

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Cəlilzadə Pərvanə Soltan qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

“Antiböhranlı idarəetmə sistemi” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment”

İxtisaslaşma: “Menecment (sahələr üzrə)”

Elmi rəhbər

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.n. dos.N.H.Qurbanov

Magistr proqramının rəhbəri

(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.d. prof. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) prof. K. A. Şahbazov

B A K I - 2 0 1 5

Mündəricat

Giriş	3
Fəsil 1. Antiböhranlı idarəetmə sisteminin nəzəri əsasları	6
1.1. Antiböhranlı idarəetmənin anlayışı,məzmunu, məqsədləri və böhranın xüsusiyyətləri.....	6
1.2. Böhran vəziyyətinin yaranmasının əsas səbəbləri.....	15
1.3. Antiböhranlı idarəetmə sistemində müəssisənin ümumi parametrlərinin diaqnoz tikası	27
Fəsil 2. Müəssisənin antiböhranlı idarəetməsi sisteminin aspektləri	37
2.1. Antiböhranlı idarəetmə sistemində təşkilatın xarici mühitinə qiymətləndirilməsi	37
2.2. Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan amilinin təsiri	44
2.3. Antiböhranlı idarəetmədə risklərin təhlili.....	52
Fəsil 3. Müəssisə tərəfindən antiböhranlı idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	59
3.1. Böhranlı vəziyyətə qarşı profilaktik tədbirlər, sənədiya	59
3.2. Antiböhranlı marketing strategiyasının formalaşması.....	66
3.3. Strateji qərarlar, xarici ölkələrdə proqnozlaşdırma təcrübəsi.....	73
Nəticə	79
Ədəbiyyat	82

Giriş

Mövzunun aktuallığı: Müasir idarəetmə sistemində təşkilatların dəyişən proseslərə operativ reaksiya verməsi, yeni iqtisadi konyukturaya uyğunlaşması təşkilatın qarşısında duran vacib məsələlərdən hesab edilir. Dəyişən iqtisadi vəziyyətin mənfi təsirlərindən sığortalanmaq üçün, o cümlədən böhran vəziyyətlərindən xilas olmaq üçün təşkilatlar antiböhranlı idarəetmə sistemini formalaşdırırlar. Bu mexanizm mühitin qeyri-müəyyənliyini nəzərə alaraq təşkilatların özünün rəqabət qabiliyyətinin qorunub saxlanılmasında, rəqiblərlə mübarizədə bazarda uduzmamaq üçün özünü daim təkmilləşdirməsini zəruri edir.

Məlum olduğu kimi iqtisadiyyatın normal inkişafı resurslardan optimal şəkildə istifadəsi ilə əlaqədardır. Bunun üçün isə firma və müəssisələrdə böhran vəziyyətində kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, onların peşə və ixtisas dərəcələrinin yüksəldilməsi, idarəetmə prosesində strateji qərarların gələcək istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, potensial risklərdən yayınma metodlarının araşdırılması, yenidən bərpa proqramlarını zəruri şərtlərdən hesab edilir.

Daxili və ya xarici proseslərin təsiri zamanı yaranan təhlükələr mənfi nəticələr yaradır ki, sonda təşkilat öz fəaliyyətini dondurmaq və ya başqa sahə üzrə fəaliyyətini diversifikasiya etmək zərurətində qalır. O cümlədən bu proseslərin davamı olaraq təşkilatı idarəetmə prosesində müəssisələrdə iqtisadi, inzibati, psixoloji, istehsal və hüquqi münasibətlər sistemi nizamsız formada nəzarətdən çıxarır və ya öz funksiyasını yerinə yetirməyə bilər. Bu durum təşkilatı xaosla sürüklüyür ki, mövcud vəziyyətdən çıxış aktual problem sayılır.

Tədqiqatın əsas məqsəd və vəzifələri. Mövzunun aktuallığı qeyri-sabit iqtisadi sistemdə müəssisənin düşə biləcəyi böhran vəziyyətlərindən xilas yollarını axtarmaqdır. Araşdırmalar zamanı tədqiqat işində qarşıya qoyulan əsas vəzifələr aşağıdakılardan ibarətdir:

- Antiböhranlı idarəetmə sisteminin məzmununun etaplarını müəyyən etmək;
- Antiböhranlı idarəetmədə problemlərin bütün məcmusunu müxtəlif formalarda aydınlaşdırmaq;
- Antiböhranlı idarəetmə üzrə müddəaların əhatə dairəsini müəyyən etmək;
- Antiböhranlı idarəetmə sistemində özəl xüsusiyyətlərin təyini;
- Antiböhranlı idarəetmə sisteminin səmərəliliyini şərtləndirən əsas amillərin göstərilməsi;
- Böhranın yaranma mərhələləri üzrə zəncirin təsəvvürü;
- İdarəetmənin təşkilati quruluşunu müəyyən edən parametrlərin müəyyən edilməsi;
- Müəssisələrin böhranı şəraitində kadr siyasətinin tiplərini öyrənmək;
- İdarəetmə təcrübəsində riskin müxtəlif xarakteristikalarının təhlili.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın əsas predmeti kimi böhranlı təşkilatlarda idarəetmə sisteminin qurulması, rəhbərlik sisteminin ümumi parametrləri, təşkilati idarəetmə strukturlarının müxtəlif aspektlərdən xüsusiyyətləri, idarəetmə qabiliyyəti, təşkilat daxili münaqişə və risk analizinin müasir çalarları öz əksini tapmışdır.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektı kimi “General Motors” seçilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını Azərbaycanın və xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin insan resurslarının idarə olunması sahəsində dərc edilmiş elmi tədqiqatları, nəzəri və praktiki fikirləri, mövzuya dair böhran nöqtəyi nəzərdən qəbul etdikləri normativ aktlar təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində ətraflı təhlil edilmiş, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müqayisə üçün demək olar ki, tədqiq olunan sahəyə fərqli səpkidən yanaşılmış, müasir informasiyaların daha çevik dövr etdiyi zamanda ic-icə olan qarışıq proseslər təhlil edilərək, bir çox təkliflər verilmiş və təkmilləşmə aparılmışdır. Bu baxımdan elmi yeniliyə aid fikirlərdən aşağıdakıları göstərmək olar:

- ❖ Ola biləcək daxili və xarici məhdudiyyətlərin idarə olunması;

- ❖ Böhranın yaranma mərhələləri zəncirinin görüntüsü;
- ❖ Formal və qeyri formal idarəetmənin vəhdətliyi;
- ❖ Antiböhranlı idarəetmə sistemində böhranın dərinliyindən asılı olaraq rəşional inkişaf strategiyasını seçmək imkanı;
- ❖ Müəssisə vəziyyətinin diaqnostikasının əsas mərhələləri;
- ❖ İnsan resurslarının idarəetməsi prosesi rəhbərin hərəkətlərinin tam məcmusunun işlənməsi;
- ❖ İdarəetmə potensialı resurslarının qiymətləndirilməsi nəticəsində rəhbərlik müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi üzrə ilkin qərarları;
- ❖ Funksional menecment sahəsində sanasiya prosedurası;
- ❖ “Dəyərlər zənciri”nin təsnifatı;
- ❖ Müəssisələrin həyat dövrəsi – aralıq və son böhranların zonaları;
- ❖ Müəyyən şərtlərdə münaqişələr təşkilat üçün funksional, pozitiv tərəfləri.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Tədqiqat əsasında əldə edilmiş nəticələr və irəli sürülən təklif və tövsiyələr tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 9 paraqraf, nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 80 səhifədən ibarətdir. Dissertasiya işində 32 adda ədəbiyyat və 5 internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Fəsil 1. Antiböhranlı idarəetmə sisteminin nəzəri əsasları

1.1. Antiböhranlı idarəetmənin məzmunu anlayışı, məqsədləri və böhranın xüsusiyyətləri

Böhran sözü (yunancadan – krisis – qərar, çıxış nöqtəsi, nəticə mənalərini) bildirir. “Antiböhranlı idarəetmə” anlayışı yerli ədəbiyyatlarda 90-cı illərdən rast gəlməyə başladı. Antiböhranlı idarəetmə müəssisələrin və onların ləğvinin müflisləşməsinin proseduralarının idarəetməsi kimi anlaşıldı. Antiböhranlı idarəetmə hal– hazırda belə başa düşülür ki, yalnız böhrandan müəssisənin çıxardılmasına yönəldilməmişdir, həmçinin müflislik vəziyyətindən qurtarılması və ya onun ləğvinə, həm də böhran hadisələrinin qarşısının alınmasına, müəssisənin əsas məsələlərinin həllinin müvəffəqliyyətli inkişafının təminatı kimi çıxış edir, öz işçilərinin maddi ehtiyaclarının təmin olunmasının maksimumlaşmasına yönəldən tədbirlər kimi başa düşülür.

Antiböhranlı idarəetməsi - böhran təhlükəsinin öncədən görülməsi, onun simptomlarının təhlili, böhranın mənfi nəticələrinin azaldılması üzrə tədbirlər və onun amillərindən gələcək inkişaf üçün istifadə edilməsi məsələlərinin müəyyən formada qarşıya qoyulduğu idarəetmədir¹. Antiböhranlı idarəetmənin məzmununa aşağıdakıları etapları aid etmək olar:

- Xarici mühiti nəzərə alaraq müəssisə vəziyyətinin təhlili, böhran vəziyyətinin yaranma səbəbləri;
- Müəssisənin rəqabət üstünlüklərinin artımının biznes-planlaşdırılması;
- Onların reallaşdırılması üçün müəssisənin maliyyə sisteminin yaxşılaşdırılmasının proseduralarının hazırlanması;
- Müəssisənin fəaliyyətinin bütün sferalarında innovasiyaların tətbiqi.

Anti-böhranlı idarəetmə metod və prosedurların böhranlı vəziyyətdən çıxmaq üçün şəraitin yaradılması və inkişafı, müəssisə, sahə, fərdi müəssisələrin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin sosial-iqtisadi sağlamlaşdırılmasına yönəldilmiş tətbiqi

¹Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti), Bakı 2009, səh 179

prosesidir. İqtisadiyyatda böhranların əsası olan subyektlərin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətində strateji böhran, taktiki böhranı və ödəmə qabiliyyətinin böhranlara bölünür.²

Antiböhranlı idarəetmə hər şeydən əvvəl insan amili ilə təyin edilir. Həmçinin o, dərk edilmiş insan fəaliyyəti kimi kritik vəziyyətlərdən çıxış yollarını tapmağa, ən mürəkkəb problemlərin həllində səyləri toplamağa, əvvəllər baş vermiş mövcud vəziyyətlərin öhdəsindən gəlmə təcrübəsindən istifadə etməyə imkan verir. Gözlənilməz böhranlar ən təhlükəlidir. Antiböhranlı idarəetmədə problemlərin bütün məcmusunu 4 qrup formasında təsəffür etmək olar:

- ✓ Böhran öncəsi vəziyyətlərin və böhranın qarşısının alınmasının mexanizmlərinin işə salınmasının tanınması problemləri.
- ✓ Təşkilatın həyat fəaliyyətinin əsas sferalarıyla bağlı problemlər: təşkilatın təyinatını ifadə edilməsi, idarə etmənin hədəfi və böhran vəziyyəti şəraitində idarə etmə metodlarının təyin edilir. Bu qrupa maliyyə-iqtisadi xarakterin problemlərinin kompleksi, təşkilat və hüquqi saxlamanın problemləri, bir çox ictimai cəhətdən-psixoloji problem daxildir.
- ✓ Böhranların proqnozlaşdırılması problemləri və böhran vəziyyətində davranış variantları, lazımlı informasiyanın axtarışı və idarəedilməsi, qiymətləndirilmənin problemi və antiböhranlı vəziyyətlərinin analizinin hazırlanması problemləri, təşkilatın böhrandan çıxardılmasına imkan yaradan innovasiya strategiyalarının hazırlanması problemləri.
- ✓ Konfliktoloji problemlər və personalın seleksiyaları həmişə böhran vəziyyətlərində müşayiət edirlər, marketinqin, müflisləşmənin yaranma probleminin və müəssisələrin yaxşılaşdırmasının müayinəsinin investisiyası problemləri.

Yuxarıda qeyd edilən tipik problemlərinin tərkibi tərəfindən antiböhranlı idarəetmənin xüsusiyyətlərinin spesifik xarakteristikadır. Hər bir idarəetmənin xarakteristikalarından biri onun predmeti olur. Həmişə insan fəaliyyəti idarəetmənin predmetidir. Təşkilatı idarəetmə – bu insanların birgə fəaliyyətinin idarə etməsidir.

²wikipedia.org

Antiböhranlı idarəetmə aşağıdakı müddəaları əhatə edir:

- böhranları qabaqcadan görmək, gözləmək və yaratmaq çağırmaq olar;
- böhranların təzahürünü müəyyən ölçüdə sürətləndirmək, uzatmaq olar;
- böhran şəraitində idarəetmə xüsusi yanaşmaları, xüsusi bilikləri, təcrübəni tələb edir;
- böhran prosesləri müəyyən həduda qədər idarə olunan ola bilər.

Böhranlar müxtəlifdir, ona görə də antiböhranlı idarəetmə sistemi özəl xüsusiyyətlərə malik olmalıdır, çünki, onların idarə edilməsi də müxtəlifdir. Həmin xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- Çeviklik və uyğunlaşma
- Motivasiya ruh yüksəkliyi, inam, səbr, qeyri-formal idarəçilik güclənməsinə meyl
- Çətin vəziyyətlərdə ən münasib səmərəli idarəetmə axtarışı
- Yaranan problemlərə vaxtında münasibət göstərmənin təminatı üçün mərkəzçiliyin azalması
- İnteqrasiya proseslərinin gücləndirilməsi səylərini cəmləşdirməyə imkan verən və işçilərin intellektual potensialını daha səmərəli istifadə.

İstənilən idarəetmə müəssisənin böhranlı inkişaf şəraitinə daxil olması zamanı və ya bütün hallarda müəyyən mənada antiböhranlı olmalıdır. Bu qaydanın qəbul edilməməsi mənfi nəticələrə səbəb olursa, onun nəzərə alınması isə böhran şəraitinin ağrısız keçməsinə kömək edir. Antiböhranlı idarəetmənin əsas xüsusiyyətlərindən biri də formal və qeyri formal idarəetmənin uyğunlaşdırılmasıdır.³ İddia paradoksal görünə bilər ki, qeyri-formal idarəetmə formal idarəetmənin ehtiyacını əks etdirir, lazımlı onun əlavəsidir. İdarəetmə təcrübəsində belə problemlər və vəziyyətlər yaranır ki, yalnız qeyri-formal əsasda həll etmək olar. Bundan başqa, belə problemlərin miqdarı insanın, istehsalın və cəmiyyətin inkişafı müddətində artır. Qeyri-formal idarəetmə hər hansı xarici daimi təhlükəylə mübarizə apararaq artıq üzvi sürətdə inkişaf edir. Qeyri-formal idarəetmə həm mənfi, həm də müsbət təsir göstərə bilər. Məsələn, qeyri-formal

³ «Antiböhranlı idarəetmə» (dərs vəsaiti) – Bakı Biznes Universitetinin nəşri, Səh 30

idarəetmə normaları daha aşağı ola bilər, nəinki rəsmi şəkildə qurulmuş idarəetmə qaydaları.

Antiböhranlı idarəetmə sisteminin xüsusiyyətlərinin bəzilərini nəzərdən keçirək:

Antiböhranlı idarəetmə sisteminin funksiyaları. İdarəetmənin predmetini əks etdirirlər və onun nəticələrini müəyyən edirlər. Bu halda beş idarəetmə əməliyyatını seçmək olar: böhran öncəsi idarəetmə, böhran şəraitində idarəetmə, böhrandan çıxışın prosesləri idarə etməsi, itkilərin və qaçırdılmış imkanların minimallaşdırılması, vaxtında qərarların qəbul olunması.

Ola biləcək daxili və xarici məhdudiyyətlərin idarə olunması həmişə var. Bu iki qrup məhdudiyyətlər müəyyən dəyişən nisbətdə əks olunur. ATİ onların tənzimlənməsi təmin etməlidir. Daxili məhdudiyyətlər motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi vasitəsilə, habelə idarəetmə informasiya təminatının yaxşılaşdırılması, təhsil, personalın seçim rotasiya onun vasitəsilə idarə edilir. Xarici məhdudiyyətləri rəqəbat pənbəlik, marketinq sisteminin inkişafı ilə tənzimlənilir.

Formal və qeyri formal idarəetmənin vəhdətliyi. Belə birləşmənin müxtəlif kombinasiyalarının səmərəli təşkilati antiböhranlı idarəetmə baxımından çox əhəmiyyətlidir. Belə ki, qeyri-formal idarəetmə mədəni təşkilatlar tərəfindən anarxiya yarada bilər, amma formal idarəetmə süründürməçiliyə gətirib çıxara bilər.

Antiböhranlı idarəetmə sistemi böhranın dərinliyindən asılı olaraq rəşional inkişaf strategiyasını seçmək imkanına malikdir. Bu strategiyayı əhəmiyyətli edən ünsürlərə aiddir: böhranın xəbərdarlığı, onun yaranmasına hazırlıq; böhran hadisələrinə əks təsirlər, onun proseslərinin ləngidilmələri; vəziyyətlərin sabitləşməsi vasitəsi ilə ehtiyatlardan istifadə, əlavə resurslar; hesablanmış risk; ardıcıl böhrandan çıxış; böhranın nəticələrinin aradan qaldırılması üçün strategiyanın müəyyən edilməsi.

Antiböhranlı idarəetmə sisteminin səmərəliliyini şərtləndirən əsas amillər aşağıdakılardır:

1. ***Peşəkarlıq antiböhranlı idarəetmə sistemində xüsusi hazırlıq.*** Bura yalnız idarəetmənin ümumi peşəkarlığı daxil olmur, hansı ki, əlbəttə lazımdır, həm də o peşəkar bilik və bacarıq kimi xüsusiyyətləri əks etdirirlər.

2. Təbiətlə verilmiş və xüsusi hazırlıq prosesində əldə edilmiş idarəetmə bacarığı.Çox böhran vəziyyətlərində fərdi idarəetmə bacarığı böhrandan çıxışın və ya onun yumşalmasının həlledici amilidir. Buna görə aviasiya kosmik aparatı üçün menecerlərin psixoloji yoxlaması keçmək, belə şəxsiyyətləri seçmək xüsusilə əhəmiyyətlidir, hansılar ki, həssaslıqla böhranın yaxınlaşması reaksiya verməyə və ekstremal şəraitdə idarə etməyə bacarıqlıdır.
3. Təhlükəli qərarların hazırlamasının metodologiyası. O yaradılmış və öyrənilmiş olmalıdır, çünki xeyli idarə qərarlarının belə keyfiyyətlərini müəyyən edir, vaxtlı vaxtında olma kimi, problemin əks edilməsinin bütövlüyü, konkretlik, təşkilat əhəmiyyəti, hansılar ki, aviasiya kosmik aparatı vaxtı son dərəcə lazımdır.
4. Vəziyyətin elmi analizi, tendensiyaların proqnozlaşdırılması. Bu yaxınlaşan və ya keçən böhranın bütün təzahürlərini daim görüş sahəsində saxlamağa icazə verir.
5. Korporativlik – yəni anlama və təşkilatın hədəflərinin bütün işçilər tərəfindən qəbulu, hazırlıq onların nailiyyəti üçün işləməyə fədakardır, bu daxili vətənpərvərlikdir və azarkeşlikdir.
6. Liderlik, hansı ki, yalnız menecerin şəxsiyyətiylə təyin edilmir, həm də işin yaranmış stiliylə, idarənin (idarə etmənin) personalının strukturu.
7. Strategiya və antiböhran proqramlarının keyfiyyəti.
8. Operativlik və idarənin (idarə etmənin) elastikliyi.
9. İnsan amili. Müəyyən ölçüdə o amillər 2-i əks etdirir, 5, 6, yəni idarəetmə bacarığı, korporativlik və liderlik. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, aviasiya kosmik aparatı üçün antiböhran komandası anlayışı mövcuddur – tərəfdarların komandaları, doğru ümumi ideyaya və bir-birinə qeyd-şərtsiz etibar edənlər.
10. Böhran vəziyyətlərinin monitorinqinin sistemi. O təyininə görə xüsusi olaraq təşkil edilmiş hərəkətləri ehtimala və böhranın hücumunun reallığına təşkil edir və onun vaxtında aşkar etməsi və tanıma üçün lazımdır. Məsələn, bu gün atom reaktorunun monitorinqinin yeni sistemi hazırlanmışdır, hansı ki, onun vəziyyətinin müqayisədə sadə vizual qiymətləndirilməsində tikilmişdir.

Antiböhranlı idarəetmə sistemi proseslərinin və texnologiyalarının əsas xüsusiyyətlərinə daxildir:

- ✓ İdarəetmə qərarlarının proqram-məqsədli yanaşmalarının həyata keçirilməsi üzrə texnologiyalar hazırlanması və həyata keçirilməsi
- ✓ Resursların istifadəsində dəyişikliklər aparılması, çevik və dinamik innovasiya proqramlarının həyata keçirilməsi
- ✓ İdarəetmə proseslərində yüksək həssaslığı vaxt amilinə, vəziyyətin dinamikası üzrə tədbirlər vaxtında həyata keçirilməsi
- ✓ idarəetmə qərarlarının həllərinin və davranış fəaliyyətin alternativlərinin seçiminin ilkin və sonrakı qiymətləndirilmələrində diqqətin gücləndirilməsi
- ✓ antiböhran qərarların istifadəsi zamanı keyfiyyət meyarının işlənməsi və həyata keçirilməsi.

Böhran – inkişafın ziddiyyətlərinin ekstremal kəskinləşməsi; müflisliyin artan təhlükəsi, ləğvlər; iqtisadının, maliyyənin fəaliyyətində və başqa sistemlərdə uyğunsuzluq; dəyişikliklərin proseslərində dönüş anıdır⁴.

“Antiböhranlı idarəetmə termininin mövcudluğu mütəxəssislərə verilən attestatın adıyla bağlanmışdır ki, müflislik və yaxşılaşdırma üzrə federal xidmət tərəfindən müflisliyin prosedurlarını həyata keçirə bilərlər. Antiböhran idarəetmənin əsasında müflisləşmə ilə bağlı münasibətlər dayanır. Müasir mərhələdə antiböhranlı idarəetmənin əsas problem çoxmənalı şərhinin onun predmeti deyil. Elə görünə bilər ki, bu məsələ ciddi deyil və ciddi diqqətə layiq deyil. Antiböhran idarəetmə tarixi xarakteri onunla əlaqədardır ki, iqtisadi böhranlar onun tədqiqat obyekti olan, yalnız ictimai inkişafın müəyyən pilləsində qüvvəyə malikdir. Antiböhranlı idarəetmənin yaranması özü üçün iqtisadi böhranların yaranması inkişaf prosesində istehsalın kapitalist üsulu reaksiyası idi. Onun yox olmasıyla birlikdə antiböhranlı idarəetməsinə ehtiyac aradan qalxacaq. Antiböhranlı idarəetmə, iqtisadi biliklərin məcmusu olaraq iştirak edən müxtəlif sosial qrupların, siniflərin, təbəqələrin iqtisadi fəaliyyət göstərməmək maraqlarını əks etdirməyə bilməz. Bu o deməkdir ki, o tarixi ilə yanaşı, sosial xarakter

⁴ Антикризисное управление, Е. А. Куликова, səh 12

daşıyır, cəmiyyətin aparıcı sosial qüvvələrin maraqlarını ifadə edərək. Belə, antiböhranlı idarəetmə rəhbərlərinin maraqları yenidən strukturlaşdırmanın və ya ləğvin proseslərinə cəlb edilmiş müəssisədə tutulmuş muzzdlu işçilərin maraqlarıyla ziddiyyətə tez-tez gəlir. Onlara kreditorların maraqları qatılır, dövlətlər, yerli administrasiyalar, sahibkar, müəssisənin rəhbərlikləri, hansılar ki, ümumiyyətlə, müxtəlif istiqamətə malikdirlər. Bununla əlaqədar olaraq antiböhranlı idarəetməsi müxtəlif sosial güclərin və onların münasibətlərinin maraqlarının mübarizəsinin səhnəsi olur.

Sistemlər kimi antiböhran idarəetməsinin funksional sahəsi müxtəlif səviyyənin işçi, müəssisə, bələdiyyə təhsili, sahə, region, dövlət idarə sistemlərinin qarşılıqlı təsirinin birləşməsində yaranan elementləri daxil edən onun predmet sahəsinin əks edilməsini təşkil edir. Antiböhran idarə təsirləri bir çox subyektin təşəbbüsü ilə formalaşdırılır, onun daşıyıcılarının arasında bölüşdürülmüşdür və birləşməyə ehtiyac duyurlar, nə vaxt ki, təsərrüfatçılıq edən subyektin maliyyə müflisliyinin üzə çıxardılmasının ehtimalı mövcuddur.

Təsərrüfatçılığın subyektlərinə müflisliyin qanunverici normalarının tətbiqinin prosesləri antiböhran idarəetməsinin əsas elementidir. Bu proseslərin saxlamasına müflisliyin təşəbbüsünün elementləri daxil olur, məhkəmə təhqiqatları, arbitraj idarəetməsi, müayinələr, ləğvlər. Diagnostikanın prosesləri, qənaətli əlaqələrin profilaktikaları, planlaşdırmalar, innovasiyalar, böhranlarla bilavasitə bağlı, antiböhran təsiri xaricində qalırlar.

Antiböhranlı idarəetməsinin predmetinin təyininə əsaslanaraq, onun əsas funksiyalarını seçmək olar. Onlara aiddirlər:

- a) idrak funksiyası;
- b) praktik funksiya;
- c) metodoloji funksiya;
- d) tərbiyəvi.

Əgər fəaliyyət sferası kimi antiböhran idarəetməsinə baxmaqsa, hansının ki, əsas nəticəsiylə müəssisələrin böhransız inkişafı üçün şəraitlərin yaradılması olmalıdır və

nəzərə alaraq ki, bazar çərçivəsində ictimai-iqtisadi modelin bu şəraitin yaradılması mümkün deyil, onda tamamilə aşkardır ki, antiböhran idarəetməsi üzrə mütəxəssis iqtisadi böhranlar şərtlərini yenidən yaradan müasir cəmiyyətin ictimai-iqtisadi əsaslarının dəyişikliyi üçün hazırlanmış olmalıdır.

