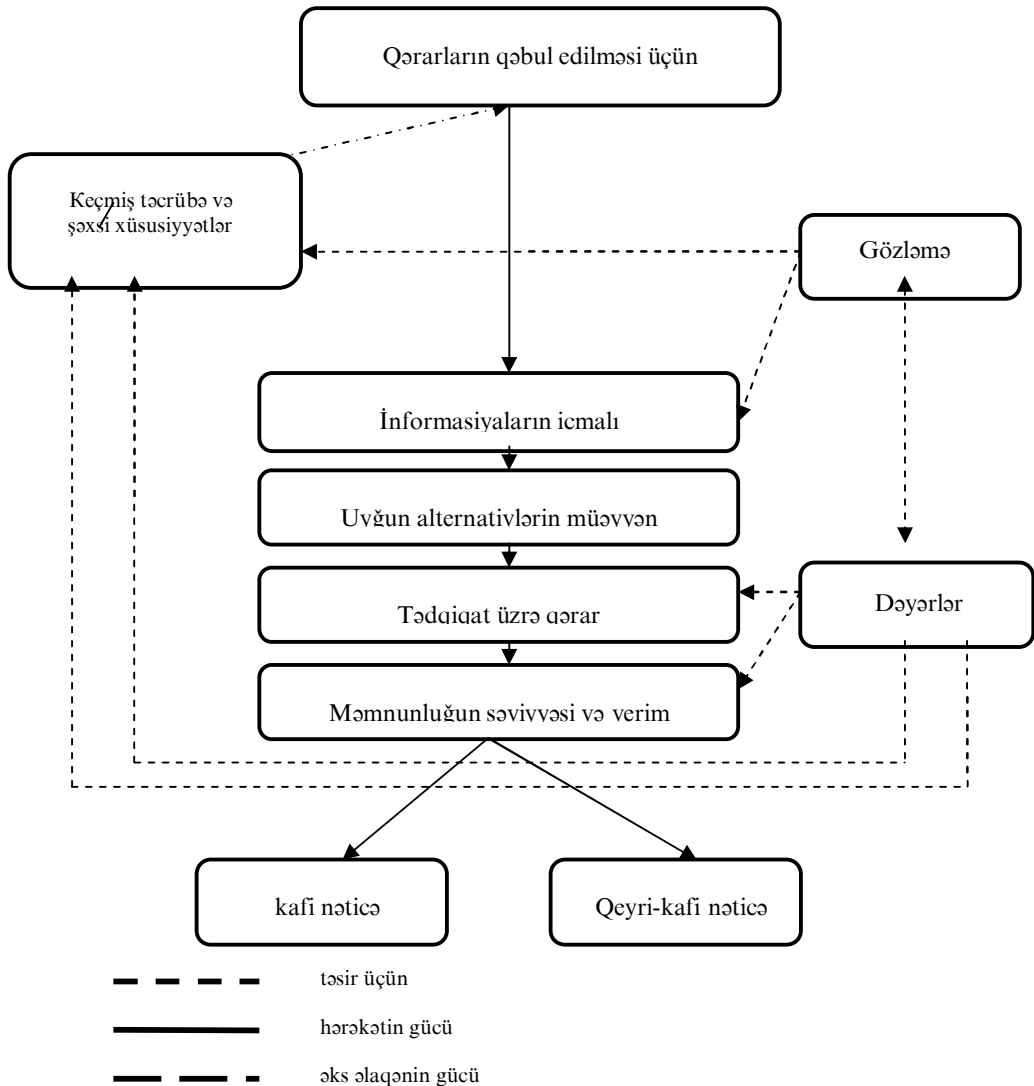
- alternativlər arasında seçim;

- qərarın qəbul edilməsi.

Qərarın qəbul edilməsinin ümumi modeli aşağıdakı sxemdəki kimi aparılır.

Bu və ya digər idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi zəruriliyi aşağıdakı müəyyən şəraitdə yaranır:

- məqsədə çatmanın əldə olunan səviyyəsi ilə arzu edilən səviyyəsi arasında uyğunsuzluğun olması (təşkilatın fəaliyyətinin onun məqsədlərinə uyğun gəlməməsi);



Şəkil 4. Qərarların qəbul edilmə modeli

- uyğunsuzluq nəzərə alınması üçün kifayət qədər böyükdür, deməli, diqqətəlayiqdir.

- qərar qəbul edən şəxs bu uyğunsuzluğu azaltmağa çalışır;
- qərar qəbul edən şəxs, uyğunsuzluğun azalması imkanlarına inanır.

Firmalarda həll edilməsini tələb edən problemin kifayət qədər dəqiq müəyyən edilməsi və aşkarlanması aşağıdakı hallarda baş verir:

- keçən dövrlə müqayisədə firmanın və ya bölmənin effektivliyi aşağı düşür;

- əldə olunan nəticələr planlaşdırılmış məqsədlərə uyğun gəlmir;
- oxşar müəssisələrlə müqayisədə nəticələr qənaətbəxş olmayır.

Verilmiş problem, öz həllini tapmadıqda müvafiq ölçülərin götürülməsi böyük ehtimalla mənfi nəticə verə bilər.

Problemin aşkarlanması və onun yaranma səbəblərinin müəyyən edilməsinin arxasında informasiyaların axtarışı və alternativin həlli mərhələsi durur.

Məsələn, məlum olur ki, müəssisənin mənfəətinin həcmi müəyyən dövrlərdə azalır, məhsulun maya dəyəri ilə onun satış qiyməti arasında uyğunsuzluq yaranır. Rəhbərlik tərəfindən əldə edilmiş informasiyalar onu göstərir ki, bu uyğunsuzluq ona görə yaranır ki, məhsulun maya dəyəri xammala, avadanlıqların istismarına və işçilərin əmək haqqının ödənilməsinə çəkilən xərclərin artması ilə əlaqədardır. Mümkün alternativ qərarlar aşağıdakı kimi ola bilər:

- xammalın dəyərini bilavasitə onu əldə etmək metodlarını yaxşılaşdırmaqla azaltmaq;

- xammalın özü hasil etmək yolu ilə ona çəkilən xərcləri azaltmaq;

- daha effektiv avadanlıqlardan istifadə etməklə istehsal xərclərini azaltmaq;

- ucuz işçi qüvvəsini işə götürmək.

Zəruri informasiyanın axtarılması miqyası problemin təkrarlanan, göhnəlmiş və ya yeni olmasından çox asılıdır. Belə ki, əgər problem köhnədirsə, rəhbər qərar qəbul etmək üçün əvvəllər qəbul edilmiş proqramlar və ya modellərdən istifadə edə bilər. Əgər yaranmış problem yenidirsə, onda əsaslandırılmış qərar qəbul etmək üçün bir çox alternativlərin fəal axtarışına başlamaq lazımdır.

Qərarların seçilməsi üsulu iki yerə ayrılır: kifayətedici və maksimallaşdırıcı. Birinci halda sadəcə olaraq yaranmış tələbatı ödəmək üçün qərar qəbul olunur, ikinci halda isə çoxlu sayda alternativlərin içərisindən ən yaxşısı seçilir.

Qərarın qəbul edilməsi aktından sonra onun həyata keçirilməsi üçün onun müdafiəsi, lazımi maliyyə resurslarının buraxılması, əks əlaqə site-minin yaradılması mərhələsi başlanır.

Yuxarda qeyd olunan problemlərin yaranması və buna uyğun qərarların qəbul edilməsi mərhələləri bir sıra daxili və xarici amillərin təsirinə məruz qalır.

Daha çox rast gəlinən amillərə qərarların qəbul edilməsi üçün bilavasitə zəmin yaradan şərait amilləridir. Bunlara qərarın əhəmiyyəti və zamanın təzyiqini göstərmək olar. Bütün qəbul edilmiş qərarların eyni əhəmiyyət kəsb etməsini düşünmək heç də düz olmazdı. Belə ki, həqiqətdə bunlardan ancaq bəziləri böyük, digərləri orta əhəmiyyətə malik olur, üçüncüləri isə tamamilə əhəmiyyətsiz ola bilərlər.

Qəbul edilmiş qərarların əhəmiyyətlilik nisəbtini bir sıra meyarlar üzrə müəyyən etmək olar. Məsələn, qəbul edilmiş qərarın təsirinə məruz qalan insanların sayı; müəssisənin böhrandan çıxması və mənfəətli fəaliyyəti üçün sərf olunan vəsaitlərin miqdarı və səviyyəsi; qərarın möhkəmlənməsinə və realizə edilməsi üçün rəhbərin sərf etdiyi vaxt.

Qərarların qəbul edilməsinə təsir göstərən digər amil onun keyfiyyətidir, yəni qərarın qəbuluna rəhbərin sərf etdiyi vaxtın miqdarıdır (vaxt təzyiqi).

Vaxt təzyiqi böyük olduqda, rəhbərlər kifayət qədər informasiya ala və ya lazımi qədər alternativləri qiymətləndirə bilmirlər. Arxı təzyiqi eləcə də qərarların qəbul edilməsi prosesinə də təsir göstərir. Məsələn, tədqiqat göstərir ki, rəhbərlər vaxt azlığından neqativ hallara daha çox diqqət yetirirlər, nəinki pozitiv hallara və qərarları qəbul etdikdə bir neçə amilin təsirini nəzərə alırlar.

Qərarların qəbuluna qərar qəbul edən şəxsin fəaliyyət göstərdiyi şərait də mühüm təsir göstərən amillərdəndir. Ətraf mühitin təsvir edilməsində «müəyyənlik-qeyri müəyyənlik» kimi ifadələr işlədilir.

Müəyyənlik şəraitində qərar qəbul edən şəxs bütün alternativləri və onların hər birinin nəticələrini bilir. Qərar maksimum gözlənilən nəticəni verəcək alternativin seçilməsindən ibarətdir. Bu hallarda xətti proqramlardan və modellərdən istifadə effektiv olur.

Risk şəraitində müxtəlif alternativlərin nəticələrini də əvvəlcədən görmək olar. Lakin hər bir nəticənin müvəffəqiyyət ehtimalı məlum olmur. Məsələ ondadır ki, hər bir nəticənin mümkünlüyünü aşkar etmək və bunun əsasında arzu olunan son nəticənin vəziyyətini nəzərə alaraq qərar qəbul edilməlidir. Risk şəraitində qərarların qəbul edilməsində statistik keyfiyyət nəzərəti və oyun nəzəriyyəsi metodundan və alətlərindən istifadə edilə bilər.

Münaqişəli-rəqabət şəraitində bir sıra nəticələr rəqiblərin və ya digər qrupların nəzarəti altında olur. Belə ki, qeyri-müəyyənlik şəraitində müxtəlif nəticələrin ehtimalı məlum olmur.

Ətraf mühitin bir çox digər sıralama üsulları da vardır, məsələn, «sadə-mürəkkəb», «statika-dinamika» və s. kimi xüsusiyyətlərdən istifadə olunur. Sadə xüsusiyyətlərə bir neçə amilin təsiri altında az sayda müm-

kün qərarların qəbul edilmə şəraiti aid edilir. Mürəkkəb şəraitdə isə bir çox amilləri və çoxlu sayda alternativləri nəzərə almaq lazımdır. Statik şəraitdə öyrənilən amillər uzun müddət ərzində dəyişməyərək qalır ya da tədricən dəyişir. Dinamik şəraitdə isə amillərin dəyişmə dərəcəsi böyük olur.

Tədqiqatlar göstərir ki, «statika-dinamika» amilləri qərar qəbul edən şəxsə «sadə-mürəkkəb» amillərindən daha çox təsir edir. Aşağıdakı cədvəldə «sadə» və «mürəkkəb» şəraitdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi metod və proseslərinə təsir göstərən qeyri-müəyyənlik dərəcəsinin xarakteristikası verilmişdir.

Əgər müəyyənlik şəraitində əsasən standart, özünü əvvəllər təcrübədə döğrultmuş metod və üsullardan istifadə olunursa, qeyri-müəyyənlik şəraitində isə daha çox rəhbərin təcrübəsi, intuisiyası, yaradıcılıq qabiliyyəti və s. cəlb edilir.

Qərar qəbul edən şəxs bir neçə strategiyadan istifadə edir:

- qeyri-müəyyənlikdən uzaq olmaq (qeyri-müəyyənliyi yaradan şərtlərə əhəmiyyət verməyərək, daha yaxşı variantlara istinad etmək);
- qeyri-müəyyənliyi müəyyənliklə uzlaşdırmaq (təsəvvür etmək ki, gələcək də keçmiş kimi olacaq və keçmişdəki kimi qərar qəbul etmək);
- ətraf mühitin qeyri-müəyyənliyini azaltmaq (qeyri-müəyyənliyi yaradan mənbələrlə söhbət aparmaq, artıq olaraq naməlum səbəbləri aydınlaşdırmaq və s.).

Cədvəl 2

Qərarların qəbul olunması şəraitinin sıralanması

	Sadə	Mürəkkəb
Statika	Zəif hiss olunan qeyri-müəyyənlik	Orta zəif hiss olunan qeyri-müəyyənlik
	1. ətraf mühitdə amillər və ünsürlər az saydadır;	1. ətraf mühitdə amillər və ünsürlər çoxlu saydadır ;
	2. amillər və ünsürlər bir-birilə uzlaşır ;	2. amillər və ünsürlər bir-birilə uzlaşmır;
	3. amillər və ünsürlər eyni qalır və dəyişmir	3. amillər və ünsürlər əsasən əvvəlki kimi qalır.
Dinamika	Orta güclü hiss olunan qeyri-müəyyənlik	Güclü hiss olunan qeyri müəyyənlik
	1. ətraf mühitdə amillər və ünsürlər az saydadır;	1. ətraf mühitdə amillər və ünsürlər çoxlu saydadır;
	2. amillər və ünsürlər bir-birilə uzlaşır;	2. amillər və ünsürlər bir-birilə uzlaşmır;
	3. amillər və ünsürlər həmişə dəyişmə proseslərində olur.	3. amillər və ünsürlər həmişə dəyişmə proseslərində olur.

Qərar qəbul edən şəxsin hansı istiqamətə yönəlməsindən asılı olaraq qərarların qəbul edilmə üsulları bölünür: rasiona, qərarın qəbul edilmə prosesi maksimum nəticəyə yönəlmiş olanda; inzibati, rəhbərin səlahiyyətləri çərçivəsində minimum tələblərin ödənilməsinə yönələn qərarlar

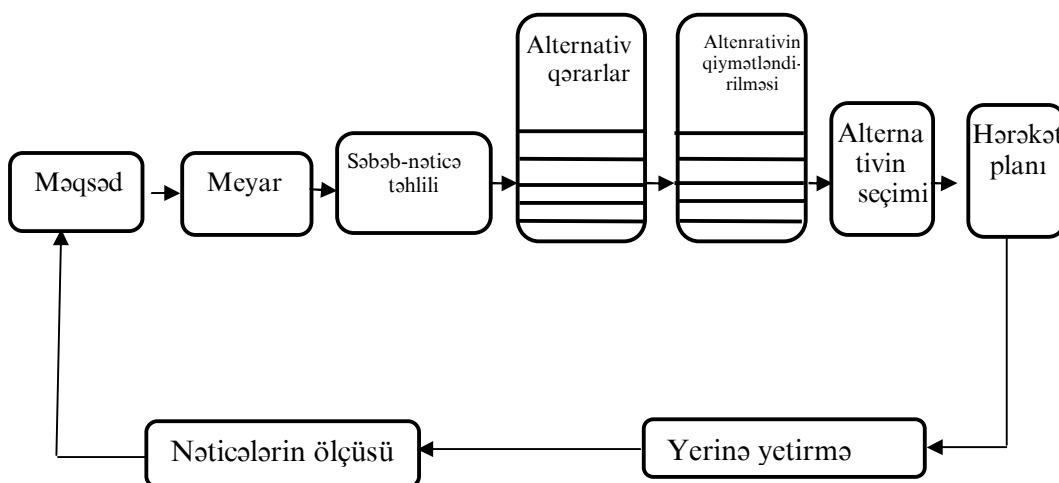
qəbul edildikdə; intuitiv, qərarlar qəbul edildikdə analoqlara, konseptual nəzəriyyələrə, qabaqcadan görməyə əsaslanır.

Rasional üsul bütün alternativləri və bütün mümkün olan hallarda yaranan nəticələri nəzərə almağı vacib sayır. Seçim maksimum uduşu təmin edəcək alternativin üzərinə düşür.

Rasional qərar qəbul edən subyekt:

- öz məqsədini bilməli və mühümlük dərəcəsinə görə sıralamalıdır;
- problemin həllinin bütün mümkün alternativlərini bilməlidir;
- hər alternativin nisbi «hə» və «yox» tərəflərini bilməlidir;
- məqsədə çatmağı maksimallaşdıran alternativini seçməlidir.

Qərarların qəbul edilməsinin rasional üsulunu ümumilikdə aşağıdakı kimi təsvir etmək olar.



Şəkil 5. Qərarların qəbul edilməsinin rasional modeli

Qərarların qəbul edilməsinin inzibati üsulundan istifadə özünü onda göstərir ki, rəhbər qarşıda duran məqsədi minimum səviyyədə təmin edə bilən qərarı tapana kimi alternativləri tədqiq edir. O, bu məsələni həll edə biləcək elə birinci alternativini də seçir. Bu seçim qərar qəbul edən şəxsin dəyərləri, təcrübəsi və hazırlıq səviyyəsi ilə məhdudlaşır. Əgər rəhdərin qarşıda duran məsələləri minimum səviyyədə həll edə biləcək alternativ yoxdursa, onda o, bu səviyyənin əhəmiyyətini azaldaraq ona münasib olan birinci alternativini də seçir və bu zaman ancaq ona verilən səlahiyyətlərə və konkret şəraiti yaradan vəziyyətlərə əsaslanır.

Qərarların qəbul edilməsinin intuitiv üsulunda alternativini seçməkdə sistematik yanaşmadan istifadə olunmur. Bu üsuldan ancaq adətən yaradıcı şəxslər istifadə edir. Tədqiqatlar göstərir ki, bu fərdlərin (individiumlar) əsas xüsusiyyətləri bunlardır: müstəqilliyə tələbat,

işgüzar eqoizm, erudisiya, böyük maraqlar. Amma bu o demək deyildir ki, ancaq bu rəhbərlər yaradıcı şəxsiyyətlərdir. Qərarların qəbul edilməsinin digər üsullarından istifadə edən rəhbərlər də yaradıcı şəxslər ola bilər. İntuitiv forma, qərarlar təsadüfi olaraq qəbul edildikdə rast gəlinir. Əksəriyyət qərarlar adətən rəşional və intuitiv üsulların birgə istifadəsinə əsaslanaraq qəbul edilir.

Qərarı kim qəbul etməlidir-fərdlər (individium) və ya qrup? Bir neçə mümkün sxemlər mövcuddur: 1) rəhbər qərarı özü tək qəbul edə bilər; 2) qərar başqaları ilə məsləhətləşəndən sonra rəhbər tərəfindən qəbul edilə bilər; 3) bu qərar qrupa təsir göstərdiyi halda, qrup tərəfindən qəbul edilə bilər (bu zaman rəhbər qrupun bir üzvü kimi çıxış edir).

Qrup halında qərarların qəbul edilməsində, bu qərar kimlərə ki, şamil olunacaqdırsa, onlar da iştirak edir və bu qərarı şüurlu olaraq yerinə yetirməyə hazır olurlar. Qərarın qəbulundan sonra görülməli işlərin koordinasiyası yüngülləşir, kommunikasiya daha da asanlaşır, nəzərdən keçirilən alternativlərin müxtəlifliyi artır, istifadə olunan informasiyaların həcmi genişlənilir.

Bununla bərabər idarəetməyə aid olan ədəbiyyatda qrup halında qəbul edilmiş qərarların çatışmayan cəhətləri də qeyd olunur: qərarların qəbul edilməsi uzun çəkir, qrup daha az qətiyyət göstərir və daha tez-tez kompromisə gedirlər; bir çox hallarda başqalarının təsiri altına düşürlər, ayrı-ayrı fərdlər öz təsirlərini gücləndirmək üçün qrupdan istifadə edə bilirlər: daxili münaqişələr və narazılıqlar üzündən qruplar hərdən heç bir qərar qəbul edə bilmir.

Qərarların qəbul edilməsində qruplardan daha çox dəqiqlik vacib olan hallarda istifadə edilməsi yaxşı olur. Bir şəraitdə sürət, digər halda isə dəqiqlik vacibdir. Qrup bir çox hallarda dəqiq olur, nəinki individium. Həmçinin qrupun yekdilliyi də az əhəmiyyət kəsb etmir. Bilirik ki, əksər hallarda qərarların qəbul edilməsində tək-cə bir adamın gücü çata bilməyəcək çoxlu bacarıq və təcrübə gərək olur.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində elmi tədqiqatların və böyük təcrübənin köməyi ilə son on ildə obyektivliyi artırmış olan qrup halında qərar qəbulunun bir çox metodları işlənilib hazırlanmışdır: beyinə hücum, nominal qrup metodu, Delfi metodu. Beyinə hücum metodu bütün alternativlərə tənqidi nöqtəyi-nəzərindən yanaşıldıqda ideyaların gənəlləşdirilməsi prosesinin qrup tərəfindən qəbul edilməsidir.

Nominal qrup metodu müəyyən həddə qədər qrupun bir-birilərlə ünsiyyətindən və problemin müzakirəsindən ibarətdir. Qrupun üzvləri görüşlərdə iştirak edir, amma müstəqil fəaliyyət göstərirlər. Əvvəlcə, problem qarşıya qoyulur, sonra isə aşağıdakı addımlar atılır:

1. Müzakirələr başlayana qədər hər kəs müstəqil olaraq bu məsələ ilə bağlı öz fikirlərini və ya ideyalarını verir.

2. Qrupun hər bir üzvü tərəfindən bütün ideyaların qeydi aparılır.

3. Qrup ideyaları dəyərləndirmək üçün müzakirə aparır.

4. Qrupun hər bir üzvü müstəqil olaraq bütün əhəmiyyətli ideyaların reytingini müəyyən edir. Son nəticə daha yüksək reyting qazanmış ideyanın qəbul edilməsi olur.

Bu metodun əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, qrup üzvlərinin formal şəkildə görüşmələrinə şərait yaradır, amma hər kəsin müstəqil düşüncələrini məhdudlaşdırmır.

Delfi metodundan istifadə daha mürəkkəb və uzunmüddətlidir. O, nominal qrup metodu ilə uyğun gəlir, yalnız fərqi ondadır ki, qrupun üzvlərinin fiziki iştirakı vacib deyildir. Delfi metodu qrupun üzvlərinin bir-birlərilə üzbəüz görüşməsinə istisna edir. Bu metod aşağıdakı mərhələləri xarakterizə edir:

1. Problem müəyyən edilir; qrupun üzvlərindən tərtib olunmuş anketin suallarına cavab vermək xahiş olunur.

2. Qrupun hər bir üzvü anonim və müstəqil olaraq birinci anketi cavablandırır.

3. Birinci anketin yekunları mərkəzdə toplanır, şərh olunur və ümumiləşdirilir.

4. Qrupun hər bir üzvü nəticələrin surətini alır.

5. Nəticələri gözdən keçirdikdən sonra ekspertlərdən öz qərarlarını vermək xahiş olunur. Bir qayda olaraq, qərarların yeni variantları verilir və ya əvvəlki vəziyyətinə düzəlişlər edilir.

6. Yuxarıda göstərilən addımlar son nəticədə konsensusa gələncə təkrar olunur.

Bu metodun üstünlüyü müxtəlif məkanlarda olan ekspertlərin fikirlərinin müstəqil olmasındadır. Fərdi və ya qrup ilə qərarların qəbul edilməsi arasında bir üsul də ondan ibarətdir ki, rəhbər həmişə qərar qəbul etməzdən əvvəl təcrübəli məsləhətçilərin köməyinə əsaslanır. O, məsləhətə ehtiyac duyduğunu anlayır və yaranmış problemin vaxtında aradan qaldırılması üçün qrupun potensialından necə istifadə etməyi bilir.

VI FƏSİL

İDARƏETMƏNİN METODLARI

§1. İdarəetmə metodları sistemi

İdarəetmə metodları idarəetmə strukturunun ayrı-ayrı elementlərinin təsiri üsullarının müəssisənin fəaliyyətinin məqsədlərə nail olmaq üçün onların öz aralarında qarşılıqlı fəaliyyətinin toplusudur. İdarəetmə metodlarının köməyi ilə müəssisənin idarə edilməsinin iqtisadi mexanizmi reallaşır.

Sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsində idarəetmə metodlarının müəyyən sistemi formalaşmışdır. O, idarəetmə elminin obyektiv prinsiplərindən istifadə edilməsinə əsaslanır. İdarəetmə praktikasında metodların üç əsas qrupu seçilir. İqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji. Onlara əlavə olaraq istifadə etmənin effektivliyinin artırılmasının istiqaməti kimi idarə etmənin kəmiyyət metodlarını ayırmaq olar. Təsərrüfatçılığın yeni şəraitlərini prinsipə dəyişməyərək idarəetmə metodları onların məzmununun kəmiyyətə dəyişməsinə və onlardan istifadə edilməsinin istiqamətlərinin köklü surətdə yeniləşməsinə nəzərdə tutur. İqtisadi metodlar idarəetmənin əsas metodlarıdır. Onların əsas məzmunu və istiqaməti maraqlarla və maraqlar vasitəsilə idarəetmə olmalıdır. Bu o deməkdir ki, metodların köməyi ilə təsirin bütün istiqamətləri ayrı-ayrı işçilərin və bütövlükdə kollektivin maraqları ilə birləşməlidir. İqtisadi metodlar özü ilə təsərrüfat və özünü maliyyələşdirmənin bazar vasitələrindən istifadə edilməsi əsasında müəssisələrin təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin təsirini nəzərdə tutur. Onlar təsirin aşağıdakı istiqamətləri əsasında formalaşır: müəssisənin fəaliyyətinin (tənzimlənməsi) planlaşdırılması, biznes-planlaşdırma, qiymətin əmələ gəlməsi, iqtisadi normativlər və maliyyə-kredit vasitələri, vergiqoyma sistemi, şəxsi heyətin idarə edilməsi, marketing fəaliyyəti.

Müəssisələrin bazar münasibətləri mexanizmi şəraitindəki işinə baxmaq.

Bazar münasibətlərinin əmələ gəlməsi şəraitində dövlət idarəetmənin iqtisadi metodlarına keçir. onlardan ən təsirlisi isə vergilərdir. Vergiqoymanın sistemi müəyyən məsələləri həll etməlidir. Sahibkarların işgüzar fəaliyyətinə, əməyin nəticələrinə əsasən işçilərin maraqlarının artmasına və istehsalın artımına kömək etmək: müəssisələri əsas istehsal fondlarından səmərəli istifadə etməyə sövq etmək, istehsal ehtiyatlarını minimuma endirmək, qeyri-istehsal fondlarını ixtisara salmaq, dövlətin məsrəflərini və onların öz funksiyalarını yerinə yetirmək və yetərincə maliyyələşdirmək üçün büdcənin gəlirlərinin formalaşmasını təmin etmək.

Müəssisəyə vergiqoyulması sisteminin müsbət effektivliyi bir sıra şərtlərə riayət etməklə mümkündür:

- müəssisənin üzərinə qoyulmuş vergi yükü istehsalın texnika ilə yenedən silahlanması və genişləndirilməsi üçün onları maliyyə mənbələrindən məhrum edən amillər həddindən artıq olmamalıdır;

- alınan vergilərin miqdarı optimal olmalıdır, onların hesablanması və alınması qaydası isə hər bir ödəyiciyə sadə və aydın olmalıdır;

- vergilərin bir-birilə əvəz edilməsinin razılığı və qarşılıqlı uyğunluğu zəruridir, həm də ortaya qoyulan pulların sabitliyi və uzun müddətə vergilərin ödənilməsi qaydaları:

- istənilən formalı mülkiyyət və təsərrüfatçılıq formasına malik olan müəssisələr üçün vergi qoyuluşunun sistemi eyni, həm də eyni zamanda çevik olmalıdır və vergi güzəştlərinin köməyilə ictimaiyyətin maraqlandığı müəssisələr üçün onların inkişafına üstün şəraitlər yaratmaq lazımdır;

- kiçik müəssisələrin vergiqoyuluşu sistemi ümumi gəlirə (mənfəətə) vahid vergi qoyulması əsasında qurulur.

Lakin yaradılmış vergi mexanizminə əsasən xəzinə istiqamətliyi xasdır və vergilərin stimullaşdırıcı funksiyasını daha az dərəcədə həyata keçirmək olur. Hələlik vergi metodları ilə istehsalın azalmasını dayandıрмаq mümkün olmamışdır. Təsərrüfat praktikası çatışmazlıqları, fəaliyyətdə olan qanunların ziddiyyətini aşkar etməmişdir, ona görə də vergi qanunvericiliyinin təkmilləşdirilməsi prosesi davam edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində kommərsiya bankları ilə müəssisələrin qarşılıqlı münasibətləri idarəetmənin iqtisadi mexanizminin mühüm istiqaməti olur. Müəssisə və bankların qarşılıqlı münasibətləri indi qarşılıqlı maraqların hesaba alınması ilə qurulur və hər iki tərəfə xeyir gətirməlidir. Onlar müəssisələrin hesabat-kassa və kredit xidməti xüsusunda, həm də bazar iqtisadiyyatı üçün xarakterik olan yeni xidmətlərin meydana çıxması ilə əlaqədar olaraq əmələ gəlirlər. Müəssisələrin kommərsiya bankları ilə münasibətlərinin əsas xüsusiyyəti onların müqavilə xarakteridir.

Müəssisələr və büdcə arasındakı hesablaşmalar və başqa nağdsız hesablaşmalar qoyulmuş formalarda həyata keçirirlər. Bu zaman müəssisələr arasındakı hesablaşmalar onlar tərəfindən seçilmiş və nəzərdə tutulmuş formada həyata keçirirlər. Bankların buna nəzarət etmək və hesablaşmaların həyata keçirilməsinə mane olmaq hüququ yoxdur. Lakin onların üzərinə hesablaşma intizamı qaydalarına riayət etmək üçün müəyyən cavabdehlik qoyulmuşdur. O, Milli Bankın normativ sənədlərilə və müəssisədən və kommərsiya bankları arasındakı müqavilələrlə müəyyən edilir.

Müəssisələrin bank qarşısında cavabdehliyi bank hesabının və xəzinənin müqavilələrində kredit müqavilələrində müəyyən edilir. O, məsələn,

banka ödəniləcək kreditin müddətini pozduğuna görə yüksək faizli forma alır.

Kredit vermə – bu müəssisənin tələbatının qaytarılan maliyyələşdirmənin metodu və eyni zamanda bankların ənənəvi xidmətidir. Təsərrüfatçılığın müasir şəraitdə kredit vermə məsələlərinə prinsip və yanaşmaları əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Birincisi, müəssisə ona hesablaşma hesabı açılmış bankdan kredit almaq hüququna malikdir. İkincisi, müəssisənin kreditləşməsi kreditin müqaviləsinin əsasında yerinə yetirilir. Bu kredit müqaviləsində müəssisə – borc götürənin hüquqları və vəzifələri və bankın verilən kreditinin xarakteri hesaba alınmaqla və müəssisənin maliyyə vəziyyətilə həyata keçirilir, müqavilə şərtlərini pozduğuna görə tərəflərin cavabdehliyi müəyyən edilir. Üçüncüsü, əgər iqtisadi islahatların aparılmasına qədər kredit verilməsində məlum məhdudiyətlər qoyulmuşdusa, indi isə kreditləşmənin obyektini müəssisənin istənilən tələbatları ola bilərlər. Onunla yanaşı, kredit müəssisənin ziyanlarının azaldılmayan ehtiyatlar və xərclərin ödənilməsinə istiqamətlənmişdir. Onlar müəssisənin xüsusi dövriyyə vasitələrinin hesabına təmin edilirlər.

Beləliklə, təsərrüfatçılığın yeni şəraitdə müəssisələrin fəaliyyətinin prinsipləri əhəmiyyətli dərəcədə dəyişirlər. Onların əsasında son nəticələrin istifadə edilməsində müəssisələrin hüquqlarının genişlənməsi, əmək kollektivlərinin maraq və cavabdehliyinin artırılması, idarəetmənin iqtisadi və sosial fəaliyyət sisteminin təkmilləşdirilməsi, elmi-texniki tərəqqinin nəticələrinin tətbiqini genişləndirmə durur.

İdarəetmənin təşkilati metodları kitab ticarətilə məşğul olan müəssisə və təşkilatların işçilərinin birgə əməyinin təsərrüfat fəaliyyətinin effektiv təşkilini və əlaqəsini həyata keçirir.

Onlar, bir tərəfdən idarəetmə sisteminin və onun tərkib hissələrinin fəaliyyətinin əsasını formalaşdıraraq idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsində sərbəst əhəmiyyətə malikdir. Başqa tərəfdən, təşkilati metodlar onların realizə forması olaraq iqtisadi və başqa metodlarla sıx qarşılıqlı fəaliyyətdədir. Burada onlara təşkilin mərhələsində və idarəetmə qərarlarının icrasına görə nəzarət əhəmiyyəti az olmayan rol ayrılır.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları müəssisə kollektivinin sosial tərkibini, onların əməyinin təşkilini və kollektivin sosial inkişafı ilə qarşılıqlı münasibətləri və onların effektiv əməyini səfərbər etməyi öyrənir. Beləliklə, sosial-psixoloji metodların istifadə edilməsində onların istiqamətinin iki cəhətini ayırmaq olar. Onlar kollektivin təşəkkül tapması və inkişafı sahəsində tətbiq edilməsində sərbəst əhəmiyyətə malikdir. Kollektiv və onun ayrı-ayrı işçilərini öyrənərək sosial-psixoloji metodlar idarəetmənin bütün başqa metodlarının effektiv həyata keçirilməsi üçün şərait yaradır.

Beləliklə, idarəetmə metodları öz aralarında qarşılıqlı əlaqədədir və onların məqsədyönlü təsiri bazar mexanizmlərinin istifadə edilməsilə

müəssisənin fəaliyyətinin tənzimlənməsinin effektiv sisteminin yaradılması şəraitlərində həyata keçirilir.

İqtisadi-riyazi metodlar sintetik elmi fəndir, iqtisadi elmin ayrılmaz tərkib hissəsidir. O, özündə xüsusən iqtisadiyyatın optimal idarə edilməsi, təsvirin riyazi modelləri və iqtisadi proseslərin və hadisələrin və optimal idarəetmə vəzifələrinin həllinin riyazi metodlarının konsepsiyalarını birləşdirir. Nəinki xalq təsərrüfatı proseslərinin analizini təsvir etmək üçün nəzərdə tutulmuş iqtisadi-riyazi metodların müəyyən hissəsi, həm də optimal idarə etmənin və təşkilatın müəyyən məsələlərini həll etmək üçün əməliyyatların tədqiqi metodlarından da istifadə edilir.

Son illərdə şəxsi elektron hesablama maşınlarının (EHM) əsasında kompüter texnologiyalarının və iqtisadi proseslərin modelləşməsi ilə əlaqədar istifadə edilməsi imkanlarının genişlənməsilə bilavasitə idarə etmənin texniki vasitələrində, yəni imitasiyalı (maşınlı) modelləşdirmə həyata keçirilə bilər. İfadəli deyilsə, bu cür imitasiya – bu «süni reallıq» hesablama maşınında təcəssüm olunma ilə eksperimentdir. Bu öz növbəsində prosesin analizi üçün zəruri olan faktiki məlumatların çatışmazlığını doldurur. Beləliklə, imitasiya sistemi bizim düşüncəmizcə onun xas olan qanunauyğunluqlarının sərhədlərində sintezlənmiş real həqiqətin mahiyyətə maşın analoqudur. O, eksperimenti özünün iqtisadi obyektinə, adətən, praktiki olaraq yerinə yetirilməsi mümkün olmayan onun modeli ilə eksperimentlərlə dəyişmək imkanı verir.

İmitasiya eksperimenti – bu bir sıra mərhələləri əhatə edən prosedurdur. Onlara aiddir:

- eksperimentlərin edilməsi;
- eksperimentin obyektinə kimi iqtisadi – riyazi modellərin qurulması, modelin davranışını öyrənmək üçün maşın proqramının tərtib edilməsi (tutulması);
- eksperimentin planlaşdırılması, eksperimentin aparılması;
- onun nəticələrinin təkmilləşdirilməsi.

İmitasiya eksperimentinin məqsədi adətən irəli sürülmüş fərziyyənin yoxlanılması, modelləşdirilən sisteminin reaksiyasını bu və ya digər təsirinə qiymətləndirilməsi, təsadüfi hiddətlənmələrin prosesin gedişinə təsirini aşkar etməkdir. Eksperimentin məqsədləri aydın tərtib edildikdən sonra sistemin endogen (daxili səbəblərlə izah edilən) dəyişmələri onun idarə edilən və eksogen (xarici səbəblərlə izah edilən) dəyişmələrlə əlaqələndirilən model qurulur. Sonuncular müvəqqəti trendlərlə təqdim edilmiş, zəruri halda stoxastik tərtib edilmiş (düzəldilmiş) əlavələr və göstəricilər kimi tərtib edilə bilər. Bu mənada iqtisadi – riyazi və imitasiya modellərinin başlanğıc metodiki əsası ümumi olur.

§2. İdarəetmənin təşkilati metodları

İdarəetmə metodları sistemində təşkilati metodlar birinci növbədə idarəetmə metodlarının bütün kompleksinin reallaşmasına kömək edir. Onların əsasında rəhbərlər və mütəxəssislər idarəetmənin konkret məsələsinə görə qərarın qəbul edilməsinə təsirin müxtəlif forma və priyomlarını (fəndlərini) seçirlər.

Təşkilati metodlar idarəetmə prosesinin idarəetmə qərarının həyata keçirilməsi prosesində iştirakçıların səylərini cəmləşdirməyə imkan verir. İdarəetmənin təşkilati metodları eyni zamanda idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin əsasını təşkil edirlər.

İdarəetmənin təşkilati metodları özünün təsirini təşkilati təsir və yaxşı təsir formasında həyata keçirir.

Təşkilati təsirə daxildir:

- idarəetmə sisteminin təşkilati strukturunun təşkili və təkmilləşdirilməsi;

- təşkilati nizamlama;

- təşkilati normalaşdırma.

Yaxşı təsir edən formaya daxildir:

- əmrlərin, sərəncamların, göstərişlərin, təlimatların tərtib edilməsi;

- idarəetmə qərarlarının uzlaşdırılması prosesi və onların icrasına nəzarət;

- istehsalat müşavirələrinin təşkili.

Təşkilati təsirin və yaxşı təsirin hər bir istiqamətinə daha ətraflı baxaq.

Təşkilati təsirin istiqamətləri başlanğıc (yaxud son) dövrünə idarəetmə sisteminin vəziyyətini əks etdirərək və onun keyfiyyətli dəyişməsinin zəruriliyini müəyyən edərək idarəetmənin ətalətini əks etdirirlər. Birinci növbədə bu sistemin idarə edilən təşkilati strukturunun dəyişməsinə aiddir. Sistemin idarə edilən hissəsi çox hallarda maddi-əşyayi strukturla əlaqəlidir. Ona görə də o, əsasən idarəetmə sisteminin ətalətini müəyyən edir. Təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi idarəetmə obyektlərinin fəaliyyəti üçün optimal şəraitlərin təşkil edilməsinin, onların tərkibinin inkişafı və səmərələşdirilməsi məqsədi var. İdarəetmə struktura təşkilati təsir və onun hissələri fəaliyyət miqyaslarının artımının təsiri altında vaxtaşırı baş verir. Bu prosesdə həm texnologiya sahəsinə, həm də idarəetmə sahəsinə texniki tərəqqinin tətbiqi əsas rol oynayır. Son nəticədə təşkilati təsir idarəetmə sisteminin effektivliyinin artmasına təsir göstərir. Təşkilati reqlament idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin mexanizmidir. Bunun əsasında o, müəssisənin və onun idarəetmə həlqələrinin fəaliyyətini reqlamentləşdirən dövlət hüquqi sənədlərlə müəyyən edilir. Təşkilati reqlamentin tərkibinə müəssisənin təşkili, hazırlanması və qaydaların təkmilləşdirilməsi, struktur bölmələr haqqında qaydalar, vəzifə təlimatları

prosesini daxil etmək lazımdır. Reqlamentləşdirilən sənədlər kompleksi əsasında idarəetmə funksiyalarının müəyyən edilməsi daha da səmərəli təşkilati strukturların yaradılması elmə əsaslanmalıdır. İdarəetmə prosesinin səmərələşdirilməsində idarə etmə aparatı mütəxəssislərinin hüquq və vəzifələrinin aydın sərhədlənməsi əhəmiyyətli rol oynayır. Ona görə də əsas bölmələr haqqında mütəxəssislərin vəzifə təlimatları qaydaları kimi belə reqlamentləşdirən sənədlərin hazırlanması vacibdir. İdarəetmədə həlqəliyin düzgün sxemini yaratmaq üçün idarəedici sistemdə hər bir xidmətin hüquq və vəzifələrini aydın müəyyən etmək lazımdır. Bütün sistemin bu orqanizmini əyani olaraq fəaliyyətdə görmək üçün müəssisə rəhbəri özündə idarəedici sistemdə qarşılıqlı münasibətlərin sxeminə malik olmalıdır ki, bu və ya digər qərarların qəbul edilməsi hüququ nə qədər ağıllı olaraq bölüşdürülmüşdür və bu proses mütəşəkkil və yubanmadan keçir.

İdarə ediləcək və idarə edilən sistemlərin təşkilati təsiri həm də təşkilati normativləşmə kimi baş verir. Bu ona görə lazımdır ki, idarəetmə prosesində müəyyən proseslər üçün sərhədləri və ehtiyatların istifadə edilməsi üçün sərhədlərin dəqiqləşdirilməsinə tələbat meydana çıxır. Kommersiya işi və texnoloji poseslərin idarə edilməsi üçün normativ və metodiki materiallara malik olmaq lazımdır. Tədbirlərin yaxşı təşkil edilmiş normativ və reqlamentə tabe edilmiş sistemlər idarəetməyə həddən ziyadə kömək edirlər. Hər şeydən öncə onlar idarəetmənin bütün prosesinə sistemli və obyektiv xarakterlər verirlər. Burada təsadüfi, sərbəst hərəkətlərə yer yoxdur. Hamıya məlum olan reqlamentləşdirilmiş qayda hökm sürür. Ondan başqa, normativlərin işlənilib hazırlanması və onların təkmilləşdirilməsi idarə etmənin mövcud olan formalarını, struktur bölmələrin və ümumi idarə edilən sistemdə ayrı – ayrı şəxslərin fəaliyyətini tənqidi dərk etməyə, mümkün təkrarları aradan qaldırmağa məcbur edirlər.

Reqlamentə tabe edilmənin və struktur bölmələrin və işçilərin əməyinin fəaliyyətinin normativləşməsinin səviyyəsini artırmaq məqsədləri üçün hər bir kollektivin vəzifələrini, onun funksiyasını, daxili strukturunu, aparatın başqa həlqələrilə qarşılıqlı münasibətləri, hüquq və vəzifələri, həm də müəyyən işlərə görə konkret cavabdehliyi müəyyən etmək zəruridir.

Təşkilati təsir idarəetmə sisteminin əsasını onun sabit münasibətləri və əlaqələri kimi, hüquq və vəzifələrin sahəsini müəyyən edən ayrı-ayrı qaydaların reqlamenti kimi, istehsal və idarəetmənin normativləri kimi müəyyən edilir.

Lakin idarəetmədə təşkilati metodlarla yanaşı bacarıqlı təsirin metodları mövcuddur. Bacarıqlı təsir idarə etmə prosesində təsirin bütün formalarını inkişaf etdirir və konkretləşdirir. İdarəetmənin istənilən metodları, idarəetmənin istənilən sahəsi həm də idarəetmənin prosesinin özü bacarıqlı fəaliyyəti tələb edir. Əgər o, bacarıqlı təsirlə əlavə edilməyəcəksə,

onda təşkilati təsir sona çatdırılma-yacaq, konkret reqlamentləşdirilən formaları almayacaqdır. Müəyyən mərhələdə iqtisadi metodlar onların bütün rəngarəngliyində həm də bacarıqlı fəaliyyəti tələb edirlər. Bacarıqlı təsir metodları idarəetmə prosesində dinamikani əks etdirir. Məhz onlar müəssisədə cari və perspektiv məsələlərin həlli üçün, idarə ediləcək sistemin və yaxud onun hissələrinin başqa parametrlərə köçürülməsi üçün və yaxud münaqişəli və bir çox başqa vəziyyətlərin həlli zamanında səciyyəvidirlər. Bacarıqlı təsir idarəetmənin bütün səviyyələrində vardır, lakin onun forma və ölçüləri idarəetmə orqanının bu və ya digər məsələləri, onun hüquqları və vəzifələrilə müəyyən edilir.

Bacarıqlı təsir etmə hər şeydən öncə idarəetmənin səviyyəsinə görə o, təşkil edilir, sərəncamların formalarına görə, icra edilmə müddətlərinə və nəticəliyinə görə fərqlənir. İstənilən təşkilati və bacarıqlı təsir etmə müəyyən sualın həllinin nəticəsidir. Bacarıqlı təsiretmənin daha tez-tez rast gəlinən formaları əmrlər və sərəncamlardır. Onlar həm də yazılı, həm də şifahi formada ola bilər, lakin bu zaman onlar həmişə təşkilati və bacarıqlı təsiretmənin müəyyən sənədlərinə əsaslanmalıdır. O, müxtəlif məhsuldarlığı tələb edə bilər, ancaq həmişə müəyyən edir: nə etmək, nə vaxt etmək, kimə etmək, kimi etmək, kimi və nəyi rəğbətləndirmək, cəzalandırmaq. Təşkilati təsire nisbətən bacarıqlı təsiretmə tez-tez nəzarəti, icranın yoxlanmasını tələb edir. Nəzarətdən sonra, adətən, yenidən bacarıqlı təsir etməyə ehtiyac duyulur, lakin o, əvvəlkinə dəqiqləşdirəcəkdir. Deməli, nəzarət, icranın yoxlanılması bacarıqlı təsirin mühüm hissəsidir və idarə edən sistem onu dəqiq yerinə yetirməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, məhz bacarıqlı təsiretmə və xüsusən qərarların qəbulu prosesi, onu qabaqlayır, daha tez-tez rəhbərlərin yaradıcılığının sferasıdır. Məhz burada hər şeydən çox təşkilatçının, rəhbərin bilik, bacarıq, fərdilik və istedadı özünü göstərir. Təşkilati və bacarıqlı metodlardan istifadə edilməsi idarəetmə praktikasında fəaliyyətin çox mühüm sahəsidir. Onlardan bacarıqla istifadə etmək idarə etmə prosesini daha effektiv edir.

§3. İdarəetmənin kəmiyyət metodları

İqtisadiyyatın inkişafının müasir mərhələsi, onun təşkilinin və fəaliyyətinin formalaşmasının təkmilləşdirilməsi sistemli yanaşmanın, təşkilatın və idarəetmənin problemlərinin analizindən fəal istifadə edilməsilə xarakterizə olunur. Onun mühüm nəticəsi ticarət müəssisəsində idarəetmənin ən yaxşı – optimal yollarının seçilməsi imkanındır. Bu cür yanaşmanın həyata keçirilməsi üçün imkanları iqtisadi – riyazi metodlardan iqtisadi və texnoloji proseslərdən istifadə edilməsi verir. İqtisadi və texnoloji proseslərin idarə edilməsində onlardan istifadə edilməsinin zəruriliyi bir çox proseslərin xeyli qeyri-müəyyənliyi ilə əmələ gəlir. Əsas proseslərin idarə

edilməsindəki qeyri-müəyyənlik bazarı idarəetmənin dövrə görə enib-qalxmaları, xammal və materialların qeyri-ritmik verilməsi, maliyyə ehtiyatlarının olması və bir çox başqa səbəblərdən baş verir. Ona görə də instrumentarının olması zəruriəti nəinki ən yaxşı (optimal) idarəetmə qərarının qurulması üçün, həm də real təsərrüfat vəziyyətilə təmin edilən variantın seçilməsi ilə əmələ gəlir.

İdarəetmənin kəmiyyət metodları özü ilə idarə etmə sisteminin idarə edən hissənin onlar arasındakı kəmiyyət əlaqələrinin aşkar edilməsinin əsasında idarə edilənə məqsədyönlü təsirini kompleks instrumentarisini müasir kompüter texnologiyasından istifadə edilməsini təqdim edir.

Metodların verilmiş qrupu idarəetmə metodları sistemində xüsusi yer tutur. Birincisi onlar real iqtisadi texnoloji proseslərin təsvir edilməsinin vasitəsidir, ikincisi bunun nəticəsi kimi, onların tətbiqi idarəetmənin bütün ənənəvi metodlarının istifadə edilməsinin səviyyə və keyfiyyətini artırır. Üçüncüsü, onlar idarəetmə sisteminin inkişafının parametrlərinin optimal istiqamətlərinin seçilməsinə nail olmaq üçün sərbəst əhəmiyyətə malikdirlər (yeni məsələlər prinsipi).

Sistemdə cəmlənən idarəetmənin münasibətləri keyfiyyət və kəmiyyət cəhətlərinə malikdir. Keyfiyyətli cəhət idarəetmə münasibətləri mexanizminin o hissəsini əhatə edir ki, onlar kəmiyyətcə qeyri - müəyyəndirlər, onlar yanaşmaları, metodları qeyri-formalların materialının şərhini tələb edirlər. Kəmiyyət cəhəti (tərəfi), əksinə, fikirlərin dəqiqliyini, ifadəliyinin ciddiliyini, anlayışların, hadisələrin, münasibətlərin, proseslərin rəsmiləşdirilməsinin zəruriliyini, iqtisadi asılıqların və qanunçuluğun aşkar edilməsi üçün miqdar materiallarının istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

Riyaziyyatın iqtisadiyyata müdaxiləsi təsadüfi hal deyil, elmi-texniki inqilabın qanunauyğun nəticəsidir. Riyazi metodların əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar rəngarəng proses və hadisələrin kəmiyyətcə ifadə edilməsinə imkan verir. Riyazi metodlar planlaşdırma, ayrı-ayrı proseslərin təşkili sahəsində ən yaxşı (optimal) idarəetmə qərarlarının tapılmasına imkan verir. Bunun nəticəsi idarəetmə prosesinə təsir edən amilləri və şəraitlərin əhəmiyyətli miqdarını hesablama imkanı və onun operativliyinin yüksəldilməsidir. Kəmiyyət metodlarının tətbiqinin imkanı nəinki səviyyəni və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin keyfiyyətini artırır, həm də idarəetmənin yeni məsələlərinin həllinə və qoyuluşuna kömək edir. Əvvəllər həll edilə bilməmiş məsələlərin həlli müasir kompüter texnologiyasından istifadə edilməsinin ən çox iqtisadi effektini verir.

İqtisadi-riyazi aparatın, müxtəlif güclü müasir şəxsi EHM-nin imkanları əsasında idarəetmənin kəmiyyət metodları bilavasitə obyektin özünü deyil, onun idarə etmə sistemini təsvir edirlər. Bunun üçün əsas priyom (fənd) iqtisadi-riyazi, iqtisadi-statistik. İmitasiya (yəni bilavasitə şəxslərdə və EHM-nin başqa tipləri) modelidir.

İdarəetmənin müxtəlif məsələlərini həll etməkdən ötrü prosesin modelinin qurulması tələb edilir (riyazi, statistik, imitasiya). Adətən bu cür modellər bizi maraqlandıran dəyişən həcmli əlaqələndirən nisbətlərin sisteminə əsaslanmışlar.

İqtisadiyyat elmində model altında hər hansı iqtisadi prosesin analogu (oxşarı, bənzəri) maketi, sistemlər və yaxud hadisələr başa düşülür. İqtisadiyyat elmində başlıca olaraq riyazi ifadələrin, bərabərliklərin, funksiyalar sisteminin köməyiylə öyrənilən hadisələri təsvir edən riyazi modellərdən istifadə edilir. Onlardan hər biri tədqiq edilən hadisələrin ölçülərinin (parametrlərinin) müəyyən iqtisadi qarşılıqlı əlaqəsini prosesin axdığı və yaxud hadisənin mövcud olduğu hadisənin ayrı-ayrı xassələrini və əsas şərtlərini xarakterizə edir, məsələn, tələb və təklif arasındakı, mal ehtiyatlarındakı tələbatla və onların olması arasındakı qarşılıqlı əlaqə. Riyazi modellərin qurulmasının və tətbiq edilməsinin məqsədi öyrənilən hadisələrin müxtəlif elementləri arasındakı kəmiyyət və məntiqi asılılıqların müəyyən edilməsi və qərarların qəbul edilməsi proseslərinin optimallaşdırılmasıdır.

Riyazi modellər özü ilə kəmiyyət analizinin metodlarının bilavasitə tətbiq edilməsi üçün rəsmiyyətçi əsası təqdim edir. Modellə işləməyin mümkün olması üçün o, hər halda iki tələbi təmin etməlidir. birincisi, məlum riyazi metodlardan birinin köməyiylə həll edilən olmaq, ikincisi, məhdud ölçüyə malik olmaq lazımdır ki, eləsinə, hansı elektron-hesablama maşınları üçün mövcud olan proqramların köməyiylə onu həll etməyə imkan verilsin.

İqtisadi proses modelinin qurulmasında istər – istəməz onun mürəkkəbli-yinin dərəcəsi haqqında məsələ durur. Onun özünə nisbətən istənilən modelləş-dirən göstəriş bütün təfsilatlarında daha mürəkkəb sistemin strukturunun modeli kimi yarada bilmir. Ən yaxşı halda o, sistemin əsas funksiyasını müəyyən edən başlıca struktur elementləri təkrar istehsal edir. Modelləşdirilən göstəriş nə qədər mürəkkəbdirsə, bununla yanaşı o, daha dəqiq model yarada bilər. Modelin mürəkkəbliyi bir sıra anlardan asılıdır. Onlara aiddir: amillərin miqdarı (sayı), hansı modeldə hesaba alınmalıdır, amillər arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin özünəməxsus xarakteri, elektron-hesablama maşınlarının tətbiq edilməsi imkanı və onların xarakteristikası; başlanğıc informasiyanın dəqiqliyi və doğruluğu; haqq-hesab göstəricilərinin dəqiqliyinin səviyyəsinə tələb.

Dəqiqliyin dərəcəsinin və modelin detallaşdırılmasının artırılması müvafiq informasiyanın almasından asılıdır. əhəmiyyətlidir ki, modeldə və real şəraitlərdə tətbiq edilən qərarların qəbul edilməsinin prosesi miqdarca (sayca) qiymətləndirilsin. Bununla əlaqələr olaraq yaxşı olardı ki, iqtisadi-riyazi model nəinki optimal qərarın qurulması və seçilməsi mərhələsində, həm də onun analizi, nəzarəti və tənzimlənməsi mərhələsində istifadə edilsin. Bu ticarət prosesində idarə ölçüləri (parametrlərin)

sistemini, onun həllinin optimallığının məhdudiyyət və meyarlarını dəqiqləşdirməyə, onun informasiya təminatına tələblərin irəli sürülməsinə imkan verir.

İdarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodları – bu özündə kəmiyyət üsullarının böyük qrupunu, analizin priyomlarını (fəndlərini), modelləşdirilməni, proqnozlaşdırmanı, haqq-hesablaşmanı və nəzarəti birləşdirən iqtisadi və riyazi metodların kompleksini ümumiləşdirilmiş halda birləşdirir. Onların ən çox ümumi təsnifatı determinləşdirilmişlərə (bütün hadisələrin qanunauyğunluğundan asılı olan nəzəriyyə) və ehtimallara bölünməsidir. Birincisi, bütün ölçülər (parametrlər) və şəraitlər əvvəlcədən məlumdurlar və müəyyən edilmişlər. Onlara ümumi adla müəyyən edilən iqtisadi-riyazi modellərin və metodların modellər qrupu aiddir. Onlara optimal (xətti və qeyri-xətti) proqramlaşdırılmasını, əməliyyatların tədqiqatı metodlarını, oyunların nəzəriyyəsi metodlarını daxildir.

Birincisi, ölçülərin (parametrlərin) və məhdudiyyətlərin əksəriyyəti ehtimal mənaya malikdir. Onların bölüşdürülməsinin, adətən, sahələri və qanuna uyğunluqları verilmişdir. Onlara ümumi adla müəyyən edilən riyazi – statistik metodların böyük hissəsi aiddir. Onlar ehtimallar və riyazi statistika nəzəriyyəsinin metodlarını, proqramlaşdırma və statistik qərarların nəzəriyyəsinə daxil edirlər. Məhz metodların bu qrupu idarəetmədə ticarət proseslərində istifadə edilməsinin ən çox imkanlarına malikdir. Çünki onların köməyiylə ticarət sahəsinin xüsusiyyəti və ticarət müəssisələrində idarə etmə qərarlarının təşkili prosesi daha yaxşı əks etdirilir.

İdarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodlarının tətbiq edilməsinin mühüm istiqaməti idarəetmənin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsidir. İdarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodları idarəetmə proseslərinin və ölçülərinin (parametrlərinin) analizini dərinləşdirməyə, qanunauyğunluqları aşkar etməyə və onların bu proseslərin və ölçülərin (parametrlərin) inkişafının proqnozlaşdırılmasında istifadə etmək imkanı verir. Eyni zamanda, idarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodları nəinki idarəetmənin (iqtisadi, təşkilati, sosial-psixoloji) əsas metodlarının istifadə edilməsinin elmi səviyyəsini artırmaq üçün bərabər tabelik əhəmiyyətinə, həm də sərbəst əhəmiyyətə malikdir. Bu ondan ibarətdir ki, onların köməyiylə bu cür adlandırılan idarəetmənin «yeni» vəzifələrini (məsələləri) qoymaq və həll etmək olar ki, onlar əvvəlcə idarəetmə aparatı tərəfindən qoyula bilməzdi. Bu müvafiq informasiya təminatının texniki şərtlərin (xeyli miqdarda hesablama işlərinin) və nəticə kimi idarəetmənin kəmiyyət (miqdar) metodların olmaması ilə əlaqəli olmuşdur.

İdarəetmənin «yeni» vəzifələrinin qoyuluşunun və həllinin imkanı idarəetmə proseslərinin optimallaşması ilə əsasən əlaqədardır.

Təsərrüfatçılığın yeni şəraitlərində idarəetmə sisteminin elmi səviyyəsinin artması kəmiyyət (miqdar) metodlarının əsas istiqamətlərindən

biri olan iqtisadi – riyazi metodların istifadəsilə sıx bağlıdır. İndiki zamanda həmin metodlardan istifadə edilməsinin üç istiqaməti təşəkkül tapmışdır:

- istehsalın həmçinin və strukturunun, əsas təsərrüfat hesablı göstəricilərin optimal planlaşdırılması;
- müəssisələrin yerləşməsinin modelləşdirilməsi və hazır məhsulun daşınmasının səmərələşdirilməsi;
- malların və xidmətlər bazarının tənzimlənməsində oyunlar nəzəriyyəsinin tətbiq edilməsi.

Optimallaşdırmanın iqtisadi – riyazi metodları mənfəətin (gəlirin) optimal həcmnin (yəni ehtiyatlardan ən yaxşı istifadə edilməsi nöqtəyi-nəzərindən) maddi məsrəflərin (xərclərin) səviyyəsini və yaxud optimallığın başqa meyarını verən əsas fəaliyyətin obyektinin və strukturunun haqq-hesablaşması məsələlərini həll edir. Onlar özləri elə xətti proqramlaşdırmanın, diskret proqramlaşdırmanın, tam miqdarlı proqramlaşdırmanın, dinamik proqramlaşdırmanın metodlarını daxil edən metodların kompleksini verir. Burada optimallaşma qarşıda qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün məhdudlaşmış ehtiyatlardan ən yaxşı tərzdə bölüşdürülməsini bildirir. Onlar adətən ehtiyatların və məqsədli funksiyalara görə məhdudiyətlərin sistemi ilə iqtisadi məsələni təsvir edən iqtisadi – riyazi modelin reallaşdırılması üçün istifadə edirlər.

İqtisadi – riyazi modelə məhsulun buraxılmasına bir şərti vahidin hesablanması ehtiyatlardan istifadə edilməsinin intensivliyinin göstəriciləri daxildir. İqtisadi – riyazi model ümumi görünüşdə aşağıdakı tərzdə görünür:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_j \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

bir şərtlə ki, $x_j \geq 0$

həm də x_j müəyyən etmək tələb edilir ki, Q maksimum olmalıdır.

$$\left\{ Q = \sum_{j=1}^n x_j \rightarrow \text{maksimum} \right. \quad (2)$$

Burada optimallığın meyarı (qiyməti) Q-nin maksimum həcmi və yaxud Q(x) funksiyasıdır.

Bu model lazımlı genişlənmədən və konkretləşdirmədən sonra, məsələ, istehsal fəaliyyətinin operativ və cari planların (aylıq, rüblük, illik) optimallaşması üçün istifadə edilir.

Bu modeldə i növlü ehtiyatların (əmək və s.) xərclərin a_{ij} koefitsientidir. Yəni istehsal meydançalarının, avadanlıqların, məsariflərin, mal

ehtiyatlarının və s. Bütün normativlər istehsalın bir şərti vahidini hesaba almaqla tərtib edilir; b_j - plan dövründə ehtiyatların ölçüsü; m – onların ümumi miqdarı, x_j – istehsalın həcmnin həllindən müəyyən edilənlərdir. Qeyri-bərabərlik sistemi formasında verilmiş (1) şərt olan ehtiyatların a_{ij} normativlərinə görə bölüşdürməni bildirir. Şərt (2) - x_j – nin qiymətlərinin qeyri-mənfi şərtidir. Həddən ayrılmış ehtiyat-lardan daha effektivli istifadə edilməyə uyğun olan istehsalın həcmi və strukturu müəyyən edilir. Əlavə şərtləri daxil etmək yolu ilə model müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin plan göstəricilərinin optimallaşdırılması məqsədləri üçün genişləndirilə bilər.

Bu cür modelin həllinin metodları işlənib hazırlanmışdır. bu EHM-i üçün standart proqramlardır. Belə bir məsələnin adətən qoyuluşu və həlli metodikanın və informasiyanın alınması metodikalarının olmaması ilə çətinləşmişdir. ona görə də hal-hazırda o, təsərrüfat hesablı fəaliyyətin göstəricilərinin yaxşılaşdırılması imkanların analiz və axtarmaq üçün həll edilə bilər.

Müəssisələrin yerləşməsinin iqtisadi-riyazi modelləri və məhsulun daşınması da optimallaşmanın modellərinə əsaslanırlar. Əmtəə hərəkətinin səmərəli sxemlərinin işlənib hazırlanması üçün uçota götürmənin sxemlərinin hesablanması məntiqi metodlarından istifadə edilir: qrafoanalitik və məsafələrin fərqlərinin tərtib edilməsi metodu.

Xətti proqramlaşdırmanın nəqliyyat məsələləri kimi adlandırılan həlli riyazi metodları daha hərəkətlidir (universaldır). Nəqliyyat məsələləri modelinin həllində öz növbəsində bir sıra metodlardan (alqoritmlərdən) istifadə edilir: potensiallardan, şəkli dəyişdirilmiş bacarıqlı, həll edilən cəmlənən (toplanan) və b. İstehsal və nəqliyyat təşkilatlarına xidmət göstərən bir çox hesablama mərkəzlərində proqramlar var. Onların köməyi ilə praktiki olaraq qeyri – məhdud sayda mal göndərənlərin və malların istehlakçılarının nəqliyyat məsələlərini həll etmək olar.

Malları göndərənlərin məhdud sayı və sadə nəqliyyat şəbəkəsi ilə daşınmaların sadə planını tərtib etməkdən ötrü qrafoanalitik metodu istifadə etmək olar. Onun istifadə edilməsində dəmir yollarının sxemində qrafiki olaraq ixrac məntəqələri və idxal məntəqələrini bildirirlər. Bu zaman həmin məntəqələri ən kəsə dəmir yolları ilə birləşdirirlər.

İstehlak məntəqələrinin mal göndərənmə təhkim edilməsinə başlayaraq idxal və ixrac məntəqələrinin yerləşməsinin və onları birləşdirən nəqliyyat yollarının qrafiki analizi yolu ilə istehsalın hər bir məntəqəsinin təminatının təxmini rayonlarını və idxal və ixrac edilən malların miqdarını hesaba almaqla yük axınının əsas istiqamətlərini elə müəyyən edirlər ki, daşınmaların qarşılıqlı və başqa növlərinə yol verilməsin.

Təhkim edilməni ixrac məntəqəsindən, dəmir yollarının sxemində axırıncıdan başlayırlar. İlk növbə mal göndərənlərə istehlakçının o məntəqələrini təhkim edirlər ki, onlar sözsüz olaraq bu və yaxud başqa mal

göndərənə can atır, sonra yalnız ixracın iki məntəqəsinə can atan istehlak məntəqələrini aşkar edirlər (tapırlar) və məsafələrin fərqlərinin müqayisə metodunu tətbiq edirlər. Bundan sonra yenidən yalnız mal göndərənə sözsüz can atan istehlak məntəqələrini tapırlar və s.

Lakin qrafoanalliz metodunun köməyi ilə malların idxal-ixrac planını o hallarda bütünlüklə tərtib etmək olmur ki, ayrı-ayrı məntəqələrini bu və ya digər mal göndərənlərə həvalə etmək vaxtında mübahisəli anlar olur və planın bir neçə mümkün variantlarında yüklərin daşınmasını müqayisə etmək tələb olunur. Bu hallarda qrafoanalitiklə yanaşı və yaxud da onun yerinə məsafələrin fərqlərini müqayisə edən metod tətbiq edirlər.

Bu metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, alıcılar mal göndərənlərə tək-cə mütləq məsafədən çıxış edərək deyil, həm də məsafələrin fərqlərinin müqayisəsi əsasında təhkim edirlər. Bunun nəticəsində ən az yekun qaçışı ilə yanaşı və yüklərin daşınmasının ən az dəyəri göstəricisinə nail olunur.

Ticarət təşkilatlarının ən az ümumi nəqliyyat xərclərinə nail olmaq üçün onların təhkim edilməsi növbəsinin müəyyən edilməsində, həm də bir vaqon malın daşınmasına görə qiymətlərin fərqi hesabına almaq lazımdır.

Məsafələrin fərqlərinin müqayisəsi metodu ilə istehsal rayonlarına istehlak məntəqələrinin təhkim edilməsi haqqındakı məsələ, adətən, iki mal verən olduqda həll edilir. Əgər ikidən çox ixrac məntəqələri variantı meydana çıxarsa, onda birinci cütlüyün ikinci mal verəni və ixracın yeni (ikinci) məntəqəsi arasındakı istehlakın mübahisəli məsələlərinin təhkim edilməsi haqqındakı məsələnin həllinə keçmək lazımdır.

Məsafələr arasındakı fərqlərin müqayisə metodunu yalnız yüklərin nəqliyyatın hər hansı bir növü ilə daşımaq üçün istifadə edilən şəraitlərdə tətbiq etmək olar.

Xeyli sayda mal verənlər və istehlakçılar olan şəraitlərdə malların hərəkətinin daha səmərəli yollarını axtarıb tapmaq tamamilə mürəkkəb məsələdir. Bu məsələni isə xətti proqramlaşdırmanın nəqliyyat məsələsinin iqtisadi-riyazi modelinin köməyi ilə həll etmək olar.

Riyazi məsələ aşağıdakı tərzdə tərtib edilir: m tədarükçü [mal göndərən/sənaye müəssisələri, topdan satış bazalarının anbarları] – A_1, A_2, \dots, A_m və n alıcılar (topdan və pərakəndə satış müəssisələri) – B_1, B_2, \dots, B_n ;

Hər bir mal göndərəndən ixraca aid olan $a_1, a_2, \dots, a_j, \dots, a_m$ mal ehtiyatları və hər bir alıcıya (malların göndərilməsi haqqında müqaviləyə uyğun olaraq) $b_1, b_2, \dots, b_j, \dots, b_n$ mallarının idxalının həcmi məlumdur; hər bir i tədarükçüdən hər bir j alıcıya qədər c_{ij} daşımaları planının optimal meyarı seçilmişdir.

$x_{ij} \geq 0$ malların hər bir i tədarükçüdən hər bir j alıcıya ölçüsünü müəyyən etmək və təhkim edilmənin bu cür planını tərtib etmək tələb olu-

nur. Bu zaman yüklərin vaqon kliometrlərdə metrlərdə yekun qaçısı və daşınmaya çəkilən xərclər minimum ola bilərdilər:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min \quad (1)$$

Bu zaman aşağıdakı şərtlərə əməl edilməlidir: hər bir tədarükçünün (mal göndərəninin) göndərmə həcmi onun ehtiyatlarına uyğun olmalıdır.

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = a_j \quad (i = 1, 2, \dots, m) \quad (2)$$

Hər bir istehlakçıya göndərilənin həcmi onun tələbatına bərabər olmalıdır:

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = b_j \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3)$$

Bu şərtlərdən malların ixrac və idxalının planında balans uyğunlaşmasının təmin edilməsinin zərurəti meydana gəlir.

Verilmiş ifadədəki balans tədarükçülərin (işarə « \geq ») ehtiyatlarının artması ilə pozula bilər. Bu o zaman baş verir ki, məhsul sənaye emalına idxala və qeyri bazar alıcılarının xidmətinə gedir. Bu halda nəqliyyat məsələsinin modeli açıq adlanır.

Onun həlli üçün uydurma alıcının daxil edilməsi yolu ilə məsələ bağlı modelə gətirib çıxarır. Belə alıcıların tələbatları, tədarükçülərin ehtiyatları və alıcıların yekun tələbatları arasındakı fərqə bərabərdir, yəni:

$$b_{j+i} = \sum_{i=1}^m a_j - \sum_{j=1}^n b_j$$

Uydurma alıcıya malların çatdırılmasına çəkilən xərclər bütün tədarükçülər (mal göndərənlər) üçün bərabər qəbul edirlər. Optimallığın meyarsı kimi istehlak rayonlarının malların istehsal məntəqələrinə təkim edilməsi planından istifadə edilir.

Bir kilometr qaçışın (c_{ij} tədarükçüdən – alıcıya qədər olan məsafə) ton vaqon kilometr qaçışın minimumu;

Daşınma ödənişlərinin minimum (c_{ij} -malların daşınmasına görə qiymətlər);

gətirilmiş xərclərin minimum (c_{ij} göstəricisi qiyməti, hərəkət edən qatara qoyulan kapitalın həcmi, yolda malların dövriyyə vəsaitlərinin normativləri);

malların daşınmasına görə minimum vaxt (tez xarab olan malların daşınmasında);

malların daşınmasının yuxarıda sadalanmış göstəricilərinin effektivliyinin istifadəsi tez-tez nəqliyyatın növündən asılıdır. Məsələnin həllinə başlayaraq onun A_1 , B_i və a_i , b_i , c_j (sabit həcmələr). Başlanğıc verilənləri haqq – hesab matrisasına qeyd edirlər. İkiqat üstünlüyün üsulu ilə göndərmə planının başlanğıc variantını tuturlar, yəni göndərilənləri matrisanın qəfəsinə istiqamətləndirirlər. Onlara çəkilən xərclər həm tədarükçülərə, həm də alıcılara münasibətdə ən azdır. Göndərişlərin yerdə qalan bölüşdürülməmiş həcmi balansə uyğun olaraq göndərirlər. Planın başlanğıc variantı, optimal variantın alınmasına qədər nəqliyyat məsələlərinin metodlarından (alqoritmlərdən) birinin köməyi ilə yaxşılaşır. Potensialların və onun dəyişilmələrinin ən geniş yayılmış metodu şəklini dəyişən bölüşdürücü metoddur. Plan o zaman optimal (potensial) hesab edilir ki, əgər ixrac və idxal məntəqələri potensiallar ehtəzədə əlaqələndirirlər ki, (u_i) ixrac məntəqələrinin və (v_j) idxal məntəqələrinin potensiyalarının həcmələrinin fərqi, hansılarının arasında mal göndərilməsi nəzərdə tutulmuşdur, onlar (c_{ji}) arasındakı məsafəyə bərabərdir, yəni $u_i - v_j = c_{ji}$ və ya şəklini dəyişmiş bölüşdürücü metod üçün $u_i + v_j = c_{ij}$, onların fərqi isə (u_i) ixtac və (v_j) idxal məntəqələrinin istənilənləri üçün, hansılarının ki, arasında mal göndərişi nəzərdə tutulmamışdır, onlar (c_{ij}) , arasındakı məsafəni keçmir, yəni $u_i - v_j \leq c_{ij}$, və ya şəklini dəyişmiş bölüşdürücü metod üçün $u_i + v_j \leq c_{ij}$. Yuxarıda göstərilmişlərə əməl edərək ardıcillıq artımının həlqəsi nəticəsində planın optimal variantının alınmasına imkan verir ki, bu da praktiki olaraq qeyri mümkündür.

Böyük ölçülü malların daşınması məsələlərinin həllində praktikada nəqliyyat məsələsinin həllinin bir sıra başqa metodlarından istifadə edilir. Məsələn, 500 ölçülü (məsələn, 10 tədarükçü – mal göndərən və 50 alıcı) məsələlərin həllində əldə hesablamaada Foqllin approksimasiya metodunu və ya optimala yaxın olan planı almaq üçün delta metodunu istifadə etmək məqsədəuyğundur. Onun optimala kimi sonuncu çatdırılması potensial metodunun köməyi ilə həyata keçirilə bilər. Bu zaman məsələni həll etmək üçün 2-3 saat kifayət edir. Böyük ölçülü məsələləri EHM-də daha effektiv metodların (diferensial rentlər metodu, macar metodu) köməyi ilə həll edirlər. Böyük ölçülü (məsələn, $m \cdot n > 2000-20$ tədarükçü, 100 alıcı) məsələlərinin həll edilməsi vaxtı 1-2 saat tutur. Nəqliyyat məsələlərinin baxılmış iqtisadi – riyazi modeli bir malın daşınmasını təsvir edir ki, təbii, onun praktiki tətbiqi sahəsini azalda bilər. Lakin, hesaba alaraq ki, dəmir yolu nəqliyyatı ilə adətən xalq istehlakının həcins və qarşılıqlı dəyişən mallarının əhəmiyyətli hissəsi daşınır, onun qoyuluşu şərti göstəricilər (vaqonlar, konteynerlər, tonlar) vasitəsilə bir məhsula gətirilə bilər. Ondan asılı olmayaraq ki, malların idxal – ixrac planlarının tərtib edilməsində hansı metodlardan istifadə edilir, ehtəz bir qaydaya əməl edilməlidir ki, maların bir ünvanə göndərilməsi onun boşaldılması məntəqəsində minimal sayılı variant seçilir. Malların göndərilməsi vaxtı bir

mal alanın ünvanına bölüşdürülmüş tam vaqonlar göndərilir və bu zaman dəmir yollarının daha az yüklənmiş istiqamətləri istifadə edilir, elə bir qaydaya əməl edilməlidir ki, malların bir ünvana göndərilməsi zamanı onun boşaldılması məntəqəsində minimal saylı variant seçilir. Malların göndərilməsi vaxtı 1 mal alanın ünvanına böyüdülmüş tam vaqonlar göndərilir və bu zaman dəmir yollarının daha az yüklənmiş istiqamətləri istifadə edilir.

«İqtisadi-riyazi metodlarının istifadə edilməsi ayrı-ayrı malların vilayətlər, diyarlar və respublikalar üzrə hərəkətin daimi fəaliyyətdə olan sxemlərinin işlənilib hazırlanmasına imkan verir. Effektivliyin yuxarıda gətirilmiş meyarlarından biri ilə uyğun olaraq hesablanmış daşınmalarının optimal planı məhsulların daşınmasına çəkilən xərclərdə faktiki fəaliyyət göstərən sxemlərlə müqayisədə 10-15% civarında qənaət verir.

Fəaliyyətdə olan amillərin kompleksini hesaba alaraq fəaliyyətdə olan müəssisələrin tikinti və yenidən qurma məntəqələrinin seçimində bir çox variantları analiz etmək və onları müəyyən meyarın mövqeyindən qiymətləndirmək yalnız uyğun olan iqtisadi-riyazi metodların köməyi ilə mümkündür. Buna bənzər məsələlərin qoyuluşunun və həllinin mürəkkəbliyi bir sıra amillərin eyni zamanda uçota alınmasından ibarətdir.

Buraya fəaliyyətdə olan müəssisələrin tikinti və yenidənqurma məntəqələrinin təkrar analizi, onların inkişafının variantları (tipli layihələr, istehsalın həcmi və s.) fəaliyyət rayonu alıcılarının tələbi dövrünün (hər bir variant üzrə) cari xərcləri, effektivliyi sahə kəffisientinin köməyi ilə cariyyə hər bir variant üzrə qoyulmuş kapital həcmi malların tədarükçülərin yerləşməsi, nəqliyyat xərcləri.

Müəssisələrin yerləşməsinin və ölçülərinin sxemləri səmərələşdirilməyə kompleks yanaşma işlənilib hazırlanmışdır. Birinci mərhələdə aşağıdakı iqtisadi-riyazi modelin köməyi ilə nəqliyyat kapital xərclərinin hesaba alınmaqla yerləşmənin səmərəli sxemi müəyyən edilir.

$$\sum_{b=1}^{III} x = \Gamma_u \quad (1)$$

$$\sum_{b=1}^M x_{ub} = x_b \quad (2)$$

$$\sum_{b=1}^{III} x_b = \Pi \quad (3)$$

$$\sum_{u=1}^M \sum_{b=1}^{III} x_{ub} = \sum_{b=1}^{III} x_b \quad (4)$$

Belə qiymətləri tapmaq tələb edilir:

$$x_{ij} \geq 0 \quad \forall \quad x_j \geq 0 \quad (5)$$

$$\text{çünki } Z(x) = \sum_{i=1}^m t_{ij} x + \sum_{j=1}^H S_j x_j \rightarrow \min \quad (6)$$

bu düsturlarda (1-6) şərti işarələr aşağıdakılardır.

$I=1,2,3,\dots,m$ müəssisələrə xidmət edən tədarükçülərin miqdarı (sayı);

$j = 1,2,3,\dots,H$ -inşa və yenidən qurulacaq müəssisələrin sayı;

x_{ij} - i tədarükçüdən j müəssisəyə malların göndərilməsinin həcmi-
nin həll edilən modelindən təyin edilən;

x_j - j müəssisəsinin müəyyən qrup mallarına tələbatı;

D - müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi rayon istehlakçılarının tələbatı;

$Q_1 = i$ tədarükçünün istehsal həcmi malın göndərilməsi haqqında müqaviləyə əsasən;

t_{ij} - i tədarükçüdən j müəssisəsinə malların şərti vahidinin daşınmasına görə nəqliyyat xərcləri;

S_j - inşaata (tikintiyə) və yenidənqurmaya xüsusi kapital məsrəflər və hər bir müəssisəyə görə nisbi xərclər.

Məsələnin birinci mərhələsinin modelinin şərti aşağıdakı iqtisadi mənanı kəsb edir. Şərti (1) göstərir ki, i tədarükçü özünün öhdəliklərini müqaviləyə görə tamamilə yerinə yetirir. Şərt (2) j məntəqəsində yaradılan müəssisənin ölçüsü və ona bütün təhkim edilmiş tədarükçülərdən daşınan malların həcmi arasındakı əlaqəni xarakterizə edir. Şərt (3) göstərir ki, istehsalın ümumi ölçüsü onların fəaliyyət göstərdikləri rayonun əhalisinin tələbatını təmin etmək üçün kifayət qədərdir. Şərt (4) tələb və təklifi xarakterizə edir.

Birinci mərhələnin iqtisadi-riyazi modeli xətti proqramlaşdırmanın vəzifəsidir və nəqliyyat məsələsinin alqoritmlərindən biri üzrə EHM-də həll edilir. Mümkün olan məntəqələrdə bir, iki, üç və s. tikintinin müxtəlif variantları üçün ifadənin (6) qiymətləri olurlar, hər bir hadisədən ötrü minimum seçilir, onlardan isə malların daşınmasına ən az ümumi xərclərini, istehsalın ümumi kapital və nisbi cari məsariflərini verən hadisənin variantı seçilir. İkinci mərhələdə müəssisələrin optimal yerləşməsinin sxeminin alınmış variantı statistik analizin metodlarının köməyi ilə tikintinin iqtisadi cəhətdən məqsəduyğun variantları hesaba alınmaqla korrektə edilir.

Oyunlar nəzəriyyəsinin metodları iştirakçıların maraqları əks olan zaman münaqişəli vəziyyətləri həll etməyə imkan verir. Oyunlu yanaşmanın mahiyyəti ondadır ki, hər bir iştirakçı elə qərarlar qəbul (yəni fəaliyyət strategiyasını seçir) edir ki, o, ümid etdiyi kimi, həmin qərarlar ona daha çox uduşu və ya daha az uduşu təmin edir.

Oyunlar nəzəriyyəsinin riyazi priyomları (fəndləri) müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılması və analizi, malların ehtiyatlarının müəyyən edilməsi üçün tətbiq edilə bilirlər. Burada «oyun», «qarşıdurma» daha çox məhsul satmaq və daha çox gəlir əldə etmək cəhdi, istehlakçı tərəfindən isə lazım olan məhsulu almaq və münasib qiymətə almaq marağı arasında gedir. Bu məqsədlə müəssisənin rəhbərliyi keçmiş dövrə aid hesabat məlumatlarının analizi əsasında (məsələn 3-4 rübə aid) gəlir planının yerinə yetirilməsinin bütün mümkün olan (keçmiş) qiymətlərini aşağıdakı cədvəldə cəmləşdirmək olar:

Son nəticələr		R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₅
Planın variantları	Realizasiyasının ehtimallığı	U ₁	U ₂	U ₃	U ₄	U ₅
K ₁	X ₁	7,9	8,4	9,0	8,4	12
K ₂	X ₂	8,4	7,9	9,2	9,7	7,9
K ₃	X ₃	7,8	8,2	9,4	12	8,5
K ₄	X ₄	11	7,9	10	11	6,0
K ₅	X ₅	9	6,8	6,8	10	8,2

Cədvəldə aşağıdakı şərti işarələr:

K_i – gəlirin müəyyən ölçüsünü verən təsərrüfat fəaliyyəti planının mümkün variantları;

X_i - planın hər bir variantından istifadənin ehtimalı

R_j – xarici şəraitlərdən (konyunkturadan, istehlakçıların, tədarükçülərin, mal göndərənlərin davranışından) asılı olaraq planın bu və ya digər variantının həyata keçirilməsinin imkanlarını göstərir;

U_j - uyğun gələn variantın həyata keçirilməsinin ehtimallığı (mümkünlüyü);

a_{ij} – 7,9,8,4... - cədvəlin uyğun gələn sətir və sütunlarının kəsişməsində duran elementlərdir. Bu elementlər planın bu və ya digər variantından istifadənin və onların realizasiyası imkanlarının nəticəsində müəssisənin gəlirinin həcmi müəyyən edir.

Oyunların riyazi nəzəriyyəsinin tətbiqi ilə bu cədvəlin analizi (məsələn, təsərrüfat vəziyyətini daha yaxından təsir edən kimi o məbləğli 2 şəxsin oyununun analizini metodları) nəticəyə gətirir ki, daha çox güman edilən gəlirin ölçüsü 7,9 və 8,4 vahidinin sərhədindədir. Onu təmin etmək üçün 1-ci (K₁) və planın (P₁) 4-cü variantını istifadə etmək zəruridir. Özü də birinci variant çox ehtimala (X₁=0,83, X₄=0,17) malikdir və ondan tez-tez istifadə (5 dəfə) etmək olar.

Riyazi ətalət modelləşdirilməsinin kəmiyyət metodların aşağıdakı qrupu ilə realizə edilir:

- tələbatın öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması metodları;
- istehlakçıların ticarət xidmətləri proseslərinin modelləşdirilməsi;

- mal ehtiyatları ilə optimal idarə etmənin modelləri;

Tələbatın öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması metodlarının əsasında məhsulun realizə edilməsi prosesinin təşkili durur.

Məhsulun realizasiyasının müvəqqəti sırasının hər bir elementini aşağıdakı üç tərtib edilənlərdən tərtib ediləni üç aşağıdakı element kimi təsəvvür etmək olar.

$$y_t = m_t + s_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

burada m_t - bütün amillərin təsirini hesaba alan tələbin inkişafı meyllidir (trend);

s_t - tələbin mövsümü enib – qalxmalarıdır.

ε_t - təsadüfi enib qalxmalar.

Tələbin inkişafı meyllərinin analizi və proqnozlaşdırılması iqtisadi proqnozlaşdırma metodlarından istifadənin obyektidir. Tələbin inkişafının meylli təkamül xarakteri daşıyır.

Lakin bu və ya digər metodların tətbiq edilməsi məsələnin iqtisadi qoyuluşundan və idarə etmənin səviyyəsindən asılı olaraq onun təşkilinin xüsusiyyətlərinin üçəta alınmasına istiqamətləndirilməlidir. Mikro tələbatın inkişaf meylli iqtisadi proqnozlaşdırılmasının bir neçə qrupu ilə analiz və müəyyən edilə bilər.

Metodların 1-ci qrupu tələbatın vaxtdan asılılığını istifadə edir, yəni $m_t = f(t)$. Bu funksiya düz xətt parabola və yaxud əyri ola bilər, yəni:

$$m_m = a_0 + \sum_{u=1}^n a_u \cdot m^u = a_0 + a_1 \cdot m + a_2 \cdot m^2 + \dots + a_n \cdot m^n \quad (2)$$

burada a_i - xəttin parametrləridir.

Bu metodun m_t proqnozlaşdırılmasının məqsədləri üçün istifadə edilməsi məhdudlaşmışdır. Çünki o, istənilən qədər iqtisadi məzmunə malik deyil və yalnız tələbin inkişafının meyllərinin qanunauyğunluğunu formal olaraq əks etdirir. Ona görə də metodların bu qrupu əsasən müvəqqəti sıraların analizində və mövzumi haqq hesablarda və təsadüfi enib qalxmalarda istifadə edilir.

Metodların ikinci qrupunun istifadə edilməsi, yəni statistik proqnozlaşdırmanın təklif amilinin mikro tələbatın formalaşması prosesinin və artıq nail olunmuş faktik tələbatın təsirinə əsaslanmışdır. Onda fərz etmək olar ki, plan dövrü ərzində tələbat əvvəlki dövrlərin sırası ərzində tələbatın məbləğidir (avtoqressiya modeli):

$$m_t = \sum_{i=1}^n a_i \cdot y_{t-i} = a_1 \cdot y_{t-1} + a_2 \cdot y_{t-2} + \dots + a_n \cdot y_{t-n} \quad (3)$$

burada a_i 0 uyğun gələn ümumi çəkilərdir.

Metodların üçüncü qrupu, yəni eksponensiyal hamarlanmış və proqnozlaşdırılmış tələbatın inkişaf tendensiyasının əvvəlcədən edilmiş proqnozlarının istifadə edilməsinə və malların satılması haqqında ən son məlumatların istifadəsinə əsaslanır, yəni

$$m_t = d \cdot y_{t-1} + (1-d) \cdot m_{t-1} \quad (4)$$

burada $0 < d < 1$ hamarlaşmanın parametridir.

Metodların dördüncü qrupu tələbin amili modellərinin istifadəsinə əsaslanmışdır, yəni

$$m_t = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_n \cdot x_n \quad (5)$$

və ya

$$m_t = a_0 \cdot x_1^{a_1} \cdot a_2^{a_2} \dots x_n^{a_n}$$

burada x_1, x_2, \dots, x_n - iqtisadi, təşkilati və texnoloji qaydanın amilləri. Bu amillər malların topdan və pərakəndə satış ticarət müəssisələrində malların satışına təsir göstərə bilirlər.

Metodların 5-ci qrupa ekspert qiyməti metodlarına aid etmək olar. Onun tətbiqi prosesi ondan ibarətdir ki, ticarət, sənaye mütəxəssislərinin qiymətini və xalq istehlakı mallarına tələbatın inkişafının bu və ya digər meylləri haqqında alıcıların rəyini öyrənmək vəzifəsi dürür. Alınmış qiymətlər emal edilir və tələbatın təşkil edilməsi istiqamətinin müəyyən edilməsində hesablanırlar.

Tələbatın proqnozlaşdırılmasının əsas metodlarından istifadə edilməsi sonralar ayrıca pərakəndə və topdan satış ticarət müəssisələrində baxılacaqdır. Mövsümü enib qalxmaları mövsümü (J_t):

$$J_t = \frac{Y_t}{m_t} \cdot 100\% \quad (6)$$

Onda düstur (1) belə görünüş alacaq

$$y_t = J_t \cdot m_t + \varepsilon_t$$

yəni, mövsümü enib – qalxmalar tələbatın inkişafı meylinin inkişafının üstünə qoyulur və iqlim məişət fizioloji və iqtisadi (məzuniyyət dövrləri rüb və il ərzində işlərin nəticəsinə görə maddi maraqlandırma) qaydasının amillərinin təsir altında əmələ gəlirlər. Mövsüliyin indeksi, adətən 1-2 il ərzində məlumatlara görə hesablanır. Plan dövrünə görə mövsümiyyətin hesablanması və hesablaşmanın dəqiqliyinin artırılmasında mövsümiyyətin indeksi aşağıdakı ifadə edilmiş triqonometrik seranın köməyi ilə hesablanır. (Furyenin triqonometrik sırası):

$$J_t = \frac{a_0}{2} + a_1 \cdot \cos wt + a_2 \cdot \cos 2nt + \dots + a_n \cdot \cos nwt + b_1 \cdot \sin wt + \\ + b_2 \cdot \sin 2nt + \dots + b_n \cdot \sin nwt = \frac{a_0}{2} \sum_{n=1} (a_n \cdot \cos nwt + b_n \cdot \sin nwt) \quad (7)$$

burada j_t - triqonometrik sıranın üzvlərinin məbləği;

$$W = \frac{2\pi}{T} - \text{mövsüm ərzində enmə və qalxmaların } (\pi = 3,14) \text{ tez-}$$

liyi,

n - enib – qalxmaların qaydası;

T = enib – qalxmaların dövrü.

Ticarətdə (onların dövrünün daimiliyi 1 ildir) mövsümi enib – qalxmaların spesifikasiyasını istifadə edərək nisbi rəqəmlərdə mövsümi dalğanın formasını daha sadə düstürün köməyi ilə təsvir etmək olar:

$$J_f = 1 + \sum_{n=1}^6 (a_n \cdot \text{const} + b_n \cdot \sin nt) \quad (8)$$

8-ci düstura əsasən haqq-hesabın aparılmasına görə mürəkkəb olmayan hesablaşma sxemlərindən istifadə edilir.

Təsadüfi enmə – qalxmalar aşağıdakı düstura əsasən hesaba alınır:

$$\alpha_{\varepsilon_t} = \sqrt{\frac{\sum (x_t - j_t \cdot m_t)^2}{N - 1}} = \sqrt{\frac{\sum \varepsilon^2}{N - 1}} \quad (9)$$

Əgər hesablanırsa ki, onların bölüşdürülməsi normal qanuna tabedir.

İstənilən plan dövrü mikrotələbin proqnozu son halda aşağıdakı düsturla təyin edilir:

$$y_{t+k} = J_t \cdot \hat{m}_{t+k} \pm \rho \cdot \sigma_{\varepsilon_t} \quad (10)$$

Burada: k - proqnozun dövrü

ρ - proqnozun yəqinliyini müəyyən edən normallaşmış yayınma, yəni $\rho = 1$ -də proqnoz 0,6827 yəqinliyi ilə (ehtimalı ilə) edilir, $\rho = 2$ – də 0,9545 yəqinliyi ilə, $\rho = 3$ -də isə 0,9973 yəqinliyi ilə.

Beləliklə, proqnozun qurulmasında həmişə mikrotələbin son qiyməti təsadüfi səbəblərin onun realizəsinə mümkün olan təsiri hesaba almaqla edilməlidir, məhz:

$$\hat{y}_{t+k} - \rho \cdot \sigma_{\varepsilon_t} \leq y_{t+k} + \rho \cdot \sigma_{\varepsilon_t} \quad (11)$$

Yəni, tələbatın mümkün olan faktiki qiymətinin bölüşdürülməsi sahəsi müəyyən məsafədədir. İstehlakçılara xidmət proseslərinin şəklinin

dəyişdirilməsi müasir metodlara köçürülmə ilə əlaqədardır. alıcılar axını həftənin günləri və işin saatları üzrə dəyişirlər. Bu isə xidmət prosesini tənzimləməyi zəruri edir.

Bu məqsədlər üçün kütləvi xidmət nəzəriyyəsinin metodları istifadə edilə bilər – müəssisə özü ilə elementlərlə xidmət sistemləri təqdim edir; alıcıların axını ilə (kütləvi xidmət nəzəriyyəsində – tələblərin daxil olan axınları); istehlakçıların xidmətə növbəsi ilə (kanallar, xidmətlər); xidməti başa vurmuş istehlakçılarla (tələblərin çıxan axını); istehlakçıların miqdarı onlara xidmətin vaxtı və sistemin başqa parametrləri təsadüfi həcməldir, ona görə də onlar ehtimal nəzəriyyəsinin riyazi – statistiki metodların köməyi ilə analiz və təsvir edilə bilər. Məsələn, istehlakçıların axını tələblərin daxil olan axını Puassonun bölüşdürülməsi ilə təsvir edilə bilər.

$$P_k(t) = \frac{(L \cdot t)^k}{k!} \cdot E^{-L \cdot t}$$

Burada $P_k(t)$ - onun ehtimalıdır ki, t axınına xidmətin vaxtının məsafəsi ərzində t k alıcıları təşkil edir:

L – vahid zaman ərzində (daxil olan axının intensivliyi) alıcıların orta sayı;

t – xidmət vaxtı.

Puassonun bölüşdürülməsinə görə tələblərin daxil olan axına uyğun yoxlamaq zəruridir. (x^2 – meyarının köməyi ilə), çünki istehlakçıların axınları tez-tez variantlanan tələblərlə xarakterizə edirlər (onda daxil olan axın Erlanqın bölüşdürülməsi ilə təsvir edilir).

İstehlakçılara xidmətə sərf edilən zaman səciyyəvi qanuna əsasən bölüşdürülə bilər.

$$f(t) = \mu E^{-\mu \cdot t}$$

Harada f(t) – ehtimallığın bölüşdürülməsinin sıxlığının funksiyasıdır.

