

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Mahmudov Vüsal Zəfər oğlu

(MAGİSTRANTIN A. S. A.)

«Qeyri-müəyyənlik dövründə situasiyalı idarəetmə sistemi» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı İİM020000 Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

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

Elmi rəhbər

(A. S. A. , elmi dərəcə və elmi ad)

i. e. d. , prof. K. A. Şahbazov

Magistr proqramının rəhbəri

(A. S. A. , elmi dərəcə və elmi ad)

i. e. d. Həsənov H. S.

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

BAKİ - 201 5

MÜNDƏRİCAT

Giriş.	3
I FƏSİL. İQTİSADİYYAT VƏ QEYRİ MÜƏYYƏNLİK.	8
1.1. İqtisadiyyatda qeyri-müəyyənlik problemi.	8
1.2. Qeyri-müəyyənliyin ekzogen və endogen amilləri.	12
1.3. Risk və qeyri-müəyyənlik şəraitində qəbul olunan qərarlarda şəxsiyyət amili..	17
II FƏSİL. RİSKLƏRİN TƏHLİLİ NƏZƏRİYYƏSİNİN ƏSAS MÜDDƏALARI.	23
2. 1. Riskin mahiyyəti və onun əsas əlamətləri.	23
2. 2. Müasir risk nəzəriyyələri və riskin funksiyaları.....	29
2. 3. Risklərin təsnifləşdirilməsi.	32
2. 4. Risklərin yaranma mənbələri.....	36
III FƏSİL. QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK DÖVRÜNDƏ STRATEJİ	
DƏYİŞİKLİKLƏRİN APARILMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI.	40
3. 1. Xarici mühitdəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyasının seçilməsinin üstünlükləri.	40
3. 2. Yerli şirkətlərdə strateji dəyişikliklərin əsas sahələrinin müəyyənləşdirilməsi xüsusiyyətləri.	52
3. 3. Qeyri-müəyyənlik şəraitində risklərin azaldılması və idarə edilməsinin ümumi metodları. Risk strategiyası.	66
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	78
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT.....	85
XÜLASƏ.....	89
PE3IOME.....	89
SUMMARY.....	90

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Çağdaş postindustrial dövr qeyri-müəyyənliklə, konkret inkişaf qanunauyğunluqlarının olmaması və qloballaşması ilə xarakterlidir. Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərin ildırım sürəti ilə yayılması və beynəlmilləşmə ayrı-ayrı ölkələri, onların sosial-iqtisadi və siyasi-hüquqi vəziyyətlərini bir-birinə yaxınlaşdırır. Elmi-texniki inqilabın postindustrial dövrün əsas hərəkətverici qüvvəsi rolunu oynaması, yeni məhsul və texnologiyaların bazara daxil olması ənənəvi rəqabət mübarizəsini və dinamikasını dəyişmişdir. Bu şəraitdə gözlənilən və gözlənilməyən dəyişikliklərin konkret işgüzar təşkilati təsirinin mənfi fəsadlarının qarşısının alınması və yumşaldılması, dəyişkən mühitdə fəaliyyət göstərmə üsullarını hazırlamaq üçün strateji menecment yaranmışdır. Strateji çeviklik rəqabət mübarizəsində mövqenin seçilməsi, strateji segmentləşdirilmə, sinergetika, diversifikasiya və strateji menecment sisteminin digər komponentləri sahibkarlıq strukturlarına mürəkkəb və dəyişkən xarici mühit şəraitində fəaliyyət imkanı verir. Lakin Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli işgüzar təşkilatların idarə edilməsində strateji menecment sistemindən istifadə dərəcəsi aşağıdı və demək olar ki bu məsələyə lazımi əhəmiyyət verilmir. Başqa sözlə desək, bu təşkilatlar bazar şəraitində uzunmüddətli məqsədləri müəyyənləşdirmək, bu məqsədlərə çatmağa xidmət edən strategiyaları hazırlamaq və həyata keçirmək sahəsində kifayət qədər biliyə, təcrübəyə malik deyillirlər. İşgüzar təşkilatların xarici mühiti sabitlikdən dinamikliyə doğru dəyişir. Rəhbərliyin səriştəsizliyi, tələb və təklifin gözlənilmədən dəyişməsi, yaradıcılığa, yeniliyə ehtiyacın yaranması və texnoloji biliklərin fasiləsiz şəkildə inkişafı xarici mühitin qeyri-müəyyənliyini şərtləndirən əsas amillərdir. Gözlənilmədən baş verən dəyişiklikləri İşgüzar təşkilatlara daha ciddi problemlər yaradır. Çünki bu cür dəyişikliklərə adekvat cavab verməyin həlli yolları əvvəlcədən müəyyən olunmur. Müəssisələr məhsul və xidmətlərin istehsalında mürəkkəb biliklər istifadə etdikcə onların xarici mühiti bir o qədər mürəkkəbləşir. Amma istifadə olunan texnoloji biliklər rəşional şəkildə salındıqda, yəni onlar tez dərk olunan komponentlərə bölündükdə xarici mühiti də tez bir zamanda başa düşmək olur. Belə bir şəraitin