Antiböhranlı idarəetmə vahid bir istiqaməti vardır ki, nəticə etibarilə böhrandan çıxarmağın təşkilinə imkan verəcək və ya onu xilas etməyə yönəldilir. Antiböhranlı idarəetmə sistemi kifayət qədər elastikdir və ayrıca bir təşkilatın, hər bir vəziyyətə və problemlərə əsasən tikilir. Müəssisənin fəaliyyətində böhran hadisələrinin erkən diaqnostikası, təhlükənin dərəcəsinin reaksiyasının adekvatlığına və müəssisənin potensialının tam reallaşdırmasının imkanına münasibət göstərmənin təciliyi antiböhranlı idarəetmə sisteminin prinsiplərinə əsaslanır. Burada mühüm amil – problemlərin diaqnostikasının vaxtlı vaxtında olmasıdır. Nə qədər tez problemlərin həlli mexanizmləri tapılırsa müəssisənin böhrandan çıxmaq şansı o qədər çoxalır.

Antiböhranlı idarəetmənin məqsədləri müxtəlif vəziyyətlərdə bu müəssisə ilə bağlı (və ya onlar gələcəkdə bağlı ola bilər) digər şəxslərin əmlak və digər maddi maraqlarına, həm də müəssisənin (onların itkisini minimuma endirmək üçün bank və kommersiya kreditləri üzrə əvvəllər verilmiş vəsaitlərin) kreditörlərinin maraqlarına görə cavab verməlidir.⁵

⁵Антикризисное управление предприятием (ЖАРИКОВ Валерий Викторович, ЖАРИКОВ Игорь Алексеевич, ВСЕЙЧЕВ Анатолий Игоревич)–Москва 2009. Стр 11

Böhranlı halların və vəziyyətlərin təsnifatı⁶

№	Təsnifat əlaməti	Böhran hadisələrinin vəziyyətlərinin növü
1	Ölkəyə mənsubluğuna görə idarəetmə subyektinin	- Ölkə hüdudlarından kənarda xarici; - Ölkə daxili
2	Yaranma səviyyəsi	- İdarəetmə subyekti (kiçik səviyyədə) - Sahə üzrələr (qruplar) - Sahələrarasılar - Regional - Dövlət - Dünya (qlobal)
3	Yaranış sferası	- Sosial-siyasi - İnzibati-məhkəmə - İstehsal - Kommersiya - Maliyyə - Demografik - Geosiyasi
4	Sistemliyin dərəcəsi	- Sistemli - Sistem olmayanlar (unikallar)
5	Proqnozlaşdırma imkanı	- Proqnozlaşdırılan - Qismən proqnozlaşdırılan
6	Reallaşdırmanın dərəcəsi	- reallaşmış - reallaşmamış
7	Antiböhranlı idarəetmə üzrə qərarın qəbul olunması vaxtına görə	- Qabaqcadan hazırlanmış strategiya ilə idarəetmə - Cari qərarların qəbul edilməsi ilə antiböhranlı idarəetmə
9	İdarəetmə subyektinin fəaliyyətinə təsir	- idarəetmə subyektini məhv edən - idarəetmə subyektini qismən dağıdanlar - İdarəetmənin subyektinə təsir etməyənlər

⁶ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Д. Чернявский Киев 2000, səh 8

1.2. Böhran vəziyyətinin yaranmasının əsas səbəbləri

Böhranın səbəbləri müxtəlif ola bilər. Bunlara misal olaraq obyektiv tələbatların ödənilməsi dövrü modernləşdirilməsi və restrukturizasiyasının dəyişməsi, subyektiv səhvlər və həmçinin iqlimin təbii xarakterizə edən hallar, zəlzələ və s. vəziyyətləri xarakterizə edən hadisələri göstərmək olar. Böhranın səbəbi xarici və daxili ola bilər. Xarici səbəblər: dünya iqtisadiyyatının inkişaf tendensiyaları ilə makroiqtisadi inkişaf strategiyası həttə, ölkədə rəqabət mühiti, siyasi vəziyyətlə bağlıdır. Daxili səbəblərə isə marketingin təhlükəli strategiyası, daxili münaqişələr, istehsalın təşkilində çatışmazlıqlar, idarəetmənin natamamlığı, innovasiya və investisiya siyasəti aiddir. Böhranı belə başa düşmək olar ki, böhranın təhlükəsi həmişə mövcuddur və o qabaqcadan görmək və proqnozlaşdırmaq lazımdır. Böhranın nəticələri təşkilatın inkişafındakı əskin dəyişikliklərə, o cümlədən uzunmüddətli və qısamüddətli proseslərin yeni vürsət alması, əməliyyat və keyfiyyət baxımından fərqli vəziyyətlərdə dönmə və dönməz xarakter alırlar. Böhranın müxtəlif nəticələri yalnız onun xarakteriylə təyin edilmir, həm də antiböhranlı idarəetmə prosesinin təşkilində peşəkarlıq, məsuliyyət, motivasiyanın xüsusiyyətləri baxımından adekvat addımların hansı formada olmasından asılıdır.

Böhranın səbəbi – böhran simptomlarının meydana gəlməsində hadisə və ya hadisələr, onların əlamətləri və böhran amillər kimi əks olunur.⁷

Təşkilatın inkişaf fəaliyyətini əks etdirən göstəricilərin dəyişilməsi tendensiyaları böhranın yaranma simptomları hesab edilir. Belə ki, əmək məhsuldarlığının göstəricilərinin analizi, fəaliyyətin effektivliyi, maliyyə sistemi, gəlirlər, heyətin axıcılığı kimi, intizam, əmək prosesi ilə məmnunluq, mübahisəlik və başqaları böhranın gəlməsi ilə bağlı istehsal təşkilatının vəziyyətini xarakterizə edə bilərlər. Böhran inkişafının simptomuna göstəricilərin dəyişməsinin qanuna uyğunluğunun pozulmasını

⁷ Антикризисное управление учебник, Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский, Москва, 2011. Сəh 10

göstərmək olar. Bu zaman adətən göstəricilər enmə istiqamətində dövr edirlər. Ancaq həmişə təşkilatın vəziyyətinin pisləşməsinin simptomları onun böhranına gətirmir.v
Simptom — bu yalnız xarici təşkilatı “xəstəliyin” təzahür formasıdır, həmçinin “xəstəlik”də böhran səbəblərini üzə çıxarır. Böhranın amili — müəyyən tendensiya böhranın yaxınlaşmasına dəlalət edən, yaxud obyektin vəziyyətində qeydə alınan hadisədir.Beləliklə, böhranın yaranma mərhələləri aşağıdakı zəncirini təsəvvür etmək olar:

- 1) Simptomlar
- 2) səbəbləri
- 3) amilləri

Təşkilatda böhranın səbəbləri iqtisadiyyatın ümumi vəziyyəti, personalın ixtisas dərəcəsi aşağı, iqtisadi nöqsanları, maliyyə çatışmazlıqları sisteminin əsaslandırmaq ola bilər. Simptomlar - böhranın ilk əlamətlərinin yaranmasıdır. Bu tendensiyaaların sabitliyi, işgüzar münaqişələr, maliyyə problemlərinin artması vəməhsulun keyfiyyətinin, texnologiya intizamının pozulması, kreditlər üzrə böyük borcun artması böhranın amili olacaqlar və s.Təşkilatda böhranların yaranması probleminə sistemli mövqe ilə yanaşmaq lazımdır.İstənilən təşkilat bütöv sistemdir, o qarşılıqlı əlaqəli elementlərdən, hissələrdən, komponentlərdən ibarətdir.Öz həyat fəaliyyətinin prosesində sistem möhkəm və ya daimi olmayan vəziyyətdə ola bilər. Təşkilatda sistem daxili göstəriciləri statik və dinamik sabitliyi ayırırlar.

Müəssisənin həyatında böhranlar və ya böhranların təhlükəsi— daimi hadisədir. Buna birinci səbəbiqıtisadi böhranların yaranmasının imkanı, istehsalın və malların istehlakının arasında uyğunluğun qırılması olur.

İqtisadi böhranın mahiyyəti ödəmə qabiliyyətli olan ümumi tələbatla bağlı malların təkrar istehsalında görünür.İctimai kapitalın təkrar istehsal şərtlərinin pozulmasında, firmaların kütləvi müflisliklərində, işsizliyin artmasında və başqa ictimai-iqtisadi sarsıntılarda özünü göstərir.⁸

⁸ Антикризисное управление: макро и микроуровень, К. В. Бал дни, О. Ф. Быстрое, А. В. Рукоуев, Москва 2005, səh 9.

İlk iqtisadi böhran 1825-ci ildə İngiltərədə baş verib ki, həmin vaxtadək kapitalizm quruluşu hakim olub. Növbəti böhran 1836-cı ildə ABŞ və Böyük Britaniyanı bürüdü. Böhran demək olar ki, bütün Avropa ölkələri 1847-ci ildə toxunub. Birinci dünya iqtisadi böhranı 1857-ci ilə aiddir. Həmin dövrdə inkişaf etmiş kapitalist sisteminin ən dərin vaxtları idi. Böhran 1873-1878-ci illərdə Avropa ölkələrinin və ABŞ-ın əksəriyyətini tutdu və bütünlüklə öz müddəti ərzində əvvəlkiləri üstələdi.

Neoklassik və liberal məktəblərin nümayəndələri iqtisadi böhranların səbəblərini kapitalizmin təbiəti ilə əlaqələndirməyərək müxtəlif fikrlər irəli sürürlər. Onların çoxu böhranların səbəbini əhalinin təkrar istehsalından meydana gələn yarımçıq istifadə etmə hesab edirlər. Amma ödəmə qabiliyyətlərində yaranan çatışmazlıq böhranların səbəbi ilə nəticə ola bilər.

Neoklassiklər deyirdilər ki, yığımın yüksək səviyyəsi iqtisadi artımın mühüm şərtidir, çünki o, müəssisələri investisiya resursları ilə təmin edir. Lakin C.M.Keyns göstərdi ki, yığımın artımı istehsalın ümumi həcminə və məşğulluğa neqativ təsirinə görə ziyanlı ola bilər. İstehlak artımının sürətinin azalması məcmu tələbin daha ləng artması deməkdir, bu da sahibkarların məhsul yaratmaq və əlavə investisiyalar qoymaq istiqamətində maraqlarına mənfi təsir göstərir. Belə vəziyyəti Keyns «qənaətcillik paradoksu» adlandırmışdı ki, bu da o deməkdir ki, yığımın artması iqtisadiyyatın inkişafına deyil, artıq istehsal böhranına və tənəzzülə səbəb ola bilər⁹.

Marksist mövqedə olan iqtisadçılar böhranların səbəbini uyğunsuzluq və ya natarazlıq kimi hesab edirdilər. Böhranlar, təbii hərəkətləri ilə iş sahələri arasında düzgün nisbətlərin olmaması ilə şərtlənir.

Böhranların psixoloji nəzəriyyəsi var. Bu nəzəriyyəyə görə psixoloji mənzərə hər bir fazasına xas təlaş və pozğunluq böhran vəziyyəti yaradan münasibət investisiya, kapital qoyuluşunu durğunluğa doğru aparırlar, yüksək əhval-ruhiyyə yüksəlişi şəraitində həyəcanı stimullaşdırır. Dəyişən vəziyyət qeyri-müntəzəmlik investisiya

⁹İqtisadi nəzəriyyə, dərslik (tərcümə) Moskva, 2008, səh 141

mərhələnin formalaşdırır.İqtisadi elmində indiyədək iqtisadi böhranların səbəbini izah edən müxtəlif nəzəriyyələr hazırlanıb.

Böhranlara və onların səbəblərinə baxışların qiymətləndirilməsi zamanı qeyd etmək lazımdır ki, onlar ictimai-iqtisadi mühitin dəyişikliyi ilə birlikdə müxtəlif formaya çevrilirlər.Bunu nəzərə alaraq bir sıra iqtisadçılar böhran hadisələrində dövriliyə baxışların dəyişikliyinə üç mərhələ ayırırlar.

Birinci mərhələ XVIII əvvəlindən XX əsrin 30-cı illərin ortalarına qədər dövrü əhatə edir ki, mülahizələr üstünlük təşkil edib ki, iqtisadi böhranlar kapitalizmdə mümkün deyil. (C.Mill, D.Rikardo), və ya onlar yalnız təsadüfi xarakter kəsb edərək azad rəqabət sistemi öhdəsindən gəlməyimüstəqil bacarıqlıdır. (J.Ş.Sismondi, P.Rodbertus, K. Kautskiy).

İkinci mərhələ 30-cu illərin ortalarından 60-cı illərə kimi qədər dövrü əhatə edir.Bu dövrün ayrılması Maynard Keynesin əsərləri ilə bağlıdır. İlk növbədə o göstərir ki, iqtisadi böhranlar (daha doğrusu depressiya, durğunluq) klassik kapitalizm şəraitində qaçılmazdır və özünəməxsus təbiətə malik bazarları mövcuddur. Keynes böhrandan çıxış üçün işsizlik problemlərinin səmərəli məcmu tələbin stimullaşdırılması məqsədilə iqtisadiyyata dövlət müdaxiləsi kimi hamarlana prinsipə lazımı vəsaitləri təmin edilməsi ideyasını irəli sürüb.

Üçüncü mərhələ 60-cı illərin ortalarından indiyədək olan dövrü əhatə edir. Bu etapda iqtisadi mərhələlər dövründə səbəblərini araşdırılmış, birinci növbədə, ekzogen (daxili) və endogen (xarici) səbəblərdən bazar iqtisadiyyatı dövriliyini yerinə yetirməyə xüsusi diqqət ayırmış, ən əxsus endogen amillərə əsas diqqət göstərilibdir. İkincisi, bir sıra mütəxəssislərin mövqeyi belə görünürdü ki, inkişaf etmiş ölkələrdə dövlət uzaqdan həmişə antiböhranlı situasiyaların nizama salmasına cəhd etmir, dövlət dövrü tərəddüdlərin hamarlanmasına və iqtisadi tarazlığın sabitləşməsinə, amma tez-tez belə adlandırılan bərabərlik siyasətini həyata keçirir.

Firmanın böhran vəziyyətinin ilkin əlamətləri arasında xüsusi yeri maliyyə göstəricilərinin dəyişməsi tutur.¹⁰

Böhranın yarada biləcəyi mənfi fəsatları aşağıdakı formasında başa düşmək olar:

1. Vaxtaşırı yaranan iqtisadi həyatın nasazlığı.
2. Çətin, ağır vəziyyət, nəsə çatışmazlığı, kəskin çatışmazlığı.

İqtisadiyyatın yaranabiləcək böhran vəziyyətində, yəni maliyyə sisteminin müxtəlif həlqələrinin pul vəsaiti baxımından gərginliyi gücləndikdə istiqrazların əhəmiyyəti xüsusilə artır. Birqayda olaraq, maliyyə gərginliyinin artımı yüksək hərbi xərclərlə, əvvəllərgötürülmüş dövlət istiqrazları üzrə iri ödəmələrlə, iqtisadiyyata dövlətmüdaxiləsinin zəruriliyi və artan sosial proqramların maliyyələşdirilməsi ilə sıx əlaqədardır. İqtisadi böhranlar zamanı istiqrazların artımı hətta vergiləridə üstələyə bilər. Belə ki, vergilər bu zaman kifayət qədər qeyri-elastikliyi ucbatından iri həcmli maliyyə resurslarını tez bir zamanda səfərbərliyə alabilmir.¹¹

Böhran istənilən sosial-iqtisadi sistemində iqtisadi formasiyada, firma, təşkilat və müəssisə səviyyəsində bu ziddiyyətlərin kəskinləşməsi, ətraf mühitdə onun həyat tərzinə təhlükəlidir. Ziddiyyət iki tendensiyanın sosial-iqtisadi sistemində mövcud olması ilə şərtlənir: Fəaliyyəti və inkişafı.

Fəaliyyəti – məşğuliyyətin saxlanması, qorunması funksiyalarını müəyyənləşdirən, onun dəyəri keyfiyyətli müəyyənlik olan əsas xarakteristikasıdır.

İnkişaf – bu dəyişən mühit şəraitində həyat fəaliyyətini bərkidən yeni keyfiyyətin əldə edilməsidir.

Fəaliyyətin və inkişafın əlaqəsi dialektik xarakter daşıyır ki, hücum və qanunauyğun böhranların həlli imkanını əks etdirir. Fəaliyyət inkişafı saxlayır və eyni zamanda onun bəsləyici mühitidir və inkişaf fəaliyyətin çox proseslərini daşıyır, amma onun üçün daha möhkəm həyata keçmə şərait yaradır.

Böhran iqtisadi sistemlərin inkişafı dövrünün dörd mərhələsindən biridir və növbəti əlamətlərlə səciyyələnir:

¹⁰ Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya. K.A.Şahbazov, M.H.Həsənov, H.S.Həsənov. Bakı 1997, səh 20

¹¹ Maliyyə (dərs vəsaiti) prof. D.Bağırov, prof M.Həsənov, Bakı 2011, səh 180.

- istehsalın həcmələrinin ixtisarı;
- əhalinin məşğulluğunun düşməsi;
- inflyasiya;
- əhalinin rifahının səviyyənin düşməsi.

Böhrandan sonra depressiya fazası başlayır: minimal istehsalın həcmi azalır; qiymətlərin artması dayanır; insanların həyatının aşağı səviyyəsimüşahidə olunur. Sonra canlanma başlayır: istehsalın həcmələrinin artması; əhalinin və onun gəlirlərinin məşğulluğunun artması. Dövrün son mərhələsi – qalxma: işsizliyin azalması; istehsal güclərinin tam yüklənməsi; ümumi məhsul yüksək səviyyəli buraxılışı; həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi. Beləliklə, dövrü inkişaf tendensiyası, böhranların gəlişini əks etdirən müxtəlif dərəcədə gərginliyi yaranır. Onların hücumu subyektiv deyil, həm də obyektiv səbəblərlə də əlaqədardır. Obyektiv səbəblər dövrü tələbatı restrukturizasiyası və modernləşdirilməsi ilə bağlıdır. Subyektiv isə insanın idarəetmədə əsasən, biliktəhsilin səviyyəsi və peşəkarlıqtəcrübəsindən asılı olan səhvləri əks etdirir.

Böhranlı vəziyyətlərdə dövlətin tənzimləyici rolunun güclənməsi-nin zəruriliyi, totalitarizm və azadlığın qarışıqlığının sosial qanununu əsaslandırılmış *Pitirimom Sorokin* tərəfindən açılmışdı: “Hər dəfə, nə vaxtki, müəyyən cəmiyyətdə müharibə və ya müharibə təhlükəsi, böyük aclıq, böyük iqtisadi depressiya, məhvəddici epidemiya, zəlzələ və ya daşqın, anarxiya, iğtişas və inqilablar formasında və ya hansısa bir digər böhranlı vəziyyət şəklində nəzərəçarpacaq böhran baş verirsə, onda hökumət reqlamentliyinin miqyası və sərtliyi artır və cəmiyyətin iqtisadiyyatı, siyasi rejim, həyat tərzı və ideologiya totalitar transformasiya-nın acısını çəkirlər; böhran nə qədər güclüdürsə, bu transformasiya bir o qədər çox olur¹².

Böhranın səbəbi *xarici* və *daxili* ola bilər. Xarici səbəbləri, ölkədə rəqabət, siyasi vəziyyətdən və hətta dünya iqtisadiyyatının inkişaf tendensiyası və makroiqtisadi inkişaf strategiyası ilə bağlıdır. Daxili səbəblərə isə istehsalın təşkilində riskli

¹²Сорокин. П.А. Главные тенденции нашего времени. М; Наука, 1997, səh124.

marketing strategiyası, daxili münaqişələr, qüsurlu, yarımçıq idarəetmə, innovasiya və investisiya siyasəti aiddir. Daxili səbəblər müəssisənin özünün fəaliyyətinin nəticəsidir.

Böhranın səbəbləri təsadüfi və qanunauyğun, süni və təbii ola bilər. Belə olan zaman böhran təhlükəsi həmişə mövcuddur, və onu qabaqcadan görmək və proqnozlaşdırmaq lazımdır.

Böhranın anlamaq üçün böyük əhəmiyyət yalnız onun səbəblərini bilmək deyil, bununla yanaşı həm də vacibli olan böhran nəticələrini hiss etməkdir ki, müəssisənin yenilənməsi və ya onun ləğvi bu prosesin gedişindən asılı olur. Müəssisənin inkişafında böhran sorası dəyişikliklər uzunmüddətli və qısamüddətli, keyfiyyət və kəmiyyət dəyişiklikləri baxımından dönməz ya dönməz olur. Böhranın müxtəlif nəticələri yalnız onun xarakteriylə təyin edilmir, həm də antiböhranlı idarəetmənin təşkilindən asılı olaraq böhranı azaltmağa və ya gərginləşdirməyə istiqamətləndirmək olar.

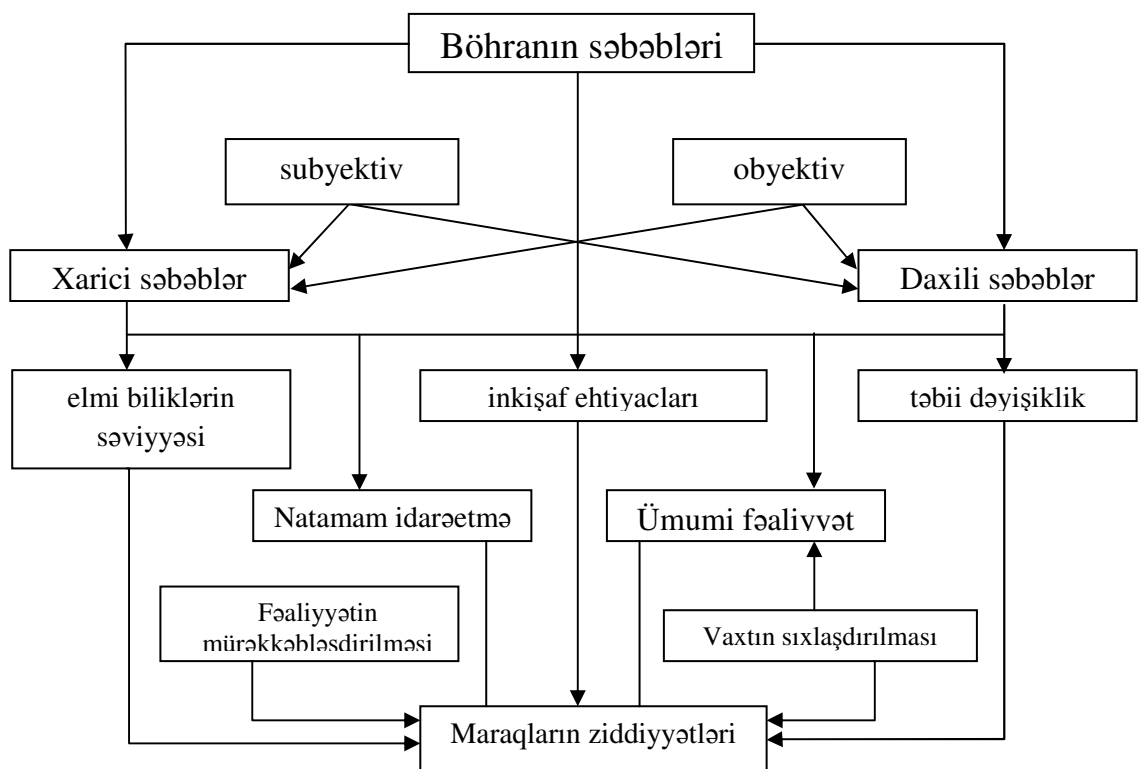
Böhranlar öz səbəbləri və nəticələri ilə eyni deyil, həm də mahiyyətcə fərqlidirlər. Xaraktercə *yüngül və dərin, qısamüddətli və uzunsürən, lokal və ümumi, gizli və aşkar böhranlara* bölünürlər. Bundan əlavə *iqtisadi, sosial, psixoloji, təşkilati, texnoloji böhranlar* ayrı-ayrı qruplara ayırmaq olar. Biz iqtisadi böhranların baxmaqla kifayətlənəcəyik. İqtisadi böhranların yaranmasının əsas səbəbləri arasında fərq istehsal və istehlak malları və xidmətlərinin nəticəsidir. İqtisadi böhran zamanı müəssisənin borcunu ödəyə bilməməsinin ümumi səbəbləri əsasən aşağıdakılardır:

1. Məhsulların aşağı rəqabət qabiliyyəti;
2. Məhsulun satışı zamanı gəlirin vaxtında daxil olmaması;
3. Sifariş edilmiş, amma ödənilməmiş məhsul üçün borc, təchizatçılar, personal və s. qarşısında müəssisənin borclarının artmasına gətirib çıxarır;
4. Müəssisədə enerjidaşıyıcıları və kommunal xidmətlər üçün yaşayış fondunun saxlanması xərcləri;
5. İstifadə olunmayan əmlaka vergilərin ödənişiyə bağlı maliyyə yüklənməsi, istifadə olunmayan avadanlığın və sahələrin amortizasiyası üzrə xərclər, istilik sisteminin və sahələrin işıqlandırılmasının ödənişi;
6. Vergi yükü həddindən artıq olması;

7. Bütün səviyyələrdə üstünlüyü ixtisasız rəhbərlərinin idarəetmə sahəsində qeyri-peşəkarlığı.

Böhranlar fəaliyyətin bütün proseslərindəki ziddiyyətləri əks etdirir. Böhran — bu ictimai-iqtisadi sistemdə ziddiyyətlərin ekstremal kəskinləşməsidir. Böhran vəziyyətinin yaranma səbəblərini aşağıdakı şəkildə (1.2.1.) qruplaşdırılmış formada təsvir etmək olar:

Şəkil 1.2.1.



Böhranın yaranma səbəblərinin təsnifatı.

