

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Əsədova Dostu Ağaqlu qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

Mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatlar.

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı İİM020000Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı İİM020012 «Strateji idarəetmə»
(menecment)

Elmi rəhbər Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) (A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.n., E. N. Xanlarov i.e.d. Həsənov H.S.

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

BAKI - 2015

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
Fəsil 1. Bazar iqtisadiyyati şəraitində mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatların formalaşdırılmasının nəzəri əsasları	6
1.1 İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsinin məzmunu, mahiyyəti və qurulması prinsipləri.....	6
1.2 Mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatların təşkilati formaları və quruluşları.....	18
1.3 İdarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsində mərkəzləşdirilmə və qeyri mərkəzləşdirilmə.....	37
Fəsil 2. Azərbaycanın iri işgüzar təşkilatlarında mərkəzləşmə və qeyri mərkəzləşmədən istifadə məsələləri	54
2.1 Yerli işgüzar təşkilatlarda mərkəzləşdirilmənin və qeyri mərkəzləşdirilmənin uzlaşdırılması xüsusiyyətləri.....	54
2.2 Strateji dəyişilmənin aparılmasında qeyri mərkəzləşmə.....	60
2.3. Yerli müəsisələrin təşkilati quruluşlarının təhlili və qiymətləndirilməsi.....	70
Fəsil 3. Mərkəzləşdirilmənin və qeyri mərkəzləşdirilmənin təkmilləşdirilmə məsələləri	81
3.1 Təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması.....	81
3.2 İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi.....	88
Nəticə	99
İstifadə olunmuş ədəbiyyatlar	101

Giriş

Mövzunun aktuallığı.Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatların formalaşdırılmasının nəzəri əsaslarının öyrənilməsi, mərkəzləşdirmənin və qeyri mərkəzləşdirmənin təkmilləşdirilmə məsələlərinin tədqiqi, təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması və seçim imkanlarının genişləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Müəyyən həcmdə və keyfiyyətdə məhsul istehsalı və xidmətlərin göstərilməsi müəssisənin struktur bölmələri tərəfindən həyata keçirilir. Bu bölmələrin tərkibi və istehsal gücləri, həmçinin onların qarşılıqlı əlaqə forması müəssisənin istehsal strukturunu ifadə edir. İstehsal prosesinin təşkilindən və istehsalın tipindən asılı olaraq istehsal heyətinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır.

İdarəçilikdə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasındakı nisbət düzgün qiymətləndirilməlidir.Mərkəzləşdirmə dedikdə, səlahiyyətin mərkəzdən cəmlənməsi və ya rəhbərliyin əsas səlahiyyətləri öz əlində saxlamasıdır. Bu vahid rəhbərlik prinsipindən irəli gəlir.

Müasir iqtisadi şəraitdə mərkəzləşdirmənin və qeyri mərkəzləşdirmənin təkmilləşdirilmə məsələləri, təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması, idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi məsələləri müasir şəraitdə ən aktual məsələlərdən biridir.

Bu zaman İdarəetmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin vəhdəti və optimal halda əlaqələndirilməsi prinsiplərinin öyrənilməsi çox vacibdir. Bu prinsip menecmentdə qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətlərin optimal bölüşdürülməsini əks etdirir. Həmçinin bu prinsip menecmentdə təkbaşçılıq və kollegiallıqdan bacarıqla istifadənin zəruriliyini nəzərdə tutur. Təkbaşçılıqla kollegiallıq arasında düzgün nisbətə əməl edilməsi menecmentin ən mühüm vəzifələrindən biridir. Çünki,menecmentin səmərəliliyi və təsirliyi bu vəzifənin düzgün həllindən asılıdır.Bu prinsip idarəetmə orqanlarının təşkilatı strukturu

formalaşan zaman nəzərə alınmalıdır. Firma və şirkətlərin mərkəzləşmiş rəhbərliyi onların funksional bölmələri və xidmətləri, bütövlükdə mərkəzi aparatı, direktorlar şurası vasitəsilə, qeyri mərkəzləşmiş idarəetmə forması isə istehsal daxili bölmələrinin fəaliyyətilə həyata keçirilir.

İdarəetmə çox məsuliyyətli bir fəaliyyətdir. İdarəetmənin təsirli və məqsədəuyğun olması üçün idarə edən şəxslərin bilik və bacarıqlara malik olması vacibdir. İdarəetmənin məqsədi idarəetmə obyektinin gələcəkdə arzu olunan vəziyyətə gətirilməsidir.

Tədqiqat işinin məqsədi idarəetmənin mərkəzləşdirilmə və qeyri mərkəzləşdirilməsinin məzmunu, mahiyyəti və qurulması prinsipləri və bazar iqtisadiyyatı şəraitində mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatların formalaşdırılmasının nəzəri əsaslarını öyrənməklə analitik ümumiləşdirmə aparmaq və bu istiqamətdə nəzəri və əməli təklif, tövsiyələr hazırlamaqdan ibarətdir.

Tədqiqatın obyektini təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması və təkmilləşdirilməsi sistemidir.

Tədqiqatın predmetini təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması və təkmilləşdirilməsi sisteminin inkişafının nəzəri – metodoloji məsələlərinin öyrənilməsi təşkil edir. Tədqiqat işi elmi abstraksiya, iqtisadi – riyazi, məntiqi ümumiləşdirmə üsullarının köməyi ilə yerinə yetirilmişdir.

Tədqiqat işinin strukturu giriş, üç fəsil və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Birinci fəsil bazar iqtisadiyyatı şəraitində mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatların formalaşdırılmasının nəzəri əsaslarına həsr edilmişdir. Burada idarəetmənin mərkəzləşdirilmə və qeyri mərkəzləşdirilməsinin məzmunu, mahiyyəti və qurulması prinsipləri, həmçinin mərkəzləşdirmiş və qeyri mərkəzləşdirmiş təşkilatların təşkilatı formaları və quruluşları öyrənilmiş və nəzəri cəhətdən əsaslandırılmışdır.

Magistr dissertasiyasının ikinci fəsl isə Azərbaycanın iri işgüzar təşkilatlarda mərkəzləşmə və qeyri mərkəzləşmədən istifadə məsələlərinə həsr edilmişdir. Burada ilk növbədə yerli işgüzar təşkilatlarda mərkəzləşdirilmənin və qeyri mərkəzləşdirilmənin uzlaşdırılması xüsusiyyətləri və strateji dəyişilmənin aparılmasında qeyri mərkəzləşmə, həmçinin yerli müəssisələrin təşkilati quruluşlarının təhlili və qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər sistemi təklif edilmişdir.

Magistr dissertasiyasının üçüncü fəsl mərkəzləşdirmənin və qeyri mərkəzləşdirmənin təkmilləşdirilmə məsələləri adlanır. Burada əsasən təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması, idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi istiqamətində təklif və tövsiyələr verilir.

I Fəsil. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş təşkilatların formalaşdırılmasının nəzəri əsasları.

1.1 İdarəetmənin mərkəzləşdirilmə və qeyri mərkəzləşdirilməsinin məzmunu, mahiyyəti və qurulması prinsipləri.

İdarəetmə çox məsuliyyətli bir fəaliyyətdir. İdarəetmənin təsirli və məqsədəuyğun olması üçün idarə edən şəxslərin bilik və bacarıqlara malik olması vacibdir.

İdarəetmənin məqsədi idarəetmə obyektinin gələcəkdə arzu olunan vəziyyətə gətirilməsidir. İdarəetmə məqsədyönlü fəaliyyət olduğundan fəaliyyət ali (baş) məqsədin qoyuluşu ilə başlayır. Ali məqsədə nail olmaq üçün isə alt məqsədlər müəyyən olunur. Məsələn istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olmaqla gəlir əldə etmək üçün (bu ali məqsəd hesab edilir) alt məqsədlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- maliyyə vəsaitlərinə malik olmaq;
 - əsas və yardımçı sahələrdən ibarət bina və ya obyektləri inşa etmək və ya icarəyə götürmək;
 - avadanlıqları və texnologiyaları cəlb etmək;
 - personalı cəlb etmək;
- fəaliyyətə başlamaq.

İdarəetmə prinsipləri- cəmiyyətdə obyektiv fəaliyyət göstərən qanun və qanunauyğunluqların onlara xas olan ümumi cəhətlərinin, xarakterik xüsusiyyətlərinin və əlamətlərinin ümumiləşdirilmiş nəticəsi hesab edilir ki. Bu da insanların istehsal fəaliyyətlərində əsas götürülür. A.Fayol tarixdə ilk dəfə menecmentə sistemli baxış, onu funksional əlamətlərinə, operativ planlaşdırma, təqvim tənzimləmə, idarəetmə koordinasiyası və təşkil nəzarətə əsasən təhlil etmişdir.

A.Fayol XX əsrin əvvəllərində menecmentin 14 prinsipini sistemləşdirib formalaşdırmışdır. A.Fayola görə menecmentin aşağıdakı prinsipləri vardır :

1. Əmək bölgüsü
2. Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik)
3. İntizam
4. Vahid rəhbərlik
5. Vahid istiqamət

6. Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması
7. Mükafatlandırma
8. Mərkəzləşdirmə
9. Pirləvari zəncir
10. Rejim
11. Ədalət
12. İş yerinin sabitliyi
13. Təşəbbüskarlıq
14. Birlik (kooperativ ruh, ittifaq)

Bu prinsipləri qısa şərh edək:

1. Əmək bölgüsü- istehsalın ixtisaslaşmasına əsaslanır. əmək bölgüsü prinsipi, mahiyyətə, peşə yönünün müəyyən olunması və ixtisaslaşmanın tətbiq edilməsidir.

2. Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik). Səlahiyyət və məsuliyyətdə, rəhbər işçilərə verilən ixtiyar və onun daşdığı cavabdehlik başa düşülür. Səlahiyyət hər hansı bir fərdə yox, müəyyən bir vəzifəyə verilir. Səlahiyyət adi işçinin rəhbərə çevirir.

3. İntizam-qayda-qanunlara və etikaya əməl edilməsidir. İntizam a) təsərrüfatçılıq intizamı, b) inzibati (idarəçilik) intizama bölünür. Həm təsərrüfatçılıq intizamına, həm də inzibati intizama əməl etməklə müəssisə uğurlu fəaliyyət göstərə bilər.

4. Vahid rəhbərlik- işçi əməlləri yalnız bir nəfərdən-onun rəhbəri olan bir şəxsdən almalıdır. Hər bir rəhbər işçi də bilməlidir ki, kimlər ona tabedir. Vahid rəhbərlik, həm də müəssisə rəhbərinə şamil olunur ki, müəssisənin fəaliyyətinə görə yalnız bir nəfər məsuliyyət daşsın.

5. Vahid istiqamət – təsərrüfatçılığın ixtisaslaşması və texnologiya ilə bağlıdır. Yəni hər bir müəssisə konkret bir sahə üzrə ixtisaslaşarsa, daha yaxşı olar. Avadanlıqlar, texnologiya və kadrlar bir sahə üzrə seçilsə və işlədilsə, daha səmərəli işləmək mümkün olar.

6. Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması. Hər bir işçinin və ya bir qrupun maraqları təşkilatın maraqlarından üstün olmamalıdır. Bu prinsip istehsal gücünə təkan verir. Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması hər bir şəxs üçün daha önəmlidir. Çünki məhsuldarlıq və gəlir artdıqca hər bir fərdə düşən gəlir payı da artır.

7. Mükafatlandırma. İşçilərin stimullaşdırılması işçiləri yaxşı işləməyə sövq etmə amilidir. Mükafatın daxili və xarici formaları var ki, bunlar mənəvi və maddi cəhətdən

ödənilə bilər. Maddi mükafatlandırmaya, pul və əşya verilməsi, mənəvi mükafatlandırmaya isə tərif, iş kabinetinin və ya xidməti maşın verilməsi aid edilir.

8.Mərkəzləşdirmə. İdarəçilikdə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasındakı nisbət düzgün qiymətləndirilməlidir.Mərkəzləşdirmə dedikdə, səlahiyyətin mərkəzdən cəmlənməsi və ya rəhbərliyin əsas səlahiyyətləri öz əlində saxlamasıdır. Bu vahid rəhbərlik prinsipindən irəli gəlir.

9.Pilləvari (skalyar zəncir) – aşağıların yuxarılara təbəçiliyi. Səlahiyyətin və qarşılıqlı məsuliyyətin-skalyar zəncirin qurulması bu təbəçiliyi rəsmiləşdirir. İdarəetmənin texniki səviyyəsindən ali səviyyəyə qədər olan pillələr bir-birilə zəncirvari bağlı olur. Pilləvari zəncir yalnız şaquli əlaqələrdə yarana bilər.

10.Rejim – işin icrasını tənzimləyən vaxt bölgüsü, norma normativlərə əməl olunması deməkdir. Regim nizam-intizamı və iş qaydalarını tənzimləməyə yönəlmiş inzibati tələblərə əməl edilməsidir.

11.Ədalət – prinsipi,rəhbər və işçilər arasında normal münasibətləri saxlamaq üçün, qanunlara, norma, normativ və hüquqlara obyektiv əməl olunmasının təmin olunub saxlanmasıdır. Hər bir işçinin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsi və layiqincə mükafatlandırılmasıdır.

12.İş yerinin sabitliyi – kadrların sabaha inamlarının artırılması, daha inamla və cəhdlə işləmələri üçün vacibdir. İşçilərin və onların iş yerlərinin tez-tez dəyişməsi təşkilatın fəaliyyətinin səmərəsini aşağı salır. İş yerinin sabitliyi müqavilə şərtləriylə təmin olunur və hər iki tərəf müqavilə şərtlərinə əməl etməyə borcludurlar.

13.Təşəbbüskarlıq - hər hansı bir işin icrasında yeni ideyalar əsasında işinkeyfiyyətini və səmərəliliyini artırmaq üçün göstərilən cəhdlərdir. Təşəbbüskarlıq hər hansı bir tapşırığa fərdi yanaşma üsuludur ki, bu da yalnız müsbət nəticə əldə etməyə yönəlib.

14. Birlik (kooperativ ruh, ittifaq). Birlik-ictimai qüvvədir. Hər bir qrupun, həm iş birliyi, həm də ideya birliyi başa düşülür. Birliyin olması, işçilərin ahəngdar işləmələrini və istənilən son nəticənin alınmasını təmin edir.

Bu prinsiplərdən əlavə XX əsrdə bir sıra prinsiplər də yaranmışdır :

- elmilik;
- demokratikləşmə;
- standartlaşdırma;
- keyfiyyətlik;

- ekologiyanın qorunması və s.

Artıq XX əsrin sonlarında iqtisadiyyatın inkişafı, iqtisadi əlaqələrin yeni formada təşəkkül tapması, yeni-yeni təsərrüfat subyektlərinin meydana gəlməsi, bəzi təsərrüfatçılığın artıq əlverişli olmaması, bir çox ölkələrin yeni iqtisadi sistemə keçməsi və bununla əlaqədar idarəetmə quruluşundakı dəyişikliklər, bazar iqtisadi sistemində xüsusi mülkiyyətin təşəkkül tapması öz əksini menecmetin prinsiplərində də tapmışdır. Yuxarıda qeyd etdiyimiz prinsiplərin bəzilərindən dəyişən iqtisadi şəraitdə də istifadə edilməsinə baxmayaraq yeni-yeni menecment prinsipləri meydana gəlmişdir. Bu prinsiplərin bəziləri ilə və onların mahiyyəti, idarəetmə prosesində tətbiqinin əhəmiyyəti ilə tanışlıq menecerlər (rəhbərlər) üçün olduqca əhəmiyyətlidir.

Elmilik prinsipi. Bu prinsip bir tərəfdən idarəetmə fəaliyyətində idarəetmə elminin və ona yaxın olan digər elmlərin müasir nailiyyətlərindən istifadə olunması, digər tərəfdən isə idarəetmə sisteminin daima təkmilləşdirilməsi, onun cəmiyyətin potensial imkanlarından maksimum istifadə edilməsilə əlaqədardır. Elmi biliklərin, elmi fənlərin qanunlarını dərk etmək və dərinlənə yiyələnmək idarəetməyə elmi cəhətdən yanaşmağın əsasını təşkil edir. Burada mücərrəd elmi, nəzəri və metodoloji məsələlərlə yanaşı idarəetmədə müasir riyazi-iqtisadi modelləşdirmədən, hesablama texnikasından və s. geniş istifadə olunması da vacib məsələlərdən biridir.

Bu prinsip təşkilatın vaxta görə planlaşdırılan sosial-iqtisadi çevrilmələrini elmi-cəhətdən əvvəlcədən görməkdən ibarətdir. Bütün idarəetmə fəaliyyəti elmi metodların və yanaşmaların tətbiqi əsasında həyata keçirilməlidir. Menecmentin elmi əsaslandırılması qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı təkə elmdən istifadəni deyil, həm də təcrübəni və mövcud ehtiyatların hərtərəfli və dərinlənə öyrənilməsi nəzərdə tutur. Burada məqsəd elmi yüksək məhsuldar qüvvəyə çevirməkdir.

Planlılıq prinsipi. Bu prinsipin mahiyyəti təşkilatın perspektivdə inkişafının əsas istiqamətlərini müəyyən etməkdir. Planlaşdırma (cari və perspektiv planlar) təşkilatın bütün həlqələrini əhatə edir. Plana təşkilatın gələcəkdə həll edəcəyi iqtisadi-sosial vəzifələrin kompleksi kimi baxılır.

Planlılıq prinsipi plana uyğunluq münasibətlərindən irəli gəlir. Plan uyğunluq istehsal həlqələrini, onun ünsürlərini və əlaqələrini ümumi, universal bir mexanizm kimi müəyyənləşdirir, o cəmiyyət inkişafının ümumi formasıdır. Plan uyğunluğun maddi-texniki, ilkin əsası iri maşınlı istehsal, ictimai əmək bölgüsü və kooperasiyasının

vəhdətliyi, istehsal vasitələri üzərindəki ictimai mülkiyyətlə bağlıdır. Planauyğunluq həmçinin tarazlığa sözsüz əməl olunmasını, plan orqanlarının operativ, çevik və əlaqəli işləmələrini, plan-iqtisadi göstəricilərin, normativlərin əsaslandırılmış, təkmilləşmiş olmasını irəli sürür. Plan və planauyğunluq işi hər bir fəaliyyətin əsasıdır.

İdarəetmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin vəhdəti (optimal halda əlaqələndirilməsi) prinsipi. Bu menecmentdə qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətlərin optimal bölüşdürülməsini əks etdirir. Bu prinsip menecmentdə təkbaşçılıq və kollegiallıqdan bacarıqla istifadənin zəruriliyini nəzərdə tutur. Təkbaşçılıqla kollegiallıq arasında düzgün nisbətə əməl edilməsi menecmentin ən mühüm vəzifələrindən biridir. Çünki, menecmentin səmərəliliyi və təsirliyi bu vəzifənin düzgün həllindən asılıdır.

Bu prinsip idarəetmə orqanlarının təşkilatı strukturu formalaşan zaman nəzərə alınmalıdır. Firma və şirkətlərin mərkəzləşmiş rəhbərliyi onların funksional bölmələri və xidmətləri, bütövlükdə mərkəzi aparatı, direktorlar şurası vasitəsilə, qeyri mərkəzləşmiş idarəetmə forması isə istehsal daxili bölmələrinin fəaliyyətilə həyata keçirilir.

İdarəetmə sisteminin dayanıqlığı və mobilliyi prinsipi. Təşkilatın xarici və daxili mühiti dəyişdikdə menecment sistemində köklü dəyişikliklər baş verməməlidir. Dayanıqlıq hər şeydən əvvəl strateji planların keyfiyyəti və menecment sisteminin operativliyi və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşması müəyyən edilir. Dayanıqlıqla yanaşı menecment prosesi mobil olmalıdır. Daha doğrusu, o hər cür dəyişikliyi məhsulun xidmətlərinin istehlakçıların tələblərini maksimal dərəcədə tam nəzərə almalıdır.

Demokratikləşdirmə prinsipi. Bu prinsip təşkilatın idarə olunmasında bütün əməkdaşların iştirakını nəzərdə tutur. Belə iştirakın müxtəlif formaları vardır: əməyin ödənilməsində payçı kimi iştirak etmək, idarəetmə qərarlarının kollegial qəbul edilməsi və s.

Bu prinsip özünü istehsal demokratiyasında tapmışdır (Almaniyada). Qərbi ölkələrin əksəriyyətində bu sənaye demokratiyası adlanır. Burada əməkdaşların, sahibkar və fəhlələrin partnyorluq əlaqələri, münasibəti, menecerlərin öz fikrini yerli-yersiz qəbul etdirmə hallarının zəiflədilməsi, əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılması, mənfəətin bölüşdürülməsi, səhmdar cəmiyyətlərində səhmlərin bölüşdürülməsi, işçilərin firmalarının idarə edilməsindəki iştirakı istehsal (sənaye) demokratiyasının əsas formasıdır. Lakin bununla belə sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə, o cümlədən hətta ABŞ və Yaponiyada

fəhlələr idarəetmədə (direktorlar şurasında) iştirak etmirlər, qərarların qəbulunda peşəkar menecerlərin mövqeyi əsasdır.

Xüsusi müxtariyyət (avtonomiya) və sərbəstlik prinsipi. Bu prinsipə görə bütün təşəbbüslər mövcud qanunvericilik həddində öz arzusuna görə idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən və sərbəst fəaliyyət göstərən iqtisadi subyektlərdən gəlir. Təsərrüfat fəaliyyətinin sərbəstliyi peşəkar sərbəstlik, rəqabət sərbəstliyi, müqavilə sərbəstliyi və s. kimi təqdim olunur.

Hüquq, səlahiyyət və məsuliyyətin vəhdəti prinsipi. Bu o deməkdir ki, nəinki hər bir vəzifəli şəxs, işçi, hətta bir idarə orqanı, onun bölmələri qanunla müəyyən olunmuş hüquqi statusla yanaşı, vəzifə və məsuliyyətə də malikdir. Ən başlıca cəhət məhz konkret idarəçilik fəaliyyətində onların optimal halda əlaqələndirilməsidir.

Bu prinsipə görə tabelikdə olan hər bir şəxs tapşırılan vəzifələri yerinə yetirməli və onların icrası haqqında vaxtaşırı hesabat verməlidir. Təşkilatda hər kəs konkret hüquqlara malik olur və ona tapşırılan vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət daşıyır.

İyerarxiya və əks rabitə prinsipi. Bu prinsip çoxpilləli idarəetmə strukturunun yaradılmasını nəzərdə tutur. Belə ki, ilkin (aşağı səviyyə) həlqələr növbəti səviyyəli rəhbərlik orqanlarının nəzarəti altında olan öz orqanları tərəfindən idarə edilir. Deməli, aşağı həlqələr qarşısında məqsədləri iyerarxiyaya görə ondan yüksək idarəetmə orqanları qoyur. Təşkilatın bütün həlqələrinin fəaliyyətinə daimi nəzarət əks rabitə əsasında həyata keçirilir. Mahiyyətə bu idarə olunan obyektin idarəedici təsirlərə reaksiyasını əks etdirən siqnallardır. Əks rabitə kanalları vasitəsilə idarə olunan sistemin işinə dair informasiya fasiləsiz olaraq idarəedici sistemə daxil olur. Bununla da idarəetmə prosesinin gedişinin təşkil edilməsi imkanı yaradılır.

Menecmentin prinsiplərinin öyrənilməsi və tətbiqi ilə yanaşı, onların səmərəli istifadə olunmalarına da xüsusi diqqət yetirilməlidir. İstehsal haqqında söhbət edərkən, eyni tipli elementlər qrupundan təşkil edilmiş sistemlərə təşkilati, texniki, iqtisadi və sosial hissələrə diqqət yetirmək lazımdır. Bu hissələrdən hər biri qoyulmuş məqsədə uyğun öz məsələlərini həll edirlər. İstehsalatda əsas yeri texnoloji sistemlər tuturlar. Texnoloji sistemlər istehsal prosesinin mərhələlərə və proseslərə bölünməsinə əsaslanır. Texnoloji sistemin elementlərinə əmək predmetləri, ayrı-ayrı əməliyyatlar və prosedurlar aid edilir. Texnoloji sistem istehsal prosesində və onun idarə edilməsində əməliyyatlar ardıcılığını müəyyən edən qaydalar və normalar külliyyatından ibarətdir.

Təşkilati sistem istehsal strukturunun yaradılması vasitəsilə avadanlıqların, əmək predmetlərinin, zavod sahəsinin, əmək və informasiya resurslarının və s. səmərəli istifadəsinə imkan yaradır, ən mütərəqqi qayda və metodları tətbiq etməklə fasiləsiz istehsal proseslərinin həyata keçirilməsinə şərait yaradır, idarəetmənin təşkilati strukturunu təkmilləşdirir. İstehsalın idarə edilməsinin təşkilati strukturu - menecment sisteminin fəaliyyətinin quruluşu və əlaqələndirilməsi ilə, biznes-planın yerinə yetirilməsi üzrə idarəetmə qərarlarının işlənilməsi və hazırlanması və realizə olunması ilə məşğul olan şöbə və xidmətlərin külliyyətidir. Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun əsasını ən əvvəl istehsalın özünün quruluşu təşkil edir. İdarəetmə strukturu çərçivəsində idarəetmə məsələləri və funksiyaları müəyyən edilmiş iştirakçılar arasında idarəetmə prosesləri baş verir. Bu iştirakçıların işlərin yerinə yetirilməsinə görə hüquqları və məsuliyyətləri təsbit edilmişdir. Bu mövqedən menecmentin nəzərdə tutduğu məqsədə nail olmaq üçün istiqamətlənmiş idarəetmə prosesinin baş verdiyi çərçivədə idarəetmə strukturuna idarəetmə fəaliyyətinin bölgüsü və kooperasiyası forması kimi baxmaq olar.

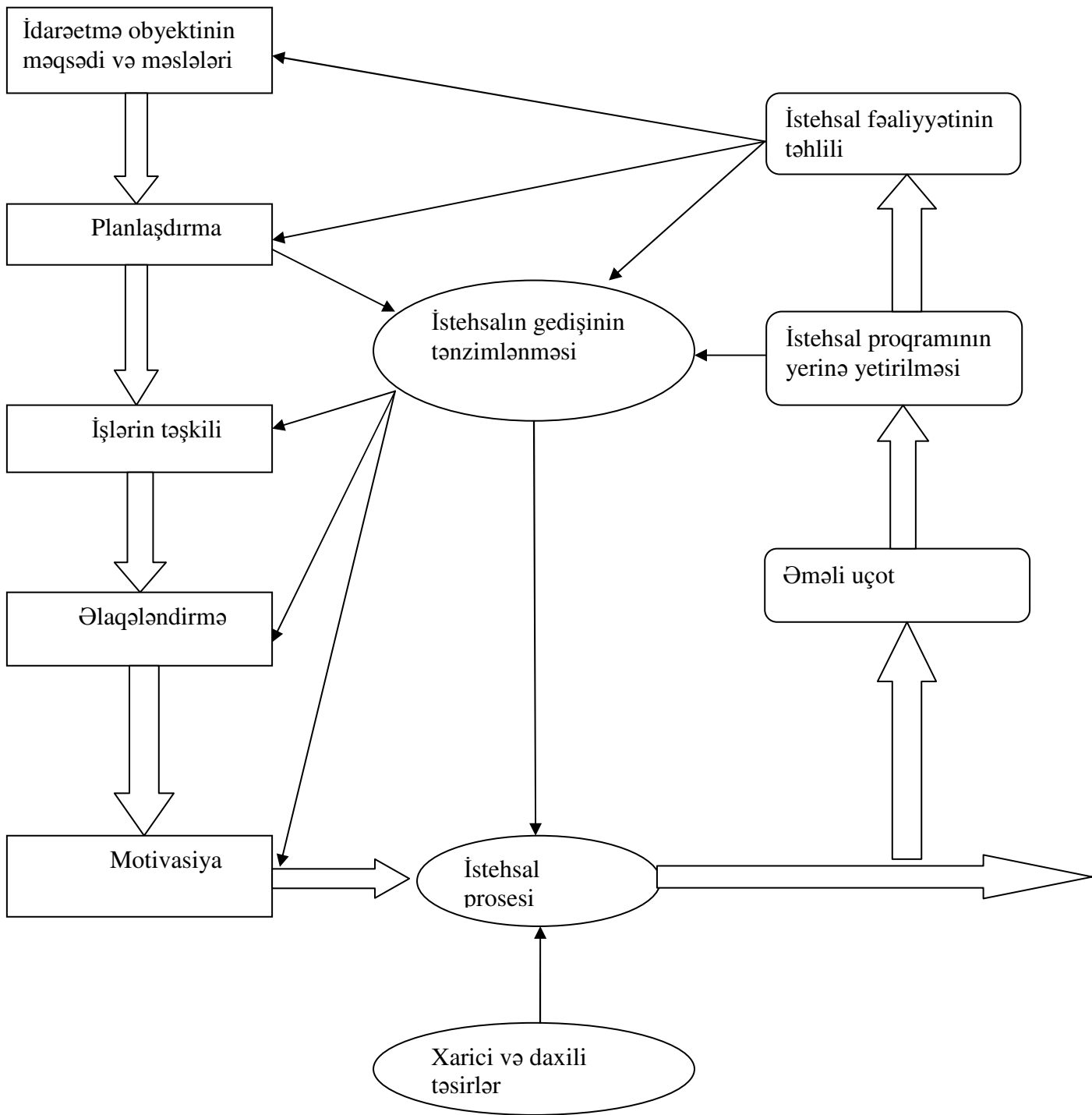
İdarəetmə prosesində idarəetmə funksiyaları bir-birini tamamlayır, ümumilikdə və qarşılıqlı əlaqədə onlar idarəetmə tsiklini əmələ gətirir və istehsalın idarə edilməsinin gündəlik məzmununu əks etdirir.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq, istehsal menecmenti sistemi təkmilləşərək bir çox altsistemlərin cəmi şəklində fəaliyyət göstərməyə başlamışdır. Firmada menecerin atmalı olduğu ilk addımlardan biri də istehsalın təşkilini həyata keçirməkdir. Buna müvafiq olaraq menecer firmada istehsalın təşkilati-texnoloji inkişafı üçün aşağıdakı addımları atmalı olur:

- Texniki yeniliklərə və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə üstünlük vermək
- Yeni məhsulun hazırlanması, istehsalı və satışı müddətini qısaltmaq
- Bu işlərin görülməsi üçün məqsəd qrupları yaratmaq, məsuliyyəti bu qrupun üzərinə qoymaq
- Məmulat və texnologiyanın paralel yerinə yetirilməsini təmin etmək; bu nəinki vaxtı, eyni zamanda maliyyə vəsaitlərini azaltmağa imkan verir
- İstehsalı diversifikasiyalaşdırmaq, yəni bir profilli istehsaldan çox profilli istehsala keçmək
- İnnovasiya fəaliyyətini genişləndirmək
- Heyətin yaradıcı aktivliyindən maksimum istifadə etmək

Cədvəl 1.1

Menecerin istehsalı idarə etməsi tsiklinin sxemi.



İstehsal heyətinin fəaliyyətinin belə ardıcılığı idarəetmənin prinsipləri: vahid rəhbərlik, vəzifələrin optimal bölüşdürülməsi, səviyyələrin optimal sayı, rəhbərin informasiya təminatlılığı, nəzarətin olması, ilkin informasiyanın vahidliyi, informasiya yükünün optimallığı, icraçıların nəticələrə görə maraqlı olmaları - əsasında həyata keçirilir. İstehsalı idarə

etmək o zaman səmərəli ola bilər ki, müəssisənin idarə edilməsində görkəmli alim Maks Veberin məlum idarəetmə prinsipləri istifadə edilsin:

1) Əməyin dəqiq bölgüsü, bu yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin peyda olmasına gətirir.

2) İdarəetmə səviyyəsinin ierarxikliyi, bu zaman hər bir aşağıda duran səviyyə yuxarıda duran səviyyə tərəfindən nəzarət olunur və ona tabedir.

3) Müxtəlif məsələlərin və əməkdaşların öz vəzifələrinin yerinə yetirilməsi oxşarlığının əlaqələndirilməsini təmin edən qarşılıqlı uzlaşan ümumiləşdirilmiş formal qaydaların və standartların mövcudluğu

4) Öz vəzifə borclarını yerinə yetirərkən onların formal şəxsiyyətlərinin nəzərə alınmaması

5) İşə muzzla qəbul texniki ixtisas tələblərinə müvafiq ciddi aparılmalıdır

6) İşdən əsassız çıxarılan qulluqçuların müdafiəsi

İstehsalın təşkili üçün əsas istehsal sexləri, onların işlərinin dəqiq və ciddi reqlamentləşdirilməsi, məhsulun hazırlanması və qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsi üzrə əmək kollektivinin razılaşdırılmış qarşılıqlı fəaliyyəti tələb olunur. Buna hər bir sex üzrə məqsədin, istehsalın faktiki vəziyyətinin öyrənilməsi əsasında məqsədlərin reallaşdırılması üçün konkret məsələlərin təyin edilməsi və onların praktiki yerinə yetirilməsi üzrə qərarların qəbulu nəticəsində nail olunur.

İstənilən sex plan dövründə müəyyən istehsal situasiyası ilə xarakterizə olunur və bu da bilavasitə qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə təsir edir. Bu situasiyanı nəzərə almamaq olmaz. Odur ki, idarəetmə prosesində əsas amil kimi, hər sexdə menecerin istehsalın faktiki vəziyyətini qiymətləndirilməsi və istehsal prosesi gedişində meydana çıxan məqsəd və yaranmış istehsal situasiyası arasında ziddiyyətləri aradan qaldırmaqdır. Bununla əlaqədar olaraq, hər bir sexin konkret məsələləri müəyyən edilir, qoyulmuş məqsədlərin reallaşdırılması üzrə maksimal imkanlar nəzərə alınır.

İdarəetmə prosesinin yekunlaşdırıcı mərhələsi idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbuludur, bu zaman yuxarıda deyilən ziddiyyətlər ləğv edilir. Məsələlərin yerinə yetirilməsi üçün təşkilati təminatın yolları nəzərdə tutulur. Göstərilən işlərin birinci hissəsi istehsalın planlaşdırılmasına aiddir ki, o təyin edilmiş plan dövrünə müvafiq olaraq aparılır (rübədə, ayda, həftədə, gündə, növbədə bir dəfə). İkinci hissə isə plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət etmə ilə, informasiyanın toplanması ilə və bu informasiyanı istehsalın gedişini tənzimləmək üçün istifadə etmə ilə əlaqədardır.

İstehsalın planlaşdırılması və tənzimlənməsi üçün menecerin əlində istehsalın təşkili haqqında, istehsal bölmələrinin məqsədləri və konkret məsələləri haqqında, sexlərin istehsal proqramının yerinə yetirilməsi gedişi haqqında informasiyanın olması tələb olunur. İstehsalın idarə edilməsi prosesini idarəetmə obyektləri və müvafiq informasiyanın toplanması və işlənməsi əsasında onların faktiki vəziyyətləri üçün məqsədlərin təyin edilməsinə görə idarəetmə heyətinin ardıcıl təsirlər toplusu, iqtisadi əsaslandırılmış istehsal proqramının və əməli tapşırıqların formalaşdırılması və təsdiq edilməsi təşkil edir.

Sexlərin və istehsalın hazırlığı bölmələrinin işlərinin nəticələri haqqında məlumatların qeydiyyatına alınması və informasiyanın toplanması prosesi, həmçinin onların istehsalın idarəetmə orqanlarına ötürülməsi və işlənməsi hər gün və praktiki fasiləsiz baş verir. Bu prosesdə əsas məsələ xüsusən mürəkkəb, əmək tutumlu, lakin vacib və məsuliyyətli informasiyanın yaranması sexlərdə və bölmələrdə vaxtında qeyd olunmasıdır.