μ - vahid zamanda xidmət edilmiş istehlakçıların orta sayı (xidmətin intensivliyi);

e=2,71... natural loqarifmlərin əsası.

Daxil olan axının intensivliyinin göstəricilərini (L) istehlakçıların (μ) xidmətinə intensivliyə münasibəti xidmət (P) sisteminin yükünün

intensivliyi deyilir, yəni
$$\rho = \frac{L}{\mu}$$

Bu göstərici kütləvi xidmət sistemində işin elektivliyini xarakterizə edir. ρ_0 qiyməti 2-1 məsafəsinə nə qədər yaxın olarsa, sistem o qədər yaxşı işləyir.

buna L – parametrinin bölüşdürülməsi (ticarət zalının, quraşdırma meydanının genişləndirilməsi) ya da μ , parametrinin kiçildilməsi ilə nail

olunur, yəni nəzarətçi-kassirlərin sayının artırılması, onların rəşəsinin yüksəldilməsi ilə. Sonuncu tez-tez daha mümkün olandır. Ona görə də, kütləvi xidmətin məsələlərinin həllinin nəticəsi nəzarətçilərin miqdarının müəyyən edilməsidir. Bu zaman istehlakçıların növbəsi hesablama düyünündə k adamından artıq olmamalıdır (k adətən 2-3 bərabər hesab edilir). Bu tələb yetərincə yüksək ehtimallıqla yerinə yetirilir, və bu cür müəyyən edilir. $P_k = L - \rho^{n+1}$

hesabın bir düyünü üçün $m=1$
hesabın bir neçə (m) düyünləri üçün

$$P_{k,m} = \frac{1}{m!m^k} \rho^{m+k} \cdot \rho_0$$

burada $P_{k,m}$ - onun ehtimallığıdır ki, nəzarətin m məntəqələrində k tələbləri növbədədir.

P_0 - onun ehtimallığıdır ki, t zaman anına sistemdə tələb yoxdur.

Yüksək keyfiyyətli xidmətə və növbənin (2-3 nəfərdən artıq olmasına) zəmanət vermək üçün P_0 və m kimi parametrləri götürmək lazımdır ki, $P_{k,m}$ 0,94-0,98 məsafəsində olsun.

Mal ehtiyatlarına optimal səmərəli idarə etmənin labüdlüyü tələbatın dəyişməsi, göndərilən malların və məhsulların müddətlərinin və dəstlərin ölçülərinin pozulması ilə əlaqəlidir.

Ehtiyatların idarə edilməsi nəzəriyyəsinin metodları kompleksi tətbiqi onunla əlaqəlidir ki, ehtiyatların həm həddindən artıq, həm də azlıq arzuedilməz iqtisadi nəticələrə aparır. Birinci halda saxlamaya məsrəflər artır, məhsul mənəvi olaraq köhnəlir, istehlak xassəsini itirir və nəticədə işə ucuzlaşma baş verir.

İkinci halda istehlakçıların tələbatı təmin edilmir, müəssisələrin iqtisadi və maliyyə göstəriciləri pisləşir.

Mal ehtiyatlarının idarə edilməsi altında bütövlükdə ehtiyatların formalaşmasına cari dövrdə onların vəziyyətinə nəzarət və onların planlaşdırılması təsir göstərən təşkil edilmiş və planlı tədbirlərin sistemi başa düşülür.

Beləliklə mal ehtiyatlarının idarə edilməsi onların normallandırılması sistemi ilə həll edilməlidir, eyni zamanda bütövlükdə müəssisə üzrə onların normativlərinin müəyyən edilməsi ilə həyata keçirilən mal ehtiyatlarının planlaşdırılması, adətən, ilə, rübə, heç də malların çeşidinin formalaşması məsələsini həll etmir. Ona görə də mal ehtiyatlarının planlaşdırılması sistemi mal ehtiyatlarının operativ idarəsi ilə tamamlanmalı və qarşılıqlı əlaqələnməlidir. Mal ehtiyatlarının normativləri işə istiqamət, onlara operativ rəhbərlik üçün göstəricilər olmalıdır, mal ehtiyatlarının idarə edilməsi sisteminin tərkib hissəsi olaraq mal ehtiyatlarının operativ idarəsi

cari dövrdə müəyyən səviyyədə çeşidin formalaşması və saxlanmasının təşkilati iqtisadi məsələlərinin kompleksini həll edir (gün, 10 günlük dekada, ay), kommersiya idarələri (xidmətləri) bu məqsədlər üçün müəyyən müddətə sifariş edilən malların ölçüsünü müəyyən etməlidirlər. Beləliklə ehtiyatların idarə edilməsi nəzəriyyəsinin terminologiyası ilə ifadə edilərək konkret mallara istehlakçıların tələbatını təmin etmək məqsədilə sifariş edilən malların optimal ölçüsünü və onların dövrülüyünü müəyyən etmək zəruridir.

Mal ehtiyatlarının idarə edilməsi məsələləri mütəxəssislərin işlərində fəal həll edilir, onların müasir kompüter texnologiyasından istifadə edilməsi şəraitlərində optimal idarəetmənin riyazi metodlarının və modellərinin kompleksi verilmişdir. Eyni zamanda problemin mürəkkəbliyi bu nəticələrin praktikada effektiv istifadəsini çətinləşdirir. Ticarət müəssisələrinin səviyyəsində ehtiyatların idarə edilməsi nəzəriyyəsinin təklif edilən əsas metodlarına və onların tətbiqinin imkanlarına baxaq. Mal ehtiyatlarının aoperativ idarə edilməsi sisteminin əsas elementləri bunlardır: konkret mala tələbatın həcmi və xarakteristikası, təhkimetmə qaydaları və mal ehtiyatlarının artırılması, müəyyən səviyyədə saxlanılması və təşkilinə çəkilən xərclər mal və maliyyə ehtiyatlarına əsasən məhdudiyətlər, mal ehtiyatlarının idarə edilməsinin strategiyası buna uyğun olaraq ehtiyatların idarə edilməsinin metod və modellərinin təsnifatlarının müxtəlif növləri mövcuddur: bir məhsullu (ərzaqlı) və çox məhsullu (ərzaqlı) modellər və fasiləsiz və diskret, 1 xüsusiyyətli və çox xüsusiyyətli (çox pilləli), determinis və stoxastik (müəyyənlik), statik və dinamik ehtiyatlarından istifadə etmənin (strategiyasında) sistemindən asılı olaraq praktiki istifadə üçün ən vacibi sonuncu xarakteristikalardır, qalanları isə modellərin parametrlərinin müəyyən edəndə hesaba alınır. Statik modellərdə ehtiyatlardan idarə etmə zamanın 1 dövrünə baxılır, ehtiyatların artırılması qərarı isə bu dövrün başlanğıcında qəbul edilir. Dinamik modellərdə ehtiyatların idarə edilməsi bir neçə dövr ərzində həyata keçirilir, ehtiyatların artırılması haqqında qərar isə hər birinin əvvəllində qəbul edilir, lakin bütövlükdə idarəetmənin bütün dövrləri üçün optimaldır. Ehtiyatların idarə edilməsinin 3 əsas sistemi istifadə edilir. Sifarişin daimi (sabit) ölçülü sistemi, sifarişlərin təkrarının daimi dövrlü sistemi və (\bar{S}, S) - sistemi 1-ci ikiləri müəssisələrin bölmələrində ehtiyatların idarə edilməsində istifadə etmək məqsəduyğundur. Burada malın olmasını daimi yoxlamaq üçün imkan var.

Malların miqdarını mütləq çeşid siyahısının səviyyəsinə qədər çatdırmaq üçün ya onların eyni miqdarını sifariş etmək, ya da zamanın bərabər fasiləsi vasitəsilə malların lazım olan miqdarını sifariş etmək zəruridir. 3-cü sistemin bütövlükdə müəssisələr üzrə istifadə etmək məqsədə uyğundur. Bu halda anbarda ehtiyatlarının olmasının 2 səviyyəsi müəyyən edilir:

\bar{S} - ən soyuq səviyyədir ki, ehtiyatlar ondan aşağı düşümlər və S – mal ehtiyatlarının normativləri ilə uyğun olan maqşimum səviyyə ehtiyatlarının olması zamanın fasilələri vasitəsilə yoxlanılır. Sifariş əgər qalıq \bar{S} səviyyəsindən fərq kimi aşağı düşür (\bar{S}, S).

Sifarişin (q_0) optimal ölçüsü və göndərmələr arasındakı dövrü (t_0) Uilsonun düsturunun köməyilə hesablanılmaqla qəbul edilmişdir.

$$q_0 = \sqrt{\frac{2y_t(c_1 + c_2)}{c_3}}$$

və ya

$$t_0 = \sqrt{\frac{2(c_1 + c_2)}{c_3 \cdot y_z}}$$

Harada y_1 – ehtiyatlardan idarə etmənin bütün dövrünə aid tələbatın ölçüsü,

c_1 – sifarişçilərin və tələbnamələrin tərtibi ilə əlaqəli olan inzibati – idarəçilik xərcləri;

c_2 – malların nəql edilməsinə çəkilən xərclər;

c_3 – malların saxlanmasına çəkilən xərclər.

Kreditdən istifadəyə görə faizlər. Yuxarıdakı düsturdan görünür ki, sifarişin və mal göndərilməsi dövrünün optimal ölçüsü bir başqa inzibati – idarəçiliklə mütənasibdir və nəqlinə çəkilən xərclə və malların saxlanmasına çəkilən xərclər isə tərs mütənasibdir. Bu asılılıqdan istifadə edərək modeli sadələşdirmək olar, hesab edək ki, nisbət

$$2\sqrt{\frac{c_1 + c_2}{c_3}} \text{ bütün maların müxtəlif növləri üçün idarəetmənin}$$

bütün dövrlərində eyni olacaqdır. Yəni, $q_0 = k\sqrt{y_t}$ və yaxud

$$t_0 = k\sqrt{\frac{1}{y_t}}$$

$$\text{harada } k = 2\sqrt{\frac{c_1 + c_2}{c_3}}$$

mallara tələbatın enib – qalxması halında malın göndərilməsinə qədər olan dövrdə sığorta ehtiyatının (R) müəyyən edilməsinin zəruriliyi meydana çıxır. Onun ölçüsünü aşağıdakı düsturla müəyyən etmək olar.

$$R = \rho\sqrt{(t_0 + t_1)y_t}$$

Harada P əvvəlcədən müəyyən edilmiş, normalaşdırılmış sapma,

t_1 – tələbnamənin verilməsi və kitab məhsulu dəstinin gəlməsi (göndərilməsi) arasındakı zamanın intervalı.

Sığorta ehtiyatlarını hesaba almaqla sifarişçinin (\bar{S}) nöqtəsi, yəni malların göndərilməsinə sifariş etmək zamanı minimum ən son həddin səviyyəsi müəyyən edilir:

a) sifarişin daimi (sabit) ölçülü sistemi üçün aşağıdakı düsturu ilə:

$$\bar{S} = R + \frac{y_t}{t} \cdot t_1$$

b) sifarişin təkrar edilməsinin daimi dövrüleyü ilə sistem üçün düstur ilə

$$\bar{S} = R + \frac{y_t}{t} \cdot \left(t_1 + \frac{t}{2} \right)$$

c) (\bar{S}, S) sistemi üçün düstur ilə

$$\bar{S} = R + \frac{y_t}{t} \cdot (t_1 + t)$$

Mallara tələbatın eyni zamanda enib qalxması vaxtında və malın sifarişi və göndərilməsi arasındakı zaman məsafəsində sifarişlərin idarə edilməsinin stoxastik (etimallıq) modellərindən istifadə edilməsinin zəruriliyi meydana çıxır. Ehtimal parametri adətən sığorta ehtiyatıdır. (R) xərclərinin parametrlərinin sayı isə az tapılan mallardan itirilmiş anlayışını daxil edir. (c4) yəni malların ehtiyatlarının qurtarılmasında.

Praktiki realizədə ən əhəmiyyətli mal ehtiyatlarının (c_1, c_2, c_3) idarə edilməsi modellərinin parametrləri informasiya təminatıdır. Bu parametrləri malların müxtəlif qrupları üçün müəyyən etmək və daimi yeniləşdirmək zəruridir (dəyişən şəraitlərə uyğunlaşdırmaq). Texniki cəhətdən bu məsələlər artıq EHM-nin istifadəsi şəraitlərində həll edilir. Mal ehtiyatlarının idarə edilməsi meyarlarının keyfiyyətli təkmilləşdirilməsi eyni zamanda c_1 və c_3 parametrlərinin qiymətlərinin təyin edilməsini tələb edir. Lakin bu parametrlər daimi deyillər və müəyyən edilmədə çətinliklər.

VII FƏSİL

İDARƏETMƏNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ

§1. İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları anlayışı

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın daha da sürətlə inkişaf etməsində insanların əmək və ictimai fəallığının artması üçün obyektiv şərait yaranır. Xalq təsərrüfatının bütün sahələrində insanlar əmək və ictimai fəallığı artır, siyasi, hüquqi, mənəvi, şəxsi münasibətlər təkmilləşdirilir, insanlarda yeni sosial keyfiyyətləri formalaşır.

Müasir elmin və texnikanın nailiyyətlərindən yaradıcılıqla istifadə edilməsi əmək məhsuldarlığının və istehsalın intensivliyinin daha da yüksəldilməsini təmin edir. Cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi, həmişə öz əməyi ilə cəmiyyətin maddi və mənəvi nemətlərini yaradan və istehsal prosesində bir-biri ilə müxtəlif münasibətlərə girən insanlar olduğundan idarəetmədə də başlıca məqsəd insanların idarə edilməsindən ibarətdir.

Digər sahələrdə olduğu kimi, ticarətdə də əməyin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması ön plana keçir. Buna görə də keyfiyyət amillərini, istehsalın intensiv inkişaf yoluna keçirilməsinin iqtisadi və texnoloji amillərini, eləcə də sosial prosesləri əhatə edən amilləri nəzərə alan kompleks planların tərtib edilməsinə və həyata keçirilməsinə böyük diqqət yetirilir. Ticarət müəssisələrinin idarə edilməsinin səmərəliliyi insanların texnika ilə düzgün əlaqələndirilməsindən, onların texnikaya, əməyə və bir-birinə münasibətlərindən daha çox asılı olur.

İnsanlar idarəetmə prosesində əmək kollektivini yaradaraq bir-biri ilə, işçi qrupları cəmiyyətlə qarşılıqlı əlaqəyə girdiklərinə görə, onların psixoloji keyfiyyətləri sosial məzmunu malik olur. Ətraf mühitlə şəxsiyyətin qarşılıqlı əlaqəsində sosial hadisələr meydana gəlir və inkişaf edir. Ona sosial-psixoloji anlayış deyilir.

İdarəetmə prosesində idarə rəhbəri, işçilərin birgə əmək fəaliyyətini təşkil edir, onların arasında və işçilərlə təşkilat arasında baş verən münasibətləri nizamladır və beləliklə, daim müəyyən sosial-psixoloji mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olur. Burada işçilər idarə rəhbərindən müəyyən iş tələb etməklə ona təsir göstərir və hər hansı bir tələbatın, mənafeyin yerinə yetirilməsini tələb edirlər. Digər tərəfdən, idarə rəhbəri öz vəzifəsini yerinə yetirdiyi prosesdə həmin mühitə təsir göstərməklə ümumi dövlət mənafeyini həyata keçirir. İşçilərə göstərilən təsirin səmərəli olması üçün, idarə rəhbəri hər bir kollektiv üzvünün mənəvi və psixoloji xüsusiyyətlərini, ayrı-ayrı qrupun və bütünlüklə kollektivin sosial-psixoloji xarakterini öyrənməli və

həmin xarakterlərə və xüsusiyyətlərə uyğun gələn metodlardan istifadə etməklə kollektivi və onun hər bir üzvünü idarə etməlidir.

Ticarət müəssisəsinin sosial altsistemində baş verən sosial-psixoloji proseslər və hadisələr müxtəlif mürəkkəb elementləri əks etdirir. Məsələn, mağaza işçisinin əməyə münasibəti fərdi və sosial-psixoloji formalardan başqa, işçinin özünün ictimai, demoqrafik amilləri ilə, onun müəyyən qrupa aid olması ilə də əlaqədardır.

Müasir dövrdə idarəetmə sosial-psixoloji amillərin rolu getdikcə güclənir. Bu amillərin düzgün nəzərə alınmaması təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə mənfi təsir göstərir. Sosial-psixoloji amillər getdikcə işçi kollektivinə daha çox təsir göstərməklə əmək prosesində sosialist həyat tərzinin ən yaxşı xüsusiyyətlərinin, mənəvi-əxlaq normalarının, inkişaf etmiş şəxsiyyətin formalaşmasına şərait yaradır.

Hazırkı dövrdə idarəetmə prosesində sosial-psixoloji metodlardan istifadə edilməsinin rolu xüsusilə artır. Bu da öz növbəsində ticarət müəssisələri, rəhbərləri qarşısında sosial və mədəni xarakterli məsələlərin, yeni insanın formalaşması və başqa bu kimi mürəkkəb sosial problemlərin həll edilməsini irəli sürür.

İstehsalda yüksək nəticələrə nail olunması ilə işin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin qarşılıqlı əlaqələrinin təkmilləşdirilməsi idarəetmədə sosial-psixoloji metodların rolunu daha da artırır. Müəssisə rəhbərlərindən idarəetmə prosesində sosial-psixoloji metodlardan daha bacarıqla istifadə etməsini, kollektivi düzgün tərbiyə etməsini və onların əmək fəaliyyətini qarşıda qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə yönəltməsini tələb edir. İdarəetmədə sosial-psixoloji metodların tətbiq edilməsində əmək kollektivləri böyük rol oynayır.

Əmək kollektivlərinin idarə edilməsində istehsal, iqtisadi, sosial və tərbiyə fəaliyyətinin birləşdirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Müəssisə qarşısında qoyulmuş plan tapşırıqlarının yüksək keyfiyyətlə və vaxtında yerinə yetirilməsi üçün kollektivin hər bir üzvü və bütünlüklə kollektiv cəmiyyət qarşısında öz borcunu dərk etməlidir.

İdarə rəhbəri psixologiya və ictimai elmləri bilməklə sosial-psixoloji metodlara əsaslanaraq, kollektivin hər bir üzvünə fərdi yanaşmağın xüsusi təsir metodlarını bilməlidir.

Sosial-psixoloji metodlar dedikdə, əmək kollektivinə, ayrı-ayrı işçilər və qruplara təsir üsullarının məcmuyunu, onların arasında baş verən münasibət və əlaqələr, həmçinin müəssisə daxilində canlı əməyi, əmək alətləri və predmetləri ilə optimal birləşdirmək məqsədilə müəssisə daxilində baş verən sosial proseslər, əmək prosesində şəxsi, kollektiv və cəmiyyət mənafeyinin üzvi surətdə birləşdirilməsi əsasında möhkəm formalaşmış kollektivin yaradılması və onun sosial inkişafının təmin edilməsi məsələləri başa düşülməlidir.

Sosial-psixoloji metodlardan istifadə etmək etməklə əmək kollektivi vasitəsilə hər bir işçinin şəxsiyyətinə və əxlaqına, habelə istehsal və sosial fəaliyyətinə təsir göstərilir. Bu iki proses bir-biri ilə üzvi surətdə əlaqədar olaraq, eyni zamanda həyata keçirilir və idarəetmənin məqsədinin əldə edilməsinə yönəldilir. Bu qarşılıqlı əlaqənin obyektiv əsasını şəxsiyyətin ideoloji əmək və mənəvi tərbiyəsinin vəhdəti təşkil edir.

Sosial-psixoloji metodların tətbiqi əməyi daha da humanistləşdirməyə, istehsalın, əməyin və idarəetmənin təşkilində şəxsiyyətin tələbatını, mənafeyini və imkanlarını hərtərəfli uçota almağa, istehsalın və iş yerlərinin müxtəlif sahələrində əməyin xarakterini planlı qaydada bərabərləşdirməyə, əməyə, ictimai mülkiyyətə, intizama, təşkilatçılığa şüurlu münasibəti formalaşdırmağa, nöqsanlara qarşı barışmaz olmağa, təşəbbüskarlıq və işgüzarlıq, öz müəssisəsinin müvəffəqiyyəti ilə fəxr etmək və daha yüksək nəticələrə nail olmağa çalışmaq kimi keyfiyyətlər aşılamağa imkan verir.

Sosial-psixoloji metodların tətbiqi bir sıra xüsusiyyətlərlə əlaqədardır:

a) onlar bilavasitə istehsal-iqtisadi münasibətlərə əsaslanaraq kollektivin funksiyalarının inkişafına, hər bir kollektiv üzvünün tərbiyə edilməsinə və şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafına yönəldilir;

b) müəssisə daxilində sosial proseslərin inkişafı şəxsiyyətin əxlaqına təsir etməklə bütünlüklə əmək kollektivinin inkişafına yönəldilir;

c) bu metodlar vasitəsilə kollektivdə sağlam psixoloji mühit yaradılır, kollektivdə intizamçılıq, təşkilatçılıq, təşəbbüskarlıq şəraiti əldə olunur, hər bir işçinin şəxsi keyfiyyətlərini aşkar etmək və s. mümkün olur;

ç) sosial-psixoloji metodların tətbiqində aparılan bütün iş şəxsiyyətlə əlaqədar olduğundan ona ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Şəxsiyyətə təsir metodlarının düzgün seçilməsi hər bir kollektiv üzvünün mənəviyyətinə və bütünlüklə kollektivə ciddi zərbə vura bilər.

Ümumiyyətlə, sosial-psixoloji metodlar idarəetmə prosesində insanlar, eləcə də kollektiv arasında baş verən sosial-psixoloji münasibətləri əks etdirir. Ona görə də bu metodlar idarəetmənin ümumi metodları sistemi ilə birlikdə, əlaqəli şəkildə, bir-biri ilə vəhdət halında tətbiq edildikdə idarəetmənin səmərəliliyi də yüksəlir.

§2. İdarəetmədə əmək kollektivi və onun formalaşması metodları

Ticarət prosesinin keyfiyyəti, alıcılara xidmətin səviyyəsi yalnız iqtisadi göstəricilərlə deyil, eyni zamanda ticarət mədəniyyəti və sosial münasibətlərin inkişaf səviyyəsi ilə də xarakterizə edilir. Bu, özünü bir daha istehsal və əmək intizamının möhkəmləndirilməsində, ticarət kollektivi üzvləri arasında sağlam və qarşılıqlı yoldaşlıq münasibətlərinin yaradılmasında göstərir. Sosial-psixoloji metodlar işçilərdə vətəndaşlıq və vətənpərvərlik hissinin aşılmasına kömək edir.

Ticarətdə sosial-psixoloji metodlar ayrı-ayrı şəxsiyyətlər, qruplar daxilində və qruplar arasında, bütünlükdə ticarət kollektivinin həyatının ayrı-ayrı hadisə və tərəfləri arasında baş verən münasibətlərin nizamlaşdırılmasında tətbiq edilir. İdarəetmənin bu metodları sosiologiya, sosial-psixologiya, şəxsiyyət və əmək psixologiyası, mühəndis psixologiyası, pedaqogika elmlərinin əsasında kompleks halında formalaşır.

Ticarət müəssisəsi idarəetmənin mürəkkəb sosial-iqtisadi sistemidir. Burada, cəmiyyətin istehsal münasibətləri, əmək kollektivi arasındakı iqtisadi əlaqələr, ayrı-ayrı kollektiv və onların arasındakı münasibətlər formalaşır.

Ticarət işçilərinin əmək kollektivi, sadəcə olaraq işçi qrupları deyil, bu və ya digər malların hərəkəti və satışının təşkilində birgə əməklə bir-birinə bağlıdır. Başqa sözlə, ticarət müəssisələrinin əmək kollektivi cəmiyyətin mənafeyi üçün müəyyən vəzifənin yerinə yetirilməsində vahid məqsədlə birləşmiş insanlar qrupudur. Məlumdur ki, ticarət müəssisələri kollektivinin əsas vəzifəsi xidmət keyfiyyətini yüksəltməklə alıcıların tələbini maksimum ödəməkdən ibarətdir.

Təşkilat kimi kollektiv intizamla nizamlaşdırılır, rəhbər işçi tərəfindən idarə edilir və rəhbərin mənafeyi kollektivin mənafeyinə uyğun gəlir.

«Əmək kollektivlərinin işində şüurlu intizam və yüksək mütəşəkkillik, kollektivin üzvlərinin təşəbbüskarlığı və fəallığı, kütləvi texniki yaradıcılığı, istehsalı intensivləşdirmək, elmi-texniki tərəqqini sürətləndirmək, ictimai əməyin məhsuldarlığını artırmaq, xalqın rifahını yüksəltmək, şəxsiyyət hərtərəfli inkişaf etdirmək üçün mütləq şərtlərdir».

Bununla birlikdə kollektiv cəmiyyətin mürəkkəb sosial özəyini təşkil edir. Yalnız monolit, mehriban, sıx birləşmiş kollektiv idarəetmənin müasir tələblərinə uyğun olaraq qarşıya qoyulan vəzifələri yerinə yetirə bilər.

Əmək kollektivi cəmiyyət və şəxsiyyət, ictimai və şəxsi mənafe arasında əlaqə yaradan halqa olmaqla, tələbatın və şəxsi mənafeyin formalaşmasına yönəldilir. Kollektivdə insanların maddi və mənəvi tələbatının çox hissəsi təmin edilir.

Ticarət müəssisəsi kollektivini müəyyən edən əsas əlamətlərdən biri məqsəd birliyidir. Kollektiv yarandığı ilk vaxtlardan tapşırılmış fəaliyyət miqyasına nail olmaq, mal dövriyyəsi və mənfəət planını yerinə yetirmək onun əsas məqsədi kimi müəyyən edilir. Ümumi məqsəd spesifik şəraitə uyğun olaraq konkretləşdirilir və inkişaf etdirilir (şöbə, müəssisə, briqada və s.). Ticarət müəssisələrinin yaxın və perspektiv məqsədi müəyyən edilir.

Kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin məqsədinin ümumi məqsədə uyğun gəlməsi kollektivin müvəffəqiyyətlə işlənməsini təmin edir.

Mənəvi-siyasi baxışların vəhdəti prinsipi ictimai fikrin formalaşmasının əsasını təşkil edir və kollektivin daxili münasibətlərini, hər bir fərdin xarakterini istiqamətləndirməyə imkan verir.

Kollektivdə həyatında bu əlamət rəhbərin diqqətini daha çox cəlb etməlidir.

Əməkdaşlıq və qarşılıqlı yardım kollektivin və onun hər bir üzvünün xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə kömək edir və «bir nəfər hamı üçün, hamı bir nəfər üçün» qarşılıqlı münasibətini formalaşdırır. Kollektivin inkişafında bu əlamət öz işinə vicdanla yanaşmayanlara, intizamı pozanlara qarşı mübarizədə mühüm rol oynayır.

Kollektivin fəaliyyət göstərilməsinin başlıca şərti şüurlu intizamdır. İntizamın əsasını ictimai borcu başa düşmək, tapşırılmış iş üçün məsuliyyət daşımaq hissi təşkil edir.

Kollektivin inkişafından asılı olaraq, onun rəhbərinin vəzifələri və rəhbərlik üçün istifadə olunan metodları da dəyişilir. Kollektiv inkişaf səviyyəsinə görə aşağı, orta və yüksək səviyyəli kollektivə bölünür.

Aşağı səviyyə yeni yaranan kollektivə xasdır. Burada kollektiv üzvlərinin bir-birinə və əmək şəraitinə uyğunlaşması baş verir. Rəhbərin fəaliyyəti diktator, iradə xətti istiqamətində olur, kollektivin psixologiyası iş icraedici kimi qiymətləndirilir. Burada, rəhbərin vəzifəsi iş təcrübəsini və iş stajını nəzərə almaqla kadrların düzgün yerləşdirilməsini kollektivə məqsəd və vəzifələrin çatdırılmasını təmin etməkdən ibarətdir. Eyni zamanda mağazanın iş rejimi, ayrı-ayrı ticarət halqaları arasında işin tələbləri razılaşdırılır.

Orta səviyyəli kollektivdə onun üzvlərinin fəallığı artır, rəhbər işinin iş xətti kollektivinin əksəriyyəti tərəfindən müdafiə edilir və insanlar bir-birinə daha da yaxınlaşır. Bu mərhələdə kollektiv:

- işlərin daha fəal aparılmasını təmin edən qrup;
- vicdanla tapşırığı yerinə yetirən icraçılar-təşəbbüs göstərənlər;
- ictimai işlərdə iştirak etməyən passivlər;
- işə mane olan, intizamı pozan, özündən razı olan, lovğa (şöhrətpərəst) adamlar kimi 4 qrupa bölünür.

İdarəetmədə işçilərin ən fəal hissəsi sərəncəmlərin yerinə yetirilməsinə fəal nəzarət və təsir edir. II qrup-vicdanlı icraçıları da bu işə cəlb edir.

Mənfi qrupa daxil olan adamlara fərdi yanaşmaq lazımdır. Bu qrupa daxil olan adamları, onların hər birinin xarakterik xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq yanaşmaqla, sosial təsir metodlarından istifadə etməklə (cəzalandırmaqla, kollektivdə ciddi müzakirə etməklə, mükafatdan məhrum etməklə fəallaşdırmaq lazımdır.

Bütün kollektivdə şüurluluğun inkişafı kollektivin yüksək səviyyəli pilləsini təmin edir. Kollektivdə tam yoldaşlıq, əməkdaşlıq, qarşılıqlı hörmət münasibətləri hökm sürür. Hər bir briqada, şöbə, bölmə nəinki öz işinə həm də bütünlüklə kollektivin işinə məsuliyyət daşıyır.

Kollektivin formalaşması istehsal, iqtisadi və sosial xarakterli məsələlərin kompleks həll edilməsini tələb edən mürəkkəb prosesdir.

Kollektivə əməyin təşkili formaları bilavasitə təsir edir. Hazırda ticarət müəssisələrində əməyin təşkili briqada və fərdi məsuliyyət prinsiplərinə əsaslanır. Əməyin təşkilinin briqada formasının getdikcə daha çox tətbiq edilməsi kollektivin tərbiyə olunmasına və inkişafına şərait yaradır.

Fəal istehsal kollektivinin yaradılmasına ümumi məqsəd və vəzifə birliyi, kollektivdə yaxşı ənənənin gözlənməsi xeyli təsir göstərir. Məsələn, mal dövriyyəsi planının yerinə yetirilməsi, daha yaxşı xidmət göstərilməsi; bayramqabağı ticarətin təşkil edilməsi, asudə vaxtın yaxşı və səmərəli keçirilməsi kollektivdə səmimiyyəti artırır. Burada siyasi tərbiyə işlərinin təşkili də böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Şəxsi mükafatlandırmanın düzgün təşkili, işçilərin fəallığını, peşə ustalığını artırır, alıcılara göstərilən xidmət mədəniyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olur.

Kollektivin formalaşmasında işçilərin ixtisas səviyyəsinin artırılması mühüm rol oynayır. Bu məqsədlə bir çox ticarət müəssisələrində mədəni-texniki baxışlar, attestasiya, təhsili artırmaq üçün konkret tədbirlər həyata keçirilir.

Kollektivin işinin səmərəliliyi kollektiv daxilində qarşılıqlı münasibətlərdən də asılıdır. Bu özünü kollektiv üzvləri arasında hörmət, dostluq, qarşılıqlı sağlam münasibətlərdə göstərir.

Kollektiv daxilində qarşılıqlı münasibətlərin möhkəmləndirilməsində psixoloji mühit mühüm rol oynayır. Kollektivdə mühit qarşılıqlı münasibətləri, əməyə münasibəti, iş yoldaşlarına, rəhbərə münasibəti əhatə edir və rəhbərin iş üslubundan xeyli dərəcədə asılıdır. Buna görə də rəhbər işçi qəbul edilən qərarın psixoloji və tərbiyəvi təsirini düzgün başa düşməlidir. Psixoloji mühit şüurluluq dərəcəsi, sosial fəallıq və psixoloji uyğunluq ilə əlaqədardır.

Kollektivin formalaşması prosesində formal və qeyri formal münasibətlər baş verir. Formal münasibətlər əmr, sərəncam və müxtəlif göstərişlər kimi iyerarxiya qaydasında yaranır. Formal işçi qrupları (briqada, şöbə və s.) bir-birilə xidmət üzrə əlaqədardır və bunların hər birinin öz hüququ və vəzifələri vardır. Qeyri-formal münasibət isə dostluq əlaqələridir. Bu ümumi baxışlara, mənafeyə, rəğbətə, meylə görə formalaşır. Rəhbər qeyri-formal münasibəti başa düşməli, onlardan düzgün istifadə edib sosial-psixoloji proseslərə, onların vasitəsilə əməyin məhsuldarlığına və səmərəliliyinə təsir etməlidir.

§3. Ticarət müəssisəsi kollektivinin sosial inkişaf planı

Ticarət müəssisəsi kollektivinin sosial inkişafının planlaşdırılması onda baş verən sosial proseslərin idarə edilməsinin, onun quruluşunda və əmək şəraitində baş verən dəyişikliklərin kompleks proqramı kimi başa düşülür. Sosial inkişaf planının əsas məqsədi, kollektivin hər bir üzvünün

maddi və mədəni tələbatının daha yaxşı ödənilməsi üçün şərait yaradılmasını, onlarda əməyə və cəmiyyətə şüurlu münasibətinin və yüksək əxlaqi keyfiyyətlərin tərbiyə edilməsini və təkmilləşdirilməsini, kollektivin sosial inkişafının elmi surətdə nizamlaşdırılmasını, kollektivin sosial quruluşunda mütərəqqi dəyişikliklərə nail olunmasını, işçilərin əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasını, təhsil və ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsini, bütün işçilərin müəssisənin idarə edilməsində iştirak etməsini və şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafını təmin etməkdən ibarətdir.

Kollektivin sosial inkişaf planının məqsəd və vəzifələrini müəyyən edərkən işçilərin tərkibində yaş, cins, təhsil, ixtisas və iş stajı üzrə baş verən dəyişikliklər, işçilərin məişət şəraiti (mənzil şəraiti və s.), əmək intizamının vəziyyəti (əmək intizamının pozulmasını müəyyən etmək və tərbiyəvi işi yaxşılaşdırmaq üçün), kadr axıcılığı, onun səbəbləri, kadr hazırlığı və ixtisasın artırılması üzrə iş, işçilərin istirahətinin təşkili və asudə vaxtdan istifadənin vəziyyəti nəzərə alınmalıdır.

Kollektivin sosial inkişaf planı təsərrüfat fəaliyyətinin digər planları ilə əlaqələndirilir və onun tərtib edilməsində idarə aparatının əsas halqaları iştirak edir. Sosial inkişaf planı təşkilat və müəssisənin iqtisadi, təşkilati və texniki fəaliyyəti ilə əlaqələndirilir və təsərrüfat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinin vahid kompleks planı kimi tərtib edilir.

Kompleks inkişaf planı ayrı-ayrı illərə bölünməklə tərtib edilir. Bu plan 2 hissədən ibarət olur:

1. Ticarət müəssisəsinin iqtisadi, texniki və təşkilati məsələlərinin təkmilləşdirilməsi;

2. Kollektivin sosial inkişaf planı;

Kollektivin sosial inkişaf planı özündə:

1. Kollektivin sosial quruluşunun planauyğun dəyişilməsi və təkmilləşdirilməsini (buraya kollektivin sosial tərkibində baş verəcək dəyişikliklər, müxtəlif işçi kateqoriyaları, ixtisas qrupları, ixtisas hazırlığı, mədəni-texniki səviyyə nəzərə alınır);

2. Müəssisə kollektivinin əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlığının mühafizə edilməsini (buraya ağır əmək tələb edən işlərin mexanikləşdirilməsi və texnologiyanın təkmilləşdirilməsi, sanitariya-gigiyenik şəraitin yaxşılaşdırılması, texniki-təhlükəsizlik tədbirləri, işçilərin sağlamlığının qorunması üzrə tədbirlər nəzərə alınır);

3. Müəssisə kollektivinin sosial-məişət şəraitinin, mənzil şəraitinin istirahətinin yaxşılaşdırılmasını, əmək haqqının təkmilləşdirilməsini (buraya mədəni-kütləvi və idman işləri, asudə vaxtdan istifadə olunması üzrə tədbirlər daxil edilir);

4. Kollektivin tərbiyə edilməsi və zəhmətkeşlərin ictimai fəallığının inkişaf etdirilməsini (buraya kollektiv üzvlərinin idarəetməyə cəlb edilməsi, ideya-tərbiyə işinin təkmilləşdirilməsi, əmək intizamının möhkəmləndirilməsi məsələləri daxil edilir);

5. Müəssisə kollektivində sosial-psixoloji münasibətlərin təkmilləşdirilməsi üzrə göstəriciləri birləşdirir.

Hər bir işçinin əmək və ictimai fəaliyyəti kollektivdə formalaşdığına görə, onda baş verən qarşılıqlı münasibətlər bilavasitə hər bir işçinin əhval-ruhiyyəsinə, iş qabiliyyətinə, əməyə münasibətinə və əməyinin məhsuldarlığına təsir edir. Buna görə də kollektivdə sağlam mikromühitin yaradılması əməyin səmərəliliyinin yüksəldilməsində və bütünlükdə təsərrüfat fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasında ən mühüm amillərdən biridir.

Sosial-psixoloji mühit ayrı-ayrı şəxslər arasında və qruplar daxilində əməkdaşlıq və qarşılıqlı tabelik münasibətləridir.

Sağlam sosial-psixoloji mühiti olan kollektivə onun üzvlərinin qarşılıqlı etibar, bir-birinə kömək etməsi, bir-birini müdafiə etməsi, kollektivin işindən xəbərdar olması xarakterikdir.

Zəhmətkeşlərin sosial fəallığının artırılması da mühüm məsələlərdən biridir. Sosial fəallığın artırılmasında tənqid və özünü-tənqiddən istifadə edilir. Tənqid işdə və ya davranışda olan nöqsanların açılıb göstərilməsində və onun aradan qaldırılmasında mühüm vasitədir. Tənqid və özünü-tənqid düzgün, obyektiv və ədalətli olmalıdır ki, o, ticarət fəaliyyətində və idarəetmədə mövcud nöqsanların aşkar edilməsinə, köhnə iş metodlarının aradan qaldırılmasına və yenilərinin geniş tətbiq edilməsinə şərait yaratsın.

Kollektivin sosial inkişafında təşviqatın da rolu qeyd edilməlidir.

Ticarət müəssisələrinin təsərrüfat-təşkilat fəaliyyətinin və sosial inkişafının vahid kompleks planı müəssisənin işinin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinin əsasını təşkil edir.

Bütün ticarət müəssisələri üçün kompleks planın tərtib edilməsi üzrə ümumi müddəalar eynidir, lakin hər bir ticarət müəssisəsinin konkret spesifik iş şəraitindən və yerinə yetirdiyi funksiyalardan asılı olaraq, onlar bir-birindən fərqlənir.

§4. Müəssisə rəhbərinin fəaliyyətinin psixoloji cəhətləri

Müəssisə rəhbərinin fəaliyyəti özünü əmək kollektivinə rəhbərlik prosesində sosial-siyasi, sosial-iqtisadi və sosial-psixoloji münasibətlərin həyata keçirilməsi formalarında göstərir. Bu fəaliyyət onun ixtisas dərəcəsi, hazırlığı, obyektivliyi və məsuliyyət hissini dərk etməsi, işgüzarlığı, operativliyi və öz şəxsiyyətinin psixoloji xüsusiyyətləri kimi amillərdən asılı olaraq formalaşır.

Kollektiv qarşısında qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi rəhbərlik üslubundan və rəhbər işçinin psixologiyasından xeyli asılıdır. Rəhbər işçinin iş üslubu, kollektiv arasında özünü aparmaq qabiliyyəti, öz rolunu və yerini dərk edə bilməsi, kollektivin üzvləri arasında etibar və hörmət qazanması kollektiv qarşısında qoyulan vəzifələrin az xərclə vaxtında yerinə

yetirilməsinə şərait yaradır. Rəhbər işçi öz iş üslubunu daim təkmilləşdirməli, tabeliyində olanlara şüurlu münasibət bəsləmək, işə yaradıcılıqla yanaşmaq hissi aşılmalıdır. Bunlara nail olmaq üçün rəhbər işçi idarəetmə aparatı halqaları və işçiləri arasında səlahiyyətin və məsuliyyətin əsaslandırılmış qaydada bölüşdürülməsini; hər hansı bir məsələ üzrə qərar qəbul etmək üçün kollektiv üzvlərinə vaxtında məlumat verilməsini, qərarın qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsinə onların hərtərəfli cəlb edilməsini; işçilərin qabiliyyətini, biliyini, təcrübəsini nəzərə alaraq onlara konkret tapşırıqlar verilməsini; tabeliyində onların təklif və xahişlərinə diqqətlə yanaşılmasını; kollektivin daha sıx birləşdirilməsini, onların arasında mövcud olan işgüzar münasibətlərin qeyri-formal əlaqələrlə möhkəmləndirilməsini; kollektivdə intizamın pozulmasına və işdə nöqsanların gizlədilməsi hallarına qarşı barışmaz münasibətin yaradılmasını, işçilərdə ədalətlik və prinsipiallıq xüsusiyyətlərinin tərbiyə edilməsini; bütün idarəetmə fəaliyyətində və ictimaiyyətin köməyindən istifadə olunmasını təmin etməlidir.

Rəhbər işçi ticarət-təsərrüfat prosesinin təşkilatçısı kimi mal dövriyyəsi planının yerinə yetirilməsinə, alıcılara göstərilən xidmət mədəniyyətinin yüksəldilməsinə, bütünlüklə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə cavabdeh olan kollektivin nümayəndəsi kimi çıxış edir, onun mənafeyini qoruyur və qeydində qalır.

Müəssisə rəhbərinin işçilərin əməyinə düzgün qiymət vermək qabiliyyəti onların arasında qarşılıqlı münasibətin xarakterinə xeyli təsir göstərir. Rəhbər işçi inzibati hakimiyyətdən bacarıqla istifadə etməlidir, çünki ədalətsiz cəza tədbiri uzun müddət yaddan çıxmır. Cəza tədbiri hərtərəfli əsaslandırılmalı və cəza alanın öz səhvini başa düşməsinə kömək etməlidir. Rəhbər işçi həmişə təmkinli, gümrah, şən, mehriban, güləruz və s. olmalıdır. Öz hissələrini idarə etməyi, kollektiv arasında nüfuzunu saxlamağı bacarmalıdır.

Rəhbər işçi tabeliyində onların bacarığını, təcrübəsini, ixtisasını, yaradıcılıq qüvvəsini nəzərə alaraq onlara etibarla yanaşmalıdır. O, tabeliyində olan yaradıcılıq təşəbbüsünü və iş fəallığını inkişaf etdirməli və ona hərtərəfli kömək etməlidir. Kollektivin imkanlarından bacarıqla istifadə etmək üçün onlar qarşısında mal dövriyyəsi planının və digər iqtisadi göstəricilərin əhəmiyyəti açıqlanmalı və onların yerinə yetirilməsi üçün qəbul edilən qərarların məsuliyyət dərəcəsi aydınlaşdırılmalıdır.

Tabeliyində olan işçilər sadəcə olaraq rəhbər işçinin sərəncamını icra edənlər kimi çıxış etməməlidir. Onların əvvəlcədən verdikləri təklif və fikirlər qəbul edilən qərarlarda öz əksini tapdıqda, bu tapşırılmış iş üçün işçilərdə məsuliyyət hissini artırır və onlar belə qərarların yerinə yetirilməsinə kənardan göstərilən təsir vasitəsilə deyil, yaradıcılıqla, öz təşəbbüsləri ilə operativ yanaşırlar.

Rəhbər işçi öz işində yüksək ideyalıq, öz borcunu yüksək dərəcədə dərk etmək, təmizlik, özünə və adamlara qarşı yüksək tələbkarlıq nümunəsi göstərməlidir.

Ticarətdə işləyənlər, külli miqdarda maddi dəyərlərlə əlaqədar olduqlarına görə ideyalıq və prinsiplilik xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Rəhbər işçi diqqətli, həssas, qayğıkeş və bununla bərabər tapşırılan işin yerinə yetirilməsinə tələbkar olmalıdır. O daim adamlarla münasibətdə olduğuna görə, onun kollektiv üzvləri ilə şəxsi söhbəti, işgüzar məsləhəti, ədalətli tələbkarlığı onu kollektivə daha da yaxınlaşdırır. Bununla yanaşı, o, özünə də tələbkar olmalıdır.

Rəhbər işçi tabeliyində olanları yol verdikləri nöqsanlara görə ədalətlə, ticarət müəssisəsi və onun kollektivinin xüsusiyyətlərini dərinləndirən təhlil etməklə tənqid etməlidir. Belə tənqiddən həmişə düzgün nəticə çıxarılır və o, kollektiv üzvləri tərəfindən müsbət qiymətləndirilir. Rəhbər işçi özünü tənqiddə də ciddi fikir verməlidir. Belə olduqda rəhbər işçinin nəinki xidməti nüfuzu, eyni zamanda şəxsi nüfuzu da artır. O, kollektiv arasında əldə edilmiş nüfuzu və hörməti saxlamağı bacarmalıdır.

Rəhbər işçi kollektiv qarşısında qoyulmuş vəzifələrin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinə nail olmaq üçün daim iş üslubunu, kollektivlə qarşılıqlı münasibəti təkmilləşdirməlidir.

§5. Rəhbər işçinin tabeliyində olanlarla qarşılıqlı münasibəti və ziddiyyət hadisələri

Ticarət müəssisələri kollektivi qarşısında duran vəzifələrin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi xeyli dərəcədə kollektiv üzvləri və kollektivin rəhbəri ilə tabeliyində olanlar arasındakı münasibətdən asılıdır.

Rəhbər işçilər arasında münasibət xidmət vəzifəsinin yerinə yetirilməsi prosesində baş verir. Burada rəhbər işçiyə rəsmi hakimiyyət və sərəncam vermək hüququ verilir, işçilər üçün verilən göstərişləri və sərəncamları danışıqsız yerinə yetirmək vəzifəsi müəyyən edilir.

Rəhbər işçinin fəaliyyətində yüksək nəticələr, təkcə ona verilmiş hakimiyyətdən istifadə etməsindən deyil, eləcə də kollektiv arasında qazandığı nüfuzdan, tabelikdə olanlar və bütünlüklə kollektiv üzvləri arasındakı mövcud qeyri-formal münasibətdən də asılıdır.

Kollektivi idarə etmək prosesində rəhbərlik üsulları şərti olaraq liberal, avtoritar və demokratik tiplərə ayrılır.

Rəhbərliyin liberal növündə, rəhbər işçi öz idarəetmə funksiyasını tabeliyində olanların sərbəst fəaliyyəti şəraitində, onlara xahiş etməklə təsir göstərmək və onların arzularını və təşəbbüslərini gizli ödəmək yolu ilə yerinə yetirir. Öz tabeliyində onların hərəkətinə tənqidi qiymət vermək istəmir, kollektivdə münaqişə baş verməsindən ehtiyat edərək ciddi qayda yaratmaq və tədbir görməkdən çəkinir. Belə rəhbər işçi kollektivdə lazımı in-

tizamı yarada bilmir, əmək kollektivinin inkişafına və onun tərbiyə olunmasına nail ola bilmir. Ona görə də yüksək nəticə əldə edilmir.

Liberal rəhbərliyin əksinə olaraq, avtoritarda rəhbər işçi bütün məsələləri öz əlində cəmləşdirir, ciddi əmək intizamı sistemi yaradır, kollektivi ancaq sərəncamların icraedicilərinə çevirir. Rəhbərliyin bu növü zəif inkişaf etmiş, intizam pozulmuş kollektivdə qayda yaratmaqda yaxşı nəticə verə bilər. Lakin rəhbərliyin bu növündə tabelikdə olanların hər hansı bir məsələyə etirazına qarşı barışmazlıq, inzibatçılıq məsələlərinin həllinə formal yanaşmaq və s. kimi bir sıra mənfi hallar baş verir, kollektiv üzvlərinin təşəbbüsü, rəyi nəzərə alınmır, tənqid və özünütənqidə yol verilmir, nəticədə belə rəhbər işçi əmək kollektivlərinin inkişafını yüksək nəticələrə nail olunmasını təmin edə bilmir.

Rəhbərlik üsulunun ən optimal, səmərəli demokratik tipində, rəhbər işçi tabeliyində olanlarla əməkdaşlığın inkişafını qarşılıqlı münasibətdə bir-birinə hörmət bəsləməsini, qəbul edilən qərarların hazırlanmasında əməkdaşların iştirakını, kollektiv üzvlərinin rəy və təkliflərinin nəzərə alınmasını, kollektivin monolitliyini, ciddi əmək intizamını və s. təmin edir.

Demokratik rəhbərlik üsulunda şəxslərarası münasibətlərdə bir-birinə hörmət, dostluq, qarşılıqlı əməkdaşlıq və yardım getdikcə inkişaf edir, təkmilləşir. Rəhbər işçi hər bir kollektiv üzvünün təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə görə marağını təmin edərək, onların daha yaxşı göstəricilərə nail olmasını təmin edir. Kollektivdə işgüzar əhvali-ruhiyyə yaratmaqda tapşırıqların yerinə yetirilməsinə möhkəm inam yaradır.

Rəhbər işçi hər bir kollektiv üzvünün fərdi xarakterini, psixologiyasını dərinlən öyrənməli, yaltaqlığa, yersiz tərifə, yalançılığa yol verməməlidir. Mənfi meyllərə yol verən şəxslərin davranışını ciddi surətdə kollektiv qarşısında qoymalı və vaxtında onları düzgün yola dəvət etməlidir.

Kollektiv tərəfindən yerinə yetirilən vəzifələrə, işçilərin təşəbbüsü, təcrübəsi və biliyi nəzərə alınmaqla geniş cəlb edilməsi rəhbər işçinin mühüm keyfiyyət xüsusiyyətini təşkil edir. Bu cür münasibət hər bir işçinin qabiliyyətindən maksimum istifadə edilməsi üçün əlverişli şərait yaradır.

Kollektiv üzvlərinə qarşı rəhbərlik tərəfindən göstərilən sərtlik, kobudluq və ədalətsizlik onların əhvali-ruhiyyəsinə pis təsir göstərir, insanlıq ləyaqətini aşağı salır və rəhbər işçinin belə hərəkətləri işçilər arasında müzakirə olunur. Rəhbər işçinin kobudluğu və ədalətsizliyi kollektivdə münaqişəyə və hərə-mərclik münasibətlərinin meydana gəlməsinə səbəb olur. Ona görə də təsərrüfat sistemində belə rəhbərlik metoduna yol verilmir.

Rəhbər işçi ilə tabelikdə olanların qarşılıqlı münasibətində tənqid və özünütənqid kollektivin və onun hər bir üzvünün işində baş verən nöqsanları aradan qaldırmağa imkan verməlidir. Tənqid həmişə xeyirxah ol-

malı, tənqid edilənin ləyaqətinə toxunmamalı, nöqsanların tezliklə aradan qaldırılması üçün təsirli vasitəyə çevrilməlidir. İdarəetmə nəzəriyyəsində tənqidin inkişaf etdirilməsi üzrə bir sıra tövsiyələr işlənib hazırlanmışdır:

1.Özünü tənqid əsasında səhvlərini başa düşən şəxsləri rəhbər işçi tənqid etməkdə tələsməməlidir, işçiyə öz nöqsanını müstəqil düzəltmək üçün imkan verməlidir.

2.İşçinin ləyaqətinə toxunmamaq üçün tənqid bilavasitə onun özünə, sakit halda, yoldaşlıq tərzində, adi danışiq qaydasında deyilməlidir. Tənqidin doğruluğunu işçi qəbul etmirsə, onun əsaslandırılmış fikirlərinə diqqətlə qulaq asmaq və məsələni hərtərəfli aydınlaşdırmaq lazımdır.

3.Tənqid olunan şəxs səhvlərini başa düşdükdə və ondan düzgün nəticə çıxardıqda, onunla birlikdə buraxılmış nöqsanların səbəblərini aydınlaşdırmaq və onların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görmək lazımdır.

4.Tənqid edilən şəxs səhvini başa düşübsə, buraxılmış eyni nöqsana görə onu bir neçə dəfə məzəmmət etmək olmaz, belə olduqda tənqid səmərə vermir, rəhbər işçiyə qarşı tənqid edilən şəxsdə psixoloji cəhətdən nifrət hissi yaranır.

Rəhbər işçi ilə tabelikdə onların qarşılıqlı münasibətində tənqidin və özünü tənqidin göstərilən formalarından ehtiyatla, bacarıqla, vəziyyəti tələsmədən və hərtərəfli təhlil etməklə təsərrüfat fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsini və idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsini təmin etmək lazımdır.

Rəhbər işçi tabelikdə onlarla münasibətinin formalaşmasında müşavirə, söhbət, şəxsi məsələlər üzrə qəbul və s. əhəmiyyətli rol oynayır.

Müşavirələrin aparılmasında marağı olan bütün şəxslərin müzakirədə iştirakına imkan yaratmaq və məsələnin həll edilməsində kollektivlə birlikdə optimal variant tapmaq lazımdır. Rəhbər işçi müşavirə iştirakçılarını məsələnin həllinə elə istiqamətləndirməlidir ki, iştirak edənlər sərbəst surətdə öz fikir və mülahizələrini irəli sürərək məqsəd və vəzifənin düzgün həll edilməsinə kömək etsinlər. Əgər çıxış edən öz fikrini düzgün ifadə etməkdə çətinlik çəkirə, fikri pozucu replika deyil, yardımçı suallarla taktiki olaraq ona kömək etmək lazımdır.

Müşavirə ilə yanaşı, rəhbər işçinin tabelikdə onlarla söhbətləri də mühüm rol oynayır. Söhbətlər, rəhbər işçinin gündəlik fəaliyyətində, öz vəzifəsini yerinə yetirmək prosesində müxtəlif səbəblərdən baş verir. Hər bir söhbətə qabaqcadan hazırlaşmaq, söhbətin məqsəd və səbəblərini aydınlaşdırmaq, lazımi sənədlər hazırlamaq, söhbətin səmərəli keçməsi üçün normal şərait yaratmaq lazımdır. Söhbətlər zamanı danışanın sözünü yersiz olaraq kəsmək, yersiz irad tutmaq, lazımsız suallar vermək olmaz. Bütün bunlar söhbətin xarakterinə və rəhbər işçi ilə tabelikdə onların münasibətinə mənfi təsir edir. Buna görə də söhbətin səmərəli aparılması üçün lazım olan aşağıdakı məsləhətlərə əməl etmək lazımdır:

a) görüşün ilk anlarından uzunmüddətli söhbət üçün şərait yaratmaq lazımdır;

b) söhbətə başlamazdan əvvəl onun mövzusu dəqiqləşdirilməlidir ki, o bütün söhbət iştirakçılarına aydın olsun;

c) söhbət zamanı suallar elə verilməlidir ki, o söhbət aparılan şəxsi əsəbiləşdirməsin, özündən çıxarmasın;

ç) söhbət aparılan şəxsə imkan verilməlidir ki, o, öz fikrini özünə uyğun tərzdə, sakit ifadə edə bilsin;

d) söhbət prosesində şəxs özünü itirərsə, onu tələsdirmək olmaz, ona yardımçı suallar verməklə kömək etmək lazımdır;

e) söhbətə, onun bütün iştirakçılarını xeyirxahlıq ruhunda cəlb etmək lazımdır;

ə) söhbətin nəticəsini onun iştirakçısının yanında yekunlaşdırmaq və bildirmək lazımdır.

Rəhbər işçinin tabeliyində olanlarla münasibətinə şəxsi məsələlər üzrə onların qəbul edilməsi də mühüm təsir göstərir. Şəxsi məsələlər üzrə qəbul vaxtı düzgün müəyyən edilməlidir. Qəbul vaxtı ayrı-ayrı məsələlərin düzgün həll edilməsi üçün mütəxəssislər də dəvət edilməlidir. Qəbul vaxtı söhbətdə kənar şəxslərin iştirak etməsinə imkan vermək olmaz və telefon zənglərini məhdudlaşdırmaq lazımdır. Qəbula gələndə öz fikrini izah etmək üçün ona imkan vermək, onun vəziyyətini başa düşmək üçün söy göstərmək, əgər onun xahişi kifayət qədər əsaslandırılırsa, onun xahişinin yerinə yetirilməsinə hazır olması bildirmək lazımdır. Söhbət zamanı qəbul olunan şəxsi tələsdirmək, məzəmmət etmək, ciddi ifadə işlədib münaqişə yaratmaq, öz fikrini ifadə etməkdə tələsmək olmaz. Burada vəziyyəti diqqətlə nəzərdən keçirdikdən sonra fikir söyləmək və qəbula gələnin xahişini və arzusunu yerinə yetirmək mümkün deyilsə, onun səbəbini düzgün aydınlaşdırmaq lazımdır və yalan vədlər vermək olmaz.

Müəyyən edilmiş qəbul günü və saatına ciddi əməl edilməlidir. Hər hansı bir səbəbdən rəhbər işçi qəbulu keçirə bilməzsə, onu müavinə tapşırır, müavin sonradan qəbulun nəticəsi haqqında ona məlumat verir. Qəbula gələnləri dəqiq müəyyən edilmiş vaxtda qəbul etmək lazımdır.

Rəhbər işçinin tabelikdə olanlarla qarşılıqlı münasibəti müəssisələri gəzdikdə, bilavasitə əhaliyə xidmət prosesi ilə tanış olduqda da baş verir. O, müəssisələri gəzməklə işçilərlə bilavasitə təmasda olur, kütləvi peşə işçiləri ilə söhbətlər aparır, ticarət-operativ fəaliyyətində və əhaliyə göstərilən xidmət prosesində mövcud olan vəziyyətlə, işçilərin arzu və təklifləri ilə tanış olur.

Ticarət kollektivi arasında müəyyən məqsəd həyata keçirilərkən iş və şəxsi münasibətlər çərçivəsində ziddiyyətlər baş verə bilər. Ticarət müəssisəsi kollektivində ziddiyyət hadisələrinin əsasını kollektiv üzvlərinin məqsədləri, mənafevləri və onların yerinə yetirilməsi vasitələri təşkil edir.

Ziddiyyət hadisələri ticarət kollektivi arasında şəxsi və iş münasibətləri çərçivəsində aşağıdakı formalarda:

- rəhbər işçi ilə kollektiv;
- rəhbər işçi ilə ayrı-ayrı əməkdaş;
- kollektiv və ya kollektivin bir hissəsi və ya onun ayrı-ayrı üzvləri, əməkdaşla kollektiv arasında baş verə bilər.

Rəhbərlik sistemində ziddiyyət çox vaxt idarəetmə obyektinə və subyektində nöqsanlar olduqda baş verir. Obyektdən asılı olan nöqsanlar aşağıdakı hallarda ola bilər:

1. Kollektivdə intizam pozulduqda;
2. Kollektivdə sosial-əlaqə zidd olan hadisələr olduqda (sərxoşluq, xuliqanlıq, eqoizm və s.);
3. İşçilərin əməyi lazımınca qiymətləndirilmədikdə və maraqlandırılmadıqda;
4. Yeniliyin tətbiqi edilməsinə lazımi hazırlıq görülmədikdə (mütərəqqi xidmət metodlarının, yeni texnikanın tətbiqi və s.);

Subyektədən asılı olan nöqsanlara aşağıdakılar aiddir:

1. Rəhbər işçinin işdə təcrübəsizliyi (əməyin təşkilində nöqsanlara səbəb olur);
2. Kobudluq, natəmizlik, şöhrətpərəstlik (bunlar kifayət qədər tərbiyə olunmamaq nəticəsində baş verir);
3. Xasiyyətindəki nöqsanlar (müraciətdə sərtlik, təmkinsizlik və s.);
4. Rəhbərlik üslubunun kollektivin inkişafına uyğun gəlməməsi.

Adamların bir-birini başa düşməməsi nəticəsində də ziddiyyət baş verə bilər (məsələn, rəhbər işçi işdə nöqsanı göstərir, əməkdaş isə onu pis başa düşür, guya rəhbər onu gözüm-çıxdıya salır və s.). Lakin hər halda ziddiyyətin aradan qaldırılmasında rəhbər işçinin rolu həlledicidir.

Ticarət müəssisəsində baş verən ziddiyyətlər xarakterinə görə müxtəlifdir. Onların başvermə formasına, məzmununa, dərinliyinə, müddətinə, ziddiyyətdə iştirak edənlərin sayına, başvermə yerinə və s. əlamətlərə görə fərqləndirirlər.

Başvermə formasına görə ziddiyyət açıq və gizli, şiddətli və sakit baş verən ziddiyyətlərə bölünür.

Məzmununa görə ziddiyyət işlə əlaqədar olan və şəxsi münasibətdən irəli gələn ziddiyyətlərə bölünür.

Müddətinə görə ziddiyyətlər qısamüddətli və uzunmüddətli olur.

Qısamüddətli ziddiyyətlər, əsasən şəxslərin bir-birini qarşılıqlı surətdə başa düşməməsi, işdə nöqsanlara yol verməsi nəticəsində baş verir və onu tez aradan qaldırmaq olur. Uzunmüddətli ziddiyyət obyektiv çətinliklər və ciddi psixoloji sarsıntılar nəticəsində baş verir, onun aradan qaldırılmasına xeyli vaxt sərf edilir.

Ziddiyyətdə 3 mərhələ fərqləndirilir: ziddiyyətqabağı, ziddiyyətin özü və ziddiyyətin həll edilməsi.

Ticarət və ictimai iaşə müəssisələrində ziddiyyət əksəriyyət hallarda maddi çətinlik, əmək haqqının aşağı olması, ticarət zalında kifayət qədər mal olmaması, onun vaxtında daxil olmaması və s. üzündən baş verir.

Rəhbər işçi mövcud vəziyyəti onun mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq təhlil edib ziddiyyətin dərinləşməsinə yol verməməlidir. Buna görə də onun qazandığı nüfuz, hər bir kollektiv üzvünün fərdi xüsusiyyətlərini bilməsi, obyektivliyi ziddiyyətin baş verməsinin qarşısının alınmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əksinə, layiq olmayan bir işçinin mükafata təqdim edilməsi, şəklinin Şərəf lövhəsinə vurulması və s. ziddiyyətin yaranmasına səbəb olur və rəhbər işçini nüfuzdan salır.

Ziddiyyətin ilkin mərhələsində bir-birinə qarşı duran tərəflər arasında psixoloji maneəni aradan qaldırmaq lazımdır. Ziddiyyət mürəkkəb deyilsə, münasibəti ictimai təşkilatların köməyi ilə aydınlaşdırmaq olar. Mürəkkəb ziddiyyətlərdə adətən, nüfuzlu komissiya yaradılır. Komissiya obyektiv və prinsipal surətdə vəziyyəti öyrənir və müvafiq tövsiyələr hazırlayır.

Ziddiyyət 2 yolla həll edilir: tərbiyəvi və inzibati qaydada. İnandırmaq metodu tərbiyəvi metodun əsasını təşkil edir. Ticarət müəssisələrində yaranmış ziddiyyəti ictimai təsir metodu, ictimai göstəriş, ictimai töhmət, yerli və divar qəzetində tənqidi çıxışlar və s. vasitəsilə aradan qaldırmaq olar.

§ 6. İdarəetmə stili və mədəniyyəti

İdarəetmə mədəniyyəti ictimai istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsində son dərəcə vacib şərtidir. Kollektivin fəaliyyətinin nəticələri əldə edilmiş bilgilərin, təcrübənin idarəetmə prosesində necə istifadə edilməsindən, eləcə də hansı idarəetmə metodlarının tətbiqindən asılıdır.

İdarəetmə mədəniyyəti əvvəlki nəsillərin yaratmış olduqları maddi və mənəvi mədəniyyətin bazası üzərində qurulur və inkişaf edir.

Elmi idarəetmənin yaranışı və inkişafı idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsini artırmış, idarəetmə vasitələri, üsulları və metodlarının elmi tənqidi qiymətləndirilməsi və ən yaxşılarının seçilməsi, sonralar onların dünya praktikasında tətbiq edilməsi prosesi həyata keçirildi.

İdarəetmə mədəniyyəti insan mədəniyyətinin əsas tərkib hissəsi olmaqla yanaşı, bir sıra xüsusiyyətləri ilə digər mədəniyyət forma və növlərindən seçilir.

İdarəetmə mədəniyyətinə malik olmaq nəinki hər bir idarə işçisi üçün vacibdir, eyni zamanda onun bilavasitə vəzifəsidir. Belə ki, istənilən təşkilatın istənilən bölməsinin gördüyü işin səmərəliliyi ancaq və ancaq onun işçilərinin yüksək mədəniyyətə malik olduğu şəraitdə mümkündür.

İdarəetmə mədəniyyəti - idarəetmə prosesinin təşkilində və həyata keçirilməsində əldə olunan nailiyyətlərin, idarəetmə əməyinin təşkilinin, idarəetmə texnikasının tətbiqinin və eləcə də idarəetmə sisteminə və işçilərinə qoyulan əxlaqi, etik, estetik və hüquqi tələblərin norma və prinsiplərinin məcmusudur.

İdarəetmə mədəniyyəti ümumilikdə, idarəetmə sisteminə qoyulan tələblərə riayət olunmasının dərəcəsini dəyərləndirməyə imkan verir. Hər bir sistemin idarə edilməsini aşağıdakı ümumsistem göstəricilərinə əsasən dəyərləndirmək olar:

- **məqsədyönlülük** (sistemin məqsədlərə nailolma qabiliyyəti);
- **bütövlük, vəhdət** (sistemin hissələrində olmayan xüsusiyyətlərin sistemdə olması və istifadəsi);
- **əlaqəlilik** (optimal texnoloji, informasiya, istehsal və s. əlaqələrə malik olmaq);
- **açıq xarakter** (sistemin başqalarına qarşılıqlı təsiri və xarici informasiyanın qavrayışı);
- **dinamiklik** (müəyyən amillərin təsiri nəticəsində sistemin dəyişə bilmə cəldliyi);
- **inkışafa can atma** (sistemin tərkibinin, əlaqələrinin, məhsullarının, istehsalın həcmünün və s. mürəkkəbləşməsinə meyillərin olması).

Qeyd etmək lazımdır ki, təcrübədə idarəetmə sistemi mədəniyyəti yuxarıda göstərilən göstəricilər əsasında dəyərləndirmək, bu göstəricilərin ölçüsünü müəyyən etmək metodlarının kifayət qədər işlənilmədiyinə görə müəyyən etmək bir qədər çətindir. Buna görə də idarəetmə mədəniyyəti ümumsistem göstəricilərinə görə deyil, sistemin ayrı-ayrı elementlərinə müvafiq olaraq müəyyən edilir. Buraya işçilərin, xüsusən də rəhbərlərin mədəniyyətini, idarəetmə prosesləri mədəniyyətini, idarəetmə texnikasını, əmək şəraitini xarakterizə edən göstəriciləri aid etmək olar.

İdarəetmə mədəniyyəti elementlərinin müxtəlifliyi idarəetmə prosesində bir çox normalara – əxlaqi, hüquqi, iqtisadi, təşkilati, texniki, estetik normalara riayət olunmasını vacib edir.

Əxlaqi normalar insanın əxlaqlı və ədəbli davranışlarını tənzimləyir. Əxlaq normaları Azərbaycanın Konstitusiyasında öz əksini tapmışdır. Bunlara vətəna məhəbbət və sədaqət, ictimai borcun dərk edilməsi, ictimai maraqların pozulmasına dözümsüzlük, insanlar arasında humanistlik və qarşılıqlı hörmət münasibətləri, dürüstlük, şəərəflilik, təvazökarlıq və s. aid etmək olar.

Bu əxlaq normaları cəmiyyətdə və eləcə də idarəetmədə bütün münasibətləri tənzimləyir. İdarəetmə prosesində əxlaq normalına riayət olunması onun mədəniyyət səviyyəsinin əsas göstəricisidir.

İdarəetmənin hüquqi normaları dövlət-hüquq və təşkilati-hüquq normativ aktlarında öz əksini tapmışdır. Xalqın adından dövlət orqanları hər bir səviyyədə idarəetmə sərhədini, idarəetmə fəaliyyətində hər bir şəxsin hüquq və səlahiyyətlərini müəyyən edir.

İqtisadi normalar müəssisənin fəaliyyəti prosesində əldə olunacaq iqtisadi nailiyyətlərin əsas göstəricilərini müəyyən edir. Buna misal xüsusi dövriyyə vəsaitlərini müəyyən edən maliyyə-kredit normaları, vahid məhsulun istehsalına sərf olunacaq məsrəflərin dəyər-kalkulyasiya normalarını, büdcə ilə hesablaşmaq üçün rentabellik normalarını, müəssisənin və işçiləri stimullaşdırmaq, müəssisənin idarəetmə fəaliyyətini tənzimləmək və s. üçün iqtisadi həvəsləndirmə normalarını göstərmək

olar. İqtisadi normaların olması və onlara idarəetmə prosesində əməl olunma səviyyəsi idarəetmə mədəniyyətini xarakterizə edən göstəricilərdən hesab edilir.

Təşkilati normalar təşkilatın strukturunu, tərkibini, ayrı-ayrı bölmələrin və şəxslərin fəaliyyət qaydalarını, eləcə də onların qarşılıqlı münasibətlərini, idarəetmə fəaliyyətinin müxtəlif növlərinin və əməliyyatlarının yerinə yetirilməsində ardıcılığı və dövrülülüyü təmin edən daxili nizam-intizam qaydalarını müəyyən edir. Təşkilati normaların işlənilib hazırlanması və istifadəsi prosesində hər bir işçinin funksional vəzifələri, informasiyanın həcmi, istiqaməti, dövrülülüyü və formalaşdığı yer, eləcə də informasiyanın işlənilməsi və istifadəsi prosesi dəqiq müəyyən edilməlidir.

Texniki normalar canlı və əşyalanmış əmək arasında nisbəti müəyyən edir. Elmi tövsiyələrə əsaslanaraq idarəetmə sistemi müəssisənin idarəetmə funksiyasını yerinə yetirən bölmələrini müvafiq texniki vasitələrlə təchiz etmə normaları tətbiq edir.

Estetik tələblər və normalar idarəetmə prosesində texniki vasitələr və qurğular kimi yayılır, eləcə də idarə işçilərini əhatə edən xarici mühitin tərtibatında istifadə olunur.

İdarəetmə mədəniyyəti özündə yuxarıda deyildiyi kimi, idarəetmə prosesinin bütün tələblərinə müvafiq olan elementlərin məcmusunu birləşdirir. Aşağıdakı şəkillərdə idarəetmə mədəniyyətinin bütün əsas elementləri göstərilmişdir. İdarəetmə mədəniyyəti idarəetmə elminin digər bölmələri ilə qarşılıqlı surətdə əlaqəlidir: bir tərəfdən idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsi idarəetmə elminin bölmələrinin işlənilmə dərəcəsini, digər tərəfdən idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsini və istifadəsi imkanlarını müəyyən edir. Həqiqətən də, idarəetmə sferası işçilərinin malik ola biləcək biliklərin həcmi, yəni idarəetmə mədəniyyətinin potensial səviyyəsi idarəetmə elminin nə qədər dərindən tədqiq edilməsindən asılıdır.

Şəkil 6-dan görüldüyü kimi, idarəetmə mədəniyyəti özündə idarə işçilərinin mədəniyyətini, idarəetmə prosesi mədəniyyətini, əmək şəraiti mədəniyyətini və sənədləşmə mədəniyyətini birləşdirir.

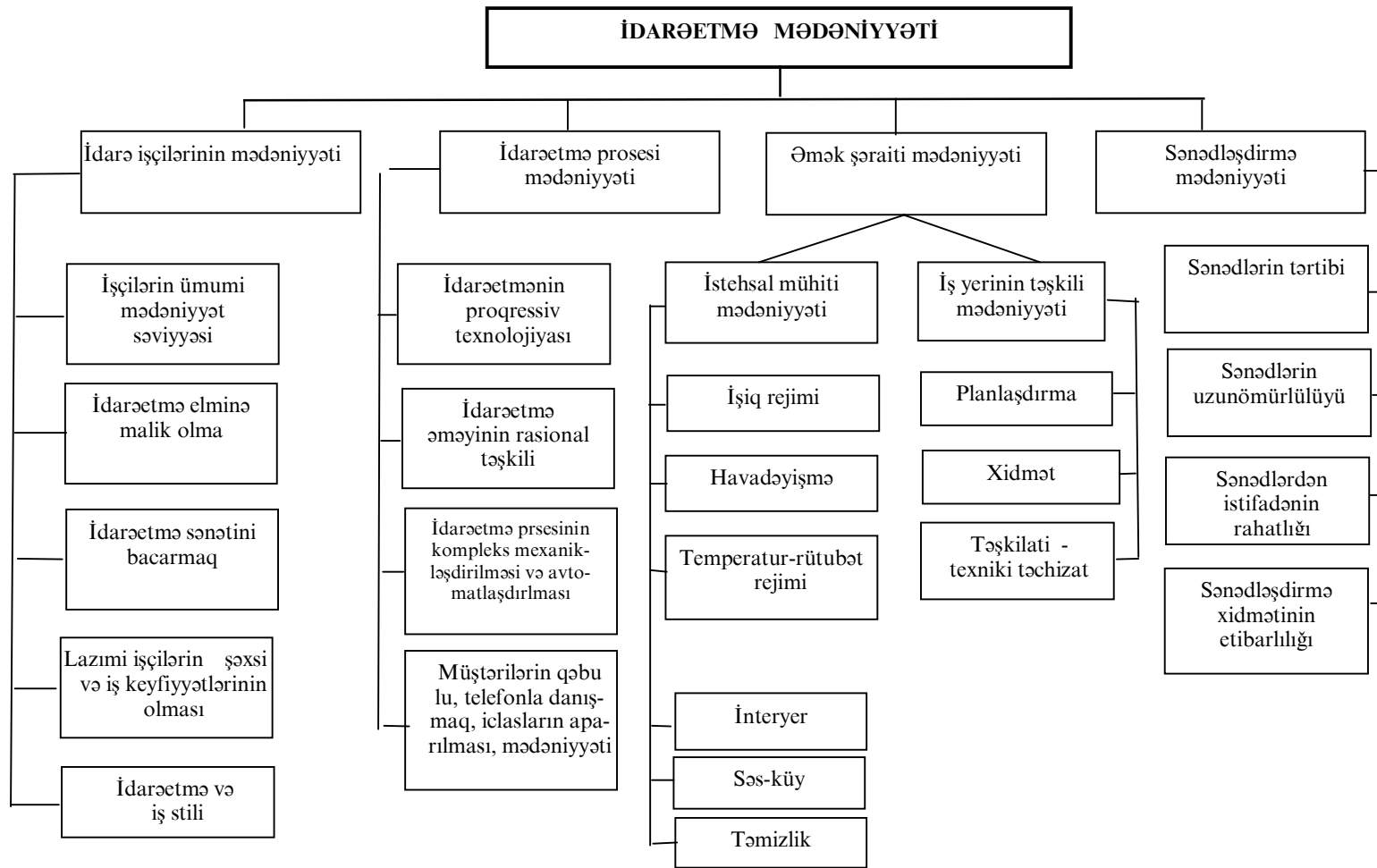
Ancaq bunu idarəetmə mədəniyyətinin ayrı-ayrı elementlərinin yığımı kimi düşünmək düzgün olmazdı. Onlar bir-birilə qarşılıqlı əlaqəlidir və qarşılıqlı asılıdır. Bunlardan daha çox diqqəti cəlb edən idarə işçilərinin mədəniyyətidir. Yüksək mədəniyyətə malik olan hər bir işçi öz işini keyfiyyətlə yerinə yetirəcək, yəni idarəetmə prosesinin yüksək mədəniyyət səviyyəsini saxlayaraq öz işinin təşkilini mükəmməlləşdirməyə çalışacaqdır.

İdarə işçilərinin mədəniyyəti ümumi mədəniyyət səviyyəsini xarakterizə edir və aşağıdakı bir sıra amillərdən asılıdır:

- öz vəzifəsini yerinə yetirmək üçün vəzifə sahibinin müəyyən işgüzar keyfiyyətləri;

- dərindən və hərtərəfli idarəetmənin elmi biliklərinə yiyələnmək və bu biliklərdən özünün fəaliyyət prosesində istifadə etmək bacarığı;

- işçinin iş stili.



Şəkil 6. İdarəetmə mədəniyyətinin əsas elementləri

İdarəetmə işçilərinin mədəniyyətinin təmin edilməsinin başlıca yolları aşağıdakılardan ibarətdir: idarəetmə elmini dərinlən bilmək, ümumi mədəniyyət səviyyəsinin təkmilləşdirilməsinin sistematik yüksəldilməsi, öz fəaliyyətinin təhlili və praktiki dəyərləndirilməsi, şəxsi keyfiyyətlərinin inkişafı.

Beləliklə, işçilərin mədəniyyəti idarəetmə mədəniyyətinin mühüm elementlərindəndir. İdarəetmə prosesinin təşkil olunmasının mədəniyyət səviyyəsinin idarəetmə mədəniyyətində böyük əhəmiyyəti vardır. İdarəetmə prosesində mədəniyyətə riayət olunması həmin müəssisədə mütərəqqi idarəetmə prosesindən istifadə olunması anlamına gəlir. İdarəetmə prosesi hər müəssisədə informasiyaların düzgün yığılması və işlənməsi, buna müvafiq qərarların qəbul edilməsi məqsədilə bütün detallarına qədər təhlil ediləməlidir. İnformasiyaların yığılması və işlənməsi prosesi əsasən texniki vasitələrin köməyi ilə xüsusi hazırlanmış prosedur və əməliyyat ardıcılığı gözlənilməklə aparılmalıdır. İdarəetmə prosesi mədəniyyəti özündə həmçinin idarəetmə əməyinin rəasional təşkilini də birləşdirir. İdarəetmə əməyinin təşkili mühüm əhəmiyyətə malikdir. Belə ki, yaxşı təşkilatçılıq olan yerdə, işçilərin inkişafı üçün yaradılmış şəraitdə idarəetmə aparatının işçiləri daha səmərəli işləyirlər. Bu müəssisələrdə işçilərin iqtisadi göstəriciləri də yüksək olur. İdarəetmə əməyinin rəasional təşkili idarəetmə əməyinin rəasional bölgüsünü, kooperasiyasını və reqlamentliyini, vasitələrin normalaşdırılmasını, işçilərin sayını, kadrların düzgün seçilməsini və yerləşdirilməsini, mütərəqqi idarəetmə metodlarından istifadəni müəyyən edir.

İdarəetmə prosesində - sadə vasitələrdən tutmuş mürəkkəb kompüterlərə qədər müxtəlif texniki vasitələrdən istifadə edilir. İdarəetmə prosesini təşkil etdikdə texniki vasitələr haqqında dəqiq və düzgün məlumatlara malik olmaq zəruridir. Bu məlumatların olması və eləcə də idarəetmə prosesində onlardan istifadə həmin müəssisədə idarəetmə prosesinin mədəniyyət səviyyəsindən xəbər verir. Müvafiq olaraq, idarəetmə prosesi mədəniyyətinə birbaşa təsir göstərən elementlərdən biri də onun kompleks avtomatlaşdırma və mexanikləşdirilməsidir.

Nəhayət, müəssisədə idarəetmə prosesi mədəniyyətinin başlıca elementlərindən biri də müştərilərin qəbulu, telefonla danışmaq, iclasların, yığıncaqların və müşavirələrin aparılması mədəniyyətidir. Müəssisədə kütləvi tədbirlərin keçirilməsi və tərtibatı, qonaqların qəbulunu müəyyən edən qaydalar işlənilib hazırlanmalı və tətbiq olunmalıdır. Bu tədbirlərin keçirilməsinin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, kiçik bir zaman kəsiyində onlar tam və rəngarəng informasiya mübadiləsi edirlər ki, bu da kollektivdə işçilərin idarəetmədə effektiv iştirakınının mütərəqqi formalarından biri hesab edilir. Daha çox işçilərin bu kimi tədbirlərdə iştirakını təmin etmək onun təşkilini müəyyən etməyi tələb edir. Bu təşkilin daha da effektiv formaları uzunmüddətli planlaşdırmaadır. Müəssisələrdə bu cürə kütləvi

tədbirləri həyata keçirmək üçün rüblük, aylıq planlar tərtib olunur. Kütləvi tədbirlərin aparılması və tərtibatı üçün reqlamentasiyanın böyük əhəmiyyəti vardır. Bu cürə reqlamentin tətbiqi zamanı kütləvi tədbir iştirakçılarının iş vaxtının maksimum qənaətinə yönəlməsini nəzərə alınması zəruridir.

İdarəetmə mədəniyyətinin əsas elementlərindən biri də əmək şəraiti mədəniyyətidir. İdarəetmə əməyinin məhsuldarlığı işçilərin iş yerlərinin rahatlığından, sanitariya-gigiyena tələblərinə cavab verməsindən əhəmiyyətli dərəcə asılıdır. Bütün bunları nəzərə almaqla işçilərə komfortabelli əmək şəraitinin yaradılması müəssisədə idarəetmə mədəniyyətinin olmasından xəbər verir.

İdarəetmə mədəniyyətinin ayrılmaz hissəsi sənədləşdirmə mədəniyyətidir. İstehsalın idarə edilməsində sənədləşdirmənin rolu və əhəmiyyəti çox böyükdür, belə ki, heç bir idarəetmə funksiyası sənədin əsas daşıyıcısı olan informasiyasız həyata keçirilə bilməz. Sənədləşmiş informasiya müəssisənin daxili və xarici fəaliyyətini hərtərəfli əhatə edir. Bütün idarəetmə prosesi və əməliyyatları sənədlərlə başlayır və sənədlərlə də bitir. Buna görə də idarəetmə əməyinin effektivliyi əhəmiyyətli dərəcədə sənədlərin tərtibatından, onların hərəkəti və saxlanması, etibarlılıq və uzunömürlüyündən asılıdır. Sənədləşdirmə mədəniyyətinin yüksək səviyyəsinin təmin edilməsi vəsaitlərin qənaətinə gətirib çıxarır. Belə ki, sənəddə olan informasiyadan istifadə olunması əməliyyatların böyük həcmdə yəinə yetirilməsi ilə müşayiət olunur ki, sənədləşmə mədəniyyəti olmayanda bunun əksi baş verir.

İdarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi - onun bütün elementlərinin təkmilləşdirilməsi deməkdir. Konkret hallarda idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsində bu və ya digər element həlledici əhəmiyyət kəsb edə bilər. Buna görə də idarəetmənin təkmilləşdirilməsi problemlərini həll etdikdə, daha çox effekt verə biləcək elementi müəyyən etmək üçün idarəetmə mədəniyyətinin detallarla və kompleks təhlilinin aparılması vacib şərtlərdəndir. İdarəetmə mədəniyyəti idarəetmənin əsas hissələrindən olub, müəssisənin fəaliyyət yekununa birbaşa və bilavasitə təsir göstərir. İdarə işçilərini bir sıra xüsusiyyətlərinə görə (mədəniyyətinin) qiymətləndirilməsinə baxmayaraq, onun mədəniyyətinə tam qiymət onun iş stiline görə verilir.

Rəhbərin iş stili onun idarəetmə prosesi zamanı istifadə etdiyi xarakterik metodların, qayda və əməllərin məcmuunu ifadə edir.

Hər bir rəhbər öz fəaliyyəti boyunca təzahür edən və idarəetmə aparatının, eləcə də bütün kollektivin fəaliyyətinə mühüm təsir göstərən fərdi iş stiline malik olmalıdır. Rəhbərin fərdi iş stili bir sıra obyektiv və subyektiv amillərin təsiri altında formalaşır.

Rəhbərin iş stilinə əsas cəhətləri aşağıdakılardır: tapşırılmış iş üçün məsuliyyət; nəzəriyyə və praktikanın vəhdətliyinə əməl etmək; kütlələrlə

üzvü bağlılıq; istehsalın idarə edilməsinə geniş kütləni cəlb etmək; iş elmi yanaşma, perspektivlilik və işgüzarlıq; şəxsi təşkilatlanma; yüksək mədəniyyət və əmək intizamı; həqiqi nəzərət və yoxlama; müstəqillik, qətiyyət, möhkəmlilik və çeviklik; tələbkərlilik, sayıqlıq, təvazökərlilik və s. və i. a.

Stilin formalaşması – mürəkkəb, fasiləsiz və uzunmüddətli bir prosesdir. Bir sıra rəhbərlərin iş stilində bəzən əsaslandırılmış riskdən qorxu, yeni mürəkkəb məsələlərin həll edilməsindən yayınmaya meyillik, yeni mütərəqqi metodlardan istifadə etməkdən qorxu tendensiyaları mövcuddur. Rəhbərin fərdi iş stilinin bir çox cəhətləri həmin rəhbərin psixi xüsusiyyətlərindən çox asılıdır. Rəhbər işçilərin seçilməsində və yerləşdirilməsində bu vəziyyət həmişə nəzərə alınmalıdır.

Rəhbərin iş stilinin təkmilləşdirilməsi yolları aşağıdakılardır: rəhbərin sistemativ olaraq ixtisasının və bütövlükdə ümumi mədəniyyətinin artırılması; özünün və kollektivin fəaliyyətinin yekunlarının təhlili və praktiki əhəmiyyətini dərk etmək; sözün əsl mənasında təsərrüfat rəhbəri təcrübəsi. Hər bir rəhbər həmişə yanında saxlamalıdır ki, onun iş stili tabeçiliyində olanlara bir nümunə və tələp edilmək üçün nümunə olmalıdır.

Müasir rəhbərə yenilik, daha effektiv qərarların qəbul edilməsi hissi xarakterik olmalıdır. Öz növbəsində müasir məsələlərin effektiv həlli üçün elmi yanaşma tələb olunur. İdarəetmə nəzəriyyəsi, digər elmlər kimi konkret resept tövsiyələri vermir. Onun vəziyyəti yaradıcı düşünməyi, çoxlu sayda amillərin son nəticədə təsirinin zəruriliyini nəzərə almağı, tələb edir.

İdarə kadrlarının iş stilində bəzən neqativ hallar – bürokratizm, formalizm, inzibatçılıq, yerlibazlıq, texnokratçılıq, və s. müşahidə olunur.

İş stilində bu cür neqativ halların aradan qaldırılmasının əsas yolu – idarəetmə mədəniyyətinin yüksəldilməsi, idarəetmə elminə yiyələnmək, tənqid və özünü tənqid, idarəetmədə kollektiv üzvlərinin iştirakının genişləndirilməsi və s. ola bilər.

II BÖLMƏ

TİCARƏT MENECEMENTİ

I FƏSİL

TİCARƏTDƏ MENECEMENT KONSEPSİYASI

§ 1. Ticarətdə menecmentin mahiyyəti və tərkibi

Menecment – menecmentin iqtisadi mexanizminin prinsip, funksiya və metodlarını tətbiq etməklə maddi və əmək resurslarından səmərəli istifadə etmək yolu ilə nəzərdə tutulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün bazar münasibətləri sistemində istənilən təsərrüfat fəaliyyəti göstərən firmanın yüksəlişinə yönəlmiş peşəkar həyata keçirilən müstəqil fəaliyyət növüdür.

Menecment – bazar, bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə olub, aşağıdakıları ifadə edir:

- firmanın fəaliyyətini tələb və tələbata istiqamətləndirmə, yəni konkret istehlakçıların və istehsal müəssisələrinin yüksək tələbat duyduğu və firmaya böyük mənfəət gətirə biləcək məhsullara yönəltmə;

- istehsalın mütəmadi olaraq effektivliyinin artırılmasına can atma: az məsrəflərlə optimal nəticələr əldə etmək;

- firmanın və ya onun bölmələri fəaliyyətinin son nəticələrinə məsuliyyət daşıyan şəxsin qərarların qəbul edilməsində təsərrüfat müstəqilliyi;

- bazarın vəziyyətindən asılı olaraq proqram və məqsədlərin mütəmadi korrektirovkası;

- firmanın və ya onun təsərrüfat müstəqilliyi olan bölmələrinin fəaliyyətinin son nəticəsi bazarda mübadilə prosesində özünü buruzə verir;

- çoxvariantlı hesablaşmaları həyata keçirmək üçün əsaslandırılmış və optimal qərarların qəbul edilməsində müasir kompüter texnikasının informasiya bazasından istifadə edilməsinin zəruriliyi.

«Menecment» və «menecer» terminləri əvvəllər bizim «idarəetmə», «idarəetmə fəaliyyəti», «rəhbər», «direktor» kimi işlədiyimiz terminlərin əvəzinə çox tez və möhkəm gündəlik lüğətimizə daxil oldu.

«Menecment» termini öz mahiyyəti etibarilə «idarəetmə» termininin analoqu olmaqla onun sinonimi kimi qəbul edilə bilər. Lakin «idarəetmə» daha geniş mənə kəsb edir. Belə ki, idarəetmə insan fəaliyyətinin müxtəlif növlərinə (məsələn, avtomobilin idarə edilməsi); müxtəlif fəaliyyət sferasına (qeyri-üzvi təbiətdə, bioloji sistemdə idarəetmə, dövlətin idarə edilməsi); idarəetmə orqanlarına (dövlət və ictimai təşkilatların bölmələri, eləcə də müəssisə və birliklərə) tətbiq edilir.

«Menecment» termini ancaq bazar şəraitində fəaliyyət göstərən firmalar səviyyəsində sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsində tətbiq olunur. Ancaq son zamanlar ABŞ-da bu termini qeyri-sahibkarlıq fəaliyyət sahəsində də tətbiq edilməyə başlanılmışdır.

«Menecment» termini (management) Amerika mənşəli söz olub digər dillərə hərfi olaraq tərcümə olunmur. İngilisdilli ölkələrdə bu söz müxtəlif mənalarda sərbəst işlədilsə də həmişə təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsinə aid edilir, digər mənalar üçün isə başqa sözlərdən istifadə olunur. Məsələn, cansız təbiətin idarəedilməsi mənasında «control»; dövlət və ictimaiyyətin idarə edilməsinə «government administration» və ya «publik administration» terminlərindən istifadə edilir. Bəzi hallarda «management» sözünə «business» («business management») sözü də əlavə olunur, yalnız bu zaman, bu sözün təsərrüfat fəaliyyəti sferasına aid olması qeyd edilir. Yuxarıda deyilənləri nəzərə alaraq, biz irəlidə «idarəetmə» terminini «menecment» mənasında işlədəcəyik.

Ticarət menecmenti özündə ticarət müəssisəsi fəaliyyətinin əsas aspektlərinin idarə edilməsi prosesini əks etdirir. O, konkret ticarət müəssisəsinin inkişaf etdirilməsi məsələləri üzrə ən səmərəli idarəetmə qərarlarını formalaşdırmaq, onun fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərini koordinasiya etmək və bu fəaliyyətin son nəticələrinin yüksək effektivliyini təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Ticarət menecmenti verilmiş ticarət müəssisəsi üzrə ən yaxşı nəticələrə nail olmaq üçün idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində fəaliyyətin bütün aspektləri üzrə təşkilati formalar, istifadə edilən texnologiyalar və ticarət müəssisələrinin təsərrüfat fəaliyyəti şəraitləri arasındakı fərqləri nəzərə almalıdır. Ticarət menecmenti xarici mühit amillərinin, resurs potensialının, əmək və idarəetmənin təşkilati formalarının, ticarət müəssisənin maliyyə vəziyyəti və başqa fəaliyyət parametrlərinin dəyişməsinə nəzərə alan yüksək dinamizmə malik olmalıdır.

Ticarət menecmenti ticarət müəssisələri müxtəlif fəaliyyət sferalarında konkret idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasına yanaşmaların çoxvariantlılığını nəzərə alır. Bu, onu nəzərdə tutur ki, hər bir idarəetmə qərarının hazırlanması fəaliyyətin alternativ imkanlarını da nəzərə almalıdır.

Ticarət menecmenti ticarət müəssisələri inkişafının strateji məqsədlərinə istiqamətləndirilir. Cari dövrdə idarəetmə qərarlarının bu və ya digər layihələri, nə qədər faydalı olmalarından asılı olmayaraq, əgər onlar müəssisənin fəaliyyətinin əsas məqsədi və onun inkişafının strateji istiqamətləri ilə ziddiyyət təşkil edirsə və ya perspektiv dövrdə onun fəaliyyətinin effektivliyinin azalmasına gətirib çıxarırsa, təxirə salınmalıdır.

Ticarət menecmentinin başlıca xarakteristikalarının nəzərə alınması ilə onun məqsəd və vəzifələri formalaşdırılır. Ticarət menecmentinin əsas məqsədi strateji perspektivdə ticarət müəssisəsinin yüksək inkişaf templəri-

nin təmin edilməsi və istehlak bazarında onun rəqabət mövqeyinin güclənməsindən ibarətdir.

«Menecment» anlayışının məzmununa bir idarəetmə elmi və təcrübəsi kimi, eləcə də firmanın idarə edilməsinin təşkili və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesi kimi yanaşmaq olar.

İdarəetmənin elmi əsasları dedikdə idarəetmə təcrübəsinin nəzəri bazasını təşkil edən elmi biliklər sistemi başa düşülür, daha dəqiq desək, menecment təcrübəni elmi tövsiyələrlə təmin edir.

Elmi idarəetmənin metodologiyasının ilkin mərhələsini işin məzmununun təhlili və onun əsas ünsürlərinin müəyyən edilməsi təşkil etmişdir. Daha sonra işçilərin əmək məhsuldarlığını və bunun müqabilində istehsalın həcmində artırmaqda marağını təmin etmək məqsədilə işçiləri stimullaşdırmağın sisteməlik istifadəsinin zəruriliyi əsaslandırılmışdır. Elmi idarəetmənin müəllifləri aşağıdakı bir sıra elmi müddəaları irəli sürmüş və əsaslandırmışlar:

- məqsədlərə çatmaq və müəyyən konkret məsələlərin həllində daha əlverişli üsulları müəyyən etmək üçün elmi təhlildən istifadə etmək;
- konkret məsələlərin həlli üçün daha münasib işçilərin seçiminin və onların öyrədilməsinin təmin edilməsinin vacibliyi;
- tələb olunan məsələləri effektiv həll etmək üçün işçiləri resurslarla təmin etməyin zəruriliyi.

Xarici idarəetmə elmində müasir idarəetmənin nəzəriyyə və praktikasının inkişafının zənginləşməsində mühüm dörd əsas konsepsiya işlənilib hazırlanmışdır. Bu konsepsiyalar aşağıdakılardır:

- elmi idarəetmə;
- inzibati idarəetmə;
- insan psixologiyası və insan münasibətləri mövqeyindən idarəetmə;
- davranış elmi mövqeyindən idarəetmə.