İqtisadi böhranların səbəbləri haqqında nöqteyi-nəzərlər olduqca ziddir və bunun üçün çox obyektiv ilkin şərt var. Məsələ ondadır ki, müxtəlif dövrlərdə eyni amillərin təkrar istehsalının dövriliyinə təsir olduqca fərqlidir və bundan başqa onlara təzahür ayrı dövlətlərdə özünəməxsus xüsusiyyətləri var. Bir çox iqtisadçılar davamlılığı mərhələnin elmi-texniki tərəqqi (ETT) ilə bağlayır. Metafiziklərin nöqteyi-nəzərinə inkarı-inkar qanununa əsaslanıb respublika iqtisadiyyatında köhnədən nə varsa hansının son 10-12 ildə əsassız sürətdə tamamilə ləğv edilməsi, yenisinin

yaradılmasının qeyri müəyyən vaxta qoyulması ölkə iqtisadiyyatını kəskin böhranlı vəziyyətə gətirib çıxarmışdır.¹³ Bu, onun yeniləşməsini tələb edirdi ki, iqtisadi canlanmanı stimulyatı oldu. Çünki avadanlığın və texnologiyanın əvəzetməsi ilk təkan kimi xidmət edir, əsas kapitalın yeniləməsi iqtisadi dövrün maddi əsası adlandırılır. Əsas kapitalın təzələnməsi müddətinin sürətləndirilməsi ilə müasir dünyada ETT-nin təsiri ilə əlaqələndirilir.

Böhranın səbəblərini araşdıran zaman ortaya belə bir sual çıxır: böhranı necə müəyyən etmək olar? Mütəxəssislər böhranı üç vacib hissələrə ayırır. Hər şeydən əvvəlbuna şirkətin normal işinin gedişinə mane olan problem kimi baxmaq olar. Böhranın ikinci şərt - problemi idarə etmək üçün diqqətin toplanmasına yönəltmək lazımdır. Və nəhayət, üçüncü aspekt – yaranmış təhlükə haqqında ictimaiyyətin geniş dairələrdə məlumatlıdır və şirkətin reputasiyası təhlükə altındadır. Əgər göstərilmiş amillərdən biri olmazsa onda vəziyyət böhran öncəsi kimi səciyyələnir, və istənilən vaxt ildırımın guruldaya bilər. Məsələn, fəvqəladə hadisəyə bağlı istehsalatda baş verib, nəticədə insanlar həlak olub. Əgər inam var ki, məlumatlar hadisə barədə mətbuata keçməyəcək, onda bütün bunlar daha çox daxili problemdir. Elə həmin an antiböhran mexanizmlərini həyata keçirilməsinə hazır olmaq lazımdır.

Təşkilatda böhran vəziyyətini yaradan amillərə nəzər salaq:

Zərər verən yalnız informasiyalar. Mif və şayiələrin yayılması ilə bağlı informasiyalarda böhrana səbəb ola bilər ki, onlar mənfi qiymətə mal və xidmətlərin satış məsələləri, müştərilər aid məlumatlar və ya təşkilatın vəzifəli şəxsləri və sənaye məhsullarının satış kanallarına qarşı lazım olmayan davranış ilə bağlı spekulasiyalar aiddir. Belə şayiələr keçmiş əməkdaşlar və ya rəqiblər tərəfindən ən çox gəlir. Bir və ya bir neçə əməkdaşın narazılığı acıqlılığa çevrilə və yekunda təşkilatın onların düşməni edə bilər. Böhranların bu növünü idarə etmək çıxışın imkanları nöqtəyi-nəzərindən ən mürəkkəbdir.

Heyətin mənəvi ruhunu aşağı olması. Bununla hər bir təşkilat üzləşə bilər. Mənəvi ruhun azalması xüsusi halda, əməkdaşların həddən artıq yüklənməsinə

¹³İqtisadi təhlilin nəzəriyyəsi (dərslük) Bakı 2002, səh 26.

görə, onlarla lazım olmayan rəftar və s. hallarda yaranır. Bu zaman bütün heyət və ya onun bir qrupu ayrıca bir təəssürat yaranır ki, onların işi daha yaxşı qiymətləndirilə və ödənilməlidir, insanlar təşkilat hədəflərinin nailiyyətinə onların töhfəsinin real və ya görünən lazımı qədər qiymətləndirməməsinə görə narazılıq edirlər. Halbuki belə vəziyyət kifayət qədər tez-tez olur, böhran təhlükəli miqyas yalnız o halda alır ki, əgər bu problem təşkilatın səmərəliliyinin və səmərəli iş üçün əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Korporativ iddialar. Hər bir şirkət ona qarşı keçmiş əməkdaşlar, investorlar, rəqiblər, alıcılar və s. tərəfindən irəli sürülmü əsaslı və əsasız iddialarla qarşılaşır. Belə vəziyyət qaçılmazdır və zaman-zaman məhkəmə çəkişməsində iştirak etməyə məcburdur. İstənilən iddialar — korporasiya üçün həmişə xoşagəlməz vəziyyətdir, və (amma) məhkəmə prosesində iştirak ən yaxşı işıqda şirkəti və ya qeyri-kommersiya təşkilatını müdafiə etməyin ən optimal çıxış yolu bilər.

KİV-də neqativ işıqlandırmalar. Uğurlu biznes — bu o biznesdir ki, nəzarətə təslim olur. Beləliklə, KİV-in davranışını idarə edə bilməmələri tez-tez menecerlərin narahatlığına səbəb olur ki, istənilən vaxt şirkətlərdə hadisələr haqqında ictimaiyyəti məlumatlandırırlar. Şirkətin fəaliyyətinin belə işıqlandırılması vəziyyətin gərginləşəcəyi, onun istehlakçılarına əməkdaşlarına, xarici mühitiylə əlaqələrinin pisləşməsi barədə signal rolunu oynayır.

Məhsulun nöqsanları və keyfiyyətin problemləri. Fövqəladə hallar zamanı müxtəlif səbəblər əsasında aşkarlanan qəza oçaqlarına görə məhsulun bazardan geri çağırılması buna misal ola bilər. Belə problemlərin olmaması üçün əvvəlcədən ekstremal vəziyyətlərə düşməmək üçün eksperiment sınaqların aparılması çox vacibdir.

İş yerində bədbəxt hadisələr. Belə hadisələr istehsalatda daha çox baş verir. Onlardanın əksəriyyəti şirkətə böyük ziyanvermir. Böhran miqyası o vaxt alır ki, strateji əhəmiyyət kəsb edən təşkilatının əməkdaşı və ya müştəri həlak olub.

Cərimələr və sanksiyalar. Şirkətdə xüsusi halda böhran təşkilatın fəaliyyətinin qanunauyğunluğunun yoxlanması prosedurları zamanı yerli dövlət orqanları tərəfindən müxtəlif təsirlərlə şərtlər qoyula bilər. Cərimələrin özləridə müxtəlif formalarda,

ölçülərdə ola bilər. Əgər, cərimənin məbləği kifayət qədər böyükdürsə şirkət uzun müddət ərzində onu ödəməyə məcbur olacaq, təbii ki, buda təşkilatın kommersiya fəaliyyətinin nəticələri və onun nüfuzuna mənfi şəkildə təsir edəcəkdir.

Yuxarıda göstərilən böhran yaradan səbəblər qarşısı alınmadıqda davamlı olaraq birindən digərinə keçir. Ancaq belə ardıcılıqda hadisələrin inkişafını qabaqcadan görmək və ona uyğun olan qabaqlayıcı idarəetmə strategiyası qurmaq imkanı mövcuddur.

Böhranların səbəbini araşdırdığımız zaman Azərbaycan müəssisələri üçün hər hansı böhran yaradan amillərdən birinə uyğunlaşdırmaq çətinidir. Tədqiqatlarımız nəticəsində hər halda keçid dövrünün xüsusiyyətləri arasında ölkə iqtisadiyyatının və ölkə müəssisələrinin böhrana gətirib çıxaran mənfi aşağıdakı aspektləri göstərmək olar:

1. Siyasi, iqtisadi və maliyyə vəziyyətinin qeyri-sabitliyi Azərbaycanda sahibkarlar üçün uğurlu fəaliyyət imkanları, məhsul satışı. istehsalın təşkili, maddi-texniki təminatının təşkil baxımından həтта inamsızlıq doğurur.
2. Yüksək inflyasiya templəri, daimi gözləntilərin son vaxtlar ölkədə inkişafın ləngiməsi müəssisələrin strateji məqsədlərinin həyata keçirilməsinə kömək etmir və kifayət qədər çevik ilə bağlı kredit siyasət, dövlətin vergi sistemi dağıdıcı, bəzən isə, yüksək qiymətlər son istehlakçısı üçün deyildir, qiymətlərin azalması isə istehsalın genişləndirilməsini stimullaşdırır. Bu qiymətlərin təyin edilməsi müəssisənin məhsullarına, əsaslandırılmamış qiymət siyasəti kimi olmamalıdır, nə qədər xarici qiymət amilləri öz növbəsində, əmtəə və istehlak tələbatının aşağı düşməsinə gətirib çıxarır, aşağı qiymət həmçinin rəqabət qabiliyyətliliyini zəiflədir.
3. Yüksək dərəcədə iqtisadiyyatın inhisarlaşdırılması ilə yanaşı əmək bölgüsü və regional təsərrüfat əlaqələri formalaşmış dayanıqlı olan, həqiqətən rəqabət mühitinin formalaşdırılmasını çətinləşdirir. Bu zaman daha çox müəssisələrin “müflisləşməsi” vəziyyətinə düşür, nəticədə yaranmış vəziyyətdən çıxmaq üçün qiymətlərin artırılması müəyyən qədər olsa belə müəssisənin həyat fəaliyyətini uzada bilər. Bundan başqahazırkı müəssisələrin mütləq əksəriyyəti, həm dövlət

büdcəsindən formalaşan, həm də dövlət sifarişli ödənilməsi ilə maliyyə vəziyyətini tənzimləyən müəssisələr böhrandan azca da olsa xilas olma ehtimalları yüksək olur.

4. Bir çox müəssisələrdə səhmdar kapitalının strukturu dağınıqdır və birləşdirmə formalaşmayıb. Effekli sahibkar əmələ gəlməmişdir. Belə olan zaman əmək kollektivlərinin sahibləri idarəetməni menecerlərə həvalə edir. Kontrolsuz strateji investor olan effektiv sahibkarın yoxluğumüəssisənin istehsal obyektlərinin və torpaq sahələrinin icarəyə verməsinə təhriq edir ki, bu da müəssisənin uzunmüddətli sabit inkişafından saxlayır.

5. Kifayət etməyən hazırlıq səviyyəsi və müəssisələrin ən yüksək menecerlərində bazar şəraitindəiş təcrübəsinin yoxluğu, rəqabət şəraitindəmüəssisənin bölmələrinin sərbəst fəaliyyətinə yönəldilmiş effektiv təşkilat idarə sisteminin yoxluğu.İdarəetmə mexanizmi bəzi müəssisələrdə yaranmış xətti-funksional komanda, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə strukturu dəyişən şərait üçün satış bazarlarında tez-tez operativ reaksiya vermir, vəziyyəti düzgün qiymətləndirmək və dəyişdirilməsi üzrə keyfiyyət, dizayn və ya kanallarının irəliləyişi, bazarlarında adekvat idarəetmə qərarları tez qəbul edilməməsi ilə nəticələnmişdir.

6. Əksəriyyət müəssisələrdə əsas vasitələrin fiziki və mənəvi köhnəlməsi yüksək dərəcəyə çox malikdirlər. Belə aktivlərin vəziyyəti, istehsal xərclərinin yüksək səviyyəsi olan borcunu ödəyə bilməyən müəssisələrdə rentabelliyyənin azalmasına və onların saxlanması üçün böyük xərclərin yaranmasına gətirir.

Ölkəmizin bu günkü vəziyyəti məhz XX əsrin sonuncu onilliyində iqtisadiyyatla siyasətin vəhdətinin pozulmasının, iqtisadi inkişafın sıfır həddinə çatmasının, bəzi illərdə hətda belə onu ötməsinin, iqtisadiyyatdakı cüzi inkişafın birtərəfliliyinin (ancaq neft sektorunun) nəticəsidir. Məhz onun nəticəsidir ki, ölkəni bürüyən iqtisadi böhran getdikcə dərinləşmişdir.

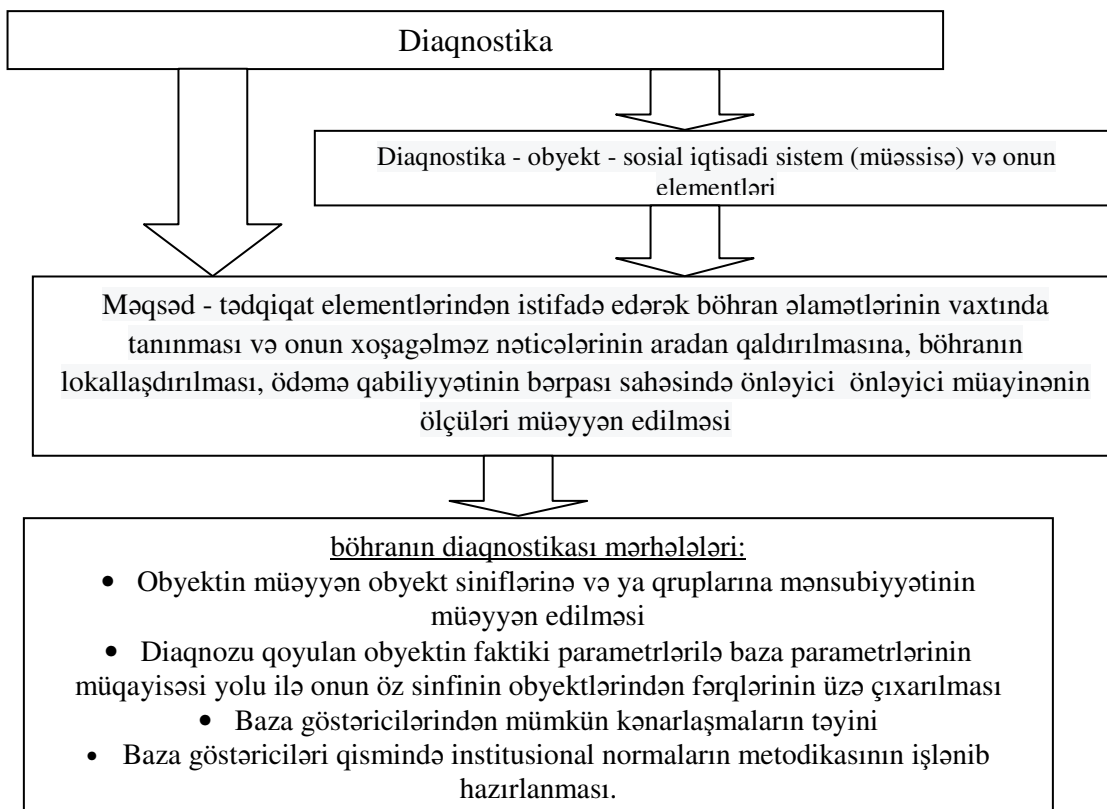
1.3. Antiböhranlı idarəetmə sistemində müəssisənin ümumi parametrlərinin diaqnoztikası

“Diaqnostika” termini “diaqnoz” sözündən olur ki, yunancadan tərcümədə “tanıma, təyin etmə” mənasını əks etdirir. Gündəlik həyatda “diaqnoz” sözü tədqiqatın nəticələrinin aydınlaşdırmasını, göstəricilərə əsasən bu nəticələr üzrə normativlərin, xarakteristikaların təyini kimi də başa düşülür.

Diaqnostika - obyekt, predmet, hadisə və ya tədqiqat prosedurlarının kompleksinin reallaşdırmasına idarəetmə prosesi vəziyyətinin təyini.

Diaqnostika - bu birdəfəli akt deyil, və, müəyyən vaxtda və sahədə həyata keçirilən prosesdir. İdarəetmə proseslərinin real vəziyyətinin təyini üçün diaqnostikanın tətbiqi çox faydalıdır.

Antiböhranlı idarəetmə sistemi idarə edilməsinə xüsusi mexanizm verən xüsusiyyətlərə malikdir: Çeviklik, uyğunlaşma qabiliyyəti və diversifikasiyası və situasiyaya vaxtında reaksiya vermək bacarığı, həmçinin müəssisənin potensialı və qeyri-formal idarəçilik metodları səmərəli istifadə etməyə imkan verir. Antiböhranlı idarəetmə mexanizminin bu xüsusiyyətlərini diaqnostika həll edir. (Şəkil 1.3.1.) Diaqnostika aşağıdakılarla şərtlənir: Qarşıdan gələn böhranın səbəbləri və əlamətləri, amillərə vaxtında diaqnoz qoyma, təsnifatı və onun hazırlanması həyata keçirilməli olan tədbirlər.



Şəkil 1.3.1. Diaqnostik- antiböhran idarəetmə sisteminin elementi kimi.

Diaqnostika proqnozun başlanğıc nöqtəsidir, çünki yaranmış vəziyyətin dəqiq və etibarlı aydınlaşdırılması olmadan obyektin inkişafının alternativlərini qiymətləndirmək mümkün deyil.

Ehtiyatların və xərclərin formalaşması üçün vasitələrin mənbələrinin artıqlığı balansın ayrı elementləri üzrə təşkilatın maliyyə sabitliyinin ən ümumiləşdirici göstəricisi hesab edilir¹⁴.

Müəssisə vəziyyətinin diaqnostikasının əsas mərhələsi aşağıdakılardır:

- *Təhlil obyektinin seçilməsi.* Böhranın miqyası, onun mümkün səviyyəsi və xarakter qiymətləndirilir. Lokal böhran ehtimal ki, onun yaranması daxili səbəblərlə şərtlənir, aşkar etmək kifayət qədər asandır.
- *Parametrlər sisteminin təyini.* Əsas parametrlərin və göstəricilərin sisteminin təyini, bu dövrə müəssisə vəziyyətindən mühakimə etmək mümkün olacaq.

¹⁴ Антикризисное управление, Е. А. Куликова, Екатеринбург Издательство 2013, səh 122

- *Məsuliyyətli şəxslərin (üzlərin) təyini.* Müəssisənin rəhbəri böhranlı vəziyyətdə olan komandanı menecerləri təyin edir, baş mütəxəssis araşdırmaları gedişini izləyir, əldə olunmuş məlumatları cəmləşdirir.
- *Bazar mühitinin tədqiqatı.* Bazarın xarici mühit amili kimi qiymətləndirilməsi eyni zamanda olan xərclər və vaxta qənaət məqsədilə bir çox təşkilatlarda gedir.
- *Nəticələrin əsaslandırılması.* Bütün alınmış informasiya emal edilir, böhran vəziyyətinin inkişafına təkan verən əsas amillərin və səbəblərin vaxtında aşkar edilir, müəssisənin cari vəziyyətini müzakirə edilir, başlanğıc istiqamətləri və məsələləri təyin edirlər.
- *Planının hazırlanması və strategiyanın seçimi.* Yaranmış vəziyyətin aradan qaldırılması tədbirləri və əsas metodları müəyyənləşdirilir.

Diaqnostika təhlildən başlanır. Analiz əsasında ümumi qanunauyğunluqlar və inkişafın ümumi patologiyaları aydınlaşdırılır. Diaqnostika müxtəlif metodlarla həyata keçirilir: analitik, ekspert, xətt və dinamik proqramlaşdırma metodları¹⁵.

Analitik metodlar statistik məlumatlara əsaslanan müxtəlif əməliyyatlar aiddir. Analitik diaqnostikası statistik informasiyanın köməyi ilə kompleks iqtisadi analiz metodlarından, həmçinin bal qiymətləndirmə üsullardan istifadə edərək diaqnostik tədqiqatların keçirilməsini nəzərdə tutur.

Ekspert diaqnostikası ekspertlər tərəfindən verilmiş qiymətləndirilmələrin və informasiyanın ümumiləşdirilməsinə əsaslanan diaqnozun vasitələri ilə aparılır. Ekspert diaqnostikası diaqnoz məqsədləri üçün xüsusi ekspert sorğularının aparılması vasitəsilə kontakt üsullarla alınan informasiyanın üzərində qurulur. Bu diaqnostikada əmsallar və müqayisəli iqtisadi effektivliyin göstəriciləri, ekspert qiymətləndirmələri metodlarından və s. istifadə olunur.

Xətt proqramlaşdırması — optimal nəticə əldə etmək üçün zəruri olan resursların və hərəkətlərin ən yaxşı kombinasiyalarını müəyyən edilməsi üçün istifadə edilən

¹⁵ Антикризисное управление, Москва ИНФРА-М 2003. Стр 151.

riyazi üsuldur. Xətt proqramlaşdırma metodunu və ya digər prosesi optimallaşdırmağa, gəliri artırmağa, effektiv resurslardan və vaxtdan istifadə etməyə icazə verir.

Dinamik proqramlaşdırma - müəyyən struktur idarəetməsi məsələlərinin həlli üçün hesablama metodu, qərarın qəbul olunmasının dəyişən çoxpilləli prosesi kimi təsəvvür edilir. Bu halda tədqiqat üç mərhələdən keçir:

- Riyazi modelin qurulması. Modeldə diaqnostika haqqında informasiyanın alınmasının prosesinin köməyi ilə obyekt təşkil edir;
- İdarəetmə vəzifələrinin yerinə yetirilməsi;
- Diaqnostikanın müxtəlif metodlarının istifadə etməklə təhlil və alınmış nəticələrin ümumiləşdirilməsi.

Diaqnostikanın məqsədi — tədqiqatın obyektinin vəziyyətini təyin etmək və bu tədqiqatın tamamlanmasının tarixinə və perspektivə onun vəziyyəti haqqında nəticəni vermək, sonra effektiv siyasəti, strategiyayı və taktikanı düzəltməkdən ibarətdir.

Diaqnostikanın vəzifələri — sisteminin bütün tərkib elementlərinin işinin əlaqələndirilməsinə yönəlmiş tədbirlərin müəyyən edilməsi. İstənilən səviyyədə idarə olunan obyektin vəziyyəti haqqında aydın təsəvvür olmadan peşəkar idarəetmə mümkün deyil. Diaqnostikanın vəzifələrin təhlili və proqnozu ilə sıx şəkildə əlaqəlidir.

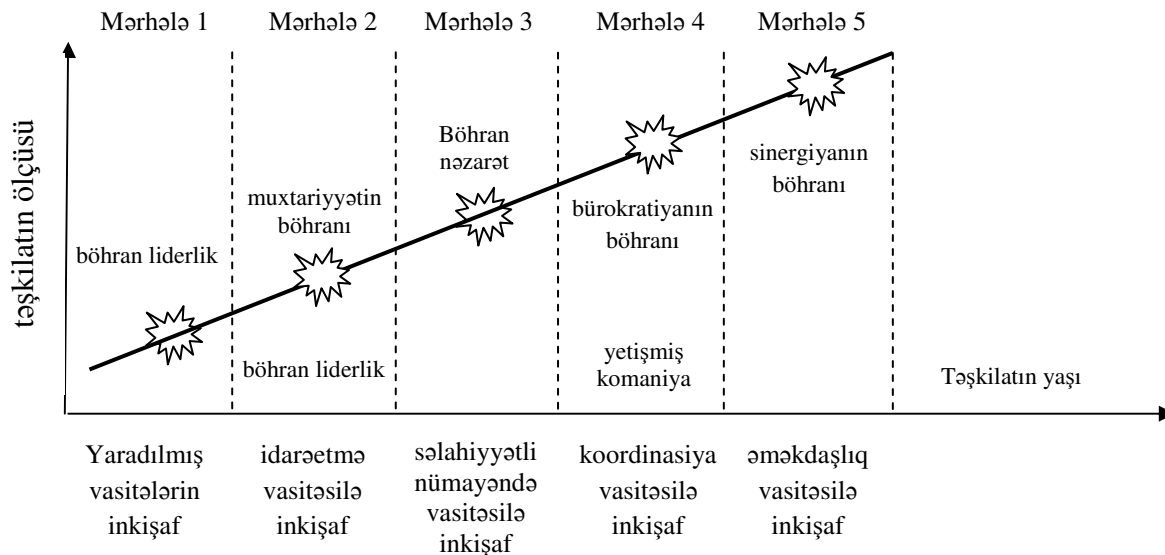
Tədqiqatlarımız nəticəsində diaqnostikanın səmərəliliyi yerinə yetirilməsi mərhələlərinin aşağıdakı ardıcılığı ilə müəyyənləşir:

- xüsusi sinif və ya qrupa aid bir obyektin yaradılması;
- baza parametrləri ilə onun faktiki parametrlərini müqayisə etməklə obyektin fərqləri aşkaredilməsi;
- baza göstəricilərindən mümkün kənarlaşmaların təyini;
- baza göstəriciləri kimi qurulmuş normaların formalaşmasının metodikasının hazırlaması.

Böhranın əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən biri də vaxt amili olur. Vaxt həmişə böhran dövründə xüsusilə əhəmiyyətli iqtisadi qiymətə malikdir. Məsələn, pul axınının diskont etməsinin köməyi ilə müəyyən edilən biznesin dəyərin qiymətləndirilməsi böhranın diaqnostikası üçün ehtimal edilən modellər əsasında, onun mərhələləri, və

qüvvədə olan müəssisənin dəyərini qiymətləndirilməsi vaxt amili daxil edirlər. Antiböhranlı idarəetmə sistemində diaqnostikanın tədqiqatının metodoloji və nəzəri əsasları aşağıdakı şəkildə (1.3.2.) göstərilmişdir.

Şəkil 1.3.2.



Qreynneru görə təşkilatların həyat dövrəsinin modeli.¹⁶

Müəssisənin diaqnostikası vaxtı müvəqqəti parametrlərinə və bir sıra normativ sənədlərin hesabına ehtiyacı ödəyə bilməsinə diqqət yetirmək lazımdır. Bu sənədlərə uyğun olaraq müəssisənin maliyyə vəziyyətinin mütləq göstəricilər sırasına ödəmə qabiliyyətinin dəyişdirilməsi mümkündür.

Diaqnostika yeniləmənin müsbət imkanlarını əks etdirən böhranın digər tərəfi bəzi alimlərin və mütəxəssislərin məsləhətləri qabaqlayan antiböhranlı idarəetməsi kimi çıxış edir. Diaqnostika antiböhranlı idarəetmə prosesində önleyici müayinəsinin mərhələsi olub öz-özünü məhv etməsindən müdafiə proqramıyla yanaşı o müflisləşmənin profilaktikasını və “müalicəsi” əhatə edir. Diaqnostikanın obyektinə aşağıdakı elementləri aid etmək olar.