Bütövlükdə müəssisə üçün idarəetmə sisteminin konkret iqtisadi məzmununu əks etdirən xüsusi funksiyalar xarakterikdir. Onlardan biri istehsalın idarə edilməsi altsistemidir. Hər bir altsistemin funksional bölmələri müəssisənin idarə edilməsinin təşkilatını xarakterizə edir ki, idarəetmənin məzmununu idarəetmə formasına uyğunlaşdırır. İdarəedicilərin sistemin təbəçiliyində qarşılıqlı vasitələrdən hər biri idarəetmə prosesinin müəyyən hissəsini reallaşdırır. İstehsal menecmentinin bütün funksiyaları sadəcə olaraq vahid tamlığı təşkil etmir, onlar qarşılıqlı əlaqədirlər və bir-birini tamamlayırlar. Onların reallaşdırılması planlaşdırılır, təşkil edilir, əlaqələndirilir, motivləşdirilir və nəzarət edilir.

İstehsalın idarə edilməsinin funksional sistemində menecerlər müəssisə və hər bir sex səviyyəsində idarəetmə aparatı təşkil edilir. Belə ki, istehsalın idarə edilməsi sistemi müəssisənin məqsədlərinin yerinə yetirilməsində həlledici rol oynadığından bütün qalan digər funksional sistemlər praktiki olaraq onunla bilavasitə münasibətdədirlər.

Firmada menecerin istehsalın texniki tərəfini tənzimləmək üçün idarə etdiyi bölmələr bu şəkildə sıralanır:

- ❖ iqtisadi fəaliyyətin idarə edilməsi
- ❖ istehsalın texnoloji hazırlığının idarə edilməsi
- ❖ istehsalın əməli idarə edilməsi
- ❖ istehsala texniki xidmətin idarə edilməsi

Hər bir idarəetmə qərarının icrası idarəetmə aparatı vasitəsilə yerinə yetirilir. Bu idarəetmə prosesinin yekun mərhələsidir ki, təşkilati-praktiki işlərdə menecerlər və funksional xidmətlər yuxarıda göstərilən və hər bir sex üçün spesifik olan idarəetmə metodlarından istifadə edirlər.

İdarəetmə funksiyalarının xüsusiyyətləri göstərir ki, onların hər birinin idarəetmə prosesində müəyyən rolu və əhəmiyyəti vardır, onların hamısı bir-birilə qarşılıqlı əlaqədirlər və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində bir –birini tamamlayırlar.

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə təsir edən əsas amillər bunlardır: menecment sistemində elmi yanaşmaların və prinsiplərin, modelləşdirmə metodlarının, idarəetmənin avtomatlaşdırılmasının, keyfiyyətli qərarların motivasiyasının və s. tətbiq edilməsi.

Onu qeyd edək ki, qərarlar insanlar tərəfindən qəbul edildiyindən, bu qərarları qəbul edən menecerlərin xarakteri qərarların müvazinətli, impulsiv, ətalətli, riskli, ehtiyatlı olurlar.

Müvazinətli qərarları qəbul edən menecerlər irəli sürdükləri fərziyələrə, onların yoxlanmasında öz hərəkətlərinə diqqətlə və tənqidi yanaşırlar. Adətən onlar qərar qəbul etməzdən əvvəl dürüst ifadə edilmiş cari ideyaya malik olurlar.

İmpulsiv qərarların müəllifləri saysız miqdarda ən müxtəlif ideyalar təklif edərək onları yoxlamaq, dəqiqləşdirmək və qiymətləndirmək iqtidarında olurlar. Odur ki, fikirləşmədən qəbul edilmiş qərarlar qeyri-iradi və etibarsız sayılır.

Ətalətli qərarlar ehtiyatlı axtarışın nəticəsi sayılırlar. Əksinə nəzarət və dəqiqləşdirici təsirlər yeni ideyalara nisbətən çox yer tutduğundan ətalətli qərarlarda yenilik, orijinallıq tapmaq çətinidir.

Riskli qərarlar impulsiv qərarlardan onunla fərqlənir ki, onların müəllifləri, öz fərziyələrinin dəqiq əsaslandırılmasına ehtiyac durmurlar və əgər özlərinə inamlıdırlarsa heç bir təhlükədən çəkinmirlər.

Ehtiyatlı qərarlar bütün variantların menecer tərəfindən diqqətlə qiymətləndirilməsi ilə, iş həddindən artıq tənqidi yanaşması ilə xarakterizə olunurlar. Onlar ətalətli qərarlardan daha az yeniliklərə və orijinallığa malikdirlər.

Yuxarıda göstərilən qərarlar əsasən heyətin idarə edilməsi prosesində qəbul edilir. Menecment sistemində istənilən altsistemi strateji və taktiki idarə edilməsi üçün səmərəli qərarlar təhlilin, əsaslandırılmasının, optimallaşdırmanın iqtisadi metodları əsasında qəbul edilir.

Müəssisənin xammala, əsas və köməkçi materiallara, yanacaq və digər maddi-texniki resurslara tələbatını təmin etmək üçün menecment fəaliyyətinin yerinə yetirdiyi funksiyalara aşağıdakılar aiddir:

1)müəssisənin əsas və köməkçi istehsalının fəaliyyəti üçün lazımi maddi-texniki resursların planlaşdırılması

2)tələb olunan maddi-texniki resurslar üçün tələbnamələr və spesifikasiyaların tərtibi və onların plan şöbəsinə və rəhbərliyə təqdim edilməsi

3)təchizat planını reallaşdırmaq (tədarükçülərlə müqavilələri bağlamaq,müqavilələrə görə ayrılmış fondlara uyğun material resurslarının alınması) üçün bütün operativ fəaliyyəti həyata keçirmək

4)maddi-texniki resursları qəbul etmək,yerləşdirmək,saxlamaq,onları müəssisə sexlərinə və xidmətlərinə buraxmaq

5)plan-iqtisadi,texniki və maliyyə şöbələri ilə birlikdə maddi-texniki resursların əsaslandırılmış differensial ehtiyat normalarının müəyyənləşdirmək və bu normaları anbar işçilərinə çatdırmaq,ehtiyatların ölçülərini tənzimləmək və onların vəziyyətinə nəzarət etmək

6)maddi-texniki resurslara qənaət,texniki-təşkilati tədbirlərin hazırlanmasında iştirak etmək

7)sexlərdə və xidmətlərdə maddi-texniki resursların təyinatlarına görə istifadə edilmələrinə nəzarəti təşkil etmək

8)resursların müəssisəyə daxil olması,onların sexlərə və xidmətlərə buraxılmasının və istehsal ehtiyatlarının vəziyyətinin operativ uçota alınması.

Resurslara tələbat planı - bu məlumatın istehsalın baş təqvim planında nəzərdə tutulmuş hazırlanması zamanı istifadə ediləcək istehsal və komponentlərin alınması planıdır.Bu planda məhsulun lazımi miqdarı və nəzərdə tutulan hazırlanma və ya istehsalda istifadə müddəti göstərilir.Alış və istehsal fəaliyyətinə nəzarət şöbələri alış təşəbbüsü və ya məmullatların konkret nomenklaturunu hazırlamaq haqqında qərar qəbul edilməsi üçün istifadə edirlər.

Maddi-texniki təchizatın planlaşdırılması prosesində menecerin aşağıdakıları təyin etməsi tələb olunur:

-müəssisənin istehsal təsərrüfatının fəaliyyətini təmin etmək üçün maddi resursların hansı növləri lazımdır

-istehsal proqramının yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan maddi resursların miqdarı

-növlərinə və daxil olma müddətlərinə görə bölünmüş material resurslarına tələbat

-tədarükçülərin seçilməsi və onların imkanlarının aydınlaşdırılması

-material resurslarının saxlanması üçün anbar binalarının lazımi sahələrinin hesablanması

-maddi-texniki təchizati xərclərinin hesablanması

-öz müəssisəsində bəzi material resurslarının istehsalının təşkil imkanlarının araşdırılması.

Sifariş ediləcək material resurslarının miqdarının təyin edilməsi üçün çoxlu metodikalar və metodlar mövcuddur. Bu metodika və metodların özlərinə uyğun üstün və nöqsan cəhətləri vardır. Metodika və metodların seçilməsi müəssisənin profilindən, sifarişçinin imkanlarından, istehsal edilən məhsulun növündən, ehtiyatların vəziyyətinə nəzarət sistemindən asılıdır.

Müəssisədə maddi-texniki təchizatın planlaşdırılması material resurslarının alınmasına dair qərarın qəbul edilməsi üçün əsasdır. Müəssisələrdə material resurslarının alınmasının təşkili zamanı plan dövründə xüsusiləşmiş nomenklatura üzrə material resurslarına tələbatı müəyyən etmək lazımdır.

Material resurslarına tələbatı 3 metodla təyin etmək olar:

-determinləşmiş (istehsal planları və məsarif normativləri əsasında birbaşa hesablama metodu)

-stoxastik (ötən illərin tələbatı nəzərə alınmaqla ehtimallı proqnoz əsasında)

-qiymətləndirmə (təcrübə-statistik qiymətləndirmə əsasında)

Bu metodlardan hər hansı birinin seçilməsi material resurslarının xüsusiyyətlərindən, onların istehlakçı şərtlərindən və zəruri hesablamaların aparılması üçün müvafiq məlumatların olmasından asılıdır.

1.2 Mərkəzləşdirmiş və qeyri mərkəzləşdirmiş təşkilatların təşkilatı formaları və quruluşları.

Bazar iqtisadiyyatına keçid müəssisələrin texnoloji, istehsal və təşkilati potensialı və bazarda alıcıların əsas qruplarının tələbləri arasında uyğunsuzluqları aşkara çıxartdı. Bu müəssisələrdə restrukturizasiya prosesinin həyata keçirilməsi və onun çərçivəsində müəssisənin təşkilati strukturunun dəyişilməsi üçün əsas zəmin yaratdı. Milli müəssisələr hələ bazar iqtisadiyyatının effektiv subyektinə çevrilməyib, buna görə də onların bazar şəraitinə uyğunlaşmasının təsərrüfat mexanizminin yaradılması önəmli məsələdir.

İdarəetmənin effektiv təşkilati strukturunun işlənilib hazırlanması müəssisənin xarici mühitə uyğunlaşması strategiyasının reallaşdırılmasının zəruri şərti hesab edilir.

İdarəetmə sisteminin formalaşması və inkişafı problemləri yerli və xarici ölkə alimlərindən İ.X.Ankof, L.A.Bazileviç, V.N.Burkov, S.A.Valyev, P.Druker, B.Z.Milner, T.Ə.Quliyev, Z.A.Səmədzadə, Ə.X.Nuriyev, K.A.Şahbazov, T.Ə.Hüseynov, T.N.Əliyev

və başqalarının əsərlərində geniş tədqiq edilmiş, sanballı monoqrafiyalar və dərsliklər nəşr olunmuşdur. Bununla belə idarəetmənin təşkilati strukturunun effektivliyinin qiymətləndirilməsi problemi hələlik iqtisadi ədəbiyyatlarda kifayət qədər şərh edilməmişdir. Müəssisənin xarici və daxili mühit amillərinin təsirini nəzərə almaqla idarəetmənin effektiv təşkilati strukturunun formalaşması məsələlərinin elmi tədqiqinə böyük ehtiyac vardır.

Menecmentin ən mühüm anlayışlarından biri olan təşkilati struktur idarəetmənin məqsədləri, funksiyaları və prosesləri, menecerlərin işi və onların arasında səlahiyyətlərin bölünməsi ilə sıx əlaqədardır. Təşkilati struktur çərçivəsində bütün idarəetmə prosesi baş verir və onda menecerlər bilavasitə iştirak edirlər.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin (biznesin) idarə edilməsinin təşkilati strukturu ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə daha çevik şəkildə uyğunlaşma qabiliyyətinə malik olmalıdır. Mütəxəssislər hesab edirlər ki, biznes subyektlərinin, yəni müəssisə, firma və şirkətlərin vahid ideal idarəetmə modeli yoxdur. Belə ki, onların hər biri unikaldir və özləri üçün ən effektiv idarəetmə forması seçməyə çalışır. İdarəetmə fasiləsiz prosesdir, çünki müəssisənin özü və onun biznes mühiti daim dəyişikliyə məruz qalır.

Müəssisənin müasir idarəetmə strukturu mümkün qədər sadə və çevik olmalı, qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün bütün resurslardan maksimum səmərəli istifadə olunması istiqamətində konkret tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etməlidir. İdarəetmənin təşkilati strukturunun başlıca meyarı müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsini və rəqabət qabiliyyətinin artırılmasını təmin etməkdir ki, bu kiçik biznes üçün xüsusilə vacibdir. Həmin şərtlərə riayət etmədən kiçik biznes subyektlərinin fəaliyyətində uğur qazanmaq çox çətindir.

Müəssisənin təşkilati strukturu qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsi vasitəsidir. Məhz buna görə də idarəetmənin təşkilati strukturunun qurulması məqsəd və strategiyanın müəyyənləşdirilməsindən başlanır.

İdarəetmənin təşkilati strukturu idarəetmə sferasında əmək bölgüsü formasını ifadə edir və idarəetmə sisteminin fəaliyyət prosesinə fəal təsir göstərir. İdarəetmə strukturu nə qədər təkmil olarsa, idarəetmə obyektinə qarşılıqlı təsirin effektivliyi və biznesin nəticələri bir o qədər yüksək olar. İdarəetmə strukturu dedikdə bir-biri ilə sabit əlaqələrdə olan və vahid tamlıq kimi fəaliyyətini təmin edən qarşılıqlı uzlaşdırılmış

elementlərin qaydaya salınmış məcmusu başa düşülür. Strukturun elementləri kimi idarəetmə aparatının bölmələri və halqaları, eləcə də ayrı-ayrı işçiləri çıxış edirlər. Onların arasında mövcud münasibətlər şaquli və üfüqi əlaqələr əsasında həyata keçirilir. Üfüqi əlaqələr razılaşdırmaq xarakterinə malik olaraq əsasən birpilləli olurlar. Şaquli əlaqələr isə tabeçilik kimi xarakterizə olunur. Bu əlaqələrin yaranmasına tələbat idarəetmədə iyerarxiyalığın, bir neçə idarəetmə pillələrinin mövcud olmasında meydana çıxır. Bununla yanaşı idarəetmə strukturunda mövcud olan əlaqələr xətti və funksional xarakterə malik ola bilər. Xətti əlaqələr idarəetmə qərarlarının və informasiyanın təşkilatın və onun ayrı-ayrı bölmələrinin fəaliyyətinin nəticələrinə görə tam məsuliyyət daşıyan xətti rəhbərlərin arasında hərəkətini ifadə edir. Funksional əlaqələr isə idarəetmə qərarlarının və informasiyanın idarəetmənin bu və ya digər funksiyaları üzrə hərəkətini ifadə edir.

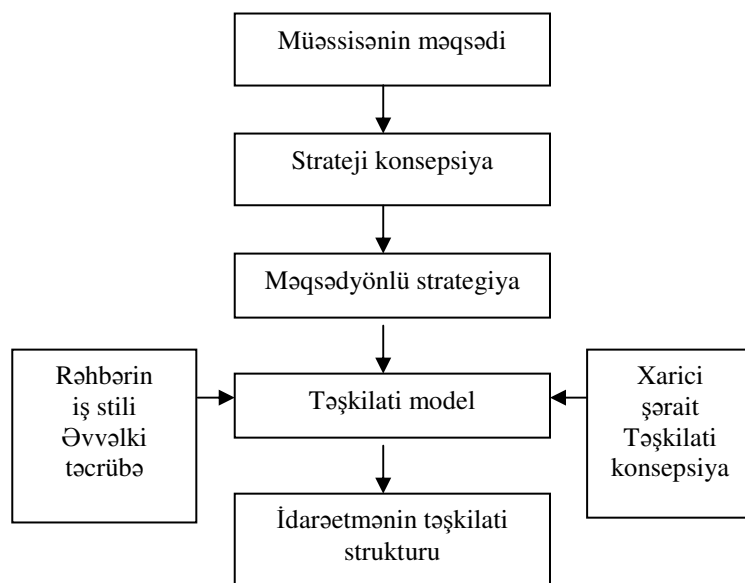
İdarəetmə prosesi, yəni informasiyanın hərəkəti və idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesi idarəetmə strukturu çərçivəsində həyata keçirilir və bu prosesin iştirakçıları arasında idarəetmə funksiyaları və məsələləri bölüşdürülərək onların icrasını təmin etmək məqsədilə səlahiyyət və məsuliyyət həddi müəyyən edilir. Bu baxımdan idarəetmə strukturuna menecmentin məqsədlərinin reallaşdırılmasına istiqamətlənən və idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsi çərçivəsini müəyyən edən idarəetmə fəaliyyətinin bölgüsü və kooperasiyası forması kimi yanaşmaq olar.

Beləliklə, idarəetmə strukturu müxtəlif vəsilələr üzrə bölüşdürülmüş bütün məqsədləri özündə cəmləşdirir. Bu vəsilələr arasında mövcud olan əlaqələr məqsədlərin həyata keçirilməsi üzrə ayrı-ayrı hərəkətlərin əlaqələndirilməsini təmin edir. Buna görə də idarəetmə strukturuna fəaliyyət mexanizminin xarakteristikasının əks tərəfi kimi, yəni idarəetmə sisteminin struktur əlaqələrinin reallaşdırılması prosesi kimi yanaşmaq mümkündür. Strukturun idarəetmənin mühüm anlayışları ilə – onun məqsədləri, funksiyaları, prosesi, fəaliyyət mexanizmi, insanlar və onların səlahiyyəti ilə əlaqəsi onun təşkilatın hərtərəfli fəaliyyətinə mühüm təsir göstərməsini təsbit edir. Məhz buna görə də bütün idarəetmə səviyyələrinin menecerləri idarəetmə strukturunun formalaşdırılması prinsiplərinə və metodlarına, onun tiplərinin və variantlarının seçilməsinə, formalaşdırılmasına dair mövcud olan yanaşmalardan istifadə edilməsinə və təşkilatın məqsəd və vəzifələrilə uyğunluğunun qiymətləndirilməsinə böyük diqqət yetirirlər.

Xarici mühitin dəyişilməsi müəssisənin inkişaf strategiyasının dəyişilməsinə, daha sonra təşkilati strukturun yenidən qurulmasına gətirib çıxarır.

Cədvəl1.2

Müəssisənin təşkilati strukturu.



Müəssisənin idarəetmə strukturu içərisində texnoloji, istehsal, maliyyə, sosial və informasiya struktur növlərini xüsusi vurğulamaq lazımdır.

Texnoloji struktur maddi-texniki proseslərin xarakteri, istifadə olunan avadanlıqların tipi, istehsal güclərinin ixtisaslaşması ilə müəyyən edilir.

İstehsal strukturu – istehsal bölmələri, istehsal-texniki baza elementlərinin onların məkan yerləşməsi nöqteyi-nəzərdən nizamlanmış məcmusudur.

Maliyyə strukturu – müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti prosesində onun effektiv işləməsini və inkişafını təmin edən maliyyə münasibətlərinin nizamlanmış məcmusudur. Maliyyə strukturu məsuliyyət mərkəzləri konsepsiyasının reallaşdırılması nəticəsində formalaşır.

Sosial struktur işçilərin peşə-ixtisasına, cinsinə, yaşına, milli tərkibinə və ixtisas səviyyəsinə görə müəssisələr üzrə bölgüsünü xarakterizə edir.

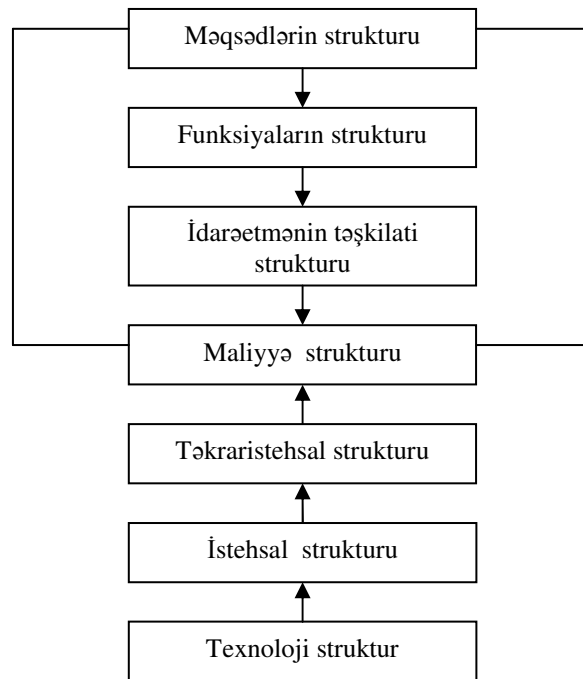
İnformasiya strukturu – resurs kimi informasiyadan məqsədyönlü istifadəni müəyyənləşdirən qayda, texniki vasitələr və kommunikasiya şəbəkəsinin məcmusudur. Effektiv informasiya strukturu həm strateji, həm də taktiki və operativ səviyyələrdə bütün üç faza (informasiyanın axtarışı, emalı və bölgüsü) üzrə informasiya proseslərinin planlaşdırılmasını, təşkilini, koordinasiyasını və nəzarətini təmin etməlidir.

Təşkilati strukturların müxtəlifliyi onların arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasını tələb edir. Qarşılıqlı əlaqəli strukturlar içərisində idarəetmənin təşkilati strukturu xüsusi yer tutur, yəni qoyulmuş məqsədə nail olunması üzrə inteqral effektin alınması üçün elementlərin qarşılıqlı hərəkətini qaydaya salır.

İdarəetmə strukturlarının əsas növlərinin qarşılıqlı əlaqəsi cədvəl 1.3 -də təqdim edilmişdir.

Cədvəl 1.3

Müəssisənin təşkilati strukturlarının tipləri.



Beləliklə, müəssisənin təşkilati strukturu idarəetmə sisteminin qarşılıqlı əlaqəli və qarşılıqlı şərtlənən elementlərinin, münasibətlərin tərkibi, qarşılıqlı yerləşməsi və dayanıqlılıq dərəcəsinin nizamlanmış məcmusunu ifadə edir, hansı ki, onun bütöv tam halında məqsədyönlü inkişafını təmin edir.

Təşkilati idarəetmə strukturu müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin bütün tərəflərinə böyük təsir göstərir. Belə ki, idarəetmə strukturu funksional bölmələrin əməkdaşlıq əlaqələrinin və onların fəaliyyətinə nəzarətin təşkilinin effektivliyini, xarici mühitin dəyişməsinə müəssisənin çevik şəkildə uyğunlaşması qabiliyyətini müəyyən edir.

İdarəetmə strukturunu müəyyənləşdirərkən hər şeydən əvvəl onun müəssisənin işləməsi üçün lazımi olan bütün fəaliyyət növlərini təhlil etmək, onlardan ən əsaslarını seçib bloklar üzrə bölüşdürmək lazımdır.

Müəssisənin təşkilati strukturunu qurarkən aşağıdakı suallara cavab tapmaq lazımdır:

- müəssisənin əsas komponentləri hansılardır?
- hansı komponentləri birləşdirmək və hansılarını ayırmaq lazımdır?
- komponentlər hansı ölçüdə və formada olmalıdır?
- onları necə yerləşdirmək və onların arasında münasibət necə olmalıdır?

İdarəetmənin təşkilati strukturunun qurulması aşağıdakı prinsipləri nəzərə almaqla həyata keçirilir:

- idarəetmə strukturunun biznesin məqsədlərinə uyğunluğu;
- idarəetmənin strukturu və funksiyalarının vəhdətliyi;
- idarəetmə strukturunda idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşməsi, ixtisaslaşması və inteqrasiyasının rəşional əlaqələndirilməsi;
- idarəetmə strukturunun müəssisənin istehsal və təşkilati strukturlarına uyğunluğu;
- idarəetmə strukturunda bütün fəaliyyət növlərinin kompleks bağılılığı;
- informasiyaların toplanması və emalı sisteminin idarəetmənin təşkilati strukturuna uyğunluğu.

Bu prinsiplərin reallaşdırılması zamanı idarəetmənin təşkilati strukturuna olan tələbləri nəzərə almaq lazımdır. Bu tələblər aşağıdakılardır:

Optimallıq. Əgər bütün səviyyələrdə idarəetmə halqaları və pillələri arasında rəşional əlaqə yaradılsa, onda idarəetmənin təşkilati strukturu optimal hesab edilə bilər.

Operativlik. Bu tələbin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə sistemində qərarın qəbulundan onun icrasınadək olan vaxt ərzində qəbul edilən qərarın reallaşdırılmasını lüzumsuz edən mənfi dəyişikliklər baş verməməlidir.

Etibarlılıq. İdarəetmə aparatının strukturu informasiyanın ötürülməsinin doğruluğuna təminat verməlidir, idarəedici komandada və ötürülən digər məlumatlarda səhvlərə yol verməməlidir.

Qənaətçilik. Vəzifə ondan ibarətdir ki, idarəetmə aparatına minimum xərc sərf etməklə, təşkilati strukturun tətbiqində lazımi effekt əldə edilir.

Çeviklik. Xarici mühitin dəyişilməsinə idarəetmənin təşkilati strukturu tez uyğunlaşa bilər.

İdarəetmə strukturunun dayanıqlığı. Müxtəlif xarici təsirlər nəticəsində idarəetmənin təşkilati strukturunun əsas xassələri dəyişilmir.

Müəssisənin həyat tsikli fazaları ilə idarəetmə strukturlarının əlaqələrinə xüsusi diqqət yetirilməlidir, hərçənd mütəxəssislər idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələsini həll edərkən çox vaxt bu vacib amili unudurlar. Yeni müəssisə yaradılarkən onun təşkilati strukturunu sahibkar özü formalaşdırır. Müəssisənin inkişaf mərhələsində menecerlərin funksional əmək bölgüsü baş verir. Yetkinlik mərhələsində idarəetmə strukturunda ən çox qeyri-mərkəzləşməyə meyil artır. Geriləmə (enmə) mərhələsində adətən tələbata və istehsalın dəyişilməsi meyillərinə uyğun olaraq idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər işlənilir və hazırlanır. Nəhayət əgər müəssisə ləğv edilirsə, onun mövcud təşkilati strukturu tamamilə dağıdılır, yaxud yenidən qurulması prosesi həyata keçirilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir mərhələdə təşkilati strukturun layihələndirilməsi prosesi mürəkkəbdir, çünki idarəetmə strukturunun tətbiqindən sonra müəssisədə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almaq olduqca çətinidir.

İdarəetmə strukturunun məzmununun çoxşaxəliliyi onun formalaşdırılması prinsiplərinin çoxluğunu müəyyən edir. İlk növbədə, idarəetmə strukturu müəssisənin məqsəd və vəzifələrini əks etdirməli, istehsalda baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmalıdır. O, əməyin funksional bölgüsünü və idarəetmə işçilərinin səlahiyyətinin həcmi ifadə etməlidir. İdarəetmə işçilərinin səlahiyyətinin həcmi təşkilatın siyasəti, qaydalar və vəzifə təlimatları əsasında müəyyən edilir və idarəetmə səviyyələrinin yüksəlməsi istiqamətində genişlənilir. Bununla belə, hər bir idarəetmə səviyyəsi rəhbərinin səlahiyyəti yalnız daxili amillərlə deyil, xarici mühit amilləri, cəmiyyətin mənəvi dəyərləri və mədəniyyət səviyyəsi, qəbul edilmiş norma və qaydalar ilə məhdudlaşdırılır. Başqa sözlə, idarəetmə strukturu sosial-mədəni mühitə uyğun gəlməli və onun formalaşdırılmasına təsir edən amillər nəzərə alınmalıdır. Bu baxımdan müəssisənin iş şəraiti fərqlidir, bir müəssisənin idarəetmə strukturunu olduğu kimi digər müəssisədə tətbiq edilməsi məqsəddə uyğun deyil. Burada bir tərəfdən funksiyalar və səlahiyyətlər arasında, digər tərəfdən iş peşə hazırlığı və mədəniyyət səviyyəsi arasında uyğunlaşma prinsipinin reallaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə strukturlarının aşağıdakı tipləri vardır:

1. İyerarxiyalı və ya bürokratik strukturlar. Bu tip strukturlara xətti, xətti-funksional və divizional strukturlar daxildir.

2. Adaptasiyalı və ya orqanik strukturlar. Bu tip strukturların layihə, matris, konqlomerant və integrasiyalı növləri fərqləndirilir.

Sahibkarlıq müəssisələrinin idarəetmə strukturunun formalaşdırılmasının aşağıdakı mərhələləri mövcuddur:

1. Təşkilatın geniş üfuqi bloklara bölünməsinin təmin edilməsi. Bu bloklar təşkilatın inkişaf strategiyasının reallaşdırılmasının mühüm fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun gəlməlidir. Burada hansı fəaliyyət növlərinin xətti, hansı fəaliyyət növlərinin isə qərargah bölmələr tərəfindən həyata keçirilməsi müəyyən edilməlidir.

2. Müxtəlif vəzifələrin, səlahiyyət həddinin müəyyən edilməsi. Müəssisənin rəhbərliyi komandalar məqsədini müəyyən edir və ehtiyac olduğu halda ixtisaslaşmanı daha səmərəli təmin etmək məqsədilə daha kiçik təşkilati bölmələr yaradır.

3. Müəyyən vəzifələrin və funksiyaların məcmusu kimi vəzifə borclarının müəyyənləşdirilməsinin və onların yerinə yetirilməsinin konkret şəxslərə həvalə edilməsi. Fəaliyyəti həlledici dərəcədə texnologiyalarla bağlı olan təşkilatların rəhbərləri hətta konkret vəzifələri müəyyənləşdirirlər və onları yerinə yetirilməsi nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyan konkret icraçılara həvalə edirlər.

Təşkilati struktur sxemi bölmələrin və vəzifələrin, onların arasında əlaqənin xarakterinin statik vəziyyətini əks etdirir. Əlaqələrin xarakterindən asılı olaraq təşkilati strukturların bir neçə əsas növləri mövcuddur:

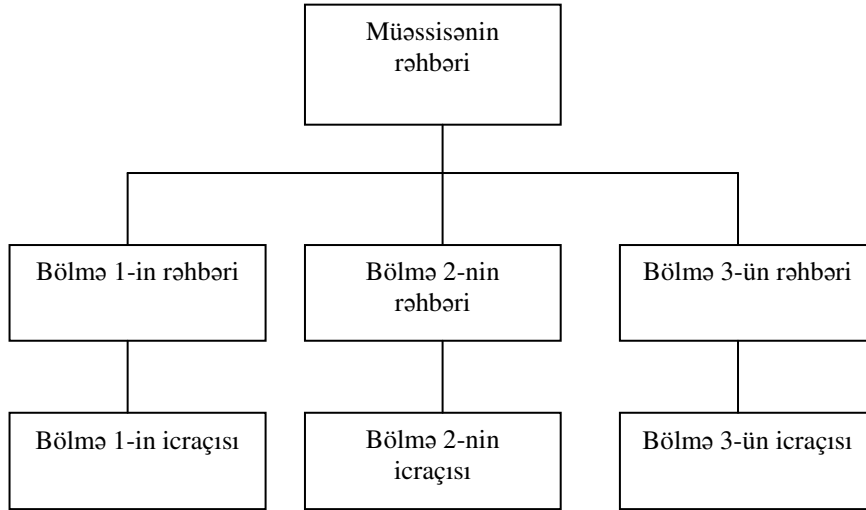
- xətti;
- xətti-funksional;
- divizional;
- məhsul;
- istehlakçıya oriyentasiya;
- matris;
- azad.

Xətti struktur ən köhnə və ən sadə təşkilati strukturudur. O, hər şeydən əvvəl, təşkilatın üzvləri arasında münasibətlərin təbiiliyi və şəffaflığı, rəhbərin təcəlliyində

olanlara qarşı münasibətinin səmimiliyi ilə səciyyələnir. Xətti struktur sxematik olaraq cədvəl 1.4-də verilmişdir:

Cədvəl 1.4

İdarəetmənin xətti strukturu.



Burada şaquli xətt rəhbər-tabeçi prinsipi üzrə quruluş təşkilati kommunikasiyanı göstərir. Üfüqi xətt eyni səviyyə rəhbərlərinin arasında, kollegiyalar arasında işgüzar əlaqələri bildirir. Bu struktur növünün şaquli xətt üzrə aşağıdan yuxarıya doğru iyerarxiya zənciri vardır. Başqa sözlə, hər bir rəhbərin tabeçiliyində müəssisə işçilərinin bir neçə üzvü olur.

Xətti strukturun aşağıdakı üstünlüklərini qeyd etmək lazımdır:

- sadə və sürətli qərarlar rejimində müəssisə öz fəaliyyətini davam etdirmək imkanına malikdir;

- eyni səviyyəli rəhbərlərin koalisiya yaratmaq imkanları minimumdur;

- müəssisədə rəhbər işçilərin sayı az olur.

Xətti strukturun nöqsan cəhətləri üstün cəhətlərindən daha çoxdur ki, onlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- xarici mühitin dəyişilməsinə uyğunlaşması çox çətindir;

- əvvəlcədən ixtisaslaşma səviyyəsinin müəyyən edilməməsi nəticəsində xətti struktur rəhbərləri təkcə bütün idarəetmə funksiyalarını deyil, həm də texniki məsələlər üzrə ekspertlərin vəzifəsini yerinə yetirirlər;

- istehsal sferasında peşəkarlar ikinci plana keçirilir;

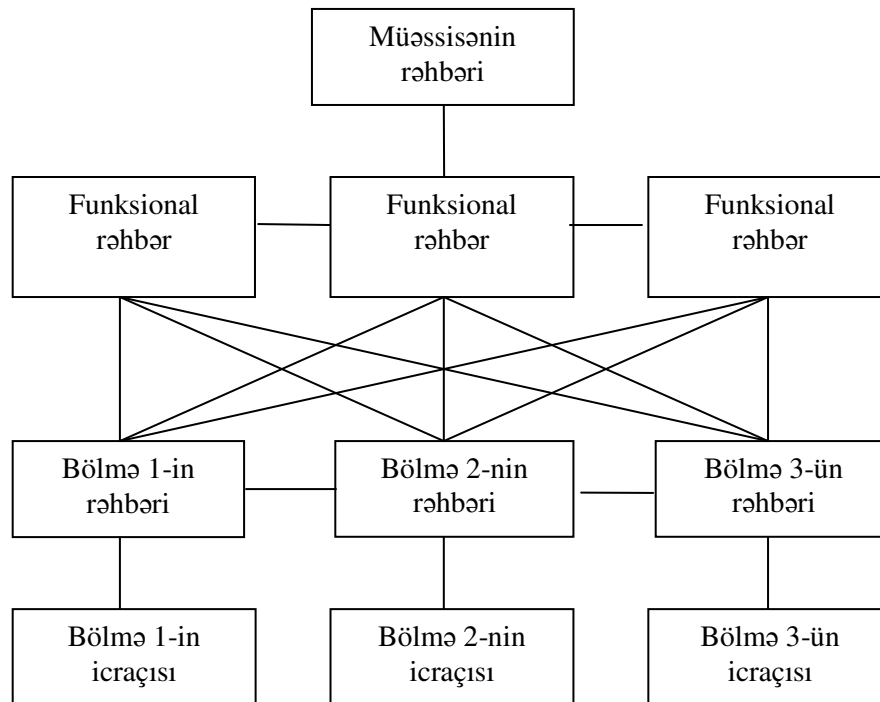
- təkçə şaquli kommunikasiya əlaqələrinin və çoxsəviyyəli idarəetmə strukturunun mövcud olması bölmə rəhbərləri səviyyəsində kollektiv, razılaşıdırılmış qərarların qəbul edilməsinə əsas verir.

Beləliklə, xətti struktur yalnız çox məhdud hallarda, xüsusilə sadə məqsədlərin qoyulması və dəyişməz xarici mühit şəraitində tətbiq edilə bilər.