Bunlardan başqa, müasir şəraitdə inkişaf tapmış idarəetməyə üç çür elmi yanaşma da mövcuddur.

- idarəetməyə proses kimi yanaşma;
- sistemli yanaşma;
- situasiyalı yanaşma.

Klassik nəzəriyyə məktəbinin nümayəndələrindən olan A. Fayolun konsepsiyasına görə - «idarəetmə - öncədən görmək, təşkil etmək, sərəncam vermək, razılışmaq, nəzarət etmək deməkdir.» Alimin bu deyimini 1923-cü ildə, yəni idarəetmə nəzəriyyəsi yeni-yeni təşəkkül tapmağa başladığı dövrdə deyilmişdir. A.Fayolun fikrincə, idarəetmə (onun terminologiyasında-inzibatçılıq) firmanın resurs və imkanlarından daha da effektiv və optimal istifadə etməklə sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirməyə yönəlmiş prinsip, qayda və üsulların məcmusundan ibarətdir. A.Fayolun idarəetmə nəzəriyyəsinə verdiyi başlıca töhfə ondan ibarətdir ki, o, idarəetməyə planlaşdırma, təşkilətmə və nəzarət kimi baxırdı. Elmi idarəetmə konsepsiyası

siyası ABŞ-da XX əsrin əvvəllərindən inkişaf etməyə başlamışdır. Bu konsepsiyanın banisi «Elmi idarəetmənin prinsipləri» kitabının müəllifi F.Teylor hesab edilir. Belə ki, bu kitabı menecmentin elm və müstəqil tədqiqat sahəsi olmasını qəbul edən addım kimi saymaq olar.

F.Teylor menecmenti dəqiq qanunlar, qaydalar və prinsiplər üzərində qurulan fundamental elm sayırdı. F.Teylor belə bir vacib nəticə çıxarmışdır ki, idarəetmə işi – müəyyən ixtisasdır və əgər müəssisənin hər qrup işçisi nəyin öhdəsindən daha yaxşı gəlirsə, onu edərsə müəssisə bundan yalnız qazanar. İdarəetmə elminin konsepsiyasının hazırlanması müqabilində menecment elmi tədqiqatların müstəqil sahəsi kimi qəbul edildi və sübut olundu ki, elm və texnikada istifadə olunan metodlar müəssisənin fəaliyyət təcrübəsində müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün səmərəli şəkildə istifadə oluna bilər.

Elmi idarəetmə konsepsiyasının müəllifləri öz tədqiqatlarını əsasən istehsalın idarə edilməsi və istehsalın effektivliyinin artırılması məsələlərinə həsr etmişlər.

İnzibati idarəetmə konsepsiyası bütövlükdə müəssisənin idarə edilməsinin ümumi problem və prinsiplərinin işlənilməsinə yönəlmişdir. Bu konsepsiya çərçivəsi daxilində keçən əsrin 20-ci illərində firmanın təşkilatı strukturu müəyyən iyerarxiyaya (iyerarxiya prinsipi) malik olan qarşılıqlı əlaqələr sistemi kimi izah olunurdu. Bu zaman müəssisə öz fəaliyyətinin yaxşılaşmasını xarici mühitin təsirini nəzərə almadan firmada xili səmərəli imkanları hesabına təmin edən qapalı sistem kimi təsəvvür olunurdu. Belə fikir mövcud idi ki, müəssisəni sistemli şəkildə idarə etməklə onun məqsədinə effektiv nail olmaq olar. Bu konsepsiya həmçinin klassik idarəetmə məktəbi adını almışdır.

F.Teylor menecmentə funksiyalarını özündə birləşdirən - universal bir proses kimi baxırdı. Eyni zamanda onun tərəfindən istehsalın təşkili-nin və idarə edilməsinin struktur quruluşunun əsas prinsipləri də işlənilib hazırlanmışdır.

İnsan münasibətləri və psixologiya baxımından idarəetmə konsepsiyasını menecment «işin digər şəxslər vasitəsilə yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi» kimi müəyyən etdi. A. Maslou tərəfindən aparılmış tədqiqatların nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, insanların davranışlarının motivi idarəetmə konsepsiyasının tərəfdarlarının iddia etdikləri kimi iqtisadi qüvvələr deyil, pul ilə ödənilə bilməyən müxtəlif insan tələbatlarıdır. Burada söhbət ondan gedirdi ki, işçilərin əmək məhsuldarlığının artımı əmək haqqının artırılmasından daha çox işçilərlə menecerlər arasında dəyişilmiş münasibətlər, işçilərin öz zəhmətlərindən və kollektivdəki münasibətlərdən məmnun olmaları səbəb ola bilər. Bu konsepsiya XX əsrin 30-50-ci illərində geniş vüsət almışdır və vacib sayılan müddəaya əsaslanırdı ki, işçilərin öz zəhmətlərindən məmnun olması dərəcəsinin artması üçün

şəxslər arasında münasibətlərin idarəedilməsi üsullarının tətbiqi əmək məhsuldarlığının artırılmasına səbəb olur.

Ticarət menecmenti əsas məqsəddən çıxış edərək aşağıdakı başlıca vəzifələri yerinə yetirir:

1. İstehlak bazarının seçilmiş seqmenti çərçivəsində alıcıların əmtəələr üzrə tələblərinin mümkün qədər tam təmin olunması üçün şəraitin formalaşdırılması. Bu vəzifə ticarət müəssisəsi tərəfindən istehlak bazarında öz bazar azlığını axtarması; istehlak bazarının verilmiş seqmentində alıcı tələblərinin əsas parametrlərinin aşkar edilməsi; əmtəələr üzrə alıcı tələbinin təmin edilməsinə istiqamətlənmiş effektiv çeşid siyasətinin formalaşdırılması; ticarət müəssisəsi tərəfindən reallaşdırılan əmtəə çeşidinin dayanıqlığının təmin edilməsi yolu ilə reallaşdırılır.

2. Alıcılara ticarət xidmətləri göstərilməsinin yüksək səviyyəsinin təmin edilməsi. Bu vəzifə alıcıların ticarət xidmətinin səviyyəsinə qarşı bütün əsas tələblərinin təmin edilməsi yolu ilə reallaşdırılır. Bu tələblərin mahiyyəti istehlak bazarının konkret seqmentinin spesifikliyinin nəzərə alınması ilə ticarət müəssisəsində zəruri əmtəələrin ən az vaxt məsrəfləri və ən böyük rahatlıqla əldə edilməsindən ibarətdir.

3. Müəssisədə ticarət-texnoloji və ticarət-təsərrüfat proseslərinin həyata keçirilməsinin kifayət qədər qənaətliliyinin təmin edilməsi. Bu vəzifə əmtəələrin hərəkəti və alıcılara xidmət göstərilməsi ilə bağlı ayrı-ayrı texnoloji proses və əməliyyatların təşkili, ayrı-ayrı kommersiya əməliyyatlarının və ya ümumiyyətlə, kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi, ticarət müəssisəsi tərəfindən idarəetmə funksiyalarının icra edilməsi üzrə əmək, maddi və maliyyə resurslarının minimumlaşdırılması yolu ilə reallaşdırılır.

4. Ticarət müəssisəsinin sərəncamında qalan məbləğin maksimallaşdırılması və ondan səmərəli istifadə olunmasının təmin edilməsi. Bu vəzifə müəssisənin əmtəə dövriyyəsinin optimallaşdırılması; onun aktivlərinin effektiv idarə edilməsi; məqsədyönlü qiymət, amortizasiya və vergi siyasətlərinin həyata keçirilməsi; mənfəətin kapitallaşdırılan və istehlak edilən hissələrinin nisbətinin optimallaşdırılması yolu ilə reallaşdırılır.

5. Ticarət müəssisənin fəaliyyəti ilə əlaqədar təsərrüfat riskləri səviyyəsinin minimumlaşdırılması. Bu vəzifə ticarət müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar müxtəlif kommersiya, maliyyə, investisiya və başqa risklərin effektiv idarə edilməsi yolu ilə reallaşdırılır.

6. Ticarət müəssisənin bazarda payının daimi artımının təmin edilməsi. Bu vəzifə müəssisənin yüksək investisiya fəallığı, onun öz maliyyə resurslarını aktivlərin bütün formalarında onların artımının təmin edilməsi üzrə akkumulyasiya etməsi qabiliyyəti, müəssisənin maliyyə dayanıqlığının yüksəldilməsi hesabına reallaşdırılır. Bundan başqa, buna müəssisənin işgüzar nüfuzu, bazarda qazanılmış marketing mövqeləri, müəssisəyə əlavə gəlir gətirə bilən digər «hiss olunmayan» aktivlər də təsir göstərir.

Ticarət menecmentinin bütün vəzifələri bir-biriləri ilə ən sıx şəkildə bağlıdırlar, lakin eyni zamanda bir sıra vəzifələr müxtəlif istiqamətli xarakter daşıyırlar.

Ticarət müəssisəsinin idarə edilməsində aşağıdakı *başlıca səciyyəvi aspektləri* (fəaliyyət sferalarını) fərqləndirmək məqsəduyğundur:

- 1) fəaliyyətin təşkilati sferası:
 - ticarət müəssisənin və onun struktur vahidlərinin fəaliyyətinin ən effektiv təşkilati formalarının seçilməsi;
 - texnoloji proseslərin idarə edilməsi;
 - alıcılara xidmət göstərilməsi prosesinin idarə edilməsi;
 - heyətin idarə edilməsi;
- 2) fəaliyyətin iqtisadi sferası:
 - əmtəə dövriyyəsinin idarə edilməsi;
 - gəlirlərin idarə edilməsi;
 - mübadilə xərclərinin idarə edilməsi;
 - mənfəətin idarə edilməsi;
- 3) fəaliyyətin maliyyə sferası:
 - aktivlərin idarə edilməsi;
 - kapitalın idarə edilməsi;
 - investisiyaların idarə edilməsi;
 - təsərrüfat risklərinin idarə edilməsi;
 - maliyyə vəziyyətinin idarə edilməsi.

Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin idarə edilməsi prosesi müəyyən mexanizmə əsaslanır. Ticarət menecmenti mexanizminin strukturuna aşağıdakı elementlər daxildir:

- 1) müəssisənin ticarət fəaliyyətinin dövlət hüquqi və normativ tənzimlənməsi;
- 2) müəssisənin ticarət fəaliyyətinin tənzimlənməsinin bazar mexanizmi;
- 3) ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin ayrı-ayrı aspektlərinin tənzimlənməsinin daxili mexanizmi;
- 4) ticarət menecmentinin informasiya təminatı;
- 5) ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin idarə edilməsi metodları sistemi;
- 6) idarəetmə qərarlarının reallaşdırılması üzrə nəzarət metodları sistemi.

Ticarət menecmentinin effektiv mexanizmi onun qarşısında duran məqsəd və vəzifələri tam həcmdə reallaşdırmağa imkan verir və ticarət müəssisələrində onun bütün funksiyalarının məhsuldar şəkildə həyata keçirilməsinə yol açır. E.N.Korotkovun təklif etdiyi menecment funksiyalarının təsnifatından istifadə edərək ticarət müəssisəsinin əsas funksiyalarını təqdim edək.

Cədvəl 3.

Ticarətdə menecment funksiyalarının təsnifatı

<i>Təsnifat kriteriyaları</i>	<i>Menecment funksiyasının tərkibi</i>
İdarəetmə fəaliyyətinin tərkibi	Öncədən görmə (planlaşdırma); təşkilətmə; fəallaşdırma (motivləşdirmə, stimullaşdırma); nəzarət; koordinasiya; tənzimləmə; tədqiqat
Funksiyanın təşkilati rolu	İntegrasiya (birləşmə) funksiyaları; Diferensiasiya (bölünmə, fərqlənmə, xüsusişmə, ixtisaslaşma) funksiyaları
Fəaliyyətin istiqaməti	İnfracfunksiyalar; infrafunksiyalar (xarici mühitə istiqamətlik)
İdarəetmə obyektinin inkişaf sferası	İqtisadi proseslərin idarə edilməsi (maliyyə, investisiya və s.); Sosial-psixoloji proseslərin idarə edilməsi (əməklə təmin olunma, iqlim və s.); Təşkilati proseslərin idarə edilməsi (təşkilətmədə dəyişikliklər, öhdəliklərin yenidən bölüşdürülməsi və s.); Texnoloji proseslərin idarə edilməsi (texnikadan istifadə edilməsi, yeni texnologiyalar və s.)
İstehsal prosesinin mərhələləri	İstehsala hazırlığın idarə edilməsi; İstehsal prosesinin idarə edilməsi; İstehsalın təmin olunmasının idarə edilməsi; Məhsulların reallaşdırılmasının idarə edilməsi
İstehsal tipi	Diversifikasiyalı istehsalın rəngarəng bloklarının idarə edilməsi funksiyaları
Zaman miqyası	Strateji idarəetmə; Cari (taktiki) idarəetmə; Operativ idarəetmə
İdarəetmə prosesinin mərhələliliyi	Məqsədqoyma; Situasiyanın müəyyən edilməsi; Problemin idarə edilməsi; Qərar
İstehsal prosesinin başlıca amilləri	Məhsulun idarə edilməsi; Heyətin idarə edilməsi; İnformasiyanın idarə edilməsi

İdarəetmə münasibətləri – aşağıların və yuxarıların, müdirlərin və tabelikdə olanların münasibətləridir. İdarəetmə metodları subyektin obyektə təsir aləti və eyni zamanda onların qarşılıqlı təsiri üsuludur. İdarəetmə metodları haqqında sualın qoyulması – idarəetmə sisteminin struktur bölmələrinin qarşılıqlı idarəetmə münasibətləri haqqında sualın qoyulmasıdır.

İdarəetmənin üç metodu mövcuddur: təşkilati-bölüşdürücü; iqtisadi; sosial-psixoloji.

Təşkilatda bu və ya digər metodun prioritet vəziyyəti ona həmin metod üçün xarakterik olan cəhətləri verir. Təcrübədə prioritetlərin bu metodlar arasında bölüşdürülməsi məsələsi çox mühümdür, çünki təşkilatın effek-

tivliyi, birincisi, idarəetmə metodları sistemi, ikincisi, idarəetmə mexanizmləri ilə müəyyən olunur.

§ 2. Ticarət menecmentində fəaliyyətin inteqrasiyası

Menecment insanların fəaliyyətlərini uzlaşdırmalıdır. Fəaliyyətin məhsuldarlığının və peşəkarlığının artırılması əməyin bölüşdürülməsini və fəaliyyətin diferensiasiyasını tələb edir. Uzlaşmanın əsas amili fəaliyyətin inteqrasiyasıdır.

Uzlaşma – işçilərin öz fəaliyyətlərini həyata keçirmələrində inteqrasiyaya, ahəngdarlığa nail olması, qarşılıqlı tamamlanma və qarşılıqlı əlvərişliliyin təmin olunması kimi başa düşülməlidir. Uzlaşma idarəetmə funksiyalarının bölüşdürülməsi və prioritetliyindən asılıdır.

İnteqrasiya məqsəddən başlayır. İnsanların maraqlarını real olaraq əks etdirən məqsəd onları birgə fəaliyyətdə birləşdirir.

Fəaliyyətin dayanıqlı inteqrasiyasına yalnız idarəetmənin məqsəd və vasitələrinin bir-birilə uyğun olduğu təqdirdə nail olunur.

Fəaliyyətin inteqrasiya və diferensiasiyasının funksiyaları mövcuddur. İnteqrasiya funksiyaları idarəetmənin başlıca funksiyalarıdır (öncədən görmə, təşkilətmə, fəallaşdırma, nəzarət, koordinasiya, tənzimləmə, tədqiqat), lakin onların inteqrasiya rolu bu funksiyaların praktiki reallaşdırılmasında prioritetlərin bölüşdürülməsi ilə müəyyən olunur.

Birgə əməyin idarəetmə olmadan nail oluna bilinməyən nəticəsi menecmentin inteqrasiya rolunu möhkəmləndirir. Uğurlu nəticəyə malik olmaq lazımdır, bu zaman idarə etmək daha asan, idarəetmə isə daha effektiv olur.

İdarəetmənin inteqrasiyasının ən mühüm amillərindən biri kommunikasiyadır. Kommunikasiya – insanların birgə fəaliyyətləri zamanı ünsiyyətləri, ideya, fikir, hiss və informasiya mübadilələridir. Kommunikasiya olmadan insanların hər hansı təşkilati qrupunun mövcud olması qeyri-mümkündür. Kommunikasiya təşkilətmənin şərti kimi çıxış edir.

Ticarət müəssisəsinin idarə edilməsinin inteqrasiyası idarəetmə sistemi, mexanizmi və prosesinin uyğunluğunda və vahidliyində təzahür edir.

Ticarət təşkilatı fəaliyyətinin öyrənilməsinin metodoloji əsasını sistemli və situasiyalı yanaşmalar təşkil edir. Sistemli yanaşma nöqtəyi-nəzərindən, təşkilətmənin, xarakterik xüsusiyyətləri onun elementlərinin qarşılıqlı fəaliyyəti (daxili mühit) ilə şərtləşdiyi, birbaşa və dolaylı təsirlərin xarici əhatəsi ilə qırılmaz əlaqədə olduğu açıq sistem kimi nəzərdən keçirmək olar.

Fəaliyyətin inteqrasiyası – ümumi nəticənin əldə edilməsi üçün məqsədlərin birləşdirilməsidir.

§ 3. Ticarət müəssisələrinin menecmentində diversifikasiya

Menecmentin diversifikasiyası – onun inkişafının obyektiv istiqamətidir. O, resurslardan daha yaxşı istifadə olunmasına yol açaraq, idarəetmə sisteminin aktivliyini və çevikliyini artıraraq, ticarət biznesinin idarə edilməsinin dayanıqlığını və effektivliyini yüksəldir.

Ticarət meneceri idarəetmə tiplərinin nə qədər çox rəngarəngliyini görürsə, onun idarəetmə sistemləri və mexanizmləri üzrə bir o qədər böyük seçimi olur. Seçim nə qədər çoxdursa, effektiv idarəetmə variantını tapmaq ehtimalı da bir o qədər böyükdür.

Ticarət müəssisəsinin idarə edilməsinin diversifikasiyası idarəetmə variantlarının tipoloji seçiminə qarşı tələbatlarda və bu variantların diversifikasiyalı idarəetmə obyektlərinin tələbatları üzrə kombinasiyalarında təzahür edir.

Ticarətdə idarəetmənin növ müxtəlifliklərinin çoxamilli və çoxkriteriyalı diferensiasiyası bu müxtəliflikdə daha yaxşı istiqamətləndirməyə və lazımi tipləri daha əsaslandırılmış şəkildə seçməyə imkan verir.

Kriteriyalardan asılı olaraq, ticarət müəssisəsinin idarə edilməsinə müxtəlif tiplərə bölmək olar. Belə kriteriyalara aiddir: «idarəetmənin həyata keçirilməsində bazarın rolu», «səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi», «idarəetmədə şəxsiyyət amili və menecerin rolu», «idarəetmə obyektinin xüsusiyyəti», «böhranlılıq dərəcəsi», «elmlilik dərəcəsi», «idarəetmənin təşkilində prioritetlər üzrə».

Ticarətdə menecmentin tipologiyasında idarəetmənin mütləq yaxşı və mütləq pis tipləri yoxdur. Onlardan hər biri reallığı əks etdirir və bu və ya digər dərəcədə ticarət biznesi təcrübəsində istifadə edilir.

Müasir menecer təfəkkür tərzini inkişaf etdirməlidir, bu isə ticarət müəssisəsinin idarə edilməsi tiplərinin, onların əlamət və səbəblərinin rəngarəngliyini başa düşmədən mümkün deyil.

Ticarət menecmentinin diversifikasiyası özündə forma, yanaşma, məqsəd, idarəetmə obyektləri, funksiyalar və s.-nin birliyini əks etdirir. Bu meyillər təcrübənin tələbatları ilə əlaqədardır. Onların başlıcası ticarətin fəaliyyət növü kimi diversifikasiyasıdır. Uğurla idarə etmək – hər şeylə yanaşı, konkret şəraitdə ən münasib və ya effektiv olacaq idarəetmə tipinin uğurla və əsaslandırılmış şəkildə seçilməsidir. Bunun üçün idarəetmənin mümkün tiplərini bilmək və onların seçilməsi metoduna malik olmaq lazımdır.

Tipologiya – idarəetmənin nizama salınmış rəngarəngliyidir. E.M.Korotkovun yanaşmalarından istifadə edərək ticarət müəssisələrinin menecment tiplərinin təsnifatını nəzərdən keçirək:

- idarəetmə vasitələrində prioritetlər üzrə: *komanda-inzibati, sosial-iqtisadi və texnokratik*;

- «idarəetmənin həyata keçirilməsində bazarın rolu» kriteriyası üzrə: *planlı-direktiv, marketing, məqsədli idarəetmə, problem istiqamətli*;
- idarəetmənin təşkilati sərtliyi, formalizə olunma və statiklik dərəcəsinə görə: *reqlamentli, normativ, sosial tənzipləmə, sərəncamverici*;
- səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi kriteriyası üzrə: *yüksək mərkəzləşdirilmiş, mərkəzsizləşdirilmiş, çevik idarəetmə, situasiyalı idarəetmə*;
- «şəxsiyyət amili» kriteriyası üzrə: *avtokratik, kollegial, korporativ, liberal*;
- idarəetmənin təşkilindəki prioritetlər üzrə: *funksional-istehsal, nəticələr üzrə idarəetmə, strateji, proqram-məqsədli*;
- motivləşdirmə tipinə görə: *inzibati menecment, motivasiyalı, məhdud motivasiyalı, sistem motivasiyalı, antimotivasiyalı menecment*;
- böhranlıq dərəcəsi üzrə: *təhlükəli böhran zonasında böhran ehtimalını yüksəldən, antiböhran idarəetməsi, böhrandan çıxışın idarə edilməsi*;
- idarəetmə obyektinin xüsusiyyətlərinə görə: *iri kompleks, diversifikasiyalı firma, layihənin idarə edilməsi, firma və ya müəssisənin idarə edilməsi*;
- elmilik dərəcəsinə görə: *siyasiləşmiş, elmi-konseptual, empirik, pragmatik idarəetmə*.

Cədvəl 4

Ticarətdə menecmentin tipoloji təhlili kriteriyaları

<i>İdarəetmə vasitələri də prioritetlər</i>	<i>Bazarın idarəetmədə rolu</i>	<i>Təşkilati sərtlik dərəcəsi</i>	<i>Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi</i>	<i>Menecerin rolu</i>	<i>Motivləşdirmə prioriteti</i>	<i>İdarəetmə obyektinin spesifikliyi</i>	<i>İdarəetmənin təşkilində prioritet</i>	<i>Münaqişəlilik səviyyəsi (böhran təhlükəsi)</i>	<i>Elmi potensial</i>
Komanda idarəetməsi	Planlı-direktiv idarəetmə	Reqlamentli idarəetmə	Yüksək-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə	Avtokratik idarəetmə	İzibati menecment	Sahə kompleksinin idarə edilməsi	Funksional istehsal idarəetmə	Ehtimal-böhran idarəetməsi	Siyasiləşmə iş idarəetmə
İqtisadi idarəetmə	Marketing	Normativ idarəetmə	Mərkəzsizləşdirilmiş idarəetmə	Kollegial idarəetmə	Təbii motivasiyalı menecment	Diversifikasiyalı obyektin idarə edilməsi	Nəticələr üzrə idarəetmə	Böhran nəticəsi idarəetmə	Elmi-konseptual idarəetmə
Sosial-iqtisadi idarəetmə	Məqsədli idarəetmə	Sosial-tənzimlənmə idarəetmə	Çəvik idarəetmə	Kooperativ idarəetmə	Motivasiyalı menecment	Layihənin idarə edilməsi	Strateji idarəetmə	Antiböhran idarəetməsi	Empirik idarəetmə
Texnokratik idarəetmə	Problemi istiqamətli idarəetmə	Sərəncamverici idarəetmə	Situasiyalı idarəetmə	Liberal idarəetmə	Antimotivasiyalı menecment	Müəssisənin idarə edilməsi	Program-məqsədli idarəetmə	Stabiləşmənin idarə edilməsi	Praqmatik idarəetmə

§ 4. Ticarət müəssisələri, idarəetmə obyektini kimi

Ticarət müəssisəsi dedikdə, istehlak mallarının, habelə başqa əmtəələrin tədarükat və reallaşdırılmasını həyata keçirən, hüquqi şəxs statuslu müstəqil təsərrüfat subyekti başa düşülür. Ticarət müəssisəsinin, idarəetmə obyektini kimi, üç başlıca modelini nəzərdən keçirmək məqsəduyğundur: 1) xarici və daxili mühitin qarşılıqlı təsiri; 2) idarəetmə funksiyasının matrisi modeli; 3) «7J» modeli.

Cədvəl 5

OP müəssisələri üçün funksional idarəetmə matrisi

İdarəetmə funksiyaları	Obyektin altsistemləri					
	Əsas fondlar	Dövriyyə vəsaitləri	Əmək resursları	İstehsal	Satış	Maliyyə
Planlaşdırma						
Təşkilətmə						
Motivləşdirmə						
Nəzarət						

Cədvəl 6

Ticarət firmasının idarəetmə funksiyaları matrisi

funksiyalar	KD altsistemi		
	Əmtələrin tədarük edilməsi	Çeşiddə ehtiyat əmtəələri	Satışın təşkili və reklam
Planlaşdırma	Tələbin öyrənilməsi. Tədarükat mənbələrinin aşkar edilməsi. Ə/həcm planına əsasən partiyanın ölçüsünün, nağd vəsaitlərin və başqa obyektlərin müəyyən edilməsi	Gəlirliliyə əsaslanaraq çeşidin planlaşdırılması. Sifarişlərin max və min səviyyələrinin təyin edilməsi	Ə/həcm, reklamın təşkili üzrə xərclərin planlaşdırılması
Təşkilətmə	Tədarükat haqqında qərar qəbulu. Malgöndərmə üzrə müqavilələrin bağlanması. Müəssisə-malgöndərənlər sisteminin yaradılması. Dayanıqlı əlaqələrin formalaşdırılması	Ehtiyatları və çeşidi effektiv idarə edə bilən sistemin yaradılması	Satışın forma və metodlarının tətbiqi. Reklam tədbirlərinin işlənilib hazırlanması
Motivləşdirmə	İşin məhsuldar olması üçün şəraitin yaradılması, korporativ mədəniyyətin yaradılması		
Nəzarət	Hər bir alışın məqsəduyğunluğu və effektivliyinin qiymətləndirilməsi	Əmtəə ehtiyatlarının dəyişməsinin təhlili. Normativdən yuxarı əmtəə ehtiyatlarının vaxtında ləğv edilməsi üzrə tədbirlər	Əmtəə dövriyyəsinin və başqa göstəricilərin təhlili. Satışın təşkili və ə/həcm üzrə xərclərin dəyişməsi templərinin müqayisəsi

İdarəetmə obyektini kimi, hər bir təşkilat üçün təşkilati model öz spesifikasi xüsusiyyətləri ilə birlikdə onun həyat dövrünün başlanğıcını müəyyən edir.

Təşkilatın həyat dövrünün öyrənilməsi menecerə təşkilatın yaradılmasının formal vasitələri ilə yanaşı, qeyri-formal vasitələrin də mövcud olması barəsində səriştəsini inkişaf etdirməyə imkan verir. Məhz onlar təşkilatın həyat dövrünü təmin edərək orada birgə dəyərlər yaradır. Bu elmi əsərin müəllifləri hesab edirlər ki, təşkilat, doğumdan, çiçəklənmədən başlamış, mövcudiyyətin dayandırılması və ya köklü müasirləşməyə qədər, öz inkişaf fazalarına və xüsusiyyətlərinə malikdir. Təşkilatın həyat dövrü kompaniyanın ətraf mühitlə qarşılıqlı təsirə girərək məruz qaldığı tarixi təkamüldür. Çəndlər təşkilatın həyat dövrünün dörd əsas mərhələsini fərqləndirir:

1) firma öz əməliyyatlarını genişləndirir və resurslar toplayır. Təşkilat funksional prinsip üzrə qurulur, rəhbərlik isə avtokratikdir;

2) resursların səmərəliləşməsi baş verir, effektivliyin artırılmasına qarşı zərurət yarandıqca, sonrakı artım seçməli olur;

3) resurslardan optimal istifadə edilməsi məqsədilə yeni bazarların ekspansiyası başlanır;

4) işin optimallaşdırılması və səmərəli planlaşdırma üçün yeni strukturlar yaradılır.

Təkamülün bu mərhələsində kompaniyanın qeyri-mərkəzləşməsi baş verir. Başqa əsərlərin müəllifləri təşkilatın həyat dövrünü təkrar istehsal yanaşmasının köməyi ilə təqdim edirlər.

Təşkilatın həyatı insan həyatına oxşardır və doğumdan, çiçəklənməkdən başlamış, mövcudiyyətin dayandırılması və ya köklü müasirləşməyə qədər, öz inkişaf fazalarına və xüsusiyyətlərinə malikdir. Təşkilatın inkişafının hər biri müəyyən məqsədlərə, əlamətlərə, rəhbərlik tərzlərinə, vəzifələrə və əməyin təşkilinin fərqli formalarına malik olan beş əsas fazası mövcuddur.

Faza 1 – təşkilatın doğulması (yaranması). Bu faza üçün aşağıdakılar səciyyəvidir: sağ qalmaqdan ibarət olan əsas məqsədin müəyyənləşdirilməsi; rəhbərlik tərzinin böhranı; əməyin təşkilinin əsas mənfəətin maksimal artırılmasına səy göstərilməsindən ibarətdir.

Faza 2 – uşaqlıq və gənclik. Əsas məqsəd – qısamüddətli mənfəət və sürətlənmiş artım; sərt rəhbərlik hesabına sağ qalmaqdır; əsas vəzifə – bazarın bir hissəsini tutmaq və möhkəmləndirməkdir; əməyin təşkilinin əsası – mənfəətin planlaşdırılması, əmək haqqı və məziyyətlərin artırılmasıdır.

Faza 3 – yetkinlik. Əsas məqsəd – sistemativ və balanslaşdırılmış artım və fərdi imicin formalaşdırılması; səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi hesabına rəhbərlik effektivdir (mərkəzsizləşdirilmiş rəhbərlik); əsas vəzifə – müxtəlif istiqamətlər üzrə artım; bazarın fəth edilməsi, rəngarəng maraqların uço-

tudur; əməyin təşkilinin əsası – bölüşdürmə və kooperasiya, fərdi nəticəyə görə mükafatdır.

Faza 4 – təşkilatın qocalması. Mahiyyət etibarı ilə, bu, yetkinliyin yüksək dərəcəsidir. Əsas məqsəd təşkilatın inkişaf etdirilməsi, yəni nail olunmuş nəticələrin əldə saxlanılmasıdır («fəth edilmiş mövqelərdə» qalmaq); rəhbərlik sahəsində effektiv fəaliyyətlərin koordinasiyası hesabına nail olunur; əsas vəzifə – stabilliyi, əməyin təşkilinin azad seçimini təmin etməkdir.

Faza 5 – təşkilatın yenidən doğulması. Əsas məqsəd bütün funksiyalar üzrə canlanmanın təmin edilməsindən ibarətdir; kollektivizm hesabına artım; əsas məqsəd – «cavanlaşmaqdır»; əməyin təşkili və ƏET tətbiqi sahəsində kollektiv mükafatlandırma.

Təşkilat həyat dövrünün hər bir mərhələsində öz fəaliyyətini həyata keçirmək üçün müəyyən qədər biliklərə malik olur. Bu, təşkilatlar arasında, onların rəqabət gücü nöqtəyi-nəzərindən başlıca fərqi müəyyən edir. Buna görə də təşkilatın inkişafı fəaliyyətin dəyişikliklərə hazırlığının nəzərə alınması ilə, biliklər məcmusunun, hər bir fazada müəyyən səriştənin formalaşmasını nəzərdə tutmalıdır. Bu, rəqabət mübarizəsində sağ qalmağın ən mühüm şərtidir. Bu nöqtəyi-nəzər R.Uoterman və T.Pitersonun məşhur kitabında hərtərəfli şərh edilmişdir.

Müəlliflər tərəfindən «xoşbəxt atom» modeli – 7-J sxemi təklif edilmişdir. 7-J sxeminin şifrəsi aşağıdakı kimi açılır.

Struktur. Təşkilati sxem, işlərin təsviri və s.; subordinasiya xətti: kim kimə tabedir, vəzifələr necə bölüşdürülür və inteqrasiyalaşdırılır.

Sistemlər. Təşkilatda formal və qeyri-formal prosedurlar və axınlar; gündəlik iş necə bölüşdürülür. Bütün bu xidmətedici sistemlər istehsal sistemlərini təchiz edir. Uçot, nəzarət, keyfiyyət, nəticələrin qiymətləndirilməsi sistemi və s.; davranış simvolu.

Tərz. Diqqətin koordinasiyası; rəhbərlərin mühüm hesab etdikləri şeyin hiss olunan şəkildə təzahüratı, xüsusilə qeyri-verbal kommunikasiyalar sferasında; rəhbərlər öz vaxtlarını necə sərf edirlər, onlar hansı nəticələri mükafatlandırırlar, böhran situasiyalarında hansı vasitələri seçirlər.

Tərkib. Təşkilatdakı insanlar, onların demoqrafik xüsusiyyətləri, təcrübələri, təhsil və hazırlıqları; iş yerlərinin onları dolduran insanların bacarıqlarına uyğunluğu.

Birgə dəyərlər. Kompaniyanın dəyəri nə qədərdir – təcrübədə yaxşını və pisi elan və tətbiq edir; kompaniya nə ilə fəxr edir və ya fəxr etmək istərdi; birgə (heyətlə bölüşdürülən) dəyərlər qarşıya qoyulmuş məqsədlərdən daha yüksək qiymətləndirilir, lakin onları da özlərinə daxil edə bilirlər. Yaxşı indikator kimi kompaniyanın çətin dövrlərdəki davranışı çıxış edir.

Strategiya. Əslində bu, resursların bölüşdürülməsi və rəqabətdə uğur qazanma planıdır. Təşkilat, dinamik sistem kimi, elə menecment sisteminə (idarəetmə mexanizmi, təşkilati struktur, idarəetmə prosesi) malik olmağı

nəzərdə tutur ki, o, yeniləşmiş bacarıq və biliklər formalaşdırın. Bu, «yeni qabiliyyətlər», «xüsusi səriştə» və ya «rəqabətin sübut olunmuş üstünlüyü» anlayışları ilə anoloji. Bu proseslər əsasında fəaliyyətin strateji dərk edilməsi və dəyişikliklərin idarə edilməsi həyata keçirilir.

§ 5. Ticarət fəaliyyətinin təşkilati-hüquqi formasının seçilməsi texnologiyası və amilləri

Yaradılması formalarına və fəaliyyətinə görə ticarət müəssisələrinin üç növü fərqləndirilir.

1. Fərdi ticarət müəssisələri – yalnız bir sahibkarın kapitalı hesabına yaradılmış, hüquqi şəxsin hüquqlarına malik olan təsərrüfat subyektidir. Belə müəssisələr aşağıdakı təşkilati-hüquqi formalarda yaradıla bilər:

- *fiziki şəxsin şəxsi mülkiyyətinə və onun əməyinə əsaslanan fərdi müəssisə;*

- *ailə mülkiyyətinə və bir ailə üzvlərinin əməyindən istifadə olunmasına əsaslanan ailə müəssisəsi;*

- *fiziki şəxsin şəxsi mülkiyyətinə əsaslanan, lakin işçi qüvvəsinin muzzla tutulması hüququna malik olan xüsusi müəssisə.*

2. Partnyor ticarət müəssisələri – birgə fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün öz kapitallarını birləşdirən iki və daha artıq sahibkar tərəfindən yaradılmış hüquqi şəxs hüquqlarına malik olan təsərrüfat subyektidir. Bu müəssisələr aşağıdakı təşkilati-hüquqi formalarda yaradılır:

- *məhdud məsuliyyətli cəmiyyət;*

- *əlavə məsuliyyətli cəmiyyət;*

- *tam təsərrüfat cəmiyyəti;*

- *kommandit cəmiyyəti.*

3. Korporativ ticarət müəssisələri – səhmdar cəmiyyəti formasında yaradılmış, hüquqi şəxs hüquqlarına malik olan təsərrüfat subyektidir. Belə müəssisələr aşağıdakı təşkilati-hüquqi formalarda yaradılır:

açıq tipli səhmdar cəmiyyətləri; qapalı tipli səhmdar cəmiyyətləri.

Müəssisə formasının seçilməsi iki mərhələdə həyata keçirilir: birinci mərhələdə ticarət müəssisəsinin növü (cədvəl 5), ikinci mərhələdə – ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin konkret təşkilati-hüquqi forması müəyyən edilir.

Ticarət müəssisəsinin təsisatçıları tərəfindən onun konkret formasının seçilməsi adətən iki mərhələdə həyata keçirilir:

1) ticarət müəssisəsinin prinsipial növü (fərdi, partnyor, korporativ) müəyyənləşdirilir və bu növ çərçivəsində müəssisənin bu və ya digər təşkilati-hüquqi forması seçilir;

2) seçilmiş növ çərçivəsində ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin konkret təşkilati-hüquqi forması müəyyən edilir. Bu seçim bir sıra ümumi və fərdi amillərlə müəyyən olunur.

Bu amillərin müfəssəl təhlili ticarət müəssisəsinin təsisatçılarının konkret niyyət və təcrübəsinin nəzərə alınması ilə, onun fəaliyyətinin ən effektiv təşkilati-hüquqi formasının əsaslandırılmış şəkildə seçilməsinə imkan verir.

Əmtəələrin alıcılara reallaşdırılması müəyyən satış məntəqələri vasitəsilə həyata keçirilir. Bu məntəqələr məcmusu isə müəyyən regionun pərakəndə ticarət şəbəkəsini formalaşdırır. Pərakəndə ticarət şəbəkəsi tərkibində iki satış növü fərqləndirilir: *mağazalar* və *xırda-pərakəndə ticarət şəbəkəsi*.

Ticarət müəssisəsi tərəfindən yaradılan əmtəələrin satış məntəqələri tərkibində əsas rol *mağazalar* oynayır. Onların başqa satış məntəqələrindən başlıca fərqləndirici cəhəti alıcılara birbaşa xidmət göstərilməsi prosesinin təşkil edildiyi ticarət zalının mövcud olmasıdır. Bu birləşdirici əlamətə baxmayaraq, mağazalar öz aralarında bir çox kəmiyyət və keyfiyyət parametrlərinə görə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər ki, bu da onların əvvəlcədən təsnifləşdirilməsi zərurətini müəyyən edir. Mağazaların belə təsnifləşdirilməsi ticarət müəssisəsinin nəzərdə tutulmuş fəaliyyətinin əsas aspektləri: fəaliyyət regionu, istehlak bazarı segmenti və s. ilə əlaqələndirilməlidir.

Cədvəl 7

Müəyyən növ ticarət müəssisələrinin əsas üstünlük və çatışmazlıqlarının xüsusiyyətləri

<i>Fərdi müəssisələr</i>	<i>Partnyor müəssisələri</i>	<i>Korporativ müəssisələr</i>
<p><i>Üstünlüklər</i></p> <p>1) alıcılara yaxınlıq, onların fərdi tələbatlarının ən yüksək dərəcədə nəzərə alınması imkanı;</p> <p>2) tələbdə baş verən dəyişikliklərə reaksiyanın tezliyi; çeşid siyasətinin çevikliyi;</p> <p>3) sahibkarlığın motivləşdirməsinin ən yüksək səviyyəsi (özü üçün işləmək);</p> <p>4) müəssisənin yaradılması tezliyi</p>	<p><i>Üstünlüklər</i></p> <p>1) ticarət fəaliyyətinin miqyaslarının genişlənməsini və daha yüksək inkişaf templərini müəyyən edən maliyyə imkanlarının artması</p> <p>2) müəssisə tərəfindən idarəetmə funksiyasını bölüşdürmək imkanı;</p> <p>3) müəssisənin öhdəlikləri üzrə birgə məsuliyyət;</p> <p>4) müəssisənin yaradılması tezliyi</p>	<p><i>Üstünlüklər</i></p> <p>1) səhm və istiqrazların emissiyası yolu ilə maliyyə resurslarının formalaşdırılmasının qeyri-məhdud imkanı</p> <p>2) strateji perspektivdə ən yüksək inkişaf imkanları;</p> <p>3) böyük əmtəə partiyalarının tədarükatının ucuzlaşması və xərcutumluluğunun nisbətən aşağı düşməsi hesabına yüksək rəqabət qabiliyyətliliyi</p>
<p><i>Çatışmazlıqlar</i></p> <p>1) ticarət fəaliyyətinin miqyaslarının məhdudluğunu və müəssisənin aşağı inkişaf templərini müəyyən edən maliyyə resurslarının məhdud-</p>	<p><i>Çatışmazlıqlar</i></p> <p>1) sahibkarlıq fəaliyyətinin motivləşdirilməsinin daha aşağı səviyyəsi;</p> <p>2) idarəetmə qərarlarının qəbulunda az operativlik;</p>	<p><i>Çatışmazlıqlar</i></p> <p>1) funksional çoxstrukturuluqla əlaqədar, idarəetmənin çətinliyi və qəbul edilən idarəetmə qərarlarının aşağı operativliyi;</p>

<p>luğu</p> <p>2) əmtələrin iri partiya- larla tədarük edilməsinin və müvafiq qiymət güzəştlərinin əldə edil- məsinin qeyri- mümkünlüyü</p> <p>3) fəaliyyətin iqtisadi və maliyyə nəticələrinin ayrı-ayrı əmtəə bazarla- rının konyunkturunun kəskin tərəddüdündən yüksək dərəcədə asılılığı</p> <p>4) rəqabət qabiliyyətli- liyinin aşağı səviyyəsi</p>	<p>3) təsisatçılar arasında fəaliyyət istiqaməti, qəbul edilən qərarların effektivliyi, mənfəətdən istifadə edilməsi istiqamətləri və s. mə- sələləri üzrə daxili münaqişələrin baş verməsinin mümkünlüyü</p>	<p>2) fəaliyyətin böyük miqyasları üzündən, istehlakçı bazarında situasiyanın dəyişmə- sinə operativ reaksiya- nın kifayət qədər ol- maması;</p> <p>3) fəaliyyətin nəticələri haqqında, rəqiblər tə- rəfindən istifadə oluna bilən informasiyanın açıqlığı;</p> <p>4) böyük ölçüdə ni- zənamə fondunun yaradılması zərurəti;</p> <p>5) səhmdar cəmiyyətinin təsisatının uzun sürən dövrü</p>
--	---	--

Cədvəl 8

Bu təşkilatlarda menecment problemləri

<i>Təşkilat növü</i>	<i>Tipik problemlər</i>	<i>Ümumi problemlər</i>	<i>Bilik və bacarıqlara qarşı tələbat</i>	<i>Öyrədici proqramlara verilən tərcihlər</i>
<p>«Köhnə təşkilatlar» Hələ sovet hakimiyyəti dövründən mövcuddurlar, mövcud və istehsal gücləri, müəyyən məhsullar, qonşu zavodlar, malg-öndərənlər və istehlakçı bazarı ilə əlaqədardırlar</p>	<p>1) şəraitləri imkanlara çevirmək;</p> <p>2) infrastrukturda, heyətə qarşı məşğulluqda zəhmət tələb edən «sosial öhdəliklər»</p> <p>3) marketing, menecment və büdcələşmə sisteminin mövcud olmaması</p>	<p>1) müəssisənin inkişafı üçün pul-dövriyyə vəsaitlərinin və maliyyə vəsaitlərinin çatışmaması;</p> <p>2) məhsulların satışı, reallaşdırılması ilə bağlı problemlər və yüksək istehsal xərcləri;</p> <p>3) böyük rəqabət;</p> <p>4) inkişaf perspektivlərinin qeyri-müəyyənliyi;</p> <p>5) idarəetmə kadrlarının yeni şəraitdə</p>	<p>1) ümumi menecment;</p> <p>2) maliyyə idarəetməsi;</p> <p>3) heyətin idarə edilməsi;</p> <p>4) marketing</p> <p>5) yenidən qurma;</p> <p>6) biznes-proseslərin reincişdirinqi.</p>	<p>1) qısamüddətli seminarlar;</p> <p>2) aktiv fondlar (treninqlər);</p> <p>3) proses məsləhətləşdirmələr;</p> <p>4) konkret siyasiyaların aydınlaşdırılması, kolleqalar arasında təcrübə mübadiləsi;</p> <p>5) uğurlu müəssisələr də staj-keçmə</p>

		işləmək üçün təcrübə və peşəkarlığının çatışmaması; 6) keyfiyyətin idarə edilməsində problemlər		
«Yeni təşkilatlar» Köhnə, yenidən qurulan, yeni bazarları mənimsəyən, yeni idarəetmə strategiyası və strukturu işləyib hazırlayan, özəlləşdirilmiş təşkilatlardır	1) köhnə «təşkilati qayda» yenilikləri tormozlayır; 2) təşkilatın mülkiyyət-çilərinə və onun rəhbərliyində konstruktiv baxışın (vision) olmaması; 3) heyətin kifayət qədər motivləşdirilməməsi		1) real məqsədlər qoymaq və onlara nail olma üsullarını müəyyən etmək bacarığı (strateji idarəetmə) 2) layihənin idarə edilməsi; 3) korporativ-informasiya sistemləri; korporativ mədəniyyət; 4) strateji marketinq; 5) maliyyə menecmenti	1) Baza menecmenti – işə yeni götürülənlər üçün təhsil; 2) məntəzəm «öyrədici operativlər»; 3) mütəxəssislərin rəngarəng biznes-semi-narlara istiqamətləndirilməsi; 4) xaricdə təhsil və stajkeçmə
«Yeni təşkilatlar». Yenidən yaradılan biznes-təşkilatlardır	1) imkanların qeyri-məhdud sahəsi-vaxtında istifadə etmək, müntəzəm «bərəkət qızma» zamanı ən zəif yeri uğurla görmək, onlardan hansını reallaşdırmaq, hansı işə reallaşdırmamaq haqqında qərar qəbul etmək; 2) menecmentin mövcud olmaması; 3) təhlükə		1) Müntəzəm menecment (orqstruktur, büdcələşmə, marketinq, planlaşdırma, idarəetmə); 2) vergi planlaşdırması; 3) maliyyə və kredit; 4) rəqabət nöqtəyindən nəzərindən qiymət qoyma; uçot sistemi; 5) heyət seçmə və öyrətmə	1) ixtisaslaşmış kurslar; 2) proses məsləhətvermələr; 3) istehsalatdan ayrılmadan (ekstrenat); 4) sahibkarlıq məsələləri üzrə aktual məlumatlandırma sistemi

II FƏSİL

TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ

§ 1. Ticarət biznesinin strateji menecmentinin nəzəri əsasları

Strateji menecment ticarət biznesi və sahibkarlıq şəraitində idarəetmə tipi kimi nəzərdən keçirilir.

Strateji idarəetmə (Sİ) – təşkilatın əsası kimi, insan potensialına istinad edən, istehsal fəaliyyətini istehlakçıların tələblərinə istiqamətləndirilmə, onlara çevik reaksiya verən, əhatənin çağırışlarına cavab verən və rəqabət üstünlükləri qazanmağa imkan verən və müasir dəyişiklikləri təşkilata gətirən ticarət təşkilatının idarə edilməsidir. Bütün bunlar isə, məcmu halda təşkilata uzunmüddətli perspektivdə sağ qalmağa və öz məqsədlərinə nail olmağa imkan verir.

Strateji idarəetməni beş qarşılıqlı əlaqəli idarəetmə prosesinin məcmusu kimi nəzərdən keçirmək olar. Bu proseslər məntiqi olaraq bir-birilərdən çıxırlar. Ancaq dayanıqlı əks əlaqə və müvafiq olaraq, hər bir prosesin yerdə qalanları və onların məcmusuna əks təsiri mövcuddur. Sİ-in strukturunun mühüm xüsusiyyətləri bundan ibarətdir.

Mühitin təhlili Sİ-in ilkin prosesidir, belə ki, o, tək-cə firmanın missiya və məqsədlərinin müəyyən edilməsi üçün yox, həm də firmaya öz missiyasını həyata keçirməyə və məqsədlərinə nail olmağa imkan verən davranış strategiyasının işlənilməsi üçün bazanı təmin edir. Missiyanın formalaşdırılması və firmanın məqsədlərinin təyin edilməsi ona gətirib çıxarır ki, firmanın nə üçün fəaliyyət göstərməsi və nəyə səy göstərməsi aydınlaşır.

Missiya və məqsədlər müəyyən edildikdən sonra, strategiyanın təhlili və seçilməsi mərhələsi gəlir. Bu mərhələdə firmanın öz məqsədlərinə necə, hansı vasitələrlə nail olacağı üzrə qərar qəbul olunur. Strategiyanın işlənilməsi və hazırlanması prosesi, əslində, biznesin etolon strategiyaları bilgisinə istinad edən strateji idarəetmənin məğzi (özəyi) hesab olunur.

Yerinə yetirmə mərhələsinin əsas vəzifəsi strategiyanın uğurla reallaşdırılması, tətbiqi və təcrübəsi üçün zəruri ilkin şəraitin yaradılmasından ibarətdir.

Strategiyanın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi və onun üzərində nəzarət Sİ-ində həyata keçirilən, məntiqi olaraq, yekun prosesdir. Strateji nəzarət gələcəkdə qəbul edilmiş strategiyanı reallaşdırmağın mümkün olacağı və onun reallaşdırılmasının qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasına gətirib çıxaracağı aydınlaşdırılmasıdır.

Cədvəl 9

Strateji idarəetmənin xarakteristikası

<i>Xarakteristika</i>	<i>Strateji idarəetmə</i>
Təyinat missiyası	Təşkilatın uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın fəaliyyətində maraqlı olan şəxslərin problemlərini həll etməyə imkan verən mühitlə dinamik balansın təyin edilməsi vasitəsilə sağ qalması
Menejmentin diqqətini mərkəzləşdirdiyi obyekt	Təşkilatın xarici mühitinə baxış, rəqabət mübarizəsində yeni imkanların axtarışı, mühitdədə baş verən dəyişikliklərin izlənməsi və onlara uyğunlaşma olunması
Zaman amilinin nəzərə alınması	Uzunmüddətli perspektivə istiqamət
İdarəetmə sisteminin qurulmasının əsası	İnsanlar, fərdi təminat sistemləri, bazar
Heyətin idarə edilməsinə yanaşma	İşçilərə təşkilatın əsası, onun əsas dəyəri və onun maddi rifahının mənbəyi kimi baxış
İdarəetmənin effektivlik kriteriyası	Təşkilatın bazarın yeni tələblərinə və mühitin dəyişməsindən asılı olaraq, dəyişikliklərə reaksiyasının hərvaxtlılığı və dəqiqliyi

Təşkilat öz fəaliyyətini ona əsaslanaraq planlaşdırır ki, mühit, ya ümumiyyətlə dəyişməyəcəkdir, ya da onda keyfiyyət dəyişiklikləri baş verməyəcəkdir. Strateji idarəetmə hər an təşkilatın nə etməli olduğunu fikrə edir və bu zaman ondan çıxış edir ki, həm mühit və həm də təşkilatın həyat şəraiti dəyişəcəkdir.

Qeyri-strateji idarəetmə zamanı fəaliyyət proqramının işlənilib hazırlanması təşkilatın daxili imkanlarının və resurslarının təhlilindən başlanır. Belə yanaşmada tez-tez məlum olur ki, təşkilatlar öz məqsədlərinə nail olmaq iqtidarında deyildirlər, belə ki, onların nailiyyəti, prinsipial olaraq, müştərilərin imkan, arzu və tələbatlarından, habelə rəqiblərin davranışlarından asılıdır.

Təşkilatın uzunmüddətli perspektivdə öz sağ qalmasını təmin etməsi üçün o, stabil olaraq özünə alıcı tapa bilən məhsul istehsal etməlidir.

Strateji idarəetmənin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- strateji idarəetmə gələcəyin dəqiq və müfəssəl təsvirini vermir və verə bilmir;
- strateji idarəetmə gündəlik qayda, prosedur və sxemlər dəsti kimi təqdim edilə bilməz;
- strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi üçün böyük səylər və xərclər tələb olunur;
- strateji öncədən görmə sahələri nəticəsində mənfəət nəticələr kəskin artır;
- strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi zamanı çox vaxt əsas diqqət strateji planlaşdırmaya verilir.

Strateji idarəetmə prosesində mühüm element ticarət müəssisəsinin strategiyasının işlənilib hazırlanması mərhələlərinin formalaşmasıdır.

Ticarət menecementinin strategiyası dedikdə, ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin uzunmüddətli məqsədlər sisteminin formalaşmasını və onlara nail olunmasının ən effektiv yollarının seçilməsini başa düşmək lazımdır.

Ticarət menecementinin strategiyasının işlənilib hazırlanması aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

1. Strategiyanın formalaşmasının ümumi dövrünün müəyyən edilməsi. Əsas şərt – ümumi halda iqtisadiyyatın və xüsusi halda istehlakçı bazarı konyunkturunun əvvəlcədən təyin edilməsidir (Rusiyada – 3 il, inkişaf etmiş ölkələrdə – 10 il, iri müəssisələrdə 5 il).

2. Xarici mühit amillərinin və onların ticarət müəssisələrinin fəaliyyətinə təsir dərəcəsinin tədqiqi. Ticarət fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin iqtisadi-hüquqi şərtləri və qarşıdakı dövrdə onların mümkün dəyişiklikləri tədqiq edilir, bazar konyunkturu və onu müəyyən edən amillər təhlil edilir, istehlakçı bazarının ayrı-ayrı segmentləri üzrə konyunkturun proqnozu işlənilib hazırlanır.

3. Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi. Qiymətləndirmə müəssisənin daxili potensialının reallaşma imkanlarının müəyyən edilməsi ilə əlaqədardır və onun rəqabət qabiliyyətliliyi səviyyəsinin aşkar edilməsinə istiqamətlənmişdir. Belə qiymətləndirmə zamanı ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin seçilmiş bazar azlığını və istehlakçı bazarının müvafiq segmentlərini nə dərəcədə doldurduğu müəyyən edilir, alıcılara ticarət xidmətlərinin göstərilməsi səviyyəsi və fəaliyyətin əsas maliyyə-iqtisadi göstəriciləri üzrə müəssisənin mövqeyi öyrənilir, perspektivlik nöqteyi-nəzərindən çeşid siyasəti nəzərdən keçirilir, istehsal potensialı və heyətin ixtisaslılığının ticarət müəssisəsinin gələcək inkişaf imkanları ilə nə dərəcədə uyğun olması müəyyən olunur.

4. Ticarət müəssisəsinin həyat dövrü mərhələsinin nəzərə alınması ilə, onun müəyyənədiçi strateji inkişaf modelinin seçilməsi. Ticarət müəssisəsinin inkişaf imkanları və istiqamətləri əhəmiyyətli dərəcədə onun mövcud olduğu həyat dövrü mərhələsi ilə müəyyən olunur.

5. Seçilmiş müəyyənədiçi inkişaf modelinin nəzərə alınması ilə, strateji məqsədlər sisteminin formalaşdırılması. Məqsədlər sistemi əsas məqsədin – istehlakçı bazarında onun rəqabət mövqeyinin artırılmasının reallaşdırılmasına istiqamətlənməlidir. Əsas strateji məqsədlər aşağıdakılardır:

- istehlakçı bazarı segmentinin genişlənməsi;
- yeni bazar azlıqlarının axtarışı və sürətlə doldurulması;
- mənfəət məbləğinin və rentabellik səviyyəsinin artımı;
- alıcılara ticarət xidmətləri göstərilməsi səviyyəsinin artması;
- təsərrüfat riskləri səviyyəsinin azalması.

Strateji məqsədlər sistemi funksional cəhətdən formalaşdırıla bilər: marketinq, maliyyə-iqtisadi, investisiya, innovasiya, təşkilati.

6. Ticarət menecmenti strategiyasının məqsədli göstəricilərinin onun reallaşdırılması dövrləri üzrə konkretləşdirilməsi. Bütün perspektiv dövr çərçivəsində göstəricilərə nail olunması ardıcılığı və müddətləri təyin edilir. Bu zaman bütün məqsədli strateji göstəricilərin zamanca sinxronlaşması təmin olunmalıdır.

7. Fəaliyyətin ayrı-ayrı, ən mühüm istiqamətləri üzrə ticarət menecmenti siyasətinin formalaşdırılması. Ticarət menecmenti siyasəti özündə ticarət fəaliyyətinin ayrı-ayrı məqsəd və aspektləri nöqtəyi-nəzərindən, onun ümumi strategiyasının reallaşdırılması formasını əks etdirir.

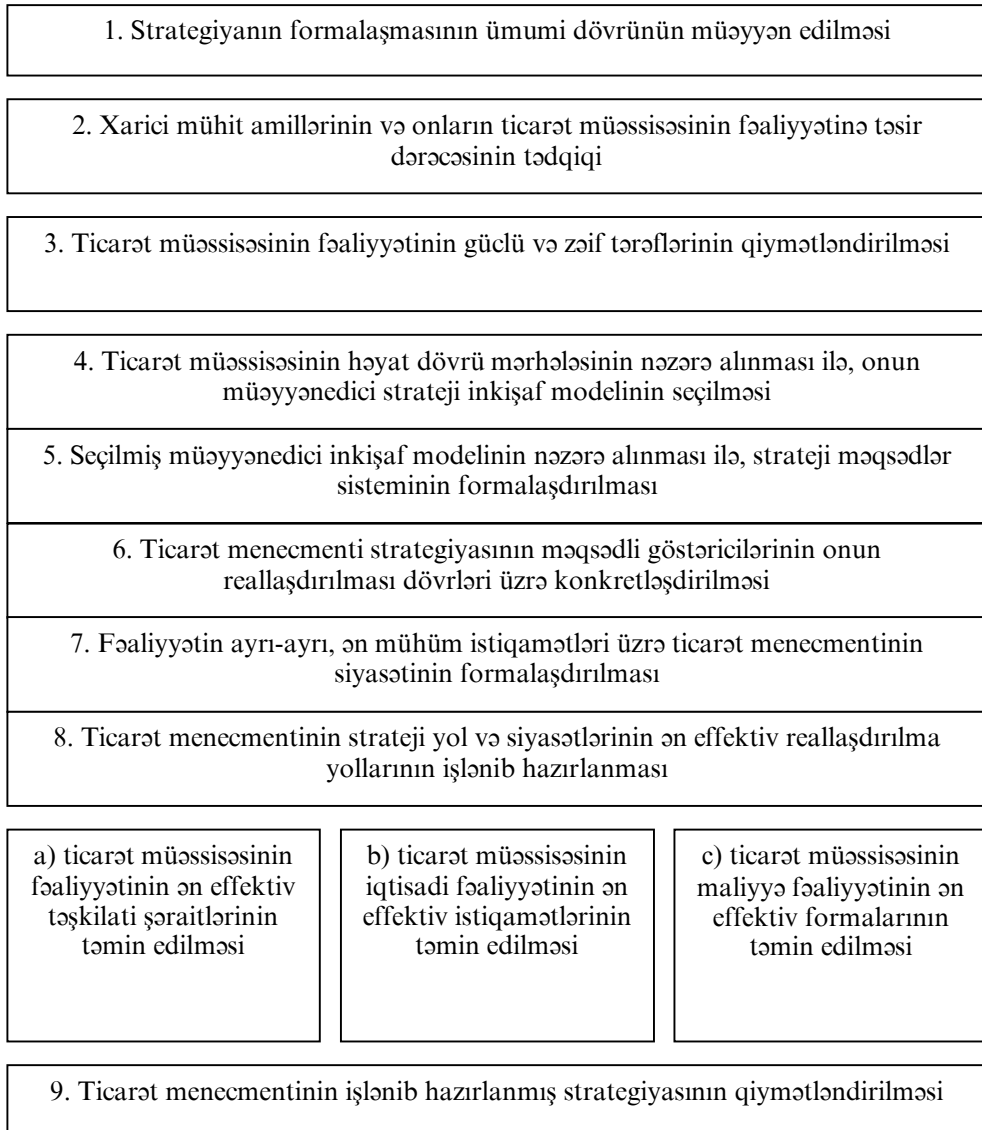
8. Ticarət menecmentinin strateji məqsəd və siyasətlərinin ən effektiv reallaşdırılma yollarının işlənilib hazırlanması. Müəssisənin məqsədlərinin reallaşdırılması üzrə əsas tədbirlər sistemi (təşkilati şərait, iqtisadi istiqamət, maliyyə fəaliyyəti formaları) işlənilib hazırlanır.

9. Ticarət menecmentinin işlənilib hazırlanmış strategiyasının qiymətləndirilməsi aşağıdakı parametrlər üzrə aparılır:

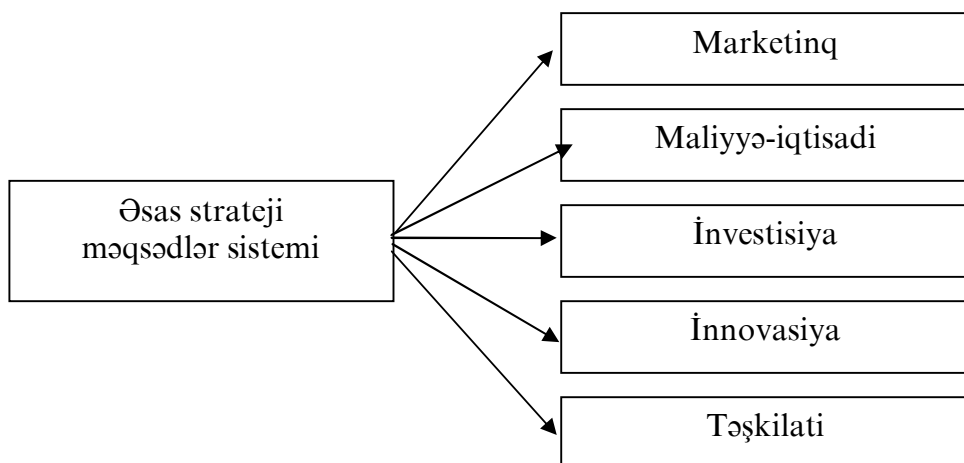
- strategiyanın xarici mühitlə uzlaşması;
- strategiyanın daxili tarazlığı;
- strategiyanın müəssisənin mövcud resurs potensialının nəzərə alınması ilə reallaşdırılması;
- strategiyanın reallaşdırılması ilə əlaqədar risklərin səviyyəsinin əlverişliliyi;
- strategiyanın məhsuldarlığı.

Ticarət menecmenti strategiyasının işlənilib hazırlanması ticarət müəssisəsinin bütün fəaliyyət sferalarında effektiv idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə imkan verir.

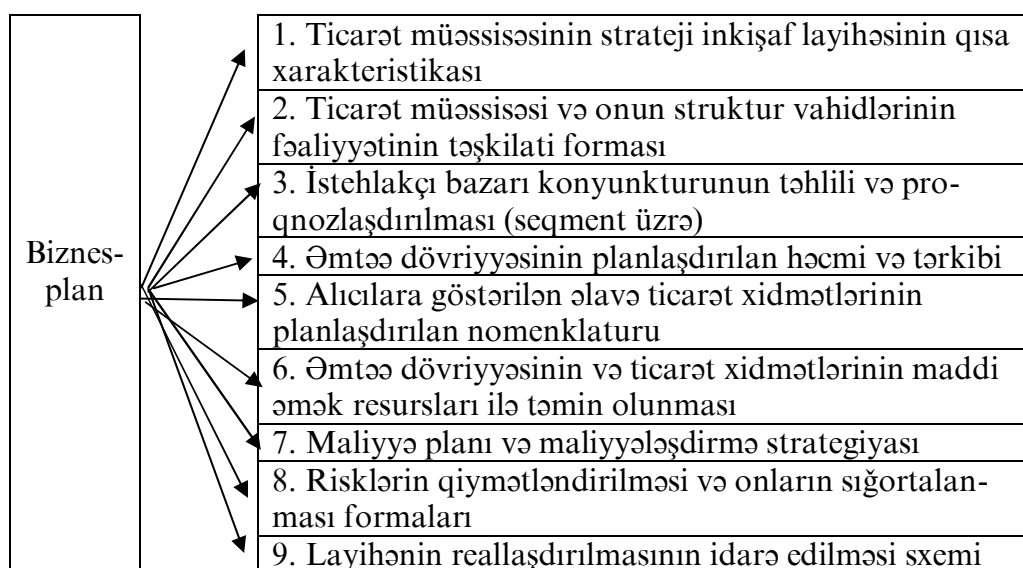
Ticarət menecmentinin işlənilib hazırlanmış strategiyasının əsas müddəaları öz əksini ticarət müəssisəsinin inkişafının biznes-planında tapmışdır.



Şəkil 7. Ticarət menecmenti strategiyasının formalaşdırılmasının əsas mərhələləri



Şəkil 8. Funksional aspektdə ticarət menecmentinin əsas strateji məqsədlər sistemi



Şəkil 9. Ticarət müəssisəsi üçün biznes-planın strukturu

§ 2. Ticarət müəssisəsi mühitinin strateji təhlili metodları: STEP-amilli təhlil, SWOT-təhlil

İstənilən təşkilat müəyyən mühitdə mövcud olur və fəaliyyət göstərir. İstisnasız bütün təşkilatların hər bir fəaliyyəti o zaman həyata keçə bilər ki, buna mühit yol versin. Xarici mühit təşkilatın daxili potensialını lazmi səviyyədə saxlamaq üçün onu resurslarla təmin edir. Təşkilat sağ qalmasını təmin etmək üçün xarici mühitlə daimi mübadilə vəziyyətindədir, lakin xa-

rici mühitin resursları sərhədsiz deyildir və həmin mühitdəki bir çox digər təşkilatlar da onlardan istifadə etmək niyyətindədirlər. Buna görə də hər zaman təşkilatın xarici mühitdən ona lazım olan resursu əldə etməsi imkanı mövcud deyil. Bu, onun potensialını zəiflədə və təşkilat üçün bir çox mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Təşkilatın daxili mühiti onun həyat qüvvəsinin mənbəyidir. O, özünə təşkilata fəaliyyət göstərmək, nəticə etibarlı ilə isə, müəyyən zaman kəsiyində mövcud olmaq və sağ qalmaq imkanı verən potensialı daxil edir. Daxili mühit təşkilatın zəruri fəaliyyətini təmin etmədikdə, problemlərin və hətta təşkilatın məhv olmasının mənbəyi kimi də çıxış edə bilər.

Makromühitin təhlili. Makromühit müəssisənin xarici mühitdə mövcud olması üçün ümumi şəraiti yaradır. Makromühitin vəziyyətinin təsir dərəcəsi çox böyükdür ki, bu da fəaliyyətin spesifikliyi və müəssisənin daxili potensialı ilə əlaqədardır. Makromühitin öyrənilməsi üçün STEP-təhlilin həyata keçirilməsi məqsəduyğundur.

İqtisadi amillər. İqtisadi makromühitin təhlili resursların necə formalaşdığını və bölüşdürüldüyünü başa düşməyə imkan verir. Tamamilə aydındır ki, bu, müəssisə üçün son dərəcə vacibdir, belə ki, resurslara çıxış yüksək dərəcədə təşkilata girişin vəziyyətini müəyyən edir. Müəssisədə verilmiş amillər qrupunun öyrənilməsi bir sıra göstəricilərin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinə təsir göstərən belə göstəricilərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- ümumi halda ölkənin iqtisadi vəziyyəti;
- əvəzedici xammal üzrə qiymətlərin səviyyəsi;
- əhalinin pul gəlirlərinin səviyyəsi;
- inflyasiyanın templəri;
- əməyin məhsuldarlığı;
- vergiyə cəlb edilmə normaları;
- satışın artırılması və müəssisənin mənfəətinin maksimallaşdırılması yolları;
- bank təsisatlarının faiz dərəcəsi.

Sosial amillər. Sosial makromühitin təhlili müəssisənin fəaliyyətinə müəyyən sosial hadisələrin təsirinin aydınlaşdırılmasına istiqamətlənmişdir. Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinə təsir göstərən belə hadisələrə aşağıdakıları aid etmək olar:

- məhsul əldə edən müştərilərin alıcılıq qabiliyyəti;
- demoqafik proseslər (əhalinin yaş və cins tərkibi);
- meşə məhsullarına qarşı istehlakçı tələbləri;
- daha keyfiyyətli məhsullar üzrə istehlakçı təcrübələri.

Ümumiyyətlə, sosial proseslər ləng dəyişir, ancaq əgər müəyyən sosial dəyişikliklər baş verirsə, onda onlar ticarət müəssisəsinin əhatəsində də bir çox, kifayət qədər əsaslı dəyişikliklərə gətirib çıxarır.

Texnoloji amillər. Texnoloji makromühitin təhlili elmin inkişafı oduncağın emalının və tullantısız istehlak texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi üçün açdığı imkanları vaxtında görməyə imkan verir. Bu amillər qrupunun öyrənilməsi, əsas etibarlı ilə, meşə materiallarının çatdırılması, yüklənməsi, boşaldılması və nəqli üçün yeni və təkmilləşdirilmiş avadanlıqların əldə edilməsinə istiqamətlənir və müəssisə onların köməyi ilə aşağıdakı fəaliyyətləri həyata keçirməyə müvəffəq olur:

- köhnə avadanlığa xidmət göstərilməsi xərclərinin ixtisar edilməsi;
- əmtəənin çatdırılması, yüklənməsi və nəqli sürətinin artırılması;
- meşə məhsullarının arzuolunmaz itkilərinin qarşısının alınması;
- müəssisənin əmtəə dövriyyəsinin artırılması.

Texnoloji makromühitin öyrənilməsi prosesi texnoloji yeniləşdirmənin başlanılmasına gecikməməyə imkan verən qərarların seçilməsinə yol açır.

Digər amillər. Bunlara siyasi və hüquqi amillər aiddir. Siyasi makromühitin təhlili dövlətin oduncaq satışı ilə bağlı fəaliyyət sahəsində hansı proqramları həyata keçirməyə çalışdığını və yeni qanun və normaların qəbulu nəticəsində qanunvericilikdə və hüquqi tənzimləmədə hansı dəyişikliklərin mümkün olduğunu aydınlaşdırmaqdan ibarətdir. Siyasi makromühitin əsas prosesi hakimiyyət uğrunda mübarizədir. Dövlət ticarət firmasının fəaliyyətinə aşağıdakı normalar vasitəsilə təsir göstərə bilər:

- gömrük rüsumlarının səviyyəsi;
- ticarət müəssisəsinin maliyyə nəticəsi üzrə vergi dərəcələrinin səviyyəsi;
- oduncaq tədarüku haqqında dövlət siyasəti.

Hüquqi makromühitin təhlili hüquqi normalar və münasibət çərçivələrini təyin edən, müəssisəyə özü üçün yol verilən fəaliyyət sərhədlərini müəyyən etməyə imkan verən qanun və digər normativ aktların öyrənilməsini nəzərdə tutur.

Dolayı mühitin təhlili. Dolayı mühitin öyrənilməsi xarici mühitin müəssisənin bilavasitə qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğu tərkib hissələrinin vəziyyətinin təhlilinə istiqamətlənir. Bunlara alıcılar, malgöndərənlər, rəqiblər və işçi qüvvəsi bazarı kimi tərkib hissələri aiddir

Alıcılar. Alıcıların öyrənilməsi müəssisəyə hansı məhsulun ən çox qəbul olunacağını, müəssisənin hansı satış həcminə ümid bəsləyə biləcəyini, məhz verilmiş regionun alıcılarının oduncağın hansı keyfiyyətinə daha çox üstünlük verdiklərini, potensial alıcılar dairəsinin nə qədər genişləndirmək mümkün olduğunu və s. aydınlaşdırmağa imkan verir. Ümumi halda, belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, müəssisə öz məhsulu üçün kifayət qədər güclü tələbə malikdir (və ya malik deyildir), bu isə əmtəə dövretməsinin sürətlənməsində və maliyyə nəticələrinin yüksəlməsində əks olunur.

Malgöndərənlər. Ticarət müəssisəsi malgöndərənlərdən güclü asılılıqdadır. Müəssisə malgöndərmələrin fasiləsizliyini təmin etmək üçün, bir qayda olaraq, malgöndərmələrdə fasilələr olmaması üçün uzunmüddətli

müqavilələr bağlayır, lakin malgöndərmələrin fasiləsizliyinə, misal üçün, regionun iqlim şəraiti təsir göstərdiyindən, məhsul göndərilməsinin gecikməsi riski mövcud olur. Ticarət müəssisəsi malgöndərənləri seçərkən, onlarla qarşılıqlı fəaliyyətdə maksimum güc verən effektiv münasibətləri qurmaq üçün onların fəaliyyətini və potensialını dərinlən və hərtərəfli öyrənir. Malgöndərənlərlə müqavilələrin bağlanılmasına təsir göstərən əsas amillər aşağıdakılardır:

- göndərilən əmtənin dəyəri;
- göndərilən əmtənin keyfiyyət zəmanəti;
- əmtələrin göndərilməsinin vaxt qrafiki;
- əmtələrin göndərilməsi şərtlərinin yerinə yetirilməsinin dəqiqliyi və mütləqliyi.

Bu şərtlərin yerinə yetirilməsinə müəssisədə diqqətlə nəzarət edilir ki, bu da malgöndərənlərlə effektiv işi təmin edir.

Rəqiblər. Ticarət müəssisələri regionun istehlakçı bazarında çoxsaylı rəqiblərə malik olur və bazarda sağ qalmaq və inkişaf etmək məqsədilə məhsulların satışı üçün onlarla mübarizə aparmalı olur. Ticarət müəssisələri ticarət biznesinin həm real, həm də potensial (gəlmələr) rəqiblərlə qarşılaşır. Fəaliyyətin və menecmentin rəqabət qabiliyyətliliyinin əsas kriteriyaları ticarət müəssisəsinin iqtisadi vəziyyəti; maliyyə vəziyyəti; satış sisteminin effektivliyi və idarəetmə qabiliyyətidir.

Dövlət orqanları. Dövlət də həmçinin, müəssisələrə gömrük rüsumlarının tətbiq edilməsi və meşələrin qırılması üzrə siyasət həyata keçirərək xaricdən təsir göstərir. Gömrük rüsumlarının səviyyəsi verilmiş müəssisə üçün normaldır, ona görə də o, əmtənin satışından sonra ƏDV-inin ödənilməsi üzrə çətinlik çəkmir, belə ki, ƏDV məhsulların yüklənib göndərilməsindən bir neçə həftə sonra ödənilir, nəticə etibarlı ilə, müəssisə bu zaman ərzində dövrüyyəyə buraxıla bilən pul vəsaitlərini itirir. Xarici mühitin həyata keçirilmiş təhlili müəssisədə strategiyanın formalaşdırılması zamanı nəzərə alınır.

Daxili mühit. Təşkilatın daxili mühiti – mühitin təşkilatın sərhədi daxilində olan hissəsidir. O, təşkilatın fəaliyyətində daimi və birbaşa təsiri göstərir. Daxili mühit, bir neçə kəsiyə malikdir ki, bu kəşkilərin vəziyyəti də, məcmu halda, təşkilatın malik olduğu potensialı və imkanları müəyyən edir.

Kadr kəsiyi menecerlərin işçilərə təsiri; kadrların işə götürülməsi, öyrədilməsi və irəlilədilməsi; əməyin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və stimullaşdırılma; işçilər arasında münasibətlərin yaradılması və dəstəklənməsi və s. kimi prosesləri əhatə edir. Məsələn, «Maltat» MMM-ində bu proseslərin gedişi stabil xarakter daşıyır. Verilmiş proseslər effektiv şəkildə həyata keçirilir, heyətin fəaliyyətinin stimullaşdırılması əməyin nəticələrinə proporsional olaraq baş verir, kollektivdə əlverişli iqlim müşahidə olunur, heyətin əlavə olaraq öyrədilməsi həvəsləndirilir.

Təşkilati kəşik kommunikasiya, təşkilətmə; normalar, hüquqlar, prosedurlar; hüquq və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi; tabeçilik iyerarxiyası kimi prosesləri əhatə edir.

İstehsal kəsiyinə daxildir: anbar təsərrüfatının təchizatı və həyata keçirilməsi; texnoloji parka xidmət göstərilməsi; tədqiqatların və işləmələrin həyata keçirilməsi. Daxili mühitin bu amilləri əsasən mənfi xarakter daşıyır, belə ki, texnoloji parkın vəziyyəti aşınmış kimi qiymətləndirilir, nəticə isə əmtəələrin yüklənib göndərilməsi ilə bağlı problemlər yaradır.

Marketing kəsiyi. Daxili mühit amilləri təsirlərin ümumi məcmusuna mənfi təsir göstərir, belə ki, marketing bölməsi mövcud olmur. Müəssisədə konkret strategiyaların mövcud olmaması onun inkişafını tormozlayır və bazarda genişlənməyə imkan vermir.

Maliyyə kəsiyi özünə təşkilatda pul vəsaitlərindən istifadə edilməsi və onların hərəkətinin effektivliyinin təmin edilməsi ilə bağlı prosesləri daxil edir. Bu amillərin təsirini təhlil etmək, özündə müəssisənin və onun işinin əsas tərəflərinin təsərrüfat fəaliyyətinin sistemli yanaşma əsasında hərtərəfli təhlilini əks etdirən kompleks iqtisadi təhlilin köməyi ilə mümkündür.

Kompleks iqtisadi təhlilin həyata keçirilməsi üçün istifadə edilən sistemli yanaşma qarşılıqlı əlaqəli və qarşılıqlı şərtləşən göstəricilərin hərtərəfli əhatə olunması məqsədlə müəyyən ardıcılığın mövcud olmasını nəzərdə tutur.

Kompleks iqtisadi təhlilin başlıca vəzifələrindən biri ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin effektivliyinin aşkar edilməsidir. İqtisadi effektivlik dedikdə, əldə edilmiş göstəricilərin mövcud resurslar və həyata keçirilmiş xərclərlə tutuşdurulması başa düşülür. Ticarət müəssisəsinin məqsədi müəssisənin optimal iqtisadi potensialı, dövriyyə xərclərinin nisbi ixtisarı və yüksək xidmət mədəniyyəti şəraitində fəaliyyətin maksimal nəticələrinə nail olunmasından ibarətdir.

Daxili mühitin öyrənilməsi təşkilatın hansı güclü və zəif tərəflərə malik olduğunu aydınlaşdırmağa istiqamətlənir. Güclü tərəflər təşkilatın rəqabət mübarizəsində arxalandığı və genişləndirməyə və möhkəmləndirməyə çalışmalı olduğu baza kimi çıxış edirlər. Zəif tərəflər – rəhbərlik tərəfindən daim diqqət altında saxlanmalı olan tərəflərdir və rəhbərlik onlardan yaxa qurtarmaq üçün bütün mümkün tədbirləri görməlidir.

Təşkilatın daxili mühiti və onun zəif tərəfləri haqqında kompleks təsəvvür formalaşdırmaq üçün ona təsir göstərən bir sıra amilləri fərqləndirmək və onları təhlil etmək lazımdır. Mühitin təhlili üçün tətbiq olunan SWOT metodu daxili və xarici mühiti birlikdə öyrənməyə imkan yaradan geniş yayılmış yanaşmadır. SWOT metodunu tətbiq edərək, təşkilata xas olan güclü və zəif tərəflər və xarici təhlükə və imkanlar arasında əlaqə xətti qurmağa müvəffəq oluruq. SWOT metodologiyası əvvəlcə güclü və zəif tərəflərin, eləcə də təhlükə və imkanların aşkar edilməsini, bundan sonra

isə onlar arasında, sonradan təşkilatın strategiyasının formalaşdırılmasından istifadə olunacaq əlaqə zəncirlərinin qurulmasını nəzərdə tutur.

SWOT matrisinin tərtib edilməsi üçün müəssisənin güclü və zəif tərəfləri, eləcə də təhlükə və imkanları müəyyən edilməlidir. SWOT-matrisin əsas komponentlərini ekspert metodunun köməyi ilə müəyyən etmək olar (cədvəl 8-12). Bunun üçün müəssisənin işçiləri arasında sorğu keçirilmişdir və bunun köməyi ilə müəyyən tərəflərdən ən çox istifadə olunanlar seçilmişdir. İşçilər verilmiş komponentləri bal metodundan istifadə edərək qiymətləndirmişlər, yəni bu zaman bal şkalası qurulur (misal üçün, 1-dən 10-a qədər) və heyət bu şkala həddində SWOT-matrisin komponentlərini qiymətləndirir. İşçilərdən əldə edilmiş verilənlər işlənmiş və bal şkalası üzrə ən çox ifadə olunan komponentlər SWOT-matrisə daxil edilmişdir.

Ekspert cavablarının mürəkkəb cədvəli əsasında ən yüksək qiymətləndirmə balı toplamış dörd güclü tərəf seçilmişdir. Bu amillər əhəmiyyətli dirlər, belə ki, müəssisə, əsas etibarilə, onlar hesabına öz məqsədinə çatır. Bu amillərin köməyi ilə ticarət müəssisəsi özünü bazarda tanıtmış və yüksək maliyyə nəticəsinə malik olmuşdur.

Cədvəl 10

Ticarət təşkilatının güclü tərəflərinin ekspert qiymətləndirməsinin yekunları

Güclü tərəflərin xarakteristikası	Sorğulanmış işçilər										Yekun
	Mütləq cəm										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nəzərə çarpan səriş-təlililik	8	9	10	9	9	9	8	7	10	10	89
Adekvat maliyyə resursları	9	9	10	9	9	8	9	9	10	10	92
Yüksək ixtisaslılıq	7	7	9	8	8	7	10	7	10	9	82
Alıcıların gözündə yüksək nüfuz	9	10	8	9	9	10	10	8	9	10	92
Bazarın məlum lideri	10	9	10	10	10	9	10	10	9	9	96
Satış həcmindən artımından qənaət əldə etmək imkanı	6	5	6	5	5	5	6	7	7	6	58
Güclü rəqabət təzyiqindən müdafiə olunma	9	8	9	9	9	8	8	8	8	9	85
Münasib texnologiyalar	6	5	5	6	6	5	6	7	6	5	57
Məsrəflər sahəsində üstünlük	8	7	8	8	8	7	7	8	7	8	76
Zamanla sınaq edilmiş menecment	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	98
Yekun	82	79	85	82	84	78	82	81	86	86	825

Zəif tərəflərin xarakteristikası	Ekspertlər										Yekun
	Mütləq cəm										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Aydın strateji istiqamətlər yoxdur	8	7	8	7	7	8	9	7	5	6	72
Rəqabət mövqeyi pisləşir	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	17
Köhnəlmiş avadanlıqlar	7	6	7	6	6	5	6	7	6	8	64
İdarəetmə istedadının və problemi mənimsəmə dərinliyinin kifayət qədər olmaması	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	13
Əsas ixtisasların və səriştələrin bir sıra növlərinin mövcud olmaması	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5	38
Satışla bağlı firmadaxlili problemlərin yaranması	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	13
Rəqabət təzyiqinə münasibətdə kövrəklik	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	15
Dar istehsal-texnoloji xətt	5	6	5	5	5	6	6	6	5	4	53
Bazar haqqında zəif tə- səvvür	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	14
Strategiyanın lazımı dəyişikliklərini maliyyələşdirə bilməmək	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	25
Rəqabət çatışmamazlıqları	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	14
Yekun	33	33	36	33	34	35	34	34	32	34	338

Təşkilatın ən zəif tərəfi müəssisədə strategiyanın olmamasıdır ki, bu da onun inkişafının tormozlanmasına gətirib çıxarır. Müəssisə satılan məhsulların çeşidini, bununla da, öz bazarlarını da genişləndirmir. Təşkilatın zəif tərəfləri haqqında verilmiş informasiya inkişafın tormozlanmasının səbəbinin aşkar edilməsinə, habelə ticarət təşkilatının fəaliyyətinin ümumi halda daha güclü inkişaf etməsi üçün strategiyanın işlənilib hazırlanmasına imkan verəcəkdir.

Cədvəl 11

Ticarət təşkilatının zəif tərəflərinin ekspert qiymətləndirməsinin yekunları

Təhlükələrin xarakteristikası	Ekspertlər										Yekun
	Mütləq cəm										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Yeni rəqiblərin ortaya çıxmasının mümkünlüyü	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	26
Əvəzedici məhsulun satış həcminin artması	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	16
Dəmiryol stansiyaların buraxıcılığının yavaşması	6	5	6	7	6	7	6	4	5	6	58
Dövlətin qeyri-ələrişli siyasəti	5	6	5	4	4	4	4	5	4	4	45
Artan rəqabət təzyiqi	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	24
İşgüzar dövrün sönməsi	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	17
Alıcı və malgöndərənlərdə bazarılıq gücünün artması	6	5	6	6	6	5	6	5	5	4	55
Alıcıların tələbat və zövqlərinin dəyişməsi	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	24
Əlverişsiz demoqrafik dəyişikliklər	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	18
Yekun	30	28	30	30	31	29	27	25	27	26	283

Cədvəl 12

Ticarət təşkilatının təhlükələrinin ekspert qiymətləndirməsinin yekunları

Ticarət müəssisəsinin imkanlarının xarakteristikası	Ekspertlər										Yekun
	Mütləq cəm										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Yeni bazar və ya bazar seqmentlərinə çıxış	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	64
İstehsal-texnoloji xəttin genişləndirilməsi	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
Qarşılıqlı əlaqəli məhsullar üzrə rəngarəngliyin artırılması	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	14
Əlaqədar məhsulların əlavə olunması	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	24
Şaquli inteqrasiya	4	5	6	6	5	4	4	4	6	6	50
Ən yaxşı strategiyası olan qrupa keçid imkanı	3	2	3	1	3	2	4	3	4	2	27
Rəqib firmaların özlərini bəyənməsi	8	7	9	9	8	7	7	8	7	8	78
Bazar artımının sürətlənməsi	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	46
Yekun	31	33	36	34	32	29	32	34	33	34	328

§ 3. Ticarət təşkilatının imkanlarının ekspert qiymətləndirməsinin yekunları

Ekspertlər tərəfindən verilmiş təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin, habelə təhlükə və imkanlarının aşkar edilməsindən sonra onlar arasında əlaqələrin qurulması mərhələsi başlanır. Bu əlaqələrin qurulması üçün SWOT matrisi tərtib edilir.

Tərəflər	İmkanlar	Təhlükələr
<p><i>Güclü tərəflər</i></p> <p>Adekvat maliyyə resursları; Alıcıların gözündə yaxşı nüfuz; Bazarın məlum lideri; Zamanla sınaq menecment</p>	<p>Yeni bazar və ya bazar seqmentlərinə çıxış; Şaquli inteqrasiya; Rəqabət aparan firmaların özlərini bəyənməsi; Bazar artımının sürətlənməsi; Yeni bazarlara çıxış he-sabına satış həcmnin</p>	<p>Yeni rəqiblərin ortaya çıxması imkanı; Dəmiryol stansiyalarının buraxıcılığının yavaşması; Dövlətin qeyri-əlvərişli siyasəti; Alıcı və malgöndөрənlərdə bazarlıq aparmaq gücünün artması;</p>

	<p>artırılması; Həm Rusiyada, həm də xaricdə satış bazarının genişləndirilməsi üçün ticarət müəssisələrinin filiallarının yaradılması; Öz adının reklam etdirilməsi hesabına əlavə alıcıların cəlb edilməsi; Mənfəətliliyin artırılması üçün maliyyə resurslarının bazarın başqa sahələrinə qoyulması</p>	<p>Rəqiblərin sayının azaldılması məqsədilə qiymətlərin səviyyəsinin aşağı salınması; Dayanmaların olmaması üçün dəmiryolu ilə müqavilələrin vaxtlı-vaxtında bağlanması; Dövlət siyasətinin təsirindən yaxa qurtarmaq üçün satışların mövsümliliyindən düzgün istifadə edilməsi; Öz əmtələri üzrə qiymətlərin tənzimlənməsi imkanı üçün iş təcrübəsindən məqsədyönlü istifadə edilməsi</p>
<p><i>Zəif tərəflər</i> Aydın strateji istiqamətləri yoxdur; Köhnəlmiş avadanlıqlar; Əsas ixtisasların və sərəfələrin bir sıra növlərinin mövcud olmaması; Dar istehsal-texnoloji xətti</p>	<p>Əmtəələrin satışında yeni strateji istiqamətlərin aşkar edilməsi yolu ilə yeni bazarlara çıxış; Fəaliyyətin genişləndirilməsi hesabına köhnə avadanlıqların əvəz edilməsi; Müəssisə hesabına heyətin ixtisaslılığının artırılması; Satılan məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi hesabına bazarın böyük hissəsinin fəth edilməsi</p>	<p>Təşkilatda əmtəələrin müxtəlif nəqliyyatla çatdırılması strategiyasının axtarışı üçün strateji şöbənin yaradılması; Ən yeni avadanlıqların əldə edilməsi hesabına bazarda əmtəələrin satışa hazırlanma dəyərinin azaldılması; Yeni texnoloji xətlərin açılması hesabına rəqiblərin sayının azaldılması; Heyətin ixtisasının artırılması hesabına dövlətin vergi siyasətinə uyğunlaşmanın artırılması</p>

Şəkil 10. SWOT matrisinin xarakteristikası

Yaradılmış SWOT matrisi əsasında firmanın fəaliyyəti üçün bir sıra ən yaxşı strategiyaları müəyyən etmək lazımdır. Bu strategiyalar ticarət müəssisəsinin ekspertlərinin fikirlərinə əsaslanmalıdır.

SWOT matrisinin tərtibindən sonrakı mərhələ reyting qiymətləndirməsindən istifadə edərək optimal strategiyanın müəyyən edilməsi, daha doğrusu, strategiyaların qiymətləndirilməsi matrisinin qurulmasıdır.

Cədvəl 13

Strategiyaların qiymətləndirilməsi matrisi

Strategiyalar	Məqsədlər			Ballar
	Mənfəətin maksimumlaşdırılması	Əməkdaşların maddi rifahının yaxşılaşdırılması	Sosial məsuliyyətliyi artırılması	
Yeni bazarlara çıxış hesabına satış həcminin artırılması	8/0,8	7/0,7	5/0,3	12,8
Həm Rusiyada, həm də xaricdə satış bazarının genişləndirilməsi üçün ticarət müəssisələrinin filiallarının yaradılması	7/0,3	6/0,2	3/0,1	3,6
Öz adının reklam etdirilməsi hesabına əlavə alıcıların cəlb edilməsi	9/0,9	8/0,7	6/0,6	17,3
Mənfəətliliyin artırılması üçün sərbəst maliyyə resurslarının bazarın başqa sahələrinə qoyulması	8/0,7	6/0,5	3/0,3	9,5
Rəqiblərin sayının azaldılması məqsədilə qiymətlərin səviyyəsinin azaldılması	4/0,8	3/0,7	3/0,4	6,5
Dayanmaların olmaması üçün dəmiryolu ilə müqavilələrin vaxtılı-vaxtında bağlanması	7/0,7	6/0,5	2/0,3	8,5
Dövlət siyasətinin təsirindən yaxa qurtarmaq üçün satışların mövsümliliyindən düzgün istifadə edilməsi	7/0,7	5/0,6	3/0,4	9,1
Öz əmtələri üzrə qiymətlərin tənzimlənməsi imkanı üçün iş təcrübəsindən məqsədyönlü istifadə	6/0,7	4/0,5	3/0,3	7,1
Əmtələrin satışında yeni strateji istiqamətlərin aşkar edilməsi yolu ilə yeni bazarlara çıxış	7/0,7	6/0,6	4/0,3	9,7
Fəaliyyətin genişləndirilməsi hesabına köhnə avadanlıqların əvəz edilməsi	6/0,5	5/0,4	2/0,1	5,2

Müəssisə hesabına heyətin ixtisaslılığının artırılması	2/0,7	2/0,4	1/0,2	2,4
Satılan məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi hesabına bazarın böyük hissəsinin fəth edilməsi	9/0,6	8/0,5	4/0,5	12,3
Əmtələrin müxtəlif nəqliyyatla çatdırılması strategiyasının axtarışı üçün strateji şöbənin yaradılması	5/0,2	4/0,2	1/0,2	2,0
Ən yeni avadanlıqların əldə edilməsi hesabına bazarda əmtələrin satışa hazırlanma dəyərinin azaldılması	5/0,3	3/0,2	1/0,3	2,4
Yeni texnoloji xətlərin açılması hesabına rəqiblərin sayının azaldılması	5/0,4	4/0,4	2/0,3	4,2
Heyətin ixtisasının artırılması hesabına dövlətin vergi siyasətinə qarşı uyğunlaşmanın artırılması	4/0,3	3/0,3	1/0,2	2,3

Aparılmış SWOT-təhlili nəticəsində müəssisəyə maliyyə nəticələrini real olaraq artırmaq, heyətin maddi rifahını yüksəltmək və minimal məsrəflərlə sosial məsuliyyəti artırmağa imkan verən strategiya müəyyən edilir. Bu strategiya trendin reklam fəaliyyətinin genişləndirilməsi hesabına əlavə alıcıların cəlb edilməsindən ibarətdir. Verilmiş strategiya firmanın vəziyyətinə, tələblərinə, əhatəsinə, imkanlar potensialına uğun gəlir və minimal müvəffəqiyyətsizlik riskinə malikdir.

Ticarət müəssisəsinin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi müəssisənin daxili potensialının reallaşdırılması imkanının müəyyən edilməsi ilə əlaqədardır və onun rəqabət qabiliyyətliliyi səviyyəsinin aşkar edilməsinə istiqamətlənir. Belə qiymətləndirmə zamanı ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin seçilmiş bazar azlığını və istehlakçı bazarının müvafiq seqmentlərini nə dərəcədə doldurduğu müəyyən olunur, alıcılara ticarət xidmətlərinin göstərilməsi səviyyəsi və fəaliyyətin başlıca maliyyə-iqtisadi göstəriciləri üzrə müəssisənin mövqeyi öyrənilir, istehsal potensialının və heyətin ixtisaslılığının ticarət müəssisəsinin gələcək inkişaf imkanlarına nə dərəcədə uyğun gəldiyi müəyyənləşdirilir.