Təşkilatda böhranların diaqnostikası — problemlərin üzə çıxardılmasına yönəldilmiş metodların məcmusudur. Zəif və “dar” idarəetmə sistemində uğursuz maliyyə durumunun və fəaliyyətin başqa neqativ göstəriciləri diaqnostikada tam əks olunur.

¹⁶<http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/01.shtml>

Obyektin inkişaf prosesinin tədqiqatı mövcud vəziyyətin aydınlaşdırmağa daha yaxşı kömək edir. Diaqnoz qoyma tədqiqat prosesidir, araşdırmaya təqdim edilən əsas tələblər aşağıdakılardır:

Etibarlılıq -yəni ilkin düzgün məlumatın təqdim edilməsində inam;

Obyektivlik -diaqnoz qoymanın başlanğıcından onun iştirakçılarının qiymətləndirilməsinin proseduru hazırlamaq və obyektin tədqiqatı proqramını təşkil etmək lazımdır. Bu prosedur üç məcburi şərtləri nəzərə almalıdır: Kim araşdırma aparır; O harada keçirilir; Baza parametrləri dəqiq müəyyənləşdirilməsi. Bu diaqnozun qoyulması subyektiv amillərin təsirini minimallaşdırmağa icazə verəcək;

Dəqiqlik — diaqnozun düzgünlüyünə lazım olan tələbdir.

Baza parametrləri — bu və ya digər vaxt müddətinə təsir edənləri nəzərə alaraq konkret obyektin spesifikasiyasını əks etdirən meyarlar (göstəricilər sistemi, keyfiyyət xarakteristikaları, cədvəllər və s.) sistemidir. Diaqnoz obyektin vəziyyətini düzgün qiymətləndirmək üçün meyarlar sistemi lazımdır. Bu hər şeydən əvvəl obyektin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi üçün keyfiyyət xarakteristikalarının və miqdar göstəricilərinin hazırlaması, müəyyən qiymətlərin ölçüsü üçün cədvəllər və s. göstəricilərin sisteminin yaradılmasıdır.

Ümumiyyətlə bütün növ diaqnostik tədqiqatların keçirilməsi adətən yayınmaların mövcudluğunu aşkar etmək və onların xarakterini müəyyən etmək məqsədi ilə normayla seçilməsini təşkil edərək proqnoz verməkdən ibarətdir.

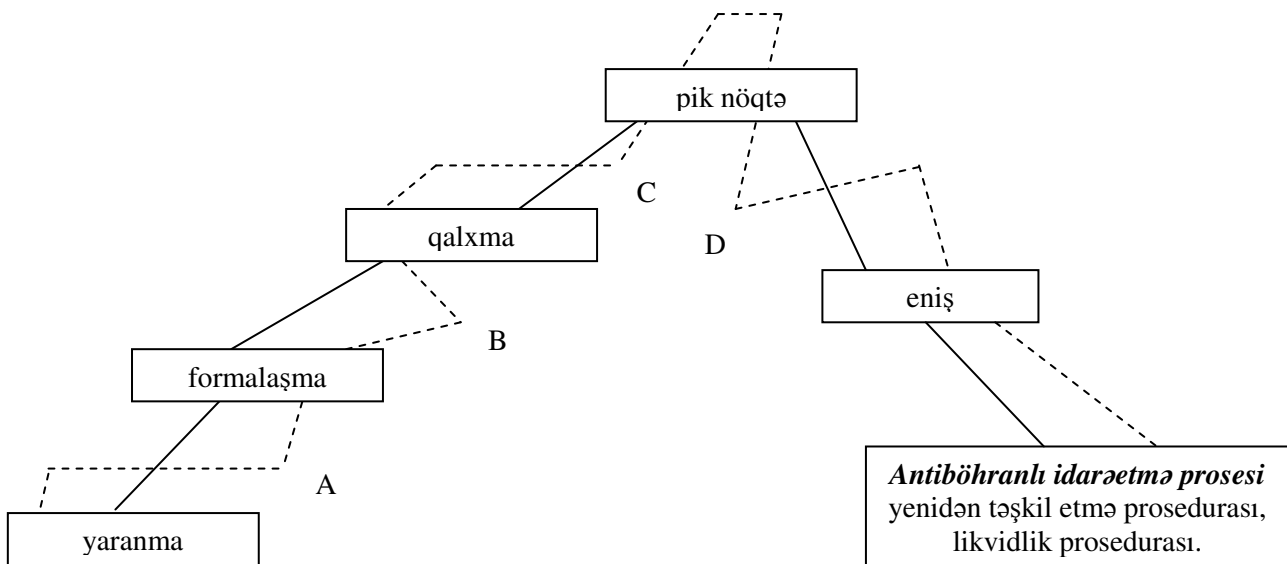
Birinci tip diaqnoz normalardan kənara çıxmaq və ya deformasiyanın ölçüləri müəyyən edilir. Diaqnozun bu tipinin tətbiqi, qaydaya salmağa və konkret tədqiqatların keçirilməsi nəticəsində olan dəyişiklikləri sistemləşdirməyə icazə verir.

İkinci tip diaqnoz konkret sinifə, konkret qrupa və ya məcmuya tədqiq edilən obyektin ləvazimatını müəyyən etməyə imkan verir. Diaqnostik tədqiqatların keçirilməsi barədə obyektin vəziyyəti müsbət və ya mənfi nəticələrin alınmasını nəzərdə tutur.

Üçüncü tip diaqnozun əlamətləri unikal uyğunluq kimi seçilmiş obyekti qiymətləndirməyə icazə verir. Əlamətlərin unikal uyğunluğu kimi obyekt vəziyyətini

tədqiq edərək, onların mövcudluğundan əmin olmaq və onlara ətraflı xarakteristikaları vermək kifayətdir.

Antiböhran idarəetmə sisteminin vacib hissəsi olan diaqnostika xəbərdarlıqlar, böhranın öhdəsindən gəlməyə yollarını, heyəti idarəetmədə qeyri-standart metodların tətbiqinin yenidən strukturlaşdırmasının strategiyalarını ortaya çıxarır. Bu mövqedən antiböhran idarəetmə müflisliklə və ya normal fəaliyyətin pozulmasıyla hədələyən dəyişikliyin diaqnostikası nəticəsində aşkar edilmişlər nöqsanlara konstruktiv reaksiya təsəvvür edilir. Belə yoxlanış qanunauyğunluq halı ilə resursların xərcinin səviyyəsinin tutuşdurulması və hədəflərə nail olma dərəcələrinin qiymətləndirilməsi nəticələri ilə təsdiq edilir. Bununla yanaşı, qeyd etmək vacibdir ki, antiböhranlı idarəetmənin məqsədlərindən biri də müəssisənin öz identikliyin qorunub saxlanması və daxili və xarici parametrlərin tarazlamasıdır. Bu xarici şəraitin dinamikasına onun sonrakı inkişafının və uyğunlaşmanın vacib şərtiylə çıxış edir. Müəssisə özünün ən yüksək hədudlarına və inkişafın mərhələlərinə çatdıqda, möhkəm tarazlıq gözləməyə çalışır və böhranın dağıdıcı tendensiyaalarının pik təsiri müəssisəni təqlid edərək Keynse görə “kvaziboda” vəziyyəti alır. (Şəkil 1.3.3.)



A, B, C, D nöqtələri böhranın vəziyyəti

Şəkil 1.3.3. Müəssisələrin həyat dövrəsi – aralıq və son böhranların zonaları.¹⁷

¹⁷<http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/01.shtml>

Diaqnoztikanın nəticələri aşağıdakı ardıcılıqla təqdim edilir:

- Obyektin inkişafının ümumi iqtisadi tendensiyasının təyini.
- Obyektin inkişaf prosesinin hansı mərhələdə olmasının təyini.
- Obyektin inkişaf proqnozunun verilməsi.

Menecerin fəaliyyətində xüsusi yeriböhranlı vəziyyətlərin idarə olunması tutur, həmçinin gözlənilməz meyllərin qarşısını almağa və mənfi nəticələrini minimallaşdırmağa yönəlir. İdarəetmənin əsas məqsədlərindən biri uyğun olan formaların, metodların və idarəetməvasitələrinin seçimi yolu ilə ehtimal edilən səhvlərin miqdarını minimallaşdırmaqdır. Böhranın diaqnostikası zamanı bütün ölkə iqtisadiyyatı, onun ayrı-ayrı sahəsi tədqiqatın obyekti ola bilər. Problemin diaqnostikası onun həlli və ya lokallaşdırması yolunda ilk addımdır. Problemin diaqnozu bəzi hallarda aralıq qərarlarının qəbulunu nəzərdə tutan bir neçə mərhələdən ibarət olan prosedur olur. Diaqnoz qoyma “gəlir”, “analiz”, “proqnozlaşdırma” və “qərarın qəbul olunması” anlayışlarla birbaşa bağlıdır.

Təşkilatda böhran diaqnostika üsullarına daxildir: Xarici mühitin monitorinqi siqnalların sistemli təhlil və firmanın maliyyə vəziyyətinin auditori şirkətin borclarının müəyyənləşdirilməsi, kredit siyasətinin təhlili, risklərin, mümkün dəyişikliklərlə bağlı vəziyyətin və rəqabət statusunun gələcəkdə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılmasının təşkili.

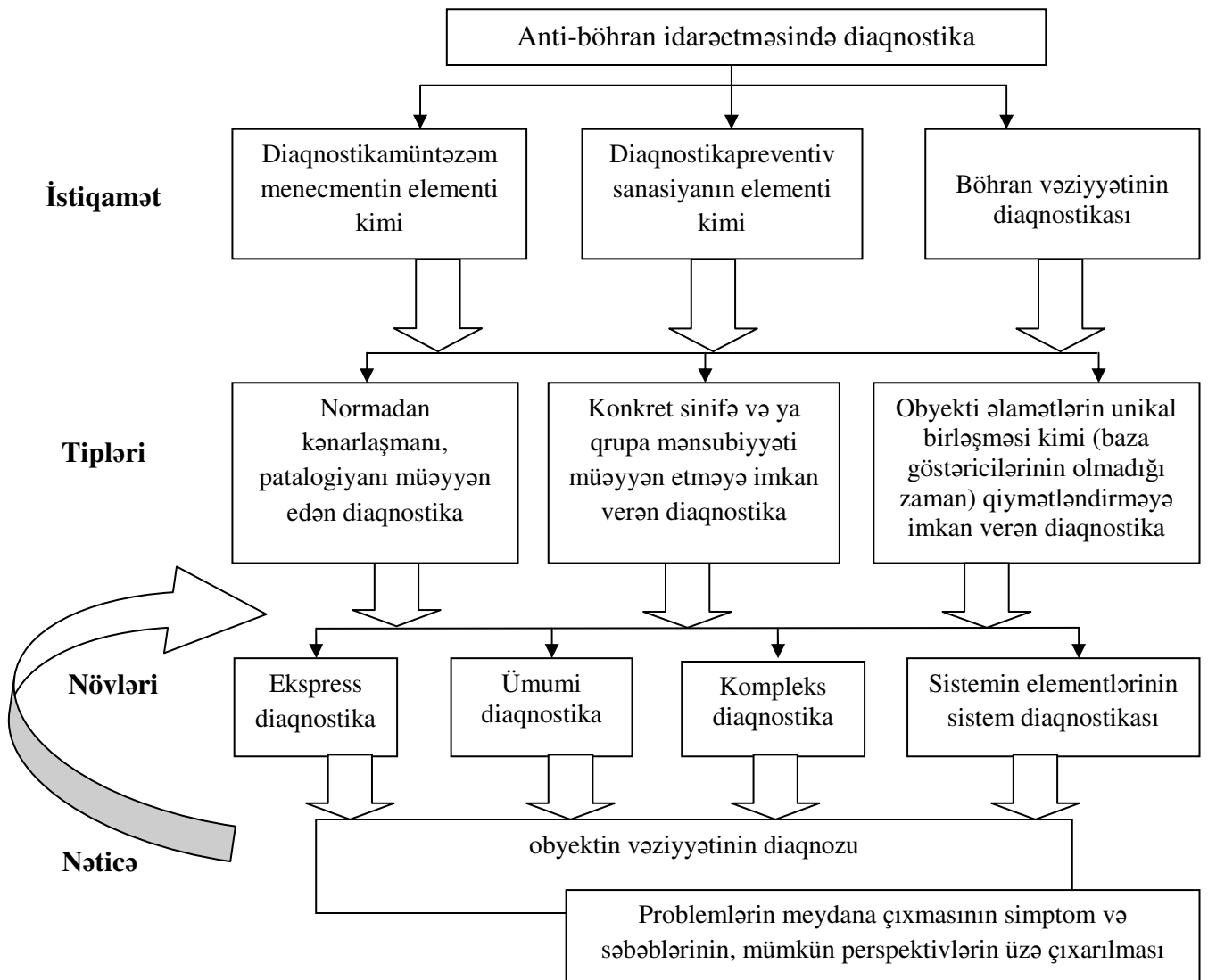
Antiböhran idarəetməsində sistemində diaqnostikanın funksiyaları.

Diaqnostika antiböhranlı idarəetmə metodologiyası müflisləşmə, təşkilati struktur və idarəetmə sistemlərinin maliyyə vəziyyəti təhlilinə əsaslanır. Onun sayəsində böhran vəziyyətinin gərginliyi müəssisələrin "düzümlülük" qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi normasının tanınmasından və onların korporativliyinin səviyyəsinin müəyyən edilməsi mühüm rol oynayır. Diaqnostikada göstərilən tibbi və texniki sahələrdə reallaşdırılmayanlar spesifik xüsusiyyətlərinin problemi antiböhranlı idarəetmə sistemində aktual olaraq qalır və daxildir:

- ❖ Sosial-iqtisadi sisteminin inkişafı nəticəsində idarəetmə obyektinin yeni xüsusiyyətlərin öyrənilməsi;
- ❖ İdarəetmə subyektinin inkişafında səbəb nəticə əlaqələrinin üzə çıxardılması;
- ❖ böhranın diaqnoz qoyulmasında menecerin istifadə edilən ekspert biliyinin sərhədlərin təyin edilməsi;
- ❖ müəssisələrin bazar makromühitinin yüksək dəyişənlik şəraitində vəziyyətinin müəyyən edilməsi üçün monitoring, idarə oluna bilməni və informasiya kontrolunun dərəcəsini və proqnozlaşdırmanın ehtimalını aşağı salan əhəmiyyətli dərəcəsinin tapılması;
- ❖ Antiböhranlı idarəetmə diaqnostikası funksiyalarının proqnozlaşdırılması səmərəliliyinin artırılması zərurəti.

Sosial-iqtisadi sistemlərin mürəkkəblik səviyyəsinin kəskin artması menecmentin fəaliyyət effektivliyi və keyfiyyətinə olan tələblərdə əks olunur. Bu bəzi istiqamətlərin idarəedətmədə diaqnostikanın konseptual yenidən qurulmasını özünə cəlb edir. Bununla yanaşı, fikrimizcə ümumiləşdirilmiş diaqnostikası nəzəriyyəsi müəssisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyəti, onun təşkilati quruluşu və idarəetmə sisteminin diaqnoza qədər sintez üsullarının müxtəlifliyini tələb edir.

Müəssisənin antiböhranlı idarəetməsinin təsirliliyinin artması, onun amillərinin təsnifatının tətbiqi baxımından diaqnostikanın növləri aşağıdakı kimi göstərilmişdir. (şəkil 1.3.4)



Şəkil 1.3.4. diaqnostikanın tiplərinin və növlərinin təsnifatı

Aparılan tədqiqatlara və təşkilatı təcrübəyə söykənərək, nəticə çıxartmaq olar ki, diaqnostika antiböhran idarəetməsində:

- sosial-iqtisadi sistemin təsərrüfat fəaliyyətinin baza göstəricilərinin tədqiqatı;
- müəssisənin maliyyə-iqtisadi və texniki-texnologiya vəziyyətinə daxili və xarici amillərin təsirinin hərtərəfli təhlili;
- hazırlanmış tədbirlərin, maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırmasının və önleyici müayinənin proqnozlaşdırmanın, hədəflərinin və ya perspektivlərinin ekspert qiymətləndirməsi.

Fəsil 2. Xarici mühitin dəyişkənliyi şəraitində antiböhranlı idarəetmə sisteminin təhlili.

2.1. Antiböhranlı idarəetmə sistemində təşkilatın xarici mühitin aspektlərinin qiymətləndirilməsi.

Müəssisələrin antiböhranlı idarəetməsi xarici mühitin müxtəlif amillərinin təsiri altında formalaşır. Elmi ədəbiyyatda xarici mühit amillərinin qiymətləndirilməsinə, əsasən strateji idarəetmə kontekstində böyük diqqət göstərilir. İ. Toyminseva qeyd edir ki, antiböhran strategiyasının hazırlanmasının əsas istiqaməti müəssisənin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi, məlumatların təhlili və bazarda müəssisənin reqlanemtinin qiymətləndirilməsi, rəqabət üstünlüklərinin üzə çıxarılmasına xidmət edir ¹⁸. Bütövlükdə, iddianın təsdiqi kifayət qədər mücərrəd xarakter daşıyır, çünki yalnız müəssisənin fəaliyyətinin ümumi gələcək istiqamətlərini müəyyən edir.

Çox vaxt elmi ədəbiyyatlarda diqqət xarici mühit vəziyyəti bir qayda olaraq, vurğulanır ki, xarici mühit öz parametrlərini dəyişir və müvafiq olaraq müəssisəyə təsir xarakteri bu zaman görülür. Belə ki, V. Draşkoviç qeyd edirdi ki, firmanın adaptasiya strategiyasının seçilməsi üzrə qərarın qəbulu üçün zəmin olan xarici mühitin dəyişən şəraiti təşkil edir ¹⁹. Güman edirik ki, xarici mühitdə olan dəyişikliklər haqqında iddia düzgündür, amma məhz hansı dəyişikliklər strateji qərarların qəbulu vaxtı nəzərə alınmalıdır, bu aspektdən qərarların qəbulu dəqiq müəyyən edilməmişdir.

Müəssisənin xarici mühiti onun banklar və kredit verənlərlə, yerli hakimiyyətlə, xammal göndərənlərlə, rəqiblərlə və bazardakı vəziyyətlə bağlı olan münasibətləridir. Kreditorlarla münasibətdə antiböhranlı idarəetmə hesab edir ki, əgər müəssisə müflis olmusdursa müəssisəni bütöv və ya hissə - hissə satmaqla ilk növbədə borcları bağlamaq lazımdır. Əgər müəssisə müflis elan edilmişdirsə, ona xüsusi antiböhranlı idarəetmə rejmi tətbiq edilir və bu zaman əsas idarəetmə orqanı kreditorların toplantısı

¹⁸ Тойменцева И. А. Оценка стратегической позиции автотранспортного предприятия на рынке услуг грузовых перевозок, И. А. Тойменцева, Вектор науки ТГУ. – 2011. Стр 254 – 258.

¹⁹ Драшкович В. Дилемма стратегического менеджмента / В. Драшкович // Проблемы теории и практики управления. – 2004. Стр 98 – 103.

olur ki, bütün qərarlar orada təsdiq edilir. İclasda səsvermə hüququ kreditorlar arasında müflisin onlara olan borclarına uyğun bölüşdürülür. Əlbəttə kreditorlar arasında əsaslarını seçmək və xüsusi antiböhranlı idarəetmə rejimində onların mümkün mövqelərini qiymətləndirmək lazımdır.

Mühitin qiymətləndirilməsi adətən missiyanın təyini üçün bazanı təmin edən, o cümlədən müəssisənin hədəfləri, müəssisənin missiyasını yerinə yetirməyə və öz hədəflərinə nail olmağa icazə verən strategiyaların hazırlanmaları (təkmilləşdirmələri) strateji idarəetmə sisteminin formalaşmasında ilk an hesab edilir. Qeyd edək ki, missiya xarici mühitin cari dəyişikliklərindən asılı olmayan müəssisənin fəaliyyətinin ən əhəmiyyətli sabitidir. Demək olar ki, məhz missiya müəssisənin fəaliyyətinin mahiyyətini müəyyənləşdirir, missiyanın dəyişdirilməsi - müəssisənin özünün mahiyyətinin dəyişikliyi, faktiki olaraq – əvəzetmə kimi başa düşülür.

O. Vixanski müəssisənin mühitinə üç mühitin məcmusu kimi baxır: makro mühit; yaxın ətraf mühit; təşkilatın daxili mühiti²⁰.

Q. Franovskoyun fikrincə, makro mühit və yaxın ətraf mühit müəssisənin xarici mühitini yaradır. Xarici mühit – bu müəssisə tərəfindən nəzarətə təslim olmayan və müxtəlif sferalara və onun fəaliyyətinin aspektlərinə təsir edənlər qarşılıqlı əlaqəli və ya müstəqil subyektlərdən və amillərdən ibarət olan sistemdir.²¹

Y. Lapıqin hesab edir ki, təşkilat xarici mühitdən asılı olduğu üçün məhduddur, və eyni zamanda, onlar xarici mühit olan zəruri resursları alır və bütün xarici mühitə öz həyat fəaliyyətinin məhsulları ötürürlər.²²

Antiböhranlı idarəetmə sisteminin formalaşdırılması üçün müəssisələrin xarici mühit amillərinin təsiri mühüm əhəmiyyətli xarakteri daşıyır. Adətən onlar tərkibbaxımından iki əsas qrupa ayırırlar – birbaşa və dolaylı. Q. Franovskaya yazır ki, firmaya təcili və bilavasitə təsiri göstərən amillər düz təsir (yaxın ətraf mühit) mühitinə; bütün başqaları, firmaya vasitəçiliklə təsir göstərənlər — vasitəli təsir

²⁰Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник . О. С. Виханский. М.: Гардарики, 1998. səh 20.

²¹Франовская Г. Н. Учебное пособие по курсу «Малый бизнес» / Г. Н. Франовская. Воронеж, 2007. Səh 58.

²²Лапыгин Ю. Н. Теория организаций: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. Səh 276.

(makro mühit) mühitinə aiddir.²³ Biz güman edirik ki, müxtəlif təbiətli proseslərin əsaslandırılmış uyğunlaşdırılması, təsirin üsulu və obyektlərin səviyyələrinin dəqiq müəyyən edilməsi mürəkkəb bir proseduradır. Eyni zamanda, mikrosəviyyədə bilavasitə hərəkət edən amilləri məsələn, təşkilat strukturu, işgüzar mədəniyyət, müəssisə-kontragentlərin (tərəf müqabillərinin) korporativ idarəetməsi göstərmək olar.

Xarici mühitin təsirinə təhlili əsaslı makro mühit və mezo mühitin əlamətlərinin məcmusu üzrə təqdim edilir.

Makro mühit müəssisələrin fəaliyyətinin ümumi şəraitini təşkil edir və özündə ictimai-siyasi, iqtisadi, sosial-demoqrafik, beynəlxalq, elmi-texnoloji, hüquqi, təbii-coğrafi amilləri birləşdirir. Bu göstərilən müxtəlif amillər böhran proseslərinə meyillidir. Makro mühit və onların böhran proseslərinə dayanıqlılıq baxımından amillərin tərkibi 2 nömrəli cədvəlinə təqdim olunur.

Cədvəl 2. Makroiqtisadi mühitin dövrü böhranlara qarşı davamlılıq aspektləri.

<i>Makromühitin amilləri</i>	<i>Böhrana müqavimət</i>	<i>Böhrana müqavimətsiz</i>
<i>İctimai-siyasi</i>	Sahibkarlıq fəaliyyətinin dövlət tənzimlənməsi sistemi	-
<i>İqtisadi</i>	Vergitutma qaydası, əmək məhsuldarlığı	ÜDM, inflyasiya, işsizlik səviyyəsi, faiz dərəcəsi və əmanət, normaları toplamaq, ödəmə balansı, istehlak, yığım norması
<i>Sosial-demoqrafik</i>	Həyat tərz, vərdisləri, mənəvi və etik normalar, dini normalar, əhəlinin strukturu cins və yaş	Əhəlinin müxtəlif qruplarının həyat səviyyəsi
<i>Beynəlxalq</i>	-	Böyük siyasi hadisələr, müharibələr, təbii və texnogen qəzalar və s.
<i>Elmi-texnoloji</i>	Texnika, texnologiya	-
<i>Hüquqi</i>	Hüquqi normativ aktlar	-
<i>Təbii-coğrafi</i>	Fiziki mühit, iqlim şəraiti və s..	-

²³Франовская Г. Н. Учебное пособие по курсу «Малый бизнес» / Г. Н. Франовская. Воронеж, 2007. Стр 58.

Təqdim olunan cədvəldə makro iqtisadi mühitin böhranlara qarşı davamlılığının qiymətləndirilməsinin 8 aspekti göstərilmişdir və böhranlı proseslər üçün müxtəlif reaksiyalar onların faktını vəziyyətini əks etdirmək məqsədi daşıyır. Ona diqqət yetirək ki, cədvəldə adıçəkilən makro mühitin qruplarının hər 1 amili heç bir konkret müəssisə tərəfindən təsirə məruz qalmır və onlara ciddi təsir göstərə bilməz əgər o inhisarçı vəziyyətində durmursa. Buna görə makroiqtisadi amillər yalnız antiböhranlı idarəetmə prosesində diqqət cəlb edə bilər və idrak funksiyasının informasiya əsası kimi xidmət edə bilər.

Müəssisənin böhranlı vəziyyətdən çıxarılmasında mühüm rol idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmiləşdirilməsi oynayır²⁴. İdarəetmənin təşkilati quruluşunu müəyyən edən parametrlər aşağıdakılardır:

- ❖ müəssisənin idarəetmə sisteminin ierarxiya səviyyələrinin sayı;
- ❖ idarəetmə funksiyaları üzrə idarəetmə heyətinin sayı;
- ❖ xətti idarəetmə heyətinin sayı;
- ❖ hər bir səviyyədə struktur bölmələrinin sayı;
- ❖ idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşdirilmə səviyyəsi.