Xətti-funksional struktur. Müəssisənin təşkilati strukturunda funksional elementlərin mövcudluğu rəhbərlərin yüksək idarəetmə və lider keyfiyyətlərindən istifadə olunmasına və dar ixtisaslaşmış sahələrdə savadlı, əsaslandırılmış qərarların qəbulunu daim zəruri edir. Xətti-funksional strukturun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, texniki, iqtisadi, hüquqi, psixoloji və digər xüsusi biliklərin olmasını tələb edən bütün mürəkkəb qərarlar yalnız həmin sahələrdə ixtisaslaşmış işçilər tərəfindən qəbul edilir. Xətti-funksional struktur cədvəl 1.5-də verilmişdir.

Cədvəl 1.5

Xətti-funksional struktur.



Burada funksional vahid xətti prinsip üzrə qurulmuş bir sıra bölmələrə xidmət edir. Xətti-funksional strukturun fərqli cəhəti bölmələr arasında üfüqi əlaqələri dəqiq müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, belə təşkilati vəhdət çox da asan nail olunmur. Xətti və funksional strukturların qovuşmasının bütün problemləri təşkilati şəraitdə hakimiyyətin

fəaliyyət qanunu ilə əlaqədardır. Hər bir xətti rəhbər hesab edir ki, yalnız o düzgün qərarlar qəbul edə bilər. Eyni zamanda dar fəaliyyət sahəsində mütəxəssis – funksional rəhbər hesab edir ki, ona aid məsələləri heç kəs onun kimi aydınlaşdırma bilməz. Müəssisənin struktur bölmələrində qərarların qəbulu məsələlərinə belə münasibət bəsləmək xətti və funksional rəhbərlər arasında müəyyən gərginlik və münaqişələrin yaranmasına, həmçinin icraçılara ikili rəhbərlik prinsipinin həyata keçirilməsinə gətirib çıxara bilər.

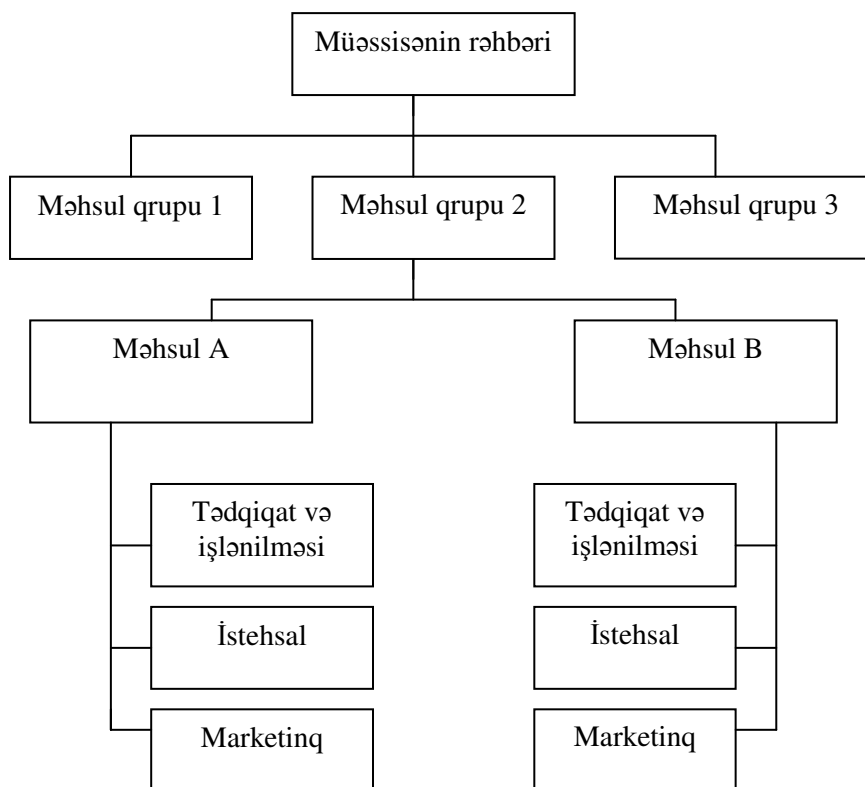
Bundan başqa, müəssisədə yeni problem – texniki və texnoloji qeyri- müəyyənlik qazana bilər. Belə ki, xətti rəhbər dar mütəxəssislərin müdaxiləsini tələb edən çoxlu mürəkkəb problemləri düzgün həll edə bilməz. Hazırda xətti-funksional struktur bir çox müəssisə və təşkilatlarda tətbiq edilir.

Divizional struktur. Keçid iqtisadiyyatında müəssisələrin təşkilati yenidən qurulmasının nəzərə çarpan meyillərindən biri idarəetmə strukturunun ayrı-ayrı halqalarının müstəqilliyinin əhəmiyyətli dərəcədə artırılması və onun əsasında qız firmaların yaradılmasıdır. İri şirkətlərin ətrafında dəyişən tələbə daha tez uyğunlaşan kiçik mobil firmalar şəbəkəsi formalaşır. Bunun sayəsində məhsul istehsal edən müəssisələrin istehlakçılara yaxınlaşması prosesi gedir və məhsulun realizasiyası genişlənir. İri şirkətlərin istehsal və təşkilati strukturundan tam istehsal tsikli olan bölmələr ayrılır. Bir tərəfdən müəyyən istehlakçıya səmtlənmiş müstəqil təsərrüfat subyektləri yaradılır, digər tərəfdən isə istehsal-texniki-texnoloji kompleksin bütövlüyü, onun fəaliyyətinin ümumi istiqaməti və profili saxlanılır.

Divizional struktura müəyyən bazara xidmət edən və mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə olunan təşkilati halqaların birləşməsi kimi baxmaq lazımdır.

Divizion prinsipi üzrə təşkilati strukturun qurulması şəkil 12.5, şəkil 12.6 və şəkil 12.7-də göstərilmişdir. Bu tip strukturlara məhsul üzrə ərazi əlaməti üzrə istehlakçıya oriyentasiya üzrə formalaşan strukturlar daxildir. Məhsul idarəetmə strukturu daha tipik xarakter daşıyır.

Məhsul strukturu xətti təşkilati strukturunu ifadə edir, hansıki bir növ məhsul buraxılışına səmtlənmiş bir neçə kifayət qədər spesifik xətti strukturlara üfüqi istiqamət üzrə dəqiq ayrılır. Belə idarəetmə strukturunun ümumi növü cədvəl 1.6-da verilmişdir:

Məhsul strukturu.

Məhsul strukturu xətti struktura nisbətən üfüqi istiqamətdə əhəmiyyətli dərəcədə diferensiaslanmış olur. Əgər müəssisə texnoloji prosesə, yaxud xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqənin gedişinə görə fərqlənən müxtəlif çeşidli məhsullar istehsal edirsə, onda məhsul strukturunun tətbiqi məqsəduyğundur. Bu tip təşkilati struktur bir konkret məhsul istehsalı çərçivəsində sahənin qısaltılması yolu ilə rəhbərin fəaliyyətində funksiyaların rəngarəngliyini azaldır. Burada faktiki texnoloji sahədə rəhbərin biliyinin əhəmiyyətini azaltmağa yönəldilən idarəetmə sferasında əmək bölgüsü həyata keçirilir.

Sadə xətti struktura aid nöqsanlar məhsul strukturuna da şamil etmək olar. Belə ki, bu struktur çevik deyil, yəni xarici mühitin dəyişilməsinə tez uyğunlaşma imkanı yoxdur.

Ərazi strukturu - iri diferensiaslanmış firmalar üçün xüsusilə cəlbedicidir. Coğrafi regionlarda anoloji işgüzar əməliyyatların aparıldığı hallarda bu forma tətbiq edilir. Ərazi strukturlaşması o hallarda effektiv hesab edilir ki, onun məqsədi təkcə qərarların qəbulu prosesində deyil, həm də müəssisənin kommersiya əməliyyatlarının lokallaşdırılması hesabına vəsaitlərin qənaətində lokal halqaların iştirakçılarını stimullaşdırmaqdan ibarətdir. Bu strukturun seçilməsi zamanı xərclərin azaldılması amili əsas götürülür.

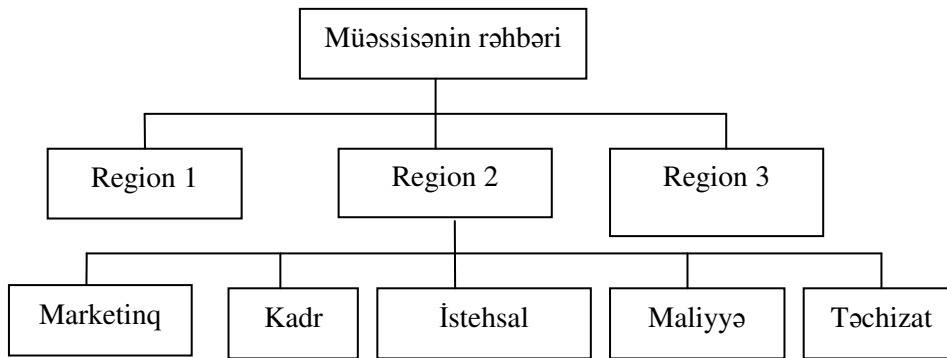
Müəssisənin yerləşdiyi rayonun seçilməsi nəqliyyat xərclərinin azaldılmasına edilən cəhd əsasında həyata keçirilə bilər.

Yerli amillər nöqtəyi-nəzərindən ərazi təşkilati strukturundan istifadə edilməsi bəzi əlavə üstünlüklərə səbəb olur. Daha doğrusu, yerli əhali üçün yeni iş yerləri yaradılmasına, nəqliyyat xərclərinin azaldılmasına və tələbatın öyrənilməsinə imkan verir.

Ərazi strukturu sxematik olaraq cədvəl 1.7-də göstərilmişdir:

Cədvəl 1.7

Ərazi strukturu.



İstehlakçıya səmtlənmiş təşkilati struktur. Bəzi müəssisələr böyük çeşidlə məhsul, yaxud xidmətlər istehsal edirlər, hansı ki, bir neçə istehlakçı qrupun (bazarların) sifarişlərinə cavab verirlər. Əgər iki və daha çox müştəri müəssisə üçün xüsusilə vacib olarsa, onda istehlakçıya səmtlənmiş təşkilati strukturundan istifadə edilə bilər.

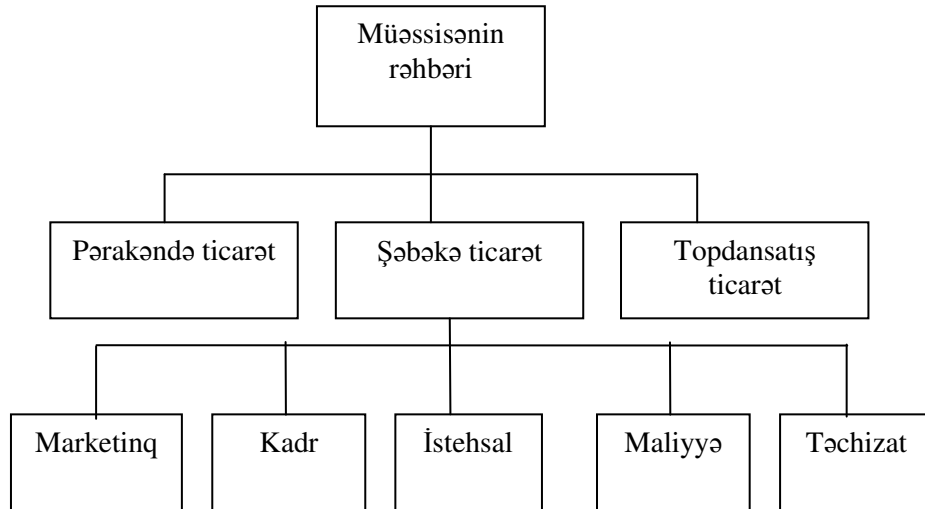
Bu strukturun əsas məqsədi bütün istehlakçıların tələbatını dolğun ödəməkdən ibarətdir. İstehlakçıya səmtlənmiş struktur topdansatış və pərakəndə satışı ilə məşğul olan ticarət firmaları üçün səciyyəvidir.

Əgər müxtəlif məqsədli funksiyalarla əlaqədar fərqi nəzərə alsaq, onda istehlakçıya səmtlənmiş strukturun və məhsul strukturunun üstün və zəif cəhətlərinin eyni olduğunu aydın görürük.

İri diversifikasiyalaşmış şirkətlərdə məhsul və ərazi strukturlarının qarışıq tipli divizional strukturları da formalaşır.

Cədvəl 1.8

İstehlakçıya səmtlənmiş struktur.



Matris strukturu. Təşkilati strukturların əksəriyyətinin ən başlıca nöqsanı xarici mühitin dəyişilməsinə kifayət qədər uyğunlaşa bilməmələridir. Hətta xətti-funksional strukturlar sxemi xarici növünə görə statikdir, struktur vahidləri öz aralarında möhkəm əlaqəlidirlər, amma onların vaxtında modernləşmə mexanizmləri yoxdur. Əgər belə təşkilati strukturun hər hansı hissəsi xarici mühitin dəyişilməsi, yaxud daxili proseslərin təsiri nəticəsində istehsal prosesindən çıxarsa, o, qətiyyənlə işləyə bilməz. Müasir bazar münasibətləri, xüsusilə istehsalçı-istehlakçı, yaxud istehsalçı- rəqiblər, həmçinin istehsalçı-sosial institutlar arasında münasibətlər daim dəyişikliyə məruz qalır, hansı ki, müəssisə giriş və çıxış elementləri arasında balansını qoruyub saxlamaq üçün hökmən reaksiya verməlidir.

Bazarda və institusional mühitdə situasiyanın dəyişilməsinə tez reaksiya verə bilən yeni təşkilati strukturlarının axtarılıb tapılması zəruriyyətə çevirmişdir. Bu təşkilati strukturlar çevik idarəetmə adlanır. Onların çevikliyi iki aspektdə təzahür edir:

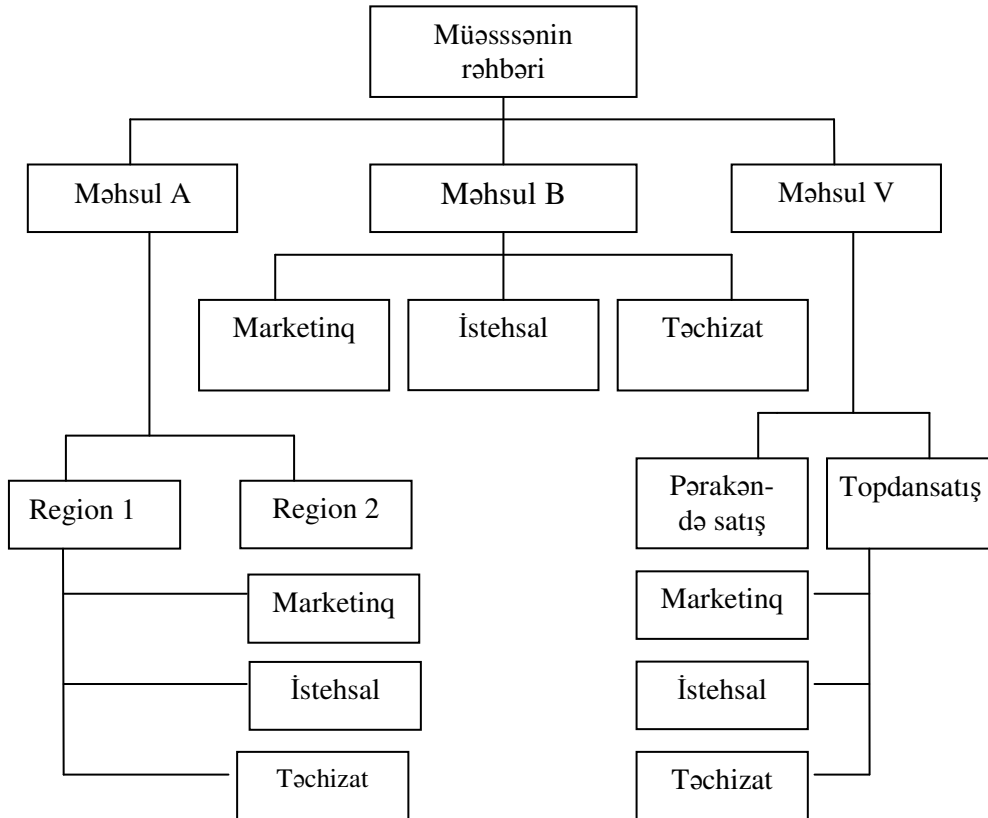
- struktur çevikliyi – struktur vahidləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin hərəkətliliyi;
- say çevikliyi – təşkilati fəaliyyətin müəyyən istiqamətinə cəmlənmiş heyətin say tərkibinin dəyişikliyi.

Çevik idarəetmə – müəssisədə, təşkilatda mühüm fəaliyyət növlərinin idarə olunmasıdır, hansı ki, xərclər, işin müddəti və keyfiyyəti üzrə ciddi məhdudiyət şəraitində daimi rəhbərliyə ehtiyac vardır. Əgər təşkilatda bir tərəfdən xüsusi texniki, iqtisadi və sosial məsələləri, digər tərəfdən isə müxtəlif funksional layihənin hazırlanması

və icrasına zəruriyyət yaranarsa, onda həmin vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün münasib, effektiv təşkilati forma tapmaq lazımdır. Bu aspektdə işin təşkilinin üç variantına baxaq.

Cədvəl 1.9

Qarışıq tipli divizional struktur.



Birinci variant – məqsədli qrup, kordinasiya şöbəsi, yaxud xüsusi komitə yaratmaq lazımdır, çünki mövcud təşkilati struktur yeni kompleks məsələni həll edə bilmir.

İkinci variant – kompleks məsələnin müxtəlif hissələrinin həllinə görə səlahiyyəti və məsuliyyəti funksional şöbələrdən birinin rəhbərinə vermək lazımdır.

Üçüncü variant – layihəyə bilavasitə rəhbər təyin etmək və ona layihənin hazırlanması və icrası ilə bağlı məsələnin həlli üçün bütün səlahiyyəti vermək lazımdır. Əsas ideya ondan ibarətdir ki, layihə üzrə bütün işlərin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılması, operativ idarə edilməsi və maliyyələşdirilməsi üzrə səlahiyyəti və məsuliyyəti tamamilə layihə rəhbərinə verməkdir.

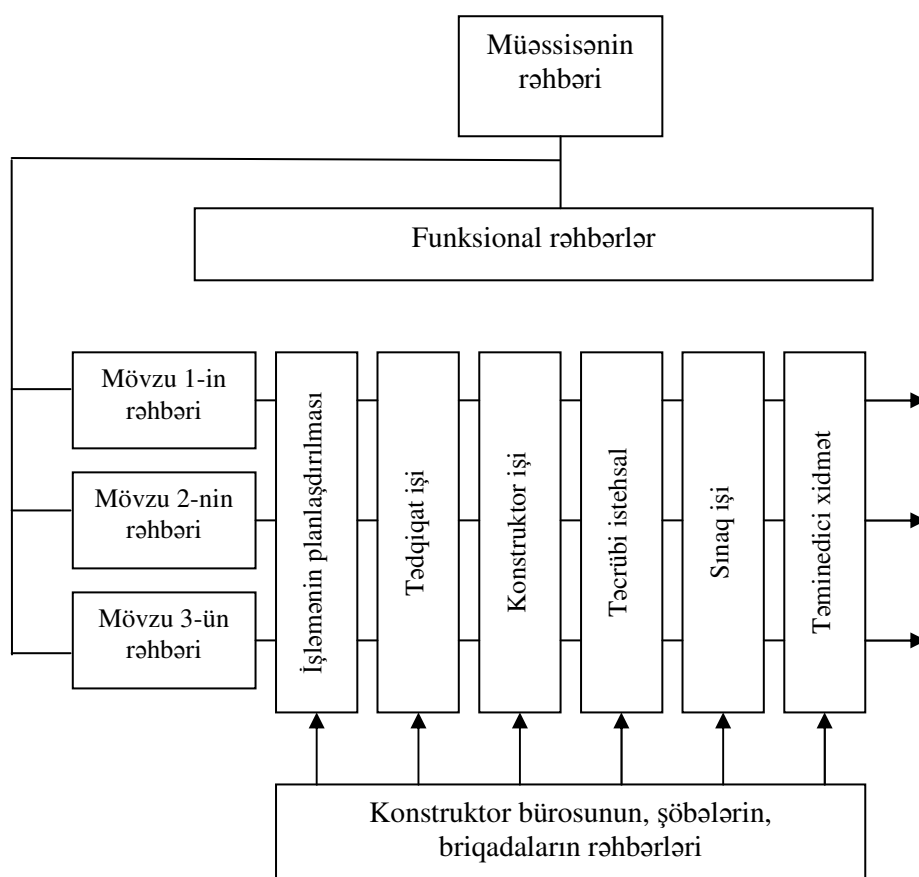
Layihə strukturu dedikdə konkret kompleks məsələnin (layihənin işlənilməsi və onun icrası) həlli üçün yaradılan müvəqqəti təşkilat başa düşülür. Bu məqsədlə yüksək ixtisaslı işçilərdən, mütəxəssislərdən, tədqiqatçılardan ibarət bir

komanda yaradılır, ayrılmış material, maliyyə və əmək resursları çərçivəsində layihənin vaxtında və keyfiyyətlə hazırlanması və icrası bu komandaya tapşırılır. Komandanın bütün üzvləri birbaşa layihə rəhbərinə tabedirlər.

Layihə strukturları fəaliyyət miqyasına, elmi-texniki və istehsal problemlərinin əhatə dərəcəsinə, təşkilatın xətti və funksional halqaları ilə əlaqənin xarakterinə görə fərqləndirilir. Belə təşkilatın ən geniş yayılmış formalarından biri **matris strukturudur**. Burada komandanın üzvləri həm layihə rəhbərinə, həm də daimi işlədikləri funksional bölmələrin rəhbərlərinə tabedirlər.

Cədvəl 1.10

Matrisstruktur.



Matris strukturunda layihənin rəhbəri sözügedən layihəyə aid bütün fəaliyyət növlərinə və resurslardan istifadəyə görə cavab verir. Bu məqsədlə layihə üzrə bütün material, maliyyə və əmək resursları layihə rəhbərinin sərəncamına verilir.

Azad strukturlar müəssisənin, təşkilatın bazar və institusional əhatəsində baş verən dəyişikliklərə daha əhəmiyyətli dərəcədə uyğunlaşma qabiliyyətinə malikdirlər. Onlar məhz xarici mühitin qeyri-müəyyənliyi şəraitində daha effektiv işləyirlər. Azad struktura malik müəssisələrdə ayrı-ayrı struktur vahidləri arasında dayanıqlı əlaqələri təmin edən

dəqiq, müəyyən edilmiş idarəetmə sxemi olmur. Burada bütün bölmələr öz konfigurasiyasını daim dəyişirlər. Belə təşkilati strukturda qarşıya qoyulan məqsədə öz resurslarının bir hissəsini digər bölmələrə ötürmək yolu ilə bölmələrin tərkibi və konfigurasiyasının daim dəyişilməsi hesabına nail olunur. Belə ki, təşkilatın iri bölmələri bazar və institusional xarici mühitə uyğunlaşaraq öz kiçik struktur vahidlərini digər bölmələrə verir, yaxud onlardan alırlar. Azad təşkilati strukturlar çox mürəkkəbdir, praktikada onlardan nadir hallarda istifadə edilir.

XX əsrin sonlarında təşkilati struktur nəzəriyyəsində biznesin yeni fəlsəfəsi “kiçik – çox gözəl” fəal inkişaf etməyə başlamışdır. Bu konsepsiyanın tərəfdarları hesab edirlər ki, kiçik biznes çox çevikdir, dinamikdir və ən başlıcası iri müəssisələrə nisbətən səmərəlidir. Kiçik firmalar müasir innovasiyaya daha dəqiq reaksiya verir və onu istehsalə tez tətbiq edir, bazara yeni məhsullar çıxarırlar. Tədqiqatlar göstərir ki, kiçik firmalar orta müəssisələrə nisbətən 4 dəfə və iri şirkətlərə nisbətən isə 24 dəfə çox iqtisadiyyata yeniliklər gətirirlər.

Müasir dövrdə idarəetmənin təşkilati strukturunun seçilməsi problemi müəssisə, firma və şirkətlər üçün aktualdır. Bu gün müəssisələrin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətindəki uyğunsuzluqların böyük əksəriyyəti ilk növbədə onların təşkilati strukturlarının təkamil olmaması ilə izah edilir. Kiçik sahibkarlıq subyektlərində idarəetmə funksiyalarının təsərrüfat rəhbərinin əlində cəmləməsinə nəzərdə tutan xətti idarəetmə strukturu tətbiq edilir. Heyətin sayının çoxalması zamanı, yəni orta və iri müəssisələrdə təkbaşına idarəetmə sistemi lazımi effekti vermir, şaquli idarəetmə strukturuna keçilməsi zəruriyyətə çevrilir. Situasiyanın dəyişilməsinə daha çevik, adekvat reaksiya verən ikisəviyyəli şaquli idarəetmə strukturu geniş yayılmışdır. Belə sistemlərdə informasiyalar yanlış olmur, çünki informasiya kanalları qısamdır və bir idarəetmə səviyyəsindən digər idarəetmə səviyyəsinə ötürülməsi zamanı onun transformasiyası ehtimalı çox azdır.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun formalaşmasının elmi əsaslandırılması təsərrüfat subyektlərinin bazar iqtisadiyyatına uyğunlaşdırılmasının ən aktual məsələsidir. Müasir bazar münasibətləri şəraitində sistemli yanaşma əsasında müəssisənin təşkilati strukturunun formalaşması prinsipi və metodlarından geniş istifadə edilməsi vacibdir.

Təşkilati strukturun formalaşması prosesinə məqsəd və vəzifələrin bölmələrin tərkibi və yerinin, onların resurs təminatının müəyyən edilməsi, tənzimləyici proseduralar, sənəd, əsasnamə və metodların işlənilib hazırlanması aiddir, hansı ki,

idarəetmənin təşkilati sistemində həyata keçirilir. Bu prosesi üç mərhələ üzrə təşkil etmək mümkündür:

1. Ümumi struktur sxemin formalaşması bütün hallarda prinsipial əhəmiyyət kəsb edir.

2. Əsas bölmələrin tərkibinin müəyyən edilməsi və onların arasında əlaqələrin qurulması. Bu təkcə iri xətti funksional və program-məqsədli bloklar üzrə deyil, həm də idarəetmə aparatının müstəqil bölmələri, onların arasında konkret vəzifələrin bölünməsi və müəssisədaxili əlaqələrin qurulması üzrə təşkilati qərarların reallaşdırılmasını nəzərdə tutur.

3. Təşkilati strukturun reqlamentasiyası-idarəetmə aparatının kəmiyyət xarakteristikasının və idarəetmə fəaliyyəti prosedurlarının hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Təşkilati layihələndirmə prosesi rəşional idarəetmə struktur modelinə ardıcıl yaxınlaşmadan ibarətdir. Burada layihələndirmə metodları təşkilati qərarların ən effektiv variantlarının qiymətləndirilməsi və praktiki reallaşdırılması zamanı ikinci dərəcəli rol oynayır. Eyni zamanda bir-birini qarşılıqlı tamamlayan metodlar mövcuddur:

- Analogiya metodu - layihələndirən təşkilata münasibət üzrə təşkilati formalar və idarəetmə mexanizmlərini tətbiq etməkdən ibarətdir.

- Ekspert-analitik metod rəhbər işçiləri cəlb etməklə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin qüvvəsilə müəssisənin fəaliyyətini tədqiq etmək və analitik öyrənməkdən ibarətdir. Ekspert metoduna təşkilati strukturun formalaşmasının elmi prinsiplərinin işlənilib hazırlanması və tətbiqini də aid etmək olar.

- Məqsədlərin strukturlaşma metodu - kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri daxil edilməklə məqsədlər sisteminin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur.

- Təşkilati modelləşdirmə metodu - dəyişənlərin qarşılıqlı əlaqəsi üzrə müxtəlif variantların formalaşması, təhlili və qiymətləndirilməsi üçün baza hesab edilən müəssisədə səlahiyyət və məsuliyyətin bölünməsinin riyazi, qrafik, maşın və digər cizgilərini ifadə edir. Təşkilati modellərin müxtəlif tipləri vardır:

- riyazi-kibernetika modeli;
- iyerarxiya idarəetmə strukturlarının riyazi-kibernetika modeli;
- təşkilati struktur və proseslərin natural modeli;
- riyazi-statistik model.

Mütəxəssislərin fikrincə, effektiv təşkilati strukturun formalaşması prosesi yuxarıda qeyd edilən metodlardan birgə istifadə olunmasına əsaslanmalıdır.

Müəssisənin təşkilati idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin planlaşdırılması və reallaşdırılması üçün mövcud idarəetmə strukturunun ətraflı təhlil edilməsi və layihələndirilmə mərhələsində təşkilati strukturun effektivliyinin qiymətləndirilməsi çox vacibdir.

İdarəetmə sisteminin səmərəlilik meyarları onun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin iki istiqamətini nəzərə almaqla formalaşır:

- əldə edilmiş nəticələrin müəssisənin istehsal-təsərrüfat məqsədlərinə uyğunluq dərəcəsinə görə;

- idarəetmə sisteminin fəaliyyət prosesinin onun məzmununa və nəticələrinə olan obyektiv tələblərə uyğunluq dərəcəsinə görə.

Məcmu amillər üzrə idarəetmənin effektivliyini qiymətləndirməyə imkan verən kəmiyyət-keyfiyyət yanaşmalarından istifadəyə əsaslanan idarəetmə sisteminin kompleks qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. İdarəetmə aparatının və onun təşkilati strukturunun effektivliyinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən göstəriciləri üç qrupa ayırmaq olar:

- idarəetmə sisteminin effektivliyini, müəssisənin fəaliyyətinin son nəticələrini və idarəetmə xərclərini xarakterizə edən göstəricilər qrupu;

- idarəetmə prosesinin məzmunu və təşkilini, o cümlədən bilavasitə idarəedici əməyin nəticələrini və xərclərini xarakterizə edən göstəricilər qrupu;

- təşkilati strukturun rasionallığını və onun texniki-təşkilati səviyyəsini xarakterizə edən göstəricilər qrupu.

İdarəetmə prosesinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən istifadə olunur. Bu göstəricilər normativ xarakter daşıyır. İdarəetmənin effektivliyini qiymətləndirmək üçün idarəetmə sisteminin və onun təşkilati strukturunun idarəetmə obyektinə uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

1.3 İdarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsində mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmə.

İstehsalın inkişaf qanunları obyektiv olmaqla insanların şüurundan və iradəsindən asılı deyil. Onların təsiri özünü yalnız insanların fəaliyyətində büruzə verdiyindən nəticələri obyektiv qanunların nə dərəcədə nəzərə alındığından həlledici dərəcədə asılıdır. Qanunlardan istifadə dedikdə, insanların fəaliyyətinin təşkili prosesində, qarşıya qoyulmuş məqsədə ən səmərəli yolla çatmaq üçün onların təsiri başa düşülür. Bu hal qanunların mahiyyətini və obyektivliyini inkar etmir və insanların fəaliyyətində öz əksini tapır.

Qanunların tətbiqi dedikdə, onlardan birinin və ya bir neçəçinin deyil, tələblərinin sistem halında reallaşdırılması başa düşülür. Bu hal qanunlardan istifadənin səmərəliliyini müəyyən edir.

İstehsal qanunları içərisində iqtisadi qanunlar mühüm yer tutur. İqtisadi qanunların tətbiqinin zəruriliyi onların fəaliyyətinin obyektivliyi ilə yanaşı, dərkedilmə səviyyəsindən, insanların, qrupun, kollektivin və cəmiyyətin fəaliyyətinin ümumi sosial-iqtisadi şəraitindən asılıdır.

İqtisadi qanunların təsirinin idarəetmədə nəzərə alınması daha vacibdir. Məqsədin müəyyən edilməsi, onun yerinə yetirilməsi yollarının axtarılmasında və nəticələrinin yekunlaşdırılmasında özünü büruzə verən insanların əmək fəaliyyətini əlaqələndirilməsi və nizamlanması prosesində idarə edən sistem iqtisadi qanunların tələblərinə ciddi riayət etməlidir. Buna əməl edilmədikdə idarəetmə məqsədinə nail olmaq qeyri-mümkündür.

İqtisadi qanunlardan istifadə edilməsi öz əksini idarəetmə münasibətlərinin mühüm cəhətlərini özündə əks etdirən kateqoriya və məfhumlarda tapır. Məsələn, istehsalın idarəetmə prinsipləri təkcə idarəetmənin təşkilati qaydalarını deyil, hətələ iqtisadi qanunların tələblərini özündə əks etdirir. Bu, öz əksini dövlət, ərazi, sahəvi və istehsalın idarəedilməsinin və təsərrüfat rəhbərliyinin vəhdəti, iqtisadi səmərəliliyin artımı və s. prinsiplərdə tapır.

İdarəetmə funksiyaları iqtisadi məzmun daşıyır. Buna görə də iqtisadi qanunların tələblərini planlaşdırma, təşkil, əlaqələndirmə, həvəsləndirmə və nəzarət kimi əsas funksiyaların həyata keçirilməsində nəzərə almaq vacibdir.

İqtisadi qanunlardan istifadə edilməsi idarəetmə üsullarının və mexanizminin formalaşdırılmasında da özünü büruzə verir. Belə ki, idarəetmə iqtisadi mexanizmi təşkil edən və iqtisadi qanunların tələblərini özündə əks etdirən iqtisadi vasitələrin təsirinə əsaslanır.

İdarəetmənin təşkilati formaları həlledici dərəcədə iqtisadi qanunların tələbləri nəzərə alınmaqla təkmilləşdirilir. Müasir dövrdə idarəetmənin təşkilati formalarının inkişafında idarəetmə funksiyalarının mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılmasında qənaətcilik də vacib şərtlərdəndir.

İdarəetmədə təkcə iqtisadi qanun tələblərinin nəzərə alınması kifayət deyil. Çünki ümumi sosial və iqtisadi qanunlarla yanaşı, idarəetmənin öz qanunları və qanunauyğunluqları mövcuddur.

Hər bir elm yalnız onun özünəməxsus qanun və qanunauyğunluqları ilə xarakterizə olunur. İdarəetmə sisteminin özünün qanunları və qanunauyğunluqları mövcuddur.

«Qanun» kateqoriyası «qanunauyğunluq» kateqoriyasının aid olduğu qrupa daxildir.

Qanun və qanunauyğunluqlar öyrənilən hadisələr arasında ümumi, həlledici və zəruri əlaqələri müəyyənləşdirir.

İdarəetmə nəzəriyyəsində «qanunauyğunluq» anlayışı nəzəri tədqiqin ilkin mərhələlərində qanunun başlanğıcı hesab edilir. Qanun və qanunauyğunluqların dürüst ifadə edilməsi zəruridir. Bu hal həm idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişaf xüsusiyyətləri (hadisələrin qısa şərh, onların aydınlaşdırılması) və həm də istehsalın elmi idarəetmə təcrübəsi ilə müəyyənləşdirilir.

İdarəetmə qanunlarının rolu aşağıdakılarla müəyyənləşdirilir:

1. Bu qanunlar idarəetmə elminin nəzəri əsasını təşkil edir. Onların təşəkkülü və tədqiqi idarəetmə elminin təcrübi tədqiqi ilə nəzəri qavranılması arasında keçid yaranmasına səbəb olur.

2. Qanunlar idarəetmə nəzəriyyəsinin müasir biliklər sistemində müstəqil elm kimi formalaşmasında, başqa elmlərlə və elmi istiqamətlərlə əlaqəsinin təhlilində xüsusi yer tutur, belə ki, elmin fərqləndirici əlamətlərindən biri onların obyektiv qanun və qanunauyğunluqlarının spesifik xüsusiyyətləridir.

3. İstehsalın idarə edilməsi qanunları, qanunauyğunluqları və kateqoriyaları hər şeydən əvvəl idarəetmə münasibətlərinin xarakterini və onların inkişafının istiqamətini müəyyən edən proses və hadisələrin keyfiyyət əlamətini ifadə edir.