Daxili mühitin təhlili zamanı strateji idarəetmənin məqsədi təşkilatın ayrı-ayrı tərkib hissələrinin və bütünlükdə təşkilatın hansı güclü və zəif tərəflərinin aşkar edilməsindən ibarətdir. Bunun üçün ekspert qiymətləndirmələri metodundan və SWOT matrisindən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. SWOT matrisi təşkilata xas olan güclü və zəiflik, imkan və təhlükələr arasında əlaqə xətti qurur. Uzunmüddətli perspektivdə sağ qalmaq

üçün təşkilat gələcəkdə onun yolunda hansı çətinliklərin olacağını, habelə hansı yeni imkanların açılacağını proqnozlaşdırmağı bacarmalıdır. Buna görə də strateji idarəetmə xarici mühiti öyrənərək, diqqətini xarici mühitin özündə hansı imkan və təhlükələri gizlətdiyini aşkar etmək üzərində cəmləşdirir. Bu məsələnin həlli üçün strateji idarəetmədə tətbiq olunan mühitin təhlili üçün müəyyən üsullar işlənib hazırlanmışdır.

SWOT metodologiyası əvvəlcə güclü və zəif tərəflərin, eləcə də imkan və təhlükələrin aşkar edilməsini, daha sonra isə onlar arasında sonradan təşkilatın strategiyasının ifadə edilməsi üçün istifadə edilə bilən əlaqələr zəncirinin qurulmasını nəzərdə tutur. Bu məqsədlə iqtisadiyyat və menecment sahəsində, həm verilmiş müəssisənin, həm də konsaldirinq firmalarının işçiləri kimi çıxış edən mütəxəssislərdən ibarət məqsədli qrup formalaşdırılır (idarəetmə məsləhətləşmələri təqdim edən firma ilə müstəqil müqavilə bağlamaq da mümkündür). Qrupun məqsədi, zəruri resursların ayrılması, icra müddətləri və s. ticarət müəssisəsi üzrə əməllər (və ya razılaşma ilə) müəyyən olunur. Bu əlaqələrin qurulması üçün SWOT matrisi tərtib edilir. Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətindəki güclü və zəif tərəflərin təhlili əsasında optimal inkişaf strategiyası formalaşdırılır. Ticarət təşkilatının güclü və zəif tərəflərinin, habelə imkan və təhlükələrinin təhlili konkret müəssisə üçün verilənlərin əvəz edilməsi ilə yerinə yetirilir.

İmkanların qiymətləndirilməsi üçün imkanlar matrisində hər bir konkret imkanın mövqeləşdirilməsi metodu tətbiq edilir. Buna oxşar matris təhlükələrin qiymətləndirilməsi üçün də tərtib edilir.

Cədvəl 14

İmkanlar matrisi (imkanların təşkilata təsiri)

İmkanların reallaşması ehtimalı	Təsir dərəcəsi		
	güclü	mülayim	zəif
Yuxarı	YG sahəsi	YM sahəsi	YZ sahəsi
Orta	OG sahəsi	OM sahəsi	OZ sahəsi
Aşağı	AG sahəsi	AM sahəsi	AZ sahəsi

Cədvəl 15

Təhlükələr matrisi (təhlükələrin təşkilata təsiri)

Təhlükələrin reallaşması ehtimalı	Mümkün nəticələr			
	dağıdıcı	böhran	ağır	«yüngül xəsarətlər»
Yuxarı	YD sahəsi	YB sahəsi	YA sahəsi	YY sahəsi
Orta	OD sahəsi	OB sahəsi	OA sahəsi	OY sahəsi
Aşağı	AD sahəsi	AB sahəsi	AA sahəsi	AY sahəsi

Ticarət menecmenti siyasətinin formalaşdırılması fəaliyyətin ən mühüm istiqamətidir. Ümumi ticarət menecmenti strategiyasından fərqli olaraq, onun siyasəti yalnız fəaliyyətin ən mühüm ayrı-ayrı aspektləri, müəyyən məqsədli strateji göstəricilər sistemi üzrə formalaşdırılır. Ticarət menecmenti siyasəti özündə ticarət fəaliyyətinin ayrı-ayrı məqsəd və aspektləri nöqtəyi-nəzərindən, onun ümumi strategiyasının reallaşdırılması formasını əks etdirir. Müəssisənin fəaliyyətinin ayrı-ayrı aspektləri üzrə ticarət menecmenti siyasətinin formalaşdırılması çoxsəviyyəli xarakter daşıya bilər. Belə ki, alıcılara ticarət xidmətlərinin göstərilməsinin yüksək səviyyəsinin təmin edilməsi siyasəti çərçivəsində çeşid siyasəti, ticarət xidmətləri siyasəti və s. müstəqil olaraq formalaşa bilər; müəssisənin maliyyə resurslarının formalaşdırılması siyasəti çərçivəsində şəxsi maliyyə resurslarının formalaşdırılması siyasəti və borc maliyyə resurslarının cəlb edilməsi siyasəti formalaşdırıla bilər; öz növbəsində, şəxsi maliyyə resurslarının formalaşdırılması siyasəti özünə mənfəətin bölüşdürülməsi siyasətini, amortizasiya siyasəti və s. daxil edə bilər.

Ticarət menecmenti siyasətinin müəyyənedici tipi – bazar islahatları aparılan ölkədə həyata keçirilən sözsüz nailiyyətlərdən biri olan qiymətdir. Ticarət müəssisələrində qiymət siyasətinin formalaşdırılmasının başlıca ilkin şərtləri, prinsip və metodlarını nəzərdən keçirək.

Hər şeydən əvvəl, istehlakçı bazarının hansı diapazonunda pərakəndə müəssisəsinin ticarət əlavəsi formalaşdırıla bildiyini aydınlaşdıraraq, yəni öz qiymət siyasətinin formalaşdırılmasında onun mümkün manevr etmə sərhədlərini müəyyən edək.

Pərakəndə ticarət müəssisəsinin ticarət əlavəsinin formalaşdırılmasının aşağı həddi kimi, bazarda əmtəənin istehsalçıları və topdan vasitəçiləri tərəfindən müəyyən edilən topdan təklif qiyməti çıxış edir. Ticarət əlavəsinin formalaşdırılmasının bu aşağı həddi hərəkətlidir, belə ki, kommersiya müqavilələrin bağlanması prosesində topdan satıcıların qiyməti «bazarlıq edilərək azaldıla bilər». Pərakəndə ticarət müəssisələrində ticarət əlavəsinin formalaşdırılmasının yuxarı həddi əmtəənin son alıcılarının tələbinin qiymətidir. Bu yuxarı sərhəd həmçinin alıcılara göstərilən və əmtəələrin pərakəndə satışını müşayiət edən ticarət xidmətinin səviyyəsi hesabına müəyyən dərəcədə variasiya edə bilər. Beləliklə, pərakəndə ticarət müəssisələri tərəfindən qiymət siyasətinin formalaşdırılması «sahəsi» dəqiq ifadə olunmuş bazar məhdudiyətlərinə malik olmasına baxmayaraq, kəmiyyət ifadəsində müəyyən dərəcəyə qədər hərəkətlidir.

Pərakəndə ticarət müəssisəsinin ticarət əlavəsinin formalaşdırılması diapazonunun mümkün xarici sərhədlərilə yanaşı, onun daxili elementlərinin tərkibini də nəzərdən keçirək.

Bazar münasibətləri şəraitində istənilən ticarət təşkilatı istehlakçıya istiqamət etməlidir. Məhz istehlakçılar və ya alıcılar müəssisənin təşkilatitexniki siyasətini müəyyən edirlər. Təşkilatın iqtisadi sabitliyi, onun bazar

iqtisadiyyatı şəraitində sağ qalması və çiçəklənməsi onun fasiləsiz təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi ilə qırılmaz bağlıdır. Müasir şəraitdə əksər müəssisələr üçün təşkilati inkişafın idarə edilməsi üzrə kompleks proqram-məqsədli yanaşmadan istifadə edilməsi məsədəuyğundur. Məqsədli kompleks proqram özündə, satılan məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi hesabına şəhər bazarının böyük payının fəth edilməsi üzrə təşkilati inkişafın planlaşdırılması məsələsini həll etməyə effektiv şəkildə kömək edən sistemli təhlil elementini əks etdirir. Məhz sistemli yanaşma kommertiya sisteminin təşkilati inkişafının planlaşdırılmasının elmi-texniki və sosial-iqtisadi inkişaf ilə qarşılıqlı uyğunluğunu tələb edir. İnkişafda qarşılıqlı uyğunluq kommertiya sisteminin başlıca sferalarında da təmin edilməlidir: maddi-əşyavi hissənin təşkil edilməsi, əməyin təşkili və idarəetmənin təşkili. Bu yolla, ümumi halda, ticarət təşkilatının təşkilati-texniki və sosial-iqtisadi inkişafının kompleks idarə edilməsi məsələsi ortaya çıxır. Bu məsələ kommertiya sisteminin ayrı-ayrı hissə və altsistemlərinin qarşılıqlı uyğunluğu və uzlaşması əsasında həll oluna bilər.

Məqsədlər – təşkilatın missiyasının reallaşdırma prosesinin idarə edilməsi üçün açıq formada konkretləşdirilməsidir və onlar üçün aşağıdakı cəhət və xüsusiyyətlər səciyyəvidir: müəyyən zaman intervalına dəqiq istiqamət edilməsi; konkretlik və ölçülə bilmək; zidiyyətsizlik və digər məqsəd və resurslarla uzlaşma; ünvanlılıq və nəzarət edilə bilənlik.

Bir qayda olaraq, təşkilatlar onların fəaliyyəti və inkişafı üçün mühüm olan bir yox, bir neçə məqsədi qarşıya qoyur və rallaşdırırlar. Strateji məqsəd və vəzifələrlə yanaşı, onlar böyük sayda cari və operativ məsələləri də həll etməli olurlar. Onların qarşısında iqtisadi məsələrdən başqa, həm də sosial, təşkilati, elmi və texniki məsələlər də durur. Müntəzəm olaraq təkrarlanan, ənənəvi problemlərlə yanaşı, onlar gözlənilməz situasiyalar və s. üzrə də qərar qəbul etməli olurlar.

Menecmentin məqsəd və vəzifələrinin sayı və rəngarəngliyi o qədər böyükdür ki, ölçüsündən, ixtisasından, növündən və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, heç bir təşkilat proqram yanaşması olmadan onların tərkibini müəyyən edə bilməz. Rahat və təcrübədə sınanmış (bəyənilmiş) alət kimi, ağacşəkilli qrafa şəkildə məqsədli modelin – məqsədlər ağacının qurulmasından istifadə etmək olar.

Kommertiya fəaliyyətinin təhlili zamanı müəssisənin işinin gələcək inkişafının optimal strategiyası müəyyən olunur. Ola bilsin ki, o, satılan məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi hesabına şəhər bazarının böyük payının fəth edilməsindən ibarətdir. Bu strategiya ticarət müəssisəsinin mərkəzləşmiş artım strategiyasıdır. Bu strategiyaya nail olarkən müəssisə üçün əsas məqsəd uzunmüddətli perspektivdə rəqabət qabiliyyətliliyinin və menecment üçün şəraitin yaradılmasıdır. Qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsi üçün ticarət müəssisəsi verilmiş optimal strategiyanın bilavasitə

həyata keçirilməsinə aid olan bir sıra spesifik məsələləri həll etməlidir. Bu məsələlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

1) ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək lazımdır:

- məhsulun qiymətinin artırılması, bu, əmtəə dövriyyəsinin həcminin böyüməsinə və bununla da, mənfəətin artımına gətirib çıxaracaqdır;

- satış həcminin artırılması, bu, ticarət müəssisəsinin fəaliyyət effektivliyinin artmasına və maliyyə göstəricilərinin yüksəlməsinə gətirib çıxaracaqdır;

- əmtəə üzrə tələbin artırılması və satış həcmi çoxaltmaq üçün reklam kampaniyasının təşkil edilməsi;

- əmtəələrin çeşidinin genişləndirilməsi, bu, satış bazarının tutulmuş payının böyüməsinə və mənfəətin artmasına gətirib çıxaracaqdır;

- satış bazarının genişləndirilməsi üçün yeni əmtəələrin satışının təşkil edilməsi;

- yeni avadanlıqların əldə edilməsi, bu, reallaşdırılan məhsulların rəqabət qabiliyyətliliyini artıracaqdır;

2) müəssisənin maliyyə vəziyyətinin möhkəmləndirilməsi. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək lazımdır:

- ticarət müəssisəsi aktivlərinin dövretməsini sürətləndirmək üçün müəssisədə nağd pul vəsaitlərinin artırılması;

- dövriyyəyə uyğun olaraq, əmtəə ehtiyatları səviyyəsinin normalaşdırılması, bu, təşkilatın maliyyə dayanıqlığına gətirib çıxaracaqdır;

- dövriyyə vəsaitlərinin dövretməsinin artırılması, bu, əmtəə dövriyyəsinin artmasına və bununla da, mənfəət artımına səbəb olacaqdır;

- köhnə avadanlıqların daha yeni texnologiyalarla əvəz edilməsi, bu, reallaşdırılan əmtəələrin keyfiyyətini yüksəldəcək, bazarda onların rəqabət qabiliyyətliliyini artıracaq və istehlakçıların tələbini yüksəldəcəkdir;

3) məhsul satışının artırılması və onun bazarda irəlilədilməsi. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək lazımdır:

- bazarda marketinq tədqiqatlarının aparılması və onun inkişaf meylinin izlənməsi üçün müəssisədə marketinq şöbəsinin formalaşdırılması;

- istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin artırılması, bu, əmtəənin rəqabət qabiliyyətliliyinin artmasına gətirib çıxaracaqdır;

- tədavi xərclərinin azaldılması və malgöndərmələrin fasiləsizliyini təmin etmək üçün ən sərfəli malgöndərənlərin axtarılması;

- daimi alıcılara güzəştlər sisteminin tətbiq edilməsi, bu, satış həcmi artmasına və dövretmənin sürətlənməsinə gətirib çıxaracaqdır;

- maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması üçün satışların mövsimiliyindən düzgün istifadə edilməsi;

4) idarəetmə fəaliyyətinin artırılması. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək lazımdır:

- strategiyanın reallaşdırılmasının maksimal nəticələrinə nail olmaq üçün onun yerinə yetirilməsinə diqqətlə nəzarət edilməsi;
- təşkilatın ticarət işçilərinin əlavə olaraq stimullaşdırılması yolu ilə əməyin məhsuldarlığının artırılması üçün heyətin motivləşdirilməsi;
- əməyin məhsuldarlığını artırmaq və müəssisənin imicini yüksəltmək üçün idarəetmə heyətinin ixtisasının artırılması;
- təşkilatın daha effektiv idarə edilməsi üçün idarəetmə xərclərinin artırılması, bu, ticarət müəssisəsinin fəaliyyət nəticələrinin artmasına gətirib çıxaracaqdır.

Qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsi və təyin edilmiş məsələlərin həll edilməsi üçün icraçıları və təşkilatın mərkəzləşmiş artım strategiyasının reallaşdırılma müddətlərini müəyyən etmək lazımdır. Bu strategiyanın icraçıları aşağıdakı şəxslər olacaqlar:

- qarşıya qoyulmuş tədbirlərin icra edilməsi gedişini nəzarətdə saxlayacaq ticarət müəssisəsinin direktoru;
- təyin edilmiş vəzifələrə nail olunması üzrə tədbirləri bilavasitə həyata keçirəcək ehtiyatlar şöbəsinin və pərakəndə satış şöbəsinin müdirləri;
- innovasiyalı layihələrin maliyyələşdirilməsi üçün pul vəsaitləri axtaracaq baş mühasib.

Bu strategiyanın reallaşdırılmasının 6 ay (26 həftə) ərzində həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

§ 4. Ticarət müəssisəsinin işlənib hazırlanmış strategiyasının qiymətləndirilməsi metodları

Ticarət menecmentinin işlənib hazırlanmış strategiyasının qiymətləndirilməsi aşağıdakı başlıca parametrlər üzrə aparılır:

- strategiyanın xarici mühitlə uzlaşması. Ticarət menecmentinin işlənib hazırlanmış strategiyasının ölkə iqtisadiyyatının proqnozlaşdırılan dəyişikliklərinə, ticarət müəssisələrinin fəaliyyətinin hüquqi şərtlərinə, eləcə də istehlakçı bazarının konyunkturuna nə dərəcədə uyğun gəldiyi müəyyən edilir.

- strategiyanın daxili tarazlığı. Ticarət menecmentinin ayrı-ayrı strateji məqsəd və siyasətlərin, habelə strategiyanın reallaşdırılmasının təmin edilməsi üzrə tədbirlərin öz aralarında nə dərəcədə uzlaşdığı müəyyən edilir. Bu zaman əsas diqqət onun zidiyyətsizliliyinə, məntiqi ardıcılığına və zamanca uzlaşmasına verilir;

- müəssisənin mövcud resurs potensialının nəzərə alınması ilə strategiyanın reallaşdırılması. Ticarət müəssisəsinin bütün nəzərdə tutulmuş inkişaf istiqamətlərinin təmin edilməsi üçün şəxsi mənbələr hesabına maliyyə resurslarının formalaşdırılmasındakı potensial imkanları nəzərdən keçirilir. Bundan başqa, seçilmiş strategiyanın reallaşdırılma imkanı nöqtəyi-nəzə-

rindən, heyətin ixtisas səviyyəsi və onun texniki təchizatlılığı da qiymətləndirilir;

- strategiyanın reallaşdırılması ilə bağlı riskin səviyyəsinin əlverişliliyi. Ticarət fəaliyyətinin yeni keyfiyyətinə və həcm artımına keçid, bir qayda olaraq, təsərrüfat risklərinin bütün əsas növlərinin, xüsusilə maliyyə və investisiya riskləri səviyyəsinin artması ilə müşayiət olunur. Buna görə də qiymətləndirmə prosesində bu risklərin səviyyəsinin onların mənfi maliyyə nəticələri nöqtəyi-nəzərindən, müəssisənin fəaliyyəti üçün nə dərəcədə açıq olmasını müəyyən etmək lazımdır;

- strategiyanın məhsuldarlığı, hər şeydən əvvəl, onun reallaşdırılmasının iqtisadi effektivliyinin müəyyən edilməsinə əsaslanır. Bununla yanaşı, bu strategiyanın reallaşdırılması prosesində nail olunan xarici-iqtisadi nəticələr (ticarət müəssisəsinin işgüzar nüfuzunun artırılması; struktur vahidləri və bölmələrinin idarə edilməsi səviyyəsinin yüksəldilməsi; ticarət xidməti səviyyəsinin və alıcıların gözündə müəssisənin imicinin artırılması; müəssisədə psixoloji iqlimin və heyətin əmək şəraitinin yaxşılaşması və s.) də qiymətləndirilir;

- strategiya – təşkilatın fəaliyyətinin əsas istiqamətidir və bu istiqamətə riayət edilməsi onu uzunmüddətli dövrdə məqsədə aparıb çıxarmalıdır. Strateji idarəetmə dedikdə, təşkilatın fəaliyyətinin sfera, vasitə və formaları kimi tərəflərinə aid olan inkişaf istiqamətlərinin uzunmüddətli, keyfiyyətli şəkildə müəyyən edilməsi başa düşülür. Strategiyanın seçilməsi firmanın fəaliyyət göstərməsinin üç anından biri üzrə qərarla bağlıdır: 1) müəyyən biznesə son verilməsi; 2) müəyyən biznesin bəvəm etdirilməsi; 3) müəyyən biznesə keçid. Bu zaman firma strategiyanı aşağıdakı əsas şəraitdə işləyib hazırlayır:

- 1) istehsal xərclərinin minimumlaşdırılmasında liderlik;
- 2) məhsul istehsalında ixtisaslaşma;
- 3) bazarın müəyyən seqmentinin fiksasiyası.

Seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır: strategiya firmanın məqsədlərinə nail olunmasına gətirib çıxarırmı; seçilmiş strategiya firmanın potensial və imkanlarına uyğun gəlirmi; seçilmiş strategiya mühitin vəziyyət və tələblərinə uyğun gəlirmi; strategiyada nəzərdə tutulmuş riskə haqq qazandırmaq olarmı.

Strategiyanın yerinə yetirilməsi üç məsələnin həllinə gətirib çıxaran strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır: 1) qəbul edilmiş strategiyaya uyğun olaraq, inzibati vəzifələrin prioritetliyinin müəyyən edilməsi; 2) seçilmiş strategiya ilə təşkilat daxili proseslər arasında uyğunluğun müəyyən edilməsi; 3) liderlik və idarəetmə tərzilə seçilmiş strategiyanın uyğunlaşdırılması.

Strategiyanın seçilməsi aşağıdakı əsas amillərin vəziyyəti ilə əlaqədardır:

- sahənin və firmanın güclü tərəfləri;

- firmanın məqsədləri;
- yuxarı rəhbərliyin maraqları;
- firmanın maliyyə resursları, işçilərin ixtisaslılığı;
- xarici mühitdən asılılıq dərəcəsi;
- vaxt amili.

Strateji dəyişikliklər aparılmasının əsas şəəri təşkilati struktur və təşkilati mədəniyyətdir, strateji dəyişikliklər təşkilati tətbiqlərlə qarşılaşır.

Rəhbərliyin vəzifəsi – dəyişiklikləri elə keçirməyə çalışmaqdır ki, münacişələr həll edilsin və dəyişikliklərin həyata keçirilməsi təşkilatda yeni status-kvonun təyin edilməsi ilə sona çatsın.

III FƏSİL

TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN ANTİBÖHRAN İDARƏETMƏSİ

§ 1. Ticarət işində antiböhran idarəetmənin nəzəri əsasları

İstənilən obyektin inkişafında böhran situasiyalarının baş verməsi mümkündür. Bu şərait iqtisadiyyatın və istehsalın dövrü inkişafının obyektiv meylini əks etdirir.

Ticarət müəssisəsinin antiböhran idarəetməsi – böhranları qabaqcadan xəbər vermək və yumşatmaq qabiliyyətinə malik olan, habelə böhran dövründə fəaliyyəti sağqalma rejimində saxlamaq və firmanı böhran vəziyyətindən minimal itkilərlə çıxarmaq qabiliyyətli idarəetmədir.

Ticarət biznesində antiböhran idarəetməsinin əsas problemləri aşağıdakılardır:

- böhranların proqnozlaşdırılması;
- böhran proseslərinin maliyyə-iqtisadi tənzimlənməsi;
- böhranlı inkişafın hüquqi tənzimlənməsi;
- münaqişəşünaşlıq;
- böhran situasiyalarında və ya təhlükəli böhran şəraitində menecment.

Ticarət firmasının istənilən formada idarəedilməsi müəyyən mənada antiböhran səciyyəlidir, yəni böhrana hazırdır. Böhranlar, həm baş vermələri səbəblərinə, həm də xarakterinə və nəticələrinə görə müxtəlif olurlar.

Ticarət müəssisəsinin idarə edilməsində, həm böhran haqda xəbərdarlıq edilməsi, həm də onun kəskinliyinin azaldılması, həmçinin nəticələrin minimumlaşdırılması mexanizmləri tətbiq edilməlidir.

Ticarət biznesinin riskli inkişafı idarəetmə sistemində adekvat reaksiya və risk şəraitində idarəetmənin spesifik mexanizmlərə, proseslərə, idarəetmə strukturlarına keçirilməsini tələb edir. Ticarət menecerinin idarəetmə və liderlik tərzinə xüsusi rol verilir.

Əgər böhranın dağıdıcı olacağı təhlükəsi yoxdursa və əgər böhranın zəruri yeniliklər gətirəcəyinə əminlik və ümid varsa, ticarət biznesinin idarə edilməsi böhranı təhrik edə bilər. Ticarət işinin antiböhran idarəetməsində idarəetmə strategiyası həlledici əhəmiyyətə malikdir. İdarəetmə strategiyasının müxtəlif alternativləri mövcuddur:

- böhran haqda xəbərdarlıq edilməsi strategiyası;
- böhranın yetkinləşməsinin gözlənməsi strategiyası;
- əks təsir strategiyası;
- hesablanmış risk strategiyası.

Ticarət biznesinin antiböhran idarəetməsində əsas müddəalar aşağıdakılardır:

Amillər – ehtiyatlı (sayıq) olmağı tələb edən hadisələr;

Simptomlar – böhran hadisələrinin təzahür etməsi;

Səbəblər – böhranın baş verməsi mənbələri.

Böhranın tanınması – böhranın simptom, amil və səbəblərinin aşkar edilməsi, onun tərkibinin, xüsusiyyət və xarakterinin müəyyən edilməsi;

Vasitələr – intuisiya, təcrübə, xüsusi biliklər, təhlil, tədqiqat, diaqnostika.

Beləliklə, antiböhran idarəetməsi – böhran təhlükəsinin öncədən görülməsi, onun simptomlarının təhlili, böhranın mənfəi nəticələrinin azaldılması üzrə tədbirlər və onun amillərindən gələcək inkişaf üçün istifadə edilməsi məsələlərinin müəyyən formada qarşıya qoyulduğu idarəetmədir. Ticarət işi üzrə menecer antiböhran idarəetmə fəlsəfəsi çərçivəsində düşünməlidir:

- böhranları öncədən görmək, gözləmək və baş vermələrinə səbəb olmaq mümkündür;

- böhranları müəyyən dərəcədə sürətləndirmək və təxirə salmaq olar;

- böhranlara hazırlaşmaq mümkündür və lazımdır;

- böhranları yumşaltmaq olar;

- böhran şəraitində idarəetmə xüsusi yanaşmalar, xüsusi biliklər, təcrübə və sənət tələb edir;

- böhran prosesləri müəyyən dərəcəyə qədər idarə edilə bilən ola bilərlər;

- böhrandan çıxış proseslərinin idarə edilməsi bu prosesləri sürətləndirməyə və nəticələri minimumlaşdırmağa qadirdir.

Ticarət firmasının fəaliyyətinin diaqnostikası zamanı böhranların aşağıdakı səbəblərini fərqləndirmək məqsədəuyğundur: ölkədəki maliyyə-iqtisadi situasiya; kəskin rəqabət; qeyri-peşəkar idarəetmə (səhv qərarlar); riskli inkişaf (strategiya); böhran idarəetməsi (münaqişə və böhranlar yaradan); mürəkkəb sosial-siyasi şərait; təbiət kataklizmaları. Təhlil əsasında antiböhran idarəetməsi strategiyası formalaşdırılır: böhran haqda xəbərdarlıq; onun baş verməsinə hazırlıq; onun yetkinləşməsinin gözlənilməsi; böhran hadisələrinə əks təsir göstərilməsi; onun proseslərinin ləngidilməsi; ehtiyatlardan və əlavə resurslardan istifadə etmək vasitəsilə nəticələrin stabiləşdirilməsi; hesablanmış risk; böhrandan ardıcıl çıxma; böhranın nəticələrinin kənarlaşdırılması şəraitinin qabaqcadan görülməsi və yaradılması.

§ 2. Ticarət biznesində riskli idarəetmə

İstehlakçı bazarında ticarət təşkilatlarının fəaliyyət göstərməsi və inkişaf etməsinin müasir meylləri, həm xarici, həm də daxili mühitin qeyri-müəyyənliyi şəraitində formalaşır. Bu, ticarət menecerlərindən təsərrüfat risklərinin idarə edilməsində səriştəli olmağı tələb edir.

Ticarət müəssisəsinin təsərrüfat riskləri – ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin qeyri-müəyyənliyi şəraitində gözlənilməz mülki və maliyyə itkilərinin (aktivlərin itirilməsi; mənfəət və gəlirlərin məbləğinin azalması və s.) baş verməsi ehtimalıdır. Təsərrüfat riskləri istənilən ticarət müəssisəsinin fəaliyyətində obyektiv hadisədir və ayrı-ayrı risk növləri məcmusu kimi təzahür edir.

Başlıca təsərrüfat risklərinə aşağıdakılar aiddir: əmlakın təsadüfi məhvi (korlanması) riski; kommersiya riski; iqtisadi, qiymət, valyuta, faiz, inflyasiya, investisiya, vergi, ödəniş qabiliyyətsizliyi, maliyyə dayanıqlığının itirilməsi riski və digər risk növləri.

Ortaya çıxma mənbələrinə görə risklər iki əsas qrupa bölünür: ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətindən asılı olan və asılı olmayan risklər. Təsərrüfat risklərinin iki əsas formasının fərqləndirilməsi onların belə təsnifləşdirilməsi ilə bağlıdır: sistemativ (və ya bazar) risk və qeyri-sistemativ (və ya spesifik) risk.

Ticarət müəssisəsində təsərrüfat risklərinin idarə edilməsinin əsas məqsədi onlarla bağlı maliyyə itkilərinin minimumlaşdırılmasıdır. Bu idarəetmə prosesi təsərrüfat risklərinin ayrı-ayrı növlərinin səviyyəsinin qiymətləndirilməsi, onların profilaktikası və sığortalanması ilə əlaqədardır.

Təsərrüfat risklərinin səviyyəsi aşağıdakı düstur üzrə qiymətləndirilir

$$RS=RE \times \dot{I}\ddot{O}$$

Burada, RS – müvafiq təsərrüfat riskinin səviyyəsi; RE – verilmiş riskin baş verməsi ehtimalı; $\dot{I}\ddot{O}$ – verilmiş risk üzrə mümkün maliyyə itkilərinin ölçüsüdür.

Təsərrüfat riskləri səviyyəsinin hesablanması aşağıdakı mərhələlər nöqtəyi-nəzərindən həyata keçirilir:

- 1) müəssisənin fəaliyyəti ilə bağlı ayrı-ayrı risk növlərini identifikasiyası;
- 2) təsərrüfat risklərinin ayrı-ayrı növlərinin başvermə ehtimalının qiymətləndirilməsi;
- 3) ayrı-ayrı təsərrüfat riskləri ilə bağlı mümkün maliyyə itkilərinin müəyyənləşdirilməsi.

§ 3. Ticarət müəssisəsinin antiböhran idarəetməsində risklərin profilaktikası formaları

Ticarət müəssisəsində təsərrüfat risklərinin idarə edilməsi üzrə preventiv tədbirlər sistemində əsas rol onların profilaktikasına məxsusdur. Təsərrüfat risklərinin profilaktikası üzrə tədbirlər qrupu onların başvermə ehtimalının azaldılması üçün nəzərdə tutulur.

Ticarət menecmentində adətən təsərrüfat risklərinin profilaktikasının aşağıdakı formalarından istifadə olunur.

1. Təsərrüfat risklərinə yol verməmək – təsərrüfat riskinin konkret növünü tamamilə istisna edən tədbirlərin işlənib hazırlanması:
 - a) risk səviyyəsi həddən artıq yuxarı olan təsərrüfat əməliyyatlarının həyata keçirilməsindən imtina edilməsi;
 - b) təsərrüfat dövrüyyəsində borc vəsaitlərinin payının azaldılması;
 - c) aktivlərin likvidliyi səviyyəsinin artırılması;
 - ç) «hejrləşdirmə» əməliyyatlarının həyata keçirilməsi;
 - d) «SWOT» əməliyyatlarının həyata keçirilməsi.
2. Təsərrüfat risklərinin minimumlaşdırılması təsərrüfat risklərindən tam yaxa qurtarmaq mümkün olmadıqda həyata keçirilir, məsələn,
 - a) alıcılardan müəyyən zəmanətlərin alınması;
 - b) bahalı məmulatlar üzrə maliyyə lizinqi şərt ilə istehlakçı kreditinin təqdim edilməsi zamanı əmtəələrin satılması;
 - c) kontragentlərlə müqavilələrdə fors-major (fövqəladə) hallar siyahısının ixtisar edilməsi;
 - ç) birja əməliyyatlarında opsional sazişlərdən istifadə edilməsi.
3. Təsərrüfat risklərinin diversifikasiyası təsərrüfat risklərinin mərkəzləşməsi səviyyəsinin azaldılmasına istiqamətlənir.
 - a) təsərrüfat fəaliyyəti növlərinin diversifikasiyası;
 - b) əmtəə malgöndərənlərinin;
 - c) reallaşdırılan əmtəələrin çeşidinin;
 - ç) qiymətli kağızlar çantasının;
 - d) depozit çantasının.
4. Təsərrüfat risklərinin limitləşdirilməsi – müvafiq iqtisadi və maliyyə normativlərinin təyin edilməsi:
 - a) əmtəələrin tədarükü üzrə bir kontragentlə bağlanmış kommersiya müqavilələrinin maksimal həcmi;
 - b) müəssisədə əmtəələrin məcmu ehtiyatının maksimal ölçüsü;
 - c) bir alıcıya təqdim edilən istehlakçı kreditinin maksimal ölçüsü;
 - ç) yüksək likvidli formada olan aktivlərin maksimal ölçüsü;
 - d) təsərrüfat dövrüyyəsində istifadə edilən borc vəsaitlərinin son hədd ölçüsü;
 - e) bir kommersiya bankında yerləşdirilən depozit əmanətinin maksimal ölçüsü və s.

Bundan başqa, risklərin optimallaşdırılması üzrə tədbirlər sistemi özünə daxili sığortalama (özünüsığortalama) və xarici sığortalamanı da daxil edir.

Risqlərin diaqnostikasında ticarət menecmentində müflisləşmə ehtimalının qiymətləndirilməsi xüsusi yer tutur. Belə ki, aktivlərin, kapitalın, investisiyaların, risklərin və ticarət müəssisəsinin maliyyə fəaliyyətinin başqa aspektlərinin idarə edilməsi qarşılıqlı əlaqəli xarakter daşmalıdır. Belə qarşılıqlı əlaqə ticarət müəssisəsinin maliyyə vəziyyətinin kompleks idarə edilməsi və onun optimallaşdırılması prosesində təmin olunur.

Ticarət müəssisəsinin optimal maliyyə vəziyyəti dedikdə, onun aktivlərinin və kapitalının ayrı-ayrı struktur elementlərinin tarazlığı başa düşülür. Ticarət müəssisəsinin maliyyə fəaliyyətinin optimallaşdırılması qarşıdakı perspektivdə onun uğurlu iqtisadi inkişafının əsas şərtlərindən biridir. Eyni zamanda ticarət müəssisəsinin böhranlı maliyyə vəziyyəti onun müflisləşməsi üçün ciddi təhlükə yaradır.

Ticarət müəssisəsinin maliyyə vəziyyətinin səviyyəsi bir sıra elementlərlə xarakterizə olunur ki, bunlardan da ən əsasları aşağıdakılardır: ödəniş qabiliyyətliliyi səviyyəsi, maliyyə dayanıqlığı səviyyəsi, rentabellik səviyyəsi və aktivlərin dövretmə səviyyəsi.

1. Ödəniş qabiliyyətliliyi səviyyəsi aktivlərin likvidlik vəziyyətindən asılı olaraq, ticarət müəssisəsinin öz maliyyə öhdəliklərini vaxtında ödəmək imkanlarını xarakterizə etməyə imkan verir. Ticarət müəssisəsinin ödəniş qabiliyyətliliyi səviyyəsini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı maliyyə əmsallarından istifadə edilir:

a) mütləq ödəniş qabiliyyətliliyi əmsalı («turşu testi») ticarət müəssisəsinin təxirəsalınmaz maliyyə öhdəliklərinin, onda mövcud olan hazır ödəniş vəsaitləri ilə nə dərəcədə təmin olunduğunu göstərir;

b) aralıq ödəniş qabiliyyətliliyi əmsalı ticarət müəssisəsinin bütün qısamüddətli maliyyə öhdəliklərinin onun yüksəklikvidli aktivləri və hazır ödəniş vəsaitləri hesabına nə dərəcədə təmin edilə bilindiğini göstərir;

c) cari ödəniş qabiliyyətliliyi əmsalı ticarət müəssisəsinin bütün cari borcunun (qısamüddətli borc vəsaitlərinin məbləği) onun bütün cari (dövriyyə) aktivləri hesabına nə dərəcədə təmin edilə bilindiğini göstərir.

2. Maliyyə dayanıqlığı səviyyəsi ticarət müəssisəsinin kapital mənbələri strukturunun normalaşdırılması ilə bağlı təsərrüfat riskinin səviyyəsini, nəticə etibarilə də qarşıdakı dövrdə müəssisənin inkişafının maliyyə ilə təmin edilməsinin stabillik dərəcəsini müəyyən etməyə imkan verir:

a) muxtariyyət əmsalı (MƏ) müəssisə tərəfindən istifadə edilən aktivlərin həcmninə nə dərəcədə şəxsi kapital hesabına formalaşdığını və onun xarici maliyyə mənbələrindən nə dərəcədə asılı olduğunu göstərir;

b) maliyyələşdirmə əmsalı (MaƏ) borc vəsaitlərinin (qısa və uzunmüddətli) hansı kəmiyyətinin şəxsi kapitalının bir vahidinə düşdüyünü, yəni ticarət kapitalının xarici maliyyələşdirmə mənbələrindən asılılıq dərəcəsini göstərir;

c) uzunmüddətli maliyyə müstəqilliyi əmsalı istifadə edilən aktivlərin ümumi həcmninə ticarət müəssisəsinin şəxsi və uzunmüddətli borc kapitalı hesabına formalaşdığını göstərir, yəni onun qısamüddətli maliyyələşdirmə mənbələrindən asılılığını xarakterizə edir;

ç) şəxsi kapitalın manevretmə əmsalı dövriyyə aktivlərinə investisiya edilmiş şəxsi kapitalın şəxsi kapitalın ümumi məbləğində hansı payı tutmasını əks etdirir.

3. Aktivlərin dövretmə səviyyəsi aktivlərə investisiya edilmiş maliyyə vəsaitlərinin ticarət fəaliyyəti prosesində nə qədər tez dövr etdiyini göstərərək, ticarət müəssisəsinin kommersiya fəallığını müəyyən etməyə imkan verir. Ticarət müəssisəsinin aktivlərinin dövretmə səviyyəsinin ümumiləşdirilmiş qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı maliyyə əmsallarından istifadə edilir:

a) bütün istifadə olunan aktivlərin dövretmə əmsalı nəzərdən keçirilən vaxt kəsiyində ticarət müəssisəsi aktivlərinin dövriyyələrinin sayını xarakterizə edir;

b) bütün istifadə olunan aktivlərin dövretmə dövrü ticarət müəssisəsinin məcmu aktivlərinin tam təsərrüfat dövriyyəsinə həyata keçirdiyi orta zaman dövrünü xarakterizə edir.

4. Rentabellik səviyyəsi ticarət müəssisəsinin öz təsərrüfat fəaliyyəti prosesində lazımı mənfəəti generasiya etməsi qabiliyyətini qiymətləndirməyə, aktivlərdən və sərmayə edilmiş kapitaldan istifadə edilməsinin ümumi effektivliyini xarakterizə etməyə imkan verir. Rentabellik səviyyəsinin ümumiləşdirilmiş şəkildə qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı başlıca göstəricilərdən istifadə edilir:

a) bütün istifadə olunan aktivlərin rentabellik əmsalı (və ya iqtisadi rentabellik əmsalı) ticarət müəssisəsinin bütün aktivləri tərəfindən generasiya edilən və onun istifadəsində olan xalis mənfəətin səviyyəsini göstərir;

b) şəxsi kapitalın rentabelliği əmsalı (və ya maliyyə rentabelliği əmsalı) ticarət müəssisəsinə investisiya edilmiş şəxsi kapitalın mənfəətliliyini xarakterizə edir;

c) əmtəələrin reallaşdırılmasının rentabelliği əmsalı (və ya kommersiya rentabelliği əmsalı) müəssisənin ticarət fəaliyyətinin mənfəətliliyini xarakterizə edir.

Müflisləşmə ehtimalının qiymətləndirilməsi üçün xüsusi metodlardan («Düpon modeli», xüsusi matris) istifadə edilir.

IV FƏSİL

TİCARƏTDƏ İNNOVASIYA MENECEMENTİ MEXANİZMİ

§ 1. Ticarət müəssisələrinin innovasiya menecmenti

İnnovasiya – idarəetmənin effektivliyini artıran və ticarət firmasının inkişafını müəyyən edən, onun mövqələrini möhkəmləndirən, təbii olaraq yox, planlaşdırılmış, işlənib hazırlanmış, reallaşdırılmış şəkildə baş verən dəyişikliklərdir.

Menecmentin innovasiya potensialının prinsipləri aşağıdakılardır:

- innovasiya öncədən görməsi;
- innovasiya menecmenti metodologiyası qarşıya qeyri-ordinar və mürəkkəb məqsədlərin qoyulmasını özünə daxil etməlidir;
- innovasiya menecmenti strateji menecment olmaya bilməz, lakin o, tamamilə müəyyən innovasiya strategiyalarını nəzərdə tutur;
- innovasiya münasibətinin zəruriliyi, bunsuz innovasiya menecmenti qeyri-mümkün olur;
- innovasiyanın resurs dəstəklənməsi;
- fəaliyyətin innovasiya təşkili ənənəvi və innovasiya idarəetməsinin fərqləndirilməsini nəzərdə tutur.

İnnovasiyalıq – ticarət müəssisəsinin müasir idarə edilməsinin qiymətləndirilməli və stimullaşdırılmalı olan ən mühüm xarakteristikalarından biridir. İnnovasiyalıq – ticarət biznesinin gələcəyə doğru meyliyidir.

İnnovasiyalar ticarət müəssisəsinin idarə edilməsinin bütün sferalarına (iqtisadi, sosial, təşkilati və texnoloji) daxil olmalıdır. Ticarət menecmentinin innovasiya potensialı – menecerin mövqeyi və müəssisə heyətinin keyfiyyəti ilə müəyyən olunan innovasiya fəaliyyəti qabiliyyətidir.

Ticarət müəssisəsinin innovasiya potensialının reallaşdırılması və toplanması resurslar tələb edir. Risksiz innovasiya mövcud deyil, amma resurs sərf etmədən də gələcəyə nail olmaq mümkün deyil. İnnovasiya menecmentində idarəetmə qərarları – innovasiya infrastrukturunun lazımi element və altsistemlərin seçilməsidir. İnnovasiya infrastrukturunu özünə aşağıdakıları daxil edir: yeniliklər bazarı; xalis rəqabət bazarı; kapital bazarı.

§ 2. Ticarət müəssisəsinin investisiya siyasəti

Ticarət müəssisəsinin investisiya siyasəti investisiya növləri ilə müəyyən olunan müxtəlif formalarda həyata keçirilir. Bu investisiyalar bir sıra əlamətlərə görə təsnifləşdirilir:

1. Vəsait qoyuluşu obyektləri üzrə :
 - real – kapitalın maddi-texniki bazanın və texnologiyanın inkişaf etdirilməsi üzrə qoyuluşu;
 - maliyyə investisiyaları – kapitalın müxtəlif maliyyə aktivləri üzrə qoyuluşu (pul və fond bazarı alətləri üzrə vəsait qoyuluşları).
2. İnnvestisiyalaşdırmada iştirak xarakterinə görə:
 - birbaşa investisiyalar – investisiyalaşdırma və kapital qoyuluşu obyektlərinin seçilməsində müəssisənin bilavasitə iştirakı;
 - dolaylı investisiyalar – kapitalın başqa təsərrüfat subyektləri ilə vasitəli şəkildə investisiyalaşdırılması.
3. İnnvestisiyalaşdırma dövrünə görə:
 - qısamüddətli investisiyalar – kapitalın bir ildən çox olmayan dövr üçün qoyuluşu;
 - uzunmüddətli investisiyalar – kapitalın 1 ildən uzun müddət üçün qoyuluşu.

İnnvestisiya fəaliyyəti müəssisənin öz strateji inkişaf məqsədlərindən investisiya resurslarının formalaşdırılması imkanlarından çıxış edərək, müstəqil olaraq formalaşdırdığı müəyyən investisiya siyasətinə tabedir. Ticarət müəssisəsinin investisiya siyasətinin başlıca məqsədi uzunmüddətli dövrdə onun inkişafının əsas istiqamətlərinin təmin edilməsi üçün onun aktivlərinin genişləndirilməsinin ən effektiv yollarının seçilməsi və reallaşdırılmasıdır.

Əslində müəssisənin öz investisiya siyasətini həyata keçirdiyi prinsiplər aşağıdakılardır:

- 1) ticarət menecmentinin işlənilib hazırlanmış strategiyasına müvafiq olaraq, investisiya fəaliyyətinin ayrı-ayrı istiqamətlərinin formalaşdırılması;
- 2) xarici investisiya mühiti şərtlərinin və investisiya bazarı konyunkturunun nəzərə alınması;
- 3) investisiyalaşdırmanın müxtəlif formalarının perspektiv dövrün ayrı-ayrı mərhələlərindəki nisbətlərinin müəyyən edilməsi;
- 4) investisiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan investisiya resurslarının lazımi həcmnin formalaşdırılması;
- 5) konkret investisiyalaşdırmanın ən effektiv obyektlərinin seçilməsi;
- 6) qarşıdakı dövr üçün müəssisənin investisiya çantasının formalaşdırılması.

İnnvestisiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi prosesi ticarət müəssisəsində müxtəlif zaman dövrlərində pul vəsaiti axınları ilə bağlı müxtəlif növ maliyyə hesablamalarının həyata keçirilməsini tələb edir.

§ 3. Ticarət işində investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi metodları

İnvestisiya layihələrinin gözlənilən effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı əsas göstəricilərdən istifadə edilir:

Xalis çıxarılmış gəlir investisiyalaşdırmanın ən ümumiləşdirilmiş xarakteristikasını, yəni mütləq məbləğdə onun son effektini əldə etməyə imkan verir:

$$XÇG = XPA - İV$$

Burada, XÇG – investisiya layihəsi üzrə xalis çıxarılmış gəlirin məbləği; XPA – investisiya layihəsinin istismarının bütün dövrü ərzində xalis pul axınının məbləği; İV – investisiya layihəsinin reallaşdırılmasına istiqamətlənmiş investisiya vəsaitlərinin məbləğidir.

Xalis çıxarılmış gəlir göstəricisinin mənfi kəmiyyət olduğu və ya sıfıra bərabər olduğu halda investisiya layihəsi rədd edilməlidir, belə ki, o, ticarət müəssisəsinə kapital qoyuluşu üzrə əlavə gəlir gətirməyəcəkdir.

Gəlirlilik indeksi (əmsalı) də həmçinin investisiya edilən vəsaitlərin həcmnin aşağıdakı layihə üzrə qarşıdakı xalis pul axını ilə müqayisə etməyə imkan verir:

$$Gİ = XPA / İV$$

Burada, Gİ – investisiya layihəsi üzrə gəlirlilik indeksi; XPA – cari dövrdə xalis pul axınının məbləğidir.

Əgər gəlirlilik indeksinin qiyməti birdən azdırsa və ya birə bərabədirsə, investisiya layihəsi müəssisəyə əlavə gəlir gətirməyəcəyi üçün rədd edilməlidir.

Özünü ödəmə dövrü

$$ÖD = İV / XPA_0$$

Burada, ÖD - özünü ödəmə dövrü; XPA₀ – dövr ərzində cari dövrdə xalis pul axınının orta məbləğidir.

Əgər hesablanmış özünü ödəmə dövrü ticarət müəssisəsi üçün münasibdirsə, onda investisiya layihəsi reallaşdırılma üçün qəbul oluna bilər.

Daxili gəlirlilik norması konkret investisiya layihəsinin diskont dərəcəsi ilə ifadə olunan gəlirlilik səviyyəsini xarakterizə edir, bu səviyyə üzrə investisiyalardan əldə edilən xalis pul axınının gələcək dəyəri investisiyalaşdırılan vəsaitlərin cari dəyərlərinə gətirilir.

$$DGN = \sqrt[n]{XPA / İV} - 1$$

Burada, DGN – daxili gəlirlilik norması; n – diskontlaşdırma dövrlərinin sayıdır.

Daxili gəlirlilik norması göstəricisi təkcə nəzərdən keçirilən investisiya layihələri çərçivəsində yox, həm də daha geniş diapazonda müqayisəli qiymətləndirmə üçün əlverişlidir.

İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi variantlı xarakter daşıyır. Qiymətləndirmə göstəriciləri sistemi layihənin məqsədlərindən asılı olaraq formalaşdırılır və metodiki işlərdə daha müfəssəl təqdim edilmişdir.

Ən effektiv investisiya layihələrinin seçilməsi üçün ticarət müəssisələrinin fəaliyyətinin sosial-iqtisadi göstəricilərinin hesablanması və müqayisəsi metodlarından istifadə edilməsi məqsədəuyğundur.

Cədvəl 16

Göstərici lərin adları	Adların ixtisar edilmiş forması	Göstəricinin mahiyyəti	Göstəricinin məhsul edilməsi düsturu	Üstünlükləri	Çatışmazlıqları	İstifadə edilməsi üzrə tövsiyələr
Xalis çıxarılmış dəyər	NPV	Nəzərdən keçirilən layihə qəbul olunduqda, müəssisənin iqtisadi potensialının dəyişməsinin proqnoz qiymətləndir məsini əks etdirir	$\left\{ \sum_{k=1}^m \frac{R(k)}{(1+r)^k} \right\} \left\{ \sum_{k=1}^n \frac{I(k)}{1+k} \right\}$ <p>P – illik gəlirin ölçüsü; İJ – investisiyanın məbləği; k-illərin sayı; r-arzu edilən gəlir</p>	İnvestisiya layihəsinin tam diskontlaşdırılmış nəticəsini göstərir	Yalnız qeyri-müəyyənlik şəraitində optimal qərarlar verir; axınları bütün səhmdarlar üçün optimal şəkildə ixtisar etmək olmaz	İnvestisiyanın qiymətləndirilməsinə də əsas alətdir. NPV>0 olduqda, layihəni qəbul etmək, NPV<0 olduqda isə, onu rədd etmək lazımdır, NPV=0 olduqda, stabiləşdirmə strategiyası
Rentabelliyn daxili norması	İRR	Resursların layihənin reallaşdırılması zamanı nail olunmalı olan və yol verilə bilən səviyyəsini müəyyən edir	NPV=0 olduqda, r-in qiyməti tapılır	Layihənin ekspress qiymətini verir	Maliyyə axınlarında işarə dəyişdikdə, İRR həqiqəti heç də həmişə real olaraq əks etdirmir; layihə İRR-ə malik olmaya və ya birdən az İRR-ə malik ola bilər; tez-tez diskont dərəcəsi müxtəlif zaman dövrləri üçün eyni olmur	İnvestisiyanın effektivliyinin kapitaldan istifadə olunmasının mövcud rentabelliyni ilə müqayisə edilməsi üçün istifadə etmək

İnvestisiyanın özünü ödəmə müddəti	PP	İnvestorun sərmayə etdiyi vəsaitləri geri qaytaracağı müddəti göstərir	$PP = IJ/P(k)$	İstifadədə sadədir	Özünü ödəmə dövründən kənarda investisiyadan daxil olan gəlirləri nəzərdən keçirmir; kumulyativ gəlir məbləğləri eyni olan, lakin onların illər üzrə müxtəlif cür paylandığı layihələri bir-birindən ayırmır, additivlik xüsusiyyətlərinə malik deyil	Köməkçi kriteriya kimi istifadə etmək olar
İnvestisiyanın effektivliyi əmsali	ARR	Layihənin ümumi rentabelliyini göstərir	$PN/(0.5 \times (IJ - RV))$, burada, RV – qalıq və ya ləğv dəyəridir	Alternativ layihələri qiymətləndirməyə imkan verir	Gəlir göstəricilərinin diskontlaşdırılmasını nəzərdə tutmur, yaradılan pul vəsaitlərinin axınlarına yox, mühasibat məlumatlarına istinad edir	Diskont dəyəridən istifadə edən göstəricilərin tamamlanmasının nəzərə alınması ilə istifadə edilməlidir

Cədvəl 17

Layihənin effektivliyin variantlı sosial-iqtisadi göstəricilərinin hesablanması əsasında qiymətləndirilməsi

Göstərici	Hesablama üsulu	Əhəmiyyəti
İqtisadi səmərəlilik göstəriciləri		
Ümumi mənfəət	Maya dəyərini çıxılması ilə, məhsulun reallaşdırılmasından əldə edilən qazanc	Reallaşdırma həcmi artırılması və onun daxilində maya dəyərini payının azalması hesabına ÜM-in artması
Maya dəyəri	Özünə istehsalın istehlak edilmiş vasitələri və əməyin ödənilməsi üzrə xərcləri daxil edən maya dəyərini bir hissəsi	Daha sərfəli malgöndərənlərlə müqavilə bağlanması nəticəsində məhsul üzrə tədarükət qiymətlərinin azalması hesabına maya dəyərini artım tempini 3% azalması
Əmtəə məhsulunun həcmi	Müəyyən zaman dövrü ərzində reallaşdırılan məhsulların dəyəri	Ticarət xidmətinin təşkilinin yaxşılaşması və marketing tədbirlərinin güclənməsi hesabına əmtəə dövriyyəsi həcmi 10-12% artması
Əmtəə məhsulunun 1 manatı üzrə xərclər	Maya dəyərini əmtəə məhsulunun dəyərini nisbəti	Tedarükət qiymətlərinin azalması hesabına əmtəə məhsulunun 1 manatı üzrə xərclərin azalması
Satışdan əldə edilən mənfəət	Tədavül xərclərini çıxmaqla ümumi mənfəət	Bütün resurs növlərinin reasional bölüşdürülməsi və onlardan istifadə edilməsi üzərində nəzarət nəticəsində tədavül xərclərinin artım templərinin azalması hesabına SM-in 20% artması
Satışın rentabelliği	Satışdan əldə edilən mənfəətin reallaşdırılmış əmtəə məhsulunun dəyərini nisbəti	Mənfəət artımının xərclərin artımından üstün olması hesabına rentabelliğin 8% artması
Əsas fondların fondverimi	Əmtəə məhsulunun həcmi əsas fondların dəyərini nisbəti	Əsas fondlardan istifadənin yaxşılaşdırılması nəticəsində FV-nin 10% artması
Əməyin keyfiyyət, məhsuldarlıq və mürəkkəbliк göstəriciləri		
Əməyin məhsuldarlığı	Reallaşdırılan məhsul həcmi	Maddi stimullaşdırma sisteminin tətbiqi,

	işçilərin ümumi sayına nisbəti	əməkdaşların ixtisasının artırılması, təchizat sisteminin təkmilləşdirilməsi və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması nəticəsində əmtəə dövriyyəsi həcmnin artırılması hesabına ƏM-nin 7% artırılması
Əməyin ödənilməsi fondu	Maya dəyərinə daxil edilən əsas və əlavə əmək haqqının ümumi fondu	Təşkilatın fəaliyyətinin əsas nəticələrinin artırılması və bütün öhdəliklərin ixtisaslı şəkildə yerinə yetirilməsi nəticəsində əmək haqqının artırılması və işçilərin (marketoloqların) sayının artırılması hesabına ƏÖF-nun 5% artırılması
İşçinin orta əmək haqqı	Əməyin ödənilməsinin ümumi fondunun heyətin ümumi sayına nisbəti	Əməyin həcm və mürəkkəbliyinin artırılması hesabına orta aylıq əmək haqqının 3% artırılması
Əməyin məhsuldarlığı (ƏM) templəri ilə əmək haqqı templərinin nisbəti	ƏM artımının orta əmək haqqı artımına nisbəti	Əmək haqqının əmək məhsuldarlığı artımından daha yavaş sürətlə artmasından xəbər verən artım
Əməyin keyfiyyəti	Şikayətlərin sayının heyətin ümumi sayına nisbəti	Bu göstəricinin, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və ixtisasın artırılması nəticəsində xidmət göstərilməsi keyfiyyətinin artırılması hesabına əməyin keyfiyyətinin artmasından xəbər verən azalması
Sosial effektivlik göstəriciləri		
Heyətin axıcılığı	İşdən çıxarılmış işçilərin sayının işçilərin ümumi sayına nisbəti	İşə, stimullaşdırılma sisteminin işlənilməsinə, hazırlanmasına, şəxslərarası münasibətlərin qaydaya salınmasına, heyətin idarəetmə prosesinə cəlb edilməsinə qarşı marağın artırılması hesabına axıcılığın azaldılması

Əmək intizamının səviyyəsi	Əmək intizamının pozulması hallarının işçilərin ümumi sayına nisbəti	Əməyin nəticələri üzərində nəzarətin təşkil edilməsi, operativ hesabatda pozuntu, proqul, gecikmə hallarının və struktur bölmələrinin məsuliyyətsizliyinin dəqiq fiksasiyası hesabına əmək intizamı səviyyəsinin artırılması
Heyətin yüklənməsinin bərabərliyi	Təşkilat rəhbərliyi tərəfindən yüklənmənin bərabərliyinin 5 ballıq şkala üzrə ekspert qiymətləndirməsi	Ştat cədvəli və vəzifələrin birləşdirilməsi bazasında öhdəliklərin dəqiq bölüşdürülməsi hesabına yüklənmənin bərabərliyinin 1-2 bal artırılması
Heyətin işinin etibarlılığı	Təşkilat rəhbərliyi tərəfindən etibarlılığın 10 ballıq şkala üzrə ekspert qiymətləndirməsi	Əlavə stimullaşdırma sisteminin yaradılması, iş yerlərinin avtomatlaşdırılması hesabına etibarlılığın 3-4 bal artırılması
Kollektivdə sosial-psixoloji iqlim	Mütəxəssislərin köməyi ilə konkret sosial və psixoloji tədqiqatlar əsasında təyin edilir	Tələbatların təhlili və əməyin nəticələri üzrə nəzarət, heyətin qiymətləndirilməsi və attestasiyası sisteminin işlənilib hazırlanması, şəxslərarası kommunikasiyaların qaydaya salınması əsasında motivləşdirmə sisteminin işlənilib hazırlanması hesabına iqlimin yaxşılaşdırılması

§ 4. Ticarət menecmentində layihə idarəetməsi

Layihə dedikdə, müəyyən müddətlərdə və müəyyən büdcə əsasında reallaşdırılan texniki və ya sosial-iqtisadi sistemin məqsədyönlü şəkildə dəyişməsi prosesi başa düşülür. Yeni müəssisənin yaradılması, yeni məhsul və texnologiya növlərinin mənimsənilməsi, müdafiə müəssisəsində konversiya prosesi, yeni kitabın yazılması, səhmləşdirmə, konkret iqtisadi məsələnin həlli layihədir.

Layihələr aşağıdakı kimi bölünürlər:

1) meqalayihələr – bir-birilə vahid məqsəd, resurslar və yerinə yetirilmə müddətləri üzrə birləşmiş qarşılıqlı əlaqəli layihələrin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutan məqsədli proqramlardır. Adətən onlar idarəetmənin yuxarı səviyyələrində yerinə yetirilirlər;

2) multilayihələr – bazar fəaliyyət mexanizmlərinə keçidin təşkili və gələcək inkişaf konsepsiyasının işlənilib hazırlanması ilə əlaqədar olan konkret proqramlardır;

3) monolayihələr – ehtiva layihələrdir ki, onlar üçün konkret məqsədin qoyulması və sərt zaman və maliyyə şəraiti çərçivəsində bu məqsədə nail olunması xarakterikdir.

Yerinə yetirilən işlərin həcminə görə layihələr xüsusi iri, iri, orta və kiçik layihələrə; reallaşdırılmasının davamiyyət müddətinə görə – uzunmüddətli (5-7 il), ortamüddətli (3-5 il), qısamüddətli (1-2 il); məqsədli istiqamətliliyinə görə – elmi-texniki, elmi, iqtisadi, təşkilati, sosial, marketing və kombinəlanmış layihələrə bölünürlər.

Öz işində artan problemlər və mürəkkəb məsələlərlə qarşılaşan müxtəlif təşkilatlar, ilkin olaraq, bu məsələləri hərbi təşkilatlardan mənimsənilmiş ənənəvi idarəetmə strukturları nöqtəyi-nəzərindən həll etməyə çalışırdılar. Bu strukturlar yuxarı rəhbərlik üçün sadə və rahatdırlar. Onlarda hər bir əməkdaş konkret müdiriyyətə tabedir, bu zaman bütün təşkilat fəaliyyətin ayrı-ayrı iş və ya funksiya növləri üzrə ixtisaslaşmış qruplara bölünür. Belə xətti-funksional bölmələr hüquq və öhdəliklərin dəqiq bölüşdürülməsi, təbəçiliyin ierarxikliyi ilə xarakterizə olunur ki, bu da işin yüksək effektivliyini və məhsuldarlığını təmin edir, təşkilati strukturu sadələşdirir, amma eyni zamanda onlar üçün bir sıra çatışmazlıqlar səciyyəvidir:

- yeniliklərə qarşı aşağı həssaslıq və motivləşmə, hər şeydən əvvəl, radikal xüsusiyyət;

- başqa funksional bölmələrlə birgə fəaliyyətin təşkili zamanı effektivliyin aşağı olması, çünki bu zaman funksional menecerlər, ümumi halda, bütün təşkilatı və ya layihəni bilmir və ya onun haqqında zəif təsəvvürə malik olurlar;

- xətti bölmələr arasında rəqabət və ya aşkar düşmənçilik son dərəcə mühüm informasiyanın itirilməsinə və ya gecikməsinə səbəb ola bilər;

- müxtəlif bölmələrin fəaliyyətlərinin qarşılıqlı münasibət və koordinasiyasına görə məsuliyyət paralellik üzündən yuyulmuş və ya qeyri-müəyyən ola bilər;

- iş həcminin bölmələr arasında bölüşdürülməsi qərar qəbulu prosesini ləngidir və mürəkkəbləşdirir və təşkilatda şəraitin dəyişməsinə qarşı gecikmiş reaksiya verilməsi ehtimalını artırır;

- təşkilatın və təşkilati mürəkkəbliyin ölçüsünün artması ilə, yuxarı rəhbərlik üçün ayrı-ayrı layihə, məsələ və ya proqramları reallaşdırmaq getdikcə çətinləşir.

Təşkilatın məqsədlərinin yenidən istiqamətləndirilməsi və ya onlara nail olunması yollarının dəyişməsi ilə bağlı problemlə məsələlərin həlli zamanı ən effektiv forma kimi layihə idarəetməsi çıxış edir. Layihənin idarə edilməsi – layihənin həyat dövrü ərzində layihədə işlərin tərkibi və həcmi, dəyəri, zamanı, keyfiyyəti və layihə iştirakçılarının təmin edilməsi üzrə müəyyən nəticələrə nail olmaq üçün müasir idarəetmə metod və texnikası sistemlərinin tətbiqi yolu ilə insan və material resurslarına rəhbərlik və onlar üzərində koordinasiya sənətidir.

Innovasiya prosesinin idarə edilməsi yüksək peşəkar səriştə, dərin ixtisaslı biliklər, yaradıcı təfəkkür və rəhbər kadrlarda əhəmiyyətli praktiki təcrübə olmasını tələb edir. Məhz bu işçi kateqoriyası təşkilatın mövcud innovasiya potensialını hərəkətə gətirən rıçaq rolunu oynayır. Yeniliklərin reallaşdırılmasının uğurlu olmasına yalnız o halda nail olmaq olar ki, bu yeniliyi məsuliyyətli, layihənin uğurlu olmasını hər şeydən öncə fikirləşən və bunun üçün öz karyerasını belə risk altına qoymağa hazır olan, yüksək motivləşmə ilə risk etmək qabiliyyəti olan işçi – innovasiya meneceri tətbiq etsin.

«Dünən kifayət edən, bu gün kifayət etmir və bu gün kifayət edən, sabah kifayət etməyəcəkdir» prinsipi aydındır ki, heç bir başqa sahədə özünə, təşkilatın idarə edilməsi sahəsindəki qədər haqq qazandıra bilməz. Kompüter və idarəetmə metodlarının sürətli inkişafına baxmayaraq, idarə etmək asanlaşmamışdır – əksinə, rəhbər işçilərə qarşı tələblər artmışdır. Demək olar ki, hər bir rəhbər üçün, onun işinə qarşı irəli sürülən təkə müasir yox, həm də gələcək tələbləri təmin edən peşəkar və ixtisaslı hazırlıq üzrə «innovasiya» zəruridir.

Layihələrin idarə edilməsi zamanı aləti seçməzdən əvvəl aşağıdakı suallara cavab vermək lazımdır:

- bu layihə çox böyük və çox mürəkkəbdirmi;
- o, özündə vahid bütünlük altında birləşdirilə bilən ayrı-ayrı hissə və altsistemlərdən ibarət olan həqiqi sistemi əks etdirirmi;
- yuxarı rəhbərlik informasiya mənbələrinin vahidliyi və ümumiyyətlə layihə üzrə məsuliyyət hiss edirmi;
- sərt maliyyə nəzarəti zəruridirmi;
- büdcə və təqvim qrafiklərində böyük məhdudiyətlər gözlənilirmi;

- şəraitin dəyişməsinə qarşı cəld reaksiya zəruridirmi;
 - layihə çoxlu sayda funksional bölmələrin və iş növlərinin cəlb edilməsi ilə əlaqədardır;

- layihə formallaşmış təşkilati strukturu ciddi şəkildə dəyişə bilirmi.

Bu suallara cavablar dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin qeyri-qənaətbəxşliyi və ya məqsədəuyğunluğu haqqında qərar qəbul etməyə imkan verir. Sonuncu halda vəzifə bu layihə üzərində rəhbərliyi həyata keçirəcək rəhbərlik seçimindən ibarətdir.

Layihənin idarə edilməsi metodologiyası layihənin məqsədlərinə nail olunması üzrə hüquq və məsuliyyətlərin bir insan və ya kiçik qrup üzərində mərkəzləşdirilməsindən ibarətdir. Bu funksiyaları layihə meneceri həyata keçirir və o, öz səylərini aşağıdakı funksiyalar üzərində cəmləşdirir:

- xərclər smetasının tərtibi və onun üzərində nəzarət;
- iş qrafikinin tərtibi və onun üzərində nəzarət;
- resursların bölüşdürülməsi;
- keyfiyyətin idarə edilməsi;
- riskin idarə edilməsi;
- ətraf mühit ilə qarşılıqlı münasibət və əlaqələr.

Hazırkı dövrdə layihə rəhbərinin malik olmalı olduğu keyfiyyətlər üzrə iki bir-birinə əks nöqtəyi-nəzər formallaşmışdır. Birinci nöqtəyi-nəzərə uyğun olaraq, hesab edilir ki, rəhbər üçün müəyyənedici keyfiyyətlər konkret sahədə peşəkar ixtisas və texniki biliklərdir. İkinciyə görə isə, əsas amil liderlik və müvəqqəti yaradıcı kollektivlərin idarə edilməsi üzrə bacarıqların uyğunlaşdırılmasıdır.

Təcrübə göstərir ki, rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri ilə onların yerinə yetirdikləri rol funksiyaları arasında müəyyən uyğunluq mövcuddur, buna görə də innovasiya prosesinin reallaşdırılması üçün lazım olan hər bir rol yalnız özünə xas olan məsələləri daxil edir ki, bunların həlli də müəyyən şəxsiyyət tipini nəzərdə tutur.

Rəhbər işçilərin yeniliklərin tətbiqinə qarşı xüsusi münasibəti onların şəxsi işi deyil, çünki bu, işçi kollektivin fəaliyyətinə həddən artıq ciddi təsir göstərir. Rəhbərin yeniliklərə qarşı münasibətinə təsir göstərən motivləşdirmə amilləri aşağıdakılardır:

- rəhbər tərəfindən innovasiya fəaliyyətinin əhəmiyyətinin təşkilatın məsələləri nöqtəyi-nəzərindən obyektiv qiymətləndirilməsinə zəmanət verən yüksək peşəkar səviyyə. Təşkilatda innovasiya fəallığının şüurlu inkişafının həlledici şərti kimi çıxış edən təşkilatın məqsədləri, əhəmiyyəti, ilkin şərtləri və inkişaf strategiyalarının başa düşülməsi; toplanmış bilik və təcrübələr rəhbər işçilərə həm təşkilatın innovasiya strategiyasının formalaşdırılması, həm də onun reallaşdırılması prosesinə daxil olmağa imkan verir;

Cədvəl 18

İnnovasiya prosesində əsas funksiyalar

<i>Əsas funksiya</i>	<i>Şəxsi keyfiyyətlər</i>	<i>İşgüzar fəaliyyət</i>
Generasiya	Bir və ya iki sahədə mütəxəssis olan şəxs konseptuallaşdırma və abstrakt düşünməyə meyllidir; eynicinsli olmayan işlərə həvəs göstərir; təkbəşinə həvəslə işləyir	Yeni ideyalar generasiya edir və onların texniki-iqtisadi əsaslılığını yoxlayır; problemləri uğurla həll edir; yeni metodlar axtarır və tətqir; yeni nailiyyətlərə can atır.
İnformasiya nəzarəti	Texniki sahədə yüksək səriştəyə malikdir; ünsiyyətdə sadə və açıqdır; kömək göstərmək üçün həvəslə təmasa girir	Öz sahəsində baş verən hadisələri jurnallar, konfranslar, kolleqalar və başqa kompaniyaların sahibkarları ilə əlaqələr vasitəsilə daimi olaraq izləyir; kolleqalarla informasiya ilə bölüşür; əməkdaşlar üçün informasiya mənbəyi kimi çıxış edir; qeyri-rəsmi səviyyədə onlar arasında koordinasiyanı təmin edir
Dəstəkləmə və təlimatlandırma	Yeni ideyaların işlənilib hazırlanmasında təcrübəsi var; kolleqalarını həvəslə dinləyir və qiymətləndirmədə kifayət qədər obyektivdir	Başqalarının qabiliyyətlərini aşkar etməyə kömək edir; mənəvi kömək göstərir, məsləhətlər verir, layihə qrupu və onun rəhbəri üçün məsləhətçi kimi çıxış edir; çox vaxt bu, layihəyə təsirli dəstək göstərilməsi üçün hansı düyməni sıxmağı bilən təcrübəli baş əməkdaşdır

- rəhbərin qərar qəbulu üzrə fəaliyyəti ilə birbaşa bağlı olan məsələlərə nail olunmasına birbaşa təsir göstərən tutulmuş vəzifə. Təcrübə təsdiq edir ki, əgər rəhbərin idarəetmə fəaliyyəti innovasiya siyasətinin formalaşdırılması və reallaşdırılması ilə sıx əlaqəyə malik deyildirsə, onda onun da yeniliklərə qaşu münasibəti «soyuq» olur. Rəhbərin yeniliklərə münasibəti birləfəlik verilən (məlumat) deyil. Bu münasibət müəyyən mənada ayrı-ayrı işçilərdə rəhbərin şəxsiyyətinin və onun fəaliyyət şərtlərinin inkişafı nəticəsində qanunauyğun olaraq dəyişir. Məlumdur ki, ierarxik idarəetmə sisteminə yuxarı vəzifəyə keçidlə innovasiya siyasətinin əhəmiyyətinin əhatə dairəsi və başa düşülməsi genişlənilir, innovasiya inkişafının perspektiv məsələlərinin həllinə qarşı maraq və məsuliyyət artır;

- şəxsi keyfiyyətlər rəhbərlik fəaliyyətinin üsullarını və ən başlıcası – onun məhsuldarlığını müəyyən edir. Şəxsi keyfiyyətlər, başqa amillərlə yanaşı, rəhbər işçinin ümumiyyətlə yeniliklərə, yəni geniş mənada yeniləşmələrə qarşı münasibətini müəyyən edir. Onlar, onun konkret innovasiya strategiyasının yaradılması və reallaşdırılmasına qarşı aktiv və passiv münasibətinin formalaşdığı baza, onun bu strategiyanın tərkibini təşkil edən, yenilik proseslərini idarə etmək qabiliyyəti və ya qabiliyyətsizliyi kimi çıxış edirlər.

Layihə üzərində iş üç mərhələdən ibarətdir: *hazırlıq* mərhələsi özünə layihənin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsini və onun strukturunun formalaşdırılmasını; *təşkilati* mərhələ işlərin yerinə yetirilməsini, fəaliyyətlərin və icraçıların koordinasiyasını daxil edir; *yekun* mərhələ isə nəticələrin qarşıya qoyulmuş məqsədlərə uyğunluğunun təmin edilməsinə istiqamətlənir.

Layihə idarəetməsi onun reallaşdırılmasının mütləq surətdə daxili və xarici şəraitinin müfəssəl təhlilinin aparılmasını; riskin təhlilini və layihəni reallaşdıran komandada layihə təfəkkürünün formalaşdırılmasını; layihə rəhbəri və onun ayrı-ayrı mərhələlərinin yerinə yetirilməsi üzrə məsuliyyət daşıyan şəxslər tərəfindən həyata keçirilən layihə işlərinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Fəaliyyətlərin koordinasiyası və layihənin həyata keçirilməsi üzrə nəzarət üçün özünə idarəetmə, layihə və işçi qrupu daxil edən müəyyən struktur tələb olunur. İdarəetmə qrupunun vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi;
- idarəetmə prinsiplərinin işlənilib hazırlanması;
- layihə rəhbərlərinin təsdiqlənməsi, təşkilatın daxili və xarici siyasət məsələlərinin həll edilməsi;
- layihənin reallaşdırılması prosesində layihə rəhbərlərini dəstəkləmək və kömək göstərmək.

Layihə qruplarının vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- layihə üzrə təsdiqlənmiş iş planlarının yerinə yetirilməsi;
- layihə gedişində nail olunan nəticələrin qiymətləndirilməsi, xərc və qənaət edilmiş vəsaitlərin qiymətləndirilməsi;
- kollektivdə münəqişə və ziddiyyətlərin qarşısının alınması, ortaya çıxan çətinliklərə qarşı reaksiya.

İşçi qrupun funksiyaları layihə və idarəetmə qrupları tərəfindən qarşıya qoyulan vəzifə və məqsədlərin yerinə yetirilməsindən ibarətdir.

Layihənin məqsəd, vəzifə, miqyas və başqa parametrlərindən asılı olaraq, layihə komandasının iki əsas struktur növü tətbiq oluna bilər.

Komanda strukturunun *matris forması*, bir qayda olaraq, həyat dövrü müddəti 2 ilə qədər olan kiçik və orta ölçülü layihələr üçün tətbiq edilir. Matris formasının mahiyyəti layihə komandasına müəssisənin funksional şöbələrindən müvəqqəti müqavilə üzrə mütəxəssislərin seçilməsindən ibarətdir.

Layihə rəhbərlərinin funksional bölmələrlə qarşılıqlı fəaliyyəti üfük üzrə həyata keçirilir və bu əlaqələr ənənəvi şaquli rəhbər-tabeli əlaqələrinə söykənərək, qarşılıqlı fəaliyyət matrisi formalaşdırır. İdarəetmənin insan aspektləri nöqtəyi-nəzərindən, bu forma həm üstünlüklərə, həm də çatışmazlıqlara malikdir. Üstünlüklər aşağıdakılardan ibarətdir:

- fəaliyyət prosesində zəruri dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zamanı komandanın formalaşdırılması və yenidən təşkili çevikliyi;

- yenidən yaradılmış komandada və firmanın daimi fəaliyyətdə olan bölmələrində funksiyaların təkrarlanmaması;

- komanda üzvlərində sahibki günə inamın olması, bunun mahiyyəti isə ondan ibarətdir ki, işin sona çatdırılmasından sonra layihə komandasında işçilər öz funksional bölmələrinə qayıdırlar.

Üstünlüklərlə yanaşı, bu forma aşağıdakı çatışmazlıqlara da malikdir:

- layihənin rəhbəri funksional bölmələrə inzibati mənsubiyyətini saxlayan öz komanda üzvləri üzərində bilavasitə inzibati hakimiyyətə malik deyildir, yəni burada vahid rəhbərlik prinsipi pozulur;

- layihənin reallaşdırılmasının qısa müddəti «komanda ruhunun» formalaşmasını çətinləşdirir; insanların qarşılıqlı münasibətlərini mürəkkəbləşir;

- iştirakçıların vəziyyətlərinin müvəqqətiliyi və ikili xarakteri firma daxilində mütəxəssislərin və resursların bölüşdürülməsi məsələləri üzrə münaqişələrin yaranmasına gətirib çıxarır.

İnnovasiya komandası strukturunun *layihə forması* özündə layihə bölmələri və icraçıları arasındakı qarşılıqlı fəaliyyətin keyfiyyətə yeni sxemini əks etdirir və uzunmüddətli (2 ildən artıq) dövr ərzində irimiqyaslı layihələrin idarə edilməsi üçün istifadə edilir.

Layihə strukturunda konkret məsələnin həlli üçün layihə üzrə iş bitdikdən sonra xüsusi işçi qrup yaradılır.

İnnovasiya komandaları – məhsul işləyib hazırlayan, istehsal edən və reallaşdıran, istehlakçılara xidmət göstərən, texnologiyaya şəkil verilməsi və bu zaman ortaya çıxan təşkilati problemlərin həlli və s. ilə məşğul olan yüksək ixtisaslı işçilər, mühəndislər və yeni idarəetmə təfəkkürünə sahib başqa işçilərdən ibarət kiçik (1-12 nəfərlik), özünü idarə edən kollektivdir.

İnnovasiya prosesinin reallaşdırılması zamanı effektiv komanda işi aşağıdakı əlamətlərlə xarakterizə olunur:

- şəxsi maraqların böyük uyğunluğu (komanda üzvləri şəxsi maraqlarını qrup məqsədlərinə tabe etdirirlər);

- məqsədin birgə müəyyənləşdirilməsi və qavranılması;

- fəaliyyətlərin yüksək dərəcədə koordinasiyası;

- dəyişən şəraitlərə uyğunlaşma;

- vaxtlı-vaxtında qərar qəbulu və adekvat fəaliyyətlər;

- kommunikasiya kanallarından ağılla istifadə olunması;

- problemlərin müzakirə edilməsi zamanı liberal atmosfer, tənqidin konstruktivliyi.

İnnovasiya komandalarının yaradılması problemlərin birgə həllinə, stress situasiyalarının azalmasına, çoxlu sayda ideyaların generasiyasına, işçilərin innovasiya qabiliyyətliliyinin artmasına və yeniliklərin daha sürətlə reallaşdırılmasına imkan yaradır.

Müxtəlif səviyyə və istiqamətdən olan komandaları nəzərdən keçirmək məqsəduyğundur – istehsal komandası, menecerlər komandası, yuxarı rəhbərlik komandası və s. Komandaların yaradılması haqqında qərar qəbul edərkən, ilk növbədə, bunun tələb olunan xərc və səylərə dəydiyini qiymətləndirmək lazımdır. Bu halda komanda yeniyə qarşı həssaslıq və onun qiymətliliyi nöqtəyi-nəzərindən təhlil edilir. Effektiv innovasiya fəaliyyəti, novatorlara maksimal fəaliyyət azadlığı verildikdə, yeni məmulatların işlənilib hazırlanması, istehsalı və marketinqi ilə bağlı bütün məsuliyyəti onların üzərinə qoyduqda və təşkilatda innovasiya iqlimi yaratdıqda, mümkündür.

Grup özünün ayrı-ayrı üzvlərinin davranışlarına güclü təsir göstərə bilər və əksinə, qrupun ayrı-ayrı üzvləri qrup normaları tab gətirsin deyə, öz işlərini tormozlaşdırdıqları zaman bu təsir çox cüzi olur. Bu zaman əvvəllər layihəyə cəlb edilmiş müvafiq heyət və resurslar öz ixtisaslaşmış bölmələrinə geri qayıdırlar. Firma tərkibində perspektiv inkişaf məsələlərinin həlli üçün strategiya məsələləri ilə məşğul olan xüsusi bölmələr yaradılır, layihələrin rəhbərləri isə öz diqqətlərini konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi üzərində cəmləşdirirlər.

V FƏSİL

TİCARƏT BİZNESİNİN KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN MENECEMENT SİSTEMİ

§ 1. Ticarət müəssisələrinin kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi

Kommersiya fəaliyyəti – ticarət sahibkarlığı və ya biznesin növüdür, amma istənilən, həqiqətən sivilizasiyalı bazar iqtisadiyyatının əsasında duran alicənab biznes növüdür.

Kommersiya fəaliyyəti – mənfəət əldə edilməsi məqsədilə alqı-satqı aktlarının həyata keçirilməsi üzrə ticarət və ya ticarət prosesləridir. Ticarət – əmtəə tədavülü sferasıdır. Beləliklə, kommersiya fəaliyyəti təşkilatın, ayrı-ayrı şəxslərin tələbinin təmin edilməsi və mənfəət qazanılması məqsədilə əmtəə və xidmətlərin alqı-satqı əməliyyatlarının həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyətini ifadə edir.

Yerinə yetirilən funksiyaların xarakterinə görə ticarət proseslərini iki növə ayırmaq olar: texnoloji (istehsal) və kommersiya (ticarət). Texnoloji proseslər əmtəənin istehlak dəyəri kimi hərəkəti ilə əlaqədardır və özündə tədavül sferasında istehsal prosesini (nəqliyyat, saxlama, qablaşdırma, çəkib-bükmə, sortlaşdırma) əks etdirir. Kommersiya prosesləri dəyər formalarının dəyişməsi ilə, yəni əmtəələrin alqı-satqısı ilə əlaqədardırlar. Kommersiya proseslərinə həmçinin əmtəələrin alqı-satqı əməliyyatlarının normal həyata keçirilməsini təmin edən ticarət prosesləri də aiddir: istehlakçı tələbinin öyrənilməsi, malgöndərənlər və əmtəə istehlakçıları arasında təsərrüfat əlaqələrinin təşkili, topdan tədarükət və əmtəələrin satışı və s.

«Kommersiya» termini latınca «kommercium» kimi tərcümə olunan ticarət sözündən yaranmışdır, ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, «ticarət» termini iki mənə daşıyır: birinci halda, o, xalq təsərrüfatının müstəqil sahəsi – ticarət, ikinci halda, mənfəət əldə edilməsi üçün alqı-satqı aktlarının həyata keçirilməsinə istiqamətlənmiş ticarət prosesləri kimi ifadə olunur.

Ticarət təşkilatları və müəssisələrinin kommersiya fəaliyyəti aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- əhalinin və əmtəələrin satış bazarının tələbinin öyrənilməsi;
- əmtəələrin göndərilməsi mənbələrinin və malgöndərənlərin aşkar edilməsi və öyrənilməsi, malgöndərənlərlə səmərəli əlaqələrin təşkil edilməsi, o cümlədən əmtəələrin göndərilməsi üzrə razılaşmaların, malgöndərənlər tərəfindən razılaşma öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinin uçotu və bunun üzərində nəzarətin təşkili;
- əmtəələrin topdansatışının təşkil edilməsi, optimal çeşidin formalaşdırılması, əmtəə ehtiyatlarının idarə edilməsi;

- ticarət təşkilatının mənfəətinin artırılmasına istiqamətlənmiş satışın təşkili;

- maliyyə fəaliyyətinin təşkili;
- ticarət xidmətlərinin göstərilməsi.

Ticarət müəssisəsinin kommertiya fəaliyyətinin idarə edilməsi özünə kommertiya fəaliyyətinin aşağıdakı mərhələlərini daxil edir:

- cari dövrdə işlərin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi (situasiyalı təhlil);
- biznesin inkişaf istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi (vəzifələrin qoyuluşu);

- qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması planının tərtib edilməsi (strateji idarəetmə, planlaşdırma);

- planın yerinə yetirilməsi üzrə tədbirlərin təşkili (təşkilətmə mərhələsi);

- nail olunmuş nəticələrin yoxlanması, onlar mövcud olmadıqda, səbəblərin aydınlaşdırılması (nəzarət).

İdarəetmə hər zaman insanların və fəaliyyətin idarə edilməsindən ibarət olur. Təşkilatın idarə edilməsi konkret situasiyada lazımi nəticələrə nail olunmasına istiqamətlənir. Müəssisənin işinin kommertiya-funksional kriteriyaları onun artımı, ödəmə qabiliyyətliliyi, renatbelliyi, maliyyə vəziyyəti və heyətin əməyinin effektivliyidir. Kommertiya fəaliyyətinin dəstəklənməsi kriteriyaları sosial məsuliyyətlik, həqiqilik, işçilərin öz əməklərinin nəticələri haqqında xəbərdar olması, təşkilati iqlim və firma haqqında təsəvvürdür (imic).

Ticarət iqtisadi fəaliyyətinin üçüncü sahəsinə aiddir, çünki o, əldəetmədən (hasilat) və istehsal emalından, bu və ya digər məhsulun son istehlakı mərhələsindən sonra üçüncü mərhələdə durur. Ticarət başqa fəaliyyət nəticəsində istehsal olunmuş hazır əmtələri satın alır və onları, ya son istehlakçıya (pərakəndə ticarət), ya da növbəti sahibkarlara (topdan ticarət) satır. Belə biznes «bölüşdürmə industriyası (sənayesi)» adlandırılır.

Ticarət, həmçinin özünə xidmətləri, misal üçün, əmtələrin satışı zamanı göstərilən çatdırılma, quraşdırma, satışdan sonrakı servis kimi xidmət növlərini də daxil edir. Xidmətlərin digər növləri əmtələrin reallaşdırılmasına kömək edə bilər, məsələn, reklam alıcıya lazımi informasiyanı əldə etməyə imkan verir, kredit təqdim edilməsi isə əmtənin ödənilməsinə asanlaşdırır.

Ticarət öz fəaliyyəti ilə təklif olunan əmtə və xidmətlərin dəyərini artırır. Əmtələrin tədarükat, saxlama, satış prosesləri əmtələr üzrə əlavə dəyər yaradır. Ticarət, əmtəyə qoyulmuş kapital üzrə riski öz üzərinə götürərək, əmtənin saxlanması və satışını, alıcıların kreditləşdirilməsini həyata keçirərək, əməliyyat məsrəflərini ödəməli və investisiya kapitalı üzrə mənfəət əldə etməlidir. Ticarət əlavələri bu məqsədə xidmət edir. Ticarət müəssisəsi tərəfindən əldə edilən əlavə dəyər qoyulmuş kapital üzrə ağıllı mənfəəti keçməməlidir, çünki əks təqdirdə bu, təqdim edilən əmtələr üzrə qiymətlərin həddən çox artmasına gətirib çıxaracaqdır. Onlar bazar qiymətlərinin həddən çox artmasına gətirib çıxaracaqdır. Onlar bazar qiymətlərinin həddən çox artmasına gətirib çıxaracaqdır.

mətləri ilə müqayisə olunmaz olacaqlar, bu şərait isə xidmət göstərilən istehlakçıların sayının qaçılmaz olaraq azalmasına gətirib çıxaracaqdır. Digər tərəfdən, yadda saxlamaq lazımdır ki, binaların, istehsal yerlərinin, avadanlıqların, maşınların istismarı və başqa məsrəflər əhəmiyyətli həcmdə pul vəsaitləri tələb edir. Əmtələrin satış dəyərini əsassız azaldılması, labüd olaraq, mənfəət payının azalmasına gətirib çıxaracaq, istehsalı genişləndirməyə və kapital qoyuluşunu tamamlamağa imkan verməyəcəkdir.

Ticarət, bir tərəfdən, məhsulların istehlakının yeni və alternativ mənbələrini genişləndirir və tədqiq edir. Ticarət müəssisəsi malgöndərənlərlə əlaqələri dərinləşdirərək istehsal həcmi artırır, istehsal edilən əmtələrin çeşidini genişləndirir və onları yeni satış bazarları ilə təmin edir. Digər tərəfdən, ticarət müəssisələri yeni bazarları tədqiq edərək və köhnə bazarları genişləndirərək, regional bazarların vəziyyəti üzrə ekspertlər kimi çıxış edirlər. Onlar istehlakçıların maraqlarını təmsil edərək öz malgöndərənlərini real istehlakçı tələbi haqqında informasiya ilə təmin edirlər. Bu cür iki-tərəfli istehlakçılıq müasir şəraitdə ticarət müəssisələrinin fəaliyyətinin fərqləndirici xüsusiyyətidir. Uğurlu fəaliyyət üçün ticarət müəssisəsi bazar dəyişikliklərinə sürətlə reaksiya verməli və öz işini onlara müvafiq olaraq yenidən təşkil etməlidir. Kommersiya fəaliyyəti idarəetmə obyektini kimi, idarəetmə funksiyasının matris modeli ilə təqdim oluna bilər.

Cədvəl 19

Kommersiya fəaliyyəti sistemində idarəetmə funksiyaları

İdarəetmə funksiyası	Altsistem		
	Əmtələrin tədarükəti	Çeşiddə əmtə ehtiyatları	Satışın təşkili və reklam
Planlaşdırma	Tələbin öyrənilməsi; tədarükat mənbələrinin aşkar edilməsi; ə/həcm planına və başqa amillərə əsasən partiyanın ölçüsünün müəyyən edilməsi	Gəlirliliyə əsaslanaraq çeşidin planlaşdırılması; sifarişlərin max və min səviyyələrinin təyin edilməsi	Ə/həcmnin planlaşdırılması; satışın təşkili və reklam üzrə xərclərin planlaşdırılması
Təşkilətmə	Tədarükat haqqında qərar qəbulu; malgöndərmə üzrə müqavilə bağlanması; malgöndərən müəssisələrin sisteminin yaradılması; dayanıqlı əlaqələrin formalaşdırılması	Ehtiyat və çeşidi effektiv idarə edə bilən sistemin yaradılması	Satış metodu və formalarının tətbiqi; reklam tədbirlərinin işlənilməsi

Motivləşdirmə	İşin səmərəliliyinə nail olmaq, korporativ mədəniyyət yaratmaq üçün şəraitin yaradılması		
Nəzarət	Hər bir alışın məqsədəuyğunluğunun və effektivliyinin qiymətləndirilməsi	Əmtəə ehtiyatlarının dəyişməsinin təhlili; normadan artıq əmtəə ehtiyatlarının ləğv edilməsi üzrə tədbirlər	Əlhəcm və başqa göstəricilərin təhlili; xərclərin dəyişmə templərinin satışın təşkili və ə/həcm üzrə xərclərlə müqayisəsi

Mahiyyəti etibarlı ilə, idarəetmə funksiyası aşağıdakı suallara cavab verir: müəssisə hansı inkişaf mərhələsindədir? Bunu necə aşkar etmək olar? Rəhbərlik planlaşdırma vasitəsilə əsas səylərini təşkilatın bütün üzvləri üçün məqsəd vahidliyini təmin edəcək qərarın qəbul olunmasına istiqamətləndirməyə çalışır. Planlaşdırma özündə ayrıca birdəfəlik hadisəni əks etdirmir, əksinə, o, fasiləsiz olaraq həyata keçirilir (ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər, mühakimələrdəki səhvlər, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunduqdan sonra ortaya çıxan yeni məqsədlər üzündən). Strateji planlaşdırma özündə rəhbərlik tərəfindən qəbul olunan spesifik qərar və strategiyaların işlənilib hazırlanmasına gətirib çıxaran fəaliyyət və qərarlar dəstini əks etdirir.

Əmtəələrin tədarükünün planlaşdırılması özünə aşağıdakı addımları daxil edir:

1) istehlakçıların tələbinin öyrənilməsi əsasında məqsədəuyğunluğun və iqtisadi effektivliyin qiymətləndirilməsi;

2) tədarükün planlaşdırılmasına təsir göstərən amillərin qiymətləndirilməsi: tədarükün tezliyi, tədarük qiyətləri, əmtəənin keyfiyyəti və s.;

3) əmtəə üzrə konkret tədarük planı, kəmiyyəti və maldəyərlər.

Əmtəə ehtiyatlarının və əmtəələrin çeşidinin planlaşdırılması özünə aşağıdakı addımları daxil edir:

1) əmtəə ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi;

2) sifariş nöqtəsinin təyin edilməsi və ehtiyatların minimal və maksimal səviyyəsinin təyin edilməsi;

3) əmtəə ehtiyatlarının gəlirliliyinin və satış planının nəzərə alınması ilə, əmtəə dövriyyəsinin çeşid tərkibinin işlənilib hazırlanması.

Satışın planlaşdırılması və reklam:

1) alıcı tələblərinin təhlil edilməsi;

2) effektiv satış metodlarının işlənilib hazırlanması (əmtəəyə açıq çıxışı olan);

3) alıcılar kontingentinin genişləndirilməsi üçün tədbirlərin planlaşdırılması;

4) xərclərin və təşkilatın məqsədlərinin nəzərə alınması ilə reklam kampaniyasının planlaşdırılması.

Maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- 1) pul vəsaitlərinin vəziyyətinin təhlili;
- 2) pul vəsaitlərinin ölçüsünün, onların daxil olması və sərfiyyatının qiymətləndirilməsi;
- 3) maliyyə vəsaitlərindən istifadə edilməsi, effektiv kapital qoyuluşu istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- 4) pul vəsaitlərinin minimal və maksimal həcmnin təyin edilməsi;
- 5) pul vəsaitlərinə olan tələbin müəyyən edilməsi;
- 6) pul vəsaitlərinə qənat edilməsi yollarının müəyyən edilməsi.

Təşkilətmə – müəssisənin idarəetmə strukturunun yaradılması prosesidir. Təşkilətmə prosesinin iki aspekti mövcuddur, onlardan biri təşkilatın məqsədlərə uyğun olaraq bölmələrə bölünməsi, ikincisi isə işçilərin yuxarı və aşağı səviyyələrini əlaqələndirən səlahiyyətlərin qarşılıqlı münasibətidir.

Rəhbərlik səlahiyyət səviyyələri arasındakı münasibətləri nümayəndə göndərmənin köməyi ilə təyin edir. Nümayəndə göndərmə – vəzifə və səlahiyyətlərin, onların yerinə yetirilməsi üzrə məsuliyyəti öz üzərinə götürən şəxsə verilməsidir. Məsuliyyət və səlahiyyət anlayışları nümayəndə göndərmə konsepsiyası ilə əlaqədardır. Məsuliyyət özündə mövcud vəzifələri yerinə yetirmək və onların qənaətbəxş həlli üzrə cavab vermək öhdəliyini əks etdirir; səlahiyyət isə təşkilatın resurslarından istifadə etmək və onun bir sıra əməkdaşlarının söylərini müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirmək hüququdur.

Təşkilati layihələşdirmə mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Təşkilatın fəaliyyətin ən mühüm istiqamətlərinə müvafiq olaraq, geniş bloklara bölünməsi;
2. Müxtəlif vəzifə səlahiyyətləri arasında münasibətlərin təyin edilməsi (komandalar zənciri, ixtisaslaşmadan effektiv istifadə etmək və həddən artıq yüklənməyə yol verməmək üçün bölmələrin daha kiçik hissələrə bölünməsi);
3. Vəzifə və funksiyalar məcmusu kimi vəzifə öhdəliklərinin müəyyənləşdirilməsi (vəzifə təlimatları).

Motivləşdirmə – özünü və başqalarını şəxsi məqsədlərə və təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün həvəsləndirməkdir. Motivləşdirmə nəzəriyyəsinin inkişafında bixevoristlər böyük rol oynamışlar (A. Maslou, Hersberq, Makklalland).