Müəssisənin fəaliyyət meydanı ətrafında mikro mühit amillərinin daşıyıcıları daha genişdir. Antiböhranlı idarəetmə sisteminin formalaşması nöqtəyi-nəzərindən M. Porteranın rəqabət güclərinin klassik analizinə diqqəti yeyirək. Müəllifin fikrincə, xarici mühitlə qarşılıqlı təsir əsasında rəqabət strategiyasını formalaşdırmaq lazımdır. Baxmayaraq ki, xarici mühit çox geniş, müxtəlif iqtisadi və sosial qüvvələri əhatə edir, həmçinin o, rəqib olduğu firmanın xarici mühitin əsas elementlərindən sayılır. Sahə strukturu firma üçün hazırlanan strategiyanın variantlarını həmçinin, rəqabət oyun qaydalarını müəyyən edir. Ona diqqəti yönəldək ki, xarici mühitin ən əhəmiyyətli elementləri böhranlara qarşı müxtəlif davamlılığı malikdir. Hesab edirik ki, yaxın ətraf mühiti aşağıda təqdim etdirlən cədvəldə (2) komponentlər üzrə təhlil etmək məqsədə uyğundur.

²⁴“Menecment” dərslik, K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2007, səh 951

Cədvəl 2 - mikroiqtisadi mühitin dövrü böhranlara qarşı davamlılıq amilləri.

Mikroiqtisadi mühitin amilləri	Böhranlara qarşı davamlıdır	Böhranlara qarşı dayanıqsız
Təchizatçılar	Əmək resurslarının (məşğulluq xidmətinin, təhsil müəssisələri və s) tədarükçüləri, əmək bazarı	xammal və materiallar, avadanlıq, enerjidaşıyıcıları, kapital (banklar, səhmdarlar, qeyri-kommersiyatəşkilatları)
İstehlakçılar		Birbaşa istehlakçılar (şəxsi istifadə üçün təsərrüfat, xidmət və mal alan); firmalar, istehsal hədəfləri üçün mallar və xidmətləri alanlar; vasitəçi-firmalar; Büdcə təşkilatları; şəxsi istehlak və istehsal üçün mallar və xidmətləri əldə edən xarici istehlakçılar
Rəqiblər		Rəqabət aparan satıcılar; rəqabət aparan mal-əvəzedicilər; rəqabət aparan alıcılar; yeni rəqiblər
Əlaqə auditoriyaları	Nəzarətin və sahibkar fəaliyyətinin nizama salmasının dövlət idarələri; KİV; vətəndaş cəmiyyəti institutları (həmkarlar ittifaqları, ictimai rəyin vətəndaş qrupları və başqaları); yerli cəmiyyət (icmalar, dini təşkilatlar və başqaları)	
İşçi qüvvəsi bazarı	Kadrlar ixtisası, təhsil səviyyəsi, işçi qüvvəsinin dəyəri	

M.Porteranın fikrincə bu güclərin təsiri bütövlükdə sahədə gəlirliliyin potensialını müəyyən edir.Porterin beş gücünün struktur xarakteristikalarına baxaq. Sahəvi rəqabət aşağıdakı formada özünü göstərir: rəqiblərin (nə qədər çox, daha pis) sayı; bazarın (nə qədər az olarsa, rəqabət daha kəskin) artım sürəti; oxşarlıq məhsulları

(nə qədər çox, daha pis); rəqiblərindən fərqli cəhətləri; reklam üçün rəqiblərinin xərclərin səviyyəsi.²⁵

M. Porter və başqa tədqiqatçıların əksəriyyətinin fikrincə xarici mühit –nəzarətə təslim olmayan müəssisənin müxtəlif fəaliyyət sahələrinə təsir edən qarşılıqlı əlaqəli və ya asılı olmayaraq mövcud aktiv subyektlərdən və amillərdən ibarət olan sistemdir. Xarici mühitin təhlili müəssisəyə xarici mühitin tərəfindən imkanlar və təhlükələr üzə çıxarmağa imkan verir. Bazar özü kifayət qədər sabitdir, müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yalnız ayrı-ayrı aspektlərini qiymətləndirmək mümkün olsa da, onun fəaliyyətinə xarici mühitin təsirini təhlil etmək və müəssisənin daxili imkanlarını nəzərdə tutan kompleks qiymətini vermək olmaz, dövrü tərəddüdlər, rəqabət güclərinin dəyişikliyi üçün əsas kimi M. Portera analizində təqdim edilməmişlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadçılar tərəfindən firma, əlahiddə müəssisə, sahə yaxud bütün iqtisadiyyat kimi nəzərdən keçirilən istehsalçıların rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsinin hamılıqla qəbul edilmiş vahid metodikası hələlik yoxdur. Ədəbiyyatda bu problemin həllinə bir sıra yanaşmalara rast gəlinir. Lakin onların əksəriyyətinin köməyiylə müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yalnız ayrı-ayrı aspektlərini qiymətləndirmək mümkün olsa da, onun fəaliyyətinə xarici mühitin təsirini təhlil etmək və müəssisənin daxili imkanlarını nəzərdə tutan kompleks qiymətini vermək olmaz.²⁶

İdarəetmə potensialı resurslarının qiymətləndirilməsi nəticəsində rəhbərlik müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi üzrə aşağıdakı ilkin qərarları hazırlayır:

- saxlanılacaq, ləğv olunacaq və ya da bölmələrlə birləşdiriləcək idarəetmə və istehsal bölmələrinin təxmini tərkibinin müəyyənləşdirilməsi;
- yeni kadrlarla möhkəmləndirmək, rəhbər və mütəxəssislərin dəyişdirilməsi və yenidən hazırlanması işlərinin görülməsi;

²⁵Попре М. Указ. соч. Сəh 38.

²⁶İqtisadi təhlil(dərslik) H. A. Cəfərli səh 123.

- idarəetmə əməyini yeni hesablama və təşkilati-texnika ilə təmin olunması işlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- müəssisədə idarəetmə informasiyasının tərkibinin həcmnin, axın texnologiyasının və idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinə nəzarətin müəyyənləşdirilməsi;
- mövcud problemlərin həll olunması üçün lazım olan maliyyə, əmək və maddi resursların təxmini səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi.

Böhranın səbəblərini araşdırmaq məqsədilə xarici amillərin qiymətləndirilməsi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Vəziyyətin inkişafının dəqiq və aydın mənzərəsini formalaşdırmaq üçün alınmış nəticələr bir neçə mərhələdən təhlil, müqayisə etmək düzgün hesab etmək olar:

- Makromühitin təhlili dörd sektora bölmək olar: siyasi mühit, iqtisadi mühit, sosial mühit, texnologiya mühiti;
- Rəqabət mühitinin təhlili üzrə beş aspektdən: Alıcılar, təchizatçılar, rəqiblər, potensial yeni sahələr daxilində - rəqiblər, malları-əvəzediciləri. Xarici mühitin analizi üçün həmçinin tətbiq edilən kifayət qədər məşhur üsul SWOT metodudur.

2.2. Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan amilinin təsiri

Təşkilatda insan qruplarının idarə edilməsi psixoloji faktor kimi qiymətləndirilə bilər. Hal-hazır ki, dövrdə belə fikr ayrılıqları problemlərin aradan qalxmasına mənfi təsir göstərir. Böhranın yaranma səbəblərinə görə xarici təsirlər öndə durarsa cəmiyyətdəki qarışıq proseslərin təşkilatdakı vəziyyətə təsirsiz ötürməsi çətin məsələlərdən hesab edilir. Rəhbərlik tərəfindən istehsalın bütün amillərinin idarəetməsi müəssisədə çox əhəmiyyətlidir və şübhəsiz ki, aparıcı yerihəyətin idarəetməsəitutur. Adətən böhran vəziyyətində rəhbərlər çalışırlar ki, təşkilatdakı prosesləri stabil olaraq davam etdirlənlər, əgər bu hal mümkün deyilsə mənfi təsirlərdən az zərərlə qurtulmaq üçün bəzi profilaktik önləyici tədbirlər olaraq istehsal prosesini qənaətli rejimə salsınlar. Hər növ böhran – unikal hadisədir və xarici mühitdə hadisələrin şirkət daxili proseslərətəsiri effektiv idarəetmə hesabı tələb edir. M. Armstrong inkarı və münaqişəni özünə daxil edən böhranların ümumi prinsipləri ayırmışdır. Həmçinin bir sıra böhran vəziyyətində idarəetmənin normaları mövcuddur, hansılar ki, bütövlükdə istifadə olunandır və hər təsadüfi hadisəyə uyğunlaşdırmaq olar. Belə normalar sırasına aşağıdakılar aiddir²⁷:

1. Hamıya anlatmaq ki, rəhbər heyətin idarə olunmasında böhranlı vəziyyəti həqiqətən bilir;
2. Böhran vəziyyətində iş üçün komandanı seçmək, rolları, tapşırıqları və hüquqları bölüşdürmək rəhbərə tərəfindən həyata keçirilir. Hər bir əməkdaş hər hansı tapşırıqların icrası ilə məşğul olmalıdır;
3. Təbe olan soyuqqanlılığı itirməmək, təlaşa düşməmək, çox coşqun reaksiya verməmək, başı itirməmək kimi özünü aparmağa çalışmalıdır;
4. Addımı yavaşıtmaq xüsusi haldır ki, heyət düşünsün ki, hamı rəhbərin kontrolunun altındadır və nəzərdə tutulmuş plan üzrə gedir.

²⁷ «Антикризисное управление» по ред. К.В. Балдина, М., Изд. «ГАРДАРИКИ», 2007 г. səh 164

M. Armstrong həmçinin böhran şəraitində heyətin idarəetməsi məsələsini vaxtaşırı yaranan iş rejimi kimi, idarəetmə işini araşdırmış: “Böhran vəziyyətlərində firmanın kadrların idarəetməsi – bu gərgin şəraitdə yaxşı idarəetməni tələb edir”.

Böhran vəziyyətlərində kadr siyasətinin əsas əhəmiyyəti heyətin idarəetmə sisteminin düzgün yerinə yetirilməsidir. Onun məqsədi - optimal balansın qorunub saxlanması və yeniləşdirilməsi əmək bazarının vəziyyəti və müəssisənin tələbatına uyğun kadr təminatının təmin edilməsidir. Müəssisələrin böhranı şəraitində kadr siyasətinin dörd tipi mövcuddur²⁸:

1. Passiv kadr siyasəti. Müəssisənin rəhbərliyində personal barəsində dəqiq ifadə fəaliyyət proqramı yoxdur, müəssisədə kadr fəaliyyəti böhran şəraitində ən yaxşı halda işin mənfi nəticələrinin aradan qaldırılmasına ibarətdir.
2. Reaktiv kadr siyasəti. Müəssisənin rəhbərliyi böhran vəziyyətinin (münaqişəli vəziyyətlərin yaranması, məsələnin həlli üçün kifayət qədər ixtisaslaşdırılmış iş qüvvəsinin yoxluğu, həmçinin məhsuldar əməyə motivasiyalar) simptomlarına nəzarəti həyata keçirir və böhranın lokallaşdırması üzrə özlərini təşəbbüs edir.
3. Önləyici kadr siyasəti. Müəssisənin rəhbərliyi vəziyyətin inkişafının əsaslandırılmış proqnozları var, lakin bu vəziyyətə təsir göstərmək üçün vəsaiti yoxdur.
4. Fəal (rəşional) kadr siyasəti. Müəssisənin rəhbərliyi kafi diaqnoza və vəziyyətin inkişafının əsaslandırılmış proqnozuna, həmçinin ona təsir üçün vasitələrə malikdir.

Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan amili önəmli yerdə durur. Çünki ən çox təşkilatda böhran alt təbəqəyə yəni aşağı səviyyəli işçi qrupuna təsir edir ki, bu da sonda onların ixtisarı və ya onlara əmək haqqı verilməsində fasilələr səbəb olur. Bu

²⁸ Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007, səh 283

kimi hallarda ümumiyyətlə böhran vəziyyətində işçi qrupu ilə rəhbərlik arasında narazılıqlar, münaqişələr yarana bilər.

Münaqişə - idarəetmə metodu kimi böhranlı vəziyyətdə mühüm yer tutur.

Münaqişə – bu iki və ya daha çox tərəfin arasında razılığın yoxluğundan əmələ gələn insanlar arasında ziddiyyətdir. Böhran vəziyyətlərində münaqişəli vəziyyətlər demək olar ki, qaçılmazdır. Münaqişələr ən başlanğıcda ən təsirli və ya görünməyə bilər. Bu prosesin ilk simptomlarını hiss etmək rəhbərin üzərini böyük öhdəliklər yaradır. Çünki mövcud vəziyyətin stabil olaraq davam etməsi rəhbərin böhran dövründə ali məqsədlərindən biri kimi hesab edilir. Böhranda təşkilatlarda yaşanan münaqişə dağıdıcı nəticələri xüsusilə arzuolunmazdır. Amma eyni zamanda konstruktiv münaqişə - konkret müəssisənin böhrandan çıxış yollarının axtarışı üçün yeganə üsuldur. Rəhbər heyətin daxili qarşılıqlı təsiri və kollektivin real imkanları haqqında informasiyaya malik olur. Bu potensialın reallaşdırması biznesin yenidən strukturlaşdırılmasında onun maddiləşdirməsi, münaqişələrsiz yeniliklərin mənimsənməsi ağılsızdır. Müəyyən şərtlərdə münaqişələr təşkilat üçün funksional, pozitiv nəticələrə malik olur:

- ❖ dəyişikliklərin tətbiq edilməsi, yeniləmələr, tərəqqi;
- ❖ yetişmiş problemin aydın təsəvvürü və bu və ya digər məsələ üzrə tərəflərin real mövqelərinin açıqlığına görə onun qərarı üçün əlverişli mühitin yaradılması, həmçinin dəlillər, dəqiq qısa fikir və maraqların ifadələri;
- ❖ problemlərin həlli üçün diqqətin, marağın və resursların səfərbərliyi və nəticə kimi – iş vaxtının və təşkilatın vasitələrinin formalaşması;
- ❖ münaqişə nəticəsinin formalaşması, ortaq qəbul etdiyi qərar münaqişə iştirakçılarının onun reallaşdırılmasını asanlaşdırır;
- ❖ fikirləşilmiş və əsaslandırılmış hərəkət öz haqlılığını sübut etmək üçün stimullaşdırma;
- ❖ iştirakçıları yeni, daha səmərəli qərarların problemin özünü aradan qaldıran və ya azaldan qarşılıqlı fəaliyyətin hazırlanması;

- ❖ gələcəkdə əməkdaşlıq qabiliyyəti münaqişə iştirakçılarındakı inkişafı, münaqişə tərəflərin qarşılıqlı təsiri nəticəsində qaydaya salınır. Razılığa gətirən dürüst rəqabət sonrakı əməkdaşlıq üçün lazım olan qarşılıqlı hörməti və etibarını artırır;
- ❖ insanların arasında münasibətlərdə psixoloji gərginliyin boşalması, onların maraqlarının və mövqelərin daha dəqiq təyini;
- ❖ qrup düşüncəsinin ənənələrinin öhdəsindən gəlməsi, konformizm, “itaətkarlığın sindromu”, sərbəstfikirliliyin və şəxsiyyətin inkişafının işçisində formalaşma;
- ❖ potensial problemlərin ağrısız qərarı haqqında bacarıqların münaqişəsinin iştirakçılarındakı təkmilləşdirmə;
- ❖ qruplararası münaqişələrin yaranması halında qrup birliyinin gücləndirilməsi.

Antiböhranlı inkişafı – bu böhranın mütləq yoxluğu deyil və belə vəziyyətin mövcudluğu inkişafın (fərdlərin maraqlarının mövqelərində) müvəffəqiyyətinin impulsudur.

Yalnız insan hədəfə və maraqlara malik ola bilər. Məhz onlar tanımanın və böhranların öhdəsindən gəlməsinin əsasıdır.

İnsan amili böhranlı vəziyyətlərin yaranması, onun müxtəlif mərhələlərində təzahür forması kimi çıxış edir, həm də böhranların idarə edilməsində əsas fiqur kimi özünü göstərir.

İdarəetmə – bu insan fəaliyyətidir, hansı ki, onun keyfiyyətləri ilə təyin edilir: təcrübə, təhsil, həqiqətə və insanlara münasibət, metodoloji yanaşmalar və s.

Böhran təkcə mənfəətitkisi ilə yox, həm də nəzərdə tutulan qazancın əldə edilməyib bilinməməsi ilə xarakterizə olunur. Bu halda, sahibkar bütün xərclərin məbləğində itkiyə məruz qalır, yəni bu gözlənilən mənfəəti üstələyən və sahibkar tərəfindən verilmiş sazişə ayrılan vəsaitlərin əvəzi ödənilməz şəkildə

itirilməsinə gətirib çıxaran itki təhlükəsi ilə səciyyəli²⁹. Obyektiv hadisə olaraq, böhran həmişə özündə insan təbiətinin amillərini əks etdirir – mentalitet, mədəniyyəti, maraqlar, ictimai şüur, təhsil səviyyəsi, dünyagörüşü.

İnsan kapitalı - bu bilik, intellektual potensialı (problemlərin həllində bilik və təcrübəsi istifadə imkanları), bacarıq fəaliyyəti, strukturu və xarakteri ehtiyatıdır³⁰. Həmçinin o özündə motivasiyalar, təhsil (yaranma), həyat təcrübəsi, sağlamlıq, coğrafi portativlik, axtarışın və informasiyanın alınmasının imkanını birləşdirir. Maddi cəhətdən fərqli olaraq pul və maddi dəyərlər kimi insan kapitalı satıla və ya ötürülə bilməz, vəsiyyət üzrə mirasa qoyula bilmir.

Antiböhranlı idarəetmədə insan kapitalı aşağıdakı amillərdə göstərilir:

- ❖ Böhranlı vəziyyətlərin (insan kapitalının keyfiyyəti, miqdarı və xarakteri səhvlər üçün qərarların qəbul edilməsində tsiklik siqnalların mövqeli-binar vaxtında qəbulu antiböhranlı fəaliyyətin layihələndirilməsi, inkişafı, obyektiv qiymət hallar təsir göstərir) profilaktikası;
- ❖ Sabitləşdirici amildir (savadlı adamlar dərinlən və ətraf gerçəkliyin hadisələrini başa düşür, deməli, onlar az arxayınçılıq, intizamsızlığa, dəhşətli əhval-ruhiyyə kimi xüsusiyyətlərə az məxsusdur);
- ❖ Böhrandan çıxış prosesinin sürətlənməsi.

İdarəetmə mexanizminin elementi insan kapitalı vasitəsi kimi çıxış edir və onun reallığı və xüsusiyyətləri əsasında böhrandan çıxış probleminin təşkilatın layihələndirilməsi və istehsalın modernləşdirilməsi, texnologiyaların yeniləşdirilməsində müxtəlif innovasiyalar istifadə olunur.

Antiböhranlı idarəetmə sistemində insanın maraqları onun qeyri – bərabər və qeyri – mütənasib dəyişən maraqları və istəklərinin ödənilməsinə yönəldilmişdir. Bu maraqlar nəinki ayrı-ayrı adamlarda, o cümlədən bütöv bir sosial quruplar və cəmiyyətin siniflərində çox vaxt toqquşmalar və əksliklər yaradır. Maraqların müxtəlifliyi və onların qeyribərabər dəyişmələri böhranların yaranmasına imkan

²⁹ Biznesin təşkili və idarə edilməsi, dərslik, Bakı 2011, səh 416.

³⁰ Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. – СПб.: «Специальная литература», 2006. Сəh387.

verməklə, həm də onları zəruri edir. Məhz bu səbəb sosial iqtisadi sistemlərdə böhranların əsasını təşkil edir. Bir çox hallarda təbiət hadisələrindən siyasi məqsədlərlə istifadə edərək, onların siyasi və sosial-iqtisadi böhranlara çevrilməsi hadisələri də məlumdur. Sosial iqtisadi sistemlər inkişaf etdikcə, antiböhranlı idarəetmədə insan amillərinin rolu kəskin hiss edilməyə başlayır, bu isə böhranı sadəcə aradan qaldırmağa, dəlicəsinə müqavimət göstərməyə yox, onu əvvəlcədən görməyə, hiss etməyə, vaxtında və mümkün qədər ağrısız aradan qaldırmağa yönəlir. Antiböhranlı idarəetmə, tamamilə böhranın yox olması demək deyildir, bu elə böhranların olmasıdır ki, onlar insan maraqları daxilində müsbət inkişafa zəmin yaradır. Yalnız insanın məqsədləri və uzunmüddətli maraqları ola bilər. Məhz bu məqsədlər və maraqlar böhranı hiss etməyin və aradan qaldırmağın əsas səbəbləri kimi çıxış edir.

Sahibkar böhranın öncədən hiss edərsə bu ilk növbədə onun şəxsi fəaliyyətində o cümlədən bank faizi dərəcəsinin hərəkəti və s. kimi makroiqtisadi amillər təsir göstərir. Menecer belə proseslərlə şərtlənən riski istehsalın diversifikasiyanın köməkliyi ilə azalda bilmir. Belə olan zaman ən çox əziyyət çəkən məhz işçi qüvvəsinin üzərinə düşür ki, əmək haqqlarının keçikməsində, bir sıra sosial problemlərə həsr edilmiş maddi vəsaitlərin azaldılmasında özünü göstərir. İri şirkətlərdə böhranlar nəticəsində çoxlu sayda işçi qüvvəsi ixtisar olunur. Neqativ sayılan bu hal müvəqqəti hal kimi böhranın ən pis insan faktoruna təsir etdiyi cəhətlərdəndir. Çünki stabil olmayan bu vəziyyətin sonradan dircəliş formasına daxil olması yenidən itirilmiş işçi qüvvəsinin bərpasını tələb edir. Belə olan zaman əlavə vəsaitlər sərf etmək qaçılmaz olur.

Böhran situasiyası üçün insan amili nöqtəyi nəzərindən minimum iki problemin yaranması xarakterikdir³¹:

- yeni situasiyanın tələblərinin müəssisənin heyətinə malik olan həmkarlarla razılaşdırılması;
- təşkilatdaxili norma və qaydaların yeni şəraitə uyğun gəlməməsi.

Beləliklə, təşkilatın formalaşması fazasından onun intensiv artım fazasına keçməsi, aydındır ki, birinci böhran situasiyası ilə müşahidə olunur. Bunu böhranın

³¹Heyətin idarə edilməsi, T. Y. Bazarov, B. L. Yereminin redaktorluğu ilə, (tərcümə) Bakı 2012

artımı adlandırırıq. Lakin təşkilatda böhran müddəti idarəetmə prinsipləri və xarici təsirlərdən asılı olaraq qısa və ya uzunmüddətli ola bilər. Bu baxımdan böhran dövründə yeni şəraitə uyğunlaşmaq işçi heyətinin üzərinə düşən vacib məsələlərdən biri hesab edilir. İnsan amili (rəhbər və işçi qüvvəsi arasında) qarşılıqlı razılaşmanın optimal səviyyələrində böhranın vurduğu ziyardan maksimum uzaqlaşa bilər.

Menecmentin metodoloji əsasları baxımından böyük tədqiqatlar aparmış fransız R.Ouenin böyük xidmətləri olmuşdur. O, özü bir fabrikant kimi bizneslə menecment arasında üzvü əlaqə yaratmağa iqtisadi sistemin yeni qaydada təşkil etməyə, işçilərə hətta böhran şəraitində belə təminatlımək haqqı verməyə, fabrikdə uşaq bağçası açmağa, bütövlükdə menecment sistemini yenidən qurmağa, özünün sosial dəyərlər sistemini əsas gətirməyə çalışmışdır³². Bu prizmadan yanaşsaq görərik ki, R.Ouen insan amilinə daha çox qiymət verilmişdir. Fikrimizcə təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə deyil, insan davranışına daha çox diqqət edən R.Ouenin fikrlərini birmənalı başa düşmək olmaz. Çünki insan təşkilatın aparıcı fiquru olmasına baxmayaraq təşkilat insanın gələcəyinin qarantı baxımından böhran dövründə təşkilatda insan faktoruna verilən dəyərin dəyişilməməsini daha riskli addım kimi qəbul etmək olar.

Müəssisənin heyəti — bu dərin və mürəkkəb strukturdur, həmçinin o böhran dövründə bərk və qaydaya salınmış idarə sisteminə ehtiyac duyur. İnsan resurslarının idarəetməsi prosesi rəhbərin hərəkətlərinin tam məcmusunu təşkil edir, yəni bura daxildir:

- ✓ işçi qüvvəsinin seçimi və heyətin bölgüsünü;
- ✓ planlaşdırma və əməkdaşların işinin təşkilini;
- ✓ heyətin diaqnostikası;
- ✓ əmək münasibətlərini (əlaqələrini) idarəetməsi;
- ✓ ixtisasın artırılması üzrə proqramlar;
- ✓ motivasiya və əməyin stimullaşdırılması;
- ✓ əməyin əlverişli və təhlükəsiz şəraitinin təmin edilməsi;
- ✓ ictimai cəhətdən-hüquqi bazanı idarə etmə;

³²Menecmentin(idarəetmənin)əsasları,Tofiq Əvəz oğlu Quliyev, Bakı 2006, səh 13

✓ personalla idarə sisteminin informasiya təminatı.

Antiböhran idarəetmə bütün yuxarıda göstərilən ölçülərdən başqa, əməkdaşların fəaliyyətinin əlavə proqramlarının mövcudluğu güman edir, həmçinin ictimai cəhətdən psixoloji amillər bura daxil edir.

Bildiyimiz kimi ali rəhbərliyin alt sistemini böyük və orta əlaqəli menecerlər ümumi və xətt rəhbərliyi təqdim edir və onlar ümumi idarəetmə prosesi həyata keçirir.

Qeyd etmək lazımdır ki, çoxlu sayda insan resurslarının idarəetmə prinsipləri mövcuddur. Bu prinsiplər aşağıdakı qruplar ayrılır:

1. baza;
2. şəxsi;
3. spesifik.

Baza prinsiplərə bir qayda olaraq, dövlət idarəetmə orqanlarının səviyyəsində, onlara qanuniliyi, demokratizm, elmilik aiddir.

Şəxsi prinsip heyətin tərkibinin işiylə bağlı prinsiplər daxildir: axtarış, bölgü, hazırlıq, əlavə təhsil və s.