4. İdarəetmə qanunlarının dərk edilməsi, idarəetmə proseslərini elmi surətdə ümumiləşdirməyə, idarəetmə sistemlərinin inkişaf istiqamətlərinin aşkar etməyə və bu elmin problemlərini həll etməyə imkan verir.

5. İdarəetmə qanunları, idarəetmə nəzəriyyəsinin məqsədinin, mövqeyinin müəyyən edilməsində mühüm rol oynayır. Məlumdur ki, məqsəddən kənarıda idarəetmə fəaliyyəti yoxdur, ola da bilməz. Bəzi idarəetmə cərəyanlarının nümayəndələri bu mühüm müddəanı hər vasitə ilə rədd etməyə çalışır. Buna görə də elmin ginoseoloji və sosioloji mövqeyini kifayət dərəcədə dolğun və dürüst əsaslandırmaq mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buna elmi metodologiyaya əsaslanaraq, idarəetmənin qanun və qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi əsasında nail olmaq olar.

6. İstehsalın idarəetmə qanunları, idarəetmə üzrə bir sıra nəzəri müddəaları qiymətləndirərkən düzgün yanaşmağa, cərəyanların idarəetmə nəzəriyyələrinin qiymətləndirmə meyarı sayılan həqiqi elmi nailiyyətləri ayırd etməyə imkan verir.

7. İdarəetmə elminin qanunları onun mövqeyinin vahidliyinin möhkəmlənməsinə, bütün kateqoriyalar arasında əlaqələrin müəyyən edilməsinə, elmin daxili inkişaf ziddiyyətlərinin aradan qaldırılmasına və həll edilməsinə kömək edir.

Beləliklə, idarəetmə elminin əsas müddəaları onun qanunları və qanunauyğunluqları ətrafında qruplaşır, onlar vasitəsi ilə bir-biri ilə əlaqəyə girir, çünki idarəetmə nəzəriyyəsinin məzmunu, idarəetmə funksiyaları, üsulları, quruluşu və habelə idarəetmə prosesinin xüsusiyyətləri onların vasitəsi ilə aşkar edilir.

Qanunlar idarəetmə təcrübəsində də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bir çox hallarda dərin elmi təhlil aparmadan, idarəetmə sisteminin obyektiv inkişaf meyllərini dərk etmədən, bu problemlərin başvermə səbəblərini aydınlaşdırmadan idarəetmə problemlərini təcrübi yolla həll edirlər. Məsələn, idarəetmə quruluşunu təşmilləşdirərkən, bütünlüklə idarəetmə prosesi nəzərə alınmır. Bəzi hallarda idarəetmə sistemini və ya onun bir hissəsini təkmilləşdirərkən bütün sistemin inkişafı nəzərə alınmır, bu da öz növbəsində idarəetmə sisteminin ahəngdarlığını pozur və onun ümumi səmərəliliyini aşağı salır. Təcrübi üsuldan fərqli olaraq elmi üsul qanunların və idarəetmənin inkişaf

meyllərinin diqqətlə öyrənilməsinə əsaslanır. Onların nəzəri və təcrübi cəhətdən təhlili aşağıdakılara imkan verir:

- idarəetmə sisteminin dərin elmi təhlilini aparmağa, onun vəziyyətinin obyektiv qiymətləndirməyə və inkişafının mümkün yollarını qabaqcadan görməyə. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmə sisteminin tək cəri deyil, habelə perspektiv təkmilləşdirilməsi üçün şərait yaradır;

- idarəetmə sistemini təkmilləşdirərkən vaxt amilini və idarə edilən sistemin inkişaf səviyyəsini dolğun nəzərə almağa;

- idarəetmənin subyektiv amillərini nəzərə almağa, onları obyektiv amillərdən kənarlaşdırmağa, idarəetmə elmi və mədəniyyət arasında optimal nisbət yaratmağa. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi problemlərini həll edərkən menecerin şəxsi rolunun şişirdilməsi də, nəzərə alınması da eyni dərəcədə zərərli dir;

- İdarəetməyə və onun kompleks təkmilləşdirilməsinə sistemli yanaşmağa. İdarəetmənin obyektiv qanunlarını dərk etmədən, belə yanaşmanı həyata keçirmək mümkün deyil.

Beləliklə, idarəetmənin qanunları və qanunauyğunluqları iqtisadi qanunlarla sıx əlaqədardır. Müəyyən mənada idarəetmə qanunları iqtisadi qanunların davamı və əlavəsidir. İqtisadi qanunlar bütün istehsalın inkişafını əks etdirdiyi halda, idarəetmə qanunları və qanunauyğunluqları bu istehsalın idarə edilmə sisteminin əsas xüsusiyyətlərini xarakterizə edir.

İstehsalın idarə edilməsi elminin aşağıdakı qanunları vardır: idarəetmə sisteminin vahidliyi, istehsal və idarəetmənin proporsionallığı, mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş idarəetmə funksiyalarının optimal nisbəti, zəhmətkeşlərin istehsalın idarə edilməsində iştirakı, idarə edən və idarə olunan sistemlərin əlaqəsi.

İstehsalın əsas xüsusiyyətlərindən biri onun sistemlərinin vahidliyidir. Əmək kooperasiyasına əsaslanan istehsalı idarə etmək yalnız idarəetmə sistemlərinin vahidliyinin təmin olunması şəraitində mümkün və zəruridir. Ona görə də bu idarəetmənin qanunlarından biridir.

İstehsalın idarəetmə sisteminin vahidliyi qanuna əsasən istehsalın idarəetmə sisteminə onun əsas proseslərinin fəaliyyətinin, formalaşma və inkişaf xarakterini müəyyən edən vahidlik xasdır.

Bu və ya digər dövlət quruluşuna malik olan ölkələrdə idarəetmə sistemi vahiddir. Bu istehsalın idarəetmə sistemində münasibətlərin dövlət idarəetmə orqanlarından tutmuş, aşağı pillələrinə qədər qırılmazlığında özünü büruzə verir. Bu xüsusiyyət aşağıdakılara xarakterizə olunur:

- istehsalın bütün idarəetmə pillələrində və onun bütün mərhələlərində idarəetmə münasibətlərinin kifayət dərəcədə möhkəm olmasında;

- cəmiyyətin ümumi məqsədlərinin və marağının idarəetmə sisteminin bütün elementləri ilə vahidliyinə səbəb olan idarəetmə mərhələlərinin müxtəlif iş rejimlərində intizamlı və etibarlı fəaliyyətini təmin edən baş tabeçilik sxeminin tərtib edilməsində;

- idarəetmə fəaliyyətinin funksional məzmununun bütövlüyünü təmin edən idarəetmə funksiyalarının bütövlüyündə, planlaşdırma və təşkil, planlaşdırma və nəzarət və s. funksiyaların sıx əlaqəsində;

- istehsalın inkişafının müxtəlif problemlərinin həllində istifadə edilən biri-digərini qarşılıqlı tamamlayan iqtisadi, inzibati (təşkilati-sərəncamverici), sosioloji-psixoloji və hüquqi idarəetmə üsullarının qarşılıqlı uzlaşması ilə özünü büruzə verən vahidliyində;

- idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində əməliyyatların fasiləsizliyi, ahəngdarlığı və uzlaşmasında;

- idarəetmənin bütün pillərində işçilərə vahid tələbdə.

İstehsalın idarə edilməsinin vahidliyi müəyyən zaman kəsiyində təsadüfən olaraq deyil, idarəetmə sisteminin formalaşması prosesində tədricən yaranır. O, şüurlu surətdə formalaşır, fəaliyyət göstərir və inkişaf edir. İdarəetmə sisteminin vahidliyinin pozulması iqtisadiyyatın hər hansı pilləsinin müstəqilliyinin itirilməsində və ya ona həddindən artıq sahibkarlıq hüququ verilməsində öz əksini tapır. Bu hal xüsusinin ümumiyyə qarşı qoyulmasına gətirib çıxarır. Sabiq SSRİ-də və ölkəmizdə uzun illər ərazi və sahəvi orqanlar arasında düzgün nisbət olmaması bu qanunun tələblərinin pozulmasına səbəb olmuş, eyni ərazidə vahid istehsal sahəsini idarə edən və paralel idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən orqanlar yaradılmışdır. Nəticədə texnoloji, təşkilati siyasətin vahidliyi Prinsipi pozulmuş və bu da öz mənfi təsirini istehsalın son nəticələrində göstərmişdir.

İstehsal müxtəlif mərhələli yarım sistemlərdən ibarət olan dinamik sistemdir. İqtisadiyyat və onun bütün mərhələlərinin dinamik inkişafı nəticəsində ayrı-ayrı sahələr, hissələr və yarım sistemlər arasındakı nisbət dəyişir. Lakin bu dəyişikliklər istehsalın

plana uyğun proporsional inkişaf qanununun tələblərinə uyğun olaraq həyata keçirilməlidir. Sahələr və yarım sahələr arasındakı məqsədyönlü proporsionallıq iqtisadiyyatın inkişafı deməkdir.

Təbiidir ki, idarəetmənin ən mühüm qanunlarından biri istehsal və idarəetmə sistemində proporsionallığın təmin edilməsidir. Ona görə də idarəetmənin mühüm vəzifələrindən biri onun ayrı-ayrı hissələrinin arası kəsilmədən bağlılığını təmin etməkdən ibarətdir.

Geniş təkrar istehsal prosesini təhlil edən alimlər geniş təkrar istehsalın ayrı-ayrı hissələri arasında qarşılıqlı asılılığı riyazi şəkildə ifadə etmiş, istehsal və idarəetmənin mütənasibliyinin qarşılıqlı əlaqədə olduğunu göstərmişlər.

İstər bütünlüklə iqtisadiyyatın, istərsə də onun yarım sistemlərində mütənasibliyin saxlanması zəruridir. Mütənasiblik ayrı sahələrin, müəssisələrin və təsərrüfatların inkişafında əsas, köməkçi və yardımçı sahələr arasında düzgün nisbət müəyyən edilməsində özünü biruzə verir. Bu sahələr arasında nisbət onların texniki təminatından asılıdır. Köməkçi istehsalın kifayət dərəcədə mexanikləşdirilməməsi məhsul istehsalının baha başa gəlməsinə səbəb olur, məsrəfləri aşağı salmağa maneçilik törədir. Buna görə də texnikanın, digər istehsal xarakterli bina və tikililərin əsas istehsal sahələrinə səmərəli xidmətinin təşkilinə ciddi fikir verilməlidir.

Proporsionallıq əsas sahənin öz daxilində də gözlənilməlidir. Bu tələb kimi kənd təsərrüfatı müəssisələrində özünü onunla biruzə verir ki, əsas istehsal sahəsinə xidmət edən texniki vasitələrin miqdarı görülməli işlərin həcminə uyğun gəlməlidir. Adətən texniki vasitələrin müəyyən hissəsi cari və ya əsaslı təmirdə olduğundan müvəqqəti olaraq təsərrüfatdan kənarlaşır. Bu dövrdə onlar ehtiyat texniki vasitələrlə əvəz edilmədikdə ayrı-ayrı sahələr arasında qeyri-mütənasiblik yaranır.

Fermer (kəndli) kooperativ təsərrüfatlarının və digər sahibkarlıq formalarının ahəngdar fəaliyyəti təsərrüfat menecerlərinin daim diqqət mərkəzində durmalıdır. Kənd təsərrüfatında ahəngdarlıq kənd təsərrüfatı istehsalının öz təbiətindən doğan xüsusiyyətlərə görə mövsümi xarakter daşıyır. Lakin buna baxmayaraq hər bir mövsümdə işin öz ahəngdarlığı olmalıdır. Məsələn, payız-qış dövründə kənd təsərrüfatı texnikasının yaz tarla işlərinə hazırlanması, meyvəçilik və üzümçülük təsərrüfatlarında bağlara və üzümlüklərə payız-qış qulluğu, digər istiqamətli təsərrüfatlarda torpağın mərhələli becərilməsi işləri və s. özünəməxsus ardıcılıq və ahəngdarlıqla aparılmalıdır. Ahəngdar

iş istehsalın operativ idarəetmə sistemi mühüm tələblərin biridir. İdarəetmə sistemi bütün istehsal və xidmət vahidlərinin vaxt və ərazi daxilində razılaşıdırılmış fəaliyyətini təmin etməlidir.

İstehsal düzgün təşkil edilmədikdə idarəetmənin vəzifəsi müxtəlif istehsal və xidmət vahidlərində baş verən qeyri-mütənasibliklərin aradan qaldırılmasına yönəldilir. Belə hal operativ idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan işçilərin sayının artması ilə nəticələnir, bu iş istehsalın tənzim edilməsinə və perspektiv planların tərtibinə az fikir verilməsinə səbəb olur. Bəzən, təcrübədə fikir əsas sahənin (pambıqçılıq təsərrüfatlarında pambığın, üzümçülük təsərrüfatlarında üzümün) inkişafına verildiyindən köməkçi və yardımçı sahələr yaddan çıxarılır. Uzun illər belə hal respublikamızda heyvandarlıq sahəsinin inkişafına münasibətdə özünü büruzə vermişdir.

Ayrı-ayrı istehsal və xidmət sahələri arasında optimallığın və optimal mütənasibliyin gözlənməsi təsərrüfatda idarəetmənin başlıca vəzifələrindən biridir.

Proporsionallıq idarəetmə qanunu olmaqla tək cə idarə olunan sistemə deyil, idarə edən sistemə də aiddir. Onun tələblərini idarə edən sistemin formalaşdırılmasını və təkmilləşdirilməsində nəzərə almaq lazımdır.

Xidmət vahidlərinin təşkilindən, onların funksiyalarının, məsuliyyətlərinin düzgün müəyyən edilməsindən idarəetmə fəaliyyətinin operativliyi və səmərəliliyi həlledici dərəcədə asılıdır. Hər bir istehsal və xidmət vahidinin həcmi və texniki təchizatı onun qarşısında qoyulmuş istehsal və funksional vəzifələrin öhdəsindən operativ gəlməyə, idarəetmə sisteminin idarə olunan sistemin işini dəqiq təşkil etməsinə imkan verməlidir. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, proporsionallıq idarə olunan və idarə edən sistemin daxili elementlərinin mütənasibliyi olmaqla bütün təsərrüfat orqanizminin fəaliyyətinin bünövrəsidir.

Proporsionallıq idarə edən və idarə olunan sistemlərin bütün hissələrində və mərhələlərində mühüm üstünlüklərə malikdir.

İdarəetmə funksiyalarının ayrı-ayrı idarəetmə mərhələləri arasında bölgüsü istehsalın ən vacib xarakterik cəhətlərindəndir. İdarəetmə funksiyalarının bölgüsünün əsasını ictimai istehsalın inkişafının obyektiv qanunları təşkil edir. Bu qanun idarəetmə funksiyalarının bölgü imkanlarını və onun zəruriliyini müəyyənləşdirir. İstehsal vasitələri üzərində dövlət, bələdiyyə və şəxsi mülkiyyətin mövcudluğu sistemin plana uyğun proporsional inkişafını müəyyənləşdirməklə (mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş

idarətmə) funksiyaları arasında qanunauyğun optimal nisbət yaradılmasını tələb edir. Mövcud istehsal münasibətləri şəraitində torpaq mülkiyyətçilərinə, kəndli (fermer) təsərrüfatlarına, kooperativlərə və sahibkarlığın digər təşkilati-təsərrüfat formalarına onların fəaliyyətini reqlamentləşdirən göstəricilərin mərkəzi idarətmə orqanları tərəfindən verilməsi yolverilməzdir. Digər tərəfdən mərkəzi idarətmə orqanları dövlətin və istehsalçının marağını nəzərə almaqla istehsal, istehlak və təchizat arasında münasibətləri nizamlama funksiyasını yerinə yetirməlidir.

Mərkəzləşdirilmiş idarətmə – idarətmə sisteminin elə qurulmasını, onun funksiyalarının isə elə təşkilini nəzərdə tutur ki, iqtisadiyyatın hər bir mərhələsinin idarətmə mərhələsi daim və kifayət qədər etibarlı surətdə mərkəzi idarətmə orqanlarının əlaqələndirmə və tənzimləmə sferasında olsun. Bu məzmun xalq təsərrüfatının ümumi inkişafı ilə bağlı olan qərarların razılaşdırılmasında özünü büruzə verir.

Mərkəzləşdirilmiş idarətmə iqtisadiyyatın heç bir mərhələsinin, idarətmə funksiyalarını məhdudlaşdırmamalıdır. Sosial-iqtisadi sistemlərdə mərkəzləşdirmə prinsip etibarlı ilə mümkün deyil. Onu təşkil edən elementlərin müxtəlif təbii-iqtisadi və təşkilati şəraitdə yerləşməsi, bütün məcmu istehsal, iqtisadi, texniki və təşkilati şəraiti mərkəzləşdirilmiş qaydada nəzərə almağa imkan vermir. Buna görə də bazar iqtisadiyyatı şəraitində aqrar sahədə torpaq mülkiyyətçilərinə, fermerlərə, kooperativlərə və sahibkarlığın digər təsərrüfat-təşkilat formalarına fəaliyyətlərində qanunun yol verdiyi sərbəstlik verilir, eyni zamanda həmin qanunlarda onlar məhdudlaşdırılır.

Kənd təsərrüfatı istehsalının spesifik xüsusiyyətləri şablonçuluq, yuxarı təşkilatların yeknəsəq göstəriciləri əsasıqda nizamlana bilməz və bu hal idarətmə prosesini nizamlamaq əvəzinə, istehsalçısının fəaliyyətini məhdudlaşdırır, onu sahibkarlıqdan uzaqlaşdırır. İctimai istehsalın inkişafında mühüm rol oynayan yerli xüsusiyyətləri, yerli təşəbbüsü nəzərə alan idarətmə sistemi iqtisadiyyatın maneəsiz idarə edilməsini təmin edə bilər. mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş idarətmə formaları arasında idarətmə obyektinin xüsusiyyətindən, onun qarşısında qoyulan məqsədin ölkə iqtisadiyyatında əhəmiyyətindən asılı olaraq onları arasında optimal nisbət yaradılmalıdır.

İstehsalın inkişafından asılı olaraq mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə əsasıqda nisbət dinamik olaraq dəyişir. Bu dəyişiklik idarətmənin qanunudur. Buna görə də dəqiq

təhlil aparılmadan yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemini yaxşı və ya pis hesab etmək olmaz. İstehsalın hər bir inkişaf mərhələsi üçün mərkəzləşdirmənin optimal səviyyəsi olmalıdır. İstehsalın real tələblərinə uyğun gələn və onun inkişafına ən səmərəli şərait yaradan mərkəzləşdirilmiş idarəetmə formasına optimal səviyyə deyilir.

İdarəetmənin bu və ya digər mərhələsində qəbul edilən qərarın hansı pillədə inkişafını tapması mərkəzləşdirmə səviyyəsinin dəyişməsinin əsas məzmununu təşkil edir. Formal münasibətlərdə bu, öz əksini səlahiyyətlərin şaquli idarəetmə mərhələləri üzrə bölgüsündə tapır. Hansı idarəetmə ierarxiyasında qərarın qəbul edilməsi, hansı səviyyəyə aid olması, birinin digərinə görə səviyyəyə yerləşmə uzaqlığı idarəetmədə mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Qərar qəbul edilən yuxarı pillə ilə qərarın aid olduğu aşağı pillə arasında səviyyəyə yerləşmə mərkəzləşdirmənin səviyyəsini müəyyən edir.

İdarəetmənin mərkəzləşdirmə səviyyəsinin yüksəldilməsi imkanları bazar iqtisadiyyatı şəraitində məhdud olmaqla, yalnız dövlət əhəmiyyətli məsələləri həyata keçirməlidir.

Son illərdə özəl təsərrüfat sisteminin inkişafı bir çox mərkəzləşdirilmiş funksiyaların ləğv edilməsini tələb edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mərkəzləşdirilmiş idarəetmə funksiyaları müqavilə münasibətləri ilə əvəz edilməkdədir.

İşçilərin birbaşa istehsalın idarə edilməsində və səmərəliliyinin yüksəldilməsində iştirakı idarəetmə qanunlarından biridir.

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasında müəyyən edildiyi kimi, mülkiyyətçilərinin dövlət və ictimai işlərin müzakirəsi və həll edilməsində rolunun yüksəldilməsi cəmiyyətdə idarəetmənin daha demokratik əsaslarla həyata keçirilməsini təmin edir.

İndiki dövrdə demokratiya və aşkarlığın inkişafı sosial-iqtisadi və elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsinə səbəb olan daha səmərəli idarəetmə formalarının yaranması ilə müşahidə edilir.

Sahibkarlıq, dövlət müəssisələri haqqında qanunun və s. Qanunların qəbul edilməsi, təşkilati texnikanın geniş tətbiqi, sahibkarların ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi, işçilərin iqtisadi təhsil sistemində cəlb edilməsi onların idarəetmə prosesində iştirakını daha da fəallaşdırır.

Sırası icraçılar istehsala nəzarətdə iştirak etməklə yanaşı, onun inkişafına fəal müdaxilə edirlər. Bu prosesdə rəqabət mühüm rol oynayır. O, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, məhsuldar qüvvələrin inkişafına təkan verir, sırası icraçıların tərbiyə vasitəsi rolunu oynayır, onların idarəetmə prosesində iştirakını təmin edir.

İstehsalın inkişafının xarakterik meyllərindən biri idarə edən və idarə olunan sistemlərin münasibətlərinin dəyişməsidir. Münasibət dedikdə, idarə edən sistemlə idarə olunan sistemin uyğunluğu başa düşülür. İdarə edən və idarə olunan sistemlərin münasibəti müxtəlif amillərin təsiri ilə dəyişir. Onlardan ən vacibi iqtisadi və təşkilati amillərdir. Hər şeydən əvvəl, idarəetmə sistemi istehsal sisteminə uyğun gəlməlidir, əks təqdirdə bu uyğunsuzluq özünü idarəetmə xərclərinin artmasında göstərir. Bu meyl obyektiv əsasla malikdir. Bu, yüksək təmərküzləşmiş mürəkkəb texniki vasitələrlə təchiz edilmiş istehsalın mürəkkəbləşməsi, idarəetmə prosesinin idarəetmə sisteminin texniki səviyyəsinin yüksəlməsi meyli ilə əlaqədardır. İdarəetmə məsarifləri müasir istehsalın idarəetməyə göstərdiyi tələblər əsasında da artır. Bu tələblər təşkilati və sosioloji tədbirlərlə müəyyənləşdirilir. Əgər hal-hazırda istehsalın idarə edilməsi ali texniki və texnoloji ixtisasa malik olan kadrlar vasitəsilə həyata keçirilərsə, artıq idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən kadrlar hazırlanması vaxtı çoxdan çatmışdır. İdarəetmə artıq xüsusi ixtisasa çevrilmişdir və onu öyrətmək ən vacib məsələdir. Bunlar hamısı əlavə idarəetmə xərcləri tələb edir.

İdarəetmə xərclərinin artması həlledici dərəcədə idarə aparatı qarşısında qoyulan yeni məsələlərdən də asılıdır. Məsələn, bir çox təsərrüfatlarda idarəetmənin təşkili üzrə mütəxəssislər, sosioloqlar, psixoloqlar işləyir, iqtisadçıların rolu həlledici dərəcədə yüksəlmişdir. İdarəetmə xərclərinin artmasına birtərəfli yanaşmaq və onu yalnız idarəetmənin mürəkkəbləşməsi ilə əlaqədar olan obyektiv səbəblərlə izah etmək düzgün deyil. Bir çox hallarda idarəetmə xərclərinin artırılması özünü doğrultmur.

Belə ki, bəzi rəhbər işçilər idarəetmə sisteminin çatışmazlıqlarını aşkara çıxarmaq üçün dərin təhlil aparmaq və qüsurların aradan qaldırılması üçün elmi cəhətdən əsaslandırılmış təkliflər sistemi hazırlamaq əvəzinə, əsassız olaraq idarəetmə xərclərinin artırılması yolu ilə gedirlər.

Elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərini idarəetmə sferasında tətbiq etməklə, qanunauyğun olaraq xərcləri artırırıq. Lakin idarəetmə xərclərinin artım sürəti ifrat dərəcədə olmamalıdır.

Şüursuzluq səviyyəsi, insanların ümumi ixtisas dərəcəsi və təhsil səviyyəsi və s. kimi sosioloji amillər istehsalın idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Sosial inkişaf səviyyəsi yüksək olduqca, ona şəxsi, kollektiv və ictimai maraq daha uyğun olur, sosial-iqtisadi sistemlərin idarə oluna bilməsi yüksəlir, razılaşmalara və adamların birgə fəaliyyətinin fəallaşmasına az səy tələb olunur. İstehsalın inkişafı insanların şüurunun, onların bilik səviyyəsinin, ixtisasının, şəxsiyyətin mənəvi inkişafının durmadan artması və istehsalın idarə edilməsində onların rolunun genişləndirilməsi ilə səciyyələnir ki, bu da müasir şəraitdə idarə olunan və idarə edən sistemlərdə nisbətən dəyişməsinin mühüm amilidir. Bununla yanaşı, idarəetmə funksiyalarının bir hissəsi tamamilə ictimai təşkilatlara verilir.

Beləliklə, idarə edən və idarə olunan sistemin nisbətini qanununu aşağıdakı kimi ifadə etmək olar: idarə edən və idarə olunan sistemin nisbətini dəyişməsi, idarəetmə sisteminin inkişaf prosesinin qanunudur və onun təşkilatı, elmi-texniki və sosioloji-psixoloji inkişafı ilə müəyyən nisbətdə olmalıdır. Bu qanun idarə edən və idarə olunan sistem arasında uyğunluq yaradır, onların dəyişmə və inkişaf nisbətini meyllərini, dəyişmə yollarını, bu meyllərin obyektiv səbəblərini, idarə edən sistemin inkişafının idarə olunan sistemə əvə əksinə, idarə olunan sistemin inkişafının idarə edən sistemə necə təsir etməsini müəyyənləşdirir. Bu qanun idarə edən və idarə olunan sistemin tək-cə kəsiyyət-cə deyil, habelə sosial-iqtisadi sistemin ümumi inkişafı ilə əlaqədar olaraq, onların keyfiyyət dəyişikliklərini də əks etdirir.

İdarəetmə sistemində bu qanundan istifadə edilməsi və istehsalın inkişafının hər bir mərhələsi üçün idarə edən sistemin idarə olunan sistemə nisbətən həcmnin obyektiv dəyişmə həddini müəyyən etməyə, idarəetmənin optimal təşkilatı formasını tapmağa, elmi cəhətdən əsaslandırılmış layihə normativlərini tərtib etməyə və idarəetmə sistemini təkmilləşdirməyə imkan yaradır.

İdarəetmə prinsipləri dedikdə, idarəetmə münasibətləri və onların qanunauyğunluqlarından irəli gələn, idarəetmə prosesində orqanların və idarəetmə işçilərinin öz fəaliyyətlərində rəhbər tutduqları qayda, əsasnamə və rəhbərlik üçün əsasların məcmusu başa düşülür.

İdarəetmə prinsiplərində istehsalın səmərəli quruluşu və idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi üsulları öz əksini tapır.

İdarəetmə prinsipləri təşkilati və sosial-iqtisadi məsələlərin həllində tətbiq edilir. Bundan asılı olaraq təşkilati (ümumi, müəyyənədicisi) və təşkilati-texniki (xüsusi) idarəetmə funksiyalarını fərqləndirirlər (sxem 2.1.).

Göstərilən idarəetmə prinsiplərini aşağıdakı ümumi prinsiplərdə birləşdirmək olar:

1. **Kollegiallıq və şəxsi cavabdehlik prinsipi.**
Hər birmənecəri təhsalata aid qərar qəbul edərkən mütərəqqi təcrübənin əzəralmalıdır. Məlum olduğukimi, qərarlar bütünsistemdə çalışanların əməli fəaliyyətinə istiqamət vermək üçün qəbul edilir. Buna görə onlar qəbul edilərkən hər bir işçinin təklifi diqqətə ləhliləndirilməlidir. Ancaq qərar qəbul edilədikdən sonra onundönmədən yeri nəyətirilməsinə mənecər şəxsə cavabdehdir.
2. **İdarəetmənin elmi xarakterdə olması prinsipi.**
Sahibkar və yaməncər hər bir qərarı qəbul edərkən iqtisadi qanunların tələblərini və habelə texniki-iqtisadi hesablamların əzərdən qaçırma maldır. Belə olduqda idarəetmə fəaliyyətində subyektivizm hallarının qarşısı alınır.
3. **Qənaətçilik prinsipi.** Hər bir sahibkar və mənecər bilməlidir ki, vaxtdan səmərəli istifadə edilməsi- idarəetmənin həlledici amildir. Bunun layanaşı, nəzərdə saxlamaqla zımdır ki, iş proseslərinin yeri nəyətirilmə müddətinin qısaltdılması, insanların intensiv işləməsi hesabına deyil, əməyinsəmərəli və düzgün təşkililəldə olunmalıdır. Buna görə də sahibkar və yaməncər çalışmalıdır ki, elmi və texnikanın nailiyyətlərini idarəetmədiyi istehsal sahəsində tezliklə tətbiq edilsin. Mənecər idarəetmə aparatının quruluşunu səmərələşdirmək, yeni idarəetmə üsullarını tətbiq etmə küçündə imaxtarışlar aparmaldır.
4. **İdarəetmə prosesində qanunçuluğadönmədən əmələ alınması prinsipi.**
Qəbul edilən hər bir sənəd qüvvədə olan qanunçuluğuntələblərindən kənara çıxma maldır. Sahibkar və yaməncər bilməlidir ki, insanların unsimasında dövlətin qanunlarının, hüquqi-normativ aktlarının müdafiəsini görür və onun hərəkətlərini ilə qanunçuluğa əmələndirməsi haqqın danəticə çıxarırlar. Sahibkar və yaməncər tərəfindəndövlət qanunçuluğunun bu və ya digər dərəcədə pozulması insanların əhəmiyyətli vəzifəsinə zərər verə bilər.

Bildiyimiz kimi, artıq menecment fəaliyyətinin olması müəssisə üçün bazar iqtisadiyyatı şəraitində həlledici amil rolunu oynamaqdadır. Belə ki, rəqabət mübarizəsində qalib çıxmaq üçün ixtisaslı menecerlər daim müəssisəni irəli çəkmək üçün yollar axtarıb tapır və müvafiq addımları atırlar. Bu inkişaf yollarından biri də məhsulun rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması istiqamətində görülən işlərdir.

Məhsulun rəqabətqabiliyyətliliyi - bu məhsulun alıcıların tələblərinə uyğunluq dərəcəsinə və onun təmin edilməsi xərclərinə görə rəqibin məhsulundan fərqlənməsini əks etdirən xarakteristikasıdır. Məhsulun rəqabətqabiliyyətlilik göstəriciləri bunlardır: inteqral; əmtəə keyfiyyəti, onun qiyməti, əmtəənin yekun xarakteristikası, hansı ki beynəlxalq bazarda məhsulun yerini və onun yaradılmasına məqsədyönlü xərcləri və iqtisadi səmərəliliyi müəyyən edir və reallaşdırır və s. Rəqabətqabiliyyətliliyin formalaşdırılması üzrə bazara və yaxud mühitin əsaslandığı sistem daxili və xarici bazarda alıcıların tələbatı ilə müəyyən edilir. Məhz burada təqdim olunan məhsulun müqayisəsi baş verir və alıcıların tələbatına uyğunluğu yoxlanılır.

Bazar şəraitində məhsulun yaradılması zamanı menecerlərin qarşısında duran əsas məsələlərdən biri alıcıların tələbat parametrləri ilə keyfiyyət parametrləri üst-üstə düşən məhsul hazırlamaqdır. Bundan əlavə alıcı, məhsulu alan zaman əmtəənin əldə olunmasına və mənimsənilməsinə xərcləri də nəzərə alır.

Menecerin müəssisənin konkret bazarda və ya onun seqmentində rəqabət qabiliyyətliliyinin qiymətləndirməsi layihələndirmə, texnoloji, istehsal, maliyyə və satış imkanlarının dəqiq və hər tərəfli təhlilinə əsaslanır. Belə təhlil müəssisənin potensial imkanlarını müəyyən etməyə və konkret mövqelərin təminatı üçün tədbirləri həyata keçirməyə imkan verir.

Rəqabət üstünlüyünü aşağıdakılar kimi qiymətləndirmək olar:

- buraxılan məhsulun yüksək keyfiyyətdə olması keyfiyyətin səmərəli idarə edilməsi sisteminin tətbiqi və yüksək ixtisaslı işçilərin istifadə edilməsilə bilavasitə əlaqəlidir
- istehsal texnologiyasının yenidən qurulması, informasiya texnologiyasının tətbiqi, xidmət sahəsində informasiya sistemlərinin geniş istifadə edilməsi ilə bağlıdır
- istehsal proseslərinin idarə edilməsində dəyişiklikləri çeviklik, keyfiyyətə diqqət, kooperativləşdirmə istiqamətində yönəltmək lazımdır
- yeni və rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsal etmək üçün investisiyanı yeni texnologiyalar ilə fəaliyyət göstərəcək sahələrə yönəltmək lazımdır.

Menecmentinin əsas diqqət yetirməli olduğu məsələlərdən digərləri də, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, ikincisi isə bütün idarəetmə səviyyələrində resurslara qənaətlilik strategiyasıdır.

Konkret əmtəə növləri üçün aparılan tədqiqatlardan məlum olur ki, əmtəənin keyfiyyəti ilə onun həyat tsikli müddətində, məcmu xərcləri arasında asılılıq belədir: müəyyən keyfiyyət səviyyəsindən – optimal nöqtədən sonra keyfiyyətin bir vahid yüksəldilməsi üçün sərf edilən xərclər həndəsi silsilə ilə artır.

Keyfiyyət səviyyəsinə və resurs tutumuna görə əmtəənin hansı sektorda olduğunu təyin etdikdən sonra əmtəənin ilkin inkişaf strategiyasının istiqamətini müəyyən etmək olar. Resurslara qənaətin əsası - təbii və maddi ehtiyatlardan kompleks istifadə olunmasından, itkilərin və səmərəsiz məsrəflərin maksimum aradan qaldırılmasından, təkrar maddi resursların və onlarla bağlı olan məhsulların təsərrüfat dövriyyəsinə daha çox cəlb olunması imkanından ibarətdir.

Müəssisədə resursa qənaət strategiyası aşağıdakılar ola bilər:

- 1) əmtəənin strukturunu, fəaliyyət prinsipini sadələşdirmək
- 2) əmtəənin tərkib hissələrinin növdaxili vahidləşdirilməsi
- 3) əmtəənin konstruksiyasının texnolojiliyinin təkmilləşdirilməsi
- 4) istehsalın təşkilati-texniki inkişaf etdirilməsi
- 5) konkret növ resursu ucuz olan ölkədə keyfiyyətli əmtəənin konstruksiyasını dəyişdirmədən istehsalını genişləndirmək
- 6) resursa qənaət amillərinin realizə olunması

Menecerlər tərəfindən əmtəənin düzgün qiymətləndirilməsi və satış bazarının genişləndirilməsi müəssisənin mənfəətinin artmasına təsir edir. Bazar münasibətləri şəraitində əmtəəlik məhsulun satışı müəssisənin fəaliyyətinə qiymət vermək üçün əsas göstəricilərdən biridir. Bu göstəricinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əgər məhsul satılırsa, deməli müəssisə və bilavasitə menecer öz fəaliyyətini düzgün qura bilmişdir. Əgər əmtəəlik məhsul satılmırsa müəssisə mənfəət əldə edə bilmir. Əmtəənin satış bazarının genişləndirilməsi marketing funksiyasının həyata keçirilməsi ilə də bağlıdır.