Müasir xarici ticarət firmaları işin məhsuldar olması üçün motivləşdirilmədən geniş istifadə edirlər. Əməyin qazanc vasitəsindən özünü ifadə və şəxsiyyətin inkişafı vasitəsinə çevrilməsi işin nəzərə çarpan nəticələrini hiss etməyə və yaratmağa, yaradıcı axtarış aparmağa, təşəbbüs göstərməyə, öz novator fəaliyyətinin firma rəhbərliyi, həm novator tərəfindən təşəbbüs göstərilən təklif layihələrinin maddi-maliyyə təminatı formasında, həm də firmanın (korporasiyanın) təşkilində xüsusi rolu olduğunun qəbul edilməsi formasında kollektiv tərəfindən dəstəkləndiyini hiss etməyə, vəzifə üzrə

irəliləməyə, onların statusunu ifadə edən adların, titulların və dərəcələrin verilməsinə imkan verir.

Motivləşdirmənin ən geniş yayılmış metodları sırasına heyətin idarə etmədə iştirakının müxtəlif formalarından istifadə olunması; əməliyyatların «üfüqi» seçiminin genişləndirilməsi, yəni bir işinin funksiyaları çərçivəsində heyətin işinə böyük rəngarəngliyin daxil edilməsi; öhdəliklərin «saquli» dəstinin genişləndirilməsi, yəni istənilən rəqib işçilərinin məsuliyyətlərinin (xüsusilə, fərdi) böyük muxtariyyətinin təmin edilməsi; istehsal rotasiyası, yəni sənətlərin dəyişdirilməsi, əməyin monotonluğunun, hərəkətsizliyinin azaldılması məqsədilə qonşu sənətlərin mənimsənilməsi.

Nəzarət – təşkilat tərəfindən öz məqsədlərinə nail olunmasının təmin edilməsi prosesidir. Nəzarət prosesi faktiki nail olunmuş nəticələrin ölçülməsi standartlarının təyin edilməsindən və əgər nail olunmuş nəticələr təyin edilmiş standartlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlərsə, korreksiyanın həyata keçirilməsindən ibarətdir. Rəhbərlər nəzarətə, məqsəd və vəzifələr müəyyən edildikdən və təşkilat yaradıldıqdan sonra başlayırlar. Nəzarət olmadan xaos başlayır və hər hansı qrupların fəaliyyətlərini birləşdirmək qeyr-mümkün olur. Nəzarət – idarəetmənin son dərəcə mühüm və çətin funksiyasıdır. Onun xüsusiyyətlərindən biri ondan ibarətdir ki, nəzarət ümumi olmalıdır. Planlaşdırma, təşkilat və motivləşdirməni nəzarətdən ayrılıqda nəzərdən keçirmək olmaz. Həqiqətən də, faktiki olaraq, onların hamısı verilmiş təşkilatda ümumi nəzarət sisteminin – ticarət işinin nəzarətliliyinin ayrılmaz hissələridir.

Nəzarətin üç növü mövcuddur: ilkin, cari və yekun. İlkin nəzarət (planlaşdırma və təşkilatı strukturların yaradılması) işlərin faktiki başlanmasına qədər həyata keçirilir. Cari nəzarət bilavasitə işlərin gedişi zamanı həyata keçirilir. Ya nəzarət fəaliyyətinin sona çatmasından dərhal sonra, ya da müəyyən zaman dövrünün bitməsi ilə həyata keçirilən yekun nəzarət çərçivəsində faktiki nəticələr tələb olunanlarla müqayisə olunur.

§ 2. Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin təhlili və qiymətləndirilməsi

Bazar iqtisadiyyatına keçid ticarət müəssisələrinin idarə edilməsində radikal yenidənqurmaları nəzərdə tutur. Son illər kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi problemlərinə qarşı marağın əhəmiyyətli dərəcədə artması müşahidə olunur. İnkişaf etmiş qərb ölkələrinin alimləri tərəfindən tədavi sferasında alıcı kütləsinin əldə edilməsi uğrunda mübarizənin kəskinləşməsi ilə bağlı baş verən dəyişikliklər, mübadilənin müxtəlif forma və metodlarının perspektiv və cari fəaliyyəti təhlil edilir, kommersiya biznesi liderlərinin təcrübələri diqqətlə öyrənilir.

İqtisadçıların kommersiya fəaliyyətinə qarşı alıcı maraqları ictimai təkrar istehsalda məhsul və xidmətlərin reallaşdırılması problemlərinin kəskinliyi ilə fərqlənən əmtəə tədavişinin rolunun artması ilə şərtlənir. Əmtəə satışı kommersiya müəssisəsinin əsas vəzifələrindən birinə çevril-

mişdir və nəticə etibarlı ilə, istehlakçı bazarında bu fəaliyyətə canlı və əşyavi əməyin fəal cəlb edilməsi müşahidə olunur.

Xarici dəyişikliklər arxasında, kommertiya fəaliyyətinin tərkibində baş verən dərin transformasiyalar gizlənilir. O, istehsal və istehlak arasındakı passiv vasitəçidən təkrar istehsalın, onun dinamika və strukturunun güclü katalizatoruna çevrilmişdir. Ticarət müəssisələri bu gün istehlakçı bazarında başlıca təsərrüfat subyektləridir (xüsusilə iri şəhərlərdə). Kommertiya fəaliyyəti təkcə ticarət firmalarının yox, həm də istehsal, nəqliyyat, servis müəssisələrinin, xidmət sferası təsisatlarının, fiziki şəxslərin rəngarəng işində aparıcı, müəyyənədicə istiqamət kimi çıxış edir. Bu gün, yəqin ki, tədavül sferası ilə bu və ya digər formada bağlı olmayan müəssisə, təşkilat və ya insan ola bilməz. Onların bir hissəsi əşyavi əmtəələr, digərləri – xidmətlər, üçüncülər iş qüvvəsi, dördüncülər – bilik və s. satır. Gördüyümüz kimi, biz kütləvi hadisə haqqında danışıraq.

Məsələn, hazırkı həddən artıq mürkkəb şəraitdə “yorulmadan irəliyə hərəkət edən müəssisələr”, birincisi, bazarın tələb etdiyi məhsulu satır, ikincisi, bunu başqalarına nisbətən daha sürətlə edir, yəni çeşid siyasətini və alıcılarla iş metodları onlar üçün birinci yerdə gəlir. Buna görə də özü üçün kommertiya fəaliyyəti açmaq bu qədər mühümdür. Onlardan hər biri misilsiz dəyişikliklərin öhdəsindən gəlmək üçün tamamilə yeni iqtisadi münasibətlərin hikmətlərinə malikdirlər. Bununla əlaqədar olaraq, mütəxəssislər qarşısında bazar subyektlərində baş verən prosesləri başa düşməyə və onları təhlil etməyə kömək etmək vəzifəsi durur.

Tədqiqat predmeti kimi, ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin mərkəzi sferası olan kommertiya fəaliyyəti çıxış edir. Təhlil obyektini kimi işə, konkret ticarət müəssisəsi çıxış edir. Tədqiqatın məqsədi kommertiya fəaliyyətinin, onun mahiyyətinin qiymətləndirilməsindən və təhlilindən, kommertiya fəaliyyətilə bağlı müxtəlif problem və məsələlərin aşkar edilməsindən, müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması metodlarının axtarışından və onların fəaliyyətinin məhsuldarlığının artırılmasından ibarətdir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün aşağıdakı məsələləri həll etmək lazımdır:

- kommertiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin nəzəri əsaslarının öyrənilməsi;

- ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin, orada yaradılmış əmtəə tədarükəti sistemlərinin idarə edilməsini və çeşid siyasətini nəzərdən keçirmək, müəssisəyə öz göstəricilərini yaxşılaşdırmağa imkan verməyən idarəetmədəki zəif yerlərin, çatışmazlıqların aşkar edilməsi;

- kommertiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi layihəsinin işlənilib hazırlanması;

Qiymətləndirmənin nəticəsi kimi, ticarət müəssisəsində kommertiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələr çıxış edir.

Kommertiya fəaliyyətinə təsir göstərən problemlər və kommertiya fəaliyyətinin əsas funksiyə və göstəriciləri cədvəl 20-də verilmişdir.

Cədvəl 20

Kommersiya fəaliyyətinin əsas funksiya və əsas göstəricilərinin qarşılıqlı əlaqəsi

<i>İdarəetmənin əsas funksiyaları</i>	<i>Kommersiya fəaliyyətinin əsas göstəriciləri</i>				
	<i>Tələbin öyrənilməsi</i>	<i>Əmtələrin tədarükəti</i>	<i>Əmtə ehtiyatları və çeşid</i>	<i>Satış</i>	<i>Reklam</i>
Planlaşdırma	Məqsəd: normal maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin təmin edilməsi Vəzifə: əhalinin tələbi ilə qarşılaşan əmtələrin aşkar edilməsi, maksimal gəlir əldə edilməsi; tələbin öyrənilməsi metodlarının müəyyən edilməsi; anketlərin işlənilib hazırlanması	Məqsəd: müəssisənin işinin rentabelliyyətinin təmin edilməsi. Vəzifə: ticarət müəssisəsinin əmtələrlə fasiləsiz təchiz edilməsi, tələbin mümkün qədər tam təmin olunması, əmtəə dövretməsinin artırılması; malgöndərənlərin aşkar edilməsi; TO planına və əmtəə ehtiyatlarına əsasən satışın ölçüsünün müəyyən edilməsi	Məqsəd: fasiləsiz ticarəti və əmtələrin geniş seçiminin təmin edilməsi Vəzifə: universmağın əmtəə resursları ilə təmin olunması dərəcəsi satış həcminə uyğun gəlməlidir. Qrupların gəlirliyinə əsasən çeşidin planlaşdırılması. Sifarişlərin min və max səviyyələrinin təyin edilməsi	Məqsəd: maksimal gəlirlərin əldə edilməsi Vəzifə: tələbə uyğun olaraq əhalinin təmin edilməsi, ticarət xidməti səviyyəsinin artırılması; əmtəənin əhaliyə ən az xərclərlə çatdırılması və onun mümkün qədər maksimal mənfəətlə istehlak edilməsi. Satış üzrə xərclərin planlaşdırılması	Məqsəd: alıcıların cəlb edilməsi və satışın canlandırılması; alıcı tələbinin aşkar edilməsi və formalaşdırılması; daha tam, əlavə xidmətlərin göstərilməsi Vəzifə: ticarətin inkişaf etdirilməsi və istehlakçı zövqlərinin formalaşdırılması, əmtəə dövriyyəsinin artmasına kömək etmək, əmtələrin dövretməsinin sürətləndirilməsi. Xərclərin planlaşdırılması
Təşkilətmə	İdarəetmə qərarlarının qəbulu üçün lazım olan bütün	Əmtələrin tədarükəti haqqında qərar qəbulu;	Əmtəə ehtiyatlarını və çeşidini effektiv idarə edə bilən	Əmtələrin satışının mütərəqqi forma və metodlarının	Reklam tədbirlərinin, sərgi-satışların işlənilib hazırlanması və

	informasiyanın toplanması, işlənməsi, öyrənilməsi, uçotu və təhlili	müqavilənin bağlanması	sistemin yaradılması	tətbiq edilməsi. Satış fəaliyyətinin maddi-texniki təminatı	həyata keçirilməsi; yarmarkalarda iştirak etmək; səyyar ticarətin təşkili
Motivləşdirmə	İşin məhsuldarlığına nail olmaq üçün şəraitin yaradılması, korporativ mədəniyyətin yaradılması; təşkilatda əlverişli iqlimin yaradılması; müsbət stimullardan istifadə edilməsi: müxtəlif növ ehtiram, mükafat və mənfəətdə iştirak planları; satış normalarının təyin edilməsi, satıcılar arasında müsabiqə keçirilməsi				
Nəzarət	Tələbin öyrənilməsinin ən effektiv metodlarının təhlili	Hər bir tədarükənin effektivliyinin və məqsədəuyğunluğunun qiymətləndirilməsi; müqavilə münasibətlərinin, ticarət sazişləri və razılaşmaların icra edilməsi üzərində nəzarət	Əmtəə ehtiyatlarının dəyişməsinin təhlili; normaladan artıq ehtiyatların ləğv edilməsi üzrə tədbirlər	Əmtəə dövriyyəsi və başqa göstəricilərin təhlili; satış imkanlarının, satışın təşkili üzrə xərclərlə əmtəə dövriyyəsi arasındakı nisbətənin təhlili; xərclərin effektivliyinin təhlili	Reklam kampaniyasından əvvəl, onun gedişi zamanı və ondan sonra kommunikativ və ticarət effektivliyinin ölçülməsi

Cədvəl 21

Kommersiya fəaliyyətinə təsir göstərən problemlərin təhlili

KF-nin əsas göstəriciləri	Kommersiya fəaliyyətinə (KF) təsir göstərən problemlər			Kommersiya fəaliyyətinə təsiri	Bu problemlərin həlli metodları	
	Planlaşdırma	Təşkilat	Motivləşdirmə			Nəzarət
Tələbin öyrənilməsi	EHM olmadığından, işlərin əmək tutumluluğu; informasiya bazasının zəif inkişafı	Tələb statistik hesabat məlumatları əsasında öyrənilir; anketləşdirmə, müşahidə, eksperiment və s. kimi effektiv metodlardan istifadə olunmur	Aşağı əmək haqqı, qeyri-səmərəli nümayəndə göndərmə	Tələbin öyrənilməsinin yeknəsəqliyi ilə əlaqədar olaraq, ən effektiv öyrənmə metodlarının aşkar edilməsi və təhlili qeyri-mümkündür	Müəssisə fəaliyyətinin iqtisadi effektivliyi təmin edilmir, belə ki, qeyri-obyektiv informasiya əldə edilmişdir, nəticədə təbət tam ödənilməmiş və minimal gəlir əldə edilmişdir	Tələbin müasir öyrənmə və proqnozlaşdırma metodlarından istifadə olunması
Əmtələrin tədarükəti	Əmtələrin tədarükəti üzrə ərizələrin vaxtında tərtib edilməməsi və ya mövcud olmaması	Əmtələrin böyük partiyalarla tədarükəti		Malgöndərmə razılaşmalarının yerinə yetirilməsinin qeyri-operativ uçotu	Əmtələrin qeyri-səmərəli təşkil olunmuş tədarükəti pərakəndə əmtəə dövriyyəsi planlarının yerinə yetirilməməsinin, qeyri-optimal əmtəə ehtiyatlarının yaradılmasının səbəbi kimi çıxış edir	Müqavilə münasibətləri sferasının genişləndirilməsi, sənaye ilə təsərrüfat münasibətlərinin möhkəmləndirilməsi; alıcı tələbinin öyrənilməsi materialları əsasında əmtələrin tədarükətinin həyata keçirilməsi
Əmtəə ehtiyatları və çeşidi	Əmtəə ehtiyatları planlaşdırılmır, belə ki, əmtələrin tədarükəti reallaşdırma üzrə həyata keçirilir	Əmtələrin böyük partiyalarla göndərilməsi ilə əlaqədar olaraq, anbar mey-		Çeşidin tamlığı və stabilliyi üzrə nəzarət həyata keçirilmir	Əmtəə ehtiyatlarının aşağı dövretməsi; onların formalaşdırılması və saxlanılması	Əmtələri əmtəə dövriyyəsi planlarına və əmtəə ehtiyatlarının lazımı səviyyəsinə uyğun çeşiddə və həcmdə

		danlarının əmtəələrlə dolması, satılmayan və ya-tıb qalmış əmtəələrin mövcud olması			üzrə məcmu xərclər çoxalır	tədarük etmək. Əhalinin tələbinə uyğun olaraq, əmtəələrin optimal çeşidinin formalaşdırılması. Əmtəə təchizatının optimal təşkil edilməsi
Satış	Əlavə iş yerlərinin yaradılması üçün imkanların uçotu	Sərgi-satışlar, yarmarkalar və s. kimi effektiv satış metodları tətbiq edilmir. Alıcılara əlavə xidmətlər göstərilir		Müəssisədə EHM yoxdur, nəticədə geniş çeşiddə və maksimal malgöndərmə müddətləri tezliyində əmtəələrin satışının uçotu çox çətindir	Elektron-hesablama maşınının olmaması əmtəələrin satışının uçotu və nəzarətini əhəmiyyətli, eləcə də müəssisənin kommersiya nəticələrinin səviyyəsini dərəcədə azaldır	Əmtəələrin satışının mütərəqqi metodlarının tətbiq edilməsi; əlavə xidmətlər göstərmək, istehlakçıları əmtəələrin xüsusiyyətləri və onların tətbiqi bərsində məsləhətləşmə etmək, plan hesablarının avtomatlaşdırılması
Reklam	Planlaşdırılmır	Reklam tədbirlərinin növ və vasitələri üzrə kasad seçim		Həyata keçirilmir	Əmtəələr üzrə tələbi üstələmir; onların tədavül prosesesi sürətlənmir. Müxtəlif tərəfli əlavə xidmətlərin göstərilməsi üçün şərait yaranmır	Ticarət reklamı şəbəkəsinin yaradılması; reklam vasitələrinin rəqarəng növlərinin tətbiqi

§ 3. Ticarət müəssisələrinin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə dəyişikliklərin idarə edilməsi

Dəyişiklik – bizim həyatımızda müxtəlif yenidənqurmaların gətirdiyi fəaliyyətdir.

İnsan, istehlakçı bazarının (İB) baza elementi kimi, istənilən təşkilatın başlıca aktividir və mühüm müəyyənədicisi kriteriya insanların dəyişikliklərə hazırlığı və dəyişiklik etmək qabiliyyətidir ki, bunlar da milli iqtisadiyyatda bazar münasibətlərinin müasir xarakteri ilə əlaqədardır. Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi sistemləri nəzəriyyəsinin inkişafında yeni meyillər adekvat idarəetmə konsepsiyasını formalaşdırır. Mütəxəssislərin (B.Z. Milner, P.Q. Şedrovitski, D.S. Lvov, P.A. Abalkin, N.Y. Petrakov) fikirlərini ümumiləşdirərək, XXI əsrdə bütün idarəetmə səviyyələrində mənimsəmələrə gərəkən prinsipə yeni funksiyalar ifadə etmək olar:

- idarəetmə heyətinin əsas funksiyasının öncədən görülməsinə istiqamət edən idarəetmə;

- matris şəklində çarpazlaşan funksiyaları olan inteqrasiyalı təşkilətmə;

- işçiləri öz üzərlərinə böyük məsuliyyət götürməyə və daha müstəqil işləməyə səlahiyyətləndirən sadələşdirilmiş və səlahiyyətli təşkilətmə;

- qlobal təşkilətmə: bütün dünyada istehsal və texnoloji imkanların artması, istehlakçı və resurs bazarlarının ümumiliyi əlavə edilmiş dəyərin yaradılması üzrə istənilən zəncirində fəaliyyətlərin qlobal təşkilətməsini tələb edir (insan resursları, maliyyə vəsaitləri, xammal dünyanın istənilən yerində tapıla bilər);

- şəbəkə təşkilətməsi: təşkilətmə, mütləq olaraq, elmi tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərindən tutmuş, marketinqə qədər bütün sahibkarlıq fəaliyyəti dəstinə malik olmamalıdır;

- bazarda dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinə nail olmaq üçün informasiya texnologiyasına əsaslanan təşkilətmə;

- mülkiyyətçiyə, səhmdara, menecerə istiqamət edən təşkilətmə, bu zaman menecment sistemi bu korporativ tələbatları nəzərə almalı və təmin etməlidir ki, bu da qlobal korporasiya üçün müəyyən dünyəvi standartların işlənilməsi üçün hazırlanmasını tələb edəcəkdir;

- şəhər bazarındakı dəyişikliklərə sürətlə uyğunlaşma olunmaq üçün çevik, adaptiv və öyrədici təşkilətmə. Bu, özünə məqədyönlü öyrədilməni, özünü təhlili və ardıcıl eksperimentləşdirməni daxil edir;

- müştəri tərəfindən hərəkətə gətirilən təşkilətmə, bu zaman müştərinin yeni məhsula və ya xidmətə qarşı tələblərinin mümkün qədər tam əks olunması zəruri ehtiyac olacaqdır;

- əlavə edilmiş dəyərə və məhsulun keyfiyyətinə istiqamət edən təşkilətmə;

- məhsulların tədavül sferasına çıxışını sürətləndirən təşkilətmə;

- innovasiyalı, sahibkarlıq təşkilətməsi, bu zaman idarəetmə sistemi administrasiyası təkcə yerli yox, həm də xarici investoqlar üçün də cəlbəedici şərait yaradır.

Ticarət biznesinin adekvat idarə edilməsi sistemlərinin mövcud olmaması İB (istehlakçı bazarı) təsərrüfat subyektlərinin, ərazi və cəmiyyətin idarə edilməsi proseslərinin mürəkkəbliyini şərtləndirir. ABŞ mütəxəssisləri idarəetmə üzrə fəaliyyəti o qədər mürəkkəb, idarəetmə elmini isə hələ ki, o qədər cavan hesab edirlər ki, onun imkanlarını böyük ehtiyatla qiymətləndirmək lazım gəlir. Sistemli böhran şəraitində idarəetmə problemləri, ticarət təşkilatlarının optimal idarə edilməsi sistemlərinin yaradılmasına yol verməyən qanunvericilik və qanun yaradıcılığının vəziyyəti ilə əlaqədardır.

Ticarət müəssisələrində baş verən dəyişikliklərin tipləri rəngarəngdir, misal üçün:

- vəzifə təlimatlarının yeniləşdirilməsi;
- yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi;
- təşkilati strukturda dəyişikliklər;
- işçilərin işdən çıxarılması (qovulması);
- öhdəliklərin genişləndirilməsi və s.

Dəyişikliklərin mühümlüyünün qəbul edilməsi dəyişikliklərin idarə edilməsinə gedən yolda ilk addımdır. Nəticə etibararı ilə, dəyişikliklərin idarə edilməsi – menecerin işinin mühüm vəzifəsi və mühüm hissəsidir. Effektiv menecer isə dəyişikliklərin nə zaman arzuolunmaz, nə zaman qaçılmaz (labüd) olduğunu başa düşmək və sonradan istənilən maraqlı insanı, əgər dəyişiklikliyə əks təsir göstərməsə, onun bu dəyişiklikdən yalnız udacağını inandırmaq iqtidarında olan insandır.

Çox vaxt dəyişikliyin səbəbi xarici xarakter daşıyır. Xarici mühitin təşkilata təsir göstərən bütün amillərini 2 qrupa bölmək olar: 1) xarici rəqabət amilləri; 2) STEP-amillər.

Dəyişikliyə iki növ qüvvə təsir göstərir: dəyişikliyə səbəb olan (hərəkətverici qüvvələr) və bu dəyişikliyə mane olan (lənqidici qüvvələr). Dəyişikliklərin təsviri üçün metod, iki qüvvənin daimi bərabərliyi şəraitində mövcud olan istənilən təşkilat və ya situasiyanı nəzərdən keçirməyi təklif etmiş və bu situasiyanı «qüvvələrin təhlili» kimi təhlil etmiş K.Levin adlı psixoloq tərəfindən işlənib hazırlanmışdır.

Hərəkətverici qüvvələr – dəyişikliklərin səbəbi olan qüvvələrdir. Lənqidici qüvvələr – dəyişikliklərə mane olan qüvvələrdir. Onlar vahiməli görünə bilərlər, amma onları lənqidici qüvvələrdən hərəkətverici qüvvələrə çevirmək olar. Dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsinin bir çox səbəbləri vardır. Səbəbləri nəzərdən keçirərkən dəyişikliklərə ümumi yanaşmanı, tətbiq oluna bilən strategiya növlərini müəyyən etmək lazımdır.

Dəyişiklik strategiyası dedikdə, şəraitdən asılı olaraq, seçilmiş bu və ya digər yanaşma başa düşülür. Dəyişiklik strategiyalarının təsnifləşdirilməsi cədvəl 22-də göstərilmişdir.

Dəyişiklik strategiyasının seçilməsi zamanı seçimə təsir göstərən amilləri nəzərə almaq lazımdır. Onlara aiddir, misal üçün, dəyişikliyin həyata keçirilməsi tempi; gözlənilə bilən müqavimət dərəcəsi və növü; dəyişiklik təşəbbüskarının gücü və s.

Beləliklə, təşkilatda dəyişikliklərin uğurla reallaşdırılması hər zaman bir sıra sadalanmış yanaşmaların və müxtəlif uyğunluqlarda bacarıqla tətbiqi ilə xarakterizə olunur. Ancaq dəyişikliyin daha uğurla həyata keçirilməsi iki xüsusiyyətlə səciyyələnir: menecerlər bu yanaşmaları onların üstünlükləri və çatışmazlıqlarının nəzərə alınması ilə icra edir və situasiyanı müxtəlif cür qiymətləndirirlər.

Cədvəl 22

Dəyişiklik strategiyasının təsnifatı

<i>Dəyişiklik strategiyası</i>	<i>Yanaşma</i>	<i>Nümunələr</i>
Direktiv	Dəyişikliyin ikinci dərəcəli məsələlər üzrə «bazarlıq apara» bilən menecer tərəfindən zorla qəbul etdirilməsi	Ödəniş üzrə razılaşmanın zorla qəbul etdirilməsi, işin ultimatum xarakterli dəyişdirilməsi
Danışıqlar	Digər iştirak edən tərəflərin maraqlarının qanuniliyinin qəbul olunması, həyata keçirilmə prosesində güzəşt imkanı	Məhsuldarlıq haqqında razılıq, malgöndərənlərlə keyfiyyət məsələləri üzrə razılaşma
Normativ	Dəyişikliyə qarşı ümumi münasibətin aydınlaşdırılması, dəyişiklik üzrə xarici agentlərdən sürəkli istifadə edilməsi	Keyfiyyətə görə məsuliyyət, yeni qiymətlilər proqramı, komanda halında işləmək, yeni mədəniyyət
Analitik	Problemin dəqiq müəyyən edilməsinə, informasiyanın toplanması və öyrənilməsinə, ekspertlərdən istifadə edilməsinə əsaslanan yanaşma	Yeni ödəniş sistemləri, yeni informasiya sistemləri üzrə layihə işi
Fəaliyyətə istiqamət edən strategiya	Problemin ümumi müəyyən olunması, əldə edilmiş nəticələr üzrə həllin tapılmasına cəhd göstərilməsi, maraqlı insanların geniş şəkildə cəlb edilməsi	Proqulların sayının azaldılması və keyfiyyət məsələlərinə bəzi yanaşmalar üzrə proqram

VI FƏSİL

TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İNSAN POTENSİALININ FORMALAŞDIRILMASI MEXANİZMİ

§ 1. Ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi konsepsiyası

Ticarət müəssisəsinin heyəti anlayışı orada işləyən işçilərin sayı və tərkibi ilə xarakterizə olunur. Ticarət müəssisələrin heyətin formalaşdırılması və ondan istifadə edilməsi prosesinin effektiv idarə edilməsi məqsədilə işçilərin aşağıdakı başlıca əlamətlərə görə təsnifatı tətbiq edilir:

- kateqoriyalar üzrə;
- vəzifə və sənətlər;
- ixtisaslar;
- ixtisaslılıq səviyyəsi;
- cins və yaş;
- ticarətdə iş stajı;
- mülkiyyətə münasibət;
- əmək münasibətlərinin xarakteri.

Heyətin idarə edilməsinin əsas məqsədi verilmiş müəssisənin fəaliyyət spesifikasiyınə cavab verən və qarşıdakı dövrdə onun inkişafının əsas vəzifələrini təmin etmək qabiliyyətinə malik olan işçilərin say və tərkibinin formalaşdırılmasından ibarətdir.

Ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi prosesi aşağıdakı başlıca prinsiplərə əsaslanır:

- ticarət müəssisəsi heyətinin formalaşdırılması və ondan istifadə edilməsi sistemi onun inkişafının ümumi strategiyasına tabe etdirilməlidir;
- heyətin idarə edilməsi prosesində işçilərin tərkibinin stabilləşdirilməsi məqsədi güdülməlidir;
- kiçik mağazaların (15 nəfərlik işçi heyəti olan) heyətinin idarə edilməsi prosesində işlərin sərt təsnifləşdirilməsindən imtna etmək lazımdır;
- fiksə edilmiş dövrdə məşğulluğa zəmanətin verilməsində iştirak etmək üçün nəzərdə tutulmuş işçilərin işə götürülməsi müsabiqə əsasında həyata keçirilməlidir;
- heyətin formalaşdırılması və ondan istifadə edilməsi prosesində əsas işçilərin əmək motivləşməsinə nəzərə almaq və mümkün ticarət müəssisəsi çərçivəsində onun reallaşdırılmasına çalışmaq lazımdır;
- ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi prosesində məşğulluğun və əməyin ödənilməsinin dövlət tənzimlənməsinin hüquqi normaları mütləq nəzərə alınmalıdır.

Təqdim edilmiş prinsiplərin nəzərə alınması ilə, konkret ticarət müəssisəsində heyətin idarə edilməsi sistemi formalaşdırılır və bu idarəetmənin funksiyaları diferensiasiya edilir. Əsas funksiyalar sırasına aiddir: heyətin sayı və tərkibinin; əməyin məhsuldarlığının; əməyin stimullaşdırılmasının idarə edilməsi.

§ 2. Ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi texnologiyası

Heyətin sayı və tərkibinin idarə edilməsinin əsas məqsədi ticarət müəssisəsinin fəaliyyəti ilə bağlı əsas iş növlərinin yerinə yetirilməsi üzrə canlı əmək məsrəflərinin optimallaşdırılması və lazımi iş yerlərinin müvafiq sənətdən, ixtisasdan və ixtisaslılıq səviyyəsindən olan işçilərlə doldurulmasının təmin edilməsindən ibarətdir.

İşçilərin sayı və tərkibinin idarə edilməsi ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi funksiyalarının ümumi sistemində ən məsuliyyətli halqadır və bir sıra ardıcıl həyata keçirilən işləri əhatə edir: müəssisədə əmək proseslərinin layihələşdirilməsi; ayrı-ayrı işlərin yerinə yetirilməsi üzrə əmək məsrəflərinin formalaşdırılması; ayrı-ayrı vəzifələrdən, sənət və ixtisaslılıq səviyyəsindən olan işçilərin sayının planlaşdırılması; müəssisə heyətinin formalaşdırılması.

Əməyin stimullaşdırılmasının idarə edilməsinin başlıca məqsədi heyətin gəlirlərinin artımının təmin edilməsi və ayrı-ayrı işçilərin ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin ümumi nəticəsindəki əmək payına uyğun olaraq, onların məvaciblərinin diferensiasiya edilməsidir.

Əməyin stimullaşdırılmasının idarə edilməsi bir sıra ardıcıl həyata keçirilən iş mərhələlərini əhatə edir:

- əmək haqqının forma və sistemlərinin seçilməsi;
- müəssisədə əmək haqqının tarif sisteminin qurulması;
- işçilərin əmək fəallığının ayrı-ayrı aspektlərinin əlavə olaraq stimullaşdırılması sisteminin qurulması;
- ən ixtisaslı işçilərin maddi stimullaşdırılması şərtlərinin fərdiləşdirilməsi;
- əməyin stimullaşdırılması üzrə vəsaitlərin planlaşdırılması.

Əməyin məhsuldarlığı – ticarət müəssisəsinin və onun ayrı-ayrı işçilərinin fəaliyyətinin əsas nəticələrinin heyətin əməyinin müəyyən dövrdə həyata keçirilməsi məsrəflərinə nisbətidir.

Əməyin məhsuldarlığının idarə edilməsinin əsas məqsədi alıcılara yüksək səviyyəli ticarət xidmətinin göstərilməsinin təmin edilməsi şərti, əmək məhsuldarlığının mümkün artım ehtiyatlarının axtarışı və reallaşdırılmasından ibarətdir. Bu idarəetmə bir sıra ardıcıl həyata keçirilən işləri əhatə edir:

- verilmiş müəssisə heyətinin əmək məhsuldarlığını ən yüksək dərəcədə əks etdirən göstəricilər sisteminin qurulması;

- müəssisədə əmək məhsuldarlığının artımının mümkün ehtiyatlarının axtarışı və qiymətləndirilməsi;

- müəssisədə əmək məhsuldarlığının artımı ehtiyatlarının reallaşdırılmasının təmin edilməsi üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması;

Heyətin keyfiyyət tərkibinin qiymətləndirilməsi metodları təqdim edilmişdir.

Qiymətləndirmə informasiyası metodları: işçi haqqında sənədli informasiyanın təhlili; praktiki davranış və fəaliyyət üzərində müşahidə və onun təhlili; rəhbərin iş gününün fotosəkli; idarəetmə (işgüzar oyunlar); konkret situasiyaların təhlili və istehsal məsələlərinin həlli; test; imtahan; stajkeçmə; tapşırıq; anketləşdirmə; söhbət (müsahibə); vəzifə sınağı.

Cədvəl 23

Heyətin işgüzar qiymətləndirilməsi metodları

<i>Qiymətləndirmə metodu</i>	<i>Metodun tərkibi</i>
1. Proqnoz 1.1. Matris 1.2. Qrup müzakirəsi 1.3. Sənədli informasiyanın öyrənilməsi	İşçinin faktiki keyfiyyətlərinin tutulan vəzifə üzrə tələb olunan keyfiyyət dəsti ilə müqayisəsi (peşəkar-ixtisas modeli) Rəhbərlər və ya ekspertlər qrupunun işçilərlə olan fəaliyyəti mövzusunda müstəqil söhbət və müəyyən kriteriyalar üzrə ən fəal, müstəqil, məlumatlı, məntiqi düşünən insanların seçilməsi (qiymətləndirmə intervyusu) İşçini, onun fəaliyyəti nöqtəyi-nəzərdən xarakterizə edən müxtəlif növ sənədlərin öyrənilməsi və təhlili
2. Praktiki 2.1. Bioqrafik 2.2. İxtiyari və yazılı xarakteristikalar sistemi 2.3. Əməyin nəticələrinin qiymətləndirilməsi 2.4. Testləşdirmə	İşçinin, onun bioqrafik məlumatları və «obyektiv məlumatlar» (əmək kitabçası, şəxsi uçot vərəqəsi, xarakteristika (rəy)) üzrə qiymətləndirilməsi Rəhbər (və ya rəhbərlər qrupu) tərəfindən tabelikdə olanların işindəki ən nəzərə çarpan uğurların və ya uğursuzluqların təsvir edilməsi və onlara bununla əlaqədar olaraq, müəyyən qiymətlərin mənimsədilməsi Qiymətləndirilən işçinin davranışı və fəaliyyəti üzrə sistemik müşahidə, müşahidə nəticələrinin dövrü fiksə edilməsi (stajkeçmə, vəzifəyə müvəqqəti təyin olunma, ayrı-ayrı tapşırıqların yerinə yetirilməsi dövrləri) İşçinin, onun tərəfindən əvvəlcədən hazırlanmış istehsal məsələlərinin həlli səviyyəsi üzrə qiymətləndirilməsi və bunun əsasında onun keyfiyyət səviyyəsini müəyyən edən kəmiyyət göstəricilərinin təyin edilməsi
3. Qiymətləndirmə 3.1. Əsas vəzifələrin yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi 3.2. Anamistik	Özünü qiymətləndirmə

§ 3. Ticarət müəssisəsi heyətinin innovasiya strategiyalarının reallaşdırılmasında iştirakının təmin edilməsi mexanizminin formalaşdırılması

Ticarət təşkilatının fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üçün, işinin nəticələrini yaxşılaşdırma biləcəkdir innovasiyaların işlənilib hazırlanması və tətbiqi zəruridir. Radikal innovasiyanın formalaşması prosesinə bir çox amillər təsir göstərir, ilk növbədə, bunlara STEP-amillər və innovasiya strukturu aiddir. Formalaşma prosesi məhz bunlardan başlanır. Ətraf amillərin innovasiyaya təsirinin öncədən təhlilinin həyata keçirilməsindən sonra istehlakçı bazarı segmentində ticarət təşkilatının missiya və məqsədləri nəzərdən keçirilməlidir və yalnız bundan sonra innovasiyaya qarşı tələbat qiymətləndirilməlidir. Həmçinin ticarət firmasında innovasiyanın yaranmasına təşkilatın daxili və xarici mühiti, yəni aşağıdakı amillər təsir göstərir:

- təşkilatın kommersiya məqsədləri;
- innovasiya potensialının imkanları;
- təşkilatın resursları;
- təsərrüfatçılığın təşkilati-hüquqi forması;
- müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi.

Yalnız bütün verilən aspektlərin nəzərdən keçirilməsindən və yaranmış situasiyanın qiymətləndirilməsindən sonra rəhbər qarşısında işlənilib hazırlanmış innovasiyanın tətbiqi və ya təxirə salınması haqqında məsələ çıxır.

Optimal strategiyaya nail olunması üzrə proqramın reallaşdırılması üçün ticarət təşkilatının resurslarının adekvatlığını nəzərdən keçirmək lazımdır. Onun reallaşdırılması üçün ticarət müəssisəsi təşkilati strukturda bir sıra dəyişikliklər həyata keçirməli, habelə heyətin işində dəyişikliklər etməlidir. Strategiyanın təşkilatın daxili elementlərinə qarşı adekvatlığı ayarı olaraq cədvəl 24-də göstərilmişdir.

Heyət, strategiyanın ticarət təşkilatının fəaliyyətinə tətbiqində müəyyənedici rol oynayır. Ticarət firması heyətinin işindən maksimal nəticənin əldə edilməsi üçün heyətin təşkilatın innovasiya strategiyalarında iştirakı mexanizmini formalaşdırmaq lazımdır.

Heyətin təşkilatın innovasiya strategiyalarında iştirakı mexanizminin formalaşdırılması dedikdə, şəxsiyyətin və müxtəlif qrupların innovasiya prosesində və innovasiya prosesinin bütün mərhələlərində işgüzar davranışının adekvat sistemi başa düşülür.

Ticarət biznesində innovasiyanın yaranması mərhələləri özündə SWOT təhlilinin verilənləri və verilmiş davranışın zəruriliyi əsasında inteqrasiyalaşdırılmış konseptual qərarı əks etdirir. Belə obyektiv zərurət bazarın, eləcə də əmtəə və xidmətlərin istehsalçıları və onların istehlakçılarının maraqlarının təsiri altında formalaşan ictimai tələbatlardan çıxır. Bu mərhələdə diaqnostika nəticəsində ticarət təşkilatının innovasiya strukturu və heyətin innovasiyanı qavramağa hazırlığı qiymətləndirilir.

Cədvəl 24

Strategiyanın təşkilatın daxili mühit elementlərinə qarşı adekvatlığı

Strategiya	Struktur			Heyət				Mədəniyyət
	tip	səviyyələr	idarəetmə kadrları	seçmə	qiymətləndirmə	həvəsləndirmə	inkışaf	
Mərkəzləşdirilmiş artım strategiyası: çeşidin genişləndirilməsi hesabına şəhər bazarının böyük payının mənim-sənilməsi	Xətti-funksional. Bu struktur müəssisədə strategiyanın tətbiqinə tam münasibdir, köklü əvəz etmə tələb edir	İdarəetmənin dörd standart səviyyəsi. Bu sayda səviyyələr verilmiş müəssisənin idarə edilməsinin ən yüksək sükutini təmin edir və öz strukturunda dəyişikliklər edilməsini tələb etmir	Həm strateji, həm də cari məsələlərlə məşğul olurlar. Onların vəzifələrinə həmçinin innovasiyanın nəzərdən keçirilməsi və ticarət müəssisəsində onun həyata keçirilməsi haqqında qərar qəbul edilməsi də daxildir	Müstəsna olaraq, verilmiş sahədə iş təcrübəsi olan insanlar tərəfindən həyata keçirilir. Verilmiş innovasiyanın tətbiqi zamanı marketing şöbəsi üçün əlavə heyət və onların əlavə olaraq öyrədilməsi tələb olunur	Qiymətləndirmə işin ümumi nəticələri, yaxud məhsuldarlıq haqqında məlumatlar üzrə həyata keçirilir. Namizədləri proqnoz metodu vasitəsilə qiymətləndirmək lazımdır, yəni anketlər, xarakteristikalar, rəylər, şəxsi söhbətlər, psixoloji testlər	Yüksək nəticələrə görə pul ödəmələri, heyət üçün istirahətin təşkil edilməsi, həmçinin kollektivdə xeyirxah iqlimin dəstəklənməsi şəklinə	Bütün üsullarla həyata keçirilə bilirlər. Verilmiş strategiya rəhbərlər tərəfindən nəzərdən keçiriləcək və gələcəkdə tətbiq olunmaq üçün şansa malik olacaqdır	Təşkilati mədəniyyət verilmiş müəssisədə strategiyanın tətbiqi üçün tamamilə əlverişlidir: rol mədəniyyəti onun reallaşdırılmasından ən böyük effekti təmin edəcəkdir

Diagnostikanın nəticələri verilmiş ticarət təşkilatı üçün perspektiv rəqiblik yeniliklərin seçilməsi və qiymətləndirilməsi zamanı təməl motivlər kimi çıxış edir. Belə seçim mərhələsində ticarət müəssisəsinin bütün resurslarını öyrənmək lazımdır. Strategiyalar sistemində (ümumi strategiya və ticarət işinin funksional strategiyaları sistemində) qarşılıqlı uyğunluq mühümdür.

İnnovasiyanın mənimsənilməsi mərhələsində ticarət müəssisəsi heyətinin fəaliyyətinin motivləşdirilməsinin əhəmiyyəti qəflətən artır. Bu, təşkilatın zəif və güclü tərəflərinin, habelə fəaliyyət göstərməsi və inkişafının imkan və təhlükələrinin uçotu hesabına baş verir. İnnovasiya düşüncəsi təkcə mahiyyət etibarını ilə, düzgün olmamalı, o, həm də lazımı və ən münasib vaxtda, motivləşdirmə menecmenti sistemindən və ticarət müəssisəsi menecerinin işgüzar karyerasının idarə edilməsi mexanizmindən optimal istifadə edilməsi ilə birlikdə hazırlanmalı, qəbul edilməli və reallaşdırılmalıdır.

İşlənib hazırlanmış strategiyanın ticarət müəssisəsində tətbiqi üzrə yaradılmış marketinq şöbəsi üçün əlavə olaraq heyət seçmək lazımdır. Bu ixtisas üçün, müstəsna olaraq, iş təcrübəsi və ya müvafiq təhsili olan gənc əməkdaşlar cəlb olunur. İnnovasiyanın yaranması öz ardınca fəaliyyətə qarşı tələbat da yaradır.

Bu mərhələlər bir sıra fəaliyyətlərlə müşayiət olunur: heyətin səlahiyyətlərinin genişlənməsi; təşkilatın strategiyasının dəqiq ifadə olunması; xidmət üzrə sərbəst kommunikasiyaların təyin olunması; lazımı heyətin axtarışı və cəlb edilməsi.

Ticarət müəssisəsi heyətinin innovasiya potensialının inkişafının effektiv idarə edilməsi zamanı strategiyanın tətbiqindən maksimal nəticə təmin edilir.

Bazarın innovasiya strukturunun ümumi halda ticarət təşkilatına təsiri innovasiya prosesində heyətin təminat sistemini yaradır. Bu mexanizm özündə, həyata keçirilməsi aşağıdakı amillərlə müşayiət olunan yeniliklərin tətbiqinin bir neçə mərhələsini əks etdirir:

- müəssisənin innovasiya imkanlarının müəyyən edilməsi;
- təşkilatın innovasiya infrastrukturunun və heyətin innovasiya strategiyasının yerinə yetirilməsinə hazırlığın təsiri ilə müşayiət olunan yeniliyin doğulması;
- işgüzar heyətin yeniliklərə qarşı münasibətinin dəyişməsi və heyətin innovasiya strategiyasını yerinə yetirməsinin təmin edilməsi ilə müşayiət olunan yeniliklərin mənimsənilməsi;
- əməklə təminatlılığın, sosial-iqtisadi və təşkilati effektivliyin təsiri ilə müşayiət olunan yeniliklər üzrə mühafizəkarlığın formalaşdırılması;
- heyətin fəaliyyətinin informasiya-analitik monitorinqi.

Heyətin innovasiya prosesində iştirakının təmin edilməsi mexanizmi onların əməyindən ticarət biznesi strategiyasının tətbiqində effektiv istifadə olunmasına imkan verəcəkdir.

Ticarət müəssisəsinin yeni fəaliyyət strategiyasının işlənilib hazırlanması zamanı çox vaxt onun reallaşdırılması müddətləri haqqında sual meydana çıxır. Strategiya nə qədər tez reallaşdırılsa, müəssisə də öz fəaliyyətindən gözlədiyi effekti bir o qədər tez alar. İnnovasiyanın mənimsənilməsi mərhələsi onun reallaşdırılmasının başlanğıcıdır və buna görə də bu mərhələdə tətbiqin sürətləndirilməsi, ümumi halda, bütün ticarət müəssisəsi üzrə strategiyanın tətbiqinin sürətlənməsinə səbəb olacaqdır.

Heyət tərəfindən mənimsəmə mərhələsində innovasiya prosesinin sürətlənməsinin təmin edilməsi mexanizmi ticarət biznesi strategiyasının tətbiqində gözlənilən nəticənin ən qısa vaxtda əldə edilməsini təmin edir. Strategiyanın reallaşdırılmasının sürətləndirilməsi üçün müəssisənin inkişafını ləngidən qüvvələri və onların dəf edilməsi yollarını nəzərdən keçirmək lazımdır. İnnovasiyanı ləngidən qüvvələr effektini yaradan amillərin müəyyən olunmasından sonra ticarət firması heyətinin yeniliklərə hazırlanması başlanır. Bu proses aşağıdakı amillərlə müşayiət olunur:

- innovasiya menecerinin işgüzar karyerasının idarə edilməsi mexanizminin formalaşdırılması;
- ticarət işinin «xalis» informasiya sisteminin yaradılması;
- motivləşdirmə menecmenti mexanizminin yaradılması;
- ticarət firması tərəfindən innovasiya potensialının formalaşdırılmasının dəstəklənməsi.

Ticarət müəssisəsi heyətinin hazırlanmasından sonra adekvat motivləşdirmə menecmentinin dəyişikliklərin gedişini tələb olunan ardıcılıqda baş verməsini təmin edən tərkibini formalaşdırmaq lazımdır. Bu fəaliyyətə aşağıdakı göstəricilər təsir edir:

- innovasiyaya qarşı maraq, bilik, bacarıq və qabiliyyətləri reallaşdırmaq imkanı;
- işin vacibliyinin başa düşülməsi, öz əməyi ilə dəyişiklikləri sürətləndirməyə cəhd göstərilməsi;
- əməyin pul və natural formada ödənilməsi;
- öz əməyinə görə hörmətə malik olmağa və kollektivdə müəyyən mövqe tutmağa cəhd göstərilməsi;
- sərbəst vaxt və əməyin intensivliyinin aşağı olması.

İnnovasiya üzrə mühafizəkarlığın yarıdılması mərhələsi öncəsi yekun fəaliyyət ticarət biznesində mənfi proseslərin minimumlaşdırılması məqsədilə innovasiya prosesi üzərində nəzarətin həyata keçirilməsidir.

§ 4. Ticarət müəssisəsi menecerinin işgüzar karyerasının idarə edilməsi (İKİ) mexanizmi

Təşkilatda menecerinin işgüzar karyerasının idarə edilməsinin əsasları. Peşəkar və vəzifə artımı – ticarət biznesinin əksər işçilərinin fəaliyyətində ən mühüm motivdir. Artım imkanının olmaması çox vaxt işçilərin işgüzar fəallığının azalmasına və ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin pisləşməsinə gətirib çıxarır. Bu gün işgüzar karyera idarəetmənin obyektidir və işçilər öz qabiliyyətlərini aşkar etməyə və onları həm özü, həm də təşkilat üçün ən sərfəli şəkildə tətbiq etməyə imkan yaradan kadr xidmətləri və konsaltinq firmaları tərəfindən həyata keçirilən tədbirlər məcmusunu ifadə edir. Belə tədbirlərin zəruriliyi onunla əlaqədardır ki, əməkdaşların əksəriyyəti öz karyerasına passiv münasibət bəsləyir və bu məsələlərlə onların rəhbərlərinin məşğul olmasını təhrik edirlər.

İdarəetmə metodologiyasının işlənib hazırlanmasında əsas an ticarət işi menecerinin karyerasının mahiyyət xarakteristikasıdır. Karyera anlayışına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Karyeranın ən mühüm xarakteristikası kimi, onun tərkibinin ikili xarakteri çıxış edə bilər. Karyera özünə, *birincisi*, inkişaf prosesini, yəni karyera subyektinin xarakteristikalarının keyfiyyət dəyişikliklərini və onun müxtəlif iyerarxiya pillələri üzrə hərəkəti kimi, irəliləməsini; *ikincisi*, keçilmiş və ya keçilməsi planlaşdırılan pillələrin fiksə edilmiş ardıcılığı kimi nəticəni daxil edir.

Menecerin karyerasında inkişafın tərkibi karyera subyektinin peşəkar artım, status-rol və psixoloji xarakteristikalarının dəyişməsidir. Verilmiş aspekt özünə həmçinin insanın peşəkar və vəzifə irəliləyişində öz nailiyyətləri haqqında subyektiv mühakimələrini də daxil edir ki, bu da karyera anlayışına qarşı psixoloji yanaşmanın əsasında durur.

İrəliləmə özündə menecerin iyerarxiya pillələri (vəzifələr, statuslar, ictimiaslar, mükafatlar) üzrə yerdəyişmə etməsini əks etdirir. Karyeranın adları çəkilən vektorları, məcmu halda, karyera boşluğunu (məkanını) təşkil edir ki, bu da ticarət biznesi menecerinin karyerası anlayışına qarşı psixoloji yanaşmanın əsasında durur.

İnkişaf və irəliləmə bir-birilərini tamalayaraq qarşılıqlı təsirə girirlər. Menecerin peşəkar və status-rol inkişafı yeni mövqələrin (vəzifələrin, statusların) mənimsənilməsi üçün əsasdır, irəliləmə isə, öz növbəsində, məkan və mövqələri genişləndirərək, işgüzar fəaliyyət nəticələrini möhkəmləndirərək, onun gələcək peşəkar inkişafını stimullaşdırır.

Ticarət müəssisəsi menecerinin karyerası üçün zəruri mexanizm kimi, seçmə götürülür ki, bunun vasitəsilə də karyera subyektinin daxili inkişafı onun xarici irəliləmələri ilə müşayiət olunur. Seçmə subyektin sosial mühit, yəni təşkilatdır.

İKİ sisteminin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi dəyişən mühitdə dayanıqlılıq və rəqabət qabiliyyətliliyi şəraitində təşkilatın fəaliyyət göstərməsi və inkişafı effektivliyinin artırılması amilidir.

Başlıca İKİ prinsipləri kimi, menecerin karyerası üzrə qərar qəbulu zamanı kollegiallığın (təşkilat və menecerin məqsəd və gözləmələrinin (ümidlərinin) uzlaşması); menecerlərin inkişafı, seçilməsi və irəlilədilməsinin qənaətliliyinin; perspektivliyinin; plana uyğunluğunun, fasiləsizliyinin və vərəsəliyinin (varisliyinin); qiymətləndirmə proseduru və vəzifə irəliləmələri mexanizminin şəffaflığının; karyeranın idarə edilməsi sisteminin fəaliyyətinin total (bütünlüklə) yayılmasını (o cümlədən, ən yuxarı vəzifələr) adını çəkmək olar.

Məqsədlər İKİ-nin predmet sahələrinə müvafiq olaraq formalaşdırılır:

1) hər bir menecerin idarəetmə potensialının formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və ondan səmərəli istifadə edilməsi, irəlilədilmə üzrə namizədlərin effektiv seçmə sisteminin yaradılması əsasında idarəetmə təcrübəsi və təşkilati mədəniyyətin varisliyinin təmin edilməsi;

2) həm menecer, həm də təşkilat üçün ümumi, təşkilatdaxili və vəzifədaxili karyera inkişafının mərhələlərinin ən optimal gedişinin təmin edilməsi;

3) menecerlərin karyerasının inkişafında böhranlar haqda əvvəlcədən xəbər verilməsi və onların dəf edilməsi;

4) təşkilatın məqsəd və imkanlarına, menecerlərin maraq və qabiliyyətlərinə adekvat olan karyera məkanının formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi;

5) karyeranın müsbət təsirlərinin gücləndirilməsi, mənfi təsirlərinin isə zəiflədilməsi.

İKİ-nin planlaşdırılması metodları:

- rəhbər mövqelərdə yerdəyişmələrin şəbəkə planlaşdırması metodu;

- idarəetmənin inzibati vəzifələrinin məhdudlaşdırılması matrisinin qurulması;

- vəzifə təyinatlarının optimallaşdırılmasının riyazi metodları.

Menecerlərin karyerasının idarə edilməsi və özünü idarə etməsi sisteminin formalaşdırılması üzrə metodiki tövsiyələrin işlənib hazırlanmasının əsasına qarşılıqlı (müqabil), koordinasiya edilmiş və bir-birini qarşılıqlı gücləndirən fəaliyyətləri, karyeranın idarə edilməsinin əsas subyektlərinin yeri və rollarını əks etdirən prinsipial sxem qoyulmuşdur.

Karyeranın planlaşdırılmasının metodoloji və təşkilati əsasları.

Ticarət müəssisəsi menecerinin karyerasının inkişaf proqramı işçilərin maraqlılıq səviyyələrini və yüksək irəliləmə potensialına malik olan şəxslərin aşkar edilməsini təmin etməlidir. O, aşağıdakı anları əks etdirir:

- işçilərin hazırkı anda yox, yaşı, təhsil, təcrübə, işgüzar keyfiyyətlər və motivləşdirmə səviyyəsinin nəzərə alınması ilə, uzunmüddətli perspektivdə

hazırlıq dərəcəsi ilə xarakterizə olunan, yüksək artım və irəliləmə potensialına malik əməkdaşların müəyyənləşdirilməsi üsulları;

- fərdi karyera planlarının işlənilib hazırlanması stimulları;

- karyeranın fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirilməsi üsulları;

- inkişaf üçün əlverişli şəraitin yaradılması yolları (təhsil, vəzifə seçimi və şəxsi imkanları nəzərə almaqla birdəfəlik tapşırıqlar, kuratorluq);

- ixtisasın artırılmasının effektiv sisteminin təşkili;

- rotasiyanın mümkün istiqamətləri;

- rəhbərlərin tabelikdə olanların inkişafı üzrə məsuliyyət formaları.

Mənecerin fərdi karyerasının planlaşdırılması prosesi əməkdaşlar tərəfindən öz tələbatlarının, maraqlarının (arzu olunan vəzifə, gəlir səviyyəsi və s.) və potensial imkanlarının aşkar edilməsindən başlayır, bunun əsasında isə, təşkilətmə perspektivləri və obyektiv şəxsi məlumatların nəzərə alınması ilə, karyeranın əsas məqsədləri formalaşdırılır, sonra vəzifə üzrə irəliləmə və bunun üçün lazım olan tədbirlər müəyyənləşdirilir.

Karyeranın planlaşdırılmasının əsası kimi, karyeroqram çıxış etməlidir. Bu, 5-10 il üçün tərtib olunan, özünə bir tərəfdən, müdiriyyətin işçilərin şaquli və üfüqi yerdəyişməsi üzrə öhdəliklərini, digər tərəfdən isə, sonuncunun işçilərin təhsil, ixtisas və peşəkar ustalıq səviyyəsinin artırılması üzrə öhdəliklərini əks etdirən sənəddir.

Karyeranın planlaşdırılması təşkilatın və əməkdaşın məqsədlərinin qarşılıqlı əlaqəsini, onların tələbatlarının uçotunu və uyğunlaşdırılmasını; onların irəlilədilməsi potensialı və qiymətləndirilməsini; onun kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsini; insanların, onlara «karyera dalanlarından» çıxmağa imkan verən karyera artımı və karyeranın real perspektivlərilə tanış olmasını təmin edir.

Karyera planının reallaşdırılması vasitəsi tutulmuş vəzifədə uğurlu iş; peşəkar və fərdi inkişaf; öyrədilmə; rəhbərlərlə effektiv əməkdaşlıq; təşkilatda vəziyyət və imicin yaradılmasıdır.

Ticarət müəssisəsi rəhbərinin və mütəxəssisinin karyera artımı planının tərtibi zamanı aşağıdakı fəaliyyətləri yerinə yetirmək lazımdır:

- xətti strukturlarda və idarəetmə aparatında vəzifələrin mümkün tutulması ardıcılığının nəzərdən keçirilməsi;

- rəhbər və mütəxəssisin, onun fəaliyyətinin müxtəlif mərhələlərində qabiliyyət, hazırlıq, yenidən hazırlıq və ixtisasının artırılması yollarının müəyyən edilməsi;

- əməyin, mədəni-texniki və peşəkar artımın, təcrübə yığımının, şəxsiyyətin inkişafının sistematik qiymətləndirilməsi və bunun üzərində nəzarət edilməsinin nəzərdə tutulması;

- fundamental biliklərin, bazar qarşılıqlı münasibətləri şəraitində nəzəri, strateji fəaliyyətə səy göstərilməsinin, menecment, marketinq, heyətin idarə edilməsi və audit sahəsindəki biliklərin qiymətləndirilməsi;

- bir vəzifə kateqoryasından başqa birisinə keçdikdə, zaman ötdükcə dəyişmiş fəaliyyət sferası ilə birlikdə işçinin keyfiyyəti də dəyişdiyinin və ona qarşı tələblərin, bir qayda olaraq, artdığının nəzərə alınmasıdır.

Karyeranın planlaşdırılması üzrə metodiki tövsiyələr.

1. Ümumi müddəalar.

1.1. Bu metodiki tövsiyələrdən müxtəlif səviyyədə olan rəhbərlərə və kadr xidməti işçilərinə rəhbər və mütəxəssislərin karyerasının planlaşdırılması üzrə praktiki və metodiki kömək göstərilməsi üçün işlənib hazırlanmışdır.

1.2. İşçinin karyerası – işçinin vəzifə üzrə irəlilədikcə yeni texnika və texnologiyaları, üsulları, funksional və vəzifə öhdəliklərini, menecmenti, sosial rolları və s. mənimsədiyi istehsal fəaliyyəti prosesidir. Bu zaman, həm müəssisənin, həm də işçinin özünün karyerasının inkişafında qarşılıqlı maraq şərtlərinə riayət etmək lazımdır. Beləliklə, karyera – sosial nüfuzla müşayiət olunan və vəzifə pilləkəni üzrə irəliləmənin nəticəsi kimi çıxış edən uğurlu özünü reallaşdırma prosesidir.

1.3. İşçinin karyerasının inkişafı hər zaman müəssisənin tələbatı və işçinin özünün buna səy göstərməsi ilə tənzimlənir. Karyera idarə oluna bilər və deməli, planlı proses olmalıdır. Bu zaman planlaşdırma uzunmüddətli və müəssisənin inkişaf planları ilə əlaqəli olmalıdır. Eyni zamanda karyeranın planlaşdırılması direktiv xarakter daşımamalı, çünki, zaman keçdikcə, həm insan (onun maraqları, istiqamətləri), həm də müəssisə dəyişə bilər. Karyera planı müddətlər üzrə ixtisar oluna bilər.

1.4. Karyeranın inkişafı planı üçün əsas kimi ticarət-texnoloji fəaliyyəti və işçinin davranışını xarakterizə edən aşağıdakı göstəricilərin ifadəliliyi və ya mövcud olması çıxış edə bilər:

- karyera üzrə motivləşmə;
- son bir sıra illər ərzində keyfiyyətli və səmərəli əmək;
- attestasiya komissiyasının və ya müəssisə rəhbərinin rəyi;
- peşəkar səlahiyyət və erudisiya;
- əgər işçi işə başqa müəssisədən gətirilmişdirsə, həmin müəssisənin rəy və tövsiyələri.

1.5. İşçinin karyerası onun inkişafının bir sıra prinsiplərinə əsasən qurulmalıdır. Bu, karyeranın bir proses kimi əsas elementlərini, mərhələ və xüsusiyyətlərini fərqləndirməyə və insanla iş zamanı onları nəzərə almağa imkan verir. Bunlar içərisində ən başlıca prinsiplər aşağıdakılardır:

- *fərdilik*; Karyera inkişafının planlaşdırılması zamanı müəyyən seçiciliyi nəzərdə tutur, belə ki, heç də bütün rəhbər və mütəxəssislər irəli sürülən tələbləri (qabiliyyətlər, yaş, təhsil və s. üzrə) təmin edə bilmirlər;

- *müəssisə və işçinin karyeranın inkişafında maraqlılığı*; Kommersiya fəaliyyətinin perspektiv inkişafını, karyera və bir sıra başqa amillərin motivləşdirilməsini nəzərdə tutur;

- müəssisə planlarında işçinin karyerasının inkişafının stimullaşdırılması, maddi təminatı və maliyyələşdirilməsi;

- *peşəkar artım öhdəliyi*; İxtisasın artırılmasını, peşəkar ustalığın artımını, müvafiq planlaşdırmanı və s. nəzərdə tutur;

- *sosial-psixoloji rahatlıq və təmin olunma*; Sosial cəhətdən qəbul olunma, maddi rifahın test edilməsi və s. ilə təmin olunur;

- *obyektivlik*; Karyeranın planlaşdırmanı və inkişafını nəzərdə saxlayan rəhbərlər tərəfindən subyektiv amillərin təsirinin istisna edilməsini nəzərdə tutur.

1.6. Karyeranın planlaşdırılmasını, işçinin birbaşa rəhbərinin və heyətin idarə edilməsi xidmətinin rəhbərinin cəlb edilməsi ilə, müəssisənin rəhbərinin həyata keçirməsi tövsiyə olunur. Karyera planlaşdırmasını həyata keçirən rəhbərlər müvafiq görüş dairəsinə malik olmalı, ticarət müəssisəsinin və sahənin perspektiv inkişaf planlarını bilməli, kadrların planlaşdırılması və onların tələbatları üzrə məlumatlara malik olmalıdır. Bu, işçinin müəssisənin tələbatlarına və işçinin özünün maraqlarına cavab verən karyera planının savadlı şəkildə tərtib olunmasını təmin edəcəkdir.

Karyeranın inkişaf planı müəssisə rəhbəri tərəfindən təsdiqlənir, müəssisə rəhbərinin müvafiq müavinləri; heyətin idarə edilməsi xidmətinin rəhbəri; işçinin işlədiyi bölmənin rəhbəri; kadr xidmətinin müvafiq işçiləri; karyera planı tərtib olunmuş işçinin özü planla tanış olur.

Təsdiqlənmiş karyera planı heyətin idarə edilməsi xidmətində, habelə (müəssisə rəhbərinin qərarı ilə) bölmə rəhbərində saxlanılır.

2. Karyeranın strukturu və inkişafı.

2.1. İşçinin karyerasının strukturu. İşçinin karyerası uzunmüddətli proses kimi, özünə aşağıdakı altsistemləri daxil edən bir sıra qarşılıqlı əlaqəli elementlərdən ibarətdir: şəxsiyyət, istehsal və qiymətlilik. Bu zaman hər bir altsistem özünə aşağıdakı elementləri daxil etməlidir:

a) şəxsiyyət altsistemi:

- karyera üzrə motivləşmə;

- şəxsi keyfiyyətlər;

- xidmət üzrə irəliləmə, maddi rifahın artımında ifadə olunan özünü reallaşdırma;

- ətrafdakılar tərəfindən işçinin karyeranın və karyeraya nail olunması vasitələri və metodlarından istifadə olunmasının inkişafına söy göstərməsinin, bu məqsədlərin nüfuzluluğunun və s. təqdir edilməsindən xəbər verən sosial qəbul olunma;

b) qiymətlilik altsistemi:

- tez-tez karyeranın forma və inkişaf yollarını müəyyən edən sosial mənsubiyyət;

- ümumi qəbul olunmuş sosial qiymətlilər (insan ləyaqəti, vətəndaş borcu, davranış normaları və münasibətləri və s.);

- karyeranın inkişaf perspektivləri və b.

c) istehsal altsistemi:

- istehsalın genişləndirilməsi (inkişaf, müasirləşdirmə və s. planlarına uyğun olaraq);

- yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi;

- cəmiyyətin və ümildə ölkənin inkişafı ilə müəyyən olunan yeni iqtisadi münasibətlərə keçid;

- işçinin, bölmənin və müəssisənin əməyinin keyfiyyəti və effektivliyi;

- müəssisənin işçinin karyerasının inkişafına qarşı tələbatı və s.

Bütün altsistemlər işçi karyerasının inkişafını kompleks və qarşılıqlı əlaqəli halda müəyyən edirlər. Buna görə də planlaşdırma zamanı karyera strukturunun bütün elementlərini nəzərə almaq lazımdır, bu və ya digər formada müəssisə və sosial mühit mənfi təzahüratlarla, məsələn, işçinin ümumi qəbul olunmuş sosial qiymətlilərə qarşı laqeydliyi ilə qarşılaşacaqlar ki, bu da «nə bahasına olursa olsun, karyera» prinsipinə gətirib çıxaracaqdır. Beləliklə, işçinin karyerasının inkişafı qeyri-normal şəkildə, müəssisə (əmək qrupu) və işçi üçün zərərli gedəcəkdir.

İşçinin karyerasının inkişafı yalnız o zaman baş verə bilər ki, işçinin özü və müəssisənin müdriyyəti bütünlükdə karyeranın bütün elementlərinin inkişafını təmin edirlər.

Karyera, uzunmüddətli bir proses kimi, özünə bir sıra tez-tez təkrarlanan dövrləri daxil edə bilər. Onlara aşağıdakıları aid etmək lazımdır:

a) fasiləsiz öyrətmə sistemində (FÖS) ixtisasın artırılması (yenidən hazırlama, stajkeçmə);

b) fərdi planlara uyğun olaraq, işçi FÖS-də (yenidən hazırlama, stajkeçmə) mütləq hazırlıq keçdiyi zaman rəhbər vəzifələrə irəlilədilmək üçün kadrlar ehtiyatına daxil edilmə;

c) daha yuxarı vəzifəyə təyin edilmə (ya müsabiqə, attestasiya komissiyasının, ya da müəssisə rəhbərliyinin qərarı ilə ehtiyatda hazırlıq nəticələri üzrə);

ç) işçinin görüş dairəsinin (bilik səviyyəsinin) genişləndirilməsi üçün öz bölməsi və ya müəssisə daxilində rotasiyası. Bu zaman əmək haqqı dəyişmir, hər ehtimala qarşı, azalmır, vəzifə öhdəlikləri isə dəyişikliyə uğrayır.

2.2. İşçinin rotasiyasının, FÖS-də hazırlığın, kadrlar ehtiyatına daxil edilmənin və vəzifə üzrə irəlilədilmənin bütün növlərini yalnız işçinin razılığı ilə həyata keçirmək tövsiyə olunur, belə ki, bu halda «güc» metodları yolverilməzdir.

3. Karyeranın planlaşdırılması vəzifələri və xüsusiyyətləri.

3.1. Karyeranın planlaşdırılması zamanı nəzərə almaq lazımdır ki, ilk növbədə, işçi qarşısında (daha yuxarı vəzifə mövqeyinə nail olma; yüksək maddi rifahın təmin edilməsi; görüş dairəsinin genişləndirilməsi; hörmətin və nüfuzun yüksəldilməsi; ətrafdakıların hörmətinin qazanılması və s.), ikincisi, bölmə və müəssisə qarşısında duran vəzifələr (işçilər arasında səriştəli, müstəqil olanları, tələblərə cavab verən və bir sıra keyfiyyətlərə (təşkilati, kommunikativ, iş qabiliyyətliliyi, stresə qarşı dayanıqlılıq, məsuliyyət-

lilik və s.) malik olan mütəxəssis və rəhbərlərin, onların tədricən inkişaf etdirilməsi, yuxarı və məsuliyyətli vəzifələrə təyin etmək yolu ilə fərqləndirilməsi) həll olunur.

3.2. Əgər bölmələrin, müəssisənin kadr xidməti rəhbərlərinin fikirlərinə görə, əməkdaş karyera planlaşdırmasına layıqdırsa ki, bu da müəssisənin maraqlarına cavab verir, onda buna qarşı işçinin özünün münasibətini müəyyən etmək lazımdır. Bunun üçün, işçinin müəssisə tərəfindən həll olunan məsələlərə, onların mümkün həllinə və bununla əlaqədar olaraq, FÖS-də hazırlığın zəruriliyinə, iş üzrə irəliləndirməyə (rotasiya və irəliləmələr) və s. qarşı öz münasibətini açmağa sövq edən formada qurulan söhbətlər aparılır. Söhbəti, bu mürəkkəb psixoloji diaqnostika metodunun aparılması üçün ən hazırlıqlı şəxs kimi, kadr xidmətinin rəhbərinin və ya aparıcı mütəxəssislərdən birinin aparması tövsiyə olunur.

3.3. İşçidə karyeranın inkişafı üzrə motivləşmənin aşkar edilməsi zamanı bir sıra ifadə olunmuş şəxsi keyfiyyətlərin peşəkar fəaliyyətə qarşı irəli sürülən tələblərə uyğunluğunun müəyyən edilməsi məqsəduyğundur. Beləliklə, şəxsi keyfiyyətləri və onların peşəkarlıq və peşəkar yararlılıq kriteriyalarına uyğunluğunu psixoloji diaqnostika metodları ilə qiymətləndirmək lazımdır.

Bu halda, əgər müəssisədə müvafiq rəhbərləri müəssisənin öz kadr ehtiyatından hazırlamağa qarşı ehtiyac yaranarsa, namizəd isə, söhbət və testləşdirmənin göstərdiyi kimi, tələblərə cavab verən motivləşməyə və şəxsi keyfiyyətlərə malikdirsə, işçinin karyera planı tərtib edilir.

Planda aşağıdakı məlumatlar (verilənlər) göstərilməlidir:

a) ümumi anket verilənləri (soyad, ad, atasının adı, tutduğu vəzifəsi, yaşı, təhsili, ümumi və tutduğu vəzifədəki iş stajı);

b) sonuncu attestasiya komissiyasının rəyi;

c) sonuncu müsahibənin nəticəsi və peşəkarlıq səviyyəsinin qiyməti;

ç) əvvəlki FÖS, kadrlar ehtiyatında və s. hazırlığı haqqında məlumat;

d) planın tərtib edildiyi müddət;

e) maraq kəsb edən başqa məlumatlar.

İşçinin karyera planı özündə aşağıdakı verilənləri əks etdirən 14 qrafadan ibarətdir:

a) işçinin tutmalı olduğu vəzifələrin adları (rotasiya və ya vəzifənin yüksəldilməsi zamanı);

b) planlaşdırılan yerdəyişmə müddəti (il, istiqamətli rüb);

c) stimullaşdırma növləri (əmək haqqının artırılması, pulsuz öyrətmə və s.);

ç) FÖS-də hazırlıqların adları;

d) FÖS-də hazırlıq müddətləri;

e) öyrədilmənin nəzərdə tutulan istiqamətləri;

ə) FÖS-də hazırlıq üçün planlaşdırılan təhsil müəssisəsi;

f) FÖS-də, kadrlar ehtiyatında, növbəti attestasiyalarda hazırlıq zamanı işçinin aldığı qiymətlər;

g) işçinin karyera planını tərtib edənlərin fikrincə, göstərilməli olan başqa məlumatlar.

3.4. İşçinin karyera planının tərtib edilməsi iştirakçıları qəti olaraq müəssisənin və işçinin maraqları üzrə fəaliyyət göstərməlidirlər. Karyera planı onun bütün yerdəyişmələri, FÖS-də hazırlıq istiqamətləri, işçiyə qarşı əsas tələblərin irəli sürülməsində (bir tərəfdən) və işçi tərəfindən peşəkar fəaliyyətin konkret modelinin qurulması (digər tərəfdən) üçün əsas kimi çıxış etməlidir. Karyera planı mütləq yerinə yetirilməli olan direktiv kimi çıxış edə bilməməsinə baxmayaraq, onun tərtibi məsuliyyətli işdir və burada işçiyə qarşı səthiliyə və etinasızlığa yol vermək olmaz.

İşçilərin vəzifə boyu irəliləməsi ardıcıl xarakter daşıyır. Rəhbərlərin irəliləməsi nümunəsi və idarəetmə səviyyələri üzrə keçməsi qaydası cədvəl 25-26-da göstərilmişdir.

İşçilərin yuxarı səviyyələrdən çıxması, aşağı vəzifə kateqoriyalarından olan kadrların vəzifə hazırlığı sistemi vasitəsilə yerdəyişməsi ilə kompensasiya olunur.

Mütəxəssis xüsusi olaraq seçilmiş vəzifələr qrupu üzrə məqsədyönlü və ardıcıl yerdəyişmə vasitəsilə tədricən daha yuxarı idarəetmə səviyyəsinin vəzifə öhdəliklərinin icra edilməsinə hazırlaşır.

İşçinin inkişaf istiqamətinin müəyyən edilməsi, qabiliyyətlərin tam şəkkəldə aşkar edilməsi üçün zəruri olan dövrün (1-2 il) sona yetməsi ilə həyata keçirilir, onun gələcək irəlilədilməsi haqqında nəticə çıxarılır, yəni elə hərəkət sxemi seçilir ki, bu sxem üzrə yerdəyişmə işçinin müəyyən keyfiyyətlərinin inkişafına imkan yaradır:

- təşkilatçı qabiliyyətləri nümayiş etdirən mütəxəssis bu sxem üzrə ən əsas vəzifələrdən birinin, yəni xətti və ya funksional rəhbər vəzifəsinin tutulması üçün hərəkət edəcəkdir;

- təşkilatçı qabiliyyətləri nümayiş etdirməyən, amma təşkilatçılıq fəaliyyətinə meyilli olan mütəxəssis sxem üzrə onun mütəxəssis kimi artımını nəzərdə tutan formada hərəkət edəcəkdir;

- iqtisadi təhsilə malik olmayan mütəxəssisə iqtisadi biliklərin dərinləşdirilməsi məqsədilə iqtisadi xidmətdə staj keçmək tövsiyə olunur.

Hər bir istiqamətə uyğun olaraq, rəhbər və mütəxəssislərin «karyera zirvəsinə» doğru növbəti hərəkət sxemi seçilir.

Vəzifədən vəzifəyə planlı keçid vakansiyaların mövcud olmaması ilə çətinləşir. İşçi nə qədər yuxarı yüksəlsə, onun sonrakı inkişafı üçün imkan bir o qədər sürətlə azalır.

Vakansiyaların yaradılması imkanları üfük üzrə hərəkət etmək və vəzifədən azad edilmənin təbii prosesi (işdən çıxarılma, təqaüdə çıxma, köçürülmə və s.) vasitəsilə genişlənir.

Vakansiyaların doldurulması zamanı səhvlərin minimuma endirilməsi və xidməti irəliləmənin perspektivinin əyaniliyinin təmin edilməsi üçün kadrların hərəkətinin vəzifə sxemindən istifadə edilməsi tövsiyə olunur. Hərəkət sxemlərinin seçilməsi zamanı aşağıdakı amillər nəzərə alınır:

- hansı vəzifə üzrə hazırlıq həyata keçirilir;
- spesifik peşəkar tələblər;
- təhsil səviyyəsi;
- ixtisasın artırılmasının müxtəlif formalarından keçmə.

Hərəkət sxeminin seçilməsi zamanı vaxt kriteriyalarını nəzərə almaq lazımdır – hər bir vəzifədə optimal iş müddəti qabiliyyətlərin tam açılması üçün lazım olan dövrdən az olmamalıdır:

- istehsal vahidinin rəhbəri – 2-3 il;
- sex rəisi – 1-2 il;
- funksional bölmənin rəhbəri – 2-2,5 il;
- sex ustası – 1-1,5 il.

İşçi bir yerdə 2-3 il işlədikdən sonra «tərəqqi» dövründə olur. Bir vəzifədə maksimal effektiv iş dövrü 5-7 ildir. Beş ildən sonra alışma (vərdiş olma) baş verir və işçinin yaradıcılıq fəallığı əhəmiyyətli dərəcədə azalır.

Vəzifədə olma müddətinin ixtisar edilməsi zamanı irəliləmə pillələrinin sayı artır, yəni növbəti irəliləmə hər ki-üç ildən bir həyata keçirilir ki, bu da durğunluq (hərəkətsizlik) hadisələrinin inkişafına yol vermir.

İşçiyə hər iki ildən bir əməyin ödənilməsində irəliləmə imkanı təqdim edilir.

Belə imkanın reallaşdırılması rəhbərin şəxsi əmək payından birbaşa asılıdır. Rəhbərin əməyinin nəticəsi, hər şeydən əvvəl, kollektivin və bölmənin əməyi ilə qiymətləndirilir və rəhbərin irəliləməsi və əmək karyerası da həmçinin bölmənin rəyindən asılıdır.

Karyera zirvəsinə nail olmaq yaradıcı fəaliyyətin tərəqqi dövrünə – rəhbərin 35-45 yaşına təsadüf etməlidir.

Hərəkət sxeminin işlənib hazırlanmasından öncə baza vəzifə müəyyən olunur. Baza vəzifələrindən başlayan hərəkət bir sıra qarşılıqlı əlaqəli vəzifələrdən keçərək tədricən həyata keçirilir.

Karyera planı nümunəsi

Ümumi məlumatlar

1. Soyad: Əliyev
2. Ad: Polad
3. Atasının adı: Qulu
4. Vəzifə: növbə mühəndisi
5. Yaşı: 29
6. İş stajı: 8 il, bundan 3 ili sonuncu yerdə.
7. Təhsili: yuxarı ixtisas.

8. Sonuncu attestasiya komissiyasının rəyi: «tutduğu vəzifəyə uyğundur, yaxşı bilik və bacarıqlara malikdir. İşdə daha yuxarı vəzifələrə irəlilənməyə layıqdır».

9. FÖS-də hazırlıq: keçməmişdir.

10. Kadrlar ehtiyatında olması: daxil olmamışdır.

11. Müsahibə nəticələri üzrə qiyməti: işdən məmnundur, öz peşəkar səviyyəsini artırmaq istərdi, karyera inkişafında maraqlıdır.

12. Peşəkarlıq və şəxsi keyfiyyətlərinin inteqral qiyməti: 4,03 o cümlədən:

a) anket verilənləri 4,00;

b) şəxsi keyfiyyətlər 4,09;

c) peşəkar hazırlıq 4,00;

13. Karyera planlaşdırması müddəti – 1994-cü ildən 2003-cü ilə qədər (9 il).

14. Başqa məlumatlar:

a) iş üçün şəxsi vaxtı ilə hesablaşmır;

b) qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaqda təkidlidir, lakin inadkar deyil, güzəştə getməyi bacarır;

c) müəyyən qədər şöhrətpərəstdir, öz gələcəyi üçün çalışır.

Cədvəl 25

Kadr şöbəsinin informasiya bazasının formalaşdırılması üçün işçi haqqında fərdi məlumatlar

<i>Göstərici</i>	<i>Doldurulma qaydası</i>
Tabel nömrəsi	Tam
Soyadı, adı, atasının adı	Tam
Cinsi	Doldurulur: «kişi, qadın»
Doğum ili, ayı və günü	Şəxsiyyət vəsiqəsi üzrə
Şəxsiyyət vəsiqəsi: seriya, nömrə	Şəxsiyyət vəsiqəsi üzrə
Ev ünvanı	Şəxsiyyət vəsiqəsi üzrə
Təhsil	Doldurulur: «ibtidai, natamam-orta», orta-texniki, natamam ali, ali, təhsilin başqa növləri
Haramı bitirmişdir, harada (təhsil müəssisəsi; şəhər)	Təhsil müəssisəsinin diplomu üzrə
Təhsil forması	Doldurulur: «gündüz, axşam, qiyabi»
Bitirdiyi il	Diplom üzrə
Təhsil üzrə ixtisası	Diplom üzrə
Gənc mütəxəssis	Doldurulur: «bəli/xeyr»
Gənc mütəxəssisin uyğunlaşması haqqında məlumatlar	Anketlər üzrə
Mütəxəssisin, köçürülməsi, yerdəyişməsi tarixi	Müəssisənin əmri ilə
Mütəxəssisin köçürülməsindən, yerdəyişməsindən sonrakı vəzifəsi, sənəti	Müəssisənin əmri ilə

Köçürmənin, yerdəyişmənin səbəbi	Müəssisənin əmri ilə
İş təcrübəsinə görə mütəxəssis	Əmək kitabçası üzrə
Qonşu ixtisas	Vəsiqə üzrə
Əlavə ixtisas	Diplom və vəsiqə üzrə
Hazırki dövrdə öyrədilmə	Sözünə uyğun olaraq doldurulur
İxtisasın artırılması tarixi	İxtisasın artırılması haqqında vəsiqə üzrə
Öyrədilmə forması və şəkli	İxtisasın artırılması haqqında vəsiqə üzrə
Öyrənilmiş kursun adı	İxtisasın artırılması haqqında vəsiqə üzrə
İxtisasın artırılmasından məmnun qalma dərəcəsinin qiymətləndirilməsi	Doldurulur: «kafi/qeyri-kafi»
İxtisasın artırılmasının formal nəticəsi	İxtisasın artırılması haqqında vəsiqə üzrə
İxtisasın artırılmasının real nəticəsi	Yuxarı rəhbər tərəfindən verilmiş xarakteristika üzrə
İş yeri (istehsalat, sənət və s.)	İşə təyinat üzrə
Tutduğu vəzifə, sənət	İşə təyinat üzrə
İşə girmə anında ümumi staj	İllərin sayı yazılır
İxtisas üzrə iş stajı	İllərin sayı yazılır
Tutulmuş vəzifə üzrə iş stajı	İllərin sayı yazılır
İşə girmə anında fasiləsiz staj	İllərin sayı yazılır
Hərbi öhdəliyə münasibəti	Hərbi biletdən götürülür
Hərbi xidmətdə olma	Hərbi biletdən götürülür
Ailə vəziyyəti	Şəxsiyyət vəsiqəsi üzrə
Öhdəsində olan uşaq və yaşlıların sayı	Şəxsiyyət vəsiqəsi üzrə
İxtiraların və təkmilləşdirici təkliflərin sayı	Müəssisənin əmri ilə
MDB xalqlarının dilləri üzrə dil biliyi	Doldurulur: «tatar, buryat və s.»
Xarici dil biliyi	Doldurulur: «ingilis və s.»
Əvvəlki qiymətləndirmə tarixi	Attestasiya haqqında əmr üzrə
Əvvəlki attestasiya üzrə tövsiyələr	Xarakteristika üzrə doldurulur
Şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərin ekspert qiymətləndirilməsi verilənləri	Xarakteristika üzrə doldurulur
Ehtiyata yönəltmə	Müəssisənin əmri ilə
-ci tarixdən vəzifə ehtiyatındadır	Yalnız əsrin ili göstərilir
Müəssisələrdən qovulmalarının sayı	Əmək kitabçası üzrə
Sonuncu müəssisədən qovulmasının səbəbi	Əmək kitabçası üzrə
Həvəsləndirmə və tənbehlərin tarixi	Müəssisənin əmri ilə
Həvəsləndirmə və ya tənbehin növü	Müəssisənin əmri ilə
İş üzrə köçürülmə (yerdəyişmə) tarixi	Müəssisənin əmri ilə
Köçürülmənin (yerdəyişmənin) səbəbi	Müəssisənin əmri ilə
Yerdəyişmədən sonrakı vəzifə (sənət)	Müəssisənin əmri ilə

Yerdəyişmədən sonrakı məvacibi (dərəcəsi)	Müəssisənin əmri ilə
Məzuniyyət növü	Doldurulur: «növbəti; maaşsız» Səbəbi göstərilməklə və s.
Dövr ərzində	Günlərin sayı
Tarix: Getmə	
Gəlmə	
Məzuniyyətə getmə səbəbi	
Proqullar və ictimai qaydaları pozmalar	
Təqaüdcü	Doldurulur: «bəli/xeyr»
Qovulma ili, ayı, günü	Müəssisənin əmri ilə
Qovulma (işdən çıxarılma) səbəbi	Müəssisənin əmri ilə

Cədvəl 26

**Rəhbər və mütəxəssislərin karyera artımı
planının doldurulması üçün nümunə**

Soyad, ad, ata- sının adı	Doğum ili	Vəzifəsi, onu tutma vaxtı	Karyeranın inkişaf potensialı		
			5 il	10 il	15 il və daha artıq
Əliyev Polad Qulu	1959	2.03.93-cü ildən aparıcı mütəxəssisdir	Baş mütə- xəssis	Sektor rəisi	Şöbə müdirinin müavini
Vəliyev Murad Zakir	1963	22.06.91-ci ildən baş mütəxəssisdir	Sektor rəisi	Şöbə müdirinin müavini	Şöbə müdiri

Cədvəl 27

**Rəhbər və mütəxəssisin nümunəvi karyera inkişafı planı
1955-ci il doğumlu, ali təhsilli mühəndis-mexanik Həsənov Akif Adil**

Texnoloq	Şöbə müd. müav.	Şöbə müdiri	Baş tex noloq	Baş mü- həndis	İdarə -etmə rəisi
Əsas tələblər: İstehsal texnologiyasını təmin edən sistemi bilmək; Texnoloji proseslərin işlənilib hazırlanması məsələlərini bilmək; Texniki sənədlərin işlənilib hazırlanması, texnologiya sahəsində qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi					

VII FƏSİL

TİCARƏT MÜƏSSİLƏRİNİN CARİ PLANLAŞDIRILMASI

§ 1. Müasir şəraitdə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin cari planlaşdırılmasının vəzifəsi və mahiyyəti

İstehlakçı bazarının (İB) əsas təsərrüfat subyektləri kimi, ümumi məqsədlər və vəzifələr ətrafında birləşmiş, müəyyən resurslara malik olan və təyin olunmuş giriş və çıxışlara malik qapalı sistemlər olan müəssisə və təşkilatlar çıxış edir. Bu zaman bu təşkilatların (ümumi məqsəd ətrafında birləşmiş insan qrupları kimi), istehlak dəyərləri yaratmaq missiyası və məqsədlərindən asılı olmayaraq, cari planlaşdırmanın effektiv sistemlərinə ehtiyac duyması ədalətlidir. Bu, şəhərin istehlakçı bazarının fəaliyyət göstərməsi və inkişafı strategiyalarının reallaşdırılması imkanı və zərurətidir.

Müəssisənin bazar təsərrüfatçılıq şəraitinə keçidi planlaşdırma sferasındakı xüsusiyyətləri əhəmiyyətli dərəcədə aradan qaldırmışdır (süpürüb aparmışdır). Birincisi, islahatlar planlaşdırmanın ağırlıq mərkəzini ümumdövlət, qlobal və sahə səviyyəsindən, əsas təsərrüfat subyekti, yəni məhsul səviyyəsinə gətirmişlər. Bu zaman dövlət səviyyəsində, özündə planların işlənilib hazırlanmasına istiqamətli, koordinasiyalı və informasiya yanaşmasını əks etdirən indikativ planlaşdırmaya keçid baş verir ki, bu zaman iqtisadi tənzimləyicilərin köməyiylə əməyin tətbiqinin ayrı-ayrı sahə və sferalarının istiqamətləri və ümumi həcmələri müəyyən olunur. Öz xarakteri etibarilə, birincisi, o, müəssisəyə təsir göstərilməsi büdcənin nəzarət rəqəmləri, vergi dərəcələri, kredit faizləri və normativlərin köməyiylə, strateji məqsədlərə əsasən həyata keçirildiyi iqtisadi tənzimləyiciyə yaxındır. İkincisi, planlaşdırmada əsas iş direktivlik yox, plan proqramının və onların yerinə yetirilməsi üsullarının bilavasitə müəssisədə işlənilib hazırlanmasıdır. Təcrübə göstərir ki, müəssisədən (ayrı-ayrı xidmətlər qismində) başqa heç kəs planlaşdırmada yüksək effektivliyə nail ola bilməz, çünki müəssisə təkcə planların formalaşdırılmasında iştirak etmir, həm də nəzərdə tutulmuş inkişaf variantının reallaşdırılmasını təmin edir. Buna görə də istehlakçı bazarının müəssisə və ya firmasının planlaşdırmanın istənilən səviyyəsində iştirakı rəhbərlər üçün mütləq, işçilər üçün isə məqsədəuyğun olmalıdır. Üçüncüsü, bazar münasibətləri və İB subyektləri arasındakı rəqabətin güclənməsi şəraitində planlaşdırma prosesində əsas diqqət təsərrüfat subyektinin artım göstəricilərindən çox, onun inkişaf göstəricilərinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisələrin artım və inkişafı – cənimənalı anlayışlar deyillər. Fəaliyyət miqyaslarının böyüməsi inkişafı bərabər və ya onsuz baş verməlidir. Artım – müəssisə fəaliyyətinin

kəmiyyət həcmlərinin artmasıdır (əmtəə dövriyyəsinin, xidmətlərin həcmi- nin, bazar payının artması, ticarət meydanının genişlənməsi, yeni məhsul- ların yaradılması və s.)

Son vaxtlara qədər müəssisə fəaliyyətində əsas kimi, onun göstəriciləri- nin artımı hesab edilirdi. Ancaq istehlakçı bazarının bir çox, xüsusilə onun müəyyən istehlakçı kontingenti üçün nəzərdə tutulmuş kiçik müəssisələri, bazarda öz bazar payının artmasını planlaşdırma, yeni müəssisələr açma və onları yenidən ixtisaslaşdırma bilən azsaylı iri firmalardan fərqli olaraq, ki- fayət qədər məhdud artım imkanlarına malikdirlər.

Planlaşdırma prosesində ən mühüm rol müəssisənin plan-analitik işlə məşğul olan əməkdaşlarına (iqtisadçılar, analitiklər, menecerlər və b.) məx- susdur. Müəssisənin iqtisadi qüdrəti çox halda onların fəaliyyət keyfiyyə- tindən asılı olur. Müəssisədə planlaşdırma ilə məşğul olan heyətin seçilməsi zamanı aşağıdakı tələblər nəzərə alınmalıdır:

- planlaşdırma ilə, hər şeydən əvvəl, bu planların reallaşdırılmasını tə- min edəcək və onların icrası üzrə məsuliyyət daşıyacaq mütəxəssislər məşğul olmalıdırlar;

- planlaşdırmadakı səriştəlilik səviyyəsi resurslara, qiymətlərə, ma- liyyəyə və müəssisə fəaliyyətinin başqa kommersiya münasibətlərinə qarşı fomalaşmış səriştəlilik səviyyəsinə uyğun gəlməlidir;

- mütəxəssislərin ixtisaslılıq səviyyəsi planlaşdırma səviyyəsinə uyğun olmalıdır.

Effektiv planlaşdırma heyətin müvafiq informasiya bazası və texniki vasitələrlə mütləq təmin olunmasını nəzərdə tutur. Cari planlaşdırmanın tərkibinin müəyyən edilməsi üçün, bizim fikrimizcə, aşağıdakı anlayışlar- dan istifadə edilməsi məqsədəuyğundur: «istehlakçı bazarı sferasının təşki- linin cari «struktur daxili» planlaşdırılması – bazar təsərrüfatçılıq subyektlərinin bütün növ fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi prosesində yer alan hesablamalar və informasiya, texniki, təşkilati, iqtisadi, yaradıcı, hüquqi, psixoloji, mənəvi və sosial-siyasi münasibətlərə effektiv qabaqlayıcı təsirlər sistemidir».

Beləliklə, əgər belə yanaşmadan istifadə edilsə, onda əmtəə, məişət və sosial xidmətlərin cari planlaşdırılmasının əsas məqsədi qərar qəbulunun inteqral sisteminin yaradılmasından ibarət olacaqdır ki, bu da özündə is- tehlakçı bazarının konkret təsərrüfat subyektlərindəki (daha sonra İBTS) bütün fəaliyyət növləri üçün əsas təşkil edir. Bu zaman cari planlaşdırma- nın məqsədləri, bizim fikrimizcə, aşağıdakılardır:

1. Zəruri gəlirin əldə edilməsi üçün işin zərərsizliyi istiqamətlərinin və bunun şərti kimi, lazımi istehlakçı qiymətliləri (əmtəə dövriyyəsi, məişət və sosial xidmətlərin həcmi və s.) üzrə əmtəə və xidmətlərin həcmi seçil- məsi.

2. İB müəssisələri və təşkilatlarının və onların bölmələrinin inkişaf isti- qamətlərinin, texniki-iqtisadi və sosial səviyyələrinin müəyyən edilməsi.

3. Onlara nail olmaq üçün proqramın və fəaliyyətlər ardıcılığının, yəni işlənib hazırlanan və tədbirlərin tərkibinin qarşılıqlı fəaliyyətdə dəqiqləşdirilməsi.

4. Fəaliyyət proqramlarının həyata keçirilməsi və verilmiş inkişaf səviyələrinə nail olmaq üçün müxtəlif növ vasitə və resurslar üzrə tələbatın hesablanması.

5. Konkret icraçıların müəyyən edilməsi.

6. Aralıq və son məqsədlərə nail olunması, iş və tədbirlərin yerinə yetirilməsi müddətlərinin müəyyən olunması.

İBTS bölmələrinin təyin olunmuş növlər üzrə ixtisaslaşmış və ya kombinəlanmış fəaliyyəti, müəllifin fikrincə, aşağıdakı prinsiplər üzrə həyata keçirilməlidir:

1. Nəticəyə istiqamət. Yüksək keyfiyyət bütün fəaliyyət iştirakçılarının (əməkdaşlar, müştərilər, malgöndərənlər və bütünlükdə cəmiyyət) tarazlığından və ehtiyaclarının təmin olunmasından asılıdır.

2. İstehlakçıya istiqamət. İstehlakçı məhsul və servisin keyfiyyətinin son arbitri kimi çıxış edir. İstehlakçının sadıqlığı, bazar payının saxlanması hər şeydən yaxşı malgöndərən və potensial istehlakçıların ehtiyacları üzərində dəqiq fokuslaşmaq vasitəsilə optimallaşdırılır.

3. Rəhbərlik və məqsəd birliyi. Rəhbərlərin davranışları təşkilat və ətraf mühit səviyyəsində aydınlıq və məqsəd birliyini yaradır.

4. Prosesin dəqiq düzləndirilməsi. Bütün daxili əlaqələr aydın və sistemləşdirilmiş olduqda və planlaşdırılmış fəaliyyətlər üzrə qərarlar bütün maraqlı iştirakçıların informasiyalarının nəzərə alınması ilə qəbul olunmuşdursa, icra daha effektiv olur.

5. İnsan potensialının yaradılması. Heyətin inkişafı və cəlb edilməsi. Heyətin tam potensialı təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi mexanizmi vasitəsilə ən yaxşı formada reallaşdırıla bilər.