Spesifik prinsiplər, bu təsərrüfat təşkilatlarında heyətin idarə olunmasında istifadə olunur: təşkilatın işçi heyətinin optimallaşdırılması; təşkilatda idarəetmə rolların bölünməsi; kadr potensialının formalaşdırılması.

Böhran vəziyyətlərində işçi qüvvəsinin qoruyub saxlamaq rəhbərliyin gələcəkdə kadr problemi ilə qarşılaşmaması baxımındanda çox vacibdir. Ona görə ki, yaxşı kadr böhranda ya ixtisar olunur və ya böhran səbəbindən təşkilatla işçi arasında narazılıqlar yaradır ki, gələcəkdə təşkilatın inkişafı baxımından onda marağı azaldır.

2.3. Antiböhranlı idarəetmədə risklərin təhlili

İstənilən idarəetmə fəaliyyəti bu və ya digər dərəcədə təhlükəli xarakterə malikdir ki, idarəetmənin təsir prosesində insan amili rol və onun xarici mühiti çox amilli dinamik proseslərlə qarşı-qarşıya dayanır. “Risk” anlayışı həmçinin çoxprofilli təbiətə malikdir, hansı ki, “qeyri-müəyyənlik”, “ehtimal”, “qeyri-müəyyənliyin şəraiti” kimi anlaşıla bilər³³. Azərbaycan dilinin izahlı lüğətində “risk” – “təhlükə imkanı”, “ola biləcək təhlükə”, “qorxulu iş” sözlərinin sinonimi kimi verilmiş və “yaxşı nəticələnməyi ümidi ilə hərəkətdə, işgörmə, cəsarətdə” sözləri ilə izah edilmişdir³⁴. İdarəetmə təcrübəsində riskin aşağıdakı xarakteristikalarından istifadə olunur:

- ❖ ehtimal edilən zərərin ölçüsü və ya risk-vəziyyətdə fəaliyyətin nəticəsi kimi gözlənilən əlavə gəlirin ölçüsü;
- ❖ riskin ehtimalı – 0-dan 1-ə qədər qiymətlər daxilində ölçülən riskin mənbəyinin təsirinin dərəcəsidir. Başqa sözlə, riskin hər növü ehtimalın sərhədinin alt və yuxarı dərəcələri var;
- ❖ riskin dərəcəsi – riskin və onun ehtimalının ölçüsünün keyfiyyət xarakteristikasıdır. Dərəcələrə ayrılır: yüksəyi, ortanı, aşağıyı və sıfırı.

Böhranlı vəziyyətlərdə müxtəlif risklərin çox böyük ehtimalı mənfi nəticələrinin və mümkün itkilərin ölçüsü məzmununa, bütövlükdə iqtisadiyyatın biznes təzahürlərində yaranır. Bütün bunlar “riskli menecerlərin” ixtisaslı mütəxəssislərin cəlb olunması ilə idarəetməyə dair təhlükəli hallarda risk idarəetmə sisteminin yaradılması tələbatını şərtləndirir.

Risklərin idarə edilməsi (Risk Management) – şirkətin riskə məruz qalma səviyyəsinin analizi prosesi və bu riskə həssaslığın aradan qaldırılması üçün ən optimal seçimlərin müəyyənləndirilməsidir³⁵. Antiböhranlı idarəetmə sistemində isə, mükəmməl idarəetmə direktorlar şurası və yüksək rəhbərliyə imkan verir ki, yaranan problemləri

³³ Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002, səh 432

³⁴ İqtisadi risklərin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi, 2011, səh 11

³⁵ Böhran vəziyyətində şirkətlərin idarə edilməsi, Müşahidə Şurası üzvləri üçün Təlimat, Bakı 2010, səh 76

aşkar etsin və onların böhran və ya fəlakətə çevrilməsinin qarşısını alsın. Əgər problem baş veribsə, o zaman düzgün idarəetmənin olmasına baxmayaraq (məs, kənar amillər səbəbindən) qərar qəbul edən məsul şəxslər öz vəzifələrinə dəqiq yerinə yetirir, rəhbər işçilər nə etməli olduğunu bilir, gözlənilməz vəziyyətlər açıq müzakirə edilir və onların həlli yolları tez tapılır. Risklərin təhlilinin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- risk hadisəsinin yaxınlaşmasını və başlanmasını müəyyən dərəcədə proqnozlaşdırmaq;
- risk amillərini seçmək;
- layihənin reallaşma prosesini modelləşdirmək, xoşa-gəlməz hadisələrin başvermə ehtimalını qiymətləndirmək;
- onların təsirini minimumlaşdıran üsulları seçmək və ya müvazinətləşdirici tədbirlər təklif etmək;
- risk amillərinin dinamikasını izləmək və onları lazımi istiqamətdə dəyişmək;
- risk dərəcələrini azaltmağa imkan verən tədbirlər görmək və s.

Risqlər mövcud, cari dövrlərdə strateji məqsədlərin, proqramların icrası ilə bağlı gözlənilən xoşa-gəlməz hallar, itkilərlə də şərtləşə bilər³⁶. Böhran vəziyyətində riskli idarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün metodoloji əsasda prosesinin idarə edilməsi daha əyani şəkildə baxmaq olar. Xatırladaq ki, konkret problemlərin həlli istiqamətində məqsədyönlü proses idarəetmə funksiyalarının qarşılıqlı məntiqi ardıcılıqla istifadə etməklə idarəetmə vasitələri və metodlarının təsiri birgə istehsalat-təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan heyət yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. İstənilən risk konkret obyektə və özünəməxsus təzahür formasına malikdir. Bu fəaliyyət növlərindən asılı olaraq maddi və digər dəyərlərin və münasibətlərin əsk olunduğu fəaliyyətə cəlb olunan risklərin təsnifatını qurmağa imkan verir. Risk menecmenti idarəetmədə çoxprofilli kateqoriya kimi müvəqqəti, informasiya, təşkilati, iqtisadi, sosial və hüquqi parametrlərinə malik idarəetmənin məqsədyönlü dövrü prosesinin dinamikasını araşdırır. Riskli idarəetmə prosesinin informasiya aspekti amillər və istehsalat proseslərində və məhsulun realizasiyasında qeyri-müəyyənliyin

³⁶ Menecmentin əsasları, T.Ə. Quliyev, Bakı 2006, səh 502

şəraitinin ehtimal səviyyələri haqqında informasiya mənbələrində dəyişikliyi təşkil edir, hansı ki, sonra informasiya dəyişdiriləcək, effektivliyin səviyyəsinin göstəriciləri və ya risk şəraitində fəaliyyətin neqativ təsiri haqqında müxtəlif nəticələr gözlənilə bilər³⁷. Araşdırmalarımızdan aşağıdakı cədvəldə(3) risklərin təsnifləşdirilməsi vermək olar.

Cədvəl 3. Antiböhranlı idarəetmədə risklərin növləri

<i>Əlamət</i>	<i>Riskin növü</i>
Riskin təyinatı	itkilər nəzərdə tutan risk; mənfəət nəzərdə tutan risk
funksional xüsusiyyətli prosesin risk	marketing; innovasiyalı; investisiyalı; istehsal; sığorta; maliyyə
nəticə baxımından məzmununa görə risk	iqtisadi; sosial; hüquqi; təşkilat; innovasiya; psixoloji.
qərarın reallaşdırmasının nəticələrinə görə risk	sosial; siyasilər; ekoloji; demoqrafik
xarici amillərin səviyyəsinə görə risk	beynəlxalq; makroiqtisadi; regional
riskin bazar amili	rəqabət; konyuktura; qiymət; kommunikasiya
riskin mənbələri kimi istehsal amilləri bazarları	insan resursları; informasiya; maliyyə resursları; maddi resurslar
təsirin vasitələri	məqsədli; strateji; taktik; proqnozlaşdırılan; planlaşdırılan; konseptual; motivasiya yönümlü; stimullaşdıran; struktur
təzahürün xarakteri	subyektiv; obyektiv; qanunsuz (qanuni); sübutsuz (bəraət qazandırılmış); kriminoloji
Metod (metodologiya)	ekspert; iqtisadi-riyazi; statistik; intuitiv

İdarəetmə riskinə ayrı-ayrı araşdıraraq.

Marketing riski - firmanın rəqabət inkişaf strategiyası bazarın payının itməsində ifadə edilmiş ola bilər, satış həcmnin və gəlirin ölçüsünün azalmasında, həmçinin xarici mühitdə neqativ dəyişikliklərin təzahürünün ehtimalının ölçüsündə, məsələn

³⁷ Гончаров Д.Л. Антикризисное управление риском // Экономист. – 2004, № 22.

enerjidəşiyıcısılarına qiymətlərin artmaları, kreditlər üzrə (görə) faiz dərəcələrinin artımları zamanı meydana gəlir.

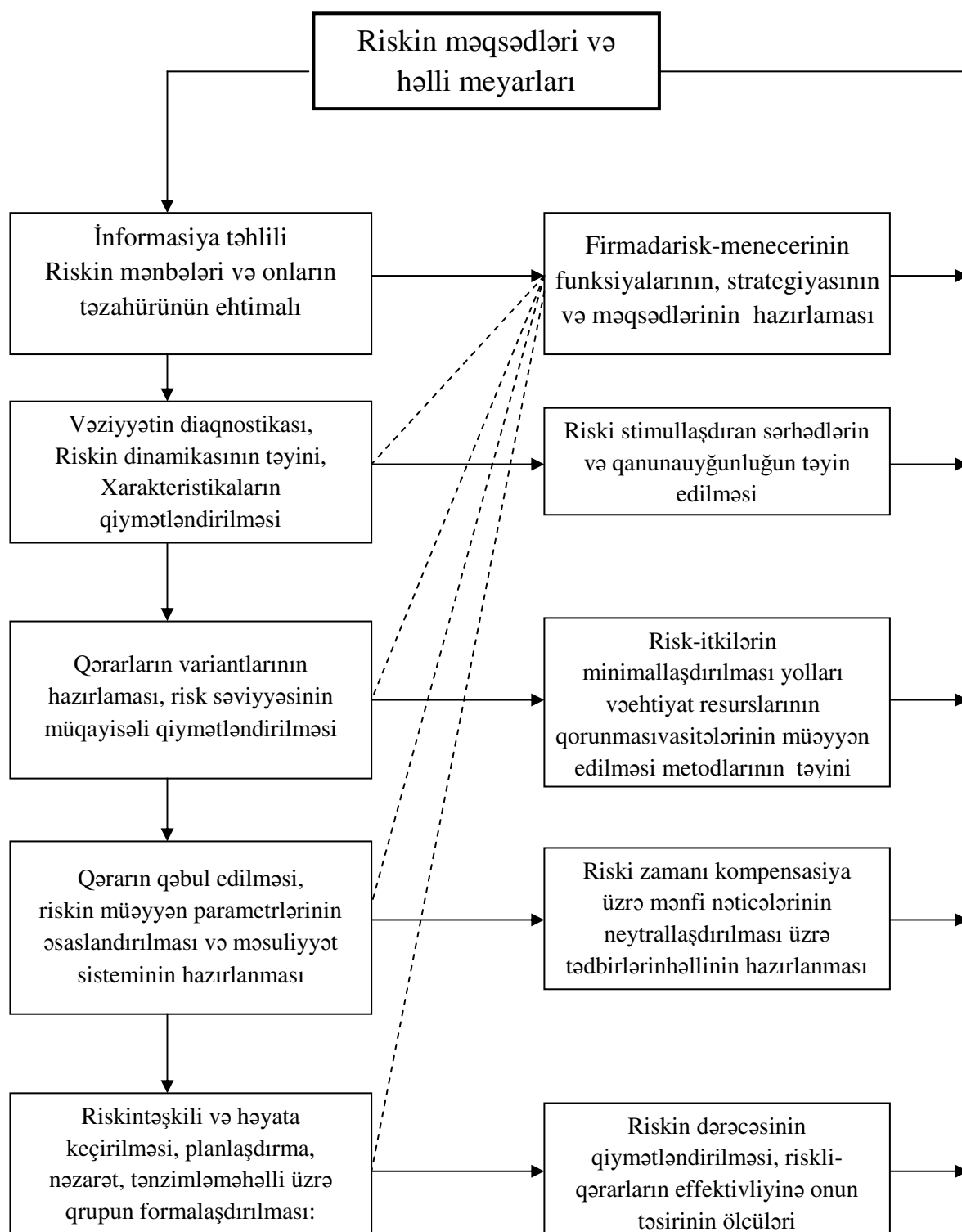
Maliyyə riski - firmanın maliyyə strategiyası riskli maliyyə böhranına və valyuta kursunun düşməsinə görə və belə vəziyyətin yaranmasının ehtimalında qiymətli kağızların gəlirliliyinin itməsinin ölçüsündə ifadə edilmiş ola bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, maliyyə riskləri ən hərəkətlidir və müxtəlifdir. Onların arasında risklər ayırır: faiz, kredit, valyuta, ödəyə bilməmələr, likvidliklər, bazar, inflyasiya, maliyyələr sui-istifadələr.

İstehsal riski - gözlənilməyən vəziyyətlərə görə biznes plan müqayisədə müəssisənin cari xərclərinin aşılmasıdır, o cümlədən bu vəziyyətin yaranmasına səbəb kimi avadanlığın sadəliyi, materialların yarımçıq çatdırmalarını misal göstərmək olar. Belə vəziyyətlərin yaranmasının ehtimalı bilavasitə xarici və daxili amillərə görə müəssisədə idarəetmənin təşkilinin səviyyənin düşməsiylə bağlıdır.

İnvestisiya riski - qoyulmuş vasitələrin qaytarılmasının və gəlirin alınmasının qeyri-müəyyənliyinin riskidir. Məsələn, layihəyə vasitələrin qoymasının riski onun reallaşdırmasının qeyri-müəyyənliyi ilə bağlıdır, natamamlıqla və reallaşdırma şərtləri haqqında ilk məlumatların səhvi ilə əlaqədar, xərclərin və nəticələrin ölçüsü haqqında, planlaşdırma vaxtı, həmçinin texnikinin amillərinin təsiriylə neqativ vəziyyətlərin yaranmasıyla, ticarət, siyasi xarakter ilə əlaqədar ola bilər.

Antiböhranlı idarəetmə sistemində idarəetmə prosesinin mərhələsi kimi qərarların variantlarının hazırlaması riskin mümkün neqativ həddlərinin müəyyən edilməsi ilə səciyyələnir. Qiymətləndirilmə riskin bütün məzmunlu aspektləri üzrə təhlil edilir: iqtisadi, sosial, ekoloji, təşkilat, hüquqi.

Qərarın qəbul olunması qərarın özünün, həm də onunla birlikdə qəbul edilmiş ehtimala və mümkün riskin parametrləri kompleks əsaslandırılmanı özündə saxlayır. Bu proseslərə sistemli halda aşağıdakı şəkildə (2.3.1.) nəzər salaq.



Şəkil 2.3.1. Riskli idarəetmənin təkmilləşdirmə və reallaşdırma prosesi.

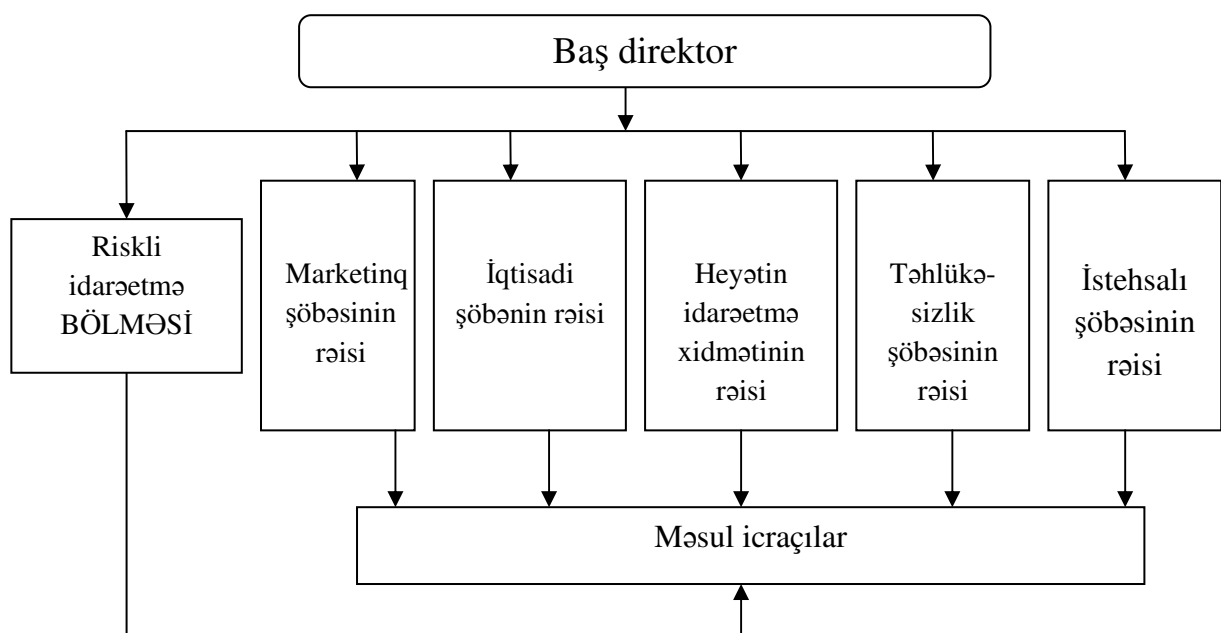
Sxemin sağ tərəfi riskli idarəetmə vaxtı menecerin istifadə etdiyi təsirin əsas vasitələrini özündə saxlayır. Göründüyü kimi, riskin qiymətləndirilməsi təkmilləşdirmənin və təhlükəli qərarın reallaşdırmasının prosesi kimi idarəetmə prosesinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi hissəsi kimi çıxış edir. Qiymətləndirilmənin nəticəsi riskli idarəetmə prosesinin ayrı-ayrı elementlərinin düzəlişi üçün əsası verir. Konkret risklərin idarəetmə vaxtı bu prosesə uyğun olan təhlükəli vəziyyətin, onun xarakterinə açıq-aydın və ya qismən təsir edən daxili və xarici amillərin, həmçinin inkişafın tendensiya və ehtimal edilən nəticələrin təzahürünün xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq detallandırılır. Antiböhranlı idarəetmə sistemində *elastik təşkilat idarəetmə əlaqələri* təşkilatlarda “ekspertiza və risklərin proqnozlaşdırılması” kimi, “təhlükəli fəaliyyət sahəsində konsultasiya xidmətləri” tərəfindən formalaşdırılır. Təhlükəli menecerin vəzifələrindən irəli gələrək ən sadə qərarlarla təşkilatın bütün bölmələri səviyyəsində riskin əsas növləri ilə idarəetməsi üzrə hərəkətlərini əlaqələndirən orqanın yaradılması idarəetmə aparatına tətbiqi ola bilər.³⁸

Ümumiyyətlə müəssisənin problemlərinin həllində risklərin idarə edilməsi rəhbərliyə məxsusdur, çünki o, bu riskin azaldılması üzrə tədbirlər proqramının təsdiq edir, onların həyata keçirilməsinə başladığını böhranlı vəziyyətlərdə həll edir, eynilə antiböhranlı proqramlar üzrə təklif olunan sınaq qərarlar qəbul edir və ya onları rədd edir. Demək lazımdır ki, riskin idarəetmə üzrə tədbirlərin bilavasitə reallaşdırması müəssisənin əsas istehsal və idarə bölmələrinin fəaliyyətinə tez-tez zidd olur, onların hesabat göstəricilərini pisləşdirir, həmçinin müəyyən xərclər tələb edir. Buna görə yüksək səviyyədə işin sabitliyinin əldə edilməsi ilə, maliyyə durumunun yaxşılaşması və təsərrüfat fəaliyyətinin miqyaslarının artması ilə bağlı global hədəflər müəssisə qarşısında duran idarəetmə qərarlarının antiböhranlı sistem şəklində qəbul edilməsini, ayrı-ayrı bölmələrin hədəfləri ilə müqayisəsini son dərəcə əhəmiyyətli edir.

³⁸ Уткин Э. А. Риск-менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – səh 288

Riskli idarəetmə bölməsi müəssisənin ənənəvi sərbəst funksional alt sistemlərinə məntiqli əlavədir və onlarla bir idarəetmə səviyyəsində yerləşir. Aşağıdakı şəkil 2.3.2.-də, başqa üsulla, amma mahiyyətləri dəyişdirmədən, sxematik riskli idarəetmə bölməsinin strukturunu əks etdirək. Burada bizim bölməmiz məsuliyyətli icraçılar vasitəsilə müəssisənin funksional bölmələrinin fəaliyyətini əlaqələndirir.

Şəkil 2.3.2



Şəkil 5 - risklərin idarə edilməsi şöbəsinin tətbiqi zamanı təşkilati idarəetmə strukturu.

3.1. Böhranlı vəziyyətə qarşı profilaktik tədbirlər, sanasiya.

Keynsə görə böhrandan çıxmağın əsas yolu birgə tələbin yüksək səviyyəsini təmin etməkdən ibarətdir ki, buna da səmərəli maliyyə siyasəti aparmaqla nail olmaq mümkündür. Maliyyə siyasətinin məqsədləri tam məşğulluq, sabit qiymətlər və iqtisadi inkişafdır.³⁹ Böhran vəziyyətindən çıxış yollarını maliyyə siyasəti ilə daha çox əlaqədardır ki, əgər yaranmış böhran xarici səbəblərdəndirsə bu zaman müəssisə daha qənaətli sərfiyyatlar edir, o çümlədən gözləmə prinsipinə daha çox önəm verir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin müflisləşməsinin qarşısını almağın ən təsirli üsulu maliyyə sağlamlaşdırma deyil.

Böhranlı vəziyyətdən asılı olaraq müəssisənin təşkilati quruluşunun yenidən qurulması üç istiqamətdə aparılmalıdır:

- a) gələcək dövrdə istehsalın genişləndirilməsini təmin edən təşkilati quruluşa keçmək;
- b) operativ fəaliyyətə xidmət edən təşkilati quruluşa keçmək;
- c) səmərəli idarəetmə və nəzarəti təmin edən təşkilati quruluşa keçmək.

Hər üç istiqaməti özündə birləşdirən təşkilati quruluşu formalaşdırmaq üçün təklif olunan doqquz qaydaya riayət etmək lazımdır.

1. İdarəetmənin təşkilati quruluşu imkan çərçivəsində sadə olmalıdır.
2. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun sxemi daha aydın və tez qavranılan olmalıdır.
3. Hər bir işçiyə yazılı iş təlimatları verilməlidir. Sanasiya dövründə bu təlimatlar daima dəyişdirilməlidir.
4. Əlaqə sistemi səmərəli olmalıdır ki, informasiya dəqiq ötürülsün və əks əlaqə olsun.
5. Təbəçilik, səlahiyyət və məsuliyyət xətti aydın müəyyənləşdirilməlidir.
6. Məsuliyyətlərin koordinasiyasını ali rəhbərlik həyata keçirməlidir.
7. Hər firma üçün rəhbərliyin idarəçilik hüduları real olmalıdır.

³⁹ Maliyyə (dərs vəsaiti) D.Bağırov, M.Həsənlı, Bakı 2011, səh.27

8. Xətti rəhbərlərin və funksional şöbələrin funksiyaları dəqiq bölünməli və koordinasiya olunmalıdır.

9. Müflisləşmədən çıxmaq üçün zərərlə işləməyin qarşısını almaq üçün təşkilati quruluş çevik olmalı, daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməyi bacarmalıdır.

“Sanasiya” termini latın “sanatio” sözündən götürülüb mənası yaxşılaşdırma, sağalma deməkdir ⁴⁰. İqtisadi lüğətdə sənaye, ticarət, bank inhisarçılıqlarının müflisliyinin qarşısının alınması üçün həyata keçirilən tədbirlərin sistemi kimi bu anlayışı müəyyən edərək izah edilir ki, daha güclü şirkətlə müəssisənin birləşməsi yolu ilə; pul kapitalının səfərbərliyi üçün yeni aksiyaların və ya istiqraz vərəqələrinin buraxılışı yolu ilə; bank kreditlərinin artımı yolu ilə və maddi yardımların verilməsi ilə; uzunmüddətliyə qısamüddətli borcun çevrilməsi ilə; müəssisənin aksiyalarının tam və ya qismən dövlətin alması ilə iflasın qarşısını almaq olar.

Anlayışının mahiyyəti haqqında olan fikir geniş spektrinin yeganə tərfi ümumiləşdirmək olar. Belə hesab etmək olar, tanınmış xarici iqtisadçılar tərəfindən (N. Zdravomislov, B. Bekenferde, M. Qelinq) müəssisənin böhran vəziyyətindən çıxarılması məsələləri üzrə maliyyə böhranının müəyyən edilməsi – sağlama: bu sistem maliyyə-iqtisadi, istehsalat-texniki, təşkilati-hüquqi tədbirlərin, uzunmüddətli dövrdə gəlirlilik və rəqabət müəssisənin ödəmə qabiliyyətinin bərpasına nail olmağa yönəldilmişdir. Yəni, sağlama, müəssisənin maliyyə yaxşılaşdırmasına yönəldilmiş bütün mümkün tədbirlərin məcmusu. “Sağlama” anlayışının iqtisadi məzmunu aşağıdakı şəkildə (3.1.1.) təsvir etmək olar. Burada təsərrüfat subyektlərinin maliyyə sağlama sağlamladılması çərçivəsində keçirilən tədbirlərin növləri konkretləşdirilmişdir.

⁴⁰http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/32384/%D0%A1%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF

Şəkildə(3.1.1.)



Şəkil(3.1.1.)Sanasiyanın iqtisadi məzmu⁴¹.

Sanasiya prosesində xüsusi yer maliyyə-iqtisadi xarakterli tədbirlər tutur, hansılar ki, səfərbərlik və müəssisələrin yaxşılaşdırılmasının daxili və xarici maliyyə mənbələrindən istifadə prosesində yaranan maliyyə münasibətlərini əks etdirirlər.

Maliyyə sahəsində istehsalat xarakterli sanasiya tədbirləri cari zərərin ödənilməsi və səbəbləri aradan qaldırmaq məqsədi ilə zəruri olan maliyyə resurslarının formalaşması və fondların bərpası və ya onların yaranması, müəssisələrin ödəmə qabiliyyətinin, dövriyyə kapitalının strukturunun yaxşılaşdırılması və likvidliyin saxlanılmasıdır.