Marketing istehsal və bazar sferalarının qarşılıqlı əlaqələrinin mərkəzində dayanır və həmin əlaqələrin səmərəliliyinin və optimallığının müəyyən edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Marketing fəaliyyətinin ilkin mərhələsi isə bazarı öyrənmək olsa da, onun istehsal üçün də əhəmiyyəti çox böyükdür.

Müasir şəraitdə iqtisadi münasibətlər o qədər inkişaf edib mürəkkəb bir hal almışdır ki, hər hansı bir sahənin fəaliyyətini tənzimləmək üçün onlarla, bəzən yüzlərlə faktorların təsirini nəzərə almaq lazım gəlir. Bu cəhətdən menecment fəaliyyətinin təşkili də çoxlu amillərin nəzərə alınmasını vacib sayır. Menecerlər firmalarda fəaliyyət göstərmək üçün öz qabiliyyət və bacarıqlarından məqsədyönlü şəkildə istifadə edərək bir sıra metodların tətbiq edilməsinə istinad edirlər ki, bu metodlara aşağıdakılar aid edilir:

Təşkilati metodların məhiyyəti ondan ibarətdir ki, menecer hər hansı fəaliyyətə başlamazdan əvvəl mütləq onu düzgün təşkil etməlidir: layihələndirməli, məqsəd seçilməli, reqlamentləşdirilməli, normalaşdırılmalı, müxtəlif situasiyalarda heyətin özünü necə aparmaq haqqında özü yazılı müxtəlif vasitələrlə təmin olunmalıdır. Başqa sözlə, adamları müvafiq olaraq yerləşdirmək, onlara tapşırıqlar vermək, necə hərəkət etməyi göstərmək, sonra isə onların fəaliyyətinə rəhbərlik etmək. Beləliklə idarəetmənin təşkilati metodları istehsal fəaliyyətini qabaqlayır, onun üçün lazımı şəraiti yaradır. Təşkilati metodlar bir növ passiv fəaliyyət hesab olunur, buna baxmayaraq, qalan 3 aktiv qrup üçün baza yaradır.

Bu metodları hökümlü motivasiya metodları adlandırırlar və bunun mahiyyəti adamları məcburi bu və ya digər fəaliyyətə cəlb etməyə sövq etməkdir. Bu metodların tətbiq edilməsinin əsas şərti qarşıda qoyulan məsələlərin eyni cür həlli üsulunun çoxluq təşkil etməsidir. Yəni, burada kənarlaşma buraxılmazdır. Odur ki, praktikada inzibati metodlar konkret bir variantlı tapşırıqlar şəklində realizə olunur ki, icraçılara minimal müstəqillik verilir. Nəticədə bütün məsuliyyəti sərəncam verən menecer daşıyır.

Fəaliyyət formalarının xeyli mürəkkəbləşməsi şəraitində meydana çıxan problemlərin operativ həllərinin yerinə yetirilməsində inzibati metodların tətbiqi, idarəetmənin real tələblərinə cavab vermədiyindən iqtisadi metodlardan istifadə edilməyə başlanmışdır. İdarəetmənin iqtisadi metodları obyektə dolayı təsirləri nəzərdə tutur. İcraçı üçün yalnız məqsəd və davranışın ümumi xətti müəyyən edilir və o, təyin olunmuş həddlər daxilində müstəqil məqsədə nail olmaq üçün daha əlverişli yolları axtarır. Göstərilən təşəbbüs yalnız işçi üçün deyil, həmçinin müəssisə üçün əlverişlidir, tapşırıqın vaxtında və keyfiyyətli yerinə yetirilməsi həmişə pulla mükafatlandırılır. Beləliklə, iqtisadi metodların əsasını işçini öz əməyinin nəticələrinə görə iqtisadi maraqlandırma təşkil edir.

Lakin iqtisadi metodlar öz məhdudluğunu tezliklə göstərdi, əsasən bu özünü intellektual peşə sahiblərinin idarə edilməsində biruzə verdi. Belə ki, onlar üçün pul əlbəttə əhəmiyyətli olsa da iş

üçün başlıca stimül deyildi. Bu məsələnin həllində sosial-psixoloji metodlar köməyə gəldi. Sosial-psixoloji metodlar iki istiqamətdə istifadə edilir:

- Birinci, kollektivdə işçilərin ovqatlarının yüksəldilməsi sayəsində işlərin yerinə yetirilməsi zamanı böyük verimi şərtləndirən əlverişli mənəvi-psixoloji iqlimin formalaşması
- İkinci, istehsal prosesində hər bir kəsin fərdi qabiliyyətlərin aşkar edilməsi və inkişafında özünü maksimal reallaşdırmanı təmin etməyə imkan verməsi.

Firmanın fəaliyyət göstərməsini menecment sisteminin xarici mühitinin iqtisadi amillərinə aid edirlər. Həmin parametrlər firma tərəfindən müəyyən olunur. Firmanın fəaliyyət göstərməsinin iqtisadi normativlərinə aid etmək olar:

- konkret bazarlar üzrə rəqabət qabiliyyətli məhsulun xüsusi çəkisi
- konkret məhsul növü üzrə rentabellik norması
- dövriyyə vəsaitlərinin dövretmə qabiliyyəti
- əmək məhsuldarlığı
- investisiyanın kapital verimi
- firmanın balans mənfəətində verginin payı
- əməyin fondla silahlanması
- firmanın işçilərinin ümumi sayında əsas işçilərin xüsusi çəkisi
- istehsalın və idarəetmənin avtomatlaşdırma səviyyəsi

Bu normativlər, firmanın və rəqib məhsullarının keyfiyyəti, resurs tutumu və istehsalın təşkilati-texniki səviyyəsinin əsas göstəricilərinin marketinq tədqiqatları, təhlili və proqnozlarının nəticələri əsasında işlənib hazırlanmalıdır.

Müəssisənin sosial siyasəti-menecment məqsəd altsisteminin təşkilədicilərindən olaraq, müəssisə rəhbərliyinin kollektivin sosial inkişafı və ətraf mühitin mühafizəsi sahəsində yeritdiyi strateji tədbirlər sistemidir.

Sosial siyasət işçilərin normal əmək və istirahət şəraitinin yaradılması sahəsində məqsədə nail olunmasına, istehsalatda, yolda, məişətdə, istirahət yerlərində təhlükəsizliyin təmin olunmasına, işçilərin tələblərinin ödənilməsinə və inkişaf etdirilməsinə, sağlamlığın möhkəmləndirilməsinə, ekosistemin saxlanılmasına yönəlir.

Kollektivin sosial inkişafı və Ətraf mühitin mühafizəsi göstəricilərinə məcburi bunlar daxil edilməlidir:

- əmək təhlükəsizliyi göstəricilərinin təyin olunmuş normativlərə uyğunluq səviyyəsi
- iş yerlərinin istehsal meydançaları ilə təmin olunma və işçilərin sosial-istehsal tələbatlarının istirahət,şəxsi gigiyena,qidalanma obyektləri ilə təmin olunma dərəcələri
- işçilərin sosial-məişət tələbatlarının mənzil,nəqliyyat vasitələri,səhiyyə,təhsil obyektləri ilə,məktəbəqədər təşkilatlarla təmin olunma dərəcəsi
- iş yerlərinin ekoloji və ergonomik göstəricilərinin təyin olunmuş normativlərdən kənarlaşma dərəcəsi
- işçilərin xəstəliyinə görə iş vaxtının itkisi
- işdə zədə almalar göstəricisi
- dərəcələrə görə işçilərin orta əmək haqqı
- dərəcələr üzrə kadr axıcılığı
- kollektivin sosial inkişafı üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün müəssisənin hesabı mənfəətindən ayrılan hissə
- ətraf mühitin mühafizəsi üçün mənfəətdən ayrılan hissə.

Kollektivin sosial inkişafı və ətraf mühitin mühafizəsi parametrlərinin faktiki vəziyyətini təhlil edərək onları beynəlxalq,dövlət,sahə və ərazi normativlərilə müqayisə edən firma rəhbərliyi bu sahədə nöqsanları müəyyən etməli və onların ləğvi üçün strateji tədbirlər sistemi işləyib hazırlamalıdır.

II Fəsil. Azərbaycanın iri işgüzar təşkilatlarda mərkəzləşmə və qeyri mərkəzləşmədən istifadə məsələləri.

2.1 Yerli işgüzar təşkilatlarda mərkəzləşdirilmənin və qeyri mərkəzləşdirilmənin uzlaşdırılması xüsusiyyətləri.

Sənaye məhsullarının istehsalı və realizasiyasının bazar şəraiti müəssisənin istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi yollarının seçilməsinə xüsusi yanaşma tələb edir. Müəssisənin istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələlərini iki qrupa ayırmaq olar. Birinci qrupa nisbətən stabil şəraitdə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsini nəzərə almaqla müəssisənin strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələləri, ikinci qrupa isə bazar mühitinin dəyişilməsinə uyğun olaraq müəssisə istehsal strukturunun təkmilləşdirilməsi məsələləri daxildir.

Bazar münasibətləri şəraitində hər bir müəssisə müasir idarəetmə metodlarının tətbiqi və yeni texnoloji mühitin mənimsənilməsi məsələlərinə ciddi səy göstərir. İdarəedici heyət çox vaxt bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə sahəsində kifayət qədər biliklərə və təcrübəyə malik olmur.

Mütəxəssislər tərəfindən təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi metodikası işlənib hazırlanmışdır. Bu metodika altı qarşılıqlı əlaqəli modeldən ibarətdir.

Məqsədli strateji model – müəssisənin məqsədinə və inkişaf strategiyasına uyğun olaraq təşkilati strukturun qurulmasını nəzərdə tutur. Strategiyanın seçilməsi müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsinə, həmçinin xarici mühit amillərinin biznes fəaliyyətinə təsirinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır. Bu zaman strateji SWOT-təhlil aparılır.

Təşkilati-funksional model – müəssisənin struktur bölmələrinə, məhsul istehsalına, həmçinin müvafiq idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyətin qoyulmasını nəzərdə tutur.

Funksional – psixoloji model– biznes – prosesləri material və informasiya axınları yaradan müvəqqəti ardıcıl sadə əməliyyat şəklində təsvir edir. Bu model biznes-

proseslərin yerinə yetirilməsi texnologiyasını müfəssəl açıqlayır, sənədlərin zəruri giriş və çıxış formalarını təsvir edir, həmçinin ayrı-ayrı əməliyyatların yerinə yetirilməsi reqlamentini müəyyənləşdirir.

Proses-rol modelibiznes-prosesin hər bir əməliyyatına xüsusi icraçı təhkim edir.

Maliyyə modeli müəssisənin əsas büdcə sistemini ifadə edir. Bu modeli qurmaq üçün ayrı-ayrı biznes-proseslər üzrə əməliyyat büdcəsindən, ayrı-ayrı əməliyyatların yerinə yetirilməsi üçün zəruri konsolidasiya xərclərindən, eləcə də biznes prosesin həyata keçirilməsi nəticəsində alınan gəlirdən istifadə edilir.

Məlumatların struktur modeli. Bu modeldə firmadaxili reqlamentin təqdimedilmə formatı təhkim olunur, eləcə də müşahidə obyektlərinin təsvir olunması formatı verilir.

Göstərilən bütün modellər müəssisə haqqında tam təsəvvür yaradır, onlardan hər hansı birinin dəyişilməsi digərlərində müvafiq dəyişikliklər edilməsinə səbəb olur. Məsələn, bazar konyukturunun dəyişilməsi nəticəsində müəssisə istehsal etdiyi məhsulun nomenklaturasını genişləndirərək öz inkişaf strategiyasını dəyişir. Nəticədə yeni texnologiya tətbiq edilir ki, bu da öz növbəsində yeni biznes-proseslərin yaranmasına, deməli, təminatın və idarəetmənin yeni funksiyalarının yaranmasına gətirib çıxarır.

Müəssisənin biznes-modelini qurmaq üçün iyerarxiya klassifikatorları şəklində aşağıdakı idarəetmə registrini təsvir etmək lazımdır:

- biznes (müəssisəyə gəlir gətirən məhsul, xidmət, fəaliyyət növü);
- bütün biznes növlərinin təkrar istehsalı üçün zəruri təminat funksiyası (istehsal funksiyası daxil edilməklə);
- idarəetmə funksiyası;
- müəssisənin təşkilati strukturu.

İdarəetmənin funksiyalarından biri marketinq informasiyalarının toplanmasıdır. Nəzərə alsaq ki, matritsaya gətirilmiş hər iki baza klassifikatorların iyerarxiya strukturu vardır, menecmentin funksiyalarının əmələ gəlməsi mexanizmini alırıq. Belə ki, marketinqin təşkilədicilərini açıqlamaq olar, həmçinin o zaman «Marketinq» stolu əvəzinə bir neçə yeni stol «Məhsul marketinqi», «Bazar marketinqi», «Qiymət marketinqi» və s. təzahür edəcəkdir.

Buna uyğun olaraq «Marketinq informasiyasının toplanması» birinci nizamlı menecmentin bir iri funksiyası əvəzinə bir neçə kiçik ikinci nizamlı funksiyalar: «Məhsullar haqqında informasiyanın toplanması», «Bazar haqqında informasiyanın

toplanması», «Qiymət haqqında informasiyanın toplanması» və s. təzahür edəcəkdir. Marketingin sonrakı detallaşdırılması idarəetmənin üçüncü nizamlı daha detal funksiyasına gətirib çıxaracaqdır.

Cədvəl 2.1

Menecmentin əsas funksiyalarının matrisa əmələgəlməsi.

İdarəetmə tsiklinin mərhələləri	Menecmentin komponentləri					
	Struktur	Loqistika	Maliyyə	İqtisadiyyat	Mühasibat uçotu	Marketing
İnformasiyanın toplanması						
Qərarların hazırlanması						
Rellaşdırma						
Uçot						
Nəzarət						
Təhlil						
Tənzimləmə						

İdarəetmə tsiklinin mərhələlərinin klassifikatorunun daha müfəssəl təsvir edilməsində idarəetmə funksiyalarının sayının analoji çoxalması baş verəcəkdir. Prinsipcə menecment funksiyalarının əmələgəlmə prosesi sonsuz olaraq davam edə bilər. Burada məhdudiyət müəssisənin malik olduğu resursların və idarəetmə funksiyalarının detallaşdırılması səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsi ilə əlaqədardır, çünki hər bir detallaşdırma əlavə mənfəətin alınmasına səbəb olmalıdır.

Cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi olan kadrların yerinə yetirdikləri funksiyalardan asılı olaraq aşağıdakı kateqoriyalara ayrılırlar: əsas və köməkçi fəhlələr; rəhbərlər; mütəxəssislər; qulluqçular. Bu kateqoriyadan olan işçilər istehsal müəssisələrində sənaye-istehsal heyətini təşkil edir.

Bazar münasibətləri şəraitində istehsalın innovasiyalı və yüksək elmtutumlu xarakter daşması, məhsul keyfiyyətinin prioritet məsələ olması yanaşma tərzini əsaslı sürətdə dəyişmiş, əməyə yaradıcı münasibətin əhəmiyyətini xeyli artırmışdır. Bu isə öz

növbəsində heyətin idarə edilməsinin prinsipləri, metodları və sosial-psixoloji məsələlərində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olmuşdur.

Heyətin idarə edilməsi prinsiplərində edilən dəyişikliklər ilk növbədə motivasiya siyasətinin reallaşdırılmasına yönəldilmişdir, hansı ki, müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Kollektiv mülkiyyət formasının inkişaf etdiyi bir şəraitdə motivasiya siyasəti və işçilərin idarəetmə işinə cəlb edilməsi ümumi məqsədə nail olmaq üçün heyətin administrasiya ilə əməkdaşlığının genişləndirilməsinə hədəflənir. Bu isə heyəti öz potensial qabiliyyətini artırmağa, daha intensiv və məhsuldar əməyə, yerinə yetirdiyi işə yaradıcı münasibət bəsləməyə sövq edir.

İşçilərin istehsala yaradıcı münasibət bəsləməsi onların yerinə yetirdikləri işə görə müstəqilliyi və məsuliyyət daşımaları, idarəetmə qərarlarının qəbulunda aktiv iştirak etmələri əməyin nəticəsində birbaşa maraqlı olmaları ilə əlaqədardır.

Heyətin idarəedicisi peşəkar mütəxəssislərin müstəqil növüdür, yəni menecerlərdir. Menecerlərin başlıca məqsədi heyətin istehsal və yaradıcı fəaliyyətini və aktivliyini artırmaq; istehsal və idarəedici işçilərin sayını və xüsusi çəkisini azaltmaq; kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi siyasətini işləyib hazırlamaq və həyata keçirmək; heyətin təhsili və ixtisasının artırılması ilə bağlı məsələləri həll etməkdir. V.Xoyer menecerlərin öz peşə funksiyalarını əks etdirən aşağıdakı ümumi keyfiyyətlərini xüsusi qeyd edir:

- uğursuzluq baş verdikdə günahı tabeçiliyində olan şəxslərin üstünə qoymamalı, özü şəxsi məsuliyyət daşmalıdır;
- əməkdaşların ixtisas səviyyəsinin daha da artırılmasına və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə kömək etməlidir;
- qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının nəticələrini yoxlamalı, ancaq əməkdaşların fikirlərinə təsir göstərməklə əmr qaydasında hərəkət etməlidir;
- əməkdaşların səhvlər buraxdıqları və uğursuzluğa düçar olduqları vaxt onlara qarşı münasibətdə loyallıq nümayiş etdirməlidir;
- əməkdaşların fərdiliyini nəzərə almalı, hər birinə öz yanaşma tərzi olmalıdır;
- əməkdaşlar qarşısında öz məsuliyyətini hiss etməli, onların yoldaşı yox, rəisi olmalıdır;
- əməkdaşların əmək şəraitini yaxşılaşdırmaq və onların qarşılıqlı fəaliyyətini stimullaşdırmaq yolu ilə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmalıdır;
- hər bir əməkdaşın işinin nəticəsini öyrənməli və ona kömək göstərməlidir.

Menecerin funksiyasına daxildir: işçiləri birgə fəaliyyətə hazırlamaq; onların effektiv son nəticəyə səylərini artırmaq; insanlara məxsus fərdi xüsusiyyəti yumşaltmaq. Menecerlərə, həmçinin əməkdaşların işinin qiymətləndirilməsinə görə məsuliyyət, işin son nəticəsinə görə lazımi mükafatlandırma sisteminin müəyyənləşdirilməsi, məqsədli qrupların fəaliyyətinin təşkili və ona nəzarət, münaqişələrin həlli və kompromis qərarların qəbulu və s. məsələlər həvalə olunur.

Heyətin idarə edilməsi hər bir təsərrüfat subyektiində işlənilib hazırlanmış və qəbul edilmiş müxtəlif tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Bu tədbirlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- tabeçilikdə olan şəxslər öz rəhbərinə yerinə yetirdiyi iş haqqında hesabatın təqdim edilməsi;

- istehsal bölmələrinin və potensial xidmətin rəhbərlərinin iştirakı ilə yüksək səviyyədə operativ müşavirə və iclasların keçirilməsi.

Menecer kadrların tərkibini müəyyənləşdirmək və heyətin idarə olunması prinsipləri və metodlarını işləyib hazırlamaq üçün kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinə sərf edilən xərclər, kadr axıcılığının müasir səviyyəsi, müxtəlif peşə kadrlarına tələbatın proqnozu haqqında müntəzəm informasiyalar alır.

Kadr siyasətinin işlənilib hazırlanmasında işçilərə qarşı irəli sürülən tələblər və meyarlar mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İşə götürərkən ənənəvi prinsiplərdən istifadə edən qərb şirkətləri işçinin ixtisas üzrə biliklərinə və peşə bacarığına xüsusi diqqət yetirirlər. Amerika firmalarında menecerlərin dar ixtisaslaşmasına oriyentasiya üstünlük təşkil edir, məsələn, maliyyə, satış və s. üzrə ayrıca menecer ştatı olur. Bu isə idarəetmə səviyyəsi üzrə hərəkət imkanlarını məhdudlaşdırır. İşə götürərkən potensial işçilər peşə hazırlığını aşkara çıxarmaq üçün testləşdirmə aparırlar. Hər bir firma kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinə dair meyarlar işləyib hazırlayır.

İdarəetməyə elmi yanaşma dedikdə, idarəetmə fəaliyyətinə, idarəetmə prosesinə, onun funksiya, metod və prinsiplərinə elmi-nəzəri baxışların məcmusu başa düşülür. İdarəetməyə elmi yanaşmanın aşağıdakı formaları mövcuddur:

- 1.Sistemli yanaşma.
- 2.Proses yanaşma.
- 3.Situasiyalı yanaşma.
- 4.Kompleks yanaşma.

Sistemli yanaşma bütün yanaşmaları özündə birləşdirərək, idarəetmənin sistem halında öyrənilməsinə həyata keçirir. Sistemli yanaşma idarəetmənin tərkib hissələrini, proseslərini, funksiyalarını, metodlarını, prinsiplərini qarşılıqlı əlaqədə öyrənir.

Menecmentin metodu idarə olunan kollektivin xüsusiyyətlərindən, mədəniyyət səviyyəsi və psixoloji iqlimindən asılı olaraq, idarəetmə sisteminə tərs vasitəsidir.

Menecmentin metodlarının aşağıdakı cəhətlərini xarakterizə edə bilərik.

1. Menecmentin metodu idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsini təmin edir.

2. Menecmentin metodu idarə olunanı idarə edənin iradəsinə tabe etdirmək üsuludur.

3. Menecmentin metodları fərdin fərdə, fərdin kollektivə, kollektivin kollektivə, kollektivin fərdə təsir üsuludur.

4. Menecmentin üsulu təşkilatın məqsədinə nail olunması üsuludur.

Təcrübəli rəhbərlər bütün idarəetmə metodlarından bacarıqla istifadə edir və onları üzvi surətdə əlaqələndirirlər.

Bu üsullar müəssisənin maliyyə-iqtisadi fəaliyyətini genişləndirməyə, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin inkişafına, əmək ehtiyatlarının əmək prosesində fəallığının artırılmasına, tərəfdaşların, partnyorların, təchizatçıların, alıcıların cəlb olunmasına, rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsinə təsir göstərir. İdarəetmənin aşağıdakı metodları mövcuddur:

1) İqtisadi metodlar.

2) İnzibati metodlar.

3) Sosial-psixoloji metodlar.

İqtisadi inkişafa nail olunması, iqtisadi maraqların təmin olunması məqsədilə həyata keçirilən metodlara idarəetmənin iqtisadi metodları deyilir. İqtisadi metod iqtisadi siyasətin və maddi maraq prinsiplərinin tətbiqi ilə işin icrasının yerinə yetirilməsini təmin edir.

İqtisadi metodlar aşağıdakı kimi təsnif olunur:

1) Müəssisədaxili iqtisadi metodlar.

2) Müəssisəxarici iqtisadi metodlar.

Müəssisədaxili iqtisadi metodlar həm müəssisənin iqtisadi maraqlarının, həm də personalının və ya işçilərin sosial-iqtisadi tələbatlarının təmin olunmasına xidmət edir.

Müəssisəxarici iqtisadi metodlar təsərrüfatlararası hesablaşmaları, müəssisə və

təşkilatın digər müəssisə və təşkilatlarla, alıcılarla, satıcılarla, sifarişçilərlə iqtisadi əlaqələri, əqdlərin bağlanması, təsərrüfat, iqtisadi və maliyyə münasibətlərinin formalaşdırılmasını əhatə edir.

İqtisadi metodlar bazar sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Bu metodlar vasitəsilə firmaların fəaliyyətinə təsir göstərilir və onlar üçün əlverişli şərait yaradılır.

İqtisadi metod idarəetmə obyektinin müəyyən tərəflərinə - istehsalın təşkilinə və onun nizama salınmasına, kollektivin və onun üzvlərinin maddi maraqlarına təsir edir, istehsalın ahəngdar olmasına xidmət edir.

İqtisadi metod müəssisənin iqtisadi inkişafı ilə əlaqədar olub, onun iqtisadi potensialının, maliyyə imkanlarının genişləndirilməsini nəzərdə tutur. Bu üsul daha çox kapital qoyuluşu həyata keçirməklə, investisiyalar və maliyyə kapitalı cəlb etmək, iqtisadi sferada münasibətləri genişləndirməklə, müəssisəyə tərəfdaşlar cəlb etməklə müəssisənin iqtisadi inkişafına nail olmağa imkan yaradır. İqtisadi metodun tətbiqi ilə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, əmək haqqı, qiymət, maddi həvəsləndirmə, maya dəyəri, mənfəət, gəlir və başqa mexanizmlər məqsədyönlü təsirə çevrilir. İqtisadi metodlar ehtiyatların qənaətinə, maya dəyərinin aşağı salınmasına, mal və xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, gəlirin və mənfəətin həcmünün artırılmasına yönəldilir.

Bu metoda bəzən iqtisadi-təsərrüfatçılıq üsulu da deyirlər. Bu zaman metod özünün hədəf sferasını genişləndirərək təsərrüfat sahəsini də öz təsirinə məruz qoyur. Təsərrüfatçılıq üsulu yeni texnika və texnologiyaları tətbiq etməklə, maddi-texniki bazanı inkişaf etdirməklə, məhsul istehsalı prosesini təkmilləşdirməklə gəlirin artırılmasını təmin edən idarəetmə üsulu kimi başa düşülür. Bu üsul əl əməyinin yüngülləşdirilməsinə və elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin tətbiqinə nail olmaqla təsərrüfatçılığın aparılması üsuludur.

2.2 Strateji dəyişilmənin aparılmasında qeyri mərkəzləşmə.

Məlum olduğu kimi idarəetmənin inzibati-amirlik sistemində müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin perspektiv planlaşdırılması menecerlərin qarşısında duran məsələlərin içərisində axırıncı yerlərdən birini tuturdu. Çünki menecerlərin diqqəti əsasən operativ idarəetmə məsələlərinin həllinə yönəldilirdi, strateji planların işlənilməsi və hazırlanması ilə məşğul olurdular. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırma və

idarəetmə məsələləri böyük aktualıq kəsb edir. Müəssisənin strateji inkişaf planlarının işlənilib hazırlanması menecerlərinin ən ümdə vəzifələrindən birinə çevrilmişdir.

Strateji planlaşdırma şirkətin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşdirilməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyillərin müəyyənləşdirilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma özünün məqsədinə, məzmununa, səviyyəsinə və dövrlərinə görə fərqlənir.

Biznesin strateji planlaşdırılması idarəetmə prosesində mövcud olan başqa planlaşdırma növlərindən prinsipcə fərqlənir. Həmçinin bu fərq sadəcə planın detallaşdırılması dərəcəsinə, strukturunda, məqsədində, yaxud planlaşdırma dövrünün müəyyənləşdirilməsində deyildir. Biznesin strateji planlaşdırılmasında bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin fəaliyyətinin ümumi və spesifik elementləri əsaslandırılır, rəqabətin strategiyası və taktikası seçilir, qarşıda duran məqsədə nail olmaq üçün zəruri maliyyə material və əmək resurslarının qiymətləndirilməsi aparılır.

Strateji planlaşdırma seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi və qoyulmuş məqsədə nail olunması üzrə sistem tədbirlərin hazırlanması və reallaşmasını nəzərdə tutur. O, çıxış mövqeyinin təhlilinə və biznes parametrlərinin dəyişilməsi proqnozlarına əsaslanır. Strateji planlaşdırma firmaya imkan verir ki, bazar konyukturunun dəyişilməsinə çevik reaksiya verməyə kömək edən seçilmiş kursu və taktikanı saxlasın.

Strateji planlaşdırmanın əsas funksiyaları:

- müəssisənin əsas problemlərini özündə əks etdirir;
- daha detal planlaşdırma və cari qərarların qəbulu üçün çərçivə yaradır;
- planlaşdırmanın digər növləri ilə müqayisədə daha uzunmüddətlidir;
- müxtəlif dövrlərdə müəssisənin fəaliyyətinə ahənglik və daxili birlik gətirir.

Strateji planlaşdırma firma və şirkətlərin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyillərin müəyyən edilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin əsaslarının yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Planlaşdırma prosesinin özünəməxsus ardıcılığı var: məqsədin formalaşması, problemin öyrənilməsi, alternativin seçilməsi, planlaşdırma vəzifələrinin irəli sürülməsi, planın hazırlanması, proqnozlaşdırma, qiymətləndirmə, plan qərarlarının qəbul edilməsi, icraçılara çatdırılması, həyata keçirilməsi və kənarlaşmaların müəyyən edilməsi.

Beləliklə, strateji planlaşdırma prosesi firmanın fəaliyyət xəttini və məqsədini dəqiqləşdirməyi, fəaliyyət taktikasını, prosedurasını və qaydasını hazırlamağı, resursların bölgüsünü, müəssisənin strukturunun qiymətləndirilməsini əhatə edir.

Taktika – firmanın ümumi uzunmüddətli planı və konkret vəziyyətilə uyğunlaşdırılan konkret qısamüddətli strategiyadır. Taktika çevik olmalı, burada daxili və xarici amillərin dəyişilməsi nəzərə alınmalıdır.

Uzunmüddətli və taktiki planlar tərtib edildikdən sonra həmin planların dezoriyentasiyasından və səhv təfsir etmədən qaçmaqdan ötrü əlavə oriyentir, yəni siyasət hazırlamaq lazımdır.

Praktiki siyasət dedikdə, məqsədə çatmağı yüngülləşdirən fəaliyyət və qərarların qəbulu üçün ümumi rəhbərlik başa düşülür.

Prosedura konkret vəziyyətlərdə qəbul edilməsi lazım olan hərəkətlərin təsviridir. Vəziyyətin tez-tez dəyişdiyi vaxtlarda sınaqdan çıxmış fəaliyyət üsulu qəbul etmək və standart göstərişlər hazırlamaq faydalıdır.

Resursların bölgüsü planlaşdırmanın əsas vəzifələrindən biri hesab edilir. Plan qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün resursları işin istiqamətləri üzrə bölüşdürülməsinə kömək edir. Kəmiyyət formasında bölünmüş resurslar firmanın büdcəsini əmələ gətirir.

Strategiyanı seçdikdə planları işləyib hazırladıqdan sonra qarşıya qoyulan məqsədə nail olmağı aydınlaşdırmaqdan ötrü təşkilatın strukturunu yoxlamaq vacibdir. Çünki strategiya strukturu müəyyənləşdirir. Təşkilat inkişaf etdikcə və onun məqsədi yeniləşdikcə bilavasitə strategiya və plan da öz növbəsində dəyişir. Bu proses strukturda da təzahür olunur.

Strateji plan – firmanın real imkanları əsasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün əsas yolların müəyyən edilməsidir. Strateji planın işlənilib hazırlanmasına aşağıdakı elementlər daxildir:

- strateji planların təşkili üzrə rəhbər tərəfindən göstərişin hazırlanması;
- firmanın hər bir daxili bölməsi üçün strateji planın formalaşması üzrə təkliflərin hazırlanması;
- alınan təkliflərin ümumiləşdirilməsi;
- əsas strateji məqsədin və kommersiya siyasətinin hərtərəfli, müfəssəl əsaslandırılması;

- vahid perspektiv planın yaradılması.

Strateji planlaşdırma – müəssisənin, firmanın məqsədini, marketinqin bütün elementlərini, maliyyə resurslarının və istehsal imkanlarının vahid kompleks plan halında əks etdirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın əsasını 5 strateji konsepsiya:

- bazarın seqmentasiyası;
- məqsədli bazarların seçilməsi;
- bazara çıxış metodlarının seçilməsi;
- marketinq metodunun və vasitələrinin seçilməsi;
- bazara çıxış müddətinin seçilməsi.

Strateji planlaşdırmada firmanın missiyasının müəyyənləşdirilməsi mühüm rol oynayır. Firmanın missiyası – hər şeydən öncə, bazarda firmanın davranış fəlsəfəsini əsaslandırmaqdır, onun imici, partnyorlar qarşısında, eləcə də bütövlükdə cəmiyyət qarşısında iqtisadi və sosial məsuliyyətdir. Strateji planlaşdırmanın başlıca məqsədi minimum məcmu xərclə maksimum nəticənin alınması üçün firma tərəfindən daha effektiv istiqamətlərini seçməkdən ibarətdir. O firmanın dəqiq formalaşmış missiyasını mütləq əsaslandırmalı, yəni bazara daxil olmağın ən optimal yolları seçilməlidir.

Strateji planlaşdırma konsepsiyasının əsas məsələlərindən biri müəssisənin strateji davranış xəttinin düzgün seçilməsidir. Müəssisənin davranışı – elə hərəkətinin məcmusudur ki, son nəticədə onlar müəssisənin gələcək fəaliyyətində müəyyən nailiyyətlərə nail olunmasını təmin edirlər.

Qəbul edilən qərarların xarakterinə görə strategiyanın müəyyənləşdirilməsinə məlum klassik yanaşmaları dörd qrupa bölmək olar.

Əgər biznesin perspektivi aydın deyilsə, onda aşağıdakı strateji qərarların qəbulu mümkündür:

1. Güclü tərəfə çevrilməsini vəd edən üstünlüklərinin sürətləndirilməsi istiqamətində şirkəti inkişaf etdirmək.
2. Şirkət bazarda öz yerini müəyyənləşdirmək və onun inkişafını investisiyalaşdırmaq.
3. Əgər hər iki qərarın qəbulu mümkün olmazsa, onda biznesin həmin növünü saxlamaq lazımdır.

Orta mövqeyə aid olan biznes hər hansı xüsusi keyfiyyətin olmaması ilə səciyyələnir. Belə vəziyyət strateji davranış xəttinin seçilməsinə ehtiyatlı yanaşmağı tələb edir.

Xofer-Şendel modelində inkişaf etdirilən yanaşma rəqiblərin vəziyyətindən və bazarın təkamül mərhələlərindən asılı olaraq şirkət üçün strategiyanın G tipini nəzərdə tutur:

- bazar payının artırılması strategiyası;
- artım strategiyası;
- mənfəət strategiyası;
- istehsalın təmərküzləşməsi, yaxud aktivlərin azaldılması strategiyası;
- ləğv, yaxud ayrılma strategiyası.
- açılma, yaxud irəliləyiş strategiyası. Bu strategiyanın məqsədi satış həcmnin azalması prosesini tezliklə dayandırmaqdır. Bəzən bunun üçün kapital qoyuluşu və resurslar tələb olunur, digər hallarda biznes özünümaliyyələşdirmə imkanına malik olur.

Şirkətin biznes-portfelini balanslaşdırmaq üçün Xofer və Şendel modeli tətbiq edərək korporativ strategiyanın üç tipini fərqləndirmişlər:

1. Portfel korporativ strategiya.
2. Maddi-texniki təminat strategiyası.
3. Şirkətin siyasi strategiyası.

Müəssisədə bütün planlaşdırma prosesi iki əsas mərhələyə bölünür: bazarda müəssisənin fəaliyyət strategiyasının işlənilib hazırlanması (strateji planlaşdırma) və işlənilmiş (seçilmiş) strategiyanın reallaşdırılması taktikasının müəyyənləşdirilməsi (operativ, taktiki planlaşdırma).

Firmanın inkişaf strategiyası onun başlıca məqsədlərinin və həmin məqsədlərə nail olunmasının əsas üsullarının məcmusunu ifadə edir. Firmanın inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması onun fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin və onların yerinə yetirilməsi üsullarının sadəcə müəyyənləşdirilməsi deyil, o müəssisənin inkişafının real imkanlarına əsaslanmalıdır. Daha doğrusu, strategiya – müəssisənin öz fəaliyyətində obyektiv xarici və daxili şəraitə adekvat reaksiyasıdır.

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli dövrə hədəflənir. Stratejiyə əslində vaxtı deyil, oriyentasiyanın funksiyasını əks etdirir. O, müəssisənin inkişafının qlobal ideyalarının məcmusunu ifadə edir. Strateji planlaşdırma çox böyük məsuliyyətli iş olub geniş miqyaslı fəaliyyətin həyata keçirilməsi və müəssisənin gələcəyi haqqında idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə əlaqədardır.