6. Daimi öyrədilmə, innovasiya və təkmilləşdirmə heyətin təşkilati davranışını maksimallaşdırmağa imkan verir.

7. Partnyorluğun inkişafı. Bazarda normal rəqabət mühiti mövcud olduqda, təşkilat daha effektiv işləyir. Etibar və partnyorlar arasında informasiya mübadiləsi və inteqrasiya üzərində qurulmuş qarşılıqlı faydalı münasibətlər.

8. Təşkilatın və onun insanların ictimai məsuliyyətliliyi cəmiyyətdə çoxluğun maraqları üzrə uyğunlaşdırılmışdır.

Yuxarıda təqdim edilmiş nəzəri ideyalar əsasında İBTS-nin cari inkişaf xəttinin işlənib hazırlanması üzrə aşağıdakı proqram təqdim edilir. Cari planlaşdırmanın tərkib hissəsi normativ-plan hesablamalarının yerinə yetirilməsi və bütün yuxarıda qeyd olunan məqsədlər üzrə qəbul olunan qərarların optimallaşdırılması, habelə icraçılara, resurslara və müddətlərə, bəzən isə fəaliyyətlər proqramına İBTS-nin çıxış və əsas məqsədlərinə sözsüz nail olunmasını təmin edən qabaqlayıcı təsirlərdir.

Cari planlaşdırmanın aşağıdakı bölmələrini nəzərdən keçirək:

1) aspekt planlaşdırması (təşkilati-texniki; iqtisadi; maliyyə və ekaun-ting; sosial-mədəni həyatın idarə edilməsi); 2) texniki-iqtisadi və sosial planlaşdırma; 3) həcm-təqvim planlaşdırması; 4) operativ planlaşdırma.

Bu zaman planlaşdırmanın hər bir bölməsi özünə özünəməxsus texnologiyaları (mərhələlər, metodlar, addımlar və s.) daxil edir. Planlaşdırma prosesində optimal və ya heç olmazsa, səmərəli iş planı, yəni fəaliyyətlərin əvvəlcədən müəyyən olunan istiqamətləri tərtib olunmalıdır. Plan özünə aşağıdakıları daxil edir: gələcəyə istiqamət; fəaliyyət; icraçı şəxsi və ya təşkilati müəyyən edən element; müddətlər; bu zaman o, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün özünə təşkilati və iqtisadi tədbirlər sistemini, eləcə də konkret icraçılara ünvanlanmış və onların həcmi, müddətləri, mərhələləri və yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət formalarının göstərilməsi ilə direktiv (yerinə yetirilməsi məcburi olan) tapşırıqları daxil edir. Müəllif tərəfindən təqdim olunan struktur göstərilmişdir. Beləliklə, cari planlaşdırma İBTS-nin bütün səviyyələrini birləşdirən iqtisadi-idarəetmə fəaliyyətinin bir hissəsi kimi nəzərdən keçirilə bilər.

Cari planlaşdırmanın təşkilati, iqtisadi və sosial məqsədlərinə, İBTS-nin bütün səviyyələrini planlar «iyerarxiyasının» (strateji, cari, operativ planların, bölmə və icraçıların planlarının) köməyiylə birləşdirən iqtisadi-idarəetmə fəaliyyəti zamanı nail olunur. İBTS-nin cari planlaşdırılması sistemli təhlil nəzəriyyəsi tərəfindən «sistem» anlayışına istiqamətləndirilmiş əsas tələblərə cavab verir. Hər şeydən əvvəl, bu, qarşılıqlı əlaqəli elementlər kompleksidir. Təşkilatın cari planlaşdırılmasının kompleks xarakteri bütün fəaliyyət növlərinin qırılmazlığı (vahidliyi) və İBTS-nin baş və çıxış məqsədlərinin ümumiliyindən çıxır. Sistem, sərəncamda olan və ya minimal mümkün «girişləri» nəzərə almaqla, verilmiş və ya ən yaxşı «çıxışlara» nail olmağa çalışmalıdır. Təşkilati inkişafın planlaşdırılması planlaşdırmanın giriş bölmələri, mərhələləri, faza və altmərhələləri, tənzimlənen fəaliyyət növləri və hər bir fəaliyyət növünün giriş və çıxışını və onları həyata keçirən bölmələri xarakterizə edən göstəriciləri, habelə ümumilikdə İBTS-nin giriş və çıxışlarını müəyyən edən göstəricilər üzrə «böyük sistemdir». Beləliklə, İBTS-nin, sistem kimi cari planlaşdırılmasının çətinliyi onunla izah olunur ki, burada əks əlaqə «açıq» mühitdə həyata keçirilir. Sistemli yanaşma mövqeyindən, İBTS-nin cari planlaşdırılması sistemi təşkilatın giriş və çıxışlarının qarşılıqlı əlaqəsini, birincisi, böyük planlaşdırılan sistem və ikincisi, ona daxil olan bölmələrin giriş və çıxışlarını xüsusi sistemlər kimi xarakterizə edən kibernetik sxem kimi təqdim olunmuşdur.

İBTS fəaliyyətinin həyata keçirilməsi prosesində «qara yeşik» kimi nəzərdən keçirilən resurslar (girişlər) nəticələrə (çıxışlara) və sonra planla nəzərdə tutulmuş tədbirlərin təsiri altında istehlakçı qiymətlərinin yaradılması stimuluna (təkliflərə) çevrilir. Bu zaman sosial nəticələr və iqtisadi

stimullar İBTS-nin məqsədlərinə nail olunmasının inteqrasiyalı amilləri, yəni spesifik əks əlaqə kimi çıxış edir.

İBTS girişləri cari işlərin yerinə yetirilməsi öncəsi onların vəziyyətlərini xarakterizə edən giriş göstəriciləri ilə müəyyən olunur. Bu göstəricilər resurs, innovasiya, insan və təşkilati potensialı, maliyyə dayanıqlığını, konkret müəssisənin missiya və məqsədlərə nail olunmasının mümkün və zəruri şərtlərini müəyyən edən işgüzar fəallığını xarakterizə edir.

Cədvəl 28

Funksional sahələr nöqtəyi-nəzərindən daxili mühitin təhlili

<i>Funksional sahələr</i>	<i>Qiymətləndirilən parametr və xarakteristikalar</i>
İdarəetmənin təşkili	Təşkilati struktur, əməyin funksional və iyerarxik bölgüsü, mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzsizləşdirmə, əsas qərar növlərinin qəbul olunmasının metod və qaydaları, idarəetmə informasiyası sistemləri, kommunikasiyanın təşkilati sistemləri, idarəetmə tərz, yuxarı menecmentin ixtisas və qabiliyyətləri, strateji planlaşdırma sistemi
Marketing	Tətbiq olunan strategiya və konsepsiyalar, bazarlar (ölçüləri, payı, rəqibləri), istehlakçılar, əmtəə, qiymət siyasəti, bölüşdürmə kanalları, satışın təşkili, reklam fəaliyyəti, informasiya
Tədqiqat və işləyib hazırlamalar	Kadrların tərkibi, onların ixtisas və təcrübəsi, motivləşdirilməsi, yeni layihələr çantası, başqa təşkilatlarla əməkdaşlıq, lisenziyalı razılaşmalar, layihələşdirmə prosesinin təşkili, informasiya təminatının vəziyyəti və təşkili
Texnologiya və istehsal	Kadrların tərkibi, onların ixtisaslığı və sərəştəliliyi, tətbiq olunan texnologiyanın tipi, əsas fondların tipi və vəziyyəti, texniki xidmətin təşkili, istehsalın təşkili, təqvim planlaşdırması sistemi, keyfiyyət üzərində nəzarətin təşkili, əsas malgöndərənlər və onların etibarlılığı
Heyət	Heyətin strukturu, ustalıq, işə götürülmə şərtləri, kadrların axıcılığı, öyrədilməsi və ixtisasının artırılması, əməyinin ödənilməsi sistemi və motivləşdirilməsi
Maliyyə	Maliyyə fəaliyyətinin tərkibi və strukturu, maliyyə sağlamlığı və stabilliyi, maliyyə resurslarının mənbələri və ölçüsü; mənfəət və ondan istifadə olunması, nağd pulun hərəkəti, maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması, hesabdərlik vəziyyəti
Təşkilati mədəniyyət	Qiymətlər, davranış standartları və meyillər, rəhbərlərin dünya görüşü xüsusiyyətləri, menecmentin fəlsəfəsi

Çıxış göstəricilərinə müvafiq ölçü vahidlərində ifadə olunmuş informasiya, marketing, kommersiya, satış, iqtisadi, maliyyə, sosial və idarəetmə nəticələrini müəyyən edən göstəricilər aiddir. Müəssisənin rəqabət qabi-

liyyətliliyini və menecmentini çıxış göstəriciləri üzrə qiymətləndirmək məqsəduyğundur. Bu zaman giriş göstəriciləri nəzərdə tutulan nailiyyətlərin qiymətini (bir hissəsinə ola bilsin ki, artıq nail olunmuşdur) xarakterizə edir. Bu zaman şəhər əhalisi üçün İB-nın ümumi vəziyyəti və inkişafını müəyyən edən göstəriciləri də nəzərə almaq lazımdır: əmtəə və xidmətlər üzrə tələb və təklif; bazarın həcmi; bazarın konyunkturunu və cazibədarlığı və s. Onlar çıxış göstəriciləri ilə korrelyasiya əlaqəsinə girərək girişləri gücləndirir və əlavə resurslara çevrilirlər.

Strategiyanın effektiv reallaşdırılması üçün həmçinin ümumən strateji idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş, onun təhlili zamanı aşkar edilmiş çatışmazlıqları aradan qaldıran, müəssisədə idarəetmə sisteminin spesifikliyini əks etdirən tədbirlər işləyib hazırlamaq lazımdır. Tədbirlərin işləyib hazırlanmasını təşkilatın əsas altsistemləri üzrə həyata keçirmək məqsəduyğundur.

Cədvəl 29

Əsas altsistemlər nöqtəyi-nəzərindən idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin işləyib hazırlanması

<i>Təşkilatın əsas altsistemləri</i>	<i>Tədbirlər</i>
Marketing	Verilmiş sahənin funksionallığını artırmaq üçün marketing şöbəsinin (və ya marketoloqun ştat vahidinin) yaradılması; Marketing tədqiqatlarının daha effektiv şəkildə həyata keçirilməsi üçün informasiyanın toplanması və təhlili prosesinin təkmilləşdirilməsi; Bazar konyunkturunda baş verən dəyişikliklərə tezliklə reaksiya verməyə imkan verən texniki rabitə vasitələrinin rolunun güclənməsi
Tədqiqat və işləyib hazırlamalar	Əsas fəaliyyət sferalarının müasirləşdirilməsinin kompleks sisteminin işləyib hazırlanması; Firmanın innovasiya informasiyasının müxtəlif mənbələri ilə əlaqəsinin təyin edilməsi; Heyətin işinin innovasiya əsası üzərində təşkili
Təchizat	Razılaşma sisteminin təkmilləşdirilməsi, yəni malgöndərənlərlə sətə razılaşmaların bağlanması, əmtəələrin çatdırılmasındakı pozuntu hallarını aradan qaldırmağa və firma fəaliyyətinin riskini azaltmağa imkan verən cərimə sanksiyalarının tətbiqi; Məhsulların çatdırılması üzrə sifarişlərin tərtib edilməsi üçün lazım olan informasiyanın daxil olmasının müntəzəmliyini təmin etmək üçün səmərəli kommunikasiyanın təyin edilməsi

Satış	İstehlakçı tələbinin təmin olunmasını və saxlama üzrə xərclərin azalmasını təmin edən ehtiyatların idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi; Reallaşdırma prosesinin müasir kompüter proqramları vasitəsilə təmin edilməsi
Maliyyə	Verilmiş proses üzrə vaxtı ixtisar etməyə və müəssisə resurslarından səmərəli istifadə edilməsinə imkan verən maliyyələşdirmə vəzifələri arasında prioritetlərin yerbəyər edilməsi
Kadrlar	İstehlakçılara xidmət göstərilməsi səviyyəsi və mədəniyyətini artırmağa imkan verən heyətin ixtisasının artırılması; işə qarşı maraq yaratmağa imkan verən əlavə stimullaşdırılma sisteminin işlənilib hazırlanması; informasiyanın toplanması metodlarını təkmilləşdirməyə imkan verən heyətin idarəetmə prosesinə cəlb olunması; əks kommunikasiya əlaqəsini təkmilləşdirməyə və şəxslərarası kommunikasiyaların qaydaya salınmasına imkan verən əməyin nəticələri üzrə nəzarətin təmin edilməsi
İdarəetmə	Nəzərdə tutulmuş tədbirlərin reallaşdırılması üzərində nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi; heyətin qiymətləndirilməsi və attestasiyası sisteminin işlənilib hazırlanması; ştat cədvəli bazasında öhdəliklərin dəqiq bölüşdürülməsi, səlahiyyətlər üzrə nümayəndə göndərilməsi və heyətin işlə az yüklənməsi zamanı vəzifələrin birləşdirilməsi

İşlənilib hazırlanmış İBTS planlarının qiymətləndirilməsi və xarakteristikasının verilməsi zamanı əsas diqqəti sosial və iqtisadi effektiv göstəricilərinin hesablanmasına vermək lazımdır.

Cədvəl 30

İBTS planlarının effektivliyinin qiymətləndirilməsi

<i>Göstərici</i>	<i>Hesablama üsulu</i>	<i>Əhəmiyyəti</i>
İqtisadi səmərəlilik göstəriciləri		
Ümumi mənfəət	Maya dəyərinin çıxılması ilə məhsulun reallaşdırılmasından əldə edilən qazanc	Reallaşdırma həcmnin artması və onun daxilində maya dəyərinin payının azılması hesabına ÜM-in artması
Maya dəyəri	Özünə istehsalın istehlak edilmiş vasitələri və əməyin ödənilməsi üzrə xərcləri daxil edən maya dəyərinin bir hissəsi	Daha sərfəli malgöndərənlərlə müqavilə bağlanması nəticəsində məhsul üzrə tədarükəti qiymətlərinin azalması hesabına maya dəyərinin artım tempinin 3% azalması

Əmtəə məhsulunun həcmi	Müəyyən zaman dövrü ərzində reallaşdırılan məhsulların dəyəri	Ticarət xidmətinin təşkilinin yaxşılaşması və marketinq tədbirlərinin güclənməsi hesabına əmtəə dövriyyəsi həcminin 10-12% artması
Əmtəə məhsulunun 1 manatı üzrə xərclər	Maya dəyərinin əmtəə məhsulunun dəyərinə nisbəti	Tədarükat qiymətlərinin azalması hesabına əmtəə məhsulunun 1 manatı üzrə xərclərin azalması
Satışdan əldə edilən mənfəət	Tədavül xərclərini çıxmaqla ümumi mənfəət	Bütün resurs növlərinin səmərəli bölüşdürülməsi və onlardan istifadə edilməsi üzərində nəzarət nəticəsində tədavül xərclərinin artım tempələrinin azalması hesabına SM-in 20% artması
Satışın rentabelliği	Satışdan əldə edilən mənfəətin reallaşdırılmış əmtəə məhsulunun dəyərinə nisbəti	Mənfəət artımının xərclərin artımından üstün olması hesabına rentabelliğin 8% artması
Əsas fondların fondverimi	Əmtəə məhsulunun həcmi əsas fondların dəyərinə nisbəti	Əsas fondlardan istifadənin yaxşılaşdırılması nəticəsində FV-nin 10% artması
Əməyin keyfiyyət, məhsuldarlıq və mürkkəbliyi göstəriciləri		
Əməyin məhsuldarlığı	Reallaşdırılan məhsul həcmi işçilərin ümumi sayına nisbəti	Maddi stimullaşdırma sisteminin tətbiqi, əməkdaşların ixtisasının artırılması, təchizat sisteminin təkmilləşdirilməsi və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması nəticəsində əmtəə dövriyyəsi həcmi artırılması hesabına ƏM-nin 7% artırılması
Əməyin ödənilməsi fondu	Maya dəyərinə daxil edilən əsas və əlavə əmək haqqının ümumi fondu	Təşkilatın fəaliyyətinin əsas nəticələrinin artırılması və bütün öhdəliklərin ixtisaslı şəkildə yerinə yetirilməsi nəticəsində əmək haqqının artırılması və işçilərin (marketoloqların) sayının artırılması hesabına ƏÖF-nun 5% artırılması

İşçinin orta əmək haqqı	Əməyin ödənilməsinin ümumi fondunun heyətin ümumi sayına nisbəti	Əməyin həcm və mürəkkəbliyinin artırılması hesabına orta aylıq əmək haqqının 3% artırılması
Əməyin məhsuldarlığı templəri ilə əmək haqqı templərinin nisbəti	ƏM artımının orta əmək haqqı artımına nisbəti	Əmək haqqı əmək məhsuldarlığı artımından daha yavaş sürətlə artmasından xəbər verən artım
Əməyin keyfiyyəti	Şikayətlərin sayının heyətin ümumi sayına nisbəti	Bu göstəricinin, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və ixtisasın artırılması nəticəsində xidmət göstərilməsi keyfiyyətinin artırılması hesabına əməyin keyfiyyətinin artmasından xəbər verən azalması
Sosial effektivlik göstəriciləri		
Heyətin axıcılığı	İşdən çıxarılmış işçilərin sayının işçilərin ümumi sayına nisbəti	İşə, stimullaşdırılma sisteminin işlənilib hazırlanmasına, şəxslər-arası münasibətlərin qaydaya salınmasına, heyətin idarəetmə prosesinə cəlb edilməsinə qarşı marağın artırılması hesabına axıcılığın azaldılması
Əmək intizamının səviyyəsi	Əmək intizamının pozulması hallarının işçilərin ümumi sayına nisbəti	Əməyin nəticələri üzərində nəzarətin təşkil edilməsi, operativ hesabatda pozuntu, proqul, gecikmə hallarının və struktur bölmələrinin məsuliyyətsizliyinin dəqiq fiksasiyası hesabına əmək intizamı səviyyəsinin artırılması
Heyətin yüklənməsinin bərabərliyi	Təşkilat rəhbərliyi tərəfindən yüklənmənin bərabərliyinin 5 ballıq şkala üzrə ekspert qiymətləndirməsi	Ştat cədvəli və vəzifələrin birləşdirilməsi bazasında öhdəliklərin dəqiq bölüşdürülməsi hesabına yüklənmənin bərabərliyinin 1-2 bal artırılması
Heyətin işinin etibarlılığı	Təşkilat rəhbərliyi tərəfindən etibarlılığın 10 ballıq şkala üzrə ekspert qiymətləndirməsi	Əlavə stimullaşdırma sisteminin yaradılması, iş yerlərinin avtomatlaşdırılması hesabına etibarlılığın 3-4 bal artırılması

Kollektivdə sosial-psixoloji iqlim	Mütəxəssislərin köməyi ilə konkret sosial və psixoloji tədqiqatlar əsasında təyin edilir	Tələbatların təhlili və əməyin nəticələri üzrə nəzarət, həyatın qiymətləndirilməsi və attestasiyası sisteminin işlənilib hazırlanması, şəxslərarası kommunikasiyaların qaydaya salınması əsasında motivləşdirmə sisteminin işlənilib hazırlanması hesabına iqlimin yaxşılaşdırılması
------------------------------------	--	--

İBTS-nin fəaliyyət və inkişaf planları sisteminin təqdim edilən effektivlik göstəriciləri biznesin idarə edilməsinin seçilmiş obyektinin spesifikliyinin nəzərə alınması ilə dəqiqləşdirilir və tamamlanır. Bu zaman, proqram (layihə) tərtibatçılarının düşünmə variantı effektindən istifadə edərək göstərilmiş proqramların əsaslandırılmasının müxtəlif metodları tətbiq oluna bilər.

Cədvəl 31

İBTS planları sisteminin effektivliyinin toplu cədvəli

<i>Parametrlər</i>	<i>Sİ-də layihəyə qədər parametrlərin effektivliyi</i>	<i>Variantlar üzrə layihədən sonra parametrlərin effektivliyi</i>
<i>Mexanizm</i>		
1. Məqsəd və vəzifələr		
2. Prinsiplər		
3. Yanaşmalar		
4. Metodlar		
<i>Proses</i>		
1. Missiya və məqsəd		
2. Mühitin təhlili		
3. Alternativlərin qiymətləndirilməsi və strategiyanın seçilməsi		
4. Strategiyanın reallaşdırılması		
5. Strategiyanın qiymətləndirilməsi		
<i>Alətlər</i>		
1. İnformasiya		
2. Maddi resurslar		
3. Struktur		
4. Maliyyə		

5. Metod və yanaşmalar		
6. Əmək resursları		
<i>Funksiyalar</i>		
1. Planlaşdırma		
2. Təşkilətmə		
3. Motivləşdirmə		
4. Nəzarət		
5. Tənzimləmə		

Sonda əsaslandırmanı təklif olunmuş tədbirlər və seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması kimi qiymətləndirmək məqsədəuyğundur ki, bu da müəssisənin idarə edilməsinin effektivliyinə öz təsirini göstərəcəkdir.

Cədvəl 32

Müəssisənin idarə edilməsinin effektiv göstəricilərinin hesablanması

<i>Effektivliyin qiymətləndirilməsinin istiqamətləri sistemi</i>	<i>Effektivliyin qiymətləndirilməsinin əsas kriteriyaları</i>	<i>Qiymət, bal (0-1)</i>	
		<i>Variantlar</i>	
		<i>əvvəl</i>	<i>sonra</i>
Məqsədə nail olunması	Məqsədə nail olunması dərəcəsi	0,7	0,9
	Bazar payının genişləndirilməsi	0,5	0,8
	Təşkilatın bütövlük kimi saxlanması	0,4	0,8
		0,5	0,7
	Mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmənin nisbəti	0,5	0,8
	Təşkilati formanın çevikliyinin artması	0,6	0,8
	Məqsədlər ağacı və iyerarxiya səviyyələrinin tabeliyi	0,3	0,7
	Cari işlənmiş informasiyanın effektivliyi, o cümlədən onun komplektliliyi	0,4	0,7
	Xüsusi tələblər üzrə informasiyanın fərqləndirilməsi sürəti və dəqiqliyi	0,4	0,7
	İnformasiyanın etibarlılığı və təhlükəsizliyi	0,4	0,8
		0,5	0,9
		0,6	0,7
	İnformasiyanın hərvaxtlılığı		
	Lazımi informasiyanın mövcudluğu		
İnformasiya yığılı, işlənməsi və ötürülməsi miqyası üzrə qənaət			
Fəaliyyət göstərilməsi keyfiyyəti	Xidmət üzrə irəliləmə sisteminin çevikliyi	0,4	0,8
	İşçilərin səlahiyyətləri və onların məsuliyyəti	0,5	0,6

	Yerinə yetirilən işdən məmnun qalma dərəcəsi	0,6	0,9
	İxtisasın artırılması	0,3	0,6
Qənaətlilik	Ümumi xərclərdə idarəetmə xərclərinin xüsusi çəkisi	0,5	0,6
	İdarə olunanların hazırlanması üzrə xərclər	0,3	0,5
	İdarəetmə məsləhətləşməsi üzrə xərclər	0,3	0,4
	İdarəetmə qərarlarının effektivliyi	0,6	0,7
	İdarəetmə qərarlarının dəqiqliyi	0,6	0,6
	Qərarların etibarlılığı	0,5	0,7
	İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının sürətliliyi	0,3	0,6
	Qərar qəbulu çevikliyi və ardıcılığı	0,4	0,6
Xarici və daxili sosial-iqtisadi şərait	STEP-amilli təhlil qabiliyyəti	0,6	0,6
	Əsaslandırılmış məqsədlərin mövcud olması	0,4	0,8
	İnteqrasiyalı dəstəkləmə dərəcəsi	0,3	0,6
	Normanın qiyməti 27 baldır		
	Yekun	10,6	19,6

§ 2. Ticarət firmasında cari planlaşdırmanın metodlar sistemi

Ticarət müəssisəsi planlarının işlənilib hazırlanması zamanı verilmiş təsərrüfat subyektinin vəzifələrinə, məqsəd və xüsusiyyətlərinə uyğun gələn spesifik metodlardan istifadə olunur. Planlaşdırma metodları – planın ayrı-ayrı bölmə və göstəricilərinin işlənilib hazırlanması, onların koordinasiya və əlaqələndirilməsi zamanı tətbiq olunan iqtisadi hesablamaların konkret üsul və yollarıdır.

Planlaşdırmanın konkret metodlarının seçilməsi zamanı aşağıdakı amillər nəzərə alınır:

- plan dövrünün uzunluğu;
- plan göstəricisinin hesablanması xüsusiyyətləri;
- ilkin informasiya ilə təmin olunma və ondan istifadə edilməsi imkanı;
- informasiyanın işlənməsi və hesablamaların aparılması üçün müvafiq texniki bazanın mövcud olması;
- işçilərin ixtisas səviyyəsi.

Fəaliyyətin planlaşdırılmasının əsas metodlarına normativ, hesablama-analitik, balans və iqtisadi-riyazi metodlar aiddir.

Normativ metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu və digər plan göstəricisinin hesablanması üçün müəssisə işinin konkret şərtləri üçün bu göstəricinin səmərəli kəmiyyətini xarakterizə edən norma və texniki-iqtisadi normativlər tətbiq olunur.

İstifadə olunan normativlər üç növdə olur: vahid, sahə və ayrı-ayrı ticarət müəssisələri üçün tətbiq olunan xüsusi normativlər. Vahid normativlər fəaliyyətin bütün sahə və sferalarında tətbiq edilir: məsələn, nəqliyyat tarifləri, kommunal xidmətləri (qızdırıcı, elektrik enerjisi, su təchizatı və s.) ödənilməsi, əksər vergi dərəcələri və s.

Sahə normativləri yalnız ticarət və ictimai iaşə sistemində fəaliyyət göstərir: əsas fondların amortizasiya normaları, xammal və məhsulların məsrəf norması; müəssisələrin inventar və avadanlıqlarla təchiz olunma norması, təbii itki norması, yeməklərin əmək tutumluluğu əmsalı, kapital qoyuluşlarının özünü ödəməsinin normativ müddəti və s.

Texniki-iqtisadi normativlər, planlaşdırma aləti kimi, bazar mühiti şəraitinə və ticarət müəssisəsinin vəzifələrinə uyğun olaraq, daimi təkmilləşmə və korreksiya tələb edir.

Hesablama-analitik planlaşdırma metodu o halda istifadə olunur ki, texniki-iqtisadi normativlər yoxdur, ayrı-ayrı göstəricilər və iqtisadi hadisələr arasındakı qarşılıqlı əlaqələr hesabat verilənlərinin təhlili və müqayisə edilməsi əsasında yalnız dolayı yolla təyin oluna bilər. Bu metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, plan göstəricilərinin hesablanması nail olunmuş səviyyənin, ilkin baza kimi qəbul olunan onların inkişafı və plan dövründə onların dəyişmə indekslərinin təhlili əsasında həyata keçirilir.

Bu metoddan istifadə edilməsi iqtisadi xidmət işçilərindən böyük təcrübə və intuisiya, eləcə də ticarət müəssisələrinin işləmə şərtlərini bilməyi, iqtisadi proseslərin və təsərrüfat subyektləri səviyyəsində onların inkişaf perspektivlərinin mahiyyətini başa düşməyi tələb edir.

Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin hesablama-analitik planlaşdırılması metodunun əhəmiyyəti çox böyükdür, çünki onun əsasında istehsal-ticarət fəaliyyətinin əmtəə dövriyyəsi, gəlir və mənfəətin məlbəği, əmək və əmək haqqı üzrə məsrəflər və s kimi ən mühüm göstəricilər müəyyən olunur.

Balans metodu planlaşdırmada, təyinat müəssisənin sərəncamında olan material və maliyyə resurslarının onlara olan faktiki tələbatla əlaqələndirilməsindən ibarət olan balanslardan istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Balans hesablamaları elə həyata keçirilməlidirlər ki, resurslardan istifadə edilməsi və ya onların bölüşdürülməsi onların real həcmələrini keçməsin.

Balans hesablamalarından əmtəələrin müəssisəyə daxil olmasının proqnozlaşdırılan əmtəə dövriyyəsinə və ilkin və son əmtəə ehtiyatlarının ölçüsünə əsaslanaraq planlaşdırılması zamanı, müəssisənin avadanlıqlara, maddi-texniki təchizat predmetlərinə (əşyalarına), ictimai iaşə müəssisələrində istehsal ehtiyacları üçün yanacağa olan tələbatının müəyyənləşdirilməsi zamanı istifadə olunur. Ticarət müəssisəsi səviyyəsində əksər iqtisadi problemlərin əhəmiyyətli xüsusiyyəti onların qeyri-müəyyənliyi, habelə bir çox, tez-tez qarşılıqlı əvəz edilən amillərin eyni vaxtda təsir göstərməsidir. Bu halda, plan hesablamalarını iqtisadi-riyazi metodların köməyi ilə həyata keçirmək məqsəduyğundur ki, bu metodlar arasında da ticarətdə ən geniş

tətbiq edilənləri riyazi (korrelyasiya) modelləridir. İqtisadi-riyazi korrelyasiya modelinin mahiyyəti göstəricilər və amillərin, onların təyinediciləri arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin təbii ifadəsinin tapılmasından və bunun ardınca müəyyən plan dövrü üçün asılılıqların ekstropolyasiyasından ibarətdir.

Plan dövründə belə modellərdən istifadə edilməsi zamanı aşağıdakı tələblərə riayət etmək lazımdır:

- məqsəd, keyfiyyət ifadəsində, iqtisadi məsələyə adekvat olmalı, yəni tədqiq edilən obyektin mahiyyətini əks etdirməlidir;

- iqtisadi qarşılıqlı əlaqələrin seçilmiş riyazi təsviri forması (reqressiya tənlikləri) planlaşdırılan göstəricinin inkişafının qanunauyğunluqlarına müvafiq olmalıdır.

İqtisadi-riyazi model üzrə hesablanmış parametrlər dəqiq iqtisadi interpretasiyaya malik olmalıdır. İqtisadi-riyazi modellərin (İRM) hesablanması əsasında göstəricilərin manevr etməsi, ümumi şəkildə, bir neçə mərhələdən ibarətdir.

İRM tətbiq edilməsi bir çox plan göstəricilərinin işlənilib hazırlanmasını və onların arasından plan məsələsinin həllini və qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunmasını təmin edən optimal qərarın seçilməsini nəzərdə tutur.

§ 3. Ticarət firmasının strateji seçiminin reallaşdırılmasının həcm-təqvim planlaşdırması

Cari plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi həcm-təqvim planlaşdırılması (HTP) prosesində tapşırıqların ardıcıl detallaşdırılması və istehlakçı bazarının təsərrüfat subyektlərində (İBTS) onların icraçılara çatdırılması yolu ilə təmin edilir. Bu, məhsulların (əmtəə, məişət və sosial xidmətlərin) yaradılması və ya satışı, işlərin həyata keçirilməsinin ən səmərəli ardıcılığının seçilməsi zamanı işlərin ayrı-ayrı mərhələ və növlərinin optimal bölüşdürülməsi və zaman üzrə əlaqələndirilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Bizim fikrimizcə, HTP-nin vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- birincisi, sərəncamda olan resursların xarakterinə uyğun olaraq, iş həcmələrinin bölmələr və icraçılar üzrə balanslaşdırılmış şəkildə bölüşdürülməsi;

- ikincisi, işçilərin məşğulluğunun razılaşdırılmış müddətlərinin təyin edilməsi;

- üçüncüsü, İBTS meydanlarının və avadanlıqlarının yüklənməsi.

Həcm-təqvim planlaşdırılması əməyin təşkilinin mütərəqqi formalarının seçilməsinə istiqamətləndirilir, istehlakçılara xidmət göstərilməsinin, əmtəə və xidmətlərin satışının, reklam və servis xidmətinin müasir texnologiyalarının tətbiqini, yerinə yetirilən işlərin xarakterinə uyğun olaraq, heyətin səmərəli yerləşdirilməsini, iş yerlərinin zəruri resurslarla (informa-

siya, material) təmin olunmasını və konkret İBTS-də heyətin lazımı təşkilati davranışının motivləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Nəzərdən keçirilən məsələlərin həlli zamanı HTP üzrə hesablamaların yerinə yetirilməsi və onların nəticələrinin keyfiyyətinə qarşı irəli sürülən bir sıra prinsiplial tələblərin nəzərə alınması ilə həyata keçirilir. Müəllifin fikrinə görə, onlara aşağıdakılar aiddir:

1. İBTS-nin şəhər əhalisinin tələbatlarının təmin olunması üzrə məqsədinə nail olunmasının hüquqi, iqtisadi, sosial, ekoloji və cəmiyyətdə, qanun, qanunverici norma və qaydalar şəklində müəyyən olunan başqa standartlara müvafiq olaraq təmin edilməsi. Bu, bölmələr üzrə işlərin planlaşdırılmasından başlamış, işlərin gedişinin təsdiq olunmuş təqvim qrafikləri çərçivəsində operativ tənzimlənməsinə qədər, bütün HTP hesablama sistemi vasitəsilə həyata keçirilir. Göstəricilərin, vaxtında yerinə yetirilməməsi gəlirliliyin, maliyyə dayanıqlığının azalmasına, İBTS-nin işgüzar nüfuzunun aşağı düşməsinə və nəticə etibarlı ilə, əhalinin konkret əmtəə və xidmətə, alıcılara xidmət göstərilməsi mədəniyyətinə qarşı tələbatının təmin olunması səviyyəsinin azalmasına gətirib çıxarır.

2. Mümkün olduqca, fəaliyyətin bütün aspektləri (təşkilati-texnoloji; iqtisadi; maliyyə; heyətin idarə edilməsi) üzrə işlərin fasiləsizliyinin təmin edilməsi. HTP müddətlərinin, fəaliyyət ardıcılığının icraçıların «lazımsız» işlə məşğul olmaları üzündən pozulması təsərrüfat risklərinin (kommersiya, vergi, iqtisadi, maliyyə və s.) baş vermə ehtimalını yaradır. HTP, istehlakçı bazarının real mövcud olan parametrlərinin (potensial, həcm, konyunktur, rəqabət mühiti, qiymətlər və s.) nəzərə alınması ilə, zaman üzrə işlərin və icraçıların elə bölüşdürülməsini təmin etməyi nəzərdə tutur ki, bu, əməyin və əməklə təmin olunmanın yüksək effektivliyinə gətirib çıxarsın.

3. İş icraçılarının və avadanlıqların planlaşdırılan zaman (dövr) kəsiyi üzrə bərabər və tam yüklənməsi imkanlarının yaradılması. HTP, avadanlıqların dayanmalarının, iş vaxtından artıq işlərin və s. istisna olunduğu təqvim qrafiklərinin tərtib olunmasının təmin edilməsini nəzərdə tutur. Strategiyanın reallaşdırılmasının cari planı tədbirlərin tərkibinin, onların həyata keçirilməsi növbəliliyinin və müddətlərinin, resursların icraçıların müəyyən edilməsini, habelə tədbirlərin həyata keçirilməsi zamanı təşkilat tərəfindən əldə edilən iqtisadi göstəricilərin hesablanması nəzərdə tutur.

Bu mərhələdə müəssisənin məqsədi rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması və bazarda lider mövqeyinin saxlanılmasından ibarətdir. Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün müəssisə daha geniş çeşidi və çevik qiymət siyasətini təmin etmək vasitəsilə, həm real, həm də potensial istehlakçılar cəlb etməlidir. Verilmiş halda ən tərcih edilən variant bir sıra əmtəə qruplarının, yəni təşkilat üçün rəqabət üstünlükləri təmin edən məhsul çantasını yaratmağa imkan verən məhz kütləvi və elitar xidmətlərin inkişaf strategiyasıdır.

§ 4. Ticarət proseslərinin operativ idarə edilməsi metodları

Planın reallaşdırılması üzrə işlərin bölüşdürülməsinin təşkilatın əsas altsistemləri (marketing, heyət, təchizat, maliyyə, satış və idarəetmə) nöqtəy-nəzərindən həyata keçirilməsi təqdim edilir. Cədvəl 33-də hər bir İBTS üçün konkretləşdirilməli və arqumentləşdirilməli olan tədbirlər siyahısı təqdim edilmişdir. Standartın reallaşdırılmasının plan-qrafiki göstərilmişdir.

Cədvəl 33

Əsas altsistemlər nöqtəy-nəzərindən idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin işlənilib hazırlanması

<i>Təşkilatın əsas altsistemləri</i>	<i>Tədbirlər</i>
Marketing	Verilmiş sahənin funksionallığını artırmaq üçün marketing şöbəsinin (və ya marketoloqun ştat vahidinin) yaradılması; Marketing tədqiqatlarının daha effektiv şəkildə həyata keçirilməsi üçün informasiyanın toplanması və təhlili prosesinin təkmilləşdirilməsi; Bazar konyunkturunda baş verən dəyişikliklərə sürətlə reaksiya verməyə imkan verən texniki rabitə vasitələrinin rolunun güclənməsi
Tədqiqat və işləyib hazırlamalar	Əsas fəaliyyət sferalarının müasirləşdirilməsinin kompleks sisteminin işlənilib hazırlanması; Firmanın innovasiya informasiyasının müxtəlif mənbələri ilə əlaqəsinin müəyyən edilməsi; Heyətin işinin innovasiya əsası üzərində təşkili
Təchizat	Razılaşma sisteminin təkmilləşdirilməsi, yəni malgöndərənlərlə sört razılaşmaların bağlanması, əmtələrin çatdırılmasındakı pozuntulu hallarını aradan qaldırmağa və firma fəaliyyətinin riskini azaltmağa imkan verən cərimə sanksiyalarının tətbiqi; Məhsulların çatdırılması üzrə sifarişlərin tərtib edilməsi üçün lazım olan informasiyanın daxil olmasının müntəzəmliyini təmin etmək üçün səmərəli kommunikasiyanın müəyyən edilməsi
Satış	İstehlakçı tələbinin təmin olunmasını və saxlama üzrə xərclərin azalmasını təmin edən ehtiyatların idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi; Reallaşdırma prosesinin müasir kompüter proqramları vasitəsilə təmin edilməsi
Maliyyə	Verilmiş proses üzrə vaxtı ixtisar etməyə və müəssisə resurslarından səmərəli istifadə edilməsinə imkan verən maliyyə ləşdirmə vəzifələri arasında prioritetlərin yerbəyer edilməsi
Kadrlar	İstehlakçılara xidmət göstərilməsi səviyyəsi və mədəniyyətini artırmağa imkan verən heyətin ixtisasının artırılması; işə qarşı maraq yaratmağa imkan verən əlavə stimullaşdırılma sisteminin işlənilib hazırlanması; informasiyanın toplanması metodlarını təkmilləşdirməyə imkan

	verən heyətin idarəetmə prosesinə cəlb olunması; əks kommunikasiya əlaqəsini təkmilləşdirməyə və şəxslərarası kommunikasiyaların qaydaya salınmasına imkan verən əməyin nəticələri üzrə nəzarətin təmin edilməsi
İdarəetmə	Nəzərdə tutulmuş tədbirlərin reallaşdırılması üzərində nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi; heyətin qiymətləndirilməsi və attestasiyası sisteminin işlənilib hazırlanması; ştat cədvəli bazasında öhdəliklərin dəqiq bölüşdürülməsi, səlahiyyətlər üzrə nümayəndə göndərilməsi və heyətin işlə az yüklənməsi zamanı vəzifələrin birləşdirilməsi

İBTS-nin plan tədbirlərinin tətbiq edilməsi üzrə idarə edilməsinin təşkilati strukturunun elementləri arasında əlaqə və münasibətlərin əks etdirilməsi üçün qərar qəbulu prosesində rolları fiksə edən sənədlərin hərəkətinin nəzərə alınması ilə rolların bölüşdürülməsi orqanigramı şəklində olan təşkilati-informasiya modeli qurulur.

Orqanigramın mübtədasi özündə idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesləri siyahısını əks etdirir: problemin müəyyən edilməsi, problem üzrə ilkin informasiyanın toplanması (strategiyanın reallaşdırılması), qərar variantlarının işlənməsi, strategiyanın reallaşdırılmasının optimal qərar variantının seçilməsi, icraçıya çatdırılması, nəzarət və qiymətləndirmə. Xəbər – idarəetmə heyətidir. Kəşimədə qrafiki olaraq, hər bir idarəetmə əməkdaşının firmanın optimal strategiyası üzrə idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində hansı rolu oynadığı işarə olunur.

Hər bir idarəetmə proseduru kodlaşdırılır və həndəsi olaraq təsvir olunur, prosedur ardıcılığı xətti və funksional əlaqələri əks etdirən oxlar vasitəsilə göstərilir.

Planın hər bir elementinin idarə edilməsi üzrə qərarların işlənilib hazırlanması, qəbulu və reallaşdırılmasının bütün prosedurlarını aşağıdakı əlamətlər üzrə qruplaşdırmaq məqsədəuyğundur:

1. Bilavasitə idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı olan prosedurlar:

- icraçılar üçün məqsədlərin qoyulması və vəzifələrin formalaşdırılması (tapşırıqların verilməsi);
- strategiyanın reallaşdırılması qərarının optimal variantının seçilməsi (qərarın təsdiqlənməsi);
- tapşırığın yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi məqsədilə icraçılara inzibati təsir göstərilməsi (əmrələr, sərəncamlar, göstərişlər və sanksiyalar).

<i>Parametrlər</i>	<i>Direktor</i>	<i>Maliyyə di- rektoru</i>	<i>Kommersiya şöbəsi</i>
Problemin müəyyən edilməsi			
Problem üzrə ilkin informa- siyanın toplanması (strategiy- anın reallaşdırılması)			
İşlənmə			
Qərar variantlarının işlənilib hazırlanması			
Strategiyanın reallaşdırılması qərarının optimal variantının seçilməsi			
İcraçıya çatdırılması			
Nəzarət və qiymətləndirmə			

Şərti işarələr

- | | | | |
|----------------------------|----------------|----------------------------|---------------------------------|
| - funksional rəhbərlik | - uzlaşma | - sanksiyalar | - vəzifələrin formalaşdırılması |
| - qərar qəbulu | - hesabat | - təsdiqetmə | - toplama |
| - alternativin bəyənilməsi | - koordinasiya | - informasiyanın işlənməsi | - daxiletmə |

2. Funksional fəaliyyətlə bağlı prosedurlar:

- idarə edilən obyektin öyrənilməsi və vəziyyətinin qiymətləndirilməsi, qərar məqsədləri variantlarının ifadə edilməsi və qiymətləndirilməsi (tapşırıqlar layihəsinin işlənilib hazırlanması);

- təhlil və tədqiq edilmək üçün təqdim olunan idarəetmə qərarlarının hazırlanması (funksional rəhbərlik);

- işləyib hazırlama metodlarının və alternativlərin seçilməsi və ifadə edilməsi, idarə edilən obyektin gözlənilən vəziyyəti modelinin və işlənilib hazırlanan qəraların təhlil kriteriyalarının qurulması (metodik rəhbərlik);

- qarşıya qoyulmuş məqsədə istinad edərək, işlənilib hazırlanmış qərar variantlarının qiymətləndirilməsi və tərcih edilən (üstünlük verilən) variantın reallaşdırılma üçün tövsiyə edilməsi (qərar qəbulu);

- işlənilib hazırlanmış variantların idarə edilən obyektin gözlənilən vəziyyəti modellərinin qarşıya qoyulmuş məqsədlərə uyğunluğu nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirilməsi (alternativlərin təqdir edilməsi);

- qəbul olunan qərarların idarə edilən obyektin məqsədlər məcmusu nöqtəyi-nəzərindən korreksiyası (qərarların koordinasiyası).

3. İnformasiyanın və onun daşıyıcılarının işlənməsi üzrə icraedici fəaliyyətlə bağlı prosedurlar:

- sənədlərin işlənməsi (əldə etmə, göndərmə, tərtib etmə və s.);

- informasiyanın qeyd edilməsi, yazılar, qeydlər, müşahidələr və s.;

- informasiyanın texnoloji işlənməsi (onun verilmiş alqoritmlər üzrə işlənməsi);
- tapşırıqğa uyğun yerinə yetirilmiş işlərin həcmi və tərkibi haqqında hesabatın təqdim edilməsi.

TBTS-də idarəetmə proseslərinin əksəriyyəti elə həyata keçirilir ki, bir orqan, bir qayda olaraq, müəyyən fəaliyyət növləri ilə bağlı olan bir neçə prosedur yerinə yetirə bilər. Beləliklə, burada göstərilən prosedurların icraçıları arasında bölüşdürülməsi alternativini mövcuddur. İdarəetmə prosesinin işlənilib hazırlanmış orqanigramını, bizim fikrimizcə, səlahiyyət və məsuliyyətlərin İBTS idarəetmə orqanları arasında bölüşdürülməsi variantı kimi nəzərdən keçirmək olar. Nəzərdə tutulmuş plan idarəetmə qərarları İBTS-nin və onun idarəetmə sistemlərinin fəaliyyət effektivliyinin artırılması üzrə məqsədli istiqamətlərə malikdir: iqtisadi fəaliyyətin yaxşılaşdırılması; müəssisənin maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması; satış fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması; idarəetmə qabiliyyətinin artırılması. Bu zaman planqrafikin əvvəl nümayiş etdirilmiş modelindən nəzərdən keçirilən göstəricilərə nəzarət üçün də istifadə etmək məqsədəuyğundur (cədvəl 34).

Beləliklə, bütün tədbirlərin təyin olunmuş müddətlərdə düzgün və dəqiq yerinə yetirilməsi müəssisəyə qarşıya qoyulmuş vəzifələri reallaşdırmağa, təşkilatın əsas məqsədinə nail olmağa və məhsul çeşidinin genişləndirilməsi hesabına bazarın böyük payını fəth etmə strategiyasını həyata keçirməyə imkan verəcəkdir ki, bu da öz növbəsində, ümumi halda təşkilatda bütün kommersiya fəaliyyətinin effektivliyinin sürətli və əhəmiyyətli dərəcədə artımına gətirib çıxaracaqdır.

VIII FƏSİL

TİCARƏT VƏ İCTİMAİ İAŞƏ MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN EFFEKTİVLİYİ KONSEPSİYASI

§ 1. Ticarət müəssisələrinin menecment sisteminin effektivliyinin metodologiya və metodları

İdarəetmənin effektivliyi prinsipləri. İdarəetmənin inkişafı hər zaman inkişaf mənbəyi və zəmanəti olan konkret potensiala istinad edir. Yeni keyfiyyətin əldə edilməsi üçün resurslər lazımdır və məhz bu (keyfiyyət), inkişafı müəyyən edir.

Lakin inkişaf təkcə resursların mövcud olması ilə deyil, həm də onların bölüşdürülməsi, istifadə edilməsi və tamamlanması ilə də şərtləşir. Bütün bunlar, məcmu halda, *idarəetmə potensialı* anlayışını xarakterizə edir.

İdarəetmə üçün aşağıdakı resurs növləri lazımdır:

- insan (idarəetmə heyəti);
- maddi (kompüter texnikası aparıcı rol oynayır);
- informasiya və maliyyə-iqtisadi resurslar.

Bu resurslar zamanca və məkanca mövcuddurlar, onların mövcud olması zamanca və məkaja müəyyən olunur. Bu amili nəzərə almadan idarəetmə potensialını başa düşmək mümkün deyildir. Hər bir resurs növü həyat dövrünə, fəaliyyət davamlılığı və istifadə olunma imkanına və hər bir resurs məkanda müəyyən yerləşdirilmə variantına malikdir. Məkan və zaman özləri idarəetmə resursu kimi çıxış edirlər, ona görə ki, əgər məkan yoxdursa, kompüter texnikasına malik olmaq, iş üçün heyəti yerləşdirmək mümkünsüz olur, əgər müəyyən həcmdə informasiyaların işlənməsi üçün zaman yoxdursa, informasiya resursları azalır. Burada zamana qənaət problemi ortaya çıxır, ona görə də vaxta qənaət etmək lazımdır, belə ki, o, təkcə bütün yerdə qalan resursların mövcud olma sferası yox, həm də idarəetmənin bərpa edilməyən resursudur.

İdarəetmə resurslarından istifadə olunması – onların müəyyən qaydada idarəetmə prosesinə cəlb edilməsidir və burada həmçinin prioritetlər və stimullar ola bilər. Bu cəlbətmə idarəetmə funksiyaları, onların tərkibi və idarəetmə prosesində qarşılıqlı fəaliyyəti ilə müəyyən olunur.

Resurslardan istifadə olunması həmçinin müəyyən nisbətlərin dəstəklənməsi üçün nəzərdə tutulan lazımi məhdudliyyətləri də nəzərdə tutur ki, bu da idarəetmənin resurs məhdudliyyətinin mühüm amilidir.

Resurslar istənilən insan fəaliyyətində, o cümlədən idarəetmə proseslərində sərf olunur, azalır və əksilirlər. Buna görə də resurslar tamamlanmalıdır. Bu, idarəetmənin məqsədi, resursların strukturu, tamamlanmanın həcmi, yaxud ölçüsü və imkanları ilə müəyyən olunur. Lakin resurslardan

istifadə olunması hələ idarəetmənin effektivliyi demək deyildir. Effektivlik o zaman ortaya çıxır ki, resurslardan istifadə edilməsi ən yaxşı nəticə verir, resurs və idarəetmə nəticəsi müqayisə oluna bilən (ortaq ölçülü) olur.

İnsanın istənilən fəaliyyəti üç başlıca xüsusiyyətə malikdir: səy, resurs və ya enerji məsrəfləri; fəaliyyətə sərf olunmuş zaman və istehsal edilmiş məhsul və ya xidmət, yaxud fəaliyyətlər kompleksi şəklində nəticə. Lakin bunlar ən sadə xüsusiyyətlərdir və bunlardan istifadə edərək səmərəli fəaliyyət variantını qurmaq çox çətindir. Çoxlu səy göstərmək və əhəmiyyətsiz nəticə əldə etmək olar, az səy göstərmək və gözlənilən nəticəni əldə etmək olar, lakin bu zaman ehtəsiz sərf etmək olar ki, nəticənin qiymətliliyi az olar və gözlənilən nəticələrin hərvaxtlılığı itirilə bilər. Buna görə də fəaliyyətin idarə edilməsi və onun qiymətləndirilməsi təcrübəsində sintetik, yəni ən sadə göstəricilərin müqayisəsi və onların zəruri ortaq ölçülməsi əsasında qurulan göstəricilər mövcuddur.

Bu göstəricilər menecmentin qiymətləndirilməsi üçün əlverişlidir.

Effektivlik – müəyyən nəticələrin əldə edilməsi üzrə sərf olunmuş səylərin, resurs və ya enerjinin müqayisə edilməsidir. Menecmentin effektivliyinin əsas amilləri üç qrupda birləşir: resurslardan istifadə olunması, zaman amili və idarəetmənin məqsədyönlümlüyü.

Birinci amil resursların strukturunu, keyfiyyətini, idarəetmə proseslərində onlara qənaət edilməsini, tamalanma və toplanma imkanlarını xarakterizə edir. İkinci amil qərarların hərvaxtlılığını, zamana qənaət edilməsini, yeni texnologiyalardan istifadə edilməsini, problemləri kifayət qədər operativ və peşəkarcasına həll etmək iqtidarında olan heyətin potensialını əks etdirir. Üçüncü amil menecerin fəaliyyətinin, iqtisadi inkişafda onun bazar proseslərinin uçotu strategiyasının nəzərdən keçirildiyi məqsədin reallığını və əhəmiyyətliliyini əks etdirir. Beləliklə, insan fəaliyyəti növü olan istənilən idarəetmə sadə və mürəkkəb göstəricilər vasitəsilə qiymətləndirilir. Sadə göstəricilərə səylərin və ya resursların sərfiyyatı, zaman və nəticə aiddir, lakin bu göstəricilər idarəetməni ziddiyyətli şəkildə səciyyələndirə bilər: yaxşı nəticə əldə etmək olar, lakin ona həddən artıq vaxt sərf etmək yolu ilə.

Sadə göstəricilər əsasında daha ciddi qiymətləndirmə üçün lazım olan mürəkkəb və ya sintetik göstəricilər qurulur. Belə göstəricilərə intensivlik, məhsuldarlıq və effektivlik aiddir.

İntensivlik özündə səy və zamanın, *məhsuldarlıq* – nəticə və zamanın, *effektivlik* isə, səy və nəticələrin müqayisə edilməsini əks etdirir.

İdarəetmənin qiymətləndirilməsində ən çətini onun nəticəsinin başa düşülməsidir. Resursları qiymətləndirmək, zamanı asanlıqla ölçmək olar, lakin nəticəni fərqləndirmək çətindir, həmçinin nəticə müxtəlif ola bilər. İdarəetmənin yalnız vasitəli şəkildə təzahür etdiyi son nəticə və istənilən insan fəaliyyəti növünə xas olan birbaşa nəticə mövcuddur.

İdarəetmənin birbaşa nəticəsini göstərici kompleksi xarakterizə edə bilər: məhsuldarlığın artım tempi, keyfiyyət, işin ritmikliyi, innovasiyalılıq, məqsədyönlülük (stratejilik), peşəkarlıq. İdarəetmə özündə fəaliyyətin ümumi məqsəd üzrə uzlaşdırılmasını əks etdirir, işin uzlaşması göstəriciləri, müvafiq olaraq, onun birbaşa nəticəsini xarakterizə edə bilər. Bu zaman bu göstəricilərin ölçülməsi problemi ortaya çıxır, lakin o, proseslərin idarə edilməsi üçün göstəricilərə ehtiyacın yaranması ilə həll olunur.

İdarəetmənin lazımi effektivliyinin təmin edilməsi üçün onu qiymətləndirmək lazımdır. Qiymət müəyyənlik gətirir, meylni göstərir, idarəetmənin effektivlik kriteriyası üzrə təhlil etməyə və idarəetmənin effektivliyinin asılı olduğu başlıca amilləri müəyyən etməyə imkan verir.

İdarəetmənin effektivliyinin qiymətini resursların ölçüsünün iqtisadi göstəricilərinə və firmanın fəaliyyətinin müəyyən zaman kəsiyi üçün iqtisadi yekununa əsaslanaraq vermək olur.

Son vaxtlar effektivliyin çox məşhur qiymətləndirilməsi üsulu firmada onun məhsuldarlıq meyllərinin inkişafının dinamikası kriteriyaları üzrə qiymətləndirilməsidir. Bu halda idarəetmənin nəticəsi kimi, məhsuldarlığın artım templəri, əməyin keyfiyyəti və firmanın innovasiya potensialı çıxış edir.

İdarəetmənin nəticəsini birbaşa və dolay (vasitəli) son kimi nəzərdən keçirmək olar. İdarəetmənin və ya menecerin fəaliyyətinin birbaşa nəticəsi idarəetmə qərarıdır. Lakin bu nəticəni qiymətləndirmək və hər hansı bir göstərici kimi ifadə etmək çətindir, buna görə də bu amili testləşdirmə yola ilə qiymətləndirmək lazımdır. İdarəetmənin təşkilində belə münasibət mövcud olduğu təqdirdə, idarəetmənin təhlili, diaqnostikası və layihələşdirilməsi həyata keçirilir və bunlar onun təkmilləşdirilməsinin əsasında dururlar.

İdarəetmənin inkişafı onun effektivliyinin artması ilə müşayiət olunmalıdır. Öz növbəsində, idarəetmə effektivliyinin artırılması onun potensialının artımı, yəni müsbət dəyişikliklərin olması imkanı, lazımi resursların və onların istifadə edilməsi şəraitinin mövcud olması ilə müəyyən olunur. İdarəetmə potensialının və effektivliyinin dəyişilməsi meylsində böhran təhlükəsi gizlədir.

Heyətin idarə edilməsi də, başqa idarəetmələr kimi, az effektiv və ya daha effektiv ola bilər. Heyətin idarə edilməsi effektivliyi böhranın yumşaldılması, lokallaşdırılması və ya müsbət istiqamətdə istifadə olunması məqsədlərinə nail olunması dərəcəsi ilə, buna sərf olunan resurslarla müqayisədə xarakterizə olunur.

Heyətin idarə edilməsi effektivliyini müəyyən edən əsas amilləri fərqləndirmək olar. Onların başa düşülməsi və diferensiasiyası onu təhlil etməyə və uğurla həyata keçirməyə yardımçı olur.

1. *Heyətin idarə edilməsi peşəkarlığı və xüsusi hazırlıq.* Bu halda təkcə idarəetmənin zəruri olan ümumi peşəkarlığı yox, həm də heyətin idarə

edilməsi xüsusiyyətlərini əks etdirən peşəkar bilik və bacarıqlar da nəzərdə tutulur. Belə peşəkarlıq xüsusi öyrədilmə, təcrübənin məqsədyönlü şəkildə akkumulyasiyası və böhran situasiyalarında idarəetmə sənətinin inkişafı proseslərində doğulur.

2. *Təbiət tərəfindən verilmiş və xüsusi hazırlıq prosesində qazanılmış idarəetmə sənəti.* Bunu, xüsusi olaraq, heyətin effektiv idarə edilməsi amilləri siyahısında fərqləndirmək lazımdır. Bir çox situasiyalarda idarəetmənin fərdi sənəti heyətin effektiv idarə edilməsi sisteminin həlledici amilidir, bu görə də heyətin idarə edilməsi üçün menecerlərin psixoloji testləşdirilməsinin həyata keçirilməsi, insanın maraq və tələbatlarına dəqiq reaksiya vermək qabiliyyətinə malik olan şəxsiyyətləri seçmək və kadrların təşkilatdaxili təkliflərini formalaşdırmaq xüsusilə vacibdir.

3. *İdarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması metodologiyası.* Belə metodologiya yaradılmalı və mənimsənilməlidir, çünki o, idarəetmə qərarlarının hərvaxtlılıq, problemin əks etdirilməsinin tamlığı, konkretlik, təşkilati əhəmiyyətlik kimi keyfiyyətlərini əhəmiyyətli dərəcədə müəyyən edir. Bu cəhətlər heyətin idarə edilməsi sistemində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

4. *Şəraitin elmi təhlili, meyllərin proqnozlaşdırılması.* Gələcəyin subyektiv təhlilə yox, dəqiq, elmi əsaslandırılmış təhlilə əsaslanaraq görülməsi təşkilatın insan resursları strategiyalarının qeyri-adekvatlıq təzahürlərini daimi olaraq görmə zonasında saxlamağa imkan verir.

5. *Korporativlik* – bütün işçilər tərəfindən təşkilatın məqsədlərinin başa düşülməsi və qəbul edilməsi, onlara nail olunması üçün fədakarcasına işləməyə hazırlığı, bütün işgüzar, sosial-psixoloji və təşkilati münasibətlərin inteqrasiyasının xüsusi növü, daxili vətənpərvərlik və ruh yüksəkliyidir.

6. *Liderlik.* Heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılmasında liderliyə istinad edilməsi həlledici rol oynaya bilər, lakin bunun üçün liderlik axtarışı və layihəşdirilməsi lazımdır.

7. *İdarəetmənin operativliyi və çevikliyi.* İdarəetmə situasiyalarında cəld və həlledici fəaliyyətlərə, operativ tədbirlərə, yaranmış situasiyalar üzrə idarəetmənin dəyişməsi, xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşmaya qarşı tələbat yaranır. Bu halda ətalətlilik mənfi rol oynaya bilər.

8. *İdarəetmə proqramlarının strategiyası və keyfiyyəti.* Bir çox situasiyalarda idarəetmə strategiyasının dəyişməsinə və heyətin inkişafının xüsusi proqramlarının işlənilib hazırlanmasına qarşı tələbat yarana bilər.

9. *İnsan amili.* Bu amil korporativlik, liderlik və idarəetmə sənəti amillərini əks etdirir.

10 *Monitoring sistemi* özündə təşkilatdaxili təklifin formalaşması ehtimalı və reallağının müəyyən edilməsi üzrə xüsusi təşkil edilmiş fəaliyyətləri əks etdirir və onun vaxtli-vaxtında aşkar edilməsi və tanınması üçün zəruridir.

§ 2. Ticarət müəssisələrinin idarə edilməsinin təşkilati strukturu

Ticarət müəssisələrinin missiya və məqsədinə nail olunması özünə aşağıdakı komponentləri daxil edən adekvat menecment sistemi vasitəsilə təmin edilir:

- idarəetmə mexanizmi;
- idarəetmə prosesi;
- idarəetmə strukturu.

Bu sistemdə idarəetmənin təşkilati strukturu mühüm element kimi çıxış edir. Təşkilatın strukturu özünə elə vasitələri daxil edir ki, onların köməyi ilə fəaliyyətin müxtəlif növləri təşkilatın komponentləri arasında bölüşdürülür, habelə bu komponentlərin fəaliyyətləri koordinasiya edilir. İstənilən təşkilat strukturlaşdırılmalıdır, əks təqdirdə, bu, «fərdlər kütləsidir (qrupudur)». Strategiya, təşkilatın daxili elementi kimi, xaricdə dəyişikliklər baş verdikdə modifikasiyaya uğrayır. Bəzən bu, problemlər aşkar edildikcə dərhal, başqa halda isə, kardinal şəkildə baş verir.

Müəssisənin idarə edilməsi strukturuna təsir göstərən amillər:

- məqsədlər;
- fəaliyyət miqyası;
- idarəetmə obyektı;
- səlahiyyət və funksiyaların bölüşdürülməsi;
- əmək tutumluluğu.

Təşkilatın uğursuz struktur quruluşunda məqsədlərə nail olmaq çətin-dir, təşkilat daha az səmərəli və məhsuldar ola bilər. Struktur (Tomas Bernsin nəzəriyyəsinə görə) mexaniki və üzvi ola bilər.

Hər bir təşkilat öz strukturunu formalaşdırır və onun qurulmasının çoxsaylı üsulları mövcuddur. Mexaniki struktur (daha formal, bürokratiya) dayanıqlı və dəyişməz şəraitlərdə işləyən təşkilatlar üçün yararlıdır. Üzvi strukturlar yeniliklər və qeyri-müəyyənliklərlə müşayiət olunan idarəetmədə (Rusiya bazarının müasir müəssisələri) daha yararlıdır. Bir sıra qarşılıqlı əlaqəli amillər hansı strukturların əlverişli olacağını, hansıların isə olmayacağını müəyyən edirlər. Onlara aiddir: təşkilatın ölçüsü, satış bazarlarına xidmət göstərilməsi tipi, istehsalın əsaslandığı texnika və s.

İdarəetmə strukturlarının tipləri:

- 1) xətti;
- 2) funksional;
- 3) xətti-funksional;

Verilmiş ticarət müəssisəsində amillərin nəzərə alınması ilə idarəetmənin xətti strukturu formalaşdırılmışdır.

Bir sıra strukturlar struktur xarakterli problemlərin mövcud olması səbəbindən təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinin qiymətlərini azaldırlar. Bu problemlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- zəif motivləşdirmə və pis mənəvi vəziyyət;

- gecikmiş və düşünülməmiş qərarlar;
- münaqişələr və koordinasiyanın yoxluğu;
- məsrəflərin artması;
- şəraitin dəyişməsinə qarşı qeyri-adekvat reaksiya.

Struktur xarakterli problemlər çox vaxt şəxsi heyətin seçilməsi və təşkilatın struktur xarakterli problemlərin həllinin strateji siyasəti ilə əlaqədar olur. Bu, dilemmalar, yəni ədalətli, lakin bir-birini təkzib edən tələblər (təşəbbüsün ziyanına olaraq, nəzarət üzrə tələbat) arasında kompromisin axtarılmasıdır.

Təhlil aparılması və struktur probleminin həlli onunla əlaqədar olaraq güclü şəkildə çətinləşir ki, təşkilati struktur – tək cə işin yerinə yetirilməsinə xidmət edən səlahiyyətlər sistemi yox, həm də insanların xidmət üzrə hərəkətini nəzərdə tutan (karyera strukturu) və siyasi sistemdir.

Müasir böhran dövründə təşkilatın strukturundakı dəyişikliklər təşkilatın, resurslarından səmərəli istifadə edilməsi, məsrəflərin azaldılması və xarici mühitin tələblərinə qarşı daha çevik olunması hesabına dayanıqlı olması üçün şəraitin yaradılmasına istiqamətlənməlidir.

İdarəetmə strukturunun mövcud problemlərini müəyyən etmək üçün anketin köməyiylə təhlil aparmaq lazımdır.

Anketləşdirmənin yekunları üzrə cədvəl 36-da göstərilmiş nəticələr çıxarılmışdır.

Cədvəl 36

Struktur xarakterli problemlərin anketləşdirilməsinin nəticələri

<i>Struktur çatışmazlıqların simptomları</i>	<i>Sizin təşkilat</i>
Ayrı-ayrı əməkdaşlar və ya əməkdaş qrupları məqsəd və prioritetlər baxımından təşkilatın ümumi siyasəti ilə bağlı olmayan münaqişəli məqsədlərə malikdirlərmi?	-
Briqadaların yaradılması və ya başqa rabitə mexanizmlərindən istifadə etmək yolu ilə müəyyən qrupların fəaliyyətlərinin koordinasiyası imkanları əldən buraxılmışdırımı?	-
Son dərəcə vacib informasiya qərar qəbul edən əməkdaşlara gecikmə ilə verilmə (ola bilsin ki, həddən artıq inkişaf etmiş iyerarxiya səbəbindən)? Qərar qəbul edənlər öz struktur bölmələrində onların fəaliyyətlərinin koordinasiyasının adekvat vasitələrinin mövcud olmaması üzündən təcrid olunmuşdurlarmı?	-

İdarəetmə sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün ekspert metodundan istifadə edilməsi məqsədəuyğundur.

Bu məqsədlə, tərkibinə müəssisənin rəhbəri, alim məsləhətçilər və müəssisənin başqa əməkdaşlarının daxil edildiyi 5 nəfərdən ibarət ekspert qrupu formalaşdırılır. Bunun üçün müəssisədə əmr verilir.

Ekspert qiymətləndirməsinin nəticələri təqdim edilmişdir.

Cədvəl 36-nın məlumatları əsasında aşağıdakı nəticələri çıxarmaq olar:

- qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisəyə öz bazar payını artırmaq lazımdır;

- xidmət üzrə irəliləmə sistemindəki çeviklik, yəni kadrların hazırlanması, yenidən hazırlanması, ixtisasının artırılması;

- mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmənin nisbəti;

- qərar qəbulunun çevikliyi və ardıcılığı.

Tədavül xərclərinin minimumlaşdırılması üzrə tədbirlərin reallaşdırılması üçün ticarət müəssisəsi menecerlərinin idarəetmə üsulunu təkmilləşdirmək lazımdır.

Cədvəl 37

İdarəetmə strukturunun effektivlik göstəricilərinin hesablanması

<i>Effektivliyin qiymətləndirilməsinin istiqamətlər sistemi</i>	<i>Effektivliyin qiymətləndirilməsinin əsas kriteriyaları</i>	<i>Qiymət, bal (0-1)</i>
Məqsədə nail olunması	Məqsədə nail olunması dərəcəsi Bazar payının genişləndirilməsi Təşkilatın bütövlük kimi saxlanması	0,7 0,4 0,6
Fəaliyyət göstərilməsi keyfiyyəti	Mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmənin nisbəti Təşkilati formanın çevikliyinə artması Məqsədlər ağacı və iyerarxiya səviyyələrinin tabeliyi Cari işlənmiş informasiyanın effektivliyi, o cümlədən onun komplektliliyi Xüsusi tələblər üzrə informasiyanın fərqləndirilməsi sürəti və dəqiqliyi İnformasiyanın etibarlılığı və təhlükəsizliyi İnformasiyanın hərvaxtlılığı Lazımı informasiyanın mövcudluğu İnformasiya yığımı, işlənməsi və ötürülməsi miqyası üzrə qənaət	0,4 0,4 0,6 0,6 0,5 0,8 0,6 0,6 0,7

İş qüvvəsinin keyfiyyətində dəyişiklik	Xidmət üzrə irəliləmə sisteminin çevikliyi	0,4
	İşçilərin səlahiyyətləri və onların məsuliyyəti	0,5
	Yerinə yetirilən işdən məmnun qalma dərəcəsi	0,7
	İxtisasın artırılması	0,6
Qənaətlilik	Ümumi xərclərdə idarəetmə xərclərinin xüsusi çəkisi	0,6
	İdarə olunanların hazırlanması üzrə xərclər	0,4
	İdarəetmə məsləhətləşməsi üzrə xərclər	0,6
	İdarəetmə qərarlarının effektivliyi	0,6
	İdarəetmə qərarlarının dəqiqliyi	0,7
	Qərarların etibarlılığı	0,7
	İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının sürətliliyi	0,5
	Qərar qəbulu çevikliyi və ardıcılığı	0,5
Xarici və daxili sosial-iqtisadi şərait	STEP-amillilə təhlil qabiliyyəti	0,7
	Əsaslandırılmış məqsədlərin mövcud olması	0,8
	İnteqrasiyalı dəstəkləmə dərəcəsi	0,5
	Normanın qiyməti 27 baldır	
	Yekun	16,2

Bununla əlaqədar olaraq, bizə görə, aşağıdakı təklifləri formalaşdırmaq məqsəduyğundur:

- 1) xidmət üzrə irəliləmə sistemində çeviklik;
- 2) işçilərin səlahiyyətlərinin yenidən bölüşdürülməsi, onların ixtisasının artırılması;
- 3) müəssisənin işçilərinin əmək haqqının artırılması və mükafatların verilməsi vasitəsilə motivləşdirilməsi;
- 4) münaqişədən uzaq olmaq üçün müəssisə heyəti təhsil səviyyəsinə və ya yaşına görə seçməlidir.

Bu tövsiyələrin tətbiq edilməsi zamanı əsasında idarəetmə sisteminin effektivliyinin artırılması nəzərdə tutulur.

Cədvəl 38

İdarəetmə effektivliyi göstəricilərinin hesablanması

<i>Effektivliyin qiymətləndirilməsinin istiqamətləri sistemi</i>	<i>Effektivliyin qiymətləndirilməsinin əsas kriteriyaları</i>	<i>Qiymət, bal (0-1)</i>
Məqsədə nail olunması	Məqsədə nail olunması dərəcəsi Bazar payının genişləndirilməsi Təşkilatın bütövlük kimi saxlanması	0,9 0,7 0,4
Fəaliyyət göstərilməsi keyfiyyəti	Mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmənin nisbəti Təşkilati formanın çevikliyinin artması Məqsədlər ağacı və iyerarxiya səviyyələrinin tabeliyi Cari işlənmiş informasiyanın effektivliyi, o cümlədən onun komplektliliyi Xüsusi tələblər üzrə informasiyanın fərqləndirilməsi sürəti və dəqiqliyi İnformasiyanın etibarlılığı və təhlükəsizliyi İnformasiyanın hərvaxtlılığı Lazımi informasiyanın mövcudluğu İnformasiya yığılı, işlənməsi və ötürülməsi miqyası üzrə qənaət	0,8 0,5 0,8 0,9 0,7 0,9 0,6 0,9 0,5
İş qüvvəsinin keyfiyyətində dəyişiklik	Xidmət üzrə irəliləmə sisteminin çevikliyi İşçilərin səlahiyyətləri və onların məsuliyyəti Yerinə yetirilən işdən məmnun qalma dərəcəsi İxtisasın artırılması	0,6 0,4 0,8 0,9
Qənaətlilik	Ümumi xərclərdə idarəetmə xərclərinin xüsusi çəkisi İdarə olunanların hazırlanması üzrə xərclər İdarəetmə məsləhətləşmələri üzrə xərclər İdarəetmə qərarlarının effektivliyi İdarəetmə qərarlarının dəqiqliyi Qərarların etibarlılığı İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının sürətliliyi Qərar qəbulu çevikliyi və ardıcılığı	0,4 0,6 0,6 0,8 0,9 0,8 0,8 0,6
Xarici və daxili sosial-iqtisadi şərait	STEP-amilli təhlil qabiliyyəti Əsaslandırılmış məqsədlərin mövcud olması İnteqrasiyalı dəstəkləmə dərəcəsi	0,8 0,8 0,7
	Normanın qiyməti 27 baldır	
	Yekun	17,5

İdarəetmənin təşkilati strukturunun elementləri arasındakı əlaqə və münasibətləri əks etdirmək üçün onları fiksə edən sənədlərin hərəkətinin nəzərə alınması ilə qərar qəbulu prosesində rolların bölüşdürülməsi orqanigramı formasında olan təşkilati-informasiya modeli tərtib etmək məqsəddəyğündür. Orqanigramın mübtədəsi özündə idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesləri siyahısını əks etdirir: problemin müəyyən edilməsi, problem üzrə ilkin informasiyanın toplanması (strategiyanın reallaşdırılması), qərar variantlarının işlənməsi, strategiyanın reallaşdırılmasının optimal qərar variantının seçilməsi, icraçıya çatdırılması, nəzarət və qiymətləndirmə. Xəbər – idarəetmə heyətidir. Kəsişmədə qrafiki olaraq, hər bir idarəetmə əməkdaşının firmanın optimal strategiyası üzrə idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində hansı rolu oynadığı işarə olunur.

Hər bir idarəetmə proseduru kodlaşdırılır və həndəsi olaraq təsvir olunur, prosedur ardıcılığı xətti və funksional əlaqələri əks etdirən oxlar vasitəsilə göstərilir.

Təkrar istehsalın hər bir fazasının idarə edilməsi üzrə qərarların işlənilib hazırlanması, qəbulu və reallaşdırılmasının bütün prosedurlarını aşağıdakı əlamətlər üzrə qruplaşdırmaq məqsəddəyğündür:

1. Bilavasitə idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı olan prosedurlar:

- icraçılar üçün məqsədlərin qoyulması və vəzifələrin formalaşdırılması (tapşırıqların verilməsi);

- strategiyanın reallaşdırılması qərarının optimal variantının seçilməsi (qərarın təsdiqlənməsi);

- tapşırığın yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi məqsədlə icraçılara inzibati təsir göstərilməsi (əmrilər, sərəncamlar, göstərişlər və sanksiyalar).

2. Funksional fəaliyyətlə bağlı prosedurlar:

- idarə edilən obyektin öyrənilməsi və vəziyyətinin qiymətləndirilməsi, qərar məqsədləri variantlarının ifadə edilməsi və qiymətləndirilməsi (tapşırıqlar layihəsinin işlənilib hazırlanması);

- təhlil və tədqiq edilmək üçün təqdim olunan idarəetmə qərarlarının hazırlanması (funksional rəhbərlik);

- işləyib hazırlama metodlarının və alternativlərin seçilməsi və ifadə edilməsi, idarə edilən obyektin gözlənilən vəziyyəti modelinin və işlənilib hazırlanan qərarların təhlil kriteriyalarının qurulması (metodik rəhbərlik);

- qarşıya qoyulmuş məqsədə istinad edərək, işlənilib hazırlanmış qərar variantlarının qiymətləndirilməsi və tərtib edilən (üstünlük verilən) variantın reallaşdırılma üçün tövsiyə edilməsi (qərar qəbulu);

- işlənilib hazırlanmış variantların idarə edilən obyektin gözlənilən vəziyyəti modellərinin qarşıya qoyulmuş məqsədlərə uyğunluğu nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirilməsi (alternativlərin təqdir edilməsi);

- qəbul olunan qərarların idarə edilən obyektin məqsədlər məcmusu nöqtəyi-nəzərindən korreksiyası (qərarların koordinasiyası).

3. İnformasiyanın və onun daşıyıcılarının işlənməsi üzrə icraedici fəaliyyətlə bağlı prosedurlar:

- sənədlərin işlənməsi (əldə etmə, göndərmə, tərtib etmə və s.);
- informasiyanın fiksasiyası (qeyd edilməsi) (yazılar (qeydlər), müşahidələr və s.);
- informasiyanın texnoloji işlənməsi (onun verilmiş alqoritmlər üzrə işlənməsi);
- tapşırığa uyğun yerinə yetirilmiş işlərin həcmi və tərkibi haqqında hesabatın təqdim edilməsi.

İdarəetmə proseslərinin əksəriyyəti elə həyata keçirilir ki, bir orqan, bir qayda olaraq, müəyyən fəaliyyət növləri ilə bağlı olan bir neçə prosedur yerinə yetirə bilər. Beləliklə, göstərilən prosedurların icraçıları arasında bölüşdürülməsi alternativini mövcuddur. Bunu nəzərə alaraq, idarəetmə prosesinin işlənilib hazırlanmış orqanigramını, bizim fikrimizcə, səlahiyyət və məsuliyyətlərin idarəetmə orqanları arasında bölüşdürülməsi variantı kimi nəzərdən keçirmək olar.

§ 3. İstehlakçı bazarında idarəetmə konsaltinqi

Formal olaraq, «konsaltinq» tərcümədə məsləhətləşdirmə mənasını verir, lakin 5 il əvvəl konsaltinq müəssisə, firma və sahibkarların məsləhətləşməsi üzrə ixtisaslaşmış təşkilatların işi hesab olunurdu. Bu gün konsaltinq dedikdə, intellektual xidmətlərin müəssisənin idarəetmə və təşkilati inkişaf sferasındakı mürəkkəb problemlərin həlli ilə bağlı növü başa düşülür.

Konsaltinq təşkilatlarının tipləri:

- iri, çoxfunksiyalı KF (konsaltinq firmaları) (1000 nəfərdən çox işçisi olan);
- iri mühasibat firmalarının rəhbərliyinin məsləhətləşmə xidmətləri;
- kiçik və orta ölçülü KF;
- xüsusi texniki xidmətlər göstərən təşkilatlar («beyin mərkəzləri»);
- idarəetmə təsisatında məsləhət bölmələri;
- fərdi məsləhətçilər;
- məsləhətləşmə verən professorlar;
- məsləhətləşmə üzrə qeyri-ənənəvi mənbələr.

Xəstə və ya nümunəvi təşkilatlar məsləhətçilərdən işgüzar korporasiyadan kənarında istifadə edirlər. Məsləhətçilərin xidmətlərindən istifadə edilməsinin səbəbləri: xüsusi bilik və bacarıqlar; müvəqqəti əsasda intensiv peşəkar yardım; qərəzsiz kənar baxış; rəhbərlik tərəfindən qəbul olunan qərarların əsaslandırılması; məsləhətləşmə yolu ilə öyrədilmə; gəlirlər məsrəfləri üstələməlidir.

Təşkilatda məsləhətçi layihələri, sistemləri, strukturları, strategiyaları, məqsədləri və mədəniyyəti dəyişir.

Təcrübədə məsləhətçi – təsərrüfat rəhbərliyinin idarə edilməsi və müxtəlif təşkilatların idarəetmə heyətinə onların fəaliyyət göstərməsi və inkişafı ilə bağlı problemlərin həlli üzrə məsləhətlər, tövsiyələr, müştəri ilə birlikdə işlənilib hazırlanan qərarlar şəklində mütəxəssislər tərəfindən peşəkar yardımdır.

Xarici və daxili məsləhətçilər mövcuddur. Xarici məsləhətçilər – şəxsi müqavilə əsasında xidmətlər göstərən müstəqil məsləhətləşmə firmaları və ya fərdi məsləhətçilərdir. Daxili məsləhətçilər – təşkilatın analitik və ya qərarqah altsistemini təşkil edən, iqtisadiyyatın idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərdir.

Konsaltinq, əsas etibarilə, xidmətləri birdəfəlik məsləhətləşmələr yolu ilə yox, özünə aşağıdakı mərhələləri daxil edən konsaltinq layihələri formasında həyata keçirir: diaqnostika; qərarların işlənilib hazırlanması; qərarların tətbiqi; nəticələrin qiymətləndirilməsi.

Metodları nöqteyi-nəzərdən məsləhətləşmənin üç növü fərqləndirilir:

1. Ekspert. Bu zaman məsləhətçi diaqnostikanı, qərarların və onların tətbiqi üzrə tövsiyələrin işlənilib hazırlanmasını müstəqil olaraq həyata keçirir. Müştərinin rolu, əsas etibarilə, informasiyaya çıxışın təmin edilməsindən ibarət olur.

2. Proses (əlbir). Bu növ konsaltinq layihəsinin bütün mərhələlərində məsləhətçi və müştərinin fəal qarşılıqlı fəaliyyəti nəzərdə tutulur və bu prosesdə məsləhətçi «nəyi necə etmək lazımdır?» sualına cavab verir.

3. Öyrədən. Bu zaman məsləhətçi təşkilatdakı problemdən nümunə kimi istifadə edərək, təşkilatın idarəetmə heyətinə təşkilatda belə problemlərin həlli metodikasını öyrədir (mühazirə və seminarlar formasında). Avropa sorğu kitabçası-göstəricisində bu gün üçün menecment üzrə məsləhətçinin 8 qrupda birləşdirilmiş 84 növdə konsaltinq xidməti fərqləndirilmişdir:

1) ümumi idarəetmə: yeni bazarın diversifikasiyası və ya təşəkkül tapması; sistemli idarəetmənin effektivliyinin müəyyən edilməsi; təşkilatı struktur və təşkilatın inkişaf etdirilməsi; layihələrin idarə edilməsi; strateji planlaşdırma;

2) inzibatçılıq: təşkilat və idarəetmə metodları; planlaşdırma; şöbələrin yerləşdirilməsi və köçürülməsi; ofisin (idarənin) idarə edilməsi;

3) maliyyə idarəetməsi: ödəniş qabiliyyətsizliyi və ya müflislik; mənfəətin və gəlirlərin artırılması; vergiyə cəlb olunma;

4) kadrların idarə edilməsi: iş qüvvəsinin planlaşdırılması; kadrların axtarılması və seçilməsi;

5) menecment: bazarın tədqiqi və s.;

6) istehsal: avtomatlaşdırma; keyfiyyət nəzarət və s.;

7) informasiya texnologiyaları: layihələşdirmə; şöbələrə qurulması;

8) ixtisaslaşdırılmış xidmətlər: hüquqi, iqtisadi və s.

Bütün söylənələrin yekun nəticəsi olaraq belə fikrə gəlmək olar ki, peşəkar ticarət fəaliyyəti sahəsini müxtəlif cür mənimsəmək olar. İdarəetməni yalnız reseptura, praktiki tövsiyələr, texniki nümunələr və ümumiləşmiş təcrübə səviyyəsində öyrənmək olar. Nə qədər paradoksal olsa da, belə öyrədilmənin praktiki nəticəsi aşağıdır. Heyətin dinamikası, ortaya çıxan problemlərin mürəkkəbliyi, ticarət biznesində idarəetmənin keyfiyyət amilləri və onun effektivlik kriteriyaları reseptləri bilməkdən və müsbət təcrübədən daha artığını tələb edir.

Bu gün ticarətdə idarəetmə problemlərini dərindən, perspektivəsinə, sistemli şəkildə başa düşmək, uzun müddət köhnəlməyən, sərbəst düşüncə üçün baza yaradan fundamental biliklərə malik olmaq lazımdır. Biliklərdən istifadə olunmasının başqa tipi ticarətdə meneceri tövsiyələrin icraçısına yox, praktiki konsepsiyanın və idarəetmə strategiyasının yaradıcısına çevirir.

Reseptlər heç bir şeyi izah etmirlər, onlar heç də hər zaman elmlə aydınlaşdırılmırlar, onların hamsını yadda saxlamaq və kompleks halda istifadə etmək qeyri-mümkündür.

Ticarətdə müasir idarəetmə problemlərinin dərindən başa düşülməsi vasitəsilə idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli təcrübəsinə doğru yol almaq lazımdır.

Başə düşmədən bacarmaq, bacarmadan başə düşmək olar, lakin bacarmaq və uğur qazanmaq üçün başə düşmək lazımdır.

Ticarət menecementini, liberal iqtisadiyyat şəraitində səmərəli idarəetmə konsepsiyası və elmi kimi böyük gələcək gözləyir. Ticarətin idarəetməsində, əsas etibarilə, xidmət sferasının inkişaf etdirilməsi və əhəlinin insan potensialının yaradılması kimi problemlər əsasdır, çünki idarəetmə prosesində qarşıya problemlər qoyulur və onların həlli təşkil olunur. Qeyri-təkmil idarəetmə bu problemləri nəzərdən qaçırır və ya onların həllini təşkil etməkdə gücsüz olur. Məhz buna görə də idarəetmənin *strateji*, *antiböhran*, *innovasiya* və s. kimi tipləri ilə yanaşı, ticarət menecementi kimi yeni tipləri də meydana çıxır.

Ticarətin idarə edilməsinin tədqiqi və mənimsənilməsi – istehlakçı bazarının inkişafının uğurudur.

III BÖLMƏ

STRATEJİ İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ

FƏSİL I

KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ KONSEPSİYASI

§ 1. Kommersiya fəaliyyəti, strateji idarəetmə obyektini kimi

Müasir iqtisadi şəraitdə müəssisə və təşkilatlarını effektiv fəaliyyəti, onların işinin stabil inkişaf templəri və rəqabət qabiliyyətliliyi strateji idarəetmənin səviyyəsilə müəyyən olunur. Bu dövrdə firmaya uzunmüddətli rəqabət mübarizəsində davam gətirməyə imkan verən strateji davranışın əhəmiyyəti kəskin artmışdır. Bütün kompaniyalar diqqətlərini kompaniyanın işlərinin daxili vəziyyəti üzərində cəmləşdirməməli, həm də onlara işgüzar mühitdə baş verən dəyişiklikləri izləmək imkanı verə biləcək uzunmüddətli davamlı strategiyasını işləyib hazırlamalıdır.

Strateji idarəetmə – özəyi, yuxarı rəhbərliyin təşkilata sət rəqabət şəraitinin dinamik dəyişən mühitində davamlı olmağa kömək edən qərarların axtarılmasına istiqamətlənmiş yaradıcı fəaliyyətindən ibarət olan menecmentin tərkib hissəsidir. Strateji idarəetmənin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onun tərkibində ətalətli prosedurlar çox az, yaradıcılıq isə həddən artıq çoxdur, yəni cəsarətin (məharətin) rolu çox böyükdür. Buna görə də strateji idarəetmə nəzəriyyəsi firmanın idarə edilməsi məsələlərinin uğurla həll edilməsi təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi və nəyin köməyilə uğurlu nəticəyə nail oluna bilinməsinə müəyyən edən ayrı-ayrı idarəetmə sxemləri və təsirlərinin fərqləndirilməsi əsasında formalaşdırılır.

Beləliklə, rəqabətli bazar şəraitində yuxarı rəhbərliyin təşkilatın idarə edilməsi üzrə fəaliyyəti kimi nəzərdən keçirilən strateji idarəetmə təşkilatın müasir həyatının mühüm tərkib hissəsidir. Müasir həyatın spəsifikliyi iqtisadi qarşılıqlı münasibətlərin subyektlərindən, mövcud resurslardan səmərəli istifadə edilməsi və istehlakçı tələblərinin keyfiyyətli təmin edilməsi üçün bazarda baş verən proseslərin dərin təhlilini tələb edir.

Buraxılan və istehsalı nəzərdə tutulan məhsul bazarlarının ciddi şəkildə tədqiq edilməsi və müəssisələrdə planlaşdırılan dəyişikliklərin texniki-iqtisadi əsaslandırılması tələb olunur ki, bu da marketinq strategiyası olmadan mümkün deyildir. Bu dövrdə əhəmiyyət kəsb edən problemlərdən biri də kommersiya fəaliyyətinin təşkilatı formalaşması, onun strategiyasının işlənilməsi və hazırlanmasıdır.

Müəssisələrinin kommersiya fəaliyyəti aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- əhalinin tələbinin və əmtəələrin satışı bazarının öyrənilməsi;
- əmtəələrin daxilolma mənbələrinin və malgöndərənlərin aşkar edilməsi və öyrənilməsi, malgöndərənlərlə səmərəli əlaqələrin təşkili, o cümlədən əmtəələr üzrə müqavilələrin işlənilib hazırlanması və onlara təqdim edilməsi, əmtəələrin göndərilməsi üzrə müqavilələrin bağlanması, malgöndərənlər tərəfindən müqavilə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarətin təşkili;
- əmtəələrin topdansatışının təşkili, optimal çeşidin formalaşdırılması, əmtəə ehtiyatlarının idarə edilməsi;
- reklam-informasiya fəaliyyətinin təşkili;
- ticarət təşkilatının mənfəətinin artmasına istiqamətlənmiş satışın təşkili;
- maliyyə fəaliyyətinin təşkili;
- ticarət xidmətlərinin təşkili.

Ticarət müəssisələrinin kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi bu fəaliyyətin hər bir mərhələsində özünə aşağıdakıları daxil edir:

- cari dövrdə işlərin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi (vəziyyətlə təhlil);
- biznesin inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsi (vəzifələrin qoyulması);
- qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması planının tərtib edilməsi (strateji idarəetmə, planlaşdırma);
- planın yerinə yetirilməsi üzrə tədbirlərin təşkil edilməsi (təşkilətmə mərhələsi);
- əldə edilmiş nəticələrin yoxlanılması, onlar əldə edilmədikdə isə səbəblərin aydınlaşdırılması (nəzarət).

Təşkilatın idarə edilməsi lazımi nəticələrə nail olunmasına istiqamətlənmişdir. Müəssisənin işinin kommersiya-funksional meyarları aşağıdakılardır: onun artımı, ödəniş qabiliyyətliliyi, rentabelliği, maliyyə vəziyyəti, heyətin işinin effektivliyi. Kommersiya fəaliyyətinin dəstəklənməsi meyarları aşağıdakılardır: sosial məsuliyyət, təsir qüvvəsi, işçilərin öz əməklərinin nəticələri haqqında məlumatlılığı, təşkilatı iqlim, firma haqqında təsəvvür – «imic».

Ticarət, iqtisadi fəaliyyətin üçüncü dərəcəli sahəsinə aiddir, çünki o, bu və ya digər məhsulun son istehlak mərhələsinə qədər, onun əldə edilməsi və sənaye işlənməsindən sonra üçüncü mərhələdə gəlir.

Ticarət, başqa fəaliyyət nəticəsində istehsal olunmuş hazır əmtəələri alır və onları sonradan, ya son istehlakçıya (pərəkəndə ticarət), ya da növbəti sahibkarlara (topdan ticarət) satır. Belə biznes «bölüşdürmə sənayesi» adlandırılır. Ticarət, həmçinin xidmətlər də təqdim edir, misal üçün, əmtəələrin satışı zamanı göstərilən xidmətlər: alıcılara çatdırılma, quraşdırma, satışdan sonrakı xidmət (məsələn, məişət-elektrik əmtəələrinin satışı zamanı). Başqa xidmət növləri əmtəələrin reallaşdırılmasına şərait yaradır, reklam alıcıya məhsul haqqında zəruri informasiyanı əldə etməyə imkan verir, kreditlə satış əmtəənin dəyərinin ödənilməsini asanlaşdırır.

Ticarətdə əsaslı dəyişikliklər keçən əsrin 70-ci illərində, istehlakçı tələbinin əsasən xidmət göstərilməsinin keyfiyyəti üzərində cəmləşdiyi dövrdə, inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində baş vermişdir. Təşəbbüskar rəhbərlər zamanın bu tələbinə cəld reaksiya verərək istehlakçı bazarına xüsusi diqqət ayırmağa başladılar. Əvvəllər olduğu kimi, əsas diqqət istehsalçı-malgöndərəyə yox, istehlakçıya istiqamətlənmə ticarət xidmətinin təşkil edilməsinə yeni yanaşmanın fərqləndirici xüsusiyyətidir. Əgər əvvəllər ticarət firmaları məhsul çeşidi cəhətdən məhdud idilərsə və istehsalçıdan tam asılı şəkildə yalnız müəyyən əmtəə qrupunu idarə edirdilərsə, hazırda istehlakçı bazasının öyrənilməsi, bu məqsədlə marketinq tədqiqatlarının həyata keçirilməsi son dərəcə vacibdir və bu da bazara məhsul istehsalı anlayışının yaranmasına gətirib çıxarmışdır.

Marketinq – bazarın kompleks öyrənilməsinə əsaslanan istehsal-satış fəaliyyətinin idarə edilməsi sistemidir. Dar mənada – firma tərəfindən istehsal edilən məhsulun təkcə verilmiş anda yox, həm də əhalinin tələbatlarına perspektivdə strateji istiqamətlənmə şərtilə, maksimal satış məqsədilə firma fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi sistemidir. O, bazarın öyrənilməsini, planlaşdırmanı, onun reallaşdırılmasının məqsəd və vəzifələrinin qoyulmasını, qiymətlənməni, əmtəə və xidmətlərin satışının təşkilini əhatə edir. Marketinqin spesifikasiyi ondan ibarətdir ki, o, əmtəənin satışından çox əvvəl başlayır və alıcıların tələblərinin özünəməxsusluğunu və xüsusiyyətlərini maksimal dərəcədə nəzərə alır: etibarlılıq, əmtəələrin yüksək keyfiyyəti, satışdan sonrakı xidmətin təmin edilməsi.

Bazar münasibətlərinin açdığı yeni imkanlardan istifadə edilməsi sürətlə müəssisənin mənfəətinin artmasına, əmtəələrin saxlanması və reallaşdırılması üzrə xərclərin ixtisarına təsir göstərəcək və çox tələb edilən əmtəələrin qıtlığının azalmasına gətirib çıxaracaqdır.

Ticarət, öz fəaliyyəti ilə təklif edilən əmtəə və xidmətlərin dəyərini artırır. Tədarükat, saxlanma, əmtəələrin istehlakçıya satışı əlavə dəyər yaradır. Əmtəəyə qoyulan kapital üzrə maliyyə riskini öz üzərinə götürərək, əmtəələrin saxlanması və satışını həyata keçirərək, alıcıların kreditləşdirilməsini təmin edərək, ticarət, öz əməliyyat məsrəflərini ödəməli və investisiya kapitalı üzrə mənfəət əldə etməlidir. Ticarət əlavələri bu məqsədə xidmət edirlər. Ticarət müəssisəsi tərəfindən əldə edilən əlavə dəyər qoyulmuş kapital üzrə səmərəli mənfəəti çox keçməməlidir, çünki, əks təqdirdə, bu, təklif edilən əmtəələr üzrə qiymətlərin həddən artıq yüksəlməsinə gətirib çıxaracaqdır. Onlar bazar qiymətləri ilə müqayisə olunmaz şəkildə düşəcəklər ki, bu isə xidmət göstərilən istehlakçıların sayının azalmasına gətirib çıxaracaqdır. Digər tərəfdən, yadda saxlamaq lazımdır ki, binaların, istehsal vasitələrinin, avadanlıqların, maşınların istismarı və başqa xərclər əhəmiyyətli həcmdə pul vəsaitləri tələb edirlər. Əmtəələrin satış qiymətinin əsassız şəkildə azaldılması, labüd olaraq, mənfəət payının azalmasına gətirib çıxaracaq, istehsalı genişləndirməyə və kapital qoyuluşunu tamamlamağa imkan verməyəcəkdir.