Təşkilati-hüquqi xarakterli sanasiyan tədbirləri müəssisənin təşkilat strukturunun təkmilləşdirilməsinə yönəldilmişdir ki, biznesin təşkilati-hüquqi formaları, idarəetmənin keyfiyyətin artırılması, qeyri-məhsuldar istehsal strukturlarından

⁴¹<http://bukvi.ru/finance-2/finansovyj-menedzhment/sanaciya-kak-procedura-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-bankrotom.html>

müəssisə ilə əmək kollektiv üzvləri arasında istehsal münasibətlərinin yaxşılaşmasını əhatə edir. Bu kontekstdə sanasiyanın iki növü ayırır:

1. Mövcud hüquqi statusu saxlanmaqla müəssisə-öhdəliyinin sanasiyası;

Belə sanasiya növündə adətən kömək üçün öhdəliyi ödəyə bilməməsinin aradan qaldırması məqsədi ilə müəssisəyə tətbiq edilir, əgər onun böhran vəziyyəti müvəqqəti hal kimi baxılırsa:

- ✓ Büdcə vəsaitləri hesabına müəssisənin borcunun ödənilməsi. Belə formada yalnız dövlət müəssisələri sağlamlaşdırılır;
- ✓ Müəssisənin məqsədli bank kredit hesabı ilə borcun ödənilməsi. Bu forma bir qayda olaraq, kommersiya bankı tərəfindən həyata keçirilir;
- ✓ Başqa hüquqi şəxs tərəfindən borcun köçürməsi. Bu hüquqi şəxs sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirən istənilən müəssisə ola bilər;
- ✓ Senator zəmanəti ilə istiqrazların və digər qiymətli kağızların buraxılması. Bu formada kommersiya bankı xidmət göstərən müəssisə kimi bir qayda olaraq, həyata keçirir.

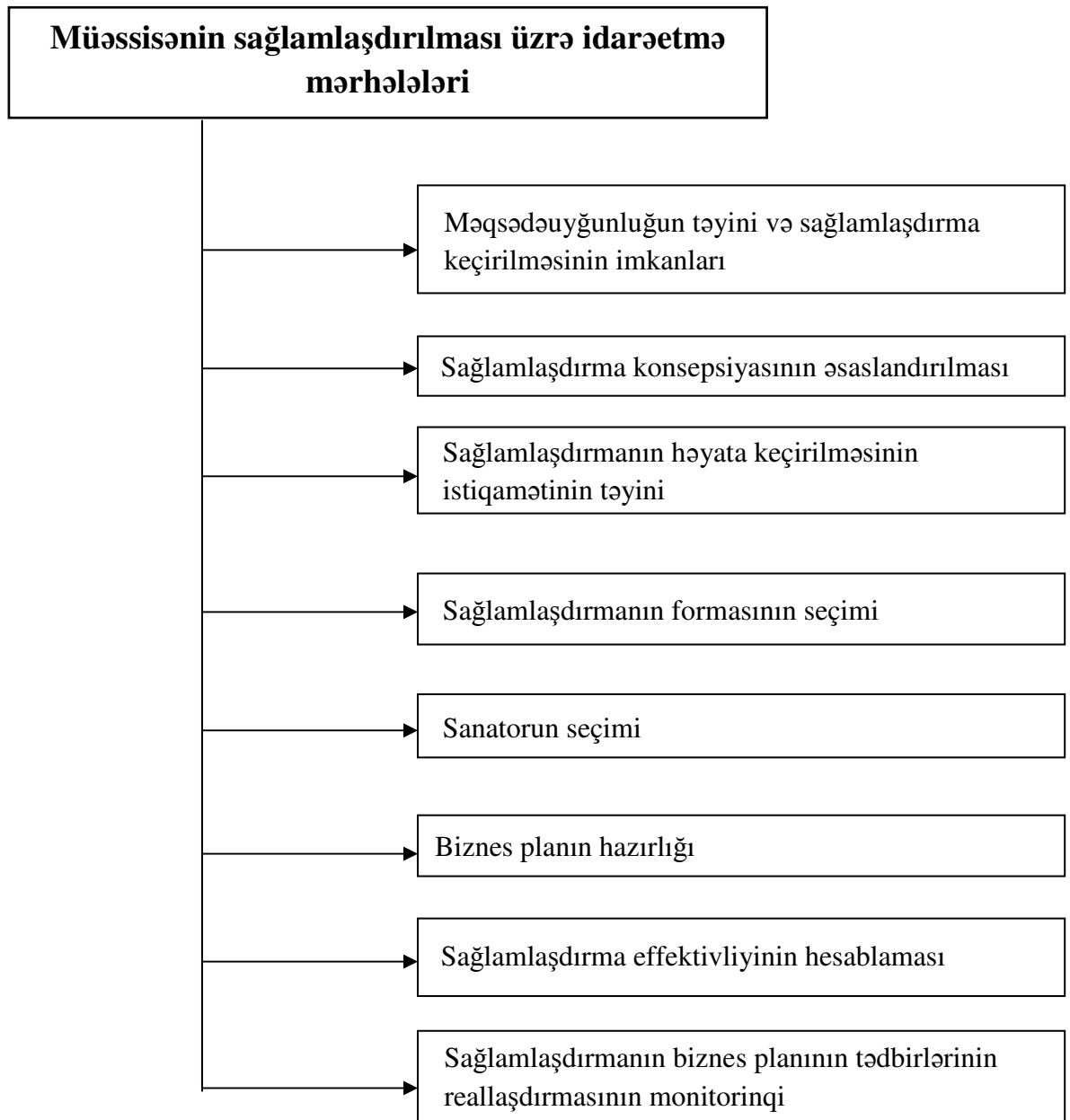
2. Təşkilatı-hüquqi formanın və sağlamlaşdırılmış müəssisənin (yenidən təşkil etmə) hüquqi statusunun dəyişikliyi ilə sanasiya. Sanasiyanın bu forması müəssisənin yenidən təşkil etməsi adını daşıyır və onun mülkiyyət formasının dəyişməsi ilə bağlı bir sıra yenidən təşkil etmə prosedurlarının həyata keçirilməsini tələb edir fəaliyyətin təşkilatı-hüquqi forması tətbiq edilir. (birləşmə, udma, bölüşdürmə, açıq səhmdar cəmiyyətinə dəyişiklik, ötürülmə kirayə, özəlləşdirmə)

İstehsal-texniki sanasiya tədbirləri hər şeydən əvvəl, müasirləşdirmə və istehsal fondlarının yenilənməsi, sadələrin azaldılması və istehsalın ritmliliyinin artımı, texnologiya vaxtının ixtisarı, məhsulun keyfiyyətin yaxşılaşmasıyla və maya dəyərinin azalması, buraxılan məhsulun çeşidinin təkmilləşdirilməsi, axtarış və istehsal sahəsində sanasiya ehtiyatların səfərbərliyi bağlıdır.

Müəssisənin sağlamlaşdırması, bir qayda olaraq, əlavə heyətin ixtisarı ilə bağlıdır, çünki böyük əhəmiyyətə malikdir sosial xarakterli tədbirlərin azaldılmasına səbəb olur. Xüsusilə bu nəhəng müəssisələrin maliyyə yaxşılaşdırmasına aiddir.

Sanasiya prosedurası ardıcıl və vaxtında olaraq həyata keçirilməlidir. Sağlamlaşdırma dövründə hər addım qabacaqcadan hesablanmalı, səhvə yol verilməməlidir. Müəssisənin sağlamlaşdırması mərhələləri aşağıdakı sxem(1) formasında kimi göstərmək olar:

Sxem 1.



Sxem 1. Müəssisə tərəfindən təşəbbüs edilən sağlamlaşdırma prosesinin idarəetməsi üzrə əsas mərhələləri.

Təcrübədə müəssisənin sağlamlaşdırması anlayışı ilə “yenidən strukturlaşdırma” anlayışıkifayət qədər sıxdır, belə demək olar ki, eyniləşir. Təsərrüfatçıq subyektinin

yenidən strukturlaşdırması – bu onun strukturunun dəyişikliyinə yönəldilmiş idarəetmə sistemləri, mülkiyyət formaları, təşkilatı-hüquqi formalar(gəlirliliyi, rəqabətə davamlılığı və istehsalın effektivliyini bərpa etməyə bacarıqlarına istiqamətlənmiş addımlar) təşkilatı-iqtisadi tədbirlər kimi başa düşülür.

Sanasiya-borclunu ləğv edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə onun mülkiyyətçisi (mülkiyyətçiləri) kreditorlar,əmək kollektivləri və başqa şəxslər tərəfindən maliyyə yardımı göstərilməsi yolu ilə borclunun yenidən təşkil edilməsidir.⁴²Antiböhranlı idarəetmə sistemimüəssisənin maliyyə sağlamlaşdırılması və müflisləşməsi qarşısını almaq məqsədi ilə imzalanan maliyyə mexanizminin səmərəli istifadədə olan funksional blok menecment sahəsi kimi xarakterizə oluna bilər. Sanasiya funksional menecment sahəsində idarəetmə dövrünün ayrı-ayrı mərhələləri kimi baxmaq olar, həm də müəssisənin sağlamlaşdırılması prosesində belə dövrlər ayrı-ayrı strateji və ya taktik məqsədlərin nailiyyəti vaxtı təkrarlanması daimidir. Funksional menecment sahəsində sanasiya prosedurasına aşağıdakı aiddir:

- ❖ məqsədlərin quruluşu;
- ❖ vəziyyətin formalaşması və məsələnin tədqiqatı (əsas problem – maliyyə böhranı);
- ❖ alternativlərin axtarışı, proqnozlaşdırma və onların reallaşdırmasının qiymətləndirilməsi;
- ❖ qərarın qəbul olunması;
- ❖ reallaşdırma (konkret sanasiya tədbirlərin keçirilməsi);
- ❖ nəzarət;
- ❖ kənarlaşmaların təhlili.

Strateji və taktiki hədəflərin müəyyənləşdirilməsi əsas tapşırıq olduğu bu məqsədlərə nail olmaq üçün idarəetmə prosesinin istiqamətləndirilməsi sahəsində və effektiv nəzarət sisteminin yaradılması sahəsində fəaliyyətdə olan idarəetmə təşkilatının mühüm tərkib hissələrindən biridir.Bu halda informasiya təminatı

⁴²Menecment. K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2006,səh 867

sisteminin yaradılması plan, analitik və nəzarət xidmətləri idarəetmənin əsas tərkib hissələrini təşkil edir. Amma qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin sağlamaşdırılmasının idarəetməsinin təşkilində vahid reseptlər mövcud deyildir.

Böhran vəziyyətin müəssisənin yenidən qurulması zamanı tədiyyə qabiliyyətinin bərpa etmək üçün sağlamaşdırma müsabiqəsində qalib gəlmiş hüquqi və ya fiziki şəxs tərəfindən maliyyə yardımı göstərilir. Sağlamaşdırma müsabiqəsində borclu müəssisə hər-hansı bir səhmdar və ya kreditör, habelə hüquqi və fiziki şəxslər iştirak edə bilər. Hansı hüquqi və ya fiziki şəxsin borclu müəssisənin sağlamaşdırılması tədbirlərin özündə birləşdirən biznes planı (sanasiya layihəsi) məhkəmə tərəfindən qənaətbəxş hesab olunursa, o da sanasiyanı həyata keçirir. Bunun üçün o, öz şəxsi nümayəndəsini təyin edir. Qanuna görə sanasiyanın müddəti 24 aydan çox ola bilməz⁴³.

Sanasiya üzrə hazırlıq tədbirlərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

Fəaliyyət sahəsi üzrə təhlükəsizliyin təmin olunması. Kifayət qədər təhlükəsizliyinin təmin edilməsi sahəsində texnoloji vasitələrinin hazırlığınyoxlanması və əvvəlcədən təlimatlandırılmış işçi qüvvəsi ilə mərkəzləşdirilmiş qaydada fəaliyyəti təşkil etmək.

Müəssisədə fəaliyyət prosesində yaranmış maneələrin aradan qaldırılması. İdarəetmənin tənqidlənməsinə mane olan və ya problemli idarəetmə həlqəsinin təyini, lazımsız məsrəflərdən kənarlaşma .

Ekspert məsləhət qruplarından istifadə etmək. Proqnozlaşdırma prosesində analitik təhlillərə üstünlük verərək tövsiyələrdən müsbət nəticələr əldə etməyə imkan verir. Məsləhətçilər aşağıdakı məsələlərin həll olunmasına kömək edə bilərlər:

- ✓ gələcək problemlərin uğurla həll olunması üçün təkmilləşdirmə;
- ✓ müəssisənin ümumi vəziyyətinin öyrənilməsi;
- ✓ müəssisənin səmərəli inkişafı problemlərinin üzə çıxarılması;
- ✓ problemlərin həll olunması istiqamətlərinin axtarılması.

⁴³Menecment. K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2006. Səh 890

3.2. Antiböhranlı marketing strategiyasının formalaşması

Marketing geniş mənada — bu təşkilati sistemin hazırlamasını daxil edən inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatında təşkilatın istehsal-satış fəaliyyətini idarə etmələri onların maddi-texniki təminatının təşkilini və konkret istehlakçılara qədər onların çatdırmasını reallaşdırılan mallara qiymətlərin formalaşması, malların satışlarının stimullaşdırılması, bazarla işi, rəqiblərin və satış kanallarının öyrənilməsi əhatə edir. Bazar münasibətləri şəraitində təşkilatın həyat fəaliyyətinin təmin olunmasında böhranlı vəziyyətdə mümkün hücumun qarşısının alınmasında marketingin rolu danılmazdır.

Böhran mərhələsində müəssisə «biçim» strategiyası və ya ləğvetmə strategiyası, qiymətlərin aşağı salınması strategiyası, marketing fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması strategiyası tətbiq edir, satışın həvəsləndirilməsinin və reklam fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsini ya tamamilə dayandırır, ya da ona ayrılan maliyyə vəsaitlərinin həcmi xeyli ixtisar edir, məhsulun bazardan çıxarılmasına və yaxud onun təkmilləşdirilməsinə dair qərar qəbul edir⁴⁴.

Ona görə də marketing vəzifələrindən biri bu şəraitdə təşkilat münasibətlərinin imkanlarını razılaşdırılması üzrə təşkilatı ilə istehlakçılar arasında sorğular xidmət təşkil etməkdir. Bunun nəticəsi müştərilər üçün xidmətlərdə, onların ehtiyaclarını ödəyən məhsul həcmi artırılması hesabına təşkili və alınması, istehlakçıların tələbatını daha yaxşı ödəmək və onun normal səmərəli fəaliyyəti üçün lazım gəlir. Çünki belə münasibətlərin pozulması tez-tez təşkilatın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətində neqativ hadisələrin yaranmasına səbəb ola bilər.

Böhran vəziyyətlərində marketingin hədəfi — onun tərəfindən istehsal edilən məhsul satışının həcmi artırılmasından təşkilatın lazımlı pul vasitələrinin alınması şərtlərinin təminatıdır. Bu məqsədlərə uyğun olaraq marketing növbəti məsələləri həll edir:

⁴⁴ Marketingin əsasları, A.T.Məmmədov, Bakı 2007, səh 69

- Bazar vəziyyətinin analizi, rəqiblərin fəaliyyətləri, onların güclü və zəif tərəfləri;
- Maddi-texniki resurslarının almasının təşkilini, daha kiçik xərclərlə məhsul istehsalı üçün lazım olanların tapılması;
- Məhsul satışının təşkilinə, təşkilatın bu zaman məhsul satış rentabelliyyətin artırılması və satış həcmi artırılması vəzifəsinin həlli;
- Yeni alıcıların cəlb edilməsi, ehtiyacların öyrənilməsi, istehlakçılar üçün digər növ xidmətlərin (istehsal edilən məhsulların yaxın) araşdırılması;
- İstehlakçılardan daxil olunan iddialara baxılması, icraatına istehlakçıların məhsul və xidmətlərin təşkili ilə əks əlaqəsini öyrənilməsi.

Marketingin idarə edilməsi dedikdə məhsul və xidmətlərə tələbin yaradılması və təkrar istehsalının intensivləşdirilməsi, mənfəətin artırılması üzrə tədbirlərin planlaşdırılmasının, təşkilinin, əlaqələndirilməsinin, ona nəzarətin, auditin və stimullaşdırılmasının həyata keçirilməsilə əlaqədar olan idarəetmə fəaliyyəti başa düşülür.

Marketingin idarə edilməsi, birincisi, marketing fəaliyyətinin təhlilini və planlaşdırılmasını, planların realizasiyasını və ona nəzarətin həyata keçirilməsini və ikincisi, bütün növ bazarları əhatə edir.

Antiböhranlı idarəetmə sistemində marketingin idarə edilməsinin əsas vəzifəsi mübadilədə iştirak edən bütün tərəflərin, subyektlərin tələbatının ödənilməsinə, heç olmasa onların rəğbətini qazanmağa nail olmaqdır.

Marketingin idarə edilməsi prosesi: 1) müəssisənin bazar imkanlarının təhlilini; 2) məqsəd bazarlarının seçilməsini; 3) marketing kompleksinin, yəni marketing - miksini hazırlanmasını və 4) marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsini əhatə edir.

Marketingin idarə edilməsinin aşağıdakı fəaliyyət istiqamətləri vardır:

1. *Təhlil*. Bura:

a) marketingin informasiya sisteminin konsepsiyasının və elementlərinin, marketing kəşfiyyatının təşkili vəziyyətinin, marketing qərarlarının himayə edilməsinin və marketing tədqiqatları sisteminin təhlili;

b) marketingin müəssisədən kənar mühitinin - mikromühit və makromühit amillərinin təhlili;

c) son istehlakçılar bazarının və istehlakçıların davranışının - istehlakçı davranışı modelinin, istehlakçı davranışına və məhsul alınmasına dair qərarların qəbul edilməsinə təsir edən amillərin təhlili;

ç) işgüzar və institusional bazarların və istehlakçı müəssisələrin davranışının - istehsal-texniki təyinatlı məhsullar bazarının və dövlət orqanları bazarının tədqiqi;

d) rəqiblərin təhlili - rəqiblərin aşkar edilməsi, onların strategiyasının və məqsədinin, sayının və imkanlarının, habelə zəif və güclü cəhətlərinin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi və s. aiddir.

2. *Məqsəd bazarlarının seçilməsi.* Burada a) bazar tələbatının ölçülməsi və proqnozlaşdırılması və b) bazar segmentlərinin aşkar edilməsi, məqsəd bazarlarının seçilməsi və onun əsaslandırılması həyata keçirilir.

3. *Marketing strategiyasının hazırlanması.* Burada aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

a) marketing təkliflərinin differensiallaşdırılması və proqnozlaşdırılması strategiyasının əsaslandırılması;

b) məhsulgöndərənlərin qiymətləndirilməsi və onların seçilməsi, potensial rəqabət üstünlüklərinin aşkar edilməsi, müəssisənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi üzrə kommunikasiya tədbirlərinin seçilməsi;

c) bazar lideri, innovatorlar, bazar ardıcılıarı və bazar «sığınacağında» fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün marketing strategiyasının hazırlanması;

ç) qlobal bazarlar üçün strategiyanın hazırlanması, qlobal marketing mühitinin qiymətləndirilməsi, xarici bazarlara çıxış, marketing proqramları və marketing xidmətinin təşkilatı strukturu haqqında qərarların qəbul edilməsi,

d) qiymət strategiyasının və proqramlarının hazırlanması, qiymətin müəyyənləşdirilməsi və bazara uyğunlaşdırılması, qiymətin dəyişməsinə reaksiyaya dair qərarların qəbulu;

4. Yeni məhsul və xidmətlərin hazırlanması, yoxlanılması və bazara çıxarılması.

Marketingin idarə edilməsinin bu istiqamətinə:

- a) yeni məhsulun yaradılması ideyalarının generasiyası, onların qiymətləndirilməsi və məhsul çeşidinin təzələnməsi konsepsiyasının yoxlanılması;
- b) məhsulun hazırlanması, onun bazar testləşdirilməsinin təşkili və onun istehlakçı tərəfindən etiraf edilməsi prosesinin öyrənilməsi;
- c) məhsulun həyat dövrünün idarə edilməsi,
- ç) məhsul çeşidi siyasətinin hazırlanması və idarə edilməsi;
- d) servis xidmətinin təşkili və idarə edilməsi və s. aiddir.

5) Bölüşdürmə kanallarının seçilməsi və idarə edilməsi. Bu fəaliyyət istiqamətinə aşağıdakı əməliyyatlar aiddir:

- a) bölüşdürmə kanallarının seçilməsinə dair qərarların qəbulu;
- b) bölüşdürmə kanallarının idarə edilməsinə dair qərarların qəbulu;
- c) marketing kanallarının dinamikasının inkişafı;
- ç) bölüşdürmə kanalları sistemində qarşılıqlı fəaliyyət prosesinin tədqiqi;
- d) topdan və pərakəndə ticarətin idarə edilməsi, ticarət heyətinin təşkili.

6. Kommunikasiya proseslərinin idarə edilməsi. Burada aşağıdakı işlər həyata keçirilir:

- a) kommunikasiya və məhsulların fiziki bölüşdürülməsi (malyeridilişi) strategiyasının hazırlanması, effektiv kommunikasiya sisteminin yaradılması;
- b) tərəf müqabillərlə, istehlakçılarla və rəqiblərlə qarşılıqlı fəaliyyətin effektiv sisteminin hazırlanması;
- c) multimedia üzrə optimal qərarların hazırlanması (reklamın məqsədinin təsdiq edilməsi, onun büdcəsinə dair qərarların qəbulu, reklam vasitələrinin seçilməsi və s.);
- ç) birbaşa marketing proqramlarının və publik releysnzin - ictimaiyyətlə əlaqənin hazırlanması.

7) Marketing proqramlarının və qərarlarının təşkili, həyata keçirilməsi, qiymətləndirilməsi və ona nəzarət edilməsi. Bura:

- a) kompaniyanın təşkili;

- b) marketinqin təşkili;
- c) qəbul edilmiş marketinq qərarlarının effektivliyinin qiymətləndirilməsi;
- ç) marketinq fəaliyyətinə nəzarət və bu fəaliyyətin auditi.

Yuxarıda izah edilənlərdən belə nəticəyə gələ bilərik ki, antiböhranlı idarəetmə sistemində marketinqin idarə edilməsi müəssisənin marketinq fəaliyyəti sahəsində çalışan bütün işçilərə və bölmələrə uzunmüddətli və qısamüddətli idarəetmə tədbirləri kompleksini formalaşdırmağa imkan verir. Bu tədbirlər kompleksi marketinq fəaliyyətinin məqsədinə nail olmasını və bunun sayəsində isə müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılan nəticələrinə nail olunmasını təmin edir.

3.3. Strateji qərarlar, xarici təcrübəsi

Şirkətin mülkiyyət forması, əsas biznes modeli və strategiyaları, kapital bazarlarının tələbləri, kreditor və tənzimləyicilərin tələbləri, həmçinin mədəni xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq şəffaflıq, hesabatlıq və idarə heyətinin fəaliyyətlərinə müstəqil nəzarət kimi idarəetmə prinsipləri hər şirkətin tələblərinə cavab verməlidir.

Strategiya gələcək, sabahkı günlə, problemlərlə bağlı olan fəaliyyət növüdür, idarəçilik qərarıdır. Çünki strateji qərarlar və məqsədlər şirkətin gələcəyi baxımından çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir⁴⁵. Strategiya problemin, firma fəaliyyətinin zəif və güclü tərəflərinin analitik təhlilinə əsaslanmalıdır. Strategiya həm də prosesdir. Strateji proseslərə aşağıdakılar aiddir: a) strateji planlaşdırma b) strateji təşkilat, strateji məqsədlər, v) strateji təhlil və nəzarət.

Antiböhran tədbirləri bir çox problemlərlə o cümlədən: firma və şirkətlərin iflası uğraması, xammal-materialların alınmasından başlamış son hazır məhsul buraxılışına qədər olan qeyri müəyyən proseslər, mənfəətin azalması-zərərin itkilərin çoxalması, ödəmələr böhranı, onların rəqabət mövqelərinin zəifləməsi, investisiya fəaliyyətinin zəifləməsi və s. ilə əlaqədar olaraq yuxarıda göstərilən böhranlı halların yumşaldılması, neytrallaşdırılması zərurətindən irəli gəlir. Həmin tədbirlər sistemində ən başlıca yeri aşağıdakılar təşkil edir:

1. Firma və şirkətin istehsal-maliyyə vəziyyətinə, rəqabət mühitinin təhlilinə onları bu böhran vəziyyətinə gətirib çıxaran xarici (ekzogen) və daxili (endogen) amillərin sistemli, çox aspektli təhlili. bu əsasda vəziyyətin qiymətləndirilməsi;

2. Firmaların əmtəə siyasətinin, qiymət və satış siyasətinin reallığının qiymətləndirilməsi;

3. Böhran əmələ gətirən amillərin intensivliyi və onlar arasındakı nisbətin müəyyən edilməsi;

⁴⁵Menecmentin əsasları, Tofiq Quliyev, Bakı 2006, səh 501

4. Böhran vəziyyətini zəiflədən amillərin nəzərə alınması və onların təsir dairəsinin genişləndirilməsi və əsasında neqativ halların dondurulmasına cəhd edilməsi;

5. Böhran vəziyyətinin ilkin mərhələsində, gizli vəziyyətinə dəyərli rüşeyim halında aşkar edilməsi, onun gələcək mərhələlərə gəlib çatmasına yol verilməməsi;

6. Bütün bunlar əsasında antiböhran idarəçilik strategiyası və taktikasının işlənilib hazırlanması, bu strategiyanın firmaların missiyası ilə üzbü şəkildə əlaqələndirilməsi. Burada firma və şirkətlərin strateji potensialının gücləndirilməsi və zəiflədilməsi meyllərinə, amillərinə də diqqət yetirilməlidir, hər cür neqativ kənarlaşma hallarının aradan qaldırılmasına, firmaların fəaliyyətinin hərtərəfli sağlamlaşdırılmasına (sanasiyasına) cəhd edilməlidir.