Taktiki planlaşdırma strateji məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin malik olduğu resursların bölgüsü haqqında qərarın qəbulu mexanizmidir. Bu növ planlaşdırma qısamüddətli və ortamüddətli dövrü əks etdirir. Əgər strateji planlaşdırma perspektiv dövrdə müəssisənin nəyi istədiyini müəyyənləşdirirsə, taktiki planlaşdırma isə buna necə nail olunmasına istiqamətlənmiş tədbirləri özündə əks etdirir. Strateji planlaşdırma ilə taktiki planlaşdırma arasında başlıca fərq məqsədlər və vasitələr arasındakı fərqlərdir.

Planlaşdırma prosesi bir sıra mərhələlər üzrə həyata keçirilir. Birinci mərhələdə müəssisənin xarici və daxili mühitinin təhlili aparılır, işgüzar mühitin proqnozu tərtib olunur, bazarda müəssisənin real vəziyyəti qiymətləndirilir.

İkinci mərhələdə müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətləri və oriyentirləri, görünüşü, missiyası və məqsədi göstərilir. Üçüncü mərhələdə strateji təhlil aparılır, arzuolunan göstəricilər, xarici və daxili mühit amillərinin tədqiqi nəticələri ilə müqayisə edilir, strategiyanın müxtəlif variantları formalaşdırılır. Dördüncü mərhələdə alternativ strategiyalardan biri seçilir və onun yenidən işlənməsi həyata keçirilir. Beşinci mərhələdə sonuncu dəfə müəssisənin fəaliyyətinin strateji planı aşkarlanır. Altıncı mərhələdə ortamüddətli planlaşdırma reallaşdırılır, ortamüddətli proqramlar işlənilib hazırlanır. Yeddinci mərhələdə strateji plan və ortamüddətli planlaşdırmanın nəticələri əsasında müəssisə illik operativ plan və layihələri işləyib hazırlayır. Sonuncu mərhələdə yeni planların formalaşdırılması üçün zəminlər müəyyənləşdirilir.

Beləliklə, planlaşdırma prosesi birbaşa (strategiyanın işlənməsindən planların reallaşdırılması və nəzarətinə qədər) və əks (planın yerinə yetirilməsi nəticələrinin uçotundan onun dəqiqləşdirilməsinə qədər) əlaqələrlə qapalı tsikli ifadə edir.

Strateji planın müəyyən edilməsi zamanı rəhbərlik aşağıdakı mərhələləri həyata keçirir:

- Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi;
- Strategiyanın tətbiqi;
- Strateji öyrənmə.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsinin mərhələsi bir "strateji düşünmə" müddətidir. Bu müddət ərzində strategiyalar yaradılır. Strategiyanın tətbiqi mərhələsi çıxarılan strategiyaların və strateji məlumatların həyata keçirildiyi addımdır. Tətbiq əsnasında əldə olunan məlumatların və qazanılan təcrübələrin yeni strategiyaların yaradılmasına köməkçi olması vəziyyətini strateji öyrənmə mərhələsi olaraq qiymətləndirə bilərik.



Şəkil 2.1.

Strateji planın müəyyənləşdirilməsi mərhələləri.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi: Vizion meydana gətirmə; Missiya meydana gətirmə; Uzaq ətrafın analizi (PEST); Yaxın ətrafın analizi ; Swot analizi; Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrin hazırlanması; Strategiya alternativlərinin təyin olunması; Strategiya alternativlərinin müqayisə edilməsi; Strategiya seçimi.

Strategiyanın tətbiqi:

- a) Sənədləşdirmə
- b) Təchizat hazırlama
- c) Təlim və ixtisaslaşdırma
- ç) Təqdimat

Strateji öyrənmə:

- a) Strategiya izləmə
- b) Strategiyanı qiymətləndirmə
- c) Strateji "səbəb-nəticə" analizi
- ç) Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrdən ən optimalının seçilməsi

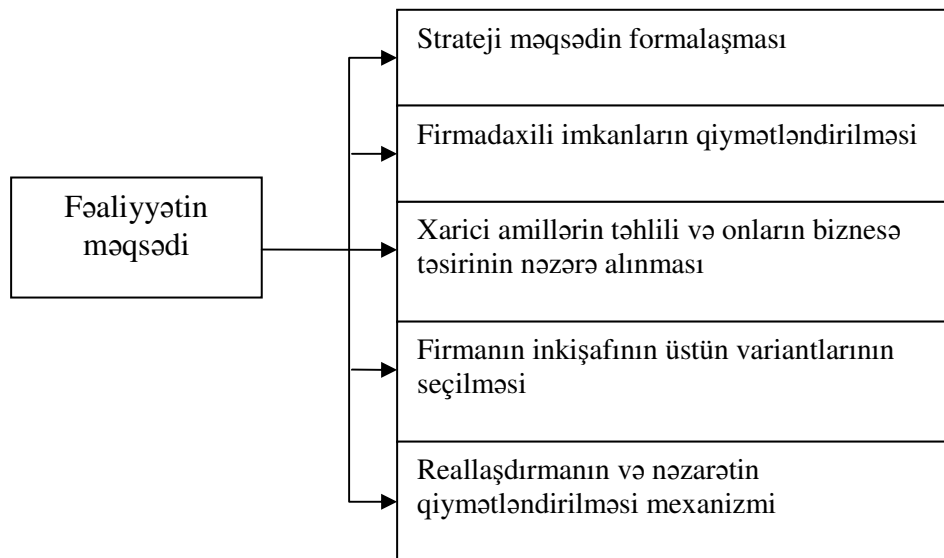
d) Seçilən layihənin tətbiqi və buna uyğun təşkilatlanma

Strateji planın hazırlanması aşağıdakı sxemdə göstərilən proseslərin ardıcıl tətbiqi ilə əlaqədardır. Müəssisənin rəhbərliyi və kollektivinin iştirakı ilə strateji baxış, missiya və kollektivin ortaq dəyərləri müəyyənləşdirilir. Sonra müəssisənin struktur vahidlərinin rəhbərləri tərəfindən müəyyənləşdirilən strateji baxış və missiya çərçivəsində həmin struktur vahidlərinin hədəfləri müəyyənləşdirilir, bu hədəflər aylıq, rüblük və həftəlik olaraq alt hədəflərə bölünür və ya daha kiçik günlük hədəflərə bölünür. Qeyd etmək olar ki, strateji planın hazırlanması prosesini müəssisənin sahibkarları və rəhbərliyi bilavasitə müəyyən edir, onun icrası isə aşağıdan yuxarı olaraq həyata keçirilir.

Biznesin strateji planlaşdırma prosesi aşağıdakı (cədvəl2.2) mərhələlər üzrə həyata keçirilir :

Cədvəl 2.2

Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri.



Birinci mərhələ - firmanın strateji məqsədinin müəyyənləşdirilməsidir. Bu mərhələdə bazar infrastrukturunun vəziyyəti, real və potensial malgöndərənlərin sayı, buraxılan məhsulun iqtisadi, elmi-texniki və keyfiyyət göstəriciləri, rəqib firmaların fəaliyyəti haqqında lazımi məlumatları özündə əks etdirən vahid informasiya bankının yaradılması problemi həll edilir.

İkinci mərhələ - firmanın maliyyə, material və əmək resurslarının mövcud vəziyyəti və perspektiv inkişafı üzrə məqsədlərin və real imkanların

müəyyənləşdirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın bu mərhələsində müəssisənin mövcud idarəetmə strukturunun, əmək kollektivində daxili mikroiklimin, investorlarla qarşılıqlı əlaqələrin qurulması vəziyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi olduqca vacib məsələdir.

Üçüncü mərhələ - firmanın kommersiya sahəsində uğur qazanması üçün xarici mühit amillərinin biznesə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsidir. Bu mərhələdə siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amilləri nəzərə almaqla təchizat bazarının konyukturunun dəqiq proqnozlaşdırılması ilə bağlı məsələlər həll edilir.

Dördüncü mərhələdə firmanın strateji məqsədi və ona nail olmağın konkret yolları, inkişafının prioritet istiqamətləri, həm daxili və həm də xarici bazarlarda reallaşdırılması üsulları axırıncı dəfə müəyyənləşdirilir.

Beşinci (sonuncu) mərhələdə strateji planın reallaşdırılması və yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili mexanizmlərindən düzgün istifadə olunması nəzərdə tutulur. Bu mərhələdə firmanın imicinin formalaşması, şöhrətlənməsi və cəmiyyətdə nüfuz qazanması ilə bağlı məsələlər də həll edilir. Bundan başqa firmanın bazarda mövqeyinin zəiflənməsi, vəziyyətinin pisləşməsi barədə qərar qəbul edilə, yəni müflisləşmə və iflas haqqında məsələyə baxıla bilər.

Planlaşdırma prosesinin mürəkkəbliyi və çoxcəhətliliyi bütün planlar sisteminin kompleks xarakter daşmasını səciyyələndirir. Strateji plan gələcəkdə müəssisənin yerini müəyyənləşdirən ümumi məqsədini, missiyasını, seçilmiş fəaliyyət strategiyasını özündə əks etdirir. Strateji planın tərkib hissəsini müəssisənin siyasəti təşkil edir. Müəssisə tərəfindən reallaşdırılması nəzərdə tutulan qlobal proqramlar strateji plana daxil edilir.

Bir çox müəlliflər strateji planlaşdırmanın konseptual əsasları kimi müəssisənin missiyasını təklif edirlər. Missiya anlayışı iqtisadi ədəbiyyata hərbidən gəlib. Hərbidə elmdə missiya dedikdə yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan tapşırıq başa düşülür. İqtisad elmində isə hər bir müəllif missiya anlayışına özünəməxsus mənə verməyə çalışır. Onlardan ən geniş yayılanları qeyd etmək istəyirik:

- missiya – biznes növünü fərqləndirən məqsədin dəqiq xarakteristikasıdır;
- missiya – biznesin mövcud olması səbəbinin deklarasiyasıdır;
- missiya – uzunmüddətli perspektivdə biznesə baxışdır, hansı ki, necə olmağa cəhd edir və kimə xidmət göstərir.
- Çox vaxt missiyanı biznesin məqsədi, fəlsəfəsi, dəyəri və prinsipi, yaxud sadəcə təsəvvürü kimi müəyyənləşdirmək olar.

Missiyaya verilən müxtəlif təriflərin təhlili göstərir ki, onlardan hər biri aşağıdakı suallara cavabı formalaşdırmağa özünəməxsus cəhddir:

1. Biz nə edirik və başqalarının elədiklərindən nə ilə fərqlənirik?
2. Bizim məhsulu, yaxud xidməti alan istehlakçı hansı faydanı görür?
3. Bizim biznes həyatı nəyi dəstəkləyir və nəyə xidmət edir?
4. Bizim istehlakçı kimdir? O bizdən nə gözləyir?

Başqa sözlə, missiyanın formalaşdırmağa edilən bütün səylər biznes fəaliyyətinin mahiyyətini, yəni biznes-ideyasını müəyyənləşdirməyə göstərilən cəhddir.

Müəssisənin fəaliyyəti o zaman uğurlu sayılır ki, onun istehsal etdiyi məhsul, yaxud göstərdiyi xidmət son nəticədə sahibkara mənfəət gətirir. Uğurlu biznesin əsasını ilə istehsal-kommersiya fəaliyyət növü təşkil edir, hansı ki, müəyyən istehlak dəyəri yaradır və onu istehlakçılar müəyyən qiymətlə almağa hazırdırlar. İşgüzar uğur qazanmağa imkan verən biznes-ideyasını formalaşdırmaqdan ötrü aşağıdakı işlərin görülməsi vacibdir:

- istehlakçı üçün dəyəri olan faydalı işin yaradılmasının yeni üsulunu açmaq;
- həmin faydalı işin yaradılmasını təmin edən xüsusi qabiliyyətlərin kombinasiyasını yaratmaq;
- unikal formula yaratmaq, hansı ki, onun köməyi ilə yaradılan faydalı işin dəyərində maksimum sahibkarlıq mənfəəti əldə edilsin.

Biznes ideyası bazar tələbatının, müəssisənin daxili qabiliyyətinin, müəssisənin qabiliyyətinin inkişaf imkanlarının və biznesin fəaliyyət göstərdiyi şəraitin təhlili nəticəsində formalaşır.

Biznes ideyasını formalaşmaqdan ötrü tələb və təklifin strukturunu, müəssisənin malik olduğu kapitalın strukturunu, həmin biznes növünün inkişaf perspektivini öyrənmək vacibdir. Bundan başqa müəssisənin öz kapitalının strukturunu biznesin perspektiv növünə uyğunlaşdırma bilməsi imkanını da aydınlaşdırmaq lazımdır.

Biznes-ideyasının formalaşdırılmasında müəssisənin biznes potensialının təhlili və sahibkarlıq risklərinin nəzərə alınması müstəsna əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisənin biznes potensialı dedikdə maddi və qeyri-maddi, maliyyə, əmək, intellektual və mənəvi aktivlərin məcmusu başa düşülür, hansı ki, təhlil aparılan zaman müəssisə malikdir və biznes fəaliyyətində tam istifadə edə bilər. Biznes potensialının təhlilində məqsəd seçilən biznes fəaliyyətini həyata keçirmək üçün müəssisənin

imkanlarını müəyyənləşdirmək və onları səfərbərliyə almaqdan ibarətdir. Bu təhlilin nəticəsindən müəssisənin biznes məkanına inteqrasiyası üsulu, vasitəsi və həddinin müəyyənləşdirilməsi barədə qərarın qəbulu asılıdır.

Sahibkarlıq riskləri müxtəlif səbəblərdən, xüsusilə istehlakçının müəssisənin istehsal etdiyi məhsulun, yaxud xidmətin alınmasından imtina etməsi nəticəsində baş verir ki, bu da müəssisəyə həmin səbəbdən dəyən maddi və mənəvi zərərin miqdarını müəyyən edir.

Öz biznesini inkişaf etdirmək məqsədilə müəssisənin fəaliyyətinin istiqaməti və xarakteri biznes məkanında onun strateji mövqeyindən bilavasitə asılıdır. Bu mövqeyin qiymətləndirilməsi müəssisə üçün işgüzar mühitdə davranış xəttini və məqsədini müəyyənləşdirmək imkanı yaradır. Strateji mövqe daxili imkanlar, xarici qüvvələr və mühit arasında nisbətdir, hansı ki, təsir altında müəssisə konkret istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti prosesinə düşür. Müəssisənin strateji mövqeyi biznes fəaliyyətini nə dərəcədə effektiv aparması barədə qəti fikir sürməyə əsas vermir, ancaq o, biznesin inkişafı üsulları və istiqaməti barədə nəticə çıxarmağa imkan verir. Tutduğu strateji mövqeyindən asılı olaraq bu aqressiv, konservativ, müdafiə üsulu ola bilər.

2.3 Yerli müəssisələrin təşkilati quruluşlarının təhlili və qiymətləndirilməsi.

Variantların öyrənilməsinə yönəldilmiş iqtisadi təhlil istənilən idarəetmə qərarının qəbul edilməsini qabaqlamalıdır. İqtisadi səmərəlilik idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün seçmə meyarıdır.

Qərarların qəbul edilməsində iqtisadi təhlilin əhəmiyyətinin artması sistemli təhlilin tətbiqinə gətirib çıxartmışdır, hansı ki, öz növbəsində istehsalatın idarə edilməsində baş verən aşağıdakı ciddi dəyişikliklərlə bağlıdır:

- gündəlik idarəetmədən strateji, perspektiv idarəetməyə keçid;
- ayrılmış müstəqil sistemlərdən kompleks sistemlərə keçid;
- yeni məhsulların və bazarların mənimsənilməsində operativliyin, çevikliyin artması;
- ayrı-ayrı hadisələrin təhlilindən qərar variantların sistemli təhlilinə keçid;
- operativ nəzarətin müasir informasiya texnologiyaları və kompyuterlərin tətbiqinə əsaslanması.

İdarəetmədə əsas tələbat rəşional qərarların qəbul edilməsində iqtisadi təhlilin və kompyuterlərin tətbiqi ilə bağılı idi. Rəşional (səmərəli) qərar obyektiv təhlilə əsaslanmış seçimdir. Səmərəli qərarın düşüncələrə əsaslanmış qərardan fərqi ondan ibarətdir ki, burada keçmişin təcrübəsi əsas deyildir.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu aşağıdakı mərhələlər üzrə aparılır:

- variantların təhlili;
- hər variantla bağılı nailiyyətlərin və itkilərin qiymətləndirilməsi;
- reallaşdırılan qərarların faktiki nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Cədvəl 2.3

İdarəetmədə iqtisadi təhlil.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bütün sənaye	123.4	80.6	130.5	133.5	104.5	96.1
Mədənçıxarma sənayesi	130.3	66.5	136.9	139.1	104.9	94.6
Xam neft və təbii qaz hasilatı	130.3	66.3	137,0	139.2	104.9	94.6
Metal filizlərinin hasilatı	189.0	107.8	100.0	100,0	100,0	88.4
Daş. qum. çınqıl. duz və digər mədənçıxarma sənayesi məhsullarının hasilatı	119.7	98.6	97,0	108.9	104.0	101,0
Emal sənayesi	111.7	95.4	105.1	109.7	101.3	102
Neft məhsullarının istehsalı	100.2	100.2	99.9	109.8	101.3	100,0
Kimya sənayesi	112.2	87.7	119.0	120.7	101.1	110.1
Əczaçılıq məhsullarının istehsalı	106.9	101.3	100.5	98.5	99.5	103.8
Rezin və plastmas məmulatların istehsalı	127.5	104.1	108.4	101.4	89.7	94.1
Tikinti materiallarının istehsalı	132.0	97.0	98.6	100.9	105.4	102.6
Metallurgiya sənayesi	105.4	68.0	132.9	113.6	107.1	104.2
Elektrik enerjisi. qaz və buxar istehsalı. bölüşdürülməsi və təchizatı	100.6	100.8	99.9	100,0	100,0	100.2
Su təchizatı. tullantıların təmizlənməsi və emalı	-	100.0	100.0	148.7	103	100

İqtisadi təhlil – xərclərin və gəlirlərin müqayisəsi və müəssisənin gəlirinin qiymətləndirilməsi metodlarının məcmusudur. İqtisadi təhlil zamanı məqsədlər aşkarlanır, onların arasında prioritetlər və qarşılıqlı əlaqələr təyin edilir. Məqsədlər əsasında firmanın, müəssisənin, istehsal sahəsinin inkişaf strategiyası müəyyənləşdirilir. Sistemli-məqsədli yanaşmanın əsas nailiyyəti-müəssisənin çevik təşkilati struktur tətbiq

etməsi tələbidir və onun proqramlı şəkildə dəyişməsinin mümkünlüyüdür. Bu baxımdan ABŞ və Yaponiya firmalarında geniş yayılmış istehsalın layihə şəklində təşkili təqdirəlayiqdir.

Layihə təşkili firma idarəetməsinin üfüqi əlaqələr səviyyəsində tətbiq edilir və bu zaman ənənəvi şaquli əlaqələrlə kəşisir. Beləliklə, idarəetmənin matris strukturu yaranır, hansı ki, bir bölməni başqa bölməyə və ya bir neçəsinə inteqrasiya olunmasına şərait yaradır.

Sistemli yanaşma nəticəsində məqsədlər proqramlarla və onların reallaşdırılması planları ilə sıx əlaqələri qurmağa imkan yaradır. Bu vaxt, həmçinin resursların düzgün bölünməsi və istifadəsi məsələsi həll olunur, hansı ki, büdcədə və maliyyə hesabatında öz əksini tapır.

Sistemli təhlilin məqsədi-istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına yönəldilmiş məqsədlərin və strategiyasının seçilməsi üçün tələb olunan məsləhətləri, tapşırıqları menecerlərə verməkdən ibarətdir. Sistemli təhlil son mühitlərə yönəldilmiş tədbirlərin xərclər-effekt nöqtəyi-nəzərindən müqayisəsini nəzərdə tutur. Təhlil prosesi aşağıdakı addımlardan ibarətdir:

- problemlərin müəyyən edilməsi;
- məqsədlərin seçilməsi;
- ayrı-ayrı variantların müqayisə edilməsi;
- məlumatın toplanması;
- modellərin qurulması;
- xərclərin nəticələrlə müqayisə edilməsi.

Təhlil prosesi üç əsas mərhələyə bölünür:

- problemin formalaşdırılması – təhlil aparılan sahələr müəyyən edilir, təhlilin elementləri müəyyənləşdirilir;
- tədqiqat-məlumatların toplanması və alternativ variantların hazırlanması;
- alternativ variantların qiymətləndirilməsi.

Sistemli təhlil aparılarkən problemlə yanaşı onu yaradan real şərait tədqiq edilir. Bunun üçün tələb olunur:

- qərarları qəbul edən insanlar qarşısında duran məqsədlərin sisteməlik tədqiqi və bu qərarların qiymətləndirilməsi üçün əsaslı meyarlar, hər bir məqsədə nail olunması, strategiyaya görə risklərin, xərclərin və effektin müqayisəli qiymətləndirilməsi;

- alternativləri müqayisə etmək və tələb yarandıqda ayrı-ayrı məqsədləri seçmək.

Xərclərin və son nəticələrin müqayisəsi sistemli təhlilin ən vacib tələblərindən olaraq heç də yeni bir fikir deyil. Bu fikirlər planların tərtib edilməsi prosesində əvvəllər də istifadə edilmişdir. Yenilik burada ondan ibarətdir ki, sistemli yanaşma təhlilin daha dəqiq, keyfiyyətlə aparılmasını, qeyri-müəyyənlik hallarının açıq-aydın göstərilməsini nəzərdə tutur. Bir tərəfdən istehsal proseslərinin mürəkkəbləşməsi, o biri tərəfdən isə xarici mühit amillərinin təsiri nəticəsində strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti xeyli artmışdır. Bununla əlaqədar qəbul edilən qərarların əsaslandırılması üçün sistemli təhlil xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Əməliyyatların tədqiqi metodlarından fərqli olaraq sistemli təhlil daha geniş, mürəkkəb məsələlərin həlli üçün istifadə edilir. Sistemli təhlilin prosedurası aşağıdakı prinsiplərlə müəyyən edilir:

- bütün təhlil boyu açıq və dəqiq informasiyaya əsaslanmaq, məqsədləri düzgün müəyyən etmək;
- qoyulmuş məsələnin həllinə yönəldilmiş bütün faktların kəmiyyətə qiymətləndirilməsi;
- bütün araşdırılan alternativlərin iqtisadi nəticələrinin müəyyən edilməsi.

Xarici iqtisadi ədəbiyyatda firmaya aid sistem dedikdə daxili elementlərin və proseslərin bir-biri ilə sıx əlaqədə olaraq vahid bir məcmu kimi çıxış etməsi başa düşülür və bu vəhdətlik qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Biznesin idarə edilməsinə sistemli-məqsədli yanaşmanın ən vacib vasitəsi istifadə edilən kompyuter texnikasıdır. Ancaq müasir idarəetmə sistemlərini informasiya texnologiyalarla və ya kompyuter sistemləri ilə eyniləşdirmək olmaz. İdarəetmə sistemləri daha genişdir və aşağıdakı münasibətləri özündə cəmləşdirir:

- təşkilatı quruluşun iyerarxiyası;
- hüquqların və münasibətlərin bölüşdürülməsi;
- müəssisənin və onun bölmələrinin işinin səmərəliliyinin bütövlükdə və ayrılıqda qiymətləndirilməsi metodları.

“Məqsədli idarəetmə” termininin istifadəsi onu göstərir ki, firmanın fəaliyyətinin idarə edilməsində sistemli yanaşma metodologiyasından istifadə edilir. Bu isə firmanın fəaliyyətini nəzərdə tutulmuş son məqsəd əsasında kompleks planlaşdırılmasının şərt olduğunu tələb edir. Bu cür planlaşdırmaya əks təsir maliyyə göstəricilərin olmasını vacib

edir. Planlaşdırmanın səmərəlilik səviyyəsini artırmaq üçün onun məqsədləri analitik vasitələrin geniş istifadəsi ilə hesablanmış kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə əsaslanmalıdır.

İdarəetmədə sistemli yanaşmanın əsasını informasiya sistemi təşkil edir, çünki bu idarəetmə sisteminin modelini təşkil edir və həm də qərarların qəbul edilməsi üçün ayrı-ayrı elementlərin birləşdirilməsi vasitəsidir.

İstehsalda operativ idarəetmə elektron hesablama maşınlarının tətbiqi olduqca vacibdir və burada informasiyanın əsas hissəsi rəqəmli şəkildə təhlil edilir. Ancaq bu hesablama maşınlarının idarəetmənin yüksək pilləsində tətbiqi imkanları məhduddur, çünki sahələrin, funksiyaların koordinasiyası tələb olunur. Burada söhbət texniki məhdudluqdan yox, sosial-iqtisadi məhdudluqdan gedir, çünki hər bir təşkilatda formal əlaqələrlə bərabər qeyri-formal əlaqələrdə mövcuddur və bu əlaqələr təşkilatı quruluşda əks olunmur.

Təşkilatın qeyri-formal quruluşu insanlar arasındakı münasibətlərdən, ənənələrdən, yazılmamış etik qaydalardan və normalardan ibarətdir və onun dəyişdirilməsi daha çətindir. Müəssisələr səviyyəsində idarəetmədə müasir dövrdə operativ problemlərin həll edilməsi üçün geniş miqyasda kompyuterlərin istifadəsinə əsaslanan modelləşmə metodu geniş tətbiq edilir. Bu səbəbdən ABŞ-da və ayrı inkişaf etmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən iri kompaniyalarda qərarların qəbulu prosesində çoxlu sayda analitiklər və menecerlər iştirak edirlər. Bununla əlaqədar olaraq menecerlərdən öz tələbatlarını dəqiq formalaşdırılması tələb olunur, analitiklər isə real vəziyyəti nəzərə almaqla bu tələblərə əsaslanaraq modellər qurur və problemlərin həll edilməsi variantlarını təhlil edirlər.

İstehsalın idarəetməsinə sistemli-məqsədli yanaşmanın ehtimalına əsasən istehsalçı müəssisə (firma) və onun istehsal təsərrüfat sahələri əməliyyat funksiyaları yerinə yetirən vahid bir sistemdir. Əməliyyat funksiyalarına elə bir hərəkətlər daxildir ki, onların nəticəsində əmtəələr və xidmətlər istehsal edilir və istehlakçılara göndərilir. İstehsal prosesində əməliyyat nəticəsində:

- əməyin predmetinin fiziki-kimyəvi keyfiyyətləri məqsədyönlü şəkildə dəyişilir;
- detalların və ayrı-ayrı vasitələrin birləşməsi baş verir;
- əmək əşyaları ayrı-ayrı texnoloji nəzarət, nəqliyyat və ya əmtəənin saxlanması üçün hazırlanır;
- informasiyanın toplanılması, saxlanması və ya göndərilməsi baş verir.

“Əməliyyat” və “istehsal” terminləri qarşılıqlı əlaqədirlər. Ancaq “istehsal” altında daha çox əmtənin istehsalı və xammalın emalı başa düşülür, amma “əməliyyat” termini daha genişdir, çünki o, həm əmtənin istehsalına, həm də xidmətin göstərilməsinə aiddir.

Əməliyyatların sayı kifayət qədər çoxalanda keyfiyyətli idarəetməyə yüksək tələbi olan idarəetmə sistemi yaranır. İstehsal sisteminin idarə edilməsi üzrə qərarlar qəbul edilərkən bütün amillər, istehsal sahələrinin sayından asılı olmayaraq mütləq nəzərə alınmalıdır. Burada o fikrə əsaslanırlar ki, bütün istehsal sahələrini təmsil edən firmalar öz fəaliyyətlərini bir vahid məqsədə yönəldirlər.

Hər bir istehsal firması özünəməxsus istehsal sistemindən ibarətdir və əmtəələrin (xidmətlərin) istehsalına yönəldilmiş funksiyaların və hərəkətlərin məcmusudur. Firmanın tamamlanmış istehsal hərəkətlərindən ibarət sistem əməliyyat sistemi adlanır.

İstehsal sisteminin idarə edilməsi – bütün istehsal proseslərinin şüurlu idarə edilməsidir və bilavasitə onun tərkibinə daxildir:

a) müəssisənin istehsal fəaliyyətinin ümumi strategiyasının və istiqamətlərinin işlənilib hazırlanması;

b) istehsal sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiqi, o cümlədən istehsal proseslərinin hazırlanması və istehsal güclərinin yerləşdirilməsi haqqında qərarların qəbulu, məhsul layihəsinin hazırlanması, işlərin yerinə yetirilməsi, standartların və normaların tətbiq edilməsi;

c) sistemin gündəlik fəaliyyətinin planlaşdırılması və nəzarətin təşkili. Bu səmərəli və ardıcıl planlaşdırmanı, sifarişlərin istiqamətlərini, məhsulun istehsal qrafikini, detalların, cümbəcür istehsal elementlərin axınının idarə edilməsini zənn edir.

İstehsal sistemi – ayrı-ayrı istehsal vahidlərindən və istehsal sahələrindən ibarətdir:

– İstehsal vahid birliyi – eyni istehsal tapşırığının yerinə yetirilməsi ilə məşğul olan fəhlələrdən, avadanlıqdan və istehsal sahələrindən ibarətdir.

– İstehsalat sahəsi – müəssisədə konkret məsələnin, tapşırığın yerinə yetirilməsinə məsuliyyət daşıyan formal bir qrupdur, məsələn, sex, sahə.

– Sahə, sex, şöbə – hansısa bir fəaliyyəti həyata keçirən və ya keçirtmək üçün məsuliyyəti daşımaq üçün yaradılmış bir vahid təşkilatı qurumdur.

– Yardımçı istehsal və ya xidmət sahəsi – istehsal sahələri üçün təmir, daşımalar, materialların saxlanması və sairə kimi xidmətlər həyata keçirir.

Firmanın istehsal quruluşunu xarakterizə edir:

- müəssisələrin quruluşu (istehsal gücü, ixtisaslaşmanın və kooperasiyanın formaları);

- firmanın sahə mənsubiyyətinə aid istehsal olunan məhsulun xassəsi (xarakteri).

Müasir şəraitdə ABŞ və Yaponiya firmalarının idarə edilməsində kifayət qədər fərqlər mövcuddur. Bu həm istehsalın genişləndirilməsinə (kompaniyaların, ölçülərin artırılması vasitələrinə), həm də istehsalın səmərəliliyin artırılması məsələlərinə (texnoloji bazasını inkişaf etdirmə və istehsalın inkişafın idarəedilməsi vasitələri) aiddir.

Sahibkarlığın inkişafı sahəsində qəbul edilmiş normativ-hüquqi sənədlər, sahibkarlığa dövlət maliyyə mexanizminin hissini artırmış, sahibkarlıq fəaliyyətinin genişlənməsinə, xüsusilə də regionalarda yeni sahibkarlıq subyektlərinin fəaliyyətə başlamasına təkan vermişdir.

Dövlət başçısının 2004-cü il 14 fevral tarixli fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikası regionalalarının sosial – iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramının (2004-2008-ci illər) həyata keçirilməsi nəticəsində bölgələr potensial inkişaf etmiş, sahibkarlığın inkişafı sahəsində əhəmiyyətli tədbirlər həyata keçirilmiş, yeni istehsal və emal müəssisələri, sosial obyektlər yaradılmış, əhalinin həyat səviyyəsi daha da yaxınlaşdırılmışdır.

Aparılan siyasətin məntiqi nəticəsi olaraq, hazırda özəl sektorun ümumi daxili məhsuldakı payı 84.5%-ə çatmışdır. Aproz sektor, sənaye, ticarət, mehmanxana və iaşə xidməti, tikinti, nəqliyyat, rabitə kimi istehsal və xidmət sahələrində qeyri-dövlət bölməsinin payı 70-99% arasında dəyişir. Məşğulluğun əksəriyyəti özəl sektor tərəfindən çoxu özəl sektordan daxilolmalar hesabına formalaşdırılır.

2008-ci ildə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan hüquqi şəxslərin sayı 8.8% artaraq 86.1 mindən çox olmalıdır. Bununla yanaşı hüquqi şəxs strukturunda xarici və birgə investisiyalı müəssisələrin sayı 5203 olmuşdur. Bunlardan 3782-i xarici, 1421-i isə birgə müəssisələrdir.

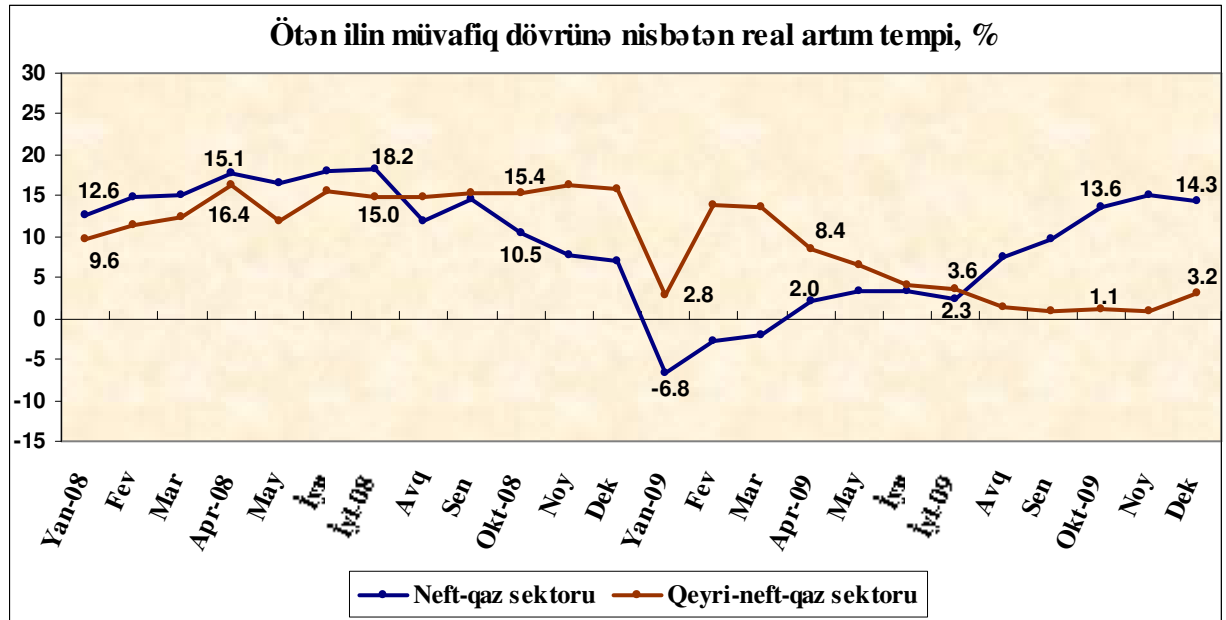
Hüquqi şəxs yaratmadan fərdi sahibkarlıq formasında fəaliyyət göstərən fiziki şəxslərin sayı isə 275 mindən çox olmuşdur.

Regionların sosial-iqtisadi inkişafında istiqamətində həyata keçirilən səmərəli tədbirlər sahibkarlığın regional strukturunda da əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Əgər əvvələr sahibkarlıq fəaliyyətlərinin mütləq əksəriyyəti Bakı şəhərində cəmləşirdisə, hazırda paytaxda fəaliyyət göstərən müəssisələr 54.5% təşkil edir.

2009-cu ildə Azərbaycanda ümumi daxili məhsulun (ÜDM) real artımı 2008-ci illə müqayisədə 9.3% təşkil edərək, cari qiymətlərlə 34.6 mlrd. manata çatmışdır. Əhalinin hər nəfərinə düşən ÜDM-nin real həcmi isə 2008-ci illə müqayisədə 7.9% artaraq cari qiymətlərlə 3917.3 manat (4874.1 ABŞ dolları) təşkil etmişdir. ÜDM-nin 64.1%-i iqtisadiyyatın istehsal, 28.3%-i xidmət sahələrinin payına düşmüş və bu sahələrdə real artım müvafiq olaraq 10% və 9.1% təşkil etmişdir.