Ticarət, bir tərəfdən, məhsulların istehlakının yeni və alternativ mənbələrini genişləndirir və tədqiq edir. Ticarət müəssisələri malgöndərənlərlə

əlaqələri dərinləşdirərək istehsalın həcmnin artmasına və istehsal edilən əmtəələrin çeşidinin genişlənməsinə şərait yaradır və onları yeni satış bazarları ilə təmin edir. Digər tərəfdən, ticarət müəssisələri yeni satış bazarlarını öyrənərək, köhnə bazarları genişləndirərək regional bazarların vəziyyəti üzrə ekspert kimi çıxış edir, öz malgöndərənlərini real istehlakçı tələbi haqqında informasiya ilə təmin edir və bu zaman istehlakçıların maraqlarını təmsil edir.

Belə ikitərəfli istehlakçılıq müasir şəraitdə ticarət müəssisələrinin fəaliyyətinin fərqləndirici xüsusiyyətidir.

Uğurlu fəaliyyət üçün ticarət müəssisəsi bazar dəyişikliklərinə sürətlə reaksiya verməli, bu dəyişiklikləri əvvəlcədən müəyyən etməli və öz işini onlara uyğun şəkildə yenidən təşkil etməlidir.

§ 2. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarəedilməsi konsepsiyası

Strateji idarəetmə – təşkilatın elə idarə edilməsidir ki, orada təşkilatın əsası insan potensialına əsaslanır, istehsal fəaliyyətini istehlakçıların tələblərinə istiqamətlənir, təşkilatdakı dəyişikliklərə çevik reaksiya verilir, mühitin çağırışlarına cavab verilir və rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa imkan yaradan dəyişiklikləri həyata keçirilir ki, bu da ümumi halda təşkilata uzunmüddətli perspektivdə davamlı olmağa və eyni zamanda öz məqsədlərinə çatmağa imkan verir.

Cədvəl 39

Strateji idarəetmənin xarakteristikası

<i>Xarakteristika</i>	<i>Strateji idarəetmə</i>
Missiya, təyinat	Təşkilatın uzunmüddətli perspektivdə fəaliyyətində maraqlı olan şəxslərin problemlərini həll etməyə imkan verən mühitlə dinamik balansın təyin edilməsi vasitəsilə davamlı olması
Menecementin diqqətini mərkəzləşdirdiyi obyekt	Təşkilatın xarici mühitinə baxış, rəqabət mübarizəsində yeni imkanların axtarışı, mühitdə baş verən dəyişikliklərin izlənməsi və onlara uyğunlaşması
Zaman amilinin nəzərə alınması	Uzunmüddətli perspektivə istiqamət
İdarəetmə sisteminin qurulmasının əsası	İnsanlar, fərdi təminat sistemləri, bazar
Heyətin idarə edilməsinə yanaşma	İşçilərə təşkilatın əsası, onun əsas dəyəri və onun maddi rifahının mənbəyi kimi baxılması
İdarəetmənin effektivlik meyarları	Təşkilatın bazarın yeni tələblərinə və mühitin dəyişməsindən asılı olaraq, dəyişikliklərə reaksiyasının eyni vaxtlılığı və dəqiqliyi

Hazırkı dövrdə strateji idarəetmə mürəkkəbləşmiş bazar şəraitində uğurlu davamlılığın ən mühüm amilidir, lakin bununla belə, təşkilatların fəaliyyətlərində daimi olaraq stratejiliyin mövcud olmadığını müşahidə etmək olar ki, bu da çox vaxt rəqabət mübarizəsində məğlubiyyətə gətirib çıxarır. Strateji idarəetmənin olmaması, hər şeydən əvvəl, aşağıdakı iki formada təzahür edir:

1. Müəssisələr öz fəaliyyətlərini ona əsaslanaraq planlaşdırırlar ki, mühit, ya ümumiyyətlə dəyişməyəcəkdir, ya da onda keyfiyyət dəyişiklikləri baş verməyəcəkdir.

2. Onlar fəaliyyət proqramını daxili imkanların və təşkilatın resurslarının təhlilindən başlayaraq işləyib hazırlayırlar. Belə yanaşmada tez-tez məlum olur ki, təşkilat öz məqsədlərinə nail olmaq iqtidarında deyildir, belə ki, onlara nail olunması, prinsipial olaraq, müştərilərin imkan, arzu və tələbatlarından, habelə rəqiblərin davranışlarından asılıdır.

Strateji idarəetmənin xüsusiyyətləri

Strateji idarəetmə imkanları qeyri-məhdud deyildir. Strateji idarəetmədən istifadə edilməsi üzrə bir sıra məhdudiyyətlər mövcuddur:

1. O, gələcəyin dəqiq və müfəssəl mənzərəsini vermir. Təşkilatın gələcəyinin strateji idarəetmədə formalaşdırılması arzu olunan təsviri – onun daxili və xarici mühitdəki vəziyyətinin müfəssəl təsviri deyil, daha çox təşkilatın gələcəkdə hansı vəziyyətdə olacağı, onun bazarda hansı mövqeyi tutacağı, hansı təşkilati mədəniyyətə sahib olacağı, hansı işgüzar qruplara daxil olacağı və s. haqqındakı istəkləridir.

2. O, ətalətli qayda, prosedur və sxemlər dəsti kimi müəyyən oluna bilməz. Strateji idarəetmə – biznes və ya menecmentin müəyyən fəlsəfəsi və ya ideologiyasıdır. Hər bir menecer tərəfindən o, əhəmiyyətli dərəcədə özünə-məxsus şəkildə başa düşülür və reallaşdırılır.

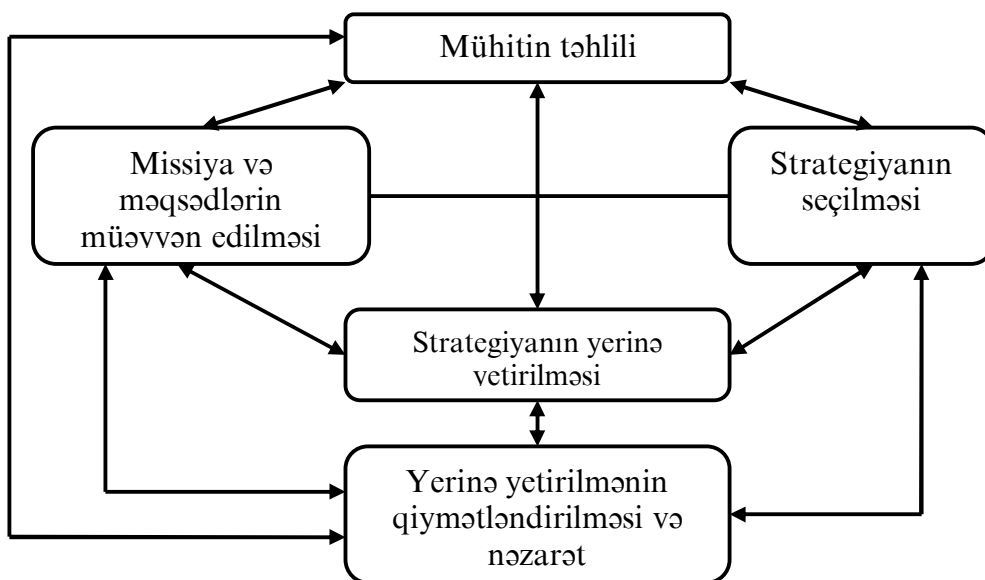
3. Təşkilatda strateji idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsinin başlanması üçün çoxlu səy, çox vaxt və resurs məsrəfləri tələb olunur. İstənilən şəraitdə mütləq yerinə yetirilməli olan uzunmüddətli planların işlənilməsi və hazırlanmasından köklü surətdə fərqli olaraq, artıq strateji planlaşdırmanın aparılması və həyata keçirilməsi tələb olunur. Həmçinin mühitin izlənilməsini və təşkilatın mühitə daxil edilməsini həyata keçirən xidmətlərin yaradılması da zəruridir.

4. Strateji davranışın səhvlərinin mənfi nəticələri kəskin güclənir. Qısa vaxt ərzində tamamilə yeni məhsulların yaradılması zamanı, biznes üçün yeni imkanlar meydana çıxdıqda və uzun illər mövcud olmuş imkanlar göz qarşısında yox olduqda, kapital qoyuluşlarının istiqaməti əsaslı şəkildə dəyişir, qeyri-düzgün öncəgörmənin və müvafiq olaraq, strateji seçim səhvlərinin əvəzi çox vaxt təşkilat üçün həlledici olur.

5. Əsas səylər strateji planlaşdırma üzrə həyata keçirilir. Ancaq bu, əsla kifayət etmir, belə ki, strateji plan onun mütləq və uğurla yerinə yetirilməsini təmin etmir. Əslində strateji idarəetmənin ən mühüm tərkib hissəsi strateji planın reallaşdırılmasıdır.

Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin tərkibi və strukturu

Strateji idarəetməni beş qarşılıqlı əlaqəli idarəetmə prosesinin dinamik məcmusu kimi nəzərdən keçirmək olar. Bu proseslər, məntiqi olaraq, birbirilərindən çıxırlar. Ancaq hər bir prosesin yerdə qalanlarla dayanıqlı əks əlaqəsi, onlara və onların məcmusuna əks təsiri mövcuddur. Strateji idarəetmə strukturunun mühüm xüsusiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir. Strateji idarəetmə strukturunun sxemi şəkil 10-da təsvir edilmişdir.



Şəkil 10. Strateji idarəetmənin strukturu

Mühitin təhlili

Mühitin təhlili adətən strateji idarəetmənin ilkin prosesi hesab edilir. İstənilən idarəetmənin əsas rollarından biri müəssisənin mühitlə qarşılıqlı fəaliyyətinin tarazlığının dəstəklənməsidir.

Strateji idarəetmə mühiti üç mühitin məcmusu kimi nəzərdən keçirir:

- makromühit;
- birbaşa mühit;
- təşkilatın daxili mühiti.

Xarici mühitin təhlili firmanın, əgər işləri uğurla həyata keçirsə, nəyə ümid bəslədiyinə və əgər o, mühitin törədə biləcəyi mənfi prosesləri vaxtında dəf edərsə, onu hansı çətinliklərin gözlədiyinə istiqamətlənir.

Makromühit təşkilatın xarici mühitdə mövcud olması üçün ümumi şəraitini yaradır. Makromühitin müxtəlif komponentlərini öyrənərkən, aşağıdakı iki məqamı nəzərə almaq çox vacibdir:

- makromühitin bütün komponentləri bir-birilərinə güclü təsir göstərirlər;

- makromühitin ayrı-ayrı komponentlərinin müxtəlif təşkilatlarda bir-birinə təsir dərəcəsi müxtəlifdir.

Ümumi halda, iqtisadiyyatın vəziyyəti və iqtisadi yenidənqurmaların gedişi ticarətdə işlərin vəziyyətinə bilavasitə təsir göstərir. Xalq istehlakı malları istehsalının aşağı düşməkdə davam etməsi və onların idxal üzrə tədarükünün azalması, fəaliyyətin qeyri-strateji idarə edilməsi, əmtəə istehsal edən topdan və pərakəndə şəbəkənin işinin tənzimlənməməsi, xidmət göstərilməsi keyfiyyəti və mədəniyyətinin kəskin aşağı düşməsi – istehlakçı bazarında mövcud vəziyyəti yaradan başlıca amillərdir.

Bazar münasibətlərinin formalaşması şəraitində ticarət əmtəələrin tələb və təklifinin tənzimləyicisi kimi çıxış etmir. Bunun iqtisadi vasitələri, həm federal, həm də regional səviyyələrdə, praktiki olaraq, itirilmişdir. Ticarət və ictimai işlə sferasında dövlət siyasətini işləyib hazırlamalı və reallaşdırmalı olan orqaların effektiv sistemi yaradılmamışdır. İstehlakçı bazarında yaranmış vəziyyət aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- Müəssisələr, malgöndərənlər və əmtəələrin istehlakçıları arasında təsərrüfat əlaqələrinin qırılması. Əmtəə istehsalının regionların təbii-iqlim və sosial-iqtisadi xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması ilə yerləşdirilməsinin xarakteri istehlakçı bazarının vahidliyini və regionların böyük əksəriyyətinin əmtəə təchizatında bir-birindən asılılığını şərtləndirir.

- Dövlətin əmtəələrin, xammal və materialların qarşılıqlı göndərilməsinin təmin edilməsi üzrə razılıq kompaniyasına fəal təsir göstərməkdən özünü-özünü kənarlaşdırması nəticəsində istehlakçı bazarının sabitliyinin pozulması. Görülən tədbirlər qeyri-ardıcıl və qeyri-məqsədəuyğun olur. Maliyyə-büdcə və kredit siyasəti ləng və kifayət qədər öyrənilmədən həyata keçirilir.

- İstehlak malları üzrə qiymətlərin artımı əhalinin pul gəlirlərinin artımını üstələyir. Həyat səviyyəsi aşağı düşür.

- İstehsalın tənəzzülü ləngisə də, davam etməkdədir. İstehsalın yüksəlişinin ilkin iqtisadi şərtləri qoyulmamışdır:

- Ödənilməmə nəticəsində böhran artır;

- Bir sıra sahələrdə istehsal inhisarının yüksək səviyyəsi üzündən, müəssisələrin malgöndərənlər və istehlakçıları seçmək və təbii ki, rəqabət və bazar qiymətinin formalaşması üçün imkanları yoxdur. Bu şəraitdə dövlətin dövlət müəssisələrinin fəaliyyəti və maliyyə vəziyyəti üzərində nəzarətdən,

iri ticarət müəssisələri və iri mağazaların marketinq şöbələri üçün tərkib informasiyasının qeyri-müəyyənliyi zamanı qiymətlərin kalkulyasiyasından imtina etməsi;

- əmtəələrin dəyərinin əvvəlcədən ödənilməsi üçün vəsaitlərin çatışmaması, bütün müəssisə – istehsalçılar isə əvvəlcədən ödənilmələrlə işləyirlər;
- kreditdən geniş istifadə etməyə imkan verməyən yüksək bank faizləri.

İstehlakçı bazarındakı və bu sahədəki problemlər müəssisədə kommersiya fəaliyyətinin bütün altsistemlərində kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi məsələsini həddən artıq çətinləşdirir.

Tədarükatların idarə edilməsinin çətinliyi:

- İllər ərzində formalaşmış möhkəm əlaqələrin qırılması;
- Əmtəələrin tədarükat mənbələrinin aşkar edilməsinin çətinliyi;
- İnformasiya toplanılması üzrə ixtisaslaşmış firmaların və marketinq informasiyalarının olmaması;

- Ümumi halda, pərakəndə ticarətdə xidmət göstərilməsi mədəniyyəti və keyfiyyətinin kəskin azalması baş vermiş, mütərəqqi formaların (özünə-xidmət) tətbiqi azalmışdır;

- Pərakəndə ticarət müəssisələri şəbəkəsi 30% həcmində ixtisar olunmuşdur;

- Ticarət-vasitəçi strukturların artan sayı qiymətləri də süni olaraq artırır;

- Topdan satış müəssisələri pərakəndə ticarətin əmtəə təchizatı üzrə topdan satış fəaliyyətini aradan qaldırmışlar, habelə muxtar kommersiya və əmtəələrin, fiziki şəxslərin yaratdıqları şəxsi pərakəndə şəbəkə vasitəsilə kütləvi satışla məşğul olaraq, dövlət ehtiyacları üçün əmtəələrin göndərilməsindən yayınırlar;

- Yüksək faizlər üzündən bank kreditlərindən istifadənin mümkünsüzlüyü;

- Ticarət müəssisələrinin ödəniş qabiliyyətliliyinin olmaması, müəssisələrdən əmtəələrin əvvəlcədən ödəniş üzrə tədarük edilməsinin qeyri-mümkünlüyü;

- Ticarətin maddi-texniki bazasının vəziyyətinin aşağı dərəcədə əlverişsizliyi. Dövlətin sərt pul-kredit siyasəti mikro səviyyədə destruktiv təsir göstərir.

- Avadanlıqlar üzrə tələb ixtisar olunmuşdur, texniki tərəqqi dayanmışdır;

- İstehsalın və texniki tərəqqinin inkişafının əsas meyarı – müəssisələrin kollektivinin və hər bir işçinin istehsalın məhsuldarlığının artırılması üzrə marağıdır.

Ticarətin inkişafı problemləri aşağıdakılardır:

- Əmtəələrin vasitəçi strukturları ilə satışı artmışdır;

- Cəmiyyətin təbəqələşməsi. Əhalinin təxminən üçdə biri yaşayış minimumundan aşağı gəlirlərə malikdir. Buna görə də, təbii ki, ildən-ilə ilkin tələbat malları və ilk növbədə, ərzaq malları üzrə tələb artır.

Malgöndərənlərlə möhkəm təsərrüfat əlaqələrinin qurulması və istehsalçılarla müqavilələrin bağlanması bazara yeni rəqabət qabiliyyətli əmtəə ilə çıxmağa yardımçı olacaqdır.

Çeşidin formalaşdırılması üzrə əsas çətinliklər ondan ibarətdir ki, istehsal edilən əmtəələrin çeşidi daralır (bir çox əmtəələri istehsal etmək sərfəli deyildir). Bir sıra əmtəələri istehsalçılar elə yüksək qiymətə təklif edirlər ki, ticarət müəssisəsi onları böyük mənfəətlə sata bilmir. Burada ziddiyyət mövcuddur: bir tərəfdən, ticarət firması yalnız ən böyük mənfəət gətirən əmtəələrlə ticarət aparmalıdır (kommersiya qanunu), digər tərəfdən, bu, istehlakçılar üçün zəruri olan bir sıra əmtəələrin çeşid qruplarının piştaxtalardan yox olmasına gətirib çıxarır. Rəhbərlər istehlakçıların təmin edilməsi üçün əmtəələrin tədarükünün çıxış qiymətləri üzrə işlənilib hazırlanması hesabına çeşidin azalmasına yol verməməlidirlər.

Əmtəə ehtiyatlarının tərəddüdü və əmtəələrin göndərilməsilə bağlı çətinliklər mənfəətə və müəssisənin rentabelliyinə mənfi təsir göstərir və əmtəə ehtiyatlarının strateji idarə edilməsi məsələsini ən mühüm məqsədə çevirir. Əmtəə ehtiyatları ölçüsünün optimallaşdırılmasına istiqamətlənmiş tədbirlər kompleksini işləyib hazırlamaq lazımdır: əmtəə əlavəsinin azaldılması, yaxud artırılması, mübadilə əməliyyatları, səyyar ticarət və s.

Satışın idarə edilməsi əhalinin tələbindən və bazardakı rəqabətdən, nağd pulların məbləğindən və onları sərf etmək imkanından birbaşa asılıdır. Bu, əmtəələrin tədarükü zamanı istiqamətlənməni zəruri edir. Effektiv satış üçün özünəxidmət metodundan geniş istifadə etmək, xidmət göstərilməsi mədəniyyətinə daha çox diqqət ayırmaq lazımdır. Xidmət göstərilməsi mədəniyyəti heyətin motivləşdirilməsi ilə sıx əlaqədardır. Hazırda motivləşdirmənin əsas üsulu – əmək haqqıdır. Ticarət müəssisəsi üçün işçini maraqlandıracaq səviyyədə əmək haqqını qazanmaq getdikcə daha çətin olur. Bu, həyatın kəskin «bahalaşması», ticarət müəssisələrinin məhsuldarlığının və əməyin effektivliyinin azalması ilə izah olunur.

Reklamın idarə edilməsində əsas çətinlik reklamın daha ucuz növlərinin (satış yerində reklam) tətbiqi ilə azaldıla bilən pul xərclərinin zəruriliyidir.

Təşkilatın birbaşa mühitinin öyrənilməsi xarici mühitin təşkilatın birbaşa qarşılıqlı təsirdə olan tərkib hissələrinin vəziyyətinin təhlilinə istiqamətlənmişdir.

Təşkilatın birbaşa mühitinin komponenti kimi, alıcıların təhlili, ilk növbədə, təşkilat tərəfindən reallaşdırılan məhsulu alan şəxslərin ixtisasının müəyyən edilməsi vəzifəsinə malikdir.

Malgöndərənlərin təhlili təşkilatı müxtəlif xammal, yarımfabrikat, enerji və informasiya resursları, maliyyə və s. ilə təmin edən subyektlərin fəaliyyətinin təşkilatın işinin effektivliyinin, maya dəyəri və təşkilat tərəfin-

dən istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin asılı olduğu aspektlərinin aşkar edilməsinə istiqamətlənir.

Malgöndərənlərin öyrənilməsi zamanı, ilk növbədə, onların fəaliyyətlərinin aşağıdakı xüsusiyyətlərinə diqqət yetirmək lazımdır:

- göndərilən əmtəələrin dəyəri və keyfiyyətlərinə zəmanət;
- əmtəələrin göndərilməsi şərtlərinin yerinə yetirilməsinin vaxt qrafiki, dəqiqliyi və mütləqliyi.

Rəqiblərin, yəni müəssisənin öz mövcudluğunu təmin etmək məqsədilə alıcılar və xarici mühitdən əldə etməyə çalışdığı resurslar üçün mübarizə apardığı subyektlərin öyrənilməsi strateji idarəetmədə çox mühüm və xüsusi yer tutur. Rəqiblərin sisteməlik öyrənilməsi aşağıdakılara imkan yaradır:

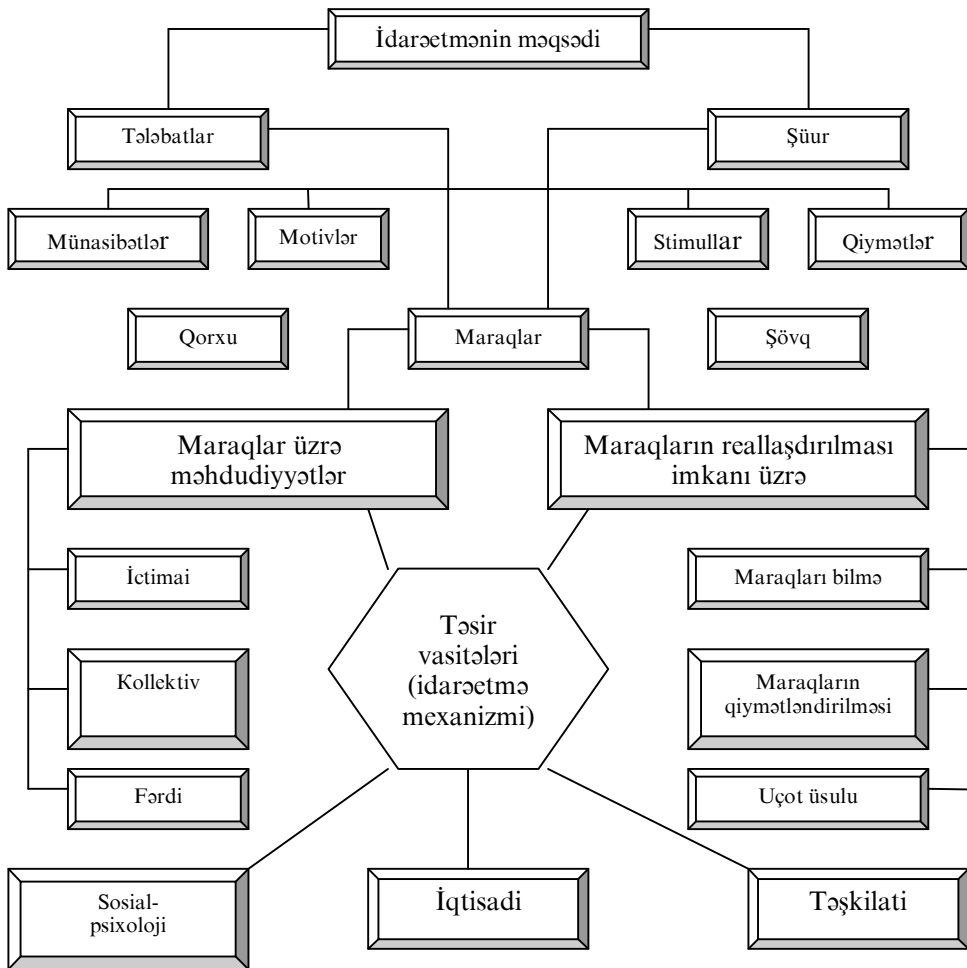
- firmanın şəxsi uğurlarının daha adekvat şəkildə qiymətləndirilməsinə;
- resurslardan istifadə edilməsinin prioritet istiqamətlərinin müəyyən edilməsinə;
- onlar tərəfindən həyata keçirilən tədbirlərə operativ reaksiya verilməsinə;
- müəssisənin bazarda mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə.

İş qüvvəsi bazarının təhlili təşkilatın, onun vəzifələrini həyata keçirmək üçün lazım olan kadrlarla təmin edilməsinə və onun potensial imkanlarının aşkar edilməsinə istiqamətlənmişdir.

Təşkilatın daxili mühiti – ümumi mühitin təşkilatın hüdudları daxilində olan hissəsidir. Daxili mühitin öyrənilməsi firmanın rəqabət mübarizəsində öz məqsədlərinə nail olma prosesində arxalana biləcəyi imkanları və potensialı müəyyən edir. Bu iş prosesində kommərsiya fəaliyyətinin strategiyası işlənilib hazırlandığından, daxili mühitin təhlili özünə kommərsiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin və təşkilati mədəniyyətin təhlilini daxil etməlidir.

Missiya və məqsədlər

İdarəetmə mexanizmi özünə idarəetmənin məqsəd, vəzifə, prinsip, funksiya və metodlarını birləşdirir.



Münasibətlər
 Sosial
 strukturlar
 Psixoloji atmosfer
 Sosial iqlim
 Ənənə
 Adət
 Sosial norma
 Ünsiyyət tərz
 Sosial infrastruktur

Fondlar (investisiya)
 Ödəniş
 Məsrəf maddələri
 Vergi
 Qiymət
 Kredit
 İcarə
 Dotasiya
 Ayırmalar
 Sanksiyalar

Rəqlament
 Normativ
 Təlimat
 Məsuliyyət
 Sərəncam
 İntizam
 Nizamnamə
 Təşkilati
 tələblər

Şəkil 11. İdarəetmə mexanizmi

Ticarət müəssisələri özündə, fəaliyyəti ümumi məqsədə nail olunması üçün şüurlu olaraq koordinasiya edilən təşkilatı – insan qrupunu əks etdirir.

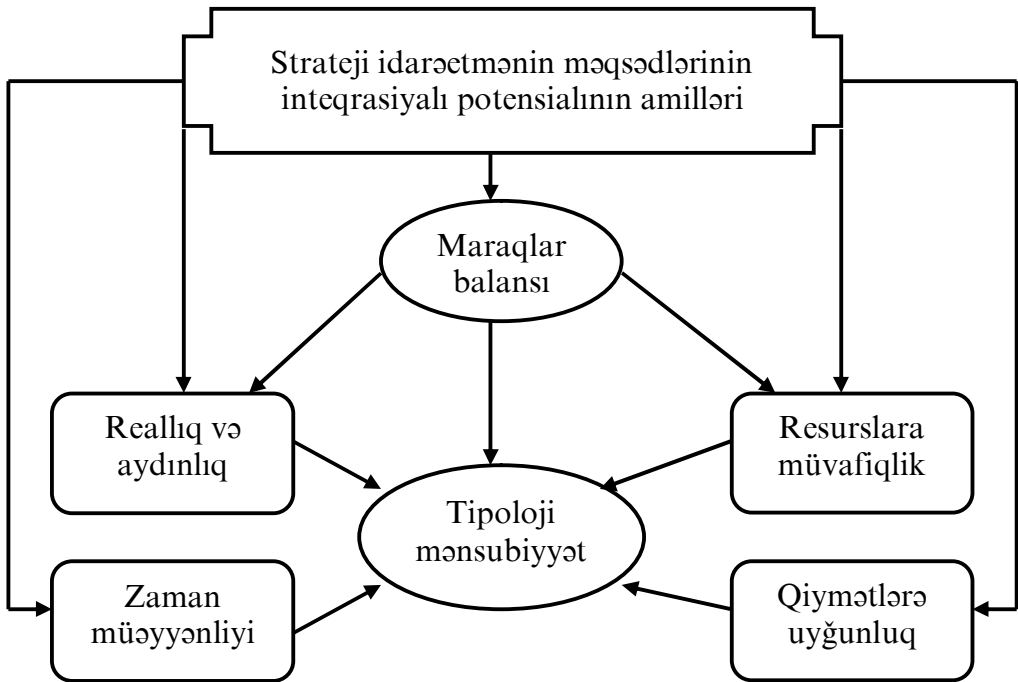
Təşkilatın məqsədi – qrupun birgə işləyərək nail olmaq istədiyi konkret son vəziyyət və ya axtarılan nəticələrdir.

Heç bir təşkilat, əgər o, nəyə səy göstərməyi və öz fəaliyyəti ilə nəyə nail olmağı ifadə edən dəqiq müəyyən olunmuş məqsədə, istiqamətlərə malik deyildirsə, rəqabət mübarizəsində uğur qazana bilməz. Təşkilatın məqsədinin qoyuluşu onun missiyasının müəyyən edilməsindən başlayır.

Əgər missiya təşkilatın mövcudluq mahiyyətini ifadə edən fəaliyyətinin ümumi məqsədlərini, istiqamətlərini verirə, onda təşkilatın hər an səy göstərdiyi konkret vəziyyət onun məqsədləri şəklində əks edilir.

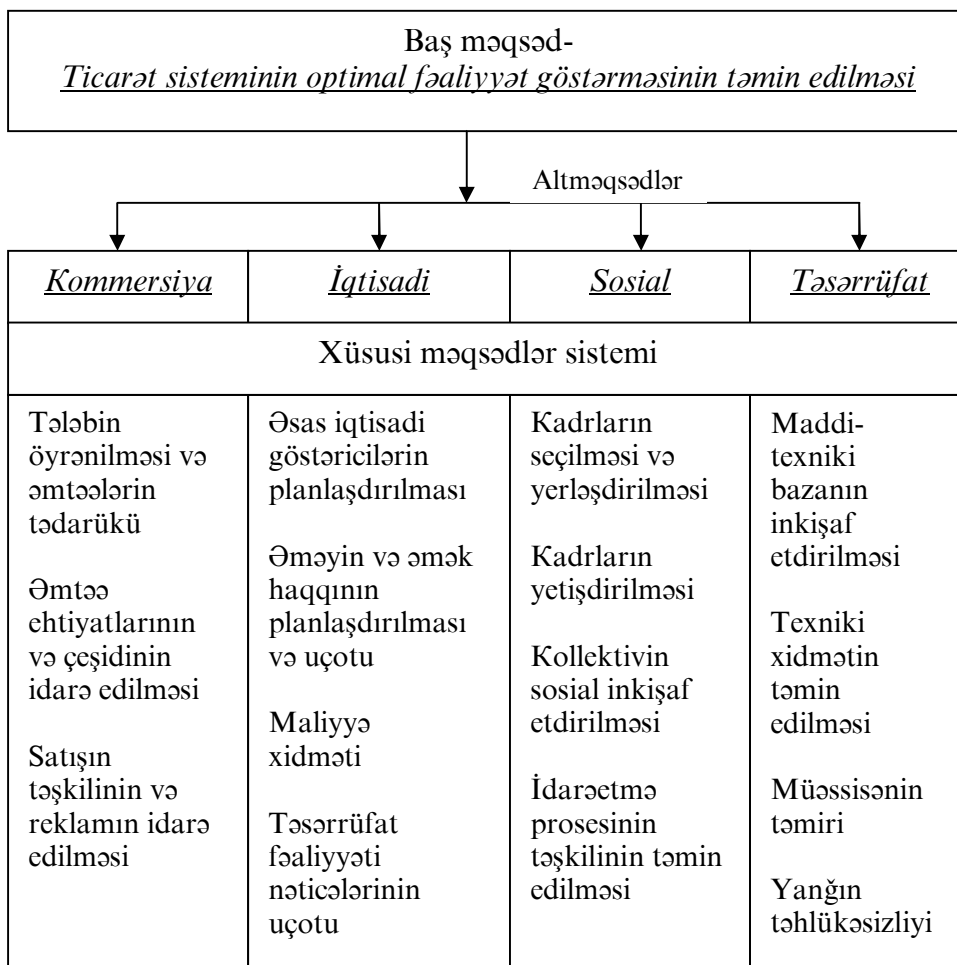
Məqsəd – insan fəaliyyətində yol göstərən ulduzdur, nəticələri bir-birinin ardınca əldə etməyə imkan verir və məqsədə doğru hərəkətin ümumi istiqaməti ilə bağlı nəticələrdir. Məhz buna görə, məqsəd inteqrasiyalı amildir. Məqsədin real olması və öz inteqrasiyalı təyinatını yerinə yetirməsi üçün onu müəyyən metodika üzrə işləyib hazırlamaq, intuisiyaya az istinad etmək lazımdır, baxmayaraq ki, o (intuisiya), burada zəruridir. Məqsədi analitik şəkildə işləyib hazırlamaq, bütün amillərini, nəticələrini, tərkibi və mahiyyətini yoxlamaq və qiymətləndirmək lazımdır. Məqsəd – arzu olunan, zəruri və mümkün vəziyyətin ideal obrazı, bizim nəyə nail olmaq istədiyimiz haqqında təsəvvürdür.

Ticarət firması qarşısında duran məqsədlər göstərilmişdir. Ticarət müəssisəsinin əsas məqsədi – ticarət sisteminin optimal fəaliyyətinin təmin edilməsi və deməli, təşkilatın mürəkkəb inkişaf şəraitlərində rəqabətə davamlı olmasını (təsərrüfat fəaliyyətinin bütün göstəricilərinin illik artımı) təmin etməkdir.



Şəkil 12. Məqsədin inteqrasiyalı potensialı

Əsas məqsədə altməqsədlərə (kommersiya, iqtisadi, sosial, təsərrüfat) nail olmaq vasitəsilə nail olunur. Altməqsədlər bölmələrin, yəni təşkilatın funksional sahələrinin (kommersiya firmaları, iqtisadi şöbələr və mühasibatlıq, kadrlar şöbəsi və ümumi işlər üzrə şöbə) məqsədləridir.



Şəkil 13. Təşkilatın idarə edilməsinə məqsədli yanaşma

Hər bir bölmə xüsusi məqsədlərə nail olunması sistemini təmin edir. İdarəetməyə məqsədli yanaşma təşkilatın baş məqsədinə, xüsusi məqsədlərə nail olunması vasitəsilə nail olunan altməqsədlər vasitəsilə nail olmağa imkan verir:

- müasir müəssisədə idarəetmə qrupları dəqiq müəyyənləşdirilmiş və idarəetmə işi qeyri-idarəetmə işindən ayrılmışdır. Əsas kollektiv işə xüsusi əhəmiyyət verilir;

- davranış, sosial aspektlərinin idarə edilməsində uçot. İşçilərin motivləşdirilməsi. Diqqətin təkə təşkilati mədəniyyət üzərində yox, həm də idarəetmənin demokratikləşdirilməsinin müxtəlif formaları üzərində cəmləşdirilməsi, sırayı işçilərin mənəfətdə, mülkiyyətdə və idarəetmə funksiyalarında iştirakı;

- proses yanaşmasına görə, idarəetməni proses kimi nəzərdən keçirmək lazımdır, çünki başqalarının köməyiylə məqsədlərə nail olunması üzrə iş hər

hansı müəyyən vaxtdan bir baş verən fəaliyyət yox, fasiləsiz, qarşılıqlı əlaqəli fəaliyyətlər seriyasıdır. Hər biri özlüyündə proses olan bu fəaliyyətlər təşkilatın uğuru üçün çox vacibdir. Onlar idarəetmə funksiyaları adlandırılırlar: planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət;

- rəhbər təşkilatı bütün elementləri (insanlar, struktur, vəzifə, texnologiya, məqsədlər) qarşılıqlı bağlı olan bütöv sistem kimi nəzərdən keçirməlidir. Sistemin hər bir hissəsi bütövün xarakteristikasına öz töhfəsini verir, onlardan birinin səhv fəaliyyət göstərməsi bütünlükdə sistemin qeyri-düzgün fəaliyyət göstərməsinə səbəb olacaqdır;

- təşkilat – açıq mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olan açıq sistemdir. Bundan başqa, açıq sistem xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmaq qabiliyyətinə malikdir və bunu, öz fəaliyyətini davam etdirmək üçün etməlidir. Xarici mühitin bütün amilləri birbaşa və dolaylı təsir amillərinə bölünür;

- idarəetmədə iqtisadi-riyazi metodların rolu artır;

İdarəetmə planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət prosesidir. Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi – kommersiya fəaliyyətinin altsistemlərində sadalanan funksiyaların yerinə yetirilməsidir.

Planlaşdırma vasitələri üzrə rəhbərlik təşkilatın bütün üzvləri üçün əsas istiqamətləri təyin etməyə çalışır. Planlaşdırma özündə ayrıca, birdəfəlik hadisəni əks etdirmir, əksinə, o, fasiləsiz olaraq həyata keçirilir. Strateji planlaşdırma özündə rəhbərlik tərəfindən qəbul olunan və strateji qərarların işlənilib hazırlanmasına gətirib çıxaran fəaliyyət və qərarlar dəstini əks etdirir.

Əmtələrin tədarükatının planlaşdırılması özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- istehlakçıların tələbinin öyrənilməsi əsasında tədarüklərin məqsədəuyğunluğunun və qənaətliliyinin qiymətləndirilməsi;

- tədarüklərin planlaşdırılmasına təsir göstərən amillərin qiymətləndirilməsi: tədarükatın tezliyi, tədarükat qiymətləri, əmtələrin keyfiyyəti və s.;

- konkret tədarükat planı – əmtəə, kəmiyyət, malgöndөрənlər.

Cədvəl 40

Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi

KF altsistemləri	Əmtələrin tədarükatı	Əmtəə ehtiyatı və çeşidi	Satışın və reklamın təşkili
İdarəetmə funksiyaları			
Planlaşdırma	Tələbin öyrənilməsi, tədarükat mənbələrinin aşkar edilməsi, ƏD və ƏE	Gəlirliliyə əsasən çeşidin planlaşdırılması, sifarişlərin	ƏD həcminin planlaşdırılması, satışın və reklamın təşkili üzrə

	planına əsasən əmtəə partiyalarının ölçüsünün müəyyən edilməsi	maksimal və minimal səviyyəsinin təyin edilməsi	xərclərin planlaşdırılması
Təşkilətmə	Tədarükət haqqında qərar qəbulu, malgöndərmə üzrə müqavilələrin bağlanması	ƏE və əmtəə çeşidini effektiv idarə etmək qabiliyyətinə malik olan sistemin yaradılması	Satışın yeni forma və metodlarının tətbiqi, reklam tədbirlərinin işlənib hazırlanması
Motivləşdirmə	İşin səmərəli olması üçün şəraitin yaradılması, korporativ mədəniyyətin yaradılması		
Nəzarət	Hər bir tədarükətin məqsədəuyğunluğunun və effektivliyinin qiymətləndirilməsi	ƏE-nin dəyişməsinin təhlili, normativdən artıq ƏE-nin ləğv edilməsi üzrə tədbirlər	ƏD və başqa göstəricilərin təhlili, satışın və ƏD-nin təşkili üzrə xərclərin dəyişmə templərinin müqayisə edilməsi

Əmtəə ehtiyatlarının və çeşidinin planlaşdırılması özünə aşağıdakıları daxil edir:

- mövcud əmtəə ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi;
- sifariş nöqtəsinin və sifarişlərin maksimal və minimal səviyyəsinin təyin edilməsi;
- əmtəə qruplarının gəlirliliyinin və satış planının nəzərə alınması ilə əmtəə dövriyyəsinin çeşid tərkibinin işlənib hazırlanması.

Satışın və reklamın planlaşdırılması:

- alıcıların sorğu nəticələrinin təhlili;
- effektiv satış metodlarının işlənib hazırlanması;
- alıcılar kontingentinin genişləndirilməsi üçün tədbirlərin planlaşdırılması;
- məsrəflərin və təşkilatın məqsədlərinin nəzərə alınması ilə reklam kampaniyasının planlaşdırılması.

Maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması aşağıdakılardan ibarətdir:

- pul resurslarının vəziyyətinin təhlili;
- pul vəsaitlərinin ölçülərinin, onların daxilolmalarının və sərfiyyatının qiymətləndirilməsi;
- pul vəsaitlərinin minimal və maksimal həcmnin təmin edilməsi;
- pul vəsaitlərinə qarşı tələbatın müəyyən edilməsi;
- pul vəsaitləri üzrə qənaət yollarının müəyyənləşdirilməsi.

Təşkilətmə – müəssisənin strukturunun yaradılması prosesidir. Təşkilatı prosesin iki aspekti var. Onlardan biri təşkilatın məqsədlərə uyğun olaraq, bölmələrə bölünməsidir. İkincisi, işçilərin yuxarı və aşağı səviyyələrini əlaqələndirən səlahiyyətlərin qarşılıqlı münasibətləridir.

Təşkilati layihələşdirmənin mərhələləri:

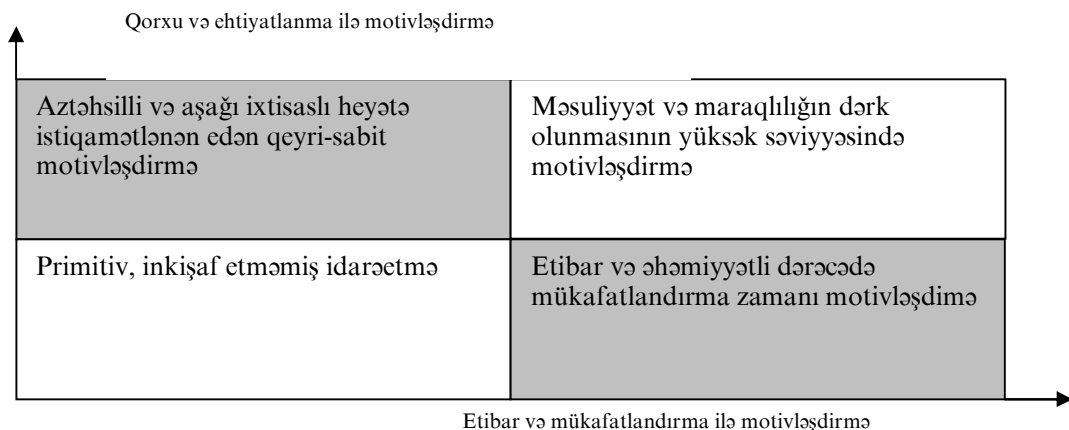
- təşkilatın fəaliyyətinin ən mühüm istiqamətlərinə uyğun olaraq, geniş bloklara bölünməsi;
- müxtəlif vəzifə səlahiyyətlərinin müəyyən edilməsi;
- vəzifə və funksiyalar məcmusu kimi, vəzifə öhdəliklərinin müəyyən edilməsi və onların yerinə yetirilməsinin konkret insanlara tapşırılması.

Motivləşdirmə – özünün və başqalarının şəxsi məqsədlərə və təşkilatın məqsədlərinə nail oluması üzrə fəaliyyətə həvələndirilməsi prosesidir. Motivləşdirmə nəzəriyyəsinə bixevoristlər (Maslou, Hersberq, Makklal-land) böyük töhfələr vermişlər.

Əməyin motivləşdirilməsi – müəssisənin hərəkətverici qüvvəsi və korporasiya mədəniyyəti cəhətlərindən biridir. O, aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- firmanın mədəniyyəti təkcə əməkdaşlar arasındakı münasibətlərlə yox, firmanın nə üçün nəzərdə tutulduğu, firmanın üzvləri üçün onun dəyərliliyi haqqında kompleks təsəvvürlərlə də ifadə olunur;
- firma mədəniyyəti – «iqlim» anlayışının sinonimi yox, iqlim və dəyərlərin necəliyini müəyyən edən daha dərin anlayışdır;
- mədəniyyətin güclü və zəif resertləri yoxdur, hər şey kollektivdən və onun menecerindən asılıdır. Mədəniyyət uğuru üstədən təmin edir, özünü bacarıqlı rəhbərlik nəticəsində kollektivin dərinliklərində yaranır.

Menecmentdə hər zaman motivləşdirmə metodu üzrə seçim mövcuddur, lakin menecer hansı rəngarənglikdən seçim etmək lazım olduğunu bilməlidir. Motivləşdirmənin növləri şəkil 14-də göstərilmişdir.



Şəkil 14. Motivləşdirmənin növləri

Nəzarət – təşkilat tərəfindən öz məqsədlərinə nail olunmasının təmin edilməsi prosesidir. Nəzarət prosesi faktiki nail olunmuş nəticələrin ölçülməsi standartlarının təyin edilməsindən və əgər nail olunmuş nəticələr

təyin olunmuş standartlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlərsə, düzəliş aparılmasından ibarətdir. Rəhbərlər nəzarətə məqsədlər və vəzifələr müəyyən edildiyi və təşkilat yaradıldığı andan başlayırlar. Nəzarət olmadan hərə-mərclik başlayır və hansısa qrupların fəaliyyətlərinin birləşdirilməsi mümkünsüz olur. Nəzarət, müstəsna olaraq, «nəzarətçilər» kimi təyin olunmuş menecerin və onun köməkçilərinin səlahiyyətində olmamalıdır. Hər bir rəhbər, tutduğu vəzifədən (dərəcəsiindən) asılı olmayaraq, öz öhdəliklərinin ayrılmaz hissəsi kimi, nəzarəti həyata keçirir. Nəzarətin üç növü mövcuddur: ilkin, cari və yekun.

İlkin nəzarət (planlaşdırma və təşkilati strukturların yaradılması) işlərin faktiki başlanmasına qədər həyata keçirilir.

Cari nəzarət bilavasitə işlərin həyata keçirilməsi zamanı aparılır.

Ya nəzarət edilən fəaliyyətin bitməsindən dərhal sonra, ya da müəyyən zaman dövrünün sona çatmasından sonra həyata keçirilən yekun nəzarət çərçivəsində isə faktiki nəticələr tələb olunanlarla müqayisə olunur.

Metodlar inkişaf yollarını, qarşıya qoyulmuş məqsədə doğru hərəkət meyillərini və qəbul olunmuş missiyanın reallaşdırılması təmayüllərini müəyyən edirlər.

1. İqtisadi-riyazi (amerikan ədəbiyyatında «elmi strateji idarəetmə»).

2. Təşkilati-sərəncam və hüquqi (iqtisadi, əmək və təşkilati münasibətlərin tənzimlənməsi üçün hüquqi aktlar, normativlər, təlimatlar).

3. Sosial-psixoloji (motivləşdirmə metodları).

Bundan başqa, rəhbər öz işində planlaşdırma, qərar qəbulu və proqnozlaşdırma zamanı çoxsaylı vasitə və metolardan istifadə edir.

Elmi metod üç mərhələdən ibarətdir: müşahidə, fərziyyənin ifadə edilməsi və fərziyyənin təsdiqlənməsi.

Modelləşdirmənin mühüm məqamı təcrübə aparmaq və idarəetməni gələcəyə doğru istiqamətləndirmək imkanındır. Modelin üç baza tipi mövcuddur: fiziki (obyektin təsvirinin böyüdülməsi və ya kiçildilməsi), analoq (qrafiklər, orqsxemlər – real obyekt kimi görünmələr, amma özlərini realıqda olduğu kimi aparırlar) və riyazi (obyektlərin xarakterizə olunması üçün simvollarından istifadə edilməsi). Mümkün modellər sayı çox böyükdür (ən geniş yayılanlar – oyunlar nəzəriyyəsi və növbələr nəzəriyyəsidir).

Ən məşhür metodlar matris və məqsədlər ağacı hesab olunur. Ödəniş matrisi – statistik nəzəriyyənin metodlarından biridir. O, ən sərfəli qərarlar içərisindən birinin seçilməsi və məqsədlərə nail olunmasına ən çox yardımçı olacaq strategiyanın seçilməsi üçün imkan yaradır. Məqsədlər ağacı – qərar qəbulu probleminin sxematik təsviridir. O, rəhbərə fəaliyyətin müxtəlif istiqamətlərini nəzərə almağa, maliyyə nəticələrini onlara uyğunlaşdırmağa, onların ehtimallarına müvafiq olaraq korreksiya etməyə və alternativləri müqayisə etməyə imkan yaradır.

Proqnozlaşdırma metodları – həm keçmişdə toplanmış təcrübə, həm də gələcəyin müəyyən edilməsi məqsədilə onun haqqında cari fərziyyələrdən

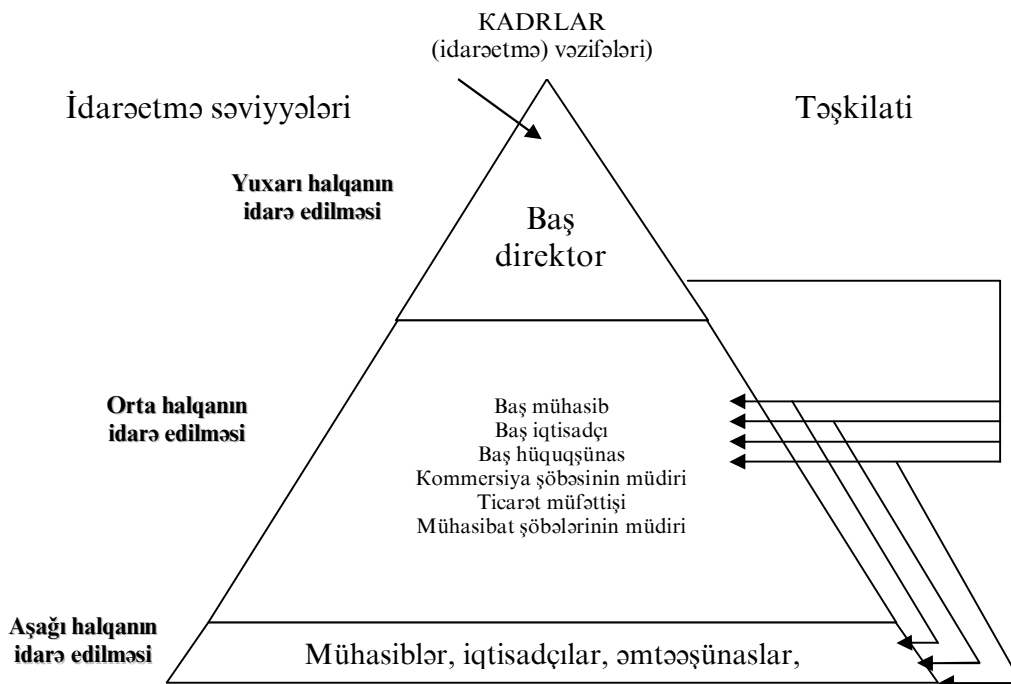
(gümanlardan) istifadə olunduğu metodlardır. Əgər o, keyfiyyətlə yerinə yetirilmişdirsə, nəticə olaraq, planlaşdırmada əsas kimi istifadə oluna bilən gələcəyin mənzərəsi çıxış edəcəkdir.

Proqnozlaşdırmanın kəmiyyət metodları aşağıdakılardır: zaman sıralarının təhlili və səbəb-nəticə modullaşdırılması.

Proqnozlaşdırmanın keyfiyyət metodları aşağıdakılardır: münsiflərin rəyi, gözləmə modeli və ekspert qiymətləndirmələri metodu.

İdarəetmə işi, öz mahiyyəti etibarını ilə, qeyri-idarəetmə fəaliyyətindən fərqlənir. Rəhbərlər aşağıdakı idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirirlər: planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət. Menecer modeli iki nəzəriyyə üzrə formalaşır: Fayol nəzəriyyəsi və Q.Minsberq nəzəriyyəsi. Bu nəzəriyyələrdə onlar effektiv menecerin sahib olmalı olduğu keyfiyyətləri təsvir edirlər.

Böyük kompaniyalarda idarəetmə işini şaquli bölmək lazımdır. Aşağı halqanın rəhbərləri istehsal prosesinin, idarəetmə ilə məşğul olmayan, amma bilavasitə resurslarla işləyən işçilər tərəfindən həyata keçirilməsini müşahidə edirlər. Orta halqanın rəhbərləri tez-tez təşkilatda iri bölmələrə və ya şöbələrə başçılıq edirlər. Onun işinin xarakteri, əsas etibarını ilə, bütünlükdə təşkilatdan çox, bölmələrin işinin tərkibi ilə müəyyən olunur. Yuxarı halqanın rəhbərləri ümumən təşkilat üçün cavabdehlik daşıyırlar. Hazırkı dövrdə təşkilatın böyüməsi və işlərin həcmının artması nəticəsində artıq idarəetmə strukturunun mühüm elementi kimi çıxış edən texniki vasitələrin rolu artır.



Şəkil 15. Firmanın idarə edilməsi səviyyələri

İdarəetmə prosesi. Kommunikasiya – insanların birgə fəaliyyəti prosesində ünsiyyəti, ideyalar, fikirlər, hisslər və informasiya mübadiləsidir. Kommunikasiya olmadan, insanların hər hansı bir təşkilati qrupunun mövcud olması mümkün deyil.

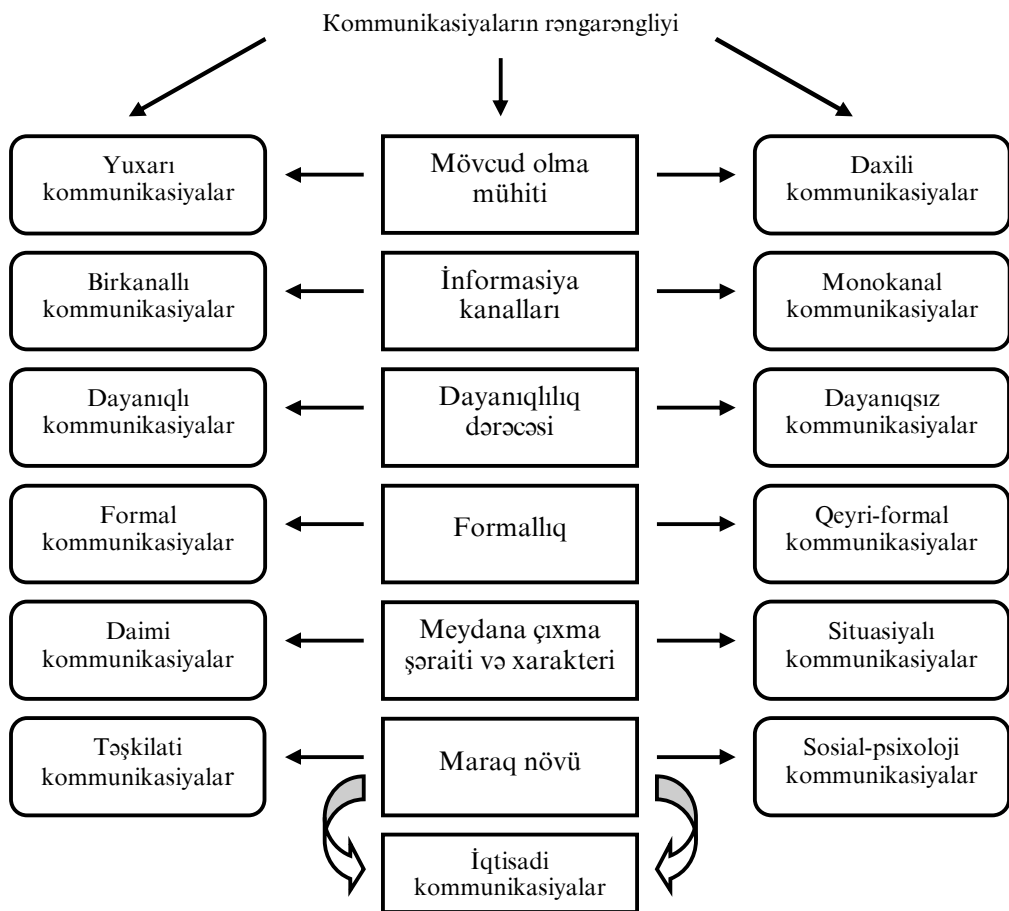
Əgər insanlar arasındakı kommunikasiya effektiv olmazsa, onlar ümumi məqsədlər haqqında razılaşa bilməzlər, bu razılaşma isə təşkilatın mövcud olmasının ilkin şərtidir. Kommunikasiya prosesində informasiya təkcə optimal qərarların qəbul olunması üçün yox, həm də həmin qərarların yerinə yetirilə bilməsi üçün ötürülür. Firmanın bütünlükdə fəaliyyətində olduğu kimi, kommersiya işində də kommunikasiyanın rolu bütün altsistemlərdə aparıcıdır.

Kommersiya firması kommunikasiya vasitəsilə xarici mühitdən tələb, malgöndərənlər, əmtəələr, qiymətlər və s. haqqında məlumatlar əldə edir və bu, əmtəələrin tədarükünü təşkil edir. Təşkilat istehlakçılarla reklam vasitəsilə ünsiyyət saxlayır ki, bu da satışın təşkil edilməsinə kömək edir.

Kommersiya firmasının səviyyələri və bölmələri arasında kommunikasiya yolu ilə kommersiya fəaliyyətinin tabelikdə olan səviyyələrinə cari məsələlər, prioritetlərin dəyişməsi, konkret tapşırıqlar və tövsiyə olunan prosedurlar haqqında məlumatlar verilir. Kommersiya fəaliyyətində bölmələr

arasındakı kommunikasiya xüsusilə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn, əmtələrin tədarükatını həyata keçirmək və əmtəə ehtiyatlarını idarə etmək üçün plan şöbəsindən, maliyyə şöbəsindən, əmtəəşünaslardan və anbardan daxil olan informasiyalar, əmtəənin reallaşdırılması haqqında məlumatlar və mühasibat uçotu məlumatları lazımdır.

Təşkilatın dəqiq işləyə bilməsi üçün rəhbər bir neçə alternativ imkan içərisindən düzgün seçim həyata keçirməlidir. Firma tərəfindən məqsədə nail olunması üçün strategiyani seçmək lazımdır. Strategiya – təşkilatın öz fəaliyyətində istinad etdiyi qərarların qəbul olunması üçün qaydalar dəstəsidir.



Şəkil 16.

Dörd qrup qaydanı fərqləndirmək olar:

1. *hazırkı və gələcək dövrdə firma fəaliyyətinin nəticəsinin qiymətləndirilməsi zamanı istifadə olunan qaydalar;*
2. *firmanın xarici mühitlə münasibətinin formalaşdığı qaydalar.*

Bunlar ticarət firması üçün aşağıdakıları müəyyən edir: müəssisə əmtələri kimdən, hansı kəmiyyətdə və çeşiddə alacaqdır, verilmiş məhsulun istehlakçısı kim olacaqdır (məqsədli bazar), verilmiş əmtənin satışını və reklamını necə təşkil etmək olar. Bu qaydalar dəsti biznesin strategiyası adlanır;

3. *müəssisə daxilindəki münasibətlərin müəyyən olunduğu qaydalar.*

Onlar çox vaxt təşkilati strategiya adlandırılır;

4. *firmanın öz gündəlik fəaliyyətini həyata keçirdiyi qaydalardır və bunlar operativ üsullar adlandırılır.*

Strateji planlaşdırma prosesi təşkilatın idarə edilməsi üçün əsası (bazanı) təmin edir. Strateji planlaşdırma özündə təşkilatın məqsədinin və ona nail olunması üçün nə etmək lazım olduğu üzrə qərarın seçilməsi prosesini əks etdirir.

Rəhbərlər, həm ayrı-ayrı insanların, həm qrupların, həm də lider kimi çıxış edən insanların davranış məsələləri ilə məşğul olur. Bu zaman rəhbər üçün kollektiv üzvlərinin fərdi davranış aspektləri – qabiliyyətlər, istedadlılıq, münasibət, tələbat, qiymətlik, gözləmələr və qavrayışlar daha böyük əhəmiyyətə malikdir. Rəhbərin yaratdığı mühit çox vaxt böyük əhəmiyyət kəsb edir və işçinin davranışına təsir göstərir. Rəhbərlər bu mühiti təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasına şərait yaradan şəkllə salmalıdırlar.

Bütün daxili dəyişikliklər qarşılıqlı əlaqədirlər. Məcmu halda, onlar sosial altsistemlər kimi nəzərdən keçirilir. Onlardan birinin dəyişməsi müəyyən dərəcədə bütün yerdə qalana təsir göstərir. Bir dəyişikliyin, məsələn, texnologiyanın təkmilləşdirilməsi, əgər bu dəyişikliklər başqa bir dəyişikliklə, misal üçün, insanlarla mənfi münasibətdədirsə, mütləq şəkildə məhsuldarlığın artmasına səbəb olmaya da bilər.

Təşkilatda hər bir vəzifəli şəxsə şamil edilən vəzifələr və texnologiya öz aralarında sıx əlaqədədirlər. Məhz materialların şəklinin dəyişdirilməsi vasitəsi kimi, konkret texnologiyaların köməyiylə girişdə daxil olmuş materialı çıxışda əldə edilən formaya çevirmək mümkündür. Texnologiyanın ən əhəmiyyətli komponenti şəkildəyişmənin baş vermə prosesi və üsulu, habelə texnologiya komponentidir – texnika: maşınlar, mexanizmlər və avadanlıqlar.

İdarəetmə sisteminin inkişaf etdirilməsi mexanizmi özündə fəaliyyətin təhlilini və təkmilləşdirilmənin təşkil edilməsini birləşdirir. Kommersiya fəaliyyəti sisteminin funksionallığının təhlili işin ikinci bölməsində həyata keçirilmişdir. Bu təhlilin məqsədi – müəssisədə verilmiş sistemin güclü və zəif tərəflərini nəzərə almaqla, kommersiya fəaliyyətinin strategiyasının işlənilib hazırlanmasıdır.

Təşkilatın daxili mühitinin müxtəlif aspektlərinin öyrənilməsi ilə yanaşı, təşkilati mədəniyyətin təhlili də böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təşkilati mədəniyyət – təşkilatın görünməz vasitələr quran və onun üzvlərinin fəaliyyətini istiqamətləndirən «ürəyidir».

Strategiyanın seçilməsi

Bu mərhələdə firmanın öz məqsədlərinə necə və hansı vasitələrlə nail olacağı üzrə qərarlar qəbul olunur. Strategiyanın işlənilib hazırlanması prosesi strateji idarəetmənin özəyi hesab olunur. Strategiyanın müəyyən edilməsi – ayrı-ayrı biznes və ya məhsullarla nə etmək, bazarda hansı yeri tutmaq və s. üzrə qərar qəbuludur.

Strategiyanın yerinə yetirilməsi

Strategiyanın yerinə yetirilməsi prosesinin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, bu, onun reallaşdırılması prosesi deyildir, sadəcə olaraq, strategiyanın reallaşdırılması və firmanın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün baza yaradır.

Strategiyanın yerinə yetirilməsi – təşkilatda strategiyanı həyata keçirmək üçün hazır olacağı vəziyyətə gətirən strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsidir.

Strategiyanın reallaşdırılmasının qiymətləndirilməsi və bunun üzərində nəzarət

Strategiyanın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi və bunun üzərində nəzarət strateji idarəetmədə həyata keçirilən, məntiqi olaraq, yekun prosesdir. Strateji nəzarət qəbul olunmuş strategiyanın gələcəkdə reallaşdırılmasının mümkün olub-olmayacağına və onun reallaşdırılmasının qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunub-olunmamasına gətirib çıxaracağına aydınlaşdırılması üzərində qurulmuşdur.

§ 3. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin tədqiqi metodları (SWOT metodu)

Mühitin təhlili – təşkilatın strategiyanın işlənilib hazırlanması üçün çox vacibdir və mühitdə baş verən proseslərin diqqətlə izlənməsini, amillərin qiymətləndirilməsini, amillərlə güclü və zəif tərəflər, eləcə də xarici mühitin tərkibinə daxil olan imkan və təhlükələr arasında əlaqələrin qurulmasını tələb edən həddən artıq mürəkkəb prosesdir.

Təşkilatın fəaliyyət mühitini, şərti olaraq, iki hissəyə bölmək olar: təşkilata münasibətdə xarici mühit (makromühit və birbaşa mühit (əhatə)) və daxili mühit.

Strateji idarəetmənin xarici mühitinin öyrənilməsi zamanı diqqəti onun özündə hansı təhlükə və imkanları gizlətdiyini aydınlaşdırmaq üzərində mərkəzləşdirmək lazımdır. Daxili mühitin güclü və zəif tərəfləri də təşkilatın uğurlu mövcud olması şərtlərini müəyyən edir.

Mühitin təhlili üçün tətbiq olunan SWOT metodu daxili və xarici mühitin birgə öyrənilməsinə imkan yaradan geniş yayılmış yanaşmadır. SWOT metodunu tətbiq edərək, təşkilata xas olan güc və zəiflik, xarici təhlükə və imkanlar arasında əlaqə qurmaq mümkün olur.

Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin, habelə imkan və təhlükələrinin konkret siyahısı tərtib edilən kimi, onlar arasında əlaqə qurulması mərhələsi başlayır. Bunun üçün şəkil 17-dəki kimi formaya malik olan SWOT matrisi tərtib olunur.

Təşkilatın güclü tərəflərindən istifadə edilməsi üzrə strategiya xarici mühitdə yaranan imkanlardan bəhrələnməyi ifadə edir (Gİ). Zəif tərəflərin strategiyası elə qurulmalıdır ki, yaranmış imkanlar hesabına təşkilatda mövcud olan zəiflikləri dəf etməyə çalışmaq mümkün olsun (Zİ). Təşkilatın güclü tərəflərindən istifadə edilməsi strategiyası təhlükələrin aradan qaldırılması üçün təşkilatın gücündən istifadə edilməsini nəzərdə tutmalıdır (GT). Həm zəifliklərdən yaxa qurtarmağa, həm də təşkilat üzərindəki təhlükəni dəf etməyə imkan verən strategiya (ZT).

	İmkanlar 1. 2. 3. ...	Təhlükələr 1. 2. 3.
Güclü tərəflər 1. 2. 3.	Gİ sahəsi	GT sahəsi
Zəif tərəflər 1. 2. 3.	Zİ sahəsi	ZT sahəsi

Şəkil 17. SWOT matrisi

İmkanlar matrisi

Təşkilatın əhatəsinin (mühitinin) SWOT metodu ilə uğurla öyrənilməsi üçün təkcə təhlükə və imkanları aşkar etməyi yox, həm də onları mühümlük və təşkilatın strategiyasına təsir dərəcəsi nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirməyi bacarmaq vacibdir. Bunun üçün imkanlar matrisində hər bir konkret imkanın mövqeləşdirilməsi metodu tətbiq edilir (şəkil 18).

İmkandan istifadə edilməsi ehtimalı	Təsir		
	Güclü	Orta	Az
Yüksək	YG	YO	YA
Orta	OG	OO	OA
Aşağı	AG	AO	AA

Şəkil 18. İmkanlar matrisi

Matris aşağıdakı formada qurulur: yuxarıda üfük boyu imkanın təşkilatın fəaliyyətinə təsir dərəcəsi yerləşdirilir; solda şaqul üzrə təşkilatın imkanından istifadə edə bilməsi ehtimalı durur.

Təhlükələr matrisi

Anoloji matris təhlükələrin qiymətləndirilməsi üçün də qurulur (şəkil 19). Yuxarıda üfük boyu təhlükələrin reallaşdırılmasının təşkilat üçün mümkün nəticələri yerləşdirilir. Solda şaqul üzrə təhlükənin reallaşdırılacağı ehtimalı durur.

Təhlükənin reallaşdırılma ehtimalı	Mümkün nəticələr			
	Dağılma	Böhran vəziyyəti	Ağır vəziyyət	«Yüngül zədələr»
Yüksək	YD	YB	YA	YY
Orta	OD	OB	OA	OY
Aşağı	AD	AB	AA	AY

Şəkil 19. Təhlükələr matrisi

Mühitin profilinin tərtibi

Təşkilatın təhlükə, imkan, zəiflik və gücünün öyrənilməsi ilə yanaşı, mühitin təhlili üçün həmçinin mühitin profilinin tərtibi metodu da tətbiq olunur. Bu metod, ayrıca olaraq, makromühitin, birbaşa mühitin və daxili mühitin profilinin qurulması üçün əlverişlidir. Mühitin profilinin tərtibi metodunun köməyiylə təşkilat üçün mühitin ayrı-ayrı amillərinin nisbi əhəmiyyətliliklərini qiymətləndirmək mümkün olur.

Mühitin profilinin tərtibi metodu aşağıdakılardan ibarətdir. Mühitin profili cədvəlinə (şəkil 20) mühitin ayrı-ayrı amilləri qeyd edilir. Amillərdən hər biri ekspert tərəfindən qiymətləndirilir:

- Şkala üzrə sahə üçün mühümlük: 3 – böyük; 2 – orta; 1 – zəif;
- Şkala üzrə təşkilata təsir: 3 – böyük; 2 – orta; 1 – zəif; 0 – təsir yoxdur;
- Şkala üzrə təsirin istiqaməti: +1 – müsbət; -1 – mənfi.

Mühit amilləri	Sahə üçün mühümlük, A	Təşkilat təsiri, B	Təsirin istiqaməti, C	Vaciblik dərəcəsi $D=A*B*C$
1.				
2.				
3.				
...				

Şəkil 20. Mühitin profili cədvəli

Rəhbərlik mühümlük dərəcəsi üzrə mühitin hansı amillərinin təşkilat üçün nisbətən daha mühüm əhəmiyyətə malik olduğunu və nəticə etibarlı ilə, ən ciddi diqqətə layiq olduğunu və hansı amillərin daha az əhəmiyyət kəsb etdiyini qiymətləndirir.

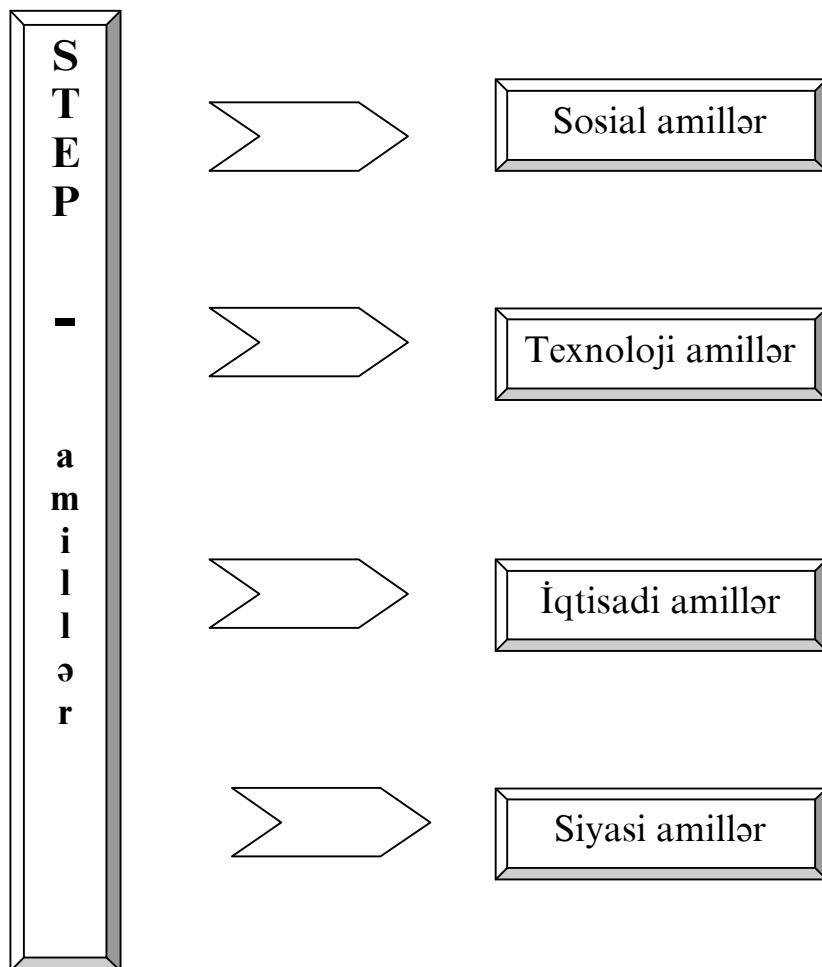
STEP-amilli təhlil metodu

STEP-amilli təhlil metodu aşağıdakılardan ibarətdir: sosial, texnoloji, iqtisadi və siyasi amillər təşkilata necə, hansı şəkildə və nə dərəcədə təsir göstərir.

Sosial amillər özündə son dərəcə vaciblik əks etdirirlər və verilmiş təşkilata ciddi təsir göstərə bilirlər. Məsələlərə qarşı yoldaşlıq münasibətləri aşağıdakılardır: doğumun tənzimlənməsi, məşğulluq səviyyəsi, həyat səviyyəsi, verilmiş müəssisənin işçi qüvvəsinin yaş tərkibi.

Çox çətin ki, hər hansı müəssisə texnologiyada baş verən dəyişikliklərə əhəmiyyət verməyə bilər. Texnologiyanın dəyişməsi bütünlüklə təşkilatda dəyişikliklərə səbəb olur. Texnologiya termini təkcə sənayeyə yox, həm də başqa xidmətlərin təklif edilməsi metodlarına da aiddir. Məhsulların bir neçə il əvvəl olmayan bir sıra növlərinin meydana çıxması; ETT-nin inkişafı.

Təşkilat rəhbərliyi texnoloji mühiti, orada təşkilatın özünün mövcudluğu üçün təhlükə yaradan dəyişikliklərin baş vermə anını nəzərdən qaçır-mamaq üçün daimi olaraq izləməyə borcludur. Bu, xüsusilə ona görə vacibdir ki, texnoloji mühitdə baş verən dəyişikliklər təşkilatı rəqabət şəraitində ümitsiz vəziyyətdə qoya bilər. Verilmiş mühitin təhlili istehsal texnologiyasında (prinsipial yeni texnologiyaların yaradılmasının başlanması anının qaçırılmaması xüsusi mühitdir), konstruksiya materiallarında, yeni əmtəə və xidmətlərin layihələşdirilməsi üçün EHM-lərin tətbiqində, idarəetmədə baş verən dəyişiklikləri, informasiyaların yığım, işlənmə və ötürülmə texnologiyalarında, rabitə vasitələrində baş verən dəyişiklikləri nəzərə almalıdır.



Şəkil 21.

İqtisadi amillər həcmnin özündə təşkilat üçün böyük vaciblik əks etdirirlər. Onlardan əsası aşağıdakılardır: valyuta məzənnəsi və faiz dərəcəsi.

Valyuta məzənnəsi – ölkə valyutasının başqa valyutaya mübadilə edildiyi (yəni satın alındığı) məzənnədir. Bu, təşkilata ən müxtəlif formada təsir göstərir (məsələn, əgər devalvasiya baş verirsə, idxalın dəyəri artır və eyni zamanda idxal üçün əlverişli vəziyyət yaranır). Valyuta məzənnəsinin kiçik tərəddüdləri dəyişikliklərə səbəb olmayacaqdır.

Siyasi amillər, məhz məruzələr, müxtəlif komissiyaların qərarları, dekretlər, göstərişlər, qanunlar, normativ aktlar və s. təşkilatdakı dəyişikliklərə böyük təsir göstərir.

Boston məsləhət qrupunun (BMQ) matris metodu

Boston məsləhət qrupunun matris metodu həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərində olan, müxtəlif inkişaf tempələrinə, müxtəlif bazar paylarına malik olan və müxtəlif məhsullar istehsal edən firmada uzunmüddətli perspektivlərə malik sərmayələr üzrə qərar qəbul etməyə imkan verir.

BMQ-nun «artım-bazar payı» matrisi aşağıdakı formada qurulur. Üfüqi ox hər bir məhsulun tutduğu bazar payını göstərir (SEB). Bu ox 0,1 ilə 10 arasında variasiya edir, bölgülər loqarifm şkalası üzrə daxil edilmişdir.

Matrisin üzərindəki dairələr məhsulun artım oxu üzərindəki vəziyyətini – bazar payını göstərir. Dairənin diametri verilmiş məhsulun satış həcminə mütənasibdir (proporsionaldır). Matrisin kvadratları pulun hərəkəti ilə bağlı müxtəlif vəziyyətləri əks etdirir. Onların aşağıdakı təsnifatı tətbiq edilir:

- Sual işarəsi – yüksək artım tempi, aşağı bazar payı. Payın artırılması üçün böyük sərmayələr tələb olunur ki, bu da məhsulu ulduza çevirə bilər;

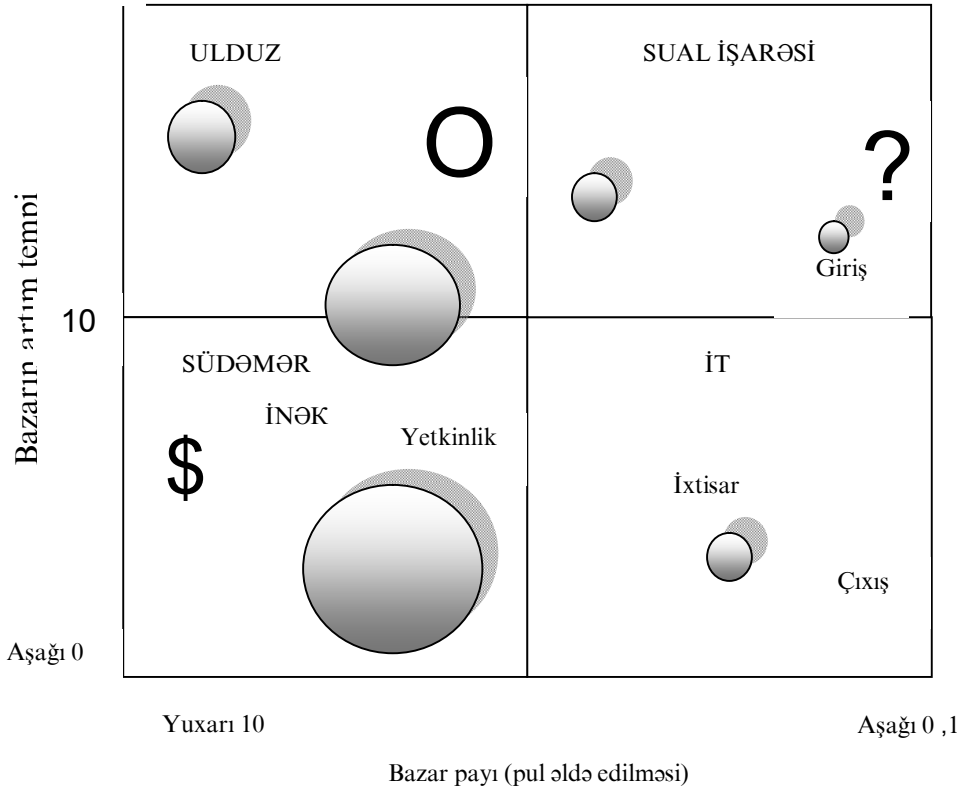
- Ulduz – yüksək artım tempi, yüksək bazar payı. Məhsul öz mövcudluğunu saxlamaq üçün kifayət qədər pul verə bilər, buna baxmayaraq, maliyyə çətinlikləri də müşahidə oluna bilər;

- Südəmər inək – aşağı artım tempi, yüksək bazar payı. Məhsul böyük pul daxilolmaları verir, bu pullar sual işarələrinin işlənməsi və ulduzların yetişdirilməsinə sərf edilə bilər;

- İt – aşağı artım tempi, aşağı bazar payı. Məhsul rəhbərlik tərəfindən böyük diqqət və səylər tələb edir. Eyni zamanda mənfəət və pul gətirmir, yaxud maliyyə verimi həddən artıq aşağıdır.

«Artım-bazar payı» matrisinin köməyi ilə məhsul çantasının təhlilini apararaq, rəhbərlik onun nə dərəcədə taraz olmasını görə və məhsulların gələcək taleyi haqqında (onların istehsalının genişləndirilməsinə başlamaq, ya da əksinə, istehsalı dayandırmaq və s.) və müvafiq olaraq da, hər bir məhsul üzrə kapital qoyuluşları haqqında qərar qəbul edə bilər.

Yuxarı 20



Şəkil 22. «Artım-bazar payı» matrisi

FƏSİL II

MARKETİNG FƏALİYYƏTİNİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ KONSEPSİYASI

§ 1. Marketing tədqiqatları strategiyasının əsas istiqamətləri

Marketingin tədqiqı – bazar, rəqiblər, istehlakçılar, qiymətlər, müəssisənin daxili potensialı haqqında məlumatların marketing qərarlarının qəbulunu müşayiət edən qeyri-müəyyənliyin azaldılması məqsədilə toplanması, işlənməsi və təhlilidir. Ümumi elmi və analitik-proqnoz metodları belə tədqiqatların əsası, informasiya təminatının mənbələri isə – kabinet və səyyar tədqiqatların nəticələridir.

Marketingin tədqiqının nəticəsi müəssisənin strategiya və taktikasının seçilməsi və reallaşdırılması zamanı istifadə edilən konkret işləmələrdir.

Bazarın tədqiqı – marketing tədqiqatlarında ən geniş yayılmış istiqamətdir. Mütəxəssislərin qeyd etdiyi kimi, bazar tədqiqatları olmadan, bazar fəaliyyəti, bazarın seçilməsi, satış həcminin müəyyən edilməsi, bazar fəaliyyətinin proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması ilə bağlı mühüm qərarların qəbulu üçün zəruri olan bütün informasiyaları toplamaq, təhlil etmək və müqayisə etmək qeyri-mümkündür. Bazar tədqiqatı obyektləri kimi, bazarın inkişafı meyli və prosesləri, o cümlədən iqtisadi, elmi-texniki, demoqrafik, ekoloji, qanunverici və başqa amillərin dəyişmələrinin təhlili, habelə bazarın struktur və coğrafiyası, həcmi, satış dinamikası, bazar məneləri, rəqabətin vəziyyəti, yaranmış konyuktur, imkan və risklər çıxış edir. Bazarın tədqiqının başlıca nəticəsi aşağıdakılardır:

Onun inkişaf proqnozları, konyunktur meyllərin qiymətləndirilməsi, əsas uğur amillərinin aşkar edilməsi;

Bazarda rəqabət siyasətinin həyata keçirilməsinin ən effektiv üsullarının və yeni bazarlara çıxış imkanlarının müəyyən edilməsi;

Bazarların seqmentləşdirilməsinin həyata keçirilməsi, yəni məqsədli bazarların və bazar azlıqlarının seçilməsi.

İstehlakçuların tədqiqı onların əmtələri seçərkən istinad etdikləri bütün sövqedici amillər kompleksini müəyyən və təqiq etməyə imkan verir. Fərdi istehlakçılar, ailələr, ev təsərrüfatları, habelə təşkilatlar obyektlər kimi çıxış edirlər. Tədqiqatın predmeti istehlakçının bazardakı davranış motivləşməsi və onu müəyyən edən amillərdir; istehlakın strukturu, əmtəələrlə təminatlılıq, alıcı tələbi meylləri öyrənilir, istehlakçuların əsas hüquqlarının təmin olunması prosesləri və şərtləri təhlil edilir. Bu zaman istehlakçılara seçimin təqdim edilməsi yollarının işlənilməsi hazırlanması imkanı ortaya çıxır. Belə tədqiqatın məqsədi istehlakçuların seqmentləşdirilməsi və məqsədli bazar seqmentlərinin seçilməsidir.

Rəqiblərin tədqiqinin əsas vəzifəsi bazarda rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi üçün lazımi məlumatların əldə edilməsindən, eləcə də mümkün rəqiblərlə əməkdaşlıq və kooperasiya yollarının tapılmasından ibarətdir. Bu zaman məqsədlə rəqiblərin güclü və zəif tərəfləri təhlil edilir, onlar tərəfindən tutulan bazar payı və istehlakçıların rəqiblərin marketinq vasitələrinə reaksiyası, rəqiblərin maddi, maliyyə, əmtəə potensialı öyrənilir, fəaliyyətin idarə edilməsi təşkil edilir. Belə tədqiqatların nəticəsi kimi bazarda rəqiblərə nisbətən daha sərfəli vəziyyətə nail olunması yolları və vasitələrinin seçilməsi, onlar tərəfindən qiymət üstünlüyünün və ya təklif edilən əmtələrin keyfiyyəti üzrə üstünlüyün təmin edilməsinin aktiv və passiv strategiyalarının müəyyən edilməsi çıxış edir.

Mümkün vasitəçilər haqqında məlumatlar (bunun vasitəsilə müəssisə seçilmiş bazarlarda «mövcud olmaq» iqtidarında olacaqdır) əldə edilməsi məqsədlə bazarın firma strukturu öyrənilir. Kommersiya, ticarət və başqa vasitəçilərlə yanaşı, müəssisə özünün başqa «köməkçiləri» barəsində də təsəvvürə malik olmalıdır: nəqliyyat-ekspeditor, reklam, sığorta, hüquqi, maliyyə, məsləhət və məcmu halda, bazarın marketinq infrastrukturunu yaradan başqa kompaniya və təşkilatlar.

Əmtələrin tədqiqinin əsas məqsədi texniki-iqtisadi göstəricilər və bazarlarda dövr edən əmtələrin keyfiyyəti ilə alıcıların tələb və istəklərinin uyğunluğunun müəyyən edilməsi, həmçinin onların rəqabət qabiliyyətliliklərinin təhlilidir. Əmtənin tədqiqi istehlakçı nöqtəyi-nəzərindən, məmulatların istehlak parametrləri haqqında ən qiymətli və tam məlumatları, habelə reklam kampaniyasının ən uğurlu dəlillərinin formalaşdırılması, münasib ticarət vasitəçilərinin seçilməsi üçün lazım olan məlumatları əldə etməyə imkan verir. Tədqiqatın obyektı – analoq-əmtələrin və rəqib əmtələrin istehlak xüsusiyyətləri, istehlakçıların yeni əmtələrə qarşı reaksiyası, əmtəə çeşidi, qablaşdırma, servisin səviyyəsi, məhsulların qanunverici norma və qaydalara uyğunluğu və alıcıların perspektiv tələbləridir. Tədqiqatların nəticələri müəssisəyə alıcıların tələblərinə uyğun olaraq, şəxsi əmtəə çeşidini formalaşdırmağa, onların rəqabət qabiliyyətliliyini artırmağa, məmulatların həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərindən asılı olaraq, fəaliyyət istiqamətini müəyyən etməyə, yeni əmtələri işləyib hazırlamağa, buraxılan məmulatları modifikasiya etməyə, markaları təkmilləşdirməyə, firma tərzini seçməyə və patent müdafiəsi üsullarını müəyyən etməyə imkan verir.

Qiymətin tədqiqi ən az xərclərlə ən çox mənfəət əldə etməyə imkan verə biləcək qiymət səviyyəsi və nisbətinin müəyyən edilməsinə istiqamətlənmişdir. Tədqiqat obyektı kimi, əmtələrin işlənilib hazırlanması, istehsalı və satışı üzrə xərclər, rəqabətin təsir dərəcəsi, istehlakçıların davranışı və əmtənin qiymətinə qarşı reaksiyası çıxış edir. Aparılmış tədqiqatlar nəticəsində «xərclər-qiymət» və «qiymət-mənfəət»-in ən effektiv nisbəti seçilir.

Əmtəə hərəkəti və satışın tədqiqi əmtəənin istehlakçıya sürətlə çatdırılmasının ən effektiv yol, üsul və vasitələrinin müəyyən edilməsi məqsədini güdür. Əsas öyrənmə obyektini kimi, ticarət kanalları, vasitəçilər, satıcılar, satışın forma və metodları və tədavül xərcləri çıxış edir. Tədqiqat həmçinin özünə topdan və pərakəndə ticarət müəssisələrinin müxtəlif tiplərinin fəaliyyət funksiyaları və xüsusiyyətlərinin təhlilini, onların güclü və zəif tərəflərinin təsirlərinin, istehsalçılarla formalaşmış qarşılıqlı münasibətlərin xarakterinin aşkar edilməsini də daxil edir. Belə məlumatlar müəssisənin əmtəə dövriyyəsinin artırılması imkanının müəyyən edilməsinə, əmtəə ehtiyatlarının optimallaşdırılmasına, effektiv əmtəə hərəkəti kanallarının seçilməsinə və əmtəələrin son istehlakçılara satışı üsullarının işlənilib hazırlanmasına imkan verir.

Satışın stimullaşdırılması sistemi və reklamın tədqiqinin də məqsədi əmtəələrin satışının stimullaşdırılmasının, əmtəə istehsalçısının bazar nüfuzunun artırılmasının və reklam tədbirlərinin uğurla həyata keçirilməsinin necə, nə vaxt və hansı vasitələrin köməyi ilə müəyyən edilməsindən ibarət olan marketinq tədqiqatlarının mühüm istiqamətlərindən biridir. Tədqiqatın obyektləri kimi aşağıdakılar çıxış edir: malgöndərənlərin, vasitəçilərin, alıcıların davranışı, reklamın effektivliyi, istehlakçı ictimaiyyətinin münasibəti və alıcılarla təmaslar. Tədqiqatın nəticələri «publik rileyşnz» siyasətini formalaşdırmağa, müəssisəyə və onun əmtəələrinə qarşı xeyixah münasibət yaratmağa, əhali tələbini formalaşdırmağa, malgöndərən və vasitəçilərə təsir metodlarını müəyyən etməyə, kommunikasiya əlaqələrinin, o cümlədən reklamın effektivliyi artırmağa imkan yaradır.

Reklamın tədqiqi - reklam vasitələrinin sınaqdan keçirilməsini, reklamdan faktiki və gözlənilən nəticələrin müqayisəsini, reklamın istehlakçılara təsirinin davamlılığının qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur, reklam kampaniyalarının aktivləşdirilməsi üzrə qərar qəbul etməyə, istehlakçıya təsir göstərilməsinin və onun müəssisənin məhsuluna qarşı marağının artırılmasının yeni vasitələrinəndən istifadə etməyə imkan yaradır.

Əmtəələrin bazara yeridilməsinin stimullaşdırılması təkcə reklamlarla yox, həm də müəssisənin satış üzrə siyasətinin başqa tərəfləri, xüsusilə, müəssisə tərəfindən alıcılar, malgöndərənlər və vasitəçilərlə qarşılıqlı fəaliyyətdə fəal olaraq tətbiq edilə bilən konkursların, endirimlərin, mükafatların və başqa güzəştlərin effektivliyinin tədqiqi ilə də bağlıdır.

Müəssisənin daxili mühitinin tədqiqinin məqsədi xarici və daxili mühitin müvafiq amillərinin müqayisə edilməsi əsasında müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinin real səviyyəsinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Məhz burada, müəssisənin fəaliyyətinin xarici mühitin dinamik amillərinə bütünlüklə uyğunlaşa bilməsi üçün nə etmək lazım olduğu barəsində suallara cavab tapmaq olar.

§ 2. Marketing tədqiqatlarının metodiki əsasları

Marketing, bir çox mütəxəssislərin qeyd etdiyi kimi, xalis nəzəri elmdən çox, bazar şəraitində təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsi kimi meydana çıxmış və inkişaf etmiş, əsas etibarilə, praktiki fəndir. Bununla yanaşı, geniş diapazonlu marketing fəaliyyətində məsələlərinin həlli üçün elmin qabaqcıl nailiyyətlərindən geniş istifadə edilir. O, özündə müxtəlif elmi fənlərin müasir üsulları və metodları cəbbəxanasını əks etdirir. Marketing tədqiqatlarının metodoloji əsasını ümumi elmi, analitik-proqnoz metodlar və müxtəlif bilik sahələrindən mənimsənilmiş üsullar təşkil edir.

Sistemli təhlil marketing tədqiqatlarında geniş tətbiq olunur, çünki geniş diapazonlu daxili və xarici səbəb-nəticə əlaqələrini öyrənmək üçün istənilən bazarın vəziyyətini hər hansı bir obyekt kimi nəzərdən keçirməyə imkan yaradır. Belə ki, istehlak əmtələri bazarında dəyişikliklər, bir tərəfdən, istehsal vasitələri, maliyyə sferalarında və beynəlxalq bazarlarda baş verən xarici proseslərin dəyişməsinin, digər tərəfdən, daxili proseslərin: ayrı-ayrı sıx qarşılıqlı əlaqədə olan əmtə bazarlarının inkişafındakı dəyişikliklərin səbəbi kimi çıxış edə bilər.

Kompleks yanaşma bazar vəziyyətini müxtəlif təzahürlərə malik olan obyekt kimi nəzərdən keçirərək tədqiq etməyə imkan verir. Məsələn, ayrıca əmtənin bazar problematikasi tələbin, əmtə təklifinin və ya qiymətin dəyişməsi, yəni tədqiq edilən obyektin (və ya vəziyyətin) elə aspektləri ilə bağlıdır ki, onların köməyiylə yaranmış vəziyyətdən çıxışın strateji və taktiki qərarlarını müəyyən etmək və qəbul etmək olar.

Sistemli təhlil və ya kompleks yanaşma sıx qarşılıqlı əlaqədədirlər və mahiyyət etibarilə, bir-birindən ayrı reallaşdırıla bilməzlər. Ancaq konkret vəziyyətdə, birincisi, onun bütün qarşılıqlı əlaqələrini, ikincisi, onun təzahürünün bütün tərəf və aspektlərini tədqiq etmək lazımdır.

Proqram-məqsədli planlaşdırma marketingin strategiya və taktikasının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması zamanı geniş istifadə edilir. Bundan başqa, demək olar ki, marketing – bazar sferasına proqram-məqsədli yanaşmadır və müəssisədəki bütün planlı marketing fəaliyyəti onun əsasında qurulur.

Xətti proqramlaşdırma, ən əlverişli qərarın seçilməsi üçün riyazi metod kimi, marketingdə, misal üçün, məhdud resurslar şəraitində daha sərfəli çeşidin işlənilib hazırlanması, əmtə ehtiyatlarının optimal ölçüsünün hesablanması, satış agentlərinin hərəkət marşrutlarının planlaşdırılması zamanı tətbiq edilir.

Marketingdə tədqiqat metodları sistemi

ÜMUMİ ELMI METODLAR	ANALİTİK-PROQNOZ METODLARI	MÜXTƏLİF BİLİK SAHƏLƏRİNDƏN MƏNİMSƏNİLMİŞ METODİKİ ÜSULLAR
Sistemli təhlil	Xətti proqramlaşdırma	Sosiologiya
Kompleks ya- naşma	Kütləvi xidmət nəzəriyyəsi	Psixologiya
Proqram-məqsədli planlaşdırma	Rabitə nəzəriyyəsi	Antropologiya
	Ehtimal nəzəriyyəsi	Ekologiya
	Şəbəkə planlaşdırması	Estetika
	İşgüzar oyunlar metodu	Dizayn
	İqtisadi-statistik metodlar, funksional-dəyər təhlili	
	İqtisadi-ryazi modelləşdirmə	
	Ekspert qiymətləndirmələri metodları	

Sifarişlərə xidmət göstərilməsi növbəliliyinin seçilməsi, əmtələrin göndərilməsi qrafikinin tərtibi problemlərinin və başqa eyni məsələlərin həlli zamanı, birincisi, xidmət göstərilməsi üzrə ərizə axınlarının mövcud olması ilə bağlı formalaşmış qanunauyğunluqların öyrənilməsinə və ikincisi, onların yerinə yetirilməsinin lazımı növbəliliyinə riayət edilməsinə imkan yaradan *kütləvi xidmət nəzəriyyələri* tətbiq olunur.