Antiböhranlı idarəetmə strategiyası, böyük analitik və layihə işləri tələb edən strateji proqramın qəbul olunmasını nəzərdə tutur.

Strategiyanın hazırlanmasında xarici və daxili mühitin təhlili təşkilatın fəaliyyəti, istehsal amillər təşkili üçün ümdə əhəmiyyətə malik olanları seçilməsi, toplanması və izlənməsi üzrə məlumatları, hər bir amilə görə real vəziyyətin qiymətləndirilməsi əsasında təşkilatın böhranlı vəziyyətinin yaranması əlamətləri araşdırılır. Şirkətin vəziyyətinin kompleks, dəqiq, vaxtında diaqnostikası - antiböhranlı idarəetmə strategiyasının hazırlanmasında ilk mərhələdir.

Böhranın səbəblərinin araşdırmaq məqsədilə xarici amillərin təhlili. Xarici mühitin analizinin keçirilməsi vaxtı alınmış informasiya böyük həcmdə yalnız qarışıqlığa gətirib çıxara bilər. Xarici mühit haqqında kifayət qədər geniş məlumat alıb, ssenarilərin yaradılması yolu ilə onu ümumiləşdirmək olar.

Ssenarilər – bu onun realistik təsviridir, hansı ki, tendensiyalar gələcəkdə bu və ya digər sahədə görünə bilər. Adətən bir neçə ssenari yaradılır, sonra müəssisənin bu və ya digər antiböhran strategiyası yoxlanılır.

Böhran vəziyyətində olan müəssisə vəziyyətinin təhlili. Nə qədər müəssisənin indiki vəziyyəti daha zəif olsada, xüsusən dəqiq tənqidi təhlili onun strategiyasında hiss ediləcəkdir.

Müəssisənin strategiyasını təhlil edərkən, menecerlər üçün aşağıdakı beş məqamlar diqqəti cəmləşdirməliyik.

1. Cari strategiyanın səmərəliliyi. Əvvəlcə rəqiblərin arasında müəssisənin yerini müəyyən etməyə çalışmaq lazımdır, sonra rəqabətin bazar ölçüsüsərhədləri və istehlakçılar qrupları, müəssisəyə yönələn istehsal sahəsində funksional strategiyalarının təməli olan marketinq, maliyyələr, kadrlar təhlil edilməlidir.

2. Güc və zəiflik, imkanlar və müəssisənin təhlükələri. Şirkətin strateji vəziyyətinin qiymətləndirilməsinin ən rahat üsulu – SWOT-analizdir. Güc – bu, nədə müəssisə müvəffəqiyyət qazandığını bildirir. O iş təcrübəsi, resurslar, nailiyyətlər və s. bacarıqlarla nəticələnə bilər. Zəiflik – bu ünsürlərin şirkətin fəaliyyətində əhəmiyyətli yoxluqdur, şirkətin zəifliyi yəni, başqalar ilə müqayisədə bu prosesə müvəffəq olmur mənasını verir.

3. Qiymətlərin və müəssisənin xərclərinin rəqabətə davamlılığı. Məlumdur ki, müəssisənin xərcləri qiymətlərlə və rəqiblərin xərcləriylə əlaqələndirilir. Bu halda xərclərin strateji təhlilini edək. Bu təhlil “dəyərlərzənciri” vasitəsilə həyata keçirilir (cədvəl 1).

Yardımcı fəaliyyət növləri	Şirkətin infrastruktur					gəlir
	İnsan resurslarının idarə edilməsi					
	Texnoloji inkişaf					
	Alınmalar					
	Maddi təminat	İstehsal	Məhsulun hərəkəti	Marketing və satışlar	Xidmət	
Əsas fəaliyyət növləri						

Cədvəl 1. Dəyərlər Zənciri.

“Dəyərlər zənciri” malın və ya xidmətin dəyərinin yaradılmasının prosesini əks etdirir, o cümlədən fəaliyyətin və gəlirin müxtəlif növlərini özünə daxil edir.

4. Müəssisənin rəqabət mövqeyinin möhkəmliyinin qiymətləndirilməsi. Müəssisənin mövqeyinin möhkəmliyi əsas rəqiblərlə münasibətdə belə mühüm

texnoloji imkanları, maliyyə vəziyyəti, malın keyfiyyəti əmtəə mərhələnin müddəti üzrə göstəricilər qiymətləndirilir.

Şirkətin ümumi strateji planını reallaşdırmaq üçün idarəçi bir sıra strateji qərarları qəbul etməlidir. Bu qərarlar aşağıdakı ümumi kateqoriyalar üzrə təsnif edilə bilər:

İstehsalat prosesinin seçimi. Yığım konveyeri, əməyin ixtisaslaşması, istehsal gücü üzrə qərarlar.

Texnologiya. Liderlik və ya başqaların təcrübəsindən istifadə, maddi-texniki ehtiyatlar üzrə qərarlar.

İstehsal sahəsində strateji qərarlar adətən resursların uzunmüddətli bağlanması nəzərdə tutur. Taktik qərarlar qısamüddətlidir və strateji qərarların icrasının təminatı üçün xidmət edir. Başlanğıcda 1900-cü ildə olmuşdur ki, Henri Ford “Ti” modelinin standartlaşdırılmış yüngül avtomobillərinin istehsalı üçün ixtisaslaşdırılmış əmək bölgüsü ilə quraşdırma konveyerinin hazırlaması haqqında strateji qərarı qəbul etdi. Ford, əlbəttə, vaxtında avtomobillərin ən effektiv istehsalçısı idi. İstehsalda xərclər düşməyə davam edirdi. Ancaq Ford mühitin dəyişən şəraitinə öz şirkətinin strategiyasını uyğunlaşdırmayıb ciddi səhvi buraxdı. İstehlakçılar bir rəngdə buraxılmış tək modeldə və komplektasiyanın variantlarının məhdudlaşdırılmış miqdarı ilə məyus olmağa başladılar. Hətta o zaman Ford dəyişikliklər ehtiyacını gördü ki, yenidən təşkil etməni keçirmək çox çətin oldu, çünki, daha əvvəl qəbul edilmiş əsas istehsal qərarları modellərin dəyişməsində onun elastikliyi güclü məhdudlaşdırdı. Həmin an “Ti” modelinin quraşdırılması üzrə konveyeri dayandırdı və əvvəlki kimi dünyada ən effektiv avtomobill hazırlayan şirkət olaraq qaldı. Amma alıcıların ehtiyaclarının təmin olunmasının və ya məmnunluq strategiyasında o qədər effektiv olmadı.

Strateji plan geniş tədqiqatlarla və faktiki məlumatlarla əsaslandırılmalıdır. Bu gün dünyada biznes müəssisələri səmərəli rəqabət və digər amillər sahələri barədə məlumatların toplanması və təhlili ilə daim məşğul olmalıdır⁴⁶.

Qərarların qəbul olunmasının üsulları aşağıdakı istiqamətlərdə göstərmək olar:

⁴⁶Гончаров В. И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. Сəh 275.

➤ *Strateji idarəetmə:*

- reaktiv idarə etmə – məlum (idarə edilən) strategiya;
- proaktiv – fokuslanmış və ya diversifikasiya edilmiş strategiya.

➤ *Operativ idarəetmə:*

- proaktiv – qərarların irəliləyişi, hansılar ki, siz düzgün hesab edirsiniz;
- reaktiv – qərarların hazırlaması altında fokus istehlakçıların tələbləri çərçivəsində seçilmiş texnologiya üzrə ixtisaslaşmasına yönəldilən qərarlar.

Strategiya müəssisədə və onun xarici mühitində əsas baza proseslərini nəzərə alır. Strategiya aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

- 1) Məqsədlər sistemi — ümumtəşkilat xüsusiyyətlərini əks etdirən missiyadır;
- 2) Resursların bölgüsünün prioritetləri (aparıcı prinsipləri);
- 3) İdarəetmə hərəkətlərinin təsirlərinin həyata keçirilməsinin qaydaları;
- 4) Xarici mühitin əsas amillərinin inkişafı haqqında fərziyyə;
- 5) Rəqiblərin fəaliyyəti haqqında təsəvvür;
- 6) Daxili və xarici məhdudiyyətlər;
- 7) Hərəkətlərin (təsirlərin) kursu (məzənnəsi);
- 8) hərəkətlərin proqramı;
- 9) resurslar;
- 10) vəziyyət strategiyaları;
- 11) maliyyə planı.

Strateji əhəmiyyətli qərarların qəbul edilməsi haqqında bir şirkətin strukturuna nəzər salaq. ABŞ-da ən böyük avtomobil istehsalçısı General Motors Corp sayılır⁴⁷. Öz kreditörələrinə 27 milyard dollar həcmdə borc öhdəliklərinin mübadiləsinə razılaşağı təklif edir. Əks təqdirdə şirkət müflisliyi elan edəcək. Bəyanata əsasən, GM kreditlərin hər payını (hissəsini) konversiya etməyi təklif edir, ekvivalent 1000 dollara faizləri

⁴⁷ <http://www.gm.com/company/historyAndHeritage.html>

nəzərə alaraq şirkətin 225 səhmi təklif edilir. Belə əməliyyatın müvəffəqiyyətli tamamlanması GM-ı istiqraz vərəqələrinin sahiblərindən, ABŞ Maliyyə Nazirliyi və başqa kreditorlar qarşısında borc öhdəliklərinin ümumi həcmi 44 milyard dollarda azaltmağa icazə verəcək. Bu halda mübadilə nəticəsində istiqraz vərəqələrinin sahibləri 10% şirkəti alacaqlar. GM-da hesab edirlər ki, bu strategiya şirkətə buraxılan məhsulların keyfiyyətin yaxşılaşmasına, fokuslanmağa icazə verəcək və modellərin daha yüksək rəqabətə davamlılığını təmin edəcəkdir. GM rəhbərliyinin fikrincə, belə ölçülər şirkətə onun riskini azaltmağa kömək edəcək, əks halda gəlirin potensial kəskin düşməsi müflisliyə gətirib çıxaracaq. Əgər şirkət kreditorlardan yetərli miqdarında mübadilə əməliyyatına razılıqları almayacaqsə, GM müflislik haqqında bəyanatı (ərizəni) vermək niyyətində olacaqdır. General Motors həmçinin 2010-cu ilin sonuna "Pontiac" markasının aradan qaldırılmasını nəzərdə tutan şirkətin yenidən strukturlaşdırmasının yeni planını elan etdi. Yenidən strukturlaşdırma çərçivəsində həmçinin 2010-cu ildə 21 min saathesabı işçi azaltmaq və 47 zavoddan 13-nü bağlamışdır. Qeyd edək ki, avtokonsern ABŞ-da dörd əsas markada fokuslanmaq niyyətindədir - Chevrolet, Cadillac, Buick və GMC. 2010-cu ildə avtomobillərin modellərinin miqdarı 34 olmuşdur ki, bu da 2008-ci illə müqayisədə 29% daha az olmuşdur. Həmin il şirkət tərəfindən müştərilərə 48 model seçimi təklif edilmişdi. Şirkətin zavodları satışın çoxalmasından bir sıra perspektivsiz markaların bağlanmasıdan sonra gəlirliliyə qayıtmağı hesablamışdır. Əgər bu plan baş tutmasaydı şirkət bağlanmaq təhlükəsi ilə üzləşəcəkdi.

“General Motors” şirkətinin swot təhlili

<i>Güclü tərəflər</i>	<i>Zəif tərəflər</i>
- Kadrların çox dəqiq seçilməsini təşkil edir. Şirkət öyrədərək və onun ixtisaslaşdırmasını yüksəldərək fəal personalın inkişafı ilə məşğul olur. Şirkətdə personalın motivasiyasının artımı çərçivəsində əla davamiyyət üçün işçilərin müntəzəm mükafatlandırılmaları keçirilir, müasirləşmə təkliflərinin tətbiqi, effektiv iş aparılır. Müəssisədə şirkətin hədəflərinin nailiyyətinə hər bir əməkdaşın töhfəsini qiymətləndirməyə icazə verən “əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi Proqramı” işləyir. - Şirkətdə proses elastik sisteminin GM-GMS tətbiqi əsasında tikilib, hansı ki, resurs qənaətedici istehsalı təmin edir və istənilən növün xərclərini maksimal azaldır, buraxılan məhsulun yüksək keyfiyyətini təmin edir. - Ətraf mühitin çirklənməsinin qarşısının alınması: 1) ətraf mühitin qorunması sahəsində federal, regional və yerli qanunvericilik tələblərinə uyğun olaraq fəaliyyətin həyata keçirilməsi, ətraf mühitin qorunması üzrə idarəetmənin sisteminin daimi yaxşılaşması; təbii resursların rəşional istifadəsi; 2) qüvvədə olan qaydalara və ətraf mühitin qorunmasının normalarına uyğun olaraq işlərin həyata keçirilməsinin şirkətinin bütün personalından tələb edilməsi; 3) onun ekoloji şüurunun səviyyəsinin artımı və ətraf mühit vəziyyəti üçün şəxsi məsuliyyətin anlaması məqsədi ilə personalın təlimi; 4) prinsip üzrə işin təşkili: qabaqcadan görmək və çirkləndirmənin qarşısını almaq; 5) Planlaşdırma və ətraf mühitə təsirin azalması məqsədi ilə öz fəaliyyətinin ekoloji göstəricilərinin kontrolu. -Güzəştlərin verilməsi yolu ilə müştərilərin cəlb edilməsi. Şirkətlərin kateqoriyaları: 1) Ticarət şirkətləri 2) Diplomatik missiyalar, diplomatlar 3) İcarə şirkətləri 4) Silahlı qüvvələr	- Böhranın nəticələrinin aradan qaldırması - Avtoproma bazarında bir çox rəqib - Bazarda titrəyən vəziyyət - Strateji və əməliyyat səhvlər - Yavaş böhrandan çıxış

5) Dövlət, Bələdiyyə strukturları 6) Jurnalistlər 7) GM Partnyorları 8) Kütləvi informasiya vasitələri 9) VIP-müştərilər 10) müxtəlif növ mükafat aksiyası keçirmək, lotereyalar, oynamalar, müsabiqələrdə GM istehsal avtomobilini mükafat vermək. - Markanın tanınması	
<i>İmkanlar</i>	<i>Təhlükələr</i>
- Markanın tanınmasından istifadə etmək; - ABŞ-ın və Kanadanın hökumətinin dəstəyi; - İnnovasiyanın tətbiqləri nəticəsində rəqibləri qabaqlamaq və irəli çıxmaq imkanı var: 1) 2010-cu ildə benzin-elektrik “hibridlərinin” birinci modelləri bazara buraxılışı 2) General Motors külək şüşəsi yaratmağı planlaşdırır – Hansı ki, dumana avtomobili idarə etməyə icazə verəcək, güclü yağış zamanı, qarlar, qaranlıqda, şüşəyə naviqasiya informasiyasını çıxarmaq, uzaqdan yol nişanlarını və göstəriciləri oxumağa, mümkün problemlər haqqında sürücünü xəbərdarlıq edəcək. Sistem mümkün maneələri və təhlükələri tanıya bilər, hansılar ki, sürücüyə görülməmişlər. Sürücüdən əvvəl ön şüşə olmayacaq amma yüksəktexnologiyalı ekran, hansı ki, lazerin köməyi ilə lazımlı şəkildə ötürüləcək – məsələn, yolun kənarları pis havaya görə görünmür, bunun köməkliyi ilə görünmə əhatəsi aydınlaşacaq.	- “General Motors-un” əsas rəqibinin imkanı (“Toyota”), şirkəti batırmaq mümkünlüyü - Müasirləşdirmə vasitələrinin itməsi.

Nəticə

Dəyişən iqtisadi sistemdə böhranlı təşkilatların əsas vəzifəsi müəyyən tələbatı ödəyə bilən istehsal-texniki təyinatlı məhsul və istehlak şeyləri istehsal etmək, onları reallaşdırmaq, risk səviyyələrini müəyyən etmək, münaqişəli halları vaxtında həll etmək, rəqiblərin təsirini minimuma endirmək, ətrafda baş vermiş proseslərə zamanında adekvat düzgün reaksiya verməkdir. Çox mürəkkəb olan bu proses müəssisəni əhatə edən, dəyişən və getdikcə daha da mürəkkəbləşən xarici mühitdə kortəbii şəkildə baş verə bilməz, o, mütləq idarə olunmalı və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına yönəldilməlidir. Bu nöqteyi nəzərdən təşkilatın strukturunun formalaşması ən vacib məsələlərdən hesab edilir.

Antiböhranlı idarəetmə sistemində idarəetmə üsullarını araşdırdıqdan sonra aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir:

1. *Ola biləcək daxili və xarici məhdudiyyətlərin idarə olunması.* Bu iki qrup məhdudiyyətlər müəyyən dəyişən nisbətdə əks olunur. ATİ onların tənzimlənməsi təmin etməlidir. Daxili məhdudiyyətlər motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi vasitəsilə, habelə idarəetmə informasiya təminatının yaxşılaşdırılması, təhsil, personalın seçim rotasiya onun vasitəsilə idarə edilir. Xarici məhdudiyyətləri rəqəbat pablik, marketinq sisteminin inkişafı ilə tənzimlənilir.
2. *Böhranın yaranma mərhələləri zəncirinin görüntüsü:* Simptomlar; səbəbləri; amilləri.
3. *Formal və qeyri formal idarəetmənin vahidliyi.* Belə birləşmənin müxtəlif kombinasiyalarının səmərəli təşkili antiböhranlı idarəetmə baxımından çox əhəmiyyətlidir. Belə ki, qeyri-formal idarəetmə mədəni təşkilatlar tərəfindən anarxiya yarada bilər, amma formal idarəetmə süründürməçiliyə gətirib çıxara bilər.
4. *Antiböhranlı idarəetmə sistemində böhranın dərinliyindən asılı olaraq rəşional inkişaf strategiyasını seçmək imkanı.* Bu strategiyayı əhəmiyyətli

edən ünsürlərə aiddir: böhranın xəbərdarlığı, onun yaranmasına hazırlıq; böhran hadisələrinəəks təsirlər, onun proseslərinin ləngidilmələri; vəziyyətlərin sabitləşməsi vasitəsi ilə ehtiyatlardan istifadə, əlavə resurslar; hesablanmış risk; ardıcıl böhrandan çıxış; böhranın nəticələrinin aradan qaldırılması üçün strategiyanın müəyyən edilməsi.

5. *Müəssisə vəziyyətinin diaqnostikasının əsas mərhələləri.* Bu mərhələlər aşağıdakı istiqamətdə qruplaşdırılır:

- *Təhlil obyektinin seçilməsi.*
- *Parametrlər sisteminin təyini.*
- *Məsuliyyətli şəxslərin (üzlərin) təyini.*
- *Bazar mühitinin tədqiqatı.*
- *Nəticələrin əsaslandırılması.*
- *Planının hazırlanması və strategiyanın seçimi.*

6. *İnsan resurslarının idarəetməsi prosesi rəhbərin hərəkətlərinin tam məcmusu:* işçi qüvvəsinin seçimi və heyətin bölgüsünü; planlaşdırma və əməkdaşların işinin təşkilini; heyətin diaqnostikası; əmək münasibətlərini (əlaqələrini) idarəetməsi; ixtisasın artırılması üzrə proqramlar; motivasiya və əməyin stimullaşdırılması; əməyin əlverişli və təhlükəsiz şəraitinin təmin edilməsi; ictimai cəhətdən-hüquqi bazanı idarə etmə; personalla idarə sisteminin informasiya təminatı.

7. *İdarəetmə potensialı resurslarının qiymətləndirilməsi nəticəsində rəhbərlik müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi üzrə ilkin qərarları.* Bura aiddir: saxlanılacaq, ləğv olunacaq və ya da bölmələrlə birləşdiriləcək idarəetmə və istehsal bölmələrinin təxmini tərkibinin müəyyənləşdirilməsi; yeni kadrlarla möhkəmləndirmək, rəhbər və mütəxəssislərin dəyişdirilməsi və yenidən hazırlanması işlərinin görülməsi; idarəetmə əməyini yeni hesablama və təşkilati-texnika ilə təmin olunması işlərinin müəyyənləşdirilməsi; müəssisədə idarəetmə informasiyasının tərkibinin həcmnin, axın texnologiyasının və idarəetmə qərarlarının yerinə

yetirilməsinə nəzarətin müəyyənləşdirilməsi; mövcud problemlərin həll olunması üçün lazım olan maliyyə, əmək və maddi resursların təxmini səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi.

8. *Funksional menecment sahəsində sanasiya prosedurası*: məqsədlərin quruluşu; vəziyyətin formalaşması və məsələnin tədqiqatı (əsas problem – maliyyə böhranı); alternativlərin axtarışı, proqnozlaşdırma və onların reallaşdırmasının qiymətləndirilməsi; qərarın qəbul olunması; reallaşdırma (konkret sanasiya tədbirlərin keçirilməsi); nəzarət; kənarlaşmaların təhlili.
9. *“Dəyərlər zənciri”nin təsnifatı*. Bu malın və ya xidmətin dəyərinin yaradılmasının prosesini əks etdirir, o cümlədən fəaliyyətin və gəlirin müxtəlif növlərini özünə daxil edir.
10. *Müəssisələrin həyat dövrəsi – aralıq və son böhranların zonaları*.
11. *Müəyyən şərtlərdə münaqişələr təşkilat üçün funksional, pozitiv nəticələri*: dəyişikliklərin tətbiq edilməsi, yeniləmələr, tərəqqi; yetişmiş problemin aydın təsəvvürü və bu və ya digər məsələ üzrə tərəflərin real mövqelərinin açıqlığına görə onun qərarı üçün əlverişli mühitin yaradılması, həmçinin dəlillər, dəqiq qısa fikir və maraqların ifadələri; problemlərin həlli üçün diqqətin, marağın və resursların səfərbərliyi və nəticə kimi – iş vaxtının və təşkilatın vasitələrinin formalaşması.

ƏDƏBİYYAT

1. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti), Bakı 2009
2. «Antiböhranlı idarəetmə» (dərs vəsaiti) – Bakı Biznes Universitetinin nəşri
3. Антикризисное управление, Е. А.Куликова
4. Антикризисное управление предприятием (ЖАРИКОВ Валерий Викторович, ЖАРИКОВ Игорь Алексеевич, ЕВСЕЙЧЕВ Анатолий Игоревич) – Москва 2009
5. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Е.А. Д. Чернявский Киев 2000
6. Антикризисное управление (учебник) Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский, Москва 2011
7. İqtisadi nəzəriyyə, dərslik (tərcümə) Moskva, 2008
8. Антикризисное управление: макро и микроуровень, К. В. Бал дни, О. Ф. Быстрое, А. В. Рукосуев, Москва 2005
9. Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya. K.A.Şahbazov, M.H.Nəsənov, H.S.Nəsənov. Bakı 1997
10. Maliyyə (dərs vəsaiti) D.Bağırov, M.Nəsənlı, Bakı 2011
11. Сорокин. П.А. Главные тенденции нашего времени. М. Наука, 1997
12. İqtisadi təhlilin nəzəriyyəsi (dərslik) Bakı 2002
13. Антикризисное управление, Е. А. Куликова, Екатеринбург (Издательство) 2013
14. Антикризисное управление, Москва ИНФРА-М 2003
15. Тойменцева И. А. Оценка стратегической позиции автотранспортного предприятия на рынке услуг грузовых перевозок, И. А. Тойменцева, Вектор науки ТГУ. – 2011.
16. Драшкович В. Дилемма стратегического менеджмента / В. Драшкович // Проблемы теории и практики управления. – 2004.
17. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник . О. С. Виханский. М.: Гардарики, 1998.

- 18.Франовская Г. Н. Учебное пособие по курсу «Малый бизнес» / Г. Н. Франовская. Воронеж, 2007.
- 19.Лапыгин Ю. Н. Теория организаций: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010
- 20.“Menecment” dərslı, K.A.Şahbazov, M.N.Məmmədov, N.S.Nəsənov, Bakı 2007
- 21.Портер М. Указ. соч.
- 22.İqtisadi təhlil (dərslı) H. A. Cəfərli
- 23.Biznesin təşkili və idarə edilməsi, dərslı, Bakı 2011
- 24.Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. – СПб.: «Специальная литература» 2006
- 25.Heyətin idarə edilməsi, T. Y.Bazarov, B.L. Yeremininredaktorluğu ilə, (tərcümə) Bakı 2012
- 26.Menecmentin(idarəetmənin)əsasları,Tofiq Əvəz oğlu Quliyev, Bakı 2006
- 27.Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002
- 28.İqtisadi risklərin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi, 2011
- 29.Гончаров Д.Л. Антикризисное управление риском, Экономист. – 2004
- 30.Уткин Э. А. Риск-менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.
- 31.Marketingin əsasları, A.T.Məmmədov, Bakı 2007
- 32.Гончаров В. И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003

İnternet resursları

1. wikipedia.org
2. www.cfin.ru
3. dic.academic.ru
4. <http://bukvi.ru>
5. <http://www.gm.com>

Summary

Anti-crisis measures on creation of formal and informal appearance of a control depending on the depth of the crisis management, crisis management, human resource management, resource assessment of the actions of leaders of the main stages of diagnosis of the situation, the rational strategy choice of enterprises in the management of foreign and domestic constraints system could be a chain of crisis stage, the process of cumulative potential for unity. As a result of the organizational structure of enterprises, institutions and organizations in crisis areas, certain conditions for positive results, analyze the functional classification of the preliminary decision on changing leadership in the field of management, functional sanasiya procedure, "zənciri values" of the life cycle - mediterranean conflicts.

Аннотация

Этапы создания видимости, формально и других формальных ограничений внутренней и внешней цепи управления, в зависимости от рациональной диагностики состояния основных этапах процесса управления человеческими ресурсами, руководителя управления по оценке действий полностью потенциал, совокупность предприятий, возможность выбрать стратегию развития кризиса из глубины в системе управления antiböhranlı vəhdətliyi управления кризиса, который может стать antiböhranlı системе мер. В результате руководство предприятия организационной структуры по изменению функциональной классификации, тур средиземноморья и в определенных условиях для организации функциональных зон конфликтов, кризисов, были проанализированы позитивные результаты в области менеджмента, процедура предварительного решения, sanasiya "ценности цепочку" предприятий - по жизни.