Ötən ildə neft-qaz sektorunda real artım 14.3%, qeyri-neft sektorunda isə 3.2% olmuşdur (Qrafik 1).

2009-cu ildə neft sektorunun ÜDM-də xüsusi çəkisi 47% təşkil etmişdir (2008-ci ildə bu göstərici 55.4% olmuşdur).



Şəkil 2.2

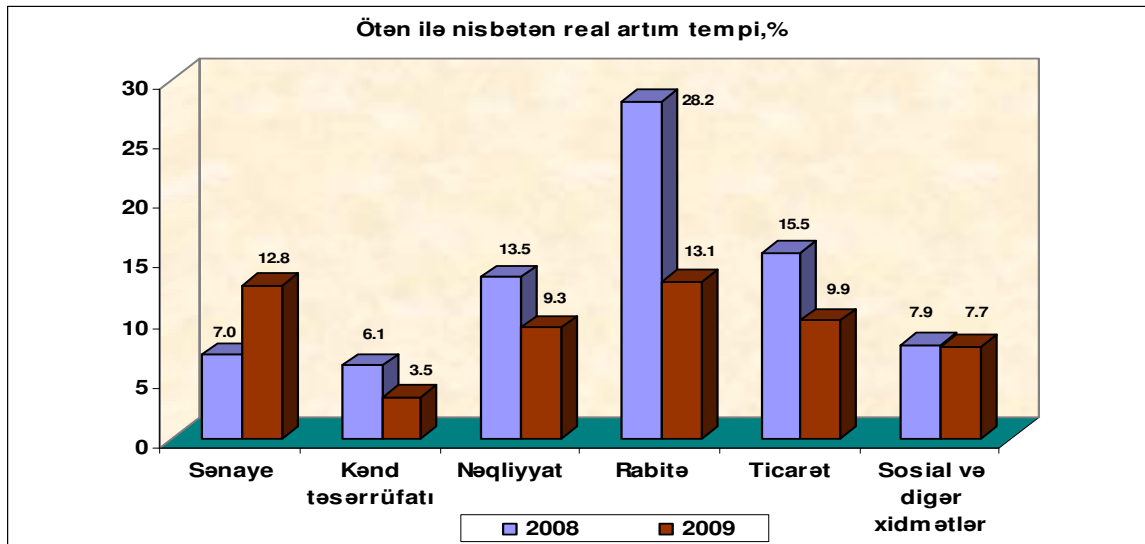
Neft-qaz və qeyri-neft sektorunda ÜDM-nin inkişaf dinamikası.

Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

2009-cu ildə sənaye sektorunda real artım tempi 12.8%, nəqliyyatda 9.3%, rabitədə 13.1%, ticarətdə 9.9% olmuşdur (Qrafik 2).

Əvvəlki illərdə olduğu kimi, ötən il də kənd təsərrüfatına xüsusi diqqətin yetirilməsi və həyata keçirilən məqsədyönlü tədbirlər (fermerlərə subsidiyaların, güzəştli şərtlərlə toxum və texnikanın, yanacaqın verilməsi və s.) nəticəsində kənd təsərrüfatının real artım tempi 2008-ci illə müqayisədə yüksələrək 3.5% təşkil etmişdir.

Ötən ildə də investisiya siyasətinin əsas prioritet istiqamətləri infrastrukturun inkişafı, investisiyanın qeyri-neft sektorunun və regionların inkişafına yönəldilməsinin stimullaşdırılması, regionlar arasında investisiyaların bölgüsünün optimallaşdırılması, ölkədə investisiya fəaliyyətinin sosial istiqamətinin gücləndirilməsi təşkil etmişdir.



Şəkil 2.3

2008 və 2009-cu illər ərzində iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələrinin inkişafı.

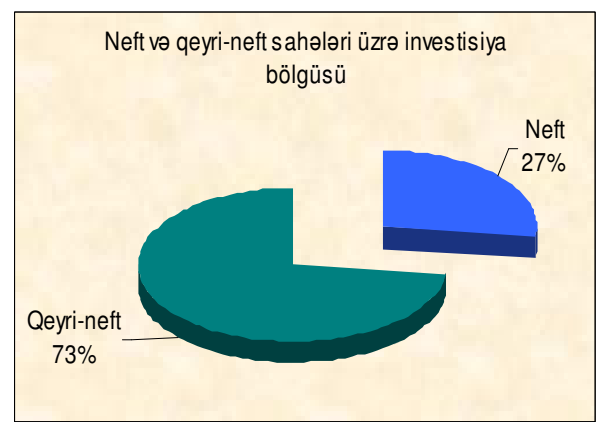
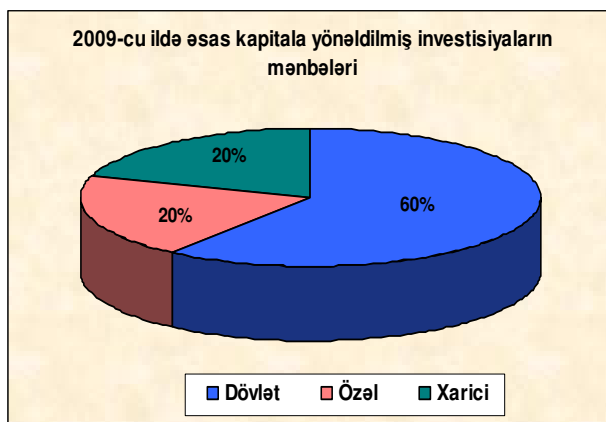
Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

2009-cu ildə iqtisadiyyatın və sosial sahələrin inkişafına bütün maliyyə mənbələri hesabına 7.4 mlrd. manat əsas kapitalla investisiya yönəldilmişdir. Bu vəsaitin 27%-i neft sektorunun, 73%-i isə qeyri-neft sektorunun inkişafına yönəldilmişdir. Əsas kapitalla yatırılmış vəsaitin 79.9%-ni daxili investisiyalar, 20.1%-ni isə xarici investisiyalar təşkil etmişdir (Qrafik 3).

2009-cu ildə əhaliyə 15.9 mlrd. manatlıq və ya 2008-ci il illə müqayisədə 9.9% çoxistehlak malları satılmış və pullu xidmətlər göstərilmişdir. Ötən il 2008-ci ilə nisbətən əmtəə dövriyyəsi 8.9%, pullu xidmətlərin həcmi isə 12.5% artmışdır.

2009-cu il ərzində pərakəndə əmtəə dövriyyəsinin ümumi həcmində ərzaq mallarının xüsusi çəkisi üstünlük təşkil etməkdə davam edərək 64.5% olmuşdur. Belə ki, ölkə sakinləri ticarət şəbəkəsindən 7635.0 mln. manatlıq ərzaq məhsulları və 4193.5 mln. manatlıq qeyri-ərzaq malları almışdır.

2009-cu ildə əhalinin gəlirləri 8% artaraq, 22.4 mlrd. manat, onun adambaşına düşən həcmi isə 2537.2 manat təşkil etmişdir. Bu əvvəlki illə müqayisədə 6.7% çoxdur. 2009-cu ildə orta aylıq əmək haqqı 2008-ci illə müqayisədə 8.6% artaraq, 298 manata çatmışdır.

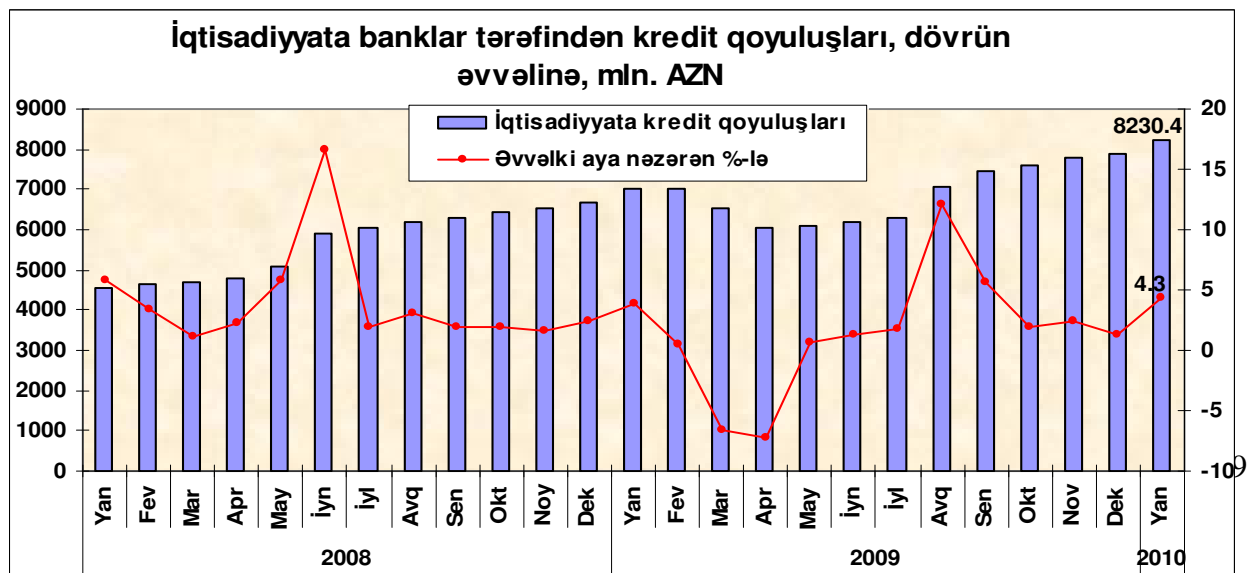


Şəkil 2.4

2009-cu il ərzində əsas kapitalla qoyulan investisiyaların mənbə və sahələr üzrə bölgüsü.

Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

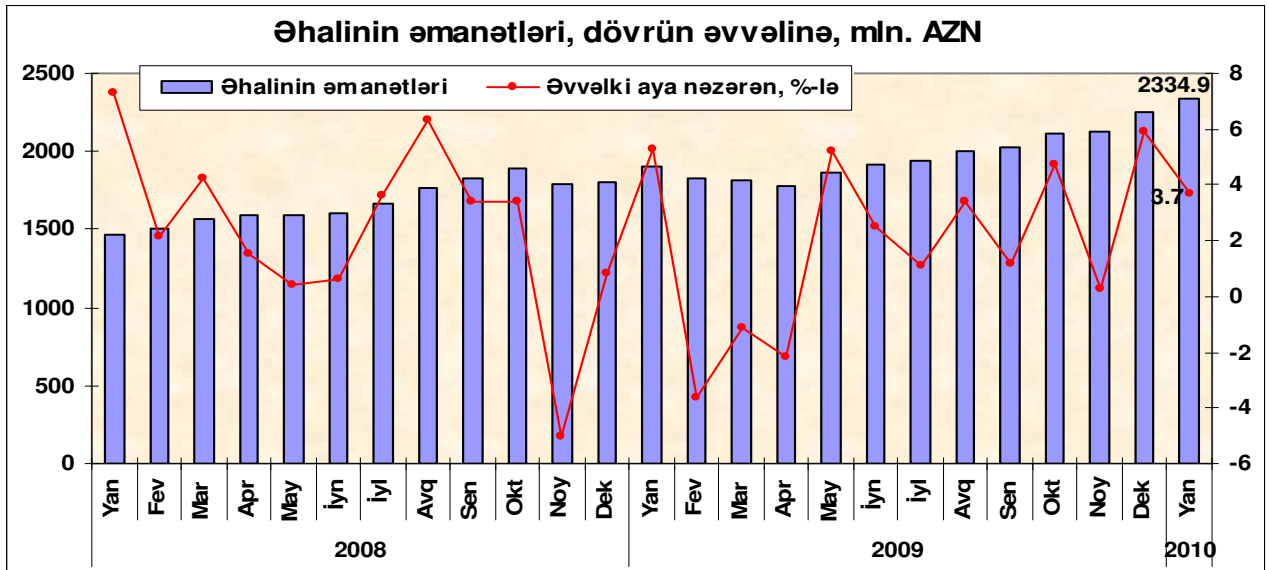
2010-cu ilin 1 yanvar tarixinə iqtisadiyyata banklar tərəfindən kredit qoyuluşunun həcmi keçən ilin əvvəlinə nəzərən 17.3% (1213.9 mln. manat) artaraq 8230.4 mln. manat təşkil etmişdir.



Şəkil 2.5

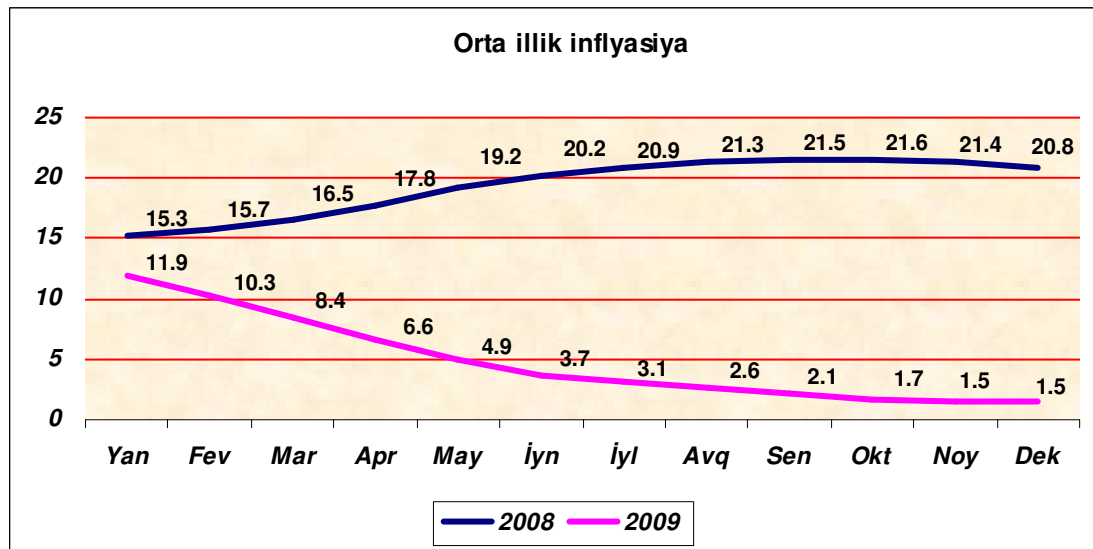
2010-cu ildə kredit qoyuluşunun həcmnin artım göstəricisi.
Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

2010-cu ilin 1 yanvar tarixinə əhalinin banklardakı əmanətləri keçən ilin əvvəlinə nəzərən 22.7% (431.9 mln. manat) artaraq, 2334.9 mln. manat təşkil etmişdir.



Şəkil 2.6

2009-cu ildə orta illik inflyasiya 1.5% (2008-ci ildə 20.8%) təşkil etmişdir..
Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi



Şəkil 2.7

2008-2009 cu illərdə orta illik inflyasiya.
Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi

2009-cu ildə xarici ticarət dövriyyəsi 20.8 mlrd. ABŞ dolları, o cümlədən ixrac 14.7 mlrd. ABŞ dolları, idxal 6.1 mlrd. ABŞ dolları olmuş, 8.6 mlrd. ABŞ dolları həcmində müsbət ticarət saldosu yaranmışdır.

III Fəsil. Mərkəzləşdirmənin və qeyri mərkəzləşdirmənin təkmilləşdirilmə məsələləri.

3.1 Təşkilatların idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsinin və qeyri mərkəzləşdirilməsinin optimallaşdırılması.

Müəyyən həcmdə və keyfiyyətdə məhsul istehsalı və xidmətlərin göstərilməsi müəssisənin struktur bölmələri tərəfindən həyata keçirilir. Bu bölmələrin tərkibi və istehsal gücləri, həmçinin onların qarşılıqlı əlaqə forması müəssisənin istehsal strukturunu ifadə edir. İstehsal prosesinin təşkilindən və istehsalın tipindən asılı olaraq istehsal heyətinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır.

Məlum olduğu kimi, istehsal heyəti ilə istehlakçı arasında böyük fərqlər mövcuddur, hansı ki, mütləq nəzərə alınmalıdır. Onların arasında qarşılıqlı əlaqə müəyyən şəxslər (menecerlər, bölmə rəhbərləri və s.) tərəfindən yaradılır. İstehlakçı və bazar məhsulun miqdarına, keyfiyyətinə və qiymətinə qarşı öz tələbini irəli sürür və istehsalçını məcbur edir ki, əlavə funksiyalar yerinə yetirsin. Əlavə funksiyaları yerinə yetirmək üçün idarəetmə aparatı yaradılır, strukturu hansı ki, bazarın və istehsal strukturunun tələbindən törəmədir. Müəssisənin təşkilati strukturu müxtəlif səviyyələrdə idarəetmə aparatının tərkibini, nisbətini və təşkili formasını müəyyən edir.

İstehsal olunan məhsulun tərkibinin, təchizat şəraitinin, istehsalın miqyası və tipinin, texniki silahlanma səviyyəsinin dəyişilməsi müəssisənin təşkilati strukturunda müvafiq dəyişikliklərin aparılmasını tələb edir. İstehsal strukturunun və məhsulun təchizat şəraitinin dəyişilməsi ilə əlaqədar bütün amillər istehsalın təşkilati idarəetmə strukturuna təsir göstərə bilər. Müəyyən vaxt keçdikdən sonra həmin amillərdən bəziləri güclənir və bu zaman idarəetmə işçilərinin işinin tərkibində və məzmununda lazımı əlavələr və dəyişikliklər edilir. Bu və ya digər amillərin müəssisənin təşkilati strukturuna təsir dərəcəsi müxtəlifdir. Məsələn, məhsulun istehsal və təchizat şəraitinin azca dəyişilməsi, idarəetmənin təşkili prinsiplərinin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsi və təşkilati strukturun transformasiyası idarəetmə işçilərinin işinin tərkibində və məzmununda müvafiq dəyişikliklərin aparılmasını zəruri edir.

Müxtəlif şirkətlərin idarəetmə strukturu bir-birindən kəskin fərqlənə bilər, çünki bazar münasibətləri şəraitində hər bir təsərrüfat subyekti unikaldir. İdarəetmə strukturuna

strateji məqsədlərin səviyyəsi, mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş idarəetmə sistemləri böyük təsir göstərirlər.

Bu və ya digər tələbatı ödəmək üçün zəruri funksiyaları və hərəkətləri planlaşdırmaq və müəyyənləşdirmək olduqca vacibdir. Təşkilati struktur – qoyulan məqsədə çatmaq üçün birgə əmək prosesində işçilər arasında baş verən münasibətlərdə şərtləşən bütöv bir sistemdir. Təşkilati struktur aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- optimal effektivliyi təmin etməlidir, yəni sadə, dəqiq və başa düşülən olmalıdır;
- aralıq halqaların minimum keyfiyyətlərini əhatə etməlidir;
- gələcək menecerləri hazırlamaq üçün şərait yaratmalıdır.

İdarəetmənin iki sistemi ayrılır: mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş.

Mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemində xidmətlər üzrə bütün idarəedicilər birlikdə şirkətin idarəetmə üzrə vitse-prezidentinə tabedir. Bu sistem tamamilə inteqrasiyalaşmış və funksional təşkilati ifadə edir.

Mərkəzləşdirilməmiş idarəetmə sistemi müxtəlif bölmələrin rəhbərlərinə öz fəaliyyətlərinə aid bütün funksiyaları həyata keçirmək səlahiyyəti verir. Bu zaman hər bir bölmənin idarəedicisi bütün sahənin fəaliyyətinə görə şirkətin vitse-prezidenti qarşısında məsuliyyət daşıyır.

Müəssisənin ölçüsündən və onun bölmələrinin sayından asılı olaraq idarəetmənin iyerarxiya zənciri ola bilər:

- ikihalqalı sistem: ali administrasiya – zavod idarəetmə;
- üçhalqalı sistem: ali administrasiya – istehsal şöbəsinin ali administrasiyası – zavod idarəetmə;
- dördhalqalı sistem: ali administrasiya – istehsal qrupunun administrasiyası – istehsal bölməsinin administrasiyası – zavod idarəetmə.

Bazar münasibətləri şəraitində təşkilati strukturun qarşısında müəyyən tələblər irəli sürülür:

- qoyulan vəzifənin həlli üçün əlaqələrin minimumlaşdırılması;
- paralel funksiyaların aradan qaldırılması;
- onun fəaliyyəti ilə bağlı məsrəflərin optimallaşdırılması.

Bir neçə müqayisə olunan təşkilati strukturlardan ən yaxşısı odur ki, qısa vaxt ərzində qoyulan vəzifəni daha az xərclə yerinə yetirilməsini təmin edir. Sahibkarlıq

problemləri üzrə sanballı kitabların müəllifi professor Druker təşkilati strukturun qurulmasının üç mərhələsini qeyd edir.

Birinci mərhələ – həyata keçiriləcək fəaliyyətin, yaxud işin, habelə onun koordinasiya və qarşılıqlı əlaqə üsullarının təhlili.

İkinci mərhələ – qəbul edilən qərarın və onun yerinə yetirilməsində işçinin (menecerin) iştirak dərəcəsinin təhlili.

Üçüncü mərhələ – menecerin qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğu şəxsin ümumi işdə töhfəsinin müəyyən edilməsi.

İdarəetmə aparatı istehsalın cari və perspektiv məsələlərinin həlli üçün təşkilati strukturun özünün inkişafına fəal təsir göstərir. Buna görə də idarəetmənin təşkilati strukturunun əsas vəzifəsi bir tərəfdən mövcud məhsulun istehsalı və təchizatı üçün əlverişli şərait yaratmaqdır, digər tərəfdən isə yeni növ məhsulun işlənməsi, mənimsənilməsi və istehsalını təşkil etmək, yaxud onların bazarda modifikasiyasını təmin etməkdir. Bu vəzifələr idarəetmənin hər bir səviyyəsində qarşılıqlı əlaqəlidir. Məsələn, köhnə modifikasiyalı məhsulun keyfiyyətini və ona olan tələbatı bilmədən, məsələn, yeni modifikasiyalı məhsulun satışını təşkil etmək olmaz.

Funksional bölmələrin vəzifəsi müəssisənin baş məqsədinə əsasən heyətin sayı və peşəsi isə yerinə yetirilən işlərin əməktutumuna və mürəkkəbliyə dərəcəsinə uyğun olaraq müəyyən edilir. İdarəetmənin təşkilati strukturunun qurulması təcrübəsində bu və ya digər əlamətlərdən istifadə olunur, bütün səviyyələrdə təşkilati strukturun formalaşması prosesi funksional-müvəqqəti əlamətlər üzrə baş verir.

Funksional-müvəqqəti struktur əmək bölgüsü, səlahiyyətlərin müəyyən edilməsi vəzifə və məsuliyyət mənasından əlverişlidir. Bütün bunlar menecerlərin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə səbəb olur. Lakin funksional strukturun piramida şəklində qurulması istehsalın inkişafı zamanı adi idarəetmə halqasının artıq yüklənməsinə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi vaxtının artırılmasına, əlaqələrin korlanmasına gətirib çıxarır.

Məhz buna görə də istehsalın təşkili və inkişafı təcrübəsində daha çevik idarəetmə strukturlarından – matris strukturundan geniş istifadə olunur, hansı ki, cari xarakterli məsələləri həll etməyə, həmçinin müəssisənin maddi-texniki bazasından və kadrların peşə tərkibindən istifadə edərək investisiya layihələrini həyata keçirməyə imkan verir.

Matris strukturunun xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, layihəni reallaşdırmaq üçün müəssisənin mütəxəssislərindən ibarət müvəqqəti qrup təşkil olunur, hansı ki, qrupun üzvləri həm layihənin rəhbərinə və həm də işlədiyi funksional şöbənin rəhbərinə tabedir. Bu idarəetmə strukturu mürəkkəbdir, lakin bununla belə bəzi sənaye sahələrində, xüsusilə kimya, elektron hesablama texnikası istehsalında istifadə olunur. Bütün zəruri resurslar layihə rəhbərinin əlində cəmlənir. Təşkilati strukturun üstün cəhəti həm də ondan ibarətdir ki, o çevikdir, bazara uyğunlaşa bilir, elmi-texniki tərəqqi nailiyyətlərinə daha tez reaksiya verir.

Biznesdə gedən proseslər daha mürəkkəb, dinamik xarakter alır. Bu proseslərin səmərəli idarə edilməsinin və proqnozlaşdırılmasının əhəmiyyəti getdikcə artır. 2008-2009-cu illərin ümumdünya maliyyə-iqtisadi böhranı bunu bir daha sübut etdi. Deyilən səpkidə müasir idarəetmə vasitələrinin tətbiqi böyük əhəmiyyət kəsb edir ki, onlardan biri sistemli-məqsədli yanaşmadır.

Sistemli-məqsədli yanaşma tədqiq olunan obyektin bütün spesifik xassələrinin öyrənilməsinə və deməli, onun quruluşu və təşkilinin müəyyən edilməsinə yönəldilib. Professor T.Ə.Quliyevin fikrincə "... sistem, qarşılıqlı təsir vəziyyətində olan eynicinsli, bir-birilə uyğunluq təşkil edən üsürlərin yeni xassəli məcmusudur.

Hər bir sistemin ona məxsus olan xüsusiyyətləri, ayrı-ayrı xarici təsirlərə öz reaksiyası vardır. İstehsal obyektləri – mürəkkəb iyerarxiyalı, bir-birilə sıx bağlı, qarşılıqlı əlaqədə olan, alt sistemlərdən ibarət sistemdir.

İstehsal sisteminin alt sistemləri aşağıdakılardır: müəssisə, sex, sahə, "insan-maşın" sahəsi.

Hər hansı biznes obyektinin (müəssisənin) təşkili və idarə edilməsi onun sisteminin layihəsinin təşkil edilməsi və fəaliyyətin həyata keçirilməsindən ibarətdir. Bu cür işlərə daxildir:

- sistemə daxil olan elementlərin (alt sistemlərin) arasındakı əlaqələri müəyyənləşdirmək;
- sistemin elementlərinin əlaqəli inkişafı üçün tələb olunan şəraitin yaradılması və nəzərdə tutulan məqsədlərə çatması;
- bu qarşılıqlı əlaqələrin inkişafını təmin edən mexanizmin yaradılması;
- idarəetmə orqanlarının quruluşu, sistemi idarə edən metodların və qurumların yaradılması.

İstehsalın idarə edilməsində sistemli yanaşma ən əvvəl ABŞ-da yaranıb və geniş yayılıb, artıq bütün dünyada istifadə olunur. Bu yanaşmaya görə firma, müəssisə mürəkkəb bir sistemdir, ayrı-ayrı alt sistemlərdən (şöbələrdən, istehsal sahələrindən) ibarətdir və onların funksiyaları qarşılıqlı duran və həlli vacib olan məqsəd və vəzifələrdən ibarətdir.

Təşkilatın idarəetmə və istehsal quruluşu, formalaşdırılan alt sistemlərin qruplaşması qeyd olunan məqamlarla müəyyən edilir:

“Sistem” anlayışına görə onun (təşkilatın) tərkibinə daxil olan bütün alt sistemlər bir-birilə sıx bağlıdırlar və xarici mühitlə geniş əlaqədardırlar. Beləliklə, hər hansı bir firma, təşkilat bir-birilə sıx bağlı olan daxili elementlərdən ibarətdir. Nəzərə almaq lazımdır ki təşkilati sistemin daxili quruluşu alt sistemlərinin avtonom rejimində işlənməsi mümkünlüyünü nəzərdə tutur.

Sistemli yanaşma sistemin xarici mühitlə xüsusi qarşılıqlı əlaqəsini nəzərdə tutur və xarici qüvvələr daxili elementlərə də sistem şəklində təsir göstərir. Professor T.Ə. Quliyev haqlı olaraq qeyd edir ki “... iqtisadi dəyər, sosial sistemlərin davranış fəaliyyəti daha da mürəkkəbləşir. Ona görə də mürəkkəb sistemlərin dinamikasının giriş, çıxış göstəricilərin, xarici mühitlə əlaqəsinin hərtərəfli öyrənilməsi – xüsusi yanaşma və təhlil üsullarını tələb edir”. Sistemin mahiyyətini əks etdirmək üçün cürbəcür vasitələrdən istifadə olunur: qrafik, riyazi, matrisa, həlletmə ağacı və sairə. Sadalanan vasitələrin heç biri ayrılıqda sistemin mahiyyətini daxili elementlərin bağlılığını tam şəkildə əks etdirmir. Daxili elementlərin (alt sistemlərin) arasında əlaqələrin hərtərəfli təhlili idarə olunacaq obyektin modelinin qurulması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə qərarlarının effektivliyinin artırılması üçün modellə eksperimentin aparılması çox vacibdir, yəni bu yüksək nəticələrə nail olunması üçün daha zəruridir.

İstehsalın idarə olunmasına sistemli yanaşma ona əsaslanır ki diversifikasiya və qeyri-mərkəzləşmiş istehsal üzrə planların hazırlanması istehsal sahələrinin bir-birilə əməkdaşlıq marağına xidmət edir və bu sahələr vahid istehsal sistemi təşkil edirlər. Bu cür yanaşma kompyuter texnikasının inkişafı və mərkəzləşdirilmiş informasiya mərkəzlərinin yaradılması nəticəsində mümkün olmuşdur.

Sistemli yanaşma əsasında kompyuterlərin istifadəsi istehsalın idarəetmə metodlarını və quruluşunu təkmilləşdirməyə imkan verir. Sistemli yanaşmaya əsaslanan idarəetmə sistemində axırncı iş idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi kimi başa düşülür.

İdarəetməyə sistemli-məqsədli yanaşmada aşağıdakı anlayışlardan istifadə edilir:

- sistem nəzəriyyəsi. Bu konsepsiyadır və ona əsasən menecerlər təşkilatı (müəssisəni) açıq daxildə bir-birilə bağlı olan elementlərdən ibarət və dəyişilən xarici mühitdə ayrı-ayrı məqsədlərə nail olmasına yönəldilmiş bir sistem kimi qəbul edirlər;

- sistem ayrı-ayrı unikal xassələrə malik bir-biri ilə bağlı olan bir vahid məcmusudur. Təşkilatlar xarici mühitlə dinamik əlaqədə olduğuna görə açıq sistem kimi qəbul olunurlar;

- idarəetmədə əks təsir əlaqələr sistemi – idarəetmədə əks təsir əlaqələr sistemi planlardan kənara çıxmaların korrektəsinə yönəldilmiş tədbirlər haqqında məlumatların istənilən bir mexanizmdir;

- situasiyalı yanaşma – bu konsepsiyaya əsasən təşkilatın daxili və xarici mühit amillərinin funksiyasıdır;

- qərar həlletmə alternativin seçilməsi deməkdir;

- qərarı qəbuletmə meyarları – qərarların alternativ variantlarını müqayisə etmək üçün normalardır;

- məqsədlər – müəssisədə qrup şəklində işləyən və nail olunmasına çalışılan son nəticələndir. Formal təşkilatlar işin nəticələrini planlaşdırma vasitəsilə müəyyən edirlər;

- məqsədli idarəetmə – dörd müstəqil mərhələdən ibarət olan bir prosesdir. Onlara nail olmaq üçün realistik planların hazırlanması; işin nəticələri və keyfiyyətinin sistematik ölçülməsi; planda nəzərdə tutulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün korrekte edilmiş idarəetmə qərarlarının qəbulu.

Alternativ variantlardan bir hərəkət variantının seçilməsi-idarəetmə qərarının qəbul edilməsi deməkdir. Ən azı iki mümkün variantlardan menecer tərəfindən bir optimal hərəkət variantının seçilməsinə yönəldilmiş hərəkətlər idarəetmə qərarı başa düşülür. Variantların sayı çoxaldıqca, seçiləcək qərarın mürəkkəblik dərəcəsi artır. Qərarların qəbul edilməsinə tələbat təşkilatın istehsal və kommersiya fəaliyyətində olan problemlərlə bağlıdır.

Firmanın istehsal gücünün genişləndirilməsi ayrı-ayrı vasitələrlə həyata keçirilə bilər, o cümlədən:

- öz maliyyə resurslarına əsaslanan yeni avadanlığa və tikintilərə əlavə kapital qoymaq;

- başqa firmaları udmaqla və onlarla müştərək biznes yaratmaq;

- tələb olunan avadanlıq və istehsal müəssisəsini icarəyə vermək;
- yeni avadanlığı lisenziya ilə birlikdə almaq;
- müştərək müəssisə yaratmaq və istehsal güclərini birləşdirmək;
- podrat müqavilə əsasında müştərək müəssisəni tikmək.

Firmalarda istehsalın idarə edilməsinə məxsus olan ən vacib xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- ümumi təchizatçıların sayının azaldılması, vaxtında, keyfiyyətli birbaşa təchizat xidməti göstərən təchizatçılara üstünlük verilməsi və onların seçilməsi;

- təchizatçılara uzunmüddətli qarşılıqlı əlaqədə xidmət göstərməsinə əsaslanan münasibətlərin qurulması;

- təchizat funksiyalarını həyata keçirən partnyorlar öz sözlərini birləşdirirlər ki, vaxtında və itkisiz təchizat xidməti göstərsinlər, nəqliyyat xərclərini minimuma endirsinlər, anbarlarda olan ehtiyatları azaltsınlar, qoyulmuş məqsədlərə nail olunması istiqamətində menecerlər fəaliyyət göstərirlər;

- planın təsdiqləmə təcrübəsi ona əsaslanır ki, hər bir müəssisə öz göstəricilərinin vaxtında təsdiqləməsinə çalışır. Şərait dəyişdikcə, planda müvafiq dəyişikliklər aparılır;

- menecerlər öz idarəetmə fəaliyyətində müasir texniki vasitələrdən (şəxsi kompyuter, teletayp, telefaks və s.) geniş istifadə edirlər;

- gələcəyi görmək və lazımi tədbirləri həyata keçirmək menecerin fəaliyyətində ən yüksək keyfiyyətlərindən biridir;

- məhsulun yaranma, istehsal və satış mərhələlərindən keçmə vaxtı azaldıqca, onların arasındakı sərhədlər getdikcə silinir;

- idarəetmədə heyətin iştirakının genişləndirilməsi nəticəsində müdiriyyətlə işçilərin arasında münaqişələrin sayı xeyli azalır;

- müəssisələrdə fəhlə (işçi) briqadaların yaradılması onların məsuliyyətinin və hüquqlarının genişləndirilməsi (həm məhsulun istehsalına, keyfiyyətinə, həm də təhlükəsizlik texnikasına, təchizata, istehsal proseslərinin səmərəliliyinin artırılmasına, avadanlığın təmirinə, nizam-intizamı qaydalarına riayət edilməsinə) nəticəsində əmək məhsuldarlığı artır, istehsal xərcləri isə azalır.

- seçmə işçi qruplarının yaradılması və ora sırası işçilərin cəlb edilməsi onların planlaşdırma prosesində iştirakı nəticəsində işçilərlə menecerlər arasında münasibətlər xeyli yaxşılaşır, verilən səmərəli təkliflərin sayı artır.

ABŞ-ın şirkətlərində məhsul layihəsi, adətən bir qrup yüksək səviyyəli mütəxəssislər tərəfindən hazırlanır. Tədqiqin böyük bir hissəsi bir qrup ixtisaslaşmış mütəxəssis tərəfindən yerinə yetirilir və adətən onlar müstəqil şəkildə işləyirlər. Amerika firmalarının təcrübəsi göstərir ki, ayrı-ayrı sahələrin təmsilçiləri arasında sıx münasibətlər yarandıqda mürəkkəb istehsal və satış problemlərinin həll edilməsi mümkün olur.

ABŞ firmalarının istehsal fəaliyyətinə mənfi təsir edən faktorlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- yeni idarəetmə metodlarının tətbiqi ilə bağlı çətinliklər;
- təlimatların çox olması;
- geniş əhatəli mütəxəssislərlə müqayisədə dar mütəxəssislərə üstünlük verilməsi;
- funksional ixtisaslaşmanın inkişafı;
- qısamüddətli mənfəətin alınmasına istiqamətlənmə;
- yığılmanın aşağı səviyyədə olması;
- istehlak xərclərinin çoxalması;
- investisiyaların həcmnin azaldılması.