«Əks əlaqələr» mexanizmi kimi nəzərdən keçirilən *rabitə nəzəriyyəsi* təyin olunmuş parametrlərin sərhədlərindən kənara çıxan signal informasiyalarını əldə etməyə imkan verir. Marketing fəaliyyətində bu yanaşmadan istifadə edilməsi əmtəə ehtiyatlarını, istehsal prosesləri və satışı idarə etməyə imkan verir. Marketing fəaliyyətinin təşkilati strukturlarında rabitə nəzəriyyəsinin tətbiqi müəssisənin bazarla əlaqəsini təkmilləşdirməyə və əldə edilən məlumatlardan istifadə olunması effektivliyini artırmağa imkan yaradır.

Ehtimal nəzəriyyəsi metodları müəyyən hadisələrin baş verməsi ehtimalının qiymətlərinin müəyyən edilməsinə və mümkün fəaliyyətlər içərisindən ən yaxşılarının seçilməsinə gətirilən qərarların qəbul edilməsinə yardımçı olur, məsələn, A və ya B məhsulunu istehsal etmək, yoxsa istehsal etməmək, istehsalı yenidən təşkil etmək, yoxsa genişləndirmək, bazara daxil olmaq, yoxsa daxil olmamaq və s.

Şəbəkə planlaşdırması metodu hər hansı proqram çərçivəsində ayrı-ayrı iş növlərinin və ya əməliyyatların ardıcılığı və qarşılıqlı asılılığını tənzim-

lənmək imkanı verir, işin əsas mərhələlərini dəqiq qeyd etməyə, onların yerinə yetirilməsi üçün müddətləri müəyyən etməyə, məsuliyyəti məhdudlaşdırmağa, xərclərə qənaət etməyə və mümkün kənarlaşmaları əvvəlcədən nəzərə almağa imkan yaradır. Bu metod yeni əmtənin sistem proqramının işlənilib hazırlanması, sınaq satışlarının təşkili, satış və reklam kampaniyalarının hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı effektivdir.

Real marketinq vəziyyətlərinin həllinə, rəqiblərin davranışlarının və yeni bazarlara çıxma strategiyalarının sadələşdirilmiş modellərinin optimal variantlarının axtarışı zamanı məsələləri «oyun» formasında həll etməyə imkan verən *işgüzar oyunlar* metodu əhəmiyyətli dərəcədə kömək göstərir.

Məhsulların keyfiyyətinin artırılması ilə bağlı məsələlərin kompleks həll edilməsi və eyni zamanda maddi və əmək məsrəflərinə qənaət edilməsi üçün *funksional-dəyər təhlilindən* istifadə olunur. Məsələn, əgər əmtə sürətlə mənəvi aşınır və istismardan çıxırsa, onun artıq dərəcədə çox istehsal edilməsi nəyə gərəkdir? İstehsal məhsulu potensial istehlak dəyəri kimi, yalnız istehlak obyektinə çevrildiyi zaman təzahür edir. Nəticə etibarilə, funksional-dəyər təhlilinin tədqiqat predmeti kimi, təkə istehsal prosesi yox, həm də bazarın tələbi də çıxış etməlidir, eyni zamanda istehsal və bazarın öyrənilməsi prosesləri bir-birinə eyni dərəcədə təsir göstərə bilərlər. Daha əhəmiyyətli iqtisadi faydanı marketinq sənətinə yiyələnərək, bazar haqqındakı bilikləri, yüksək tələblə çıxış edən məhsullara üstünlük verilən istehsal proqramı strukturunu formalaşdırmaq üçün istifadə edilən müəssisə əldə edəcəkdir. Rəqabət inkişaf etdikcə, istehsal və marketinq funksiyalarının qarşılıqlı təsiri mürəkkəbləşir. Funksional-dəyər təhlilinin tətbiqi müəssisələrə konstruksiyalaşdırma, texnologiya, istehsalın təşkili və məhsullara xidmət göstərilməsi sahəsində onun yüksək rəqabət qabiliyyətliliyini təmin edəcək səmərəli qərarlar qəbul etməyə imkan verəcəkdir.

Hadisələr, fəaliyyətlər və ya proseslər arasında məlum və ya nəzərdə tutulan əlaqələr sistemini *modelləşdirmə metodlarının* köməyiylə təsvir etmək olar. Bazarın həcmi haqqında qüvvədə olan amillərin nəzərə alınması ilə, marketinqin ən səmərəli strategiyalarını və rəqiblərin mümkün addımlarını müəyyən etməyə, lazımı mənfəət həcmi əldə etmək üçün sərf edilən optimal məsrəfləri qiymətləndirməyə imkan verən *ekonometrik (iqtisadi-riyazi) modellər* daha effektivdir.

Marketinqin metodiki çeşidində bazarda bu və ya digər hadisənin mümkün inkişaf prosesləri haqqında kifayət qədər sürətlə informasiya almağa, müəssisənin zəif və güclü tərəflərini aşkar etməyə, bu və ya digər marketinq tədbirlərinin effektivliyini qiymətləndirməyə imkan verən *ekspert qiymətləndirmələri metodları* («Delfi», «Beyin hücumu», «Şeytanın vəkili» və s.) xüsusi yer tutur. Ekspertizanın həyata keçirilməsi tezliyi ekspert qrupunun formalaşdırılması, ekspertizanın həyata keçirilməsi proseduru və ekspert qiymətləndirmələrinin nəticələrinin işlənməsi metodlarının seçilməsi ilə bağlı bir sıra məsələlərin həllindən asılıdır. Ekspertlərə qarşı

irəli sürülən əsas tələblər aşağıdakılardır: səriştəlilik, peşəkarlıq, nüfuzluluq və qərəzsizlik. Ekspertizanın aparılması proseduru müzakirələr və anketlərin tətbiqi ilə sorğular əsasında ideya generasiyasını nəzərdə tutur, hesablama texnikalarından istifadə edilməsi isə həm əldə edilmiş məlumatları işləməyə, həm də analitik və imitasiyalı modellər qurmağa kömək edir.

Marketing tədqiqatları və işləmələrində başqa bilik sahələrindən mənimşənilmiş metodiki üsullardan da fəal istifadə edilir. Belə ki, ən böyük əlaqə *sosial* və *psixologiya* (psixoloji testlər, motivasiyalı təhlil) kimi elmələrlə müşahidə olunur, çünki marketingdə istehlakçıların bazarda davranışlarının motivləşdirilməsinə və ona təsir göstərən amillərə, istehlakçılar tərəfindən reklam tədbirlərinin və əmtəənin surətinin qavranılmasına xüsusi diqqət ayrılır. *Sosialologiyannın* metodları informasiyanın bazarda paylanması proseslərini tədqiq edir, istehlakçıların yeniliklərə qarşı münasibətini müəyyən etməyə, insanın həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrini, onun dəyər istiqamətini öyrənməyə imkan yaradır.

Marketing tədqiqatlarında milli mədəniyyət bilikləri və müxtəlif xalqların həyat səviyyələri haqqında məlumatlar əsasında bazar mühitini daha yaxşı öyrənməyə imkan yaradan *antropologiya metodları* da tətbiq edilir. Antropoloji ölçmələr bir sıra istehlak mallarının (məsələn, geyim, ayaqqabı, mebel) modelləşdirilməsi zamanı da istifadə olunur.

Marketing metodları tarix, fəlsəfə, fiziologiya, ekologiya, estetika və dizayn kimi bilik sahələri ilə də sıx surətdə bağlıdır.

§ 3. Marketing tədqiqatlarının qayda və prosedurları

Beynəlxalq məcəlləyə görə, marketingin tədqiqi üzrə fəaliyyət istehlakçı bazarları, əmtəə və xidmətlər haqqında könüllü şəkildə əldə edilmiş informasiyaların obyektiv toplanması və təhlilindən ibarətdir və ədalətli rəqabət prinsiplərinə uyğun olaraq, ümumi qəbul olunmuş elmi metodlar əsasında həyata keçirilməlidir. Əldə edilmiş məlumatlar özündə istehsalçıların, məlgöndərənlərin, vasitəçilərin geniş təbəqəsinin vərdişləri, baxışları və tələbatları haqqında məlumatlandırılması üçün əsası (bazanı) təşkil edir. Son nəticədə, istənilən marketing tədqiqatının uğuru ona qarşı cəmiyyətdə formalaşmış etibardan asılıdır.

Marketingin tədqiqi prosesində tələb olunan məlumatları təqdim edən infomatorlar, marketing üzrə mütəxəssislər və sifarişçilər iştirak edirlər. İnformatorlar kimi bilavasitə istehlakçılar, mütəxəssislər və ekspertlər çıxış edir, bunların adları çəkilmir, bu da onlardan kifayət qədər obyektiv məlumatlar əldə edilməsi, məlumatların əldə edilməsi və ya infomatorun fikrini dəyişmək məqsədilə təzyiqli göstərilməsi cəhdini istisna edir. Sənaye casusluğu və aldatma yolu ilə əldə edilən məlumatlardan marketing tədqiqatları zamanı istifadə etmək olmaz.

Sifarişçilərin icraçılarla qarşılıqlı münasibəti ciddi olaraq müəyyən qaydalar üzrə qurulmalıdır. Belə ki, icraçı sifarişçini aldadaaraq, onun fikirlərini və başqa şəxslər və ya təşkilatlar tərəfindən ona verilən tədqiqat nəticələrini açıb söyləyərək öz imkanlarını artırmaq (böyütmək) hüququna malik deyildir və sifarişçi ilə əvvəlcədən razılaşdırılmadan tədqiqatların aparılması şərtlərinə heç bir əsaslı dəyişikliklər edə bilməz. Öz növbəsində, sifarişçi tədqiqatın nəticələrinin qeyri-düzgün şərh edilməsi və ya öz mövzusunda saptırılmasına yol verilməməsi üçün bütün təhlükəsizlik tədbirləri görməlidir. Nə sifarişçi, nə də icraçı tədqiqatda tətbiq olunan və onun üçün işlənib hazırlanan metodikadan fərdi istifadə edilməsi üzrə avtomatik hüquq əldə etmir.

Öz fəaliyyətində ümumi elmi prinsip və metodlara əsaslanan tədqiqatçı aşağıdakılara borcludur:

- obyektiv olmalı və qeyd edilmiş faktların şərh edilməsinə yol verməmək üçün bütün təhlükəsizlik tədbirlərini görməlidir;
- istənilən tətbiq olunan metodun mükəmməl olmamasını nəzərə alaraq, öz metodlarının xəta dərəcəsini göstərməlidir;
- yaradıcı şəxsiyyət olmalı, axtarışın yeni istiqamətlərini müəyyənləşdirməli və müasir metodlardan istifadə etməlidir;
- baş verən dəyişikliklərdən xəbərdar olmaq üçün daimi olaraq tədqiqatlarla məşğul olmalıdır.

Ardıcıl xüsusi fəaliyyətlərdən (mərhələlərdən) ibarət olan *marketing tədqiqatları proseduru* aşağıdakı əsas mərhələlər şəklində göstərmək olar.

Tədqiqat konsepsiyasının işlənib hazırlanması:

Məqsədlərin müəyyən edilməsi;

Problemin qoyuluşu;

İşçi fərziyyənin formalaşdırılması;

Göstəricilər sisteminin müəyyənləşdirilməsi.

Empirik məlumatların əldə edilməsi və təhlili:

İşçi alətlərin işlənib hazırlanması;

Məlumatların əldə edilməsi prosesi;

Məlumatların işlənməsi və təhlili.

Tədqiqatın nəticələri və əsas yekunlar:

Tədqiqat nəticələrinin rəsmiləşdirilməsi;

Nəticə və təkliflərin formalaşdırılması.

Marketing tədqiqatı konsepsiyası – tədqiqat predmetinin tərkibinin müfəssəl şəkildə müəyyənləşdirilməsi və verilmiş tədqiqat düşüncəsi çərçivəsində vəzifələrin ümumi qoyuluşudur. Söhbət tədqiqatın məqsəd və problemləri haqqında ilkin təsəvvürün yaradılmasından və işçi fərziyyənin formalaşdırılmasından gedir.

Tədqiqatın məqsədi faktiki yaranmış bazarın vəziyyətindən asılıdır. Bu, müəssisənin marketing fəaliyyətinin strateji münasibətlərindən çıxan vəzi-

fələrin ümumi qoyuluşudur və idarəetmə qərarlarının qəbulundakı qeyri-müəyyənlik səviyyəsinin azaldılmasına istiqamətlənmişdir.

Marketinq tədqiqatı *hər hansı konkret problemin müəyyən edilməsi və həllinə*, yəni əsas məsələlərdən çıxan xüsusi məsələlərin həllinə istiqamətlənir. Belə ki, marketinq tədqiqatının problematikası əmtənin növündən və ona qarşı tələbin spesifikliyindən, bazarın doyma səviyyəsindən, irəliləndirmə kanallarından və rəqiblərin fəaliyyətindən asılı olur, buna görə də xüsusi problemlər, ya əmtəə təklifi tərəfində, ya tələb, ya da qiymət tərəfdə ortaya çıxa bilər. Bu zaman, ilk növbədə, bazarın hazırkı vəziyyəti və gələcək inkişafının asılı olduğu problemlər tədqiq edilir.

İşçi fərziyyə – nəzərdən keçirilən hadisələrin mahiyyəti və həll edilməsi yolları haqqında ehtimallı təkliflər və tədqiqat üçün aşkar edilmiş problemlərin həlli alqoritmidir. İşçi fərziyyənin, yəni başqa sözlə, gələcək tədqiqatın fundamentinin işlənilib hazırlanması – mürəkkəb, yaradıcı prosesdir və onun nəticəsində bütün işləmələrin çərçivələri və başlıca istiqamətləri müəyyən olunur. O, aşağıdakıları təmin etməlidir:

- düzgün olmalı (fərziyyə bilavasitə problemlərlə bağlı olmalı, onların mahiyyətindən çıxmalıdır);

- öncədən söylənilə bilməli (problemlərin həllini izah etməklə yanaşı, həm də onun əsası kimi çıxış etməlidir);

- yoxlanıla bilməli (onun vəziyyətini empirik material üzrə yoxlamaq mümkün olmalıdır);

- rəsmiləşdirilə (formallaşdırıla) bilməlidir (əsas təklifləri təkcə məntiqi cəhətdən yox, həm də iqtisadi-riyazi quruluşların köməyiylə ifadə etmək mümkün olmalıdır).

İşçi fərziyyə – verilmiş tələbat üçün lazım olan və müxtəlif informasiya mənbələrindən əldə etmək mümkün olan *göstəricilər sisteminin* müəyyən edilməsinin əsasıdır.

Empirik məlumatların əldə edilməsi və təhlili, özündə tədqiqatın işçi fərziyyəsinin yoxlanılması üçün informasiyaların toplanması, işlənməsi və təhlilinin metod və vasitələr məcmusunu əks etdirən işçi alətlərin işlənilib hazırlanması ilə əlaqədardır.

İşçi alətlər – metod və üsulların mexaniki dəsti yox, konkret və spesifik məsələlərin həlli üçün onların məqsədyönlü şəkildə seçimidir. Onun işlənilib hazırlanması özünə aşağıdakıları daxil edən bir sıra mərhələlərdən təşkil olunmuşdur:

- ilkin məlumatların toplanmasının metod və prosedurları (nəşr olunan statistik məlumatlar, müəssisənin daxili informasiyası, seçmə müayinə);

- əldə edilmiş məlumatların işlənməsinin metod və vasitələri (iqtisadi-statistik və iqtisadi-riyazi metodlar);

- işçi fərziyyələrin yoxlanılması üzrə materialların təhlili və ümumiləşdirilməsinin metodları (modelləşdirmə, əməliyyatların tədqiqi, işgüzar oyunlar, ekspertiza).

Seçilmiş işçi alətlərə uyğun olaraq həyata keçirilən *empirik məlumatların əldə edilməsi prosesində* xüsusi seçmə müayinələr əsas yer tuturlar: əha-

linin və mütəxəssislərin sorğulanması, ekspertiza. Onlar müəssisənin marketing fəaliyyətinin konkret problemini daha dərinlən təhlil etməyə imkan yaradırlar.

Materialların işlənməsi və təhlili zamanı tədqiq edilən problemlərin inkişafı üzrə proqnoz hesablamaları böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman ekstropolyasiya, modelləşdirmə və ekspert qiymətləndirmələri metodlarından geniş istifadə olunur.

Həyata keçirilmiş tədqiqatın yekunu, bilavasitə işləmələrin nəticələrindən çıxmalı, dəlil ilə əsaslandırılmalı, düzgün olmalı və tədqiq edilən problemlərin həllinə istiqamətlənməli olan *nəticə və tövsiyələrin işlənilməsi hazırlanmasıdır*.

Tədqiqatın nəticələri problemin mahiyyətinin qısa, hamı üçün açıq şəkildə, ya da tədqiqat sxeminin sistematik əyani şəkildə şərh olunduğu və müfəssəl əsaslandırılmış nəticə və təkliflərin yer aldığı tam elmi hesabat şəkildə təqdim oluna bilər.

Elmi hesabatda aşağıdakı informasiyalar əks etdirilməlidir:

Tədqiqatın məqsədi;

Tədqiqatın obyektinə və üsulları;

Müayinə seçiminin xarakteristikası, həyata keçirilmə vaxtı, informasiyaların toplanması metodu;

Sorğu vərəqəsi;

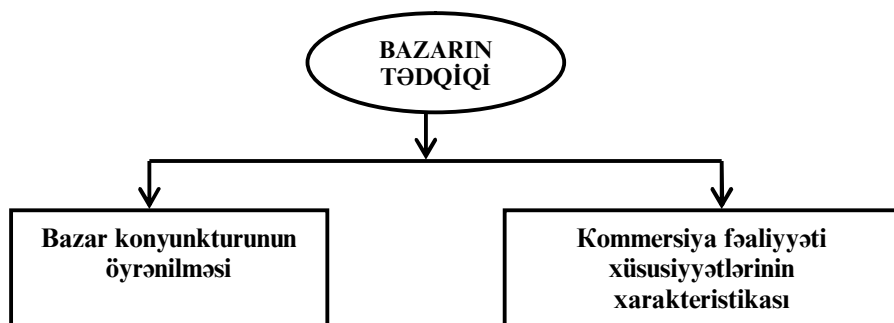
İcraçılar, məsləhətçilər haqqında məlumatlar;

İnformasiyaların əldə edilməsi mənbələri, kabinet tədqiqatlarının həyata keçirilməsi zamanı onların etibarlılığı.

Tədqiqat, marketingin ən mühüm funksiyası olmaqla, dəqiq təşkilatməni nəzərdə tutur. Marketingin tədqiqi üzrə müstəqil bölmənin formalaşdırılması haqqında qərar əhəmiyyətli dərəcədə müəssisənin vəziyyəti və niyyətindən, onun bazar fəaliyyətinin strategiya və taktikasından, eləcə də işçilərin imkan və peşəkar potensialından asılıdır.

§ 4. Əmtə bazarının kompleks öyrənilməsi və təhlili

Marketing tədqiqatı strukturunun mərkəzi bloku bazarın kompleks tədqiqidir.



Şəkil 23. Bazarın tədqiqi sxemi

Bazarın tədqiqi özünə aşağıdakıları daxil edir: bazar konyunkturunun təhlili, proqnozlaşdırılması və kommersiya fəaliyyəti xüsusiyyətlərinin təhlili.

Bazar konyunkturunun tədqiqi iki əsas blokdan ibarətdir: ümumtəsərrüfat konyunkturunun öyrənilməsi və konkret əmtəə bazarı konyunkturunun öyrənilməsi.

Birbaşa tədqiqat prosesi aşağıdakı ardıcıl mərhələlərdən ibarətdir:

- informasiyanın toplanması və bazar konyunkturunun təhlili;
- yaxın planlaşdırılan dövr üçün konyunkturun şəxsi proqnozunun işlənilib hazırlanması;
- konyunktur proqnozunun nəticələrindən istifadə edilməsi effektivliyinin qiymətləndirilməsi.

Ümumtəsərrüfat konyunkturunun öyrənilməsi ayrıca götürülmüş ölkənin xalq təsərrüfatında, iqtisadi əməkdaşlığın və ya ümumilikdə dünya iqtisadiyyatında gedən proseslərin, dəyişikliklərin müfəssəl şəkildə nəzərdən keçirilməsini və əsas makroiqtisadi meyl və mütənasibliyin, seçilmiş tədqiqat obyektini çərçivəsində təqdim olunmuş bütün sahələr məcmusunun təhlilini nəzərdə tutur. Əmtəə bazarı konyunkturunun tədqiqi özünə konkret əmtəə bazarının vəziyyətinin təhlili və proqnozlaşdırılmasını daxil edir və nəzərdən keçirilən məhsulların istehsal və istehlak sahələrinin, onların qarşılıqlı əlaqələrinin, habelə öyrənilən bazarın infrastruktur təminatının öyrənilməsini nəzərdə tutur. Ümumtəsərrüfat konyunkturunun və ya konkret əmtəə bazarı konyunkturunun təhlilini tədqiqatın məqsədlərindən asılı olaraq iki yolla aparmaq olar:

- əgər qarşıya hər hansı dövr üçün konyunkturun inkişaf meyilləri və templərinin aşkar edilməsi vəzifəsi qoyulubsa, onda konyunkturun təhlili bu dövr ərzində onun dinamikasının öyrənilməsi yolu ilə aparılır;

- əgər qarşıya cari dövr üzrə konyunkturun müəyyən edilməsi vəzifəsi qoyulmuşdursa, onda konyunkturun vəziyyətinin təhlili iqtisadi dövr fazası və faza daxilində nümunəvi yerin müəyyən edilməsi yolu ilə aparılır.

Konyunkturun, problemlərin və bazarın inkişafının uzunmüddətli meyillərinin öyrənilməsi üzrə işin yüksək effektivliyi yalnız məqsədyönlülük, komplekslik və sistemlilik prinsiplərinə riayət edilməsi şərti ilə mümkündür.

Məqsədyönlülük o deməkdir ki, bazar konyunkturunun və onun inkişaf meyillərinin tədqiqi müəssisə qarşısında duran plan vəzifələri ilə sıx bağlı olmalıdır. Kompleks yanaşma aşağıdakıları ifadə edir:

- birincisi, konkret bazarın bütün əsas elementlərinin təhlilinin zəruriliyi;

- ikincisi, onun ictimai-iqtisadi hadisələr və məhsul bazarları ilə qarşılıqlı əlaqədə öyrənilməsinin mütləqliyi;

- üçüncüsü, ona təsir göstərən daxili xarakterli bütün başlıca amillər qrupunun əhatə olunması.

Müşahidə və təhlilin sistematikliyi tədqiqat fəaliyyətinə qarşı müəyyən tələblərin nisbətini nəzərdə tutur. Yalnız bu şərtlə, bazarda baş verən dəyişiklikləri vaxtılı-vaxtında əks etdirmək və praktiki fəaliyyətdə onların uçuşunu həyata keçirmək mümkündür. İlk məlumatların toplanması zamanı materialların yığılması, konyunktur və istehlakçı tələbinin inkişaf göstəricilərinin aşkar edilməsinə başlamazdan əvvəl mövqeləri dəqiqləşdirmək lazımdır.

Konyunktur və istehlakçıların tələblərinin təhlil olunacağı vaxt müddətini də müəyyən etmək lazımdır. Təkcə göstəricilər siyahısı yox, həm də onlar üzrə məlumatların dəqiqləşdirilməsi dərəcəsi də bundan aslıdır. Həyata keçirilməli olan təhlil və proqnozun konkretləşdirilməsi dərəcəsini də müəyyən etmək lazımdır. Belə ilkin iş əsasında zəruri materialların həcm və xarakteri dəqiqləşdirilir.

İlkin məlumatların toplanması mərhələsində konyunktur və istehlakçı tələbinin əsas göstəricilərinin müəyyən edilməsi, informasiya mənbələrinin aşkar edilməsi və seçilməsi, konyunktur haqda məlumatların toplanması həyata keçirilir. Bu işin başa çatdırılmasından sonra bilavasitə təhlilə başlamaq olar.

Bazar konyunkturunun təhlili və istehlakçıların tələblərinin öyrənilməsi prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir. Hər şeydən əvvəl, bütün amil və göstəricilər məcmusundan tərkib elementəri, ayrı-ayrı qiymətlər və statistik göstəricilər ayrılır. Daha sonra hər bir göstərici üzrə dinamik sıralar qurulur ki, bu da keçmişdə, hazırkı dövrdə və gələcəkdə mövcud qiymətləndirmələr və proqnozlar əsasında müvafiq amilin fəaliyyətini əks etdirməyə imkan verir.

Növbəti mərhələ – əsas konyunkturadan amillərin əhəmiyyətliliyi və təsir dərəcəsinin müəyyən edilməsidir. Bu iş dinamik sıralardan istifadə edilməklə və hər bir amilin keçmişdə konyunktura təsirinin dəyişməsinin nəzərə alınması ilə aparılır. İstehsal dinamikasını nəzərdən keçirərkən əmtəə buraxılışı həcmnin əsas dəyişmə səbəblərini təyin etmək lazımdır (yeni istehsal güclərinin daxil edilməsi, avtomatlaşdırma səviyyəsinin yüksəldilməsi, tələbin aktivləşdirilməsi və ya azaldılması və s.).

Yekun mərhələ bütün amillərin bir tam kimi qarşılıqlı əlaqədə nəzərdən keçirilməsidir. Bu zaman, birincisi, təsirin ümumi nəticəsi (nəticə etibarı ilə, konyunkturun davranışı) müəyyən olunur, ikincisi, hər bir təhlil olunan amilin konyunkturun formalaşmasındakı yeri və rolu öyrənilir.

Bütün mərhələlərdə konyunkturun təhlilini, bu və ya digər nöqtəyi-nəzəri ifadə edən ixtiyari seçilmiş amillər bazasında yox, çox vaxt bir-birilərini təkzib edən proseslər, hadisələr və meyllərin məcmusunu əks etdirən materiallar əsasında həyata keçirmək lazımdır.

Yalnız təhlilə kompleks yanaşma zamanı konyunkturun vəziyyəti və əsas inkişaf meyllərini düzgün qiymətləndirmək olar. Sonuncu çox vaxt əks

istiqamətli güclərin qarşılıqlı təsiri şəraitində formalaşır və bütün konyunkturadan amillərin təzahürünün nəticəsi kimi çıxış edir.

Əmtəə bazarı konyunkturunun öyrənilməsinə başlayarkən, hər şeydən əvvəl, əsas amillərin fəallığını müəyyən etmək tələb olunur ki, bunun üçün də bazarın mövcud olduğu anı təyin etmək lazımdır. Bu məqsədlə monoqrafik metoddan, yəni verilmiş konkret dövrün xüsusiyyətlərini və onun inkişaf proqnozlarının xarakterini əks etdirən statistik və dövrü mətbuatlarda nəşr etdirilən iqtisadi-riyazi göstəricilərdən istifadə edilir. Dövrün təhlili və mövcud qiymətlərin uçotu əsasında tədqiqat anı və yaxın perspektiv üçün əmtəə bazarının formalaşmasına istehsalın yenilənməsinin miqyası və intensivliyi, əmtəə üzrə tələbin ölçü və səviyyəsi kimi aparıcı amillərin təsirini müəyyən etmək olar.

Daha sonra, çox vaxt konyunkturun formalaşması üçün həlledici olan və daimi fəaliyyətdə olan amillərin nəzərdən keçirilməsinə keçid almaq olar. Onlara aiddir: dövlət tənzimləməsi, pul-kredit siyasəti, iqtisadiyyatda struktur irəliləyişlər. Həmçinin qısamüddətli amillərin təsirini də təhlil etmək lazımdır. Sonuncular, o qədər də fəal olmalarına baxmayaraq, bir sıra hallarda tələbin ölçüsünə və əmtəələrin daxilolma dinamikasına əsaslı təsir göstərirlər. Göstəricilər sistemi istehsal prosesinin istiqamətləri və inkişaf templərini düzgün xarakterizə etməli, təsadüfiliklərin təsirinə məruz qalmamalı və baş verən dəyişiklikləri kifayət qədər tez əks etdirməlidir.

Göstəricinin hər hansı dəyişikliklərə qarşı ləng reaksiyası onun konyunkturun təhlili və ya proqnozlaşdırılması üçün baza kimi istifadə olunmasını çətinləşdirir. Xalq təsərrüfatının və ya ayrıca əmtəə bazarının konyunkturunun təhlili proqnozu dəqiq formalaşdırmaq və dəyişiklikləri dəqiq ifadə etmək üçün zəruridir.

Proqnoz, ümumi şəkildə, obyektin gələcəkdə mümkün vəziyyətləri və onların həyata keçirilməsinin alternativ yolları və müddətləri haqqında elmi əsaslandırılmış mühakimələrdir. Proqnoz anlayışını proqnozlaşdırma anlayışından fərqləndirmək lazımdır. Proqnozlaşdırma obyektin gələcəkdə mümkün vəziyyətləri haqqında mühakimələrin formalaşdırılması prosesidir.

Əmtəə bazarının konyunkturunu nöqtəyi-nəzərindən aşağıdakı tərifləri vermək olar: əmtəə bazarının proqnozu firmanın bazar davranışı üzrə marketing tövsiyələrinin yaradılması məsədilə formalaşdırılmış fərziyyələrin yerinə yetirilməsi, əmtəə bazarının ən mühüm xarakteristikalarının dinamikası və onların alternativ variantları haqqında obyektiv və öz təbiəti etibarlı ilə, ehtimallı mühakimələrdir.

Əmtəə bazarının proqnozundan aşağıdakılar tələb olunur:

- etibarlılıq, elmi əsaslılıq, perspektivdə təsir göstərə biləcək amilləri nəzərə almaqla sistemlilik;

- təkrar yaradıla bilmək və sübut oluna bilmək, yəni məlumatların təkrarən işlənməsi, o cümlədən subyektivlik istisna olmaqla, başqa metodlar əsasında işlənməsi zamanı yeni nəticənin əldə edilməsi;

- proqnozun əsasına qoyulmuş bütün fərziyyə və ilkin şərtlərin dəqiq ifadə olunması ilə, onun alternativ xarakteri;

- proqnozun verifikasiya edilə bilməsi, yəni proqnozun mümkün korreksiyası üçün onun düzgünlüyü və dəqiqliyinin qiymətləndirilməsinin etibarlı metodikasının mövcud olması;

- bilavasitə qərar qəbul edən şəxslər üçün başa düşülən və ziddiyyətli şərhlər üçün əsas verməyən, aydın və dəqiq ifadətmə dili;

- proqnozun plan xarakteri: proqnoz hərvaxtlı olmalı və idarəetmə məqsədlərinə xidmət etməlidir.

Əmtəə bazarı konyunkturunun proqnozu istehlakın həcm və strukturundakı, istehsal edilmiş malların qiymətləri ilə müqayisə olunan mümkün dəyişiklikləri nəzərdə tutur. Belə müqayisə təklif və tələb arasındakı nisbətə dəyişməsinə aşkar etməyə və satışın ehtimal olunan həcmi müəyyən etməyə imkan yaradır.

Proqnozdan vaxtlı-vaxtında istifadə edilməsi aşağıdakılara imkan verir:

- birincisi, əmtəələri ən əlverişli qiymətlərlə satmağa;

- ikincisi, resurslarla manevr etməyə, onlardan ən sərfəli istiqamətlərdə istifadə etməyə;

- üçüncüsü, konyunkturun gözlənilən yaxşılaşması halında istehsalın genişləndirilməsi üzrə operativ tədbirlər görməyə.

Kommersiya fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üçün proqnozların tərtib edilməsinin və onlardan istifadə olunmasının düzgünlüyünü yoxlamaq məqsəduyğundur. Proqnozun niyə səhv tərtib olunduğu səbəblərinin aşkar edilməsi gələcəkdə onun dəqiqliyini artırmağa imkan verir.

Konyunkturun tədqiqinin düzgünlüyünün yoxlanılması marketinqin işindəki çatışmazlıqları vaxtında aşkar etməyə və onların aradan qaldırılması üzrə operativ tədbirlər görməyə imkan yaradır. Konyunkturun tədqiqinin son vəzifəsi – ehtimal olunan gələcəyin mənzərəsinin yaradılması, istifadə olunmalı olan imkanların və yol verilməməli olan potensial təhlükələrin müəyyənləşdirilməsidir. Qısamüddətli konyunktur proqnozu üçün, zaman və təsadüfi amillərdən tutmuş, dövrü və dövrü olmayanlara qədər, bütün amilləri nəzərə almaq lazımdır. Bu zaman əsas diqqət bazar mexanizminin üç mühüm elementinə verilir: tələb, təklif və qiymət. Bu da əmtəə bazarını kompleks təhlil etməyə imkan yaradır.

Konyunkturun tədqiqinin effektivliyinin təhlili, hər şeydən əvvəl, müəyyən marketinq tədbirlərinin yerinə yetirilməsinin müntəzəmliyinin qiymətləndirilməsini və bağlanmış müqavilə qiymətlərinin nəzərdən keçirilən məhsullar üzrə, başqa bərabər şərtlərlə, birja meydanlarında və ya iri istehsalçı, yaxud malgöndərənlərin baxılan dövr ərzində qiymətlərilə müqayisə edilməsini nəzərdə tutur. Xarici ticarət müqavilələrinin bağla-

nılması zamanı effektivlik ixrac və ya valyuta ödənişləri məbləğləri üzrə idxalda müəyyən olunur. Yuxarıda göstərilən və aparılan təhlildən belə nəticəyə gəlmək olar ki, firma əhatəsindəki dəyişikliklərin dinamizminin artması, rəqabətin güclənməsi, biznesin həyata keçirilməsi üçün təhlükə və imkanların böyüməsi, iqtisadi proseslərin qloballaşması və beynəlmilləşməsi və bir sıra başqa amillər kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsinin strateji cəhətdən zəruriliyini şərtləndirmişdir. Təşkilatın yuxarı rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilən strateji idarəetmə təşkilatın imkanlarının axtarışı və istifadə edilməsi məqsədilə xarici mühitlə, təşkilata uzunmüddətli perspektivdə sərt rəqabət mübarizəsində dayanıqlı olmağa imkan verən dinamik qarşılıqlı təsirinə təyin edilməsini nəzərdə tutur.

Strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi vasitələri firmanın davranış strategiyasıdır. Stratejiyə təşkilatın məqsəd və missiyasına istinad edərək, mühitin, firmanın potensialının, məhsulun həyat dinamikasının və bir sıra başqa amillərin təhlili əsasında formalaşdırılır. Strategiyanın müəyyən olunması və seçilməsi özündə mürəkkəb və çoxaddımlı prosesi əks etdirir.

Strategiyanın yerinə yetirilməsi onun reallaşdırılması üçün şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur.

Seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi üçün təşkilat zəruri dəyişikliklər aparmalıdır.

Strategiyanın həyata keçirilməsi üzərində nəzarət seçilmiş strategiyanın qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasına və yaranmış şəraitə uyğun olaraq, strategiyanın korreksiyasının həyata keçirilməsi haqqında tövsiyələrin yaradılmasına gətirib çıxarıb-çıxarmayacağını qeyd edilməsini nəzərdə tutur.

Strateji idarəetmənin tədqiqi zamanı aşağıdakı metodlardan istifadə edilir: SWOT metodu, STEP metodu – amilli təhlil, Boston məsləhət qrupunun matris metodu.

III FƏSİL

İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİ

§ 1. Effektivlik anlayışı, mahiyyəti və xüsusiyyəti

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində təşkilatların öz fəaliyyətlərində iqtisadi azadlıq və tam məsuliyyət əldə etmələri nəticəsində idarəetmənin rolunun artması idarəetmə sferasına əlavə resursların (əmək, maliyyə, material) cəlb edilməsinə gətirib çıxarır. Müəssisə mülkiyyətçisi üçün təkə idarəetmə üzrə resursların sərf edilməsi yox, həm də idarəetmənin bazarda müəssisəyə nə qədər strateji üstünlük verməsi, müəssisənin ictimai əhəmiyyətini nə dərəcədə dəstəkləməsi də mühümdür. Rəqabət şəraitində idarəçilər məhsuldarlıq və effektivliyin qayğısına qalmalıdır.

İdarəetmənin effektivliyi anlayışı çox halda təşkilatın istehsal fəaliyyətinin effektivliyi anlayışı ilə üst-üstə düşür. Ancaq idarəetmə öz spesifik iqtisadi xarakteristikalarına malikdir. İdarəetmənin məhsuldarlığının əsas meyarı kimi *idarə edilən obyektin effektivlik səviyyəsi* çıxış edir. İdarəetmənin effektivliyi problemi – idarəetmə iqtisadiyyatın tərkib hissəsidir və aşağıdakıların nəzərdən keçirilməsini zəruri edir:

- *potensialın idarə edilməsi*, yəni idarəetmə sisteminin malik olduğu və istifadə etdiyi bütün resursların məcmusu. İdarəetmə potensialı maddi və intellektual formalarda çıxış edir;

- idarəetmənin müvafiq funksiyalarının reallaşdırılması üzrə işlərin tərkibi, təşkili, texnologiyası və həcmi ilə müəyyən olunan idarəetmə xərcləri və məsrəfləri;

- idarəetmə əməyinin xarakteri;

- *idarəetmənin effektivliyi*, yəni təşkilatın fəaliyyəti prosesində, maraqların reallaşdırılması və müəyyən məqsədlərə nail olunması prosesində insanların fəaliyyətlərinin effektivliyi. Effektivlik – idarə edən və idarə olunan sistemlərin qarşılıqlı təsiri kimi, sistem və proseslərin fəaliyyət göstərməsi nəticəsi, yəni idarəetmə komponentlərinin qarşılıqlı fəaliyyətinin inteqrasiyalı nəticəsidir. Effektivlik, idarə edən orqanın məqsədləri hansı səviyyədə reallaşdırdığını və planlaşdırılmış nəticələrə necə nail olduğunu göstərir. İdarəetmənin effektivliyi istehsalın effektivliyində təzahür edir və istehsalın effektivliyinin bir hissəsini təşkil edir. Fəaliyyətin məqsəd və məsrəflərlə uyğunlaşdırılmış nəticələri – idarəetmə kateqoriyası kimi, effektivliyin tərkibidir.

Mənecerin fəaliyyətinin effektivliyinə bir sıra amillər təsir göstərir: əməkdaşın potensialı, onun müəyyən işi yerinə yetirə bilmək qabiliyyəti; istehsal vasitəsi; heyətin və ümumiyyətlə, kollektivin fəaliyyətinin sosial aspektləri; təşkilati mədəniyyət. Bütün bu amillər birlikdə və inteqrasiyalı vəhdətdə fəaliyyət göstərilir.

Beləliklə, idarəetmənin effektivliyi – idarəetmə nəticələri ilə onlara nail olunmasına sərf edilmiş xərclərin müqayisəsi vasitəsilə müəyyən olunan idarəetmənin təkmilləşdirilməsi göstəricilərindən biridir. İdarəetmənin effektivliyini əldə edilmiş mənfəətin və idarəetmə məsrəflərinin müqayisəsi vasitəsilə də qiymətləndirmək olar. Lakin belə sadələşdirilmiş qiymətləndirmə heç də hər zaman düzgün olmur, belə ki,:

- 1) idarəetmənin nəticəsi heç də hər zaman özünə mənfəəti daxil etmir;
- 2) belə qiymətləndirmə bilavasitə və dolayı nəticəyə gətirib çıxarır ki, bu da ona nail olunmasında idarəetmənin rolunu gizlədir. Mənfəət çox vaxt dolayı nəticə kimi çıxış edir;
- 3) idarəetmənin nəticəsi təkcə iqtisadi yox, həm də sosial və sosial-iqtisadi də ola bilər;
- 4) idarəetməyə sərf olunan xərcləri heç də hər zaman kifayət qədər dəqiq şəkildə müəyyən etmək olmur.

§ 2. İdarəetmənin effektivliyi göstəriciləri və meyarları

Effektivlik kateqoriyalarının, amillərinin, onun müəyyən edicilərinin, idarəetmə əməyinin tərkibi və nəticələrinin təhlili belə bir nəticə çıxarmağa imkan verir ki, effektivliyin tərkibi və təzahürü formalarına təşkilatın təyinatı və onun fəaliyyət şərtlərindən asılı olaraq effektivliyin meyarları və meyar kimi çıxış edən göstəricilər qrupu uyğundur. İdarəetmə sisteminin hər bir vairantına effektivlik meyarının müəyyən qiyməti uyğun gəlir və idarəetmənin vəzifəsi elə idarəetmə variantı tapmaqdan ibarətdir ki, bu zaman müvafiq meyarlar ən əlverişli qiymətlər alırlar.

İstehsal və idarəetmənin effektivlik meyarları kimi, son nəticələri (istehsalın həcmi, mənfəət, rentabellik, zaman və s.) və resursların ayrı-ayrı (əmək, əsas fondlar, investisiyalar) növlərindən istifadə olunması üzrə xüsusi göstəriciləri xarakterizə edən ümumiləşdirilmiş göstəricilərdən istifadə olunur.

Mənfəət və rentabellik göstəriciləri fəaliyyətin son nəticəsini, müvafiq olaraq da idarəetmənin effektivliyini daha tam şəkildə xarakterizə edirlər. Bu zaman müəssisə verilmiş təsərrüfat halqasının fəaliyyəti ilə əlaqədar olmayan amillərin təsirini istisna etmək lazımdır. Ümumiləşdirilmiş göstəricilər təsərrüfat fəaliyyətinin və ümumiyyətlə idarəetmənin nəticələrini əks etdirirlər, amma əmək proseslərinin, istehsal fondlarının, material (maddi) resursların effektivliyi və keyfiyyətini tam şəkildə xarakterizə etdirmirlər. Bunun üçün xüsusi göstəricilərdən istifadə olunur. Belə ki, əmək resurslarından istifadə edilməsi effektivliyinin yüksəldilməsinin qiymətləndirilməsi üçün əməyin məhsuldarlığının artım tempi göstəricisi tətbiq olunur, maddi resurslardan istifadə edilməsi effektivliyinin artırılması məhsulun material tutumluğu göstəriciləri ilə xarakterizə olunur, əsas fondlardan istifadə olunması effektivliyi isə fond verimi göstəricisi ilə səciyyələnir.

İdarəetmənin effektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı ümumiləşdirilmiş və xüsusi göstəricilərin bütün kompleksindən istifadə etmək lazımdır.

İdarəetmə fəaliyyətinin idarəetmə subyekti üzrə effektivliyi kəmiyyət (iqtisadi effekt) və keyfiyyət (sosial effektivlik) göstəriciləri ilə xarakterizə oluna bilər.

İdarəetmə sistemi fəaliyyətinin kəmiyyət göstəriciləri özünə aşağıdakıları daxil edir: əmək göstəriciləri kompleksi – idarəetmə sferasında canlı əməyə qənaət (say, idarəetmə proseslərinin əmək tutumluluğunun ixtisar edilməsi) və s.; idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin maliyyə göstəriciləri (idarəetmə üzrə xərclərin ixtisarı və s.); vaxta qənaət göstəriciləri (informasiya texnologiyalarının, təşkilati prosedurların tətbiq edilməsi nəticəsində idarəetmə dövrlərinin (tskillərinin) davamiyyət müddətinin ixtisar edilməsi).

İdarəetmənin sosial effektivliyi (keyfiyyət) göstəriciləri xüsusilə mühüm əhəmiyyət kəsb edirlər: idarəetmənin elmi-texniki səviyyəsinin artırılması; idarəetmə proseslərinin inteqrasiya səviyyəsi; menecerlərin ixtisasının artırılması; qəbul olunan qərarların əsaslandırılması səviyyəsinin yüksəldilməsi; təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması; sistemin idarə edilə bilənliyi; əməklə təmin olunma; ictimai etibarın qazanılması; təşkilatın sosial məsuliyyətliliyinin gücləndirilməsi; ekoloji nəticələr.

Əgər idarəetmənin səmərələşdirilməsi nəticəsində yuxarıda təqdim edilən göstəricilərin səviyyəsini artırmağa nail olunursa, onda idarəetmə sisteminin təşkilində müsbət irəliləyiş baş verir və iqtisadi effektdə nail olunur.

Təşkilatın idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi, kompyuter informasiya texnologiyalarının tətbiq edilməsinin müəyyən kapital qoyuluşları, investisiyalar tələb etməsi ilə əlaqədar olaraq, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi layihələrinin iqtisadi effektivliyini (effektivliyin qiymətləndirilməsini) «İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi və onların maliyyələşdirilmə üçün seçilməsi üzrə metodiki tövsiyələrə» uyğun olaraq həyata keçirmək olar.

Metodiki tövsiyələrə görə, investisiya layihələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı aşağıdakılar tətbiq olunur: layihənin reallaşdırılmasının onun hər bir iştirakçısı üçün maliyyə nəticələrini müəyyən edən kommersiya (maliyyə) effektivliyi; federal, regional və yerli büdcələr üçün layihənin həyata keçirilməsi nəticələrini əks etdirən büdcə effektivliyi; layihənin reallaşdırılması ilə bağlı olan, investisiya layihəsinin iştirakçılarının iqtisadi maraqlarından kənara çıxan və dəyərlə ölçülmələrə yol verən xərc və nəticələri nəzərə alan iqtisadi effektivlik.

Layihələrin effektivliyinin qiymətləndirilməsinin əsasını onların həyata keçirilməsi xərci və nəticələrin müəyyən edilməsi və müqayisəsi təşkil edir. İnvestisiya layihələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı göstəriciləri müqayisə anı mövcud olan dəyərə gətirmək (diskontlaşdırmaq)

lazımdır, çünki pul daxilolmaları və xərclər müxtəlif dövrlərdə eyni miqdarda olmurlar.

Menecmentin effektivliyinin qiymətləndirilməsinə başqa yanaşmalar da vardır, xüsusilə, idarəetmə sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsinə resurs-potensial yanaşması getdikcə inkişaf edir. Bu yanaşmada idarəetmənin mütləq effektivliyi istehsalın potensial imkanlarının ondan istifadə edilməsinin faktiki qiymətlərinə nisbəti vasitəsilə əks olunur. Nisbi effektivlik idarəetmənin tam effektivliyinin xərclərə nisbəti kimi müəyyən olunur.

Beləliklə, yuxarıda söylənilənlərdən aşağıdakı nəticələri çıxarmaq olar:

1. İdarəetmənin effektivliyi – maraqların reallaşdırılması prosesində, müəyyən məqsədlərə nail olunması zamanı insanların fəaliyyətinin effektivliyidir.

2. İdarəetmənin effektivliyinə bir sıra amillər təsir göstərir: əməkdaşın potensialı, istehsal vasitəsi, heyətin və ümumiyyətlə kollektivin fəaliyyətinin sosial aspektləri, təşkilati mədəniyyət.

3. İstehsalın effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün ümumiləşdirilmiş və xüsusi göstəricilərdən istifadə olunur. İdarəetmə sisteminin effektivliyi iqtisadi (kəmiyyət) və keyfiyyət göstəriciləri (sosial effektivlik göstəriciləri) ilə qiymətləndirilir.

4. İdarəetmə sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsi idarəetmənin istehsal və idarəetmə sisteminin fəaliyyəti ilə əlaqədar xərclərə (vaxt amilinin nəzərə alınması ilə) müqayisəsinə əsaslanır.

§ 3. İdarəetmənin effektivliyinin qiymətləndirilməsi metodları

İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi əhəmiyyətli dərəcədə ictimai əməyin tətbiqinin daima artan sferası kimi, idarəetmənin effektivliyinin əsaslandırılmış qiymətləndirilməsi və ölçülməsi metodlarından asılıdır. İdarəetmənin **effektivliyinin ölçülməsi** idarəetmə sisteminin müxtəlif variantlarını təhlil və müqayisə etməyə, onların təkmilləşdirilməsi ehtiyatlarını aşkar etməyə, idarəetmə işçilərinin maraqlılıqlarına təsir göstərməyə və əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə onların məsuliyyətliliklərini artırmağa imkan verir.

İdarəetmənin effektivliyinin qiymətləndirilməsinin mürəkkəbliyi təkcə idarəetmə prosesinin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsi olması və onun son nəticələrinin müəssisənin işinin inteqral göstəricilərində ifadə olunması ilə əlaqədar deyildir. İstənilən idarəetmə prosesinin müəyyən istehsal şəraitində həyata keçirilməsi də əz əhəmiyyət kəsb etmir və bunun xüsusiyyətləri (misal üçün, texnoloji proseslərin mürəkkəbliyi, ixtisaslaşmanın miqyasları və səviyyəsi, məhsulun keyfiyyəti və istehsal dəqiqliyi üzrə tələblər və s.) həm məsrəflərə, həm də idarəetmə fəaliyyətinin nəticələrinə birbaşa təsiri göstərir. İdarəetmə qərarlarının idarəetmə sistemi işçilərinin subyektiv xüsusiyyətlərindən, onların ixtisasından, peşəkarlığından və sənətkarlığından asılı olduğunu da nəzərə almamaq olmaz.

İdarəetmə sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsinin çətinliyi həmçinin sosial amillərin mütləq nəzərə alınması (uçotu), yəni idarəetmə fəaliyyətinin bütün məqsədli istiqamətliliyinin işçilərin, dövlətin iqtisadi siyasətində ifadə olunan maraqlarına uyğunluğu tələbi ilə də əlaqədardır. İdarəetmə sisteminin səmərəliliyi təkcə qəbul olunmuş qərarların sayı ilə qiymətləndirilə bilməz, bununla yanaşı, həm də idarəetmə təsirlərinin sosial-iqtisadi nəticələrini də nəzərə almaq lazımdır.

Nəzəriyyə və təcrübədə idarəetmənin effektivliyinin qiymətləndirilməsinin müxtəlif metodları tətbiq olunur. Onların arasında verilmiş fəslin birinci paraqrafında təqdim olunmuş metodoloji müddəalara daha çox uyğun gələn iki istiqaməti qeyd etmək olar.

Birinci istiqamətdə idarəetmənin effektivliyi istənilən səviyyənin sosial-iqtisadi sistemində əldə edilmiş effekt vasitəsilə ölçülür. Bu effekt idarəetmə sisteminin xərcləri ilə müqayisə edilir. Ən ümumi formada bu yanaşma aşağıdakı düsturun köməyi ilə ifadə oluna bilər:

$$E_i = \frac{P_p}{Z_x} \quad (1)$$

harada ki, E_i - idarəetmənin effektivliyi;

P_p - ümumən istehsal sistemi tərəfindən əldə edilən son nəticə (effekt);

Z_x - idarəetmə üzrə xərclər.

İkinci istiqamətin prinsipial əsası o müddəadan ibarətdir ki, idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin nəticəsi istehsal sistemində əldə olunmuş effekt vasitəsilə yox, idarəetmə prosesində yerinə yetirilən fəaliyyətlərin həcmi və xarakteri (o cümlədən, keyfiyyət) vasitəsilə ölçülməlidir. Buna görə də bu metodiki yanaşmanın ən ümumi şərhə aşağıdakı düstur vasitəsilə ifadə oluna bilər

$$E_u = \frac{P_u}{Z_u} \quad (2)$$

harada ki, P_u - idarəetmə sisteminin fəaliyyətini qiymətləndirən parametrlərlə ifadə olunmuş idarəetmə effekti.

Bu metodlar bir-birilərini istisna etmirlər, onlar bir-birilərini tamamlayırlar, çünki birinci istiqamətdə idarəetmənin ümumən istehsal sistemə təsirinin sistemli nəticəsi qiymətləndirilir, ikinci istiqamətdə isə əsas səy belə nəticəni təmin etmiş idarəetmə amillərinin tədqiqinə göstərilir. Amillər kimi idarəetmə sistemindəki fəaliyyət və qarşılıqlı təsirlər çıxış edir.

Bu metodlar qrupunun xarakterik xüsusiyyəti, onun üzvi hissəsi idarəetmə olan ictimai istehsalın effektivliyinin qiymətləndirilməsinin metodologiyası, meyarları və göstəricilərinə istiqamət edilməsidir. Onların işlənilib hazırlanması zamanı əsas diqqət ictimai istehsalın effektivliyinin ölçülməsinin ümumi problemlərinə ayrılır. İctimai istehsalın nəticələri xalq təsərrüfatının sosial və iqtisadi vəzifələrinə nail olunması dərəcəsini əks etdirir. Ən ümumi şəkildə onlar iqtisadi və sosial effektin cəmi kimi təqdim olunurlar. İctimai istehsalın ümumi effektivliyi hər iki növ effektin nisbətindən və onlardan hər birinə verilən qiymətin təsiri altında formalaşır. Ölkənin iqtisadi və elmi-texniki potensialı iqtisadiyyatın cəmiyyət üzvlərinin maddi və mədəni ehtiyaclarının getdikcə daha tam şəkildə təmin olunmasına doğru yol alınması üçün bütün imkanları yaratmışdır. Bu, ictimai istehsalın effektivliyinin sosial aspektlərinin rolunu əhəmiyyətli dərəcədə artırmışdır.

Buna uyğun olaraq, iqtisadi effektin təyin olunması problemləri ilə yanaşı, fəal şəkildə istehsal və idarəetmənin sosial effektlərinin kəmiyyətə ölçülməsi və keyfiyyətə qiymətləndirilməsi metodları da işlənilib hazırlanır. Ancaq effektivliyin sosial aspektləri, hələ ki, kifayət etmir. Sosial effektivliyin kəmiyyətə dəyərləndirilməsi əsas etibar ilə müqayisəli xarakter daşıyır və sosial fəaliyyətin ayrı-ayrı xüsusi istiqamətləri, məsələn, işçilərin yaşayış evləri ilə təmin olunmaları, təhsil səviyyəsi, tibbi xidmətin yaxşılaşdırılması və s. ilə əlaqədardır. Sosial tədbirlərin istehsalın texniki-iqtisadi göstəricilərin səviyyəsinin artırılmasına birbaşa və hətta dolaylı təsirinin tədqiqi hələ başlanğıc mərhələsindədir, buna baxmayaraq, bu sahədə müəyyən nəticələr əldə edilmişdir (ümumi təhsil səviyyəsinin təsiri və əməyin məhsuldarlığı üzrə ixtisasın artırılması, yaşayış-məşət şəraitinin yaxşılaşdırılmasının və mədəni-maarif işlərinin kadrların axıcılığına təsiri və s.).

Hazırkı dövrdə iqtisadi effekt və ictimai istehsalın iqtisadi effektivliyi nəzəriyyəsi əhəmiyyətli dərəcədə inkişaf etmişdir.

Müasir dövrdə qəbul olunmuş metodikaya uyğun olaraq, istehsalın iqtisadi effektivliyi göstəricilər sistemi vasitəsilə ölçülür və bu göstəricilər ümumiləşmiş və ən mühüm istehsal resurslardan istifadə olunmasını əks etdirən əmək, material və maliyyə göstəricilərinə bölünür. Bu göstəricilər sistemi ən dəqiq formada ümumən xalq təsərrüfatı üçün işlənmişdir.

İctimai istehsalın effektivliyinin ümumiləşmiş göstəricisi, əməyin nəticələrini daha tam şəkildə xarakterizə edən milli gəlirin artım tempi göstəricisidir. Milli gəlirin həcmi maddi istehsal sferasında istifadə olunmuş və əsas fondlardan, normalaşdırılmış dövriyyə fondlarından və əməyin ödənilməsi fondlarından təşkil olunmuş resurslarla ölçülür. Əlavə resurslardan istifadə edilməsi effektivliyi, milli gəlir artımının resurs artımına nisbəti kimi müəyyən olunan artım dəyər göstəriciləri ilə ölçülür. Bundan başqa, əsas və dövriyyə fondlarına, maddi sərfələr və əməyin ödənilməsi fondu üzrə nisbi qənaəti xarakterizə edən göstəricilər sistemindən də istifadə olunur.

Eyni sistem istehsalın effektivliyinin idarəetmənin bütün başqa səviyyələrində (sahələrdə, birliklərdə və müəssisələrdə) ölçülməsi üçün də tətbiq olunur.

Dəyər göstəriciləri sistemi natural göstəricilərlə tamamlanır ki, bu da onu həm əhalinin maddi və mənəvi tələbatlarının təmin olunması səviyyəsini qiymətləndirməyə, həm də ayrı-ayrı məhsul növlərinin istehsalı üzrə natural resurs xərclərinə qənaət edilməsinə istiqamətləndirməyə imkan verir.

Bu metodoloji şərtlərə uyğun olaraq, istehsalın son nəticələri üzrə idarəetmənin qiymətləndirilməsi təcrübəsində istehsal nəticələrinin və idarəetmə xərclərinin müxtəlif meyarlarından istifadə edilir.

AN USSR institutu tərəfindən idarəetmənin ümumən müəssisə üzrə effektivliyini balans mənfəətinin həcmninə idarəetmə sferasındakı canlı və maddiləşmiş əmək məsrəflərinə nisbəti kimi hesablamaq tövsiyə olunur. Bir sıra müəlliflər, özündə idarəetmənin sistemin istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti göstəricilərinin müxtəlif əlaqələndirilməsi şəklində ifadə olunan nəticələrinin idarəetmə üzrə xərclərin xüsusi çəkisinə nisbətini əks etdirən inteqrasiyalı göstəricini təklif edirlər. Nümunə kimi, aşağıdakı düsturu göstərmək olar:

$$E_u = \frac{P_p}{U_z} = \frac{T_1}{T_2} \cdot \frac{100 \cdot Z_u}{F_{es} \cdot K_1 + F_{dov} \cdot K_2} \quad (3)$$

harada ki, P_p - idarəetmə fəaliyyətinin, T_1 əmək məhsuldarlığının artım tempinin T_2 fondla silahlanmanın artım tempinə nisbəti kimi müəyyən olunan səmərəliliyi;

U_z - idarəetmə üzrə məsrəflərin xüsusi çəkisi, bunların hesablanması zamanı aşağıdakılar nəzərə alınır: idarəetmə üzrə xərclərin ümumi kəmiyyəti (Z_u), əsas istehsal fondlarının (F_{es}) və normalaşdırılmış dövrüyyə vəsaitlərinin dəyəri (F_{dov}), habelə istehsalın mərkəzləşməsi (K_1) və onun kooperasiyalaşması səviyyəsini (K_2) nəzərə alan əmsallar.

İdarəetmənin effektivliyinin bu düstur üzrə hesablanması müəyyən məhdudiyətlərlə əlaqədardır. Məsələn, O , əmək məhsuldarlığı və ya fondla silahlanmanın sıfır səviyyəli artım templərində yerinə yetirilməzdir.

İdarəetmə sistemlərinin effektivliyini müəyyənləşdirmək üçün idarəetmə sistemlərinin parametrləri ilə istehsalın yekun göstəriciləri arasındakı asılılığı əks etdirən empirik düsturlardan da istifadə olunur. Belə asılılıqlar, müvafiq göstəricilərin (mənfəət, rentabellik, əməyin məhsuldarlığı və s.) dinamikasını xarakterizə edən nümayəndəli statistik məlumatların işlənməsi yolu ilə müəyyən edilir. Nümunə kimi, istehsalatda və idarəetmədə

əməyin məhsuldarlığı parametrlərinin asılılığını göstərən düsturu təqdim etmək olar:

$$\Delta P_p = 100 \left[\left(1 + \frac{\Delta P_u}{100} \right)^\alpha - 1 \right] \quad (4)$$

harada ki, ΔP_p - istehsal sferasında əmək məhsuldarlığının artımı;

ΔP_u - həmin göstərici idarəetmə sferasında;

α - statistik informasiyanın işlənməsi əsasında müəyyən olunan dərəcə göstəricisi.

Belə yanaşmadan istifadə olunması, aralarındakı bağlılıq axtarılan bütün göstəricilərin iqtisadi tərkibinin dəqiq şəkildə müəyyən edilməsini tələb edir. Məsələn, (4) düsturunda idarəetmə işçilərinin əmək məhsuldarlığı dedikdə, informasiyanın işlənməsinin keyfiyyətinin nəzərə alınması ilə onun kəmiyyətə həcmi başa düşülür. Aydındır ki, belə meyar idarəetmə işçilərinin bütün kateqoriyalarına eyni şəkildə tətbiq oluna bilməz və bu da tapılmış asılılığın tətbiqi imkanını əhəmiyyətli dərəcədə darlaşdırır. Lazımsız informasiyanın işlənməsini artırmaq olar, lakin bu, hələ o demək deyildir ki, idarəetmə əməyinin məhsuldarlığı da artmışdır.

§ 4. Kommersiyanın idarə edilməsinin effektivliyinin artırılması yolları

İdarəetmənin effektivliyinin artırılmasının iki əsas yolu fərqləndirilir. Birinci yol cəmiyyətin idarəetmə üzrə ayırdığı resursların ekstensiv genişləndirilməsi hesabına təmin edilir. İdarəetmə sisteminin saxlanması və normal fəaliyyət göstərməsini təmin etmək üçün idarəetmə işçilərinin sayını artıraraq, onların əməyinin hesablaşma və təşkilati-texniki vasitələrlə təchiz olunmasına getdikcə daha çox vəsaitlər sərf edərək onun effektivliyini müəyyən səviyyəyə qədər yüksəltmək olar. İdarəetmənin effektivliyinin artırılmasının ikinci yolu mövcud resurslardan daha yaxşı istifadə edilməsi və elmi-texniki tərəqqiyə nail olunması, yəni ümumdünya intensivləşdirilmə bazasında idarəetmə sisteminin bütün elementlərinin keyfiyyətə dəyişdirilməsinə əsaslanır.

Hər iki yolun rolu və əhəmiyyəti iqtisadiyyatın inkişafının bütün tarixi boyu, istehsalın vəziyyətini, istehsal gücləri və istehsal münasibətlərinin səviyyəsini, iqtisadi və elmi-texniki potensialın miqyaslarını, siyasi, iqtisadi və sosial amillərin mürəkkəb təsirini əks etdirərək dəyişmişdir. Ancaq bu prosesdə intensivləşdirmə amillərinin artım meyilləri getdikcə daha nəzərə çarpan olmuş və iqtisadiyyatın yetkinlik mərhələsində ən mühüm qanunauyğunluq kimi çıxış etmişdir.

Müasir mərhələdə inetensivləşdirmə idarəetmənin effektivliyinin artırılmasının, əsasını idarəetmə sisteminin bütün başlıca elementlərinin (kadrlar, metodlar, təşkilatlar və texnologiyalar, proseslər, texniki vasitələr) keyfiyyətə dəyişdirilməsinin təşkil etdiyi ən mühüm yolu kimi nəzərdən keçirilir. Buna görə də idarəetmənin effektivliyinin artırılması kimi ən mühüm iqtisadi və idarəetmə probleminin nəzərdən keçirilməsi hər şeydən əvvəl əsas istiqamətlərin fərqləndirilməsini və inetensivləşdirmə amillərinin aşkar edilməsini tələb edir. Bu məsələnin həlli strategiya və taktikanı, habelə idarəetmənin intensiv şəkildə dəyişdirilməsinin və onun effektivliyinin artırılmasının planlı mexanizmini işləyib hazırlamağa imkan verəcəkdir.

İdarəetmənin intensivləşdirilməsi amilləri böyük rəqarənglikləri ilə xarakterizə olunurlar, onlar xarakterlərinə və təzahür vaxtlarına, fəaliyyətlərin istiqamətliliyinə, təsir tipi və gücünə və formalaşma mənbələrinə görə müxtəlifdirlər. Buna görə də intensivləşdirmə yollarını müəyyən edərkən çoxsaylı amillər arasından ən əhəmiyyətli olanları, kifayət qədər uzun müddət ərzində və ya daima fəaliyyət göstərənləri, idarəetmə əməyinin effektivliyinə və ümumən idarəetməyə daha böyük təsir göstərən amilləri fərqləndirmək lazımdır.

Bu fəsildə göstərildi ki, idarəetmənin intensivləşdirilməsinin əsas istiqamətləri iki yerə bölünür: elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin istehsalın idarə edilməsinin bütün elementlərinə tətbiq edilməsi və resurslardan ümumdünyəvi istifadə olunmasının yaxşılaşdırılması. İntensivləşdirməyə yol açan və bununla da idarəetmənin effektivliyinin artırılmasını təmin edən amilləri məhz bu istiqamətlər üzrə fərqləndirmək lazımdır.

Birinci istiqaməti - **elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən idarəetmədə istifadə olunması** – yaxşı olardı ki, ETT-nin tərkib hissələri olan elm və texnika nəzərdən keçirilsin.

1. İdarəetmə sahəsində elmi tədqiqatların nəzəri və praktiki əhəmiyyətliliyinin dərinləşdirilməsi, sferasının genişləndirilməsi və kompleksliliyinin artırılması. Xüsusi halda, effektivliyin artırılmasının ən mühüm amili **idarəetmə nəzəriyyəsi problemlərinin işlənilməsi**dir. Bu problemlər dairəsi yaxşı tanışdır, ancaq onların arasında aşağıdakıları fərqləndirmək lazımdır: idarəetmə sistemlərinin qurulmasının nəzəriyyə və metodologiyasının təkmilləşdirilməsi; qərarlar nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsi, xüsusilə onların keyfiyyətinin kəmiyyətə qiymətləndirilməsi, vaxt amilinin təsirinin nəzərə alınması, qərar qəbulu zamanı riskə yol vermə dərəcəsinin müəyyən edilməsi üzrə idarəetmə mexanizmi və metodlarının təkmilləşdirilməsi. Nəzəri problemlər arasında idarəetmənin effektivliyinin qiymətləndirilməsi mühüm yer tutur. İdarəetmə həyatının və xüsusilə də rəhbərlərin fəaliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi, idarəetmə proseslərinin modelləşdirilməsi və idarəetmə sahəsində təcrübə nəzəriyyələri sıx şəkildə bu istiqamətlə bağlıdır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi problemlərinin işlənilib hazırlanması onun qanunlarının, qanunauyğunluqları və prinsiplərinin dərk olunması dərinliyi ilə əlaqədardır ki, bu da təşkilatda müsbət keyfiyyət dəyişiklikləri, idarəetmənin daha mürəkkəb problemlərinin həllinin informasiya-texnoloji, metodiki və kadr təminatı, idarəetmənin elmi-texniki tərəqqiyə çevrilməsi üçün zəruri ilkin şərtlər yaradır.

İdarəetmədə elmi-texniki tərəqqi **onun təşkil edilməsinin yaxşılaşdırılmasında** ifadə olunur və buna da aşağıdakı amillərin intensivləşdirilməsi ilə nail olunur:

- idarə olunan obyektlərin spesifikliyinin nəzərə alınması ilə idarəetmə funksiyaları tərkibinin elmi əsaslandırılması;
- istehsal strukturunda keyfiyyət dəyişikliklərinə uyğun olaraq idarəetmənin mütərəqqi təşkilati forma və strukturlarının tətbiq edilməsi;
- idarəetmədə əməyin elmi təşkilinin tətbiq edilməsi;
- işçilərin idarəetmədə iştirakının təmin edilməsi formalarının inkişaf etdirilməsi;
- texniki vasitələrdən, informasiya təminatından istifadə olunmasının mütərəqqi təşkilati formalarının tətbiq edilməsi və s.

Bu amillərin hərəkətə gətirilməsi idarəetmə sferasında canlı və maddiləşmiş əməyə qənaət edilməsinə imkan yaradır, idarəetmə fəaliyyətinin təşkilati səviyyəsinin artmasına gətirib çıxarır, idarəetmə halqalarının və ayrı-ayrı vəzifəli şəxslərin işində dəqiqliyin və konkretliyin təmin olunması hesabına onun tərkibini zənginləşdirir, idarəetmə sisteminin dayanıqlılığı və etibarlılığının artırılmasına yol açır. Məsələn, əməyin elmi təşkilinin tətbiq edilməsi idarəetmənin bütün halqalarının məqsədyönlü şəkildə qarşılıqlı fəaliyyətini, əməyin səmərəliliyinin artırılmasını və onun artıq, obyektiv zərurət kəsb etməyən xərclərinin azaldılmasını təmin edən təşkilati münasibətlərinin yaradılmasına imkan verir. İşçilərin istehsalın idarə edilməsində iştirakının təşkilati formalarının inkişaf etdirilməsi nəinki onların yaradıcı fəallığını yüksəldir, həmçinin təsərrüfat halqaları və istehsal rəhbərlərinin onların əməyinin nəticələrinə görə məsuliyyətliklərini də artırır. Nəticə etibarilə, idarəetmə təsirlərinin keyfiyyəti, operativliyin və qənaətliliyi yeni səviyyəyə yüksəlir.

İdarəetmə sahəsində elmi tədqiqatların dərinləşməsinin təsiri **onun texnoloji və informasiya təminatlılığının yaxşılaşmasında** da təzahür edir. İdarəetmənin effektivliyinə birbaşa təsir göstərən intensivləşdirmənin ən mühüm amilləri aşağıdakılardır:

- idarəetmənin mütərəqqi nümunəvi qərar və prosedurlarının tətbiq edilməsi;
- idarəetmə prosesi texnologiyasının layihələşdirilməsi və elmi əsaslandırılması;
- qərarların işlənilib hazırlanması və yerinə yetirilməsinin təşkil edilməsinin mütərəqqi metodlarının tətbiq edilməsi;

- idarəetmə prosesinin informasiya təminatının keyfiyyətinin artırılması.

Bu amillərin təsirinin nəticəsi qəbul olunan idarəetmə qərarlarının keyfiyyətinin artması, eləcə də onların vaxtlı-vaxtında işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə əmək və vaxt məsrəflərinin azalmasıdır.

İdarəetmə metodları sisteminin təkmilləşdirilməsi sahəsində elmi tədqiqatların həyata keçirilməsi idarəetmənin effektivliyinin, hər şeydən əvvəl, idarəetmə təsirlərinin daha yüksək dərəcədə əsaslandırılması, operativliyi və iqtisadiliyi hesabına artırılmasına da imkan yaradır. Burada planlaşdırmanın, stimullaşdırmanın və kommersiya hesablaşmasının təkmilləşdirilməsi, idarəetmə işçilərinin səlahiyyətlərin, hüquq və öhdəliklərinin reqlamentləşdirilməsi, instruktiv (təlimat) və normativ təminatın yaxşılaşdırılması, vəzifəli şəxslərin və idarəetmə orqanlarının tədbirləri və məsuliyyət növlərinin dəqiq şəkildə müəyyən edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmənin sosial-psixoloji metodlarının inkişafı əmək kollektivlərində sosial şəraitin yaxşılaşdırılması, idarəetmə əməyinin yaradıcı xarakterinin güclənməsinə və nəticə etibarlı ilə, onun effektivliyinin artırılmasına yol açır.

İdarəetmə elminin nailiyyətlərinin tətbiq edilməsi idarəetmə sisteminin **kadrlar** kimi mühüm elementinin də keyfiyyətə dəyişməsinə stimullaşdırır. Bu istiqamətdə intensivləşdirmənin əsas amilləri aşağıdakılardır:

- idarəetmə kadrlarının hazırlıq keyfiyyətinin artırılması;
- işçilərin ixtisaslarının artırılması və idarəetmə aparatının ixtisas və peşəkar strukturunun yaxşılaşdırılması;
- kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinin yaxşılaşdırılması;
- idarəetmə sistemi işçilərinin onlara tapşırılmış işlərin, vəzifələrin və idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirməsi üzrə məsuliyyətliklərinin artırılması;
- rəhbərlik tərzinin təkmilləşdirilməsi;
- idarəetmə əməyi və idarəetmə mədəniyyətinin yüksəldilməsi.

Bu amillərin təsiri altında idarəetmə sferasında idarəetmə heyətinin daha yüksək səriştəliliyi və onlar tərəfindən peşəkar və ixtisas hazırlığına uyğun gələn funksiyaların yerinə yetirilməsi hesabına əmək proseslərinin keyfiyyəti yüksəlir. Eyni zamanda idarəetmə vəzifələrinin yerinə yetirilməsi üzrə vaxta qənaət edilməsinə nail olunur, belə ki, səhv və xətalardan azalması üzündən onun itkiləri də azalır.

1. İntensivləşdirmədə bu amillərin reallaşdırılması kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması şəbəkəsinin yaradılmasını və daimi olaraq təkmilləşdirilməsini, idarəetmə heyəti ilə aparılan bütün iş təşkilatı və metodiki rəhbərlik səviyyəsinin artırılmasını tələb edir.

2. İdarəetmə sferasında idarəetmə işçilərinin imkanlarını və idarəetmə təsirləri sferasını genişləndirən **mütərəqqi texniki nailiyyətlərin** tətbiq edilməsi intensiv əsaslarda effektivliyin artırılmasının ən mühüm istiqaməti

kimi çıxış edir. Buna, aşağıdakı əsas amillərin reallaşdırılması imkan yaradır:

- idarəetmə əməyinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılmasını təmin edən yüksək effektiv texniki vasitələrin tətbiq edilməsi;
- idarəetmə sistemlərində maşın və avadanlıqlardan istifadə edilməsinin texniki-istismar imkanlarının genişləndirilməsi;
- avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin yaradılması və təkmilləşdirilməsi;
- texniki vasitələrin köməkliyi ilə həll olunan optimallaşdırma məsələlərinin kəmiyyəti və xüsusi çəkisinin artırılması.

İdarəetmə əməyinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması nəticəsində onun xarakter və tərkibi əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir: onun daxilində ətalətli, qeyri-yaradıcı əməliyyatların payı azalır, yaradıcı işlər güclənir. İdarəetmə qərarlarının qəbulu üçün zəruri olan keyfiyyətli informasiyanın vaxtlı-vaxtında əldə edilməsi istehsal prosesindəki arzuolunmaz dəyişikliklərin qarşısını alır. Bir çox idarəetmə funksiyalarının avtomatlaşdırılması idarəetmə fəaliyyətinin mərkəzləşdirilməsini daha ardıcıl şəkildə həyata keçirməyə, xüsusilə, funksional idarəetmə aparatları səxlərindən çıxarmağa və onu iri istehsal zavod idarəçiliklərində mərkəzləşdirməyə imkan verir. Bu, idarəetmə aparatının saxlanması üzrə məsrəflərə birbaşa qənaət edilməsinə gətirib çıxarır.

İkinci istiqamət – **idarəetmənin əmək, material və maliyyə resurslarından istifadə edilməsinin yaxşılaşdırılması** – intensivləşdirmənin istiqaməti ilə ən sıx şəkildə bağlıdır. İş orasındadır ki, elm və texnika tərəfindən yaradılmış obyektiv ilkin şərtlər effektivliyin artırılması üçün təkə idarəetmə sisteminin bütün elementlərinin keyfiyyət şəkildəyişməsi imkanı yox, həmçinin qənaətlilik, yəni məsrəflərdən istifadə olunmasının yaxşılaşdırılması nəticəsində idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üzrə resurs məsrəflərinin azaldılması imkanını da müəyyən edir. İdarəetmədə bütün resurs növlərinə qənaət edilməsini əməyə qənaət edilməsi kimi nəzərdən keçirmək olar. Çünki bu istiqamət də intensiv əsaslarda idarəetmənin effektivliyinin artırılmasını təmin edir.

Bu istiqamətin effektivliyə bilavasitə təsir göstərilməsini təmin edən əsas amilləri aşağıdakılardır:

1. Əmək resurslarından ən yaxşı şəkildə istifadə olunması sahəsində:

- idarəetmə kadrlarının ixtisas və peşəkar imkanlarından daha tam istifadə olunması;
- iş vaxtından səmərəli və tam istifadə olunması;
- kadrların struktur tərkibinin yaxşılaşdırılması;
- idarəetmə işçilərinin əməyinin onun ictimai normal səviyyəsinə qədər intensivləşdirilməsi;
- idarəetmə əməyi üzrə ƏST tətbiq edilməsi.

2. Maddi resurslardan ən yaxşı şəkildə istifadə olunması sahəsində:

- idarəetmə proseslərinin intensivləşdirilməsi hesabına texniki vasitələrin bütün kompleksindən daha tam istifadə olunması;
- yenidən fəaliyyətə başlanılan hesablama və təşkilati texnikanın mə-nimsənilməsinin sürətləndirilməsi;
- idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün zəruri olan informasiyalardan istifadə edilməsinin yaxşılaşdırılması;
- idarəetmə sistemində istifadə olunan binalardan, istehsal meydanlarından və avadanlıqlarından istifadə edilməsinin yaxşılaşdırılması.

3. Maliyyə resurslarından istifadə olunmasının yaxşılaşdırılması sahəsində:

- idarəetmə işçilərinin əmək haqqı fondundan səmərəli istifadə edilməsi;
- cari saxlama və eyni zamanlı məsrəflər üzrə ayrılan vəsaitlərə qənaət;
- iqtisadi stimullaşdırma fondlarından səmərəli istifadə olunması.

Amillərin mahiyyətləri və qarşılıqlı təsir xarakteri daimi deyildir və idarəetmə sisteminin inkişafı şəraitində dəyişir. Buna görə də amillərin aşkar edilməsi, təhlili və onlardan kompleks istifadə edilməsi özündə işin, idarəetmənin effektivliyinin planauyğun şəkildə artırılmasına istiqamətlanmış xüsusilə mühüm mərhələsini əks etdirir. Amillərin təhlilinə və istehsalın idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarının işlənilib hazırlanmasına sistemli, kompleks yanaşma mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı – 1995
2. Azərbaycan Respublikasının Qanunlar Toplusu. Bakı – 2000
3. Sahibkarlıq haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı-1995
4. «Reklam haqqında» qanun. Bakı – 1997
5. Müəssisə haqqında qanun. Bakı – 1994
6. Azərbaycan Respublikasında ticarət, məişət və digər növ xidmət qaydaları haqqında Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinin qərarı 19 aprel 1998;
7. Axundov M.Ə. Strateji idarəetmə. Bakı – 2001;
8. Qeybullayev Q. İdarəçiliyin-Menecmentin əsasları. Bakı-2000;
9. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmə) əsasları. Bakı-2000;
10. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Antiböhranlı idarəetmə, iflas və fanasiya. Bakı-1997;
11. Şahbazov K.A. və başqaları. «Menecment». Dərslük, 2007
12. Ələsgərov F.N. İstehlak malları bazarı idarəetmə formaları və metodları. B-1993;
13. Məmmədov T.C., Paşayev K.P. Ticarətin idarə edilməsi. Dərslük, B-1986;
14. Paşayev K.P., Məmmədov T.C. «Ticarətin idarə edilməsi». Dərs vəsaiti, I hissə, B.1985;
15. Paşayev K.P., Məmmədov T.C. «Ticarətin idarə edilməsi». Dərs vəsaiti, II hissə, 1985 ;
16. Paşayev K.P. «Topdan ticarətin iqtisadi effektivliyi». B-1968;
17. Paşayev K.P. «Kommersiyanın idarə edilməsi». B-2004;
18. Kommersiyaya struktur funksional yanaşma. Jurnal «İqtisad elmləri: nəzəriyyə və praktika № 3-4, Bakı-2004;
19. Антикризисное управление. Учеб. Пособие для технических вузов/ В.Г. Крыжановский, В. И. Лепенков, В. И. Лютер и др.; Под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина. –М.: ПРИОР, 1998. – 432 с.
20. Виханский О. С. Менеджмент. Учебник. 3-е. изд. / О. С. Виханский, Н.И, Наумов. -Гардарика, 1998. -528 с.
21. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. 2-ое изд., перераб. О. С. Виханский. –М. Гардарика, 1998. -296 с.
22. Бланк И. А. Торговый менеджмент. – Киев. УФИМБ, 1997.
23. Ворпосы менеджмента. Сборник научных статей и тезисов/ КГТЭИ. – Красноярск, 1998. -400 с.
24. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента в управленческой практике / Д. У. Дункан, пер. с англ. – М. Дела, 1996.

25. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. Учеб. пособие – М. Дека, 1997.
26. Стрекалов О. Б. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие / О.Б. Стрекалов, Казан.Гос.Техн.Универ-т. – Казань, 1997. -256 с.
27. Стратегическое управление. Учебник. – 2-е изд., перереб. И доп. – М. Гардарики, 1998. -296 с.
28. Современное управление. Энциклопед. Соав. Т. 1. – М. Издательский центр, 1997. -584 с.
29. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле. Учеб. пособие / А. Н. Чаплина; КГТЕИ. – Красноярск, 2000. – 400 с.
30. Чаплина А. Н. Управление персоналом в современных организациях. Кадровая политика: Учеб. Пособие / А. Н. Чаплина; КГТЕИ. – Красноярск, 1999. – 152 с.
31. Управление организацией. Учеб. пособие / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. -2-е изд, перереб. И доп. – М. ИНФРА-Маркетинг, 1999. -669 с.
32. Уотерман Р. В поисках эффективного управления. / Р. Уотерман, Т. Питерсон. – М. Прогресс, 1986.
33. Апсофф М. Стратегическое управление. Пер.с англ.-М. Экономика, 1989;
34. Антонов В.А., Уваров Г.В. Экономический советник менеджера. Учебно-практическое пособие по управлению предприятием. Минск, Финансы 1996;
35. Антикризисное управление (под. ред. И.К. Ларионов). -М., -2004;
36. Аокер Д. Стратегическое рыночное управление. «Питер», 2002;
37. Баринов В.А. Антикризисное управление. М.,- 2002;
38. Билинов А., Василевская О. Искусства управления персоналом. - М., «ТЭЛАН», 2001;
39. Бортник Е.Н., Коротков Е.М., Никитаева А.Ю. Управление связями с общественностью. М-2002;
40. Чиркин В.Е. Государственное управление. М., «ЮРИСТ», 2002;
41. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение, Основы управления (перевод с англ).- М., - 2003;
42. Дукер П. Эффективное управление. – М.,- 2003;
43. Егошин А.Т. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1999;
44. Финансовое управление компанией (Общ.ред. Е.В.Кузнецовой), - М., 1995;
45. Иванов М.Н., Колупаева С. Р., Кочетков Г.Б. США - управление наукой и нововведениями. -М., Наука, 1990;
46. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работника акционерного общества. (пер. с англ.), - М., 1996;
47. Коротков Э.М. Исследование систем управления. М., Дека, 2000;
48. Основы управления персоналом (под. ред. Б.М. Генкина). М-1996;

49. Современные теории управления (под. ред. В.Ю. Паигкуска). М., 2002;
50. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление. М-2003;
51. Управление персоналом организации (под.ред. А. Кибанова). М-, ИНФРА, М-1999;
52. Уткин Э.А., Баяндаев В.В., Баяндаева М.Л. Управление связями с общественностью. -М., ТЕИС 2001;
53. Яхонтова Э.С. Эффективность управленческого лидерства. -М., ТЕИС, 2002;
54. Самедов А.Г. Совершенствование системы управления торговлей в условиях перехода к рынку. М-Б-1992;
55. Самедов А.Г. Управление рынком. Б-2005;
56. Ф.Котлер. «Основы маркетинга». М-1992;
57. Пашаев К.П. Управление оптовой торговли. М-1978;
58. Алехина И. «Имидж и этикет делового человека». 1996;
59. Кобрышев Д.Н., Семенов С.П. «История управленческой мысли». 1985;
60. Кобрышев Д.Н. «Основные категории теории управления». М-1986;
61. Вайсман «Стратегия маркетинга. Стратегия менеджмента». М-1995;
62. Весенин В.Р. «Основы менеджмента». М-1996;
63. Уткин Э.А. « Курс менеджмента». М-2000;
64. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления».
65. Пашаев К.П., Самедов А.Г. Теоретические аспекты управления субструктурами рынка. Москва-Баку 2008;

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
I BÖLMƏ. İDARƏETMƏ KONSEPSİYASI	
I FƏSİL. İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	6
§ 1. İdarəetmə nəzəriyyəsinin və praktikasının xarakterik xüsusiyyətləri.....	6
§ 2. Cəmiyyətin inkişafının obyektiv qanunları və idarəetmə.....	13
§ 3. İdarəetmənin qanunauyğunluqları.....	17
§ 4. Ticarətin idarə edilməsinin əsas prinsipləri.....	20
§ 5. İdarəetmənin funksiyaları.....	26
II FƏSİL. İQTİSADİYYATIN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ ELMİ YANAŞMA VƏ İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNİN TƏDQIQ EDİLMƏSİ.....	35
§ 1. İdarəetmə metodologiyasının əsasları.....	35
§ 2. Sistemli yanaşmanın əsasları.....	38
§ 3. İdarəetmə sistemlərinin təhlili.....	43
§ 4. İdarəetmə sistemlərinin layihələşdirilməsi.....	46
III FƏSİL. İQTİSADİ SİSTEM İDARƏETMƏNİN OBYEKTİ KİMİ.....	53
§ 1. Müəssisə idarəetmənin əsas həlqəsi kimi.....	53
§ 2. İdarəetmə sisteminin təşkilati strukturu.....	57
IV FƏSİL. İNFORMASIYA VƏ İDARƏETMƏ.....	64
§ 1. İnformasiya və idarəetmə sistemində onun rolu.....	66
§ 2. İnformasiyanın təsnifatı.....	68
§ 3. İqtisadi informasiyanın elmi təşkilati prinsipləri.....	68
V FƏSİL. İDARƏÇİLİK QƏRARLARININ QƏBUL EDİLMƏSİ NƏZƏRİYYƏSİ.....	71
§ 1. İdarəçilik qərarları anlayışı və təsnifatı.....	71
§ 2. Əsas mərhələlər və idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsinin texnologiyası.....	75
§ 3. Qərarların qəbul edilməsi mexanizmi.....	78
VI FƏSİL. İDARƏETMƏNİN METODLARI	86
§ 1. İdarəetmə metodları sistemi.....	86
§ 2. İdarəetmənin təşkilati metodları.....	90
§ 3. İdarəetmənin kəmiyyət metodları.....	92

VII FƏSİL. İDARƏETMƏNİN SOSİAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ.....	112
§ 1. İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları anlayışı.....	112
§ 2. İdarəetmədə əmək kollektivi və onun formalaşması metodları.....	114
§ 3. Ticarət müəssisəsi kollektivinin sosial inkişaf planı.....	117
§ 4. Müəssisə rəhbərinin fəaliyyətinin psixoloji cəhətləri.....	119
§ 5. Rəhbər işçinin tabeliyində olanlarla qarşılıqlı münasibəti və ziddiyyət hadisələri.....	121
§ 6. İdarəetmə stili və mədəniyyəti.....	126

II BÖLMƏ. TİCARƏT MENECEMENTİ

I FƏSİL. TİCARƏTDƏ MENECEMENT KONSEPSİYASI.....	133
§ 1. Ticarətdə menecmentin mahiyyəti və tərkibi.....	133
§ 2. Ticarət menecmentində fəaliyyətin inteqrasiyası.....	140
§ 3. Ticarət müəssisələrinin menecmentində diversifikasiya.....	141
§ 4. Ticarət müəssisələri, idarəetmə obyektı kimi.....	144
§ 5. Ticarət fəaliyyətinin təşkilati-hüquqi formasının seçilməsi texnologiyası və amilləri.....	147

II FƏSİL. TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ.....	151
§ 1. Ticarət biznesinin strateji menecmentinin nəzəri əsasları.....	151
§ 2. Ticarət müəssisəsi mühitinin strateji təhlili metodları: STEP-amilli təhlil, SWOT-təhlil.....	156
§ 3. Ticarət təşkilatının imkanlarının ekspert qiymətləndirməsinin yekunları.....	164
§ 4. Ticarət müəssisəsinin işlənilib hazırlanmış strategiyasının qiymətləndirilməsi metodları.....	172

III FƏSİL. TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN ANTİBÖHRAN İDARƏETMƏSİ.....	175
§ 1. Ticarət işində antiböhran idarəetməsinin nəzəri əsasları.....	175
§ 2. Ticarət biznesində riskli idarəetmə.....	176
§ 3. Ticarət müəssisəsinin antiböhran idarəetməsində risklərin profilaktikası formaları.....	177

IV FƏSİL. TİCARƏTDƏ İNNOVASİYA MENECEMENTİ MEXANİZMİ.....	181
§ 1. Ticarət müəssisələrinin innovasiya menecmenti.....	181
§ 2. Ticarət müəssisəsinin investisiya siyasəti.....	183
§ 3. Ticarət işində investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi Metodları.....	190
§ 4. Ticarət menecmentində layihə idarəetməsi.....	190

V FƏSİL. TİCARƏT BİZNESİNİN KOMMERSİYA FƏLİYYƏTİNİN MENECEMENT SİSTEMİ.....	197
§ 1. Ticarət müəssisələrinin kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi.....	197
§ 2. Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin təhlili və qiymətləndirilməsi.....	202
§ 3. Ticarət müəssisələrinin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə dəyişikliklərin idarə edilməsi.....	208
VI FƏSİL. TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İNSAN POTENSİALININ FORMALAŞDIRILMASI MEXANİZMİ.....	211
§ 1. Ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi konsepsiyası.....	211
§ 2. Ticarət müəssisəsi heyətinin idarə edilməsi texnologiyası.....	212
§ 3. Ticarət müəssisəsi heyətinin innovasiya strategiyalarının reallaşdırılmasında iştirakının təmin edilməsi mexanizminin formalaşdırılması.....	214
§ 4. Ticarət müəssisəsi menecerinin işgüzar karyerasının idarə edilməsi (İKİ) mexanizmi.....	218
VII FƏSİL. TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN CARİ PLANLAŞDIRILMASI.....	230
§ 1. Müasir şəraitdə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin cari planlaşdırılmasının vəzifəsi və mahiyyəti.....	230
§ 2. Ticarət firmasında cari planlaşdırmanın metodlar sistemi.....	241
§ 3. Ticarət firmasının strateji seçiminin reallaşdırılmasının həcm-təqvim planlaşdırması.....	243
§ 4. Ticarət proseslərinin operativ idarə edilməsi metodları.....	245
VIII FƏSİL. TİCARƏT VƏ İCTİMAİ İAŞƏ MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN EFFEKTİVLİYİ KONSEPSİYASI.....	253
§ 1. Ticarət müəssisələrinin menecment sisteminin effektivliyinin metodologiya və metodları.....	253
§ 2. Ticarət müəssisələrinin idarə edilməsinin təşkilati strukturu.....	257
§ 3. İstehlakçı bazarında idarəetmə konsaltinqi.....	263

III BÖLMƏ. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ

FƏSİL I. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ KONSEPSİYASI.....	266
§ 1. Kommersiya fəaliyyəti, strateji idarəetmə obyektı kimi.....	266
§ 2. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarəedilməsi konsepsiyası.....	269
§ 3. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin tədqiqi metodları (SWOT metodu).....	288
FƏSİL II. MARKETİNG FƏALİYYƏTİNİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ KONSEPSİYASI.....	295
§ 1. Marketing tədqiqatları strategiyasının əsas istiqamətləri.....	295
§ 2. Marketing tədqiqatlarının metodiki əsasları.....	298
§ 3. Marketing tədqiqatlarının qayda və prosedurları.....	301
§ 4. Əmtəə bazarının kompleks öyrənilməsi və təhlili.....	304
III FƏSİL. İDARƏETMƏNİN EFFEKTİVLİYİ.....	310
§ 1. Effektivlik anlayışı, mahiyyəti və xüsusiyyəti.....	310
§ 2. İdarəetmənin effektivliyi göstəriciləri və meyarları.....	311
§ 3. İdarəetmənin effektivliyinin qiymətləndirilməsi metodları.....	313
§ 4. Kommersiyanın idarə edilməsinin effektivliyinin artırılması yolları..	317
İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı.....	323

iqtisad elmləri doktoru, professor
Kərim Paşa oğlu Paşayev

Ticarətin idarə edilməsi
(menecmenti)

Dərslik

Çapa imzalanıb 21. 01. 2009. Kağız formatı 70x100 1/16.
Həcmi 20,6 ç.v. Sifariş 06 . Sayı 500.

" İqtisad Universiteti " nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6

PAŞAYEV KƏRİM PAŞA OĞLU

K.P.Paşayev 1936-cı il iyunun 29-da Azərbaycan Respublikasının Bərdə rayonunun Ləmbəran kəndində anadan olmuşdur. 1954-cü ildə orta məktəbi bitirmiş və K.Marks adına Az.XTİ-nin «Ticarət-iqtisad» fakültəsinə daxil olmuş, 1958-ci ildə həmin İnstitutu bitirmişdir. 1958-1960-cı illərdə Sumqayıt şəhər Komsomol Komitəsində təlimatçı işləmişdir. 1960-1962-ci illərdə S.M.Kirov adına ADU-da «Sahələr iqtisadiyyatı» kafedrasında baş laborant işləmişdir. 1962-1965-ci illərdə Q.V.Plexanov adına Moskva Xalq Təsərrüfatı İnstitutunda aspiranturada oxumuş və oranı bitirmişdir. 1966-cı ilin fevral ayında dissertasiyanı müdafiə edərək iqtisad elmləri namizədi alimlik dərəcəsi almış, 1981-ci ilin fevralında isə Moskva şəhərində doktorluq dissertasiyasını müdafiə etmiş, 1982-ci ildən professorudur.

1966-1967-ci illərdə Az.XTİ-nin «Əmtəəşünaslıq» fakültəsinin axşam şöbəsinin dekanı, 1967-1970-ci illərdə isə həmin İnstitutun ümumi axşam fakültəsinin dekan müavini vəzifəsində işləmişdir. 1970-1979-cu illərdə «Ticarətin təşkili və texnikası» kafedrasının dosenti, 1979-1989-cu illərdə isə həmin kafedranın müdiri vəzifəsində çalışmışdır. 1989-1993-cü illərdə Respublika Təhsil Nazirliyinin elm idarəsinin rəisi, nazir müavini, Gəncə Texnologiya İnstitutunun birinci prorektoru, N.Tusi adına Pedaqoji Universitetinin iqtisadi məsələlər üzrə propektoru olmuşdur. 1993-cü ildən 2005-ci ilədək «Marketinq və ticarət» kafedrasının professoru vəzifəsində çalışmış, 2005-ci ildən «Ticarət» kafedrasının müdiri vəzifəsində işləyir.

K.P.Paşayev 2 monoqrafiyanın, 2 dərsliyin, 5 dərs vəsaitinin, 100-lərlə məqalə, tezis, proqram və s. müəllifidir.

2 övladı, 5 nəvəsi var.