Bunu – idarəetmədə sistemli yanaşmanı yapon modeli adlandırmaq və yapon iqtisadiyyatının davamlı inkişafının əsas faktorlarından biri hesab etmək olar.

3.2 İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi.

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

Qərarlar idarəetmə işlərindəki texnologiyasındakı yaradıcı əməliyyatlara aiddir. Məzmununa görə bu əsasən rəhbər edici heyət tərəfindən yerinə yetirilən məntiqi təfəkkür fəaliyyətidir. Digər tərəfdən isə qərarlar emosional psixoloji aktdır. Belə ki,

idarəetmə işlərinin digər növlərindən fərqli olaraq qərar rəhbərin psixoloji əlamətləri ilə fərqlənir. Qərarlar idarəetmə prosedurası kimi çıxış edir və buna görə də hüquqi normaların köməyi ilə dəqiq olaraq təşkil edilməli və nizamlanmalıdır.

Beləliklə idarəetmə prosesində qəbul olunan qərarlar özündə rəhbərlərin öz səlahiyyətləri daxilində təkbaşına və ya digər şəxslərin cəlb edilməsində (kollegiyal qərarlar qəbul edilən zamanda) yerinə yetirdiyi məntiqi təfəkkür, emosional –psixoloji və təşkilati hüquqi aktları əks etdirir. Qərar idarə olunan obyektə idarəedici təsirin özünəməxsus forması kimi çıxış edir və istehsalın idarəedilməsi texnologiyasının bütün sonrakı proseduralarını müəyyən edir.

Qərarların qəbulu informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə obyektinin bütün aspektləri ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri, münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirən öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir.

Bundan başqa qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin öyrənilməsi idarəetmənin məzmununu öyrənməyə imkan verir. Çünki, idarəetmənin məzmununu qəbul edilən qərarların məzmununda öz əksini tapır.

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

Qərar-insan və ya qrupun formalaşmış situasiya ilə əlaqədar bir neçə fəaliyyət variantından birini seçməsidir. Bu seçimin nəticəsi idarəetmə qərarlarıdır. Beləliklə qərar alternativin seçilməsidir. Hər hansı individin və ya kollektivin hərəkət fəaliyyətinə əvvəlcədən qəbul edilmiş qərar əsas verir. Qərarlar ayrı-ayrı şəxslərin, həm də sosial qrupların davranışının universal formasıdır. Bu universallıq insan fəaliyyətinin şüurluluğu və məqsədyönlüüyü ilə izah edilir. Lakin qərarın universallığına baxmayaraq təşkilatın idarəedilməsi prosesində qəbul edilən qərarlar şəxsi həyatda qəbul edilən qərarlardan fərqlənir. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

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

2) Nəticələr-şəxsi seçim insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksək səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir;

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

4) Peşəkarlıq- hər bir şəxsin öz şəxsi həyatındakı qəbul etdiyi qərar onun bilik və təcrübəsinə əsaslanır. Təşkilatların idarəetmədə qərarların qəbulu peşəkar hazırlığı tələb edən – çətin məsuliyyətli və formal bir prosesdir.

İdarəetmə qərarları rəhbərlərin öz vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün alternativlərin içərisindən qənaətbəxşinin seçilməsidir. İdarəetmə qərarları idarəolunan sistemin fəaliyyətinin obyektiv qanunlarının öyrənilməsinə və onun fəaliyyəti haqqında informasiyaların təhlilinə əsaslanaraq idarəetmə subyektinin yaradıcı fəaliyyətinin təsiridir. O məqsədin proqram və fəaliyyət üsullarının seçilməsindən ibarətdir. İdarəetmə qərarları idarəetmə prosesinin əsasıdır. İdarəetmə qərarları hər bir idarəetmə funksiyası, planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, əlaqələndirmə, motivasiya, informasiya və s. ilə əlaqəlidir.

Qərarlar – təşkilatda baş verən əsas əməliyyatdır.

Qərarların qəbulu menecerlər tərəfindən istənilən növ işgüzar təşkilatda və səviyyədə həyata keçirilən ən vacib fəaliyyət növüdür. Bu elə bir fəaliyyət növüdür ki, idarəetməni insanın digər sosial fəaliyyətindən fərqləndirir.

Qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində rəhbərlər bir sıra funksiyaları yerinə yetirirlər. Bu funksiyaların ən mühümlərindən aşağıdakıları göstərmək olar:

Birincisi rəhbər qərarın işlənilib hazırlanması prosesini idarəetməlidir.

İkincisi rəhbər qərarın həlli üçün vəzifələr irəli sürür, onun konkretləşdirilməsində və qiymət meyarının seçilməsində iştirak edirlər. Mürəkkəb, fəvqəladə və ziddiyyətli situasiyalar da vəzifələrin düzgün müəyyən edilməsi və qoyulması bacarığı rəhbərin çox mühüm vəzifəsi, onların işinin başlıca yaradıcı tərkib hissəsidir.

Üçüncüsü rəhbərlər qərarın özünün qəbulu üzrə mürəkkəb işləri yerinə yetirir.

Dördüncüsü rəhbərlər qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması mərhələlərindəki işlərə rəhbərlik edərək qərarın yerinə yetirilməsinə təşkil edirlər.

Qərarların işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində işçilərin iki tipi iştirak edirlər: sistem analitiklər və sözün həqiqi mənasında rəhbərlər. Ayri-ayrı məsələlərin həlli üçün həmçinin müəyyən problemlər üzrə ekspertlər də işə cəhd edirlər.

Rəhbərlər qərarların qəbul edilməsinə sistem yanaşmaya malik olmalı və qərarların işlənilib-hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində istifadə edilən metodlar və vasitələr haqqında ümumi təsəvvürə malik olmalıdırlar.

Qərarların işlənilib hazırlanmasını rəhbərlər və sistem analitiklər birgə həyata keçirirlər. Sistem analitiklərin ən mühüm vəzifələrindən biri qərarın qəbulu üzrə onların fəaliyyətinin məqsədini aşkara çıxarmaqda rəhbərlərə kömək göstərməkdir.

Məqsədin aşkara çıxarılması prosesi interaktiv (çoxdöfəli) xarakter daşıyır. Sistem analitiklər mövcud direktiv materiallara, proqnoz məlumatlarına, ayri-ayrı mütəxəssislərin fikirlərinə əsaslanmaq mümkün olan bütün məqsədlərin siyahısını tərtib edirlər.

Sonra sistem analitiklər bu məlumatları rəhbərlərə təqdim edirlər.

Sistem analitiklər problemin həllinin alternativ variantlarını aşkara çıxarır və onu ilkin qaydada qiymətləndirirlər. Onlar problemi elə tərkib hissəsinə parçalayırlar ki, bu zaman bütün səbəb-nəticələri əlaqələri aydın görmür, gələcəkdə iqtisadi obyektlərdə baş verən dəyişikliklərin meyli müəyyən edilir, alternativ və kriteriyalarının seçilməsi həyata keçirilir, zəruri hesablamalar aparılır.

Çox vacibdir ki, problemlər onların həllində maraqlı olan şəxslərin başqa sözlə rəhbərlərin özlərinin iştirakı ilə aşkara çıxarılsın.

Rəhbərlərin problemin analitik tədqiqinə cəlb edilməsi, bu işdəki müvəffəqiyyətinin mühüm amillərindəndir. Rəhbərlərin iştirakı ilə yerinə yetirilən işləmələrin 80 %-i öz praktiki tətbiqini tapır.

Belə əməkdaşlıq forması iki cəhətdən faydalıdır. Bir tərəfdən problem idarəetmənin ehtiyacları üçün adekvat (tam uyğun) şəkildə qoyulur, digər tərəfdən isə konkret idarəetmə situasiyalarının formalaşdırılmasında iştirak edərək rəhbərlər sistem analitiklərin çıxara biləcəyi nəticələr haqqında aydın təsəvvür əldə edirlər. Bu zaman

alınmış nəticələr qəbul edilmiş qərarların daha əsaslandırılmış olmasında onlara kömək edir.

Qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması funksiyası iqtisadi sistemin ayrı-ayrı elementlərinin fəaliyyətinin məzmununu müəyyən edən bir çox təşkilati prosedura sxemlərinin əsasnamələrini əsasını təşkil edir.

Təsərrüfatçılığın müasir şəraitində səmərəli qərarlar axtarışında rəhbərliyin müstəqilliyi və imkanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənir və eyni zamanda qəbul edilən qərarların son nəticələri üçün onların məsuliyyəti yüksəlir.

Modelləşdirmə-müzakirəmizdə daha çox diqqət yetirdiyimiz bir konsepsiyadır. Elmi idarəetmə məktəbinin ən görkəmli və bəlkə də ən mühüm (böyük) hədiyyəsi, alternativlərin adicə səbəb-nəticə qiymətləndirilməsi üçün xeyli mürəkkəb olan situasiyalarla obyektiv qərar qəbul etməyə imkan verən modellərin hazırlanmasından ibarətdir. Bu modellərin əksəriyyəti o qədər mürəkkəbdir ki, ondan müstəqil surətdə istifadə etmək iqtidarında deyildir.

Model-obyektin, sistemin və ya ideyanın tanınan özündən bir qədər fərqlənən formada təsvir edilməsidir. Məsələn təşkilatın sxemi elə onun strukturunu ifadə edən modeldir.

Modelin başlıca xarakteristikası kimi, onun tətbiq edildiyi real həyatı situasiyanın sadələşdirilməsini hesab etmək olar.

Modelin forması az mürəkkəb olduğundan və işə aid olmayan və real həyatda problemi tutqunlaşdıran məlumatları aradan qaldırıldığından, modeldə çox vaxt rəhbərin qarşısında durduğu problemi başa düşmək və həll etmək qabiliyyətini yüksəldir. Model həmçinin rəhbərə öz təcrübəsini və mühakimə etmək bacarığını ekspertin təcrübəsi və mühakimələri ilə uyğunlaşdırmaqda kömək edir.

Modelləşdirmənin vacibliyi. Real mühitlə birbaşa qarşılıqlı fəaliyyətə cəhd göstərmək əvəzinə modelin istifadəsini şərtləndirən bir sıra səbəblər vardır. Onlara əksər təşkilati situasiyaların təbii mürəkkəbliyi, real həyatda eksperimentlərin hətta vacib olan vaxtı aparılmasının qeyri-mümkünlüyü və rəhbərliyin gələcəyə istiqamətlənməsini aid edirlər.

Mürəkkəblilik. Bütün idarəetmə məktəbləri kimi idarəetmə elmi real həyatın təşkilatı problemlərinin həllində faydalı olmağa çalışır. İnsanın reallıqla, onun modelinin köməyi ilə qarşılıqlı əlaqəsi zamanı imkanlarının artması təcüblü görünə bilər. Bu

həqiqətdən belədir, belə ki, təşkilatın real mühiti müstəsna dərəcədə mürəkkəbdir və konkret problemə aid olan dəyişənlərin faktiki sayı, hər bir şəxsin (adamin) imkanlarını xeyli dərəcədə üstələyir və onu real mühit modelləşdirmənin köməyi ilə sadələşdirməklə başa düşmək olar.

Eksperimentləşdirmə çoxlu idarəetmə situasiyalarına rast gəlinir ki, orada problemin həll edilməsinin alternativ variantlarını sınaqdan keçirmək və eksperimental olaraq yoxlamaq faydalıdır. Əlbəttə ki, firmanın rəhbərləri yeni məhsula onun nəzərdə tutduğu kimi fəaliyyət göstərəcəyini və yəqin ki, istehlakçılar tərəfindən qəbul ediləcəyini əvvəlcədən eksperimental olaraq müəyyən etmədən milyonlarla pul qoysaydılar səhv etmiş olardılar.

İdarəetmənin gələcəyə istiqamətlənməsi hələ mövcud olmayan və ola bilər ki, heç vaxt baş verməyəcək hadisəni müşahidə etmək, birbaşa eksperimentlər aparmaq kimi mümkün deyildir. Hər halda əksər rəhbərlər, yalnız reallığı və hiss olunanı müzakirə etməyə səy göstərirlər və bu son nəticədə onların nə işə görünən şeyə çevrilməsində təzahür etməlidir. Modelləşdirmə gələcək variantları görməyin və alternativ qərarların potensial nəticələrini müəyyən etməyin hal-hazırda yeganə sistematikləşdirilmiş üsuludur ki, bu da onları obyektiv müqayisə etməyə imkan verir.

Rəhbər öz resurslarını bölüşdürmək, özü və başqaları üçün fəaliyyət ardıcılığını təyin etmək, yeni adamlar və material resurslarını cəlb etmək üçün mövcud alternativlərdən ən yaxşısını seçməlidir. Bunun üçün ona qərarların nəticələrinin həm qısa müddətli, həm də uzun müddətli perspektivdə görünəcəyi mühitin stabilliyinin və xüsusiyyətlərinin bəzi təsvirlərinə inanmaq lazım gəlir. Eyni zamanda zəruri və məlum olmayan mühitin qeyri-müəyyənliyini təsəvvür etməlidir.

İdarəetmə elminin modelləri xeyli dərəcədə bu məqsədlərə uyğunlaşdırılıb və güclü analitik vasitə kimi mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul edilməsi ilə bağlı olan xeyli problemləri aradan qaldırmağa imkan verir.

İnformasiya məhdudiyyətləri. İlk şərtlərin şübhəli olmasının və digər çətinliklərin əsas səbəbi-modelin həm qurulmasına, həm istifadəsinə təsir göstərən lazımlı informasiyanın əldə edilməsində məhdud imkanlardır. Modelin dəqiqliyi problemə aid informasiyanın dəqiqliyi ilə müəyyən olunur.

İstifadəçilərin qorxusu. Əgər modeli istifadə etməzlərsə onu səmərəli hesab etmək olmaz. Modelin istifadə olunmasının əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, rəhbərlər modelin

köməkliyi ilə alınan nəticələri tam başa düşməzlər və buna görə də onu tətbiq etməyə nəticələri tam başa düşməzlər və buna görə də onu tətbiq etməyə qorxurlar.

Təcrübədə zəif istifadə edilməsi bir sıra tədqiqatlara əsasən idarəetmə elmi hüdudunda modelləşdirmə metodlarının səviyyəsi modellərdən istifadənin səviyyəsini üstələyir.

Həddən artıq dəyər. İdarəetmənin digər metodları kimi modelin də istifadəsindən alınan mənfəət onun dəyərini artıqlaması ilə ödəməlidir. Rəhbərlik modelləşdirməyə çəkilən xərcləri müəyyən edərkən yuxarı və aşağı səviyyəli rəhbərlərin modelin qurulmasına və informasiyanın yığılmasına sərf etdikləri vaxt, təsir vaxtını (müddətini) və xərclərini, informasiyanın emalının və qorunmasının dəyərini nəzərə almalıdır.

İdarəetmə elminin modellərinin xülasəsi. İdarəetmə elminin hər cürə konkret modellərinin sayı problemlərin sayı kimi çoxdur. Aşağıda modellərin bəzi geniş yayılmış növlərini ümumi təsviri verilir.

Oyunlar nəzəriyyəsi. Təşkilatın müvəffəqiyyətinin asılı olduğu mühit dəyişənlərdən biri də rəqabət qabiliyyətidir. Şübhəsiz rəqiblərin işini (fəaliyyətini) proqnozlaşdırmaq qabiliyyəti istənilən təşkilat üçün üstünlük deməkdir.

Oyunlar nəzəriyyəsi qəbul edilən qərarın rəqiblərə təsirinin qiymətləndirilməsinin modelləşdirilməsi metodudur.

Növbələr nəzəriyyəsinin modeli. Növbələr nəzəriyyəsinin modellərindən və ya optimal xidmət modelindən onlara olan tələbata dair xidmət kanallarının optimal sayını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Növbələr nəzəriyyəsinin faydalı ola biləcəyi situasiyalara informasiya almaq və yer tutmaq adamların aviokompaniyalara etdikləri zəngləri, məlumatların maşınla emalının növbədə gözlənilməsi, anbara boşaltmaq üçün yük maşınlarının növbəsini bankın müştərisinin azad kassiri gözləməsini aid etmək olar.

Ehtiyatların idarə edilməsi modeli. Ehtiyatların idarə edilməsi modelindən eləcə də resurslara sifarişlərin bölüşdürülməsi vaxtın və onların sayını, anbarlarda hazır məhsul kütləsini müəyyən etmək üçün istifadə edilir. Hər bir təşkilat satışda və istehsalatda ləngimələrə yol verməmək üçün müəyyən qədər ehtiyat saxlamalıdır.

Bu modelin məqsədi müəyyən xərclərdə istifadə olunan ehtiyaclar yığımının mənfəət nəticələrini minimuma endirməkdir.

Xətti proqramlaşdırma modeli rəqabət aparıcı ehtiyacların mövcudluğu vaxt defisit resursların bölüşdürülməsinin optimal üsullarını müəyyən etmək üçün tətbiq edirlər.

Modelin qurulması prosesi. İdarəetmə kimi modelin qurulması da proses sayılır. Prosesin əsas mərhələləri - məsələnin qoyuluşu, modelin qurulması, doğruluğunun yoxlanılması, tətbiq və tənzimlənməsi.

Məsələnin qoyuluşu. İdarəetmə probleminin düzgünlüyünü təmin edən modelin qurulmasının birinci və ən mühüm mərhələsi məsələnin qoyuluşudur.

Modelin qurulması. Məsələnin düzgün qurulmasından sonra prosesin növbəti mərhələsi kimi, modelin qurulması nəzərdə tutulub. Tədqiqatçı modelin başlıca məqsədini müəyyən etməlidir. Rəhbərliyə qarşısında duran problemin həll edilməsində kömək etmək üçün modellərdən istifadə etməklə hansı çıxış normativlərini və ya informasiyanı almaq nəzərdə tutulur.

Modelin doğruluğunun yoxlanılması. Modeli qurduqdan sonra onun doğruluğunu yoxlamaq lazımdır. Yoxlamanın məqsədi modelin real həyata (mühitə uyğunluğu) dərəcəsinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Modelin yoxlanılmasının digər cəhəti onun köməyi ilə alınan informasiyanın rəhbərə problemi dərk etməkdə həqiqi kömək göstərilməsi dərəcəsinin təyin olunması ilə bağlıdır. Modelin yoxlanılmasının yaxşı üsulu, onun keçmişdə baş vermiş situasiyalarda sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir.

Modelin tətbiq edilməsi. Modelin doğruluğu yoxlandıqdan sonra istifadə üçün hazırdır.

İdarəetmə qərarları mürəkkəb zehni prosesin nəticəsidir. Qərarların həyata keçirilməsi iqtisadi səmərə verməli, qüvvədə olan qanunçuluğa uyğun gəlməli, psixoloji xüsusiyyətləri nəzərə almalı, tabe olanlara tərbiyəvi təsir etməlidir. Qərar qəbul edilməsi prosesi gündəlik həyat və məişət də daxil olmaqla bütün fəaliyyət növünə xasdır. Qərarlar insanların mənafeyinə toxunduğundan onun qəbul edilməsi ən məsuliyyətli prosesdir. Qərar qəbul edilməsi rəhbərin ən mürəkkəb və məsuliyyətli funksiyalarından biridir.

Qərar yaradıcılıq prosesi olmaqla ilham, dərrakə və hətta fantaziya tələb edir. Lakin o hər şeydən əvvəl yaranmış vəziyyətdə məlumatlardan istifadə etməklə obyektiv gerçəkliyi dərk etmək deməkdir.

Məlumat qərarın qəbul edilməsi üçün əsasdır. Əslində qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi prosesi, məlumatın yığılması, işlənilməsi və nəql edilməsi prosesi kimi başa düşülür. İdarəetmənin məqsədindən və konkret yaranmış

vəziyyətdən asılı olaraq idarəetmə subyektinin vəzifəsi idarəetmə obyektinə idarəedici təsir göstərməkdən ibarətdir.

Beləliklə idarəetmə qərarlarının hazırlanmasının əsası idarəetmə subyektinin kifayət qədər düzgün məlumatla təmin edilməsidir.

İdarəetmə qərarlarının yaranmasının başlanğıc nöqtəsi məqsəddir. Məqsəd arzu olunan vəziyyətdir. Məqsədi isə insan irəli sürür və əsaslandırır. Məqsəd kənardan və ya təsərrüfatın öz daxilində irəli sürülə bilər.

Hər iki halda məqsədin həyata keçirilməsi istehsalın vəziyyətinin təhlilinə əsaslanmaqla, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, idarəetmə obyektini haqqında məlumatın yığılması, işlənilməsi və nəql edilməsi ilə əlaqədardır.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi idarəetmə obyektini haqqında məlumatın yığılması və nəql edilməsi ilə əlaqədardır.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi rəhbərə məxsus olmaqla idarəetmə obyektinin vəziyyətinin dəyişilməsi ilə əlaqədar olaraq göstərilən proseslər təkrar edilir.

Təsərrüfatın gündəlik fəaliyyətinə rəhbərlik etmək üçün yuxarı təşkilatların plan tapşırıqlarına (dövlət və kənd təsərrüfatı müəssisələrində) və daxili planlara (özəl təsərrüfatlarda) müvafiq qərarlar qəbul edilir.

Belə vəziyyətdə idarəetmə obyektini (rəhbər şəxsi) məlumatı bir şəkildən digər şəkllə çevirir. Ona məlumat axır o isə idarəetmə qərarları qəbul edib, müvafiq vəsilələrə çatdırır.

Məlum olduğu kimi idarəetmə qərarları bütün kollektivin əməli fəaliyyətinə istiqamət vermək üçün qəbul edilir.

Buna görə də qərarlar qəbul edilərkən hər bir işçinin rəy və təklifləri diqqətlə təhlil edilməli və məqsədəuyğun olduqda qərarların qəbul edilməsi də nəzərə alınmalıdır. Ancaq qərar qəbul edildikdən sonra rəhbər işçi onun yerinə yetirilməsinə şəxsən cavabdehdir.

Qərarların bir çoxu işçilərlə və ya başqa təşkilatların nümayəndələri ilə söhbət əsasında qəbul edilir. Şəxsi təcrübəyə əsaslanmaqla qəbul edilmiş qərarlarda vəziyyətin təhlilinə, mütəxəssislərin rəy və təkliflərinə geniş yer verilir.

Qərarların yerinə yetirilməsi və ya onlara nəzarət edilməsi həmin sahədə çox təcrübəsi olan şəxslərə tapşırılır. Həll edilən məsələlərin bir çoxu (təxminən 50-60 %-i)

müvafiq mütəxəssislər istehsal vahidlərinin rəhbərləri ilə müzakirə edilir. Müzakirələr operativ və istehsalat müəssisələrində mütəxəssislərlə söhbət zamanı aparılır.

Belə məsələlər zamanı təsərrüfat rəhbərinə mövcud vəziyyət barədə əlavə məlumat verilir və işin icrası üçün mümkün olan variantlar təklif olunur. İşgüzar müzakirələr nəticəsində qərarın səmərəli variantı hazırlanaraq icraçılara çatdırılır. Müşavirələrdə işin gedişinə təsir edən maneələr aşkar edilir və onun aradan qaldırılması üçün tədbirlər hazırlanır.

Bəzən operativ məsələlərin həlli üçün gün ərzində qısamüddətli müşavirələr keçirilir. Belə müşavirələrdə təxirəsalınmaz məsələlər həll edilir. Həftədə bir dəfə mütəxəssislərin iştirakı ilə istehsal və xidmət vahidi rəhbərlərinin iştirakı ilə müşavirə keçirilir. Müşavirədə istehsal və xidmət vahidi rəhbərlərinin həftə müddəti ərzində gördüyü işlər barədə hesabatı dinlənilməklə həll edilməsi vacib olan məsələlər barədə qərar qəbul edilir. Belə müşavirələr 1-2-3 saat davam edir.

İdarəetmə qərarlarını aşağıdakı prinsiplər üzrə qruplaşdırmaq olar.

Qərarı qəbul edən subyekt üzrə təsərrüfatdan (firmadan) başlayaraq dövlət orqanları, müəssisənin rəhbərindən başlamış Nazirlər kabinetinə qədər olan təşkilatların qərarları, ictimai təşkilatların qərarları (həmkarlar və s. təşkilatların qərarları) daxildir.

İdarəetmə obyektinə üzrə və ya qərarın kim üçün qəbul edilməsinə görə. Qərarlar bu əlamətə görə bütün cəmiyyətə, cəmiyyətin bir hissəsinə, ayrı-ayrı fərdlərə, qruplara və kollektivlərə ayırd ola bilər.

Təsir etmə müddətinə görə qərarlar uzunmüddətli, qısa müddətli və operativ ola bilər.

Sosioloji əhəmiyyətinə görə qərarlar müəyyənədicisi, istiqamətverici və onlardan törəmə ola bilər.

Yerinə yetirilməsinin vacibliyinə görə qərarlar səthi, məcburi, hüquqi qüvvəsi olan, direktiv xarakterli, əmr xarakterli və ya tövsiyyə xarakterli ola bilər. Tövsiyyə xarakterli qərarların yerinə yetirilməsi məcburi olmur. Bu qərarların yerinə yetirilib yetirilməməsi icraçının səlahiyyətinə daxildir.

İdarəetmə qərarları təkrarlanması və yaradıcı (yeni) ola bilər. Bir qayda olaraq təkrarlanan qərarlarda ilkin məlumatın yalnız əhəmiyyətini dəyişməklə səbəblə-nəticə arasındakı kəmiyyət asılılıqları nisbətən sabit qalır.

Qərarların hazırlanması, əsaslandırılması və qəbul edilməsi mürəkkəb və gərgin əmək tələb edən prosesdir. Ümumi halda qərarların qəbul edilməsi aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

1. Vəziyyətin təhlili və problemin aşkar edilməsi;
2. Yarım problemlərin və qərarın məqsədi;
3. Lazımı məlumatların və faktların yığılması;
4. Məqsədəuyğun gələn qərar variantlarının hazırlanması;
5. Qərar variantların üstünlükləri və çatışmazlıqlarının müəyyən edilməsi;
6. Qərar variantların nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
7. Ən yaxşı variantın seçilməsi.

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinin yüksəldilməsi onların hazırlanma və qəbul edilməsi üsulikasının təkmilləşdirilməsi ilə sıx əlaqədardır. İdarəetmə qərarları bir şəxs tərəfindən (fərd) və qrup şəxslər tərəfindən (kollektiv) qəbul edilir.

İdarəetmə qərarlarının keyfiyyəti onların faydalılığının vacib lakin kafi şəfi şərti deyildir. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətliyinə yetirilməsinin yüksək səmərəliliyinin təminatı edə bilər.

Rəhbər tərəfindən qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməməsi və fayda verməməsi vaxt itkisinə səbəb olur. Kənd təsərrüfatı istehsalı şəraitində belə hal texnikanın boş dayanmasına, ehtiyatlardan istifadə edilməsinə, istehsal itkisinə və beləliklə də istehsalın iqtisadi səmərəliliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

Nəticə

İdarəetmə çox məsuliyyətli bir fəaliyyətdir. İdarəetmənin təsirli və məqsədəuyğun olması üçün idarə edən şəxslərin bilik və bacarıqlara malik olması vacibdir. İdarəetmənin məqsədi idarəetmə obyektinin gələcəkdə arzu olunan vəziyyətə gətirilməsidir.

İdarəetmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin vəhdəti (optimal halda əlaqələndirilməsi) prinsipi müasir şəraitdə ən aktual məsələlərdən biridir. Bu menecmentdə qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətlərin optimal bölüşdürülməsini əks etdirir. Bu prinsip menecmentdə təkbaşlılıq və kollegiallıqdan bacarıqla istifadənin zəruriliyini nəzərdə tutur. Təkbaşlılıqla kollegiallıq arasında düzgün nisbətə əməl edilməsi menecmentin ən mühüm vəzifələrindən biridir. Çünki, menecmentin səmərəliliyi və təsirliyi bu vəzifənin düzgün həllindən asılıdır.

Bu prinsip idarəetmə orqanlarının təşkilatı strukturu formalaşan zaman nəzərə alınmalıdır. Firma və şirkətlərin mərkəzləşmiş rəhbərliyi onların funksional bölmələri və xidmətləri, bütövlükdə mərkəzi aparatı, direktorlar şurası vasitəsilə, qeyri mərkəzləşmiş idarəetmə forması isə istehsal daxili bölmələrinin fəaliyyətilə həyata keçirilir.

Təşkilati sistem istehsal strukturunun yaradılması vasitəsilə avadanlıqların, əmək predmetlərinin, zavod sahəsinin, əmək və informasiya resurslarının və s. səmərəli istifadəsinə imkan yaradır, ən mütərəqqi qayda və metodları tətbiq etməklə fasiləsiz istehsal proseslərinin həyata keçirilməsinə şərait yaradır, idarəetmənin təşkilati strukturunu təkmilləşdirir. İstehsalın idarə edilməsinin təşkilati strukturu - menecment sisteminin fəaliyyətinin quruluşu və əlaqələndirilməsi ilə, biznes-planın yerinə yetirilməsi üzrə idarəetmə qərarlarının işlənilməsi və hazırlanması və realizə olunması ilə məşğul olan şöbə və xidmətlərin külliyyətidir. Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun əsasını ən əvvəl istehsalın özünün quruluşu təşkil edir. İdarəetmə strukturu çərçivəsində idarəetmə məsələləri və funksiyaları müəyyən edilmiş iştirakçılar arasında idarəetmə prosesləri baş verir. Bu iştirakçıların işlərin yerinə yetirilməsinə görə hüquqları və məsuliyyətləri təsbit edilmişdir. Bu mövqedən menecmentin nəzərdə tutduğu məqsədə nail olmaq üçün istiqamətlənmiş idarəetmə prosesinin baş verdiyi çərçivədə idarəetmə strukturuna idarəetmə fəaliyyətinin bölgüsü və kooperasiyası forması kimi baxmaq olar.

İdarəetmə prosesində idarəetmə funksiyaları bir-birini tamamlayır, ümumilikdə və qarşılıqlı əlaqədə onlar idarəetmə tsiklini əmələ gətirir və istehsalın idarə edilməsinin gündəlik məzmununu əks etdirir.

İstehsal sisteminin idarə edilməsi – bütün istehsal proseslərinin şüurlu idarə edilməsidir və bilavasitə onun tərkibinə daxildir:

d) müəssisənin istehsal fəaliyyətinin ümumi strategiyasının və istiqamətlərinin işlənilib hazırlanması;

e) istehsal sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiqi, o cümlədən istehsal proseslərinin hazırlanması və istehsal güclərinin yerləşdirilməsi haqqında qərarların qəbulu, məhsul layihəsinin hazırlanması, işlərin yerinə yetirilməsi, standartların və normaların tətbiq edilməsi;

f) sistemin gündəlik fəaliyyətinin planlaşdırılması və nəzarətin təşkili. Bu səmərəli və ardıcıl planlaşdırmanı, sifarişlərin istiqamətlərini, məhsulun istehsal qrafikini, detalların, cürbəcür istehsal elementlərin axınının idarə edilməsini zənn edir.

Məlum olduğu kimi idarəetmənin inzibati-amirlik sistemində müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin perspektiv planlaşdırılması menecerlərin qarşısında duran məsələlərin içərisində axırıncı yerlərdən birini tuturdu. Çünki menecerlərin diqqəti əsasən operativ idarəetmə məsələlərinin həllinə yönəldilirdi, strateji planların işlənilib hazırlanması ilə məşğul olurdular. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırma və idarəetmə məsələləri böyük aktualıq kəsb edir. Müəssisənin strateji inkişaf planlarının işlənilib hazırlanması menecerlərinin ən ümdə vəzifələrindən birinə çevrilmişdir.

Strateji planlaşdırma şirkətin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşdirilməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyillərin müəyyənləşdirilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma özünün məqsədinə, məzmununa, səviyyəsinə və dövrlərinə görə fərqlənir.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. K.A.Şahbazov “Menecment” B., 2005
2. T.Quliyev “Menecmentin əsasları” B., 2001
3. Q.Qeybullayev “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları” B., 2000
4. A.M.İmranov, A.M.Mustafayev “Menecmentdə motivləşdirmə” B., 2004
5. A.M.İmranov “Menecment” dərslik. B., 2007
6. S.Məmmədov və b. “İdarəetmənin əsasları” B., 2009
7. S.İ.Seyidov “Menecmentin psixologiyası” B., 2001
8. Ş. Ə. Səmədzadə “İstehsal menecmenti” B., 2006
9. M.C.Ataşiyev, Q.S.Süleymanov “İnnovasiya menecmenti” B., 2004
10. A.H.Tağıyev, İ.B.Əmirov “İnnovasiya menecmenti” B., 2004
11. Ə.Əlirzayev “İqtisadi və sosial idarəetmə” B., 1997
12. O.C.Виханский, А.И.Наумов «Менеджмент» Учебник, М., 1999.
13. В.Р.Вестник «Основы менеджмента» М., 2001.
14. Ричард Л. Дафт «Менеджмент» М., 2001.
15. М.М.Максимова «Менеджмент малого бизнеса» Учебник, М., 2007
16. Г.Тульчинский, В.Терентьева «Бренд-интегрированный менеджмент» М., 2001
17. Р.Н.Ботавина «Этика менеджмента» М., 2011.
18. В.Г.Медынский «Инновационный менеджмент» М., 2009
19. Р.А.Фатхудинов «Инновационный менеджмент» М., 2008
20. А.Н.Люкшинов «Стратегический менеджмент» М., 2001
21. А.А.Максютов «Банковский менеджмент» М., 2005
22. В.В.Глухов «Менеджмент» Учебник, М., 1994.
23. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi. Bakı, 2005.
24. Azərbaycanın Regionları. AR-nın Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2006.
25. F.Ə.Məmmədov, A.F.Musayev, M.M.Sadiqov, Ç.A.Kəlbəliyev, Z.H.Rzayev. Vergilər və Vergitutma. Dərslik. Bakı, 2006.
26. A.B.Abbasovun rəhbərliyi ilə Biznesin əsasları. Dərslik. Bakı, 2005.
27. V.M.Niftullayev. Sahibkarlığın əsasları. Bakı, 2004.
28. Ə.Ş.İmanov Keyfiyyətin idarə olunması. Bakı, 2007.

29. Котлер Ф.Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок, Пер. с англ. г. Москва, 2000.
30. Лапушта М.Г.Старостин Ю.П.Малое предпринимательство. Учебное пособие М Инфра. М,2005.
31. Апискин Ю.П. Организация и управление малый бизнесом: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2005.
32. Уткин Э.А. Этика бизнеса Учебник. Москва, 2000.
33. Круглова Н.Ю.Основы бизнеса. Учебник для вузов. Москва, РДЛ.2002.
34. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. М.Дело 2002.
35. Черняк.В.З. Бизнес и планирование учебное пособие. М. 2002.
36. Карлов Б. Деловая стратегия. М.Экономика 2006.
37. Л.П.Владимирова. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М. 2005.

Аннотация.

Централизация — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Централизованными организациями называются те, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Децентрализованные организации — такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела).

Summary.

Centralisation is a concentration of the rights of decision-making, a concentration of imperious powers at top level of a management of the organisation. Centralisation is reaction of the organised system directed on prevention of distortion of the information by its transfer through all increasing quantity of levels of management.

Decentralisation is a transfer or delegation of responsibility for a number of key decisions, and, hence, and transfer of the rights corresponding to these responsibility on the bottom levels of management of the organisation.

As the centralised organisations are called in what the top echelon management reserves the most part of the powers necessary for acceptance of the major decisions. The decentralised organisations - such organisations in which powers are distributed on subordinate levels of management.

The choice problem between centralisation and decentralisation is a problem of a choice of an optimum design of the organisation. In practice there are no completely centralised or decentralised organisations. In the organisations with strongly decentralised structures the major decisions often are accepted only by the employees occupying high enough posts (not below the head of departme