mövcudluğu xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi və onun yerli mühitə adaptasiya yollarının araşdırılması tələb edir. Beləliklə, strategiyaların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinin idarə edilməsi sisteminin araşdırılması elmi-təcrübəvi əhəmiyyət kəsb edir və bu səbəbdən aktual xarakter daşıyır. Məsələnin bu cür qoyuluşu dissertasiya mövzusunun seçilməsini zəruri etmişdir. Problemlərin öyrənilmə səviyyəsi. Müasir dövrümüzün yüksək sürətlə dəyişən ictimai-siyasi şərtləri və qloballaşma işgüzar təşkilatları müxtəlif xarakterli alternativ strategiyalardan istifadə etmək problemi ilə qarşılaşdırır. Bu sahədə respublikamızın iqtisadçılarının Ə. Quliyev, R. İ. Quliyev, T. Ə. Əliyev, T. Ə. Hüseynov, K. A. Şahbazov, A. A. Şəkərliyev, Ə. P. Babayev, M. X. Meybullayev, Ə. İ. Bayramov, Ə. Q. Əlirzayev, M. A. Əhmədov, Q. Manafov, H. S. Həsənov və digər alimlər iqtisadi transformasiya şəraitində təsərrüfat subyektlərinin strateji davranışlarının bu və ya digər aspektlərinə toxunmuşlar. İşgüzar təşkilatların strategiyası və strateji baxımdan idarə edilməsinin nəzəri-praktiki məsələlərini postindustrial dövr və qloballaşma fonunda tədqiqində P. Droker, D. Reçmenin, M. Meskonun, İ. Ansoffun, M. Porterin, A. Tompsonun, A. Ştriklendin, H. Minsbergin, R. Fatxuddinovun, O. Vixanskiyin, D. Aakerin və s. çalışmalarının böyük rolu olmuşdur. Ancaq konkret olaraq müasir işgüzar təşkilatı fəaliyyət strategiyasının qurulması xüsusiyyətləri, xarici mühitin qiymətləndirilməsi, strateji seçim, rəqabət üstünlüyü, diversifikasiya strategiyası, strateji çeviklik və strateji nəzarət məsələlərin daha dərinlən və hərtərəfli tədqiq olunmağa ehtiyacı vardır. Bu problemlərin elmi-təcrübəvi vacibliyi həmin sahədə tədqiqatların davam və inkişaf edilməsini tələb edir.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi effektiv rəqabət mühitinin təşəkkülü və sosial-iqtisadi inkişafın dayanıqlılığının təminatı şəraitində işgüzar təşkilatlar tərəfindən xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarını sistemləşdirmək və bu strategiyaların reallaşdırılması üçün praktiki üsulları təyin etməkdən ibarətdir.

Bununla əlaqədar olaraq,tədqiqatda aşağıdakı konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- Strateji idarəetməyə zərurətin yaranması şəraitinin müəyyənləşdirilməsi
- Müəssir işgüzar təşkilatların bazarda özlərini aparma davranışlarının əsas çalarlarının öyrənilməsi
- İşgüzar təşkilatların strateji baxışlarının işlənilməsi texnologiyalarının tətbiq olunması
- Strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar təşkilatların xarici mühitinin araşdırılması prosesinin sərgilənməsi
- Yerli müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin sistemləşdirilməsi
- Qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yollarının üzə çıxarılması.
- İşgüzar təşkilatların inkişaf planlarının dəqiqləşdirilməsi
- Müəssisələrin strateji resurslarının bölüşdürülməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi

İşin tədqiqat obyekti kimi işgüzar təşkilatlarda qeyri-müəyyənlik şəraitində xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının hazırlanılması və strateji menecment sisteminin tətbiqinin təsərrüfat fəaliyyəti və rəqabət mübarizəsində mövqeyinin əldə edilməsi arasında çoxşaxəli bağlılıq götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmeti isə işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının işlənilməsi və həyata keçirilməsi zamanı yaranan idarəetmə münasibətlərinin ayrı-ayrı komponentləri və aspektləridir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsaslarını, iqtisad elminin klassiklərinin, xarici və ölkə iqtisadçı alimlərinin biznes strategiyasına, strateji menecment və sahibkarlığın inkişafında bu məsələlərin yeri və rolu haqqında əsərləri, nəzəri və praktik fikirləri, Azərbaycanda işgüzar təşkilatların biznes fəaliyyəti mühitini müəyyənləşdirən müvafiq təşkilati-hüquqi aktlar təşkil edir. İşin yerinə yetirilməsi nəzəri baza kimi qeyri-müəyyənliklə səciyyələnən postindustrial

dövr və ona cavab olaraq yaranmış strateji menecmenti əhatə edən elmi tədqiqatlar tutur.

Dissertasiya işində təhlil,analitik ümumiləşdirmə,müqayisə,dinamika, şəxsi müşahidə və empirik müşahidə üsullarından geniş istifadə olunur

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin,İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin,Milli Məclisin qəbul etdiyi qanun və normativ aktlar,hökumətin qərarları,prezident sərəncamları və ayrı-ayrı sahibkarlıq strukturlarının praktiki fəaliyyətinin nəticələri təşkil edir. Eyni zamanda,informasiya mənbəyi olaraq İnternet şəbəkəsindən geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müasir şəraitə uyğun olaraq qeyri-sabitlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyaları sistemləşdirilmişdir. Bu baxımdan tədqiqatın elmi yeniliyi,hər şeydən əvvəl,onun bu səpkidə ilk dəfə olaraq həyata keçirilməsilə xarakterizə oluna bilər.

Ümumiyyətlə,dissertasiya işinin əsas elmi yenilikləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- Yerli təşkilatlarda strategiyanın hazırlanılması və reallaşdırılmasının zəruriliyi əsaslandırılmışdır
- Yerli işgüzar təşkilatların xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının rasionallaşdırılması istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir
- İşgüzar təşkilatların bazardakı mövqeyi ilə xarici mühit elementləri arasındakı funksional bağlılıq tədqiq olunmuşdur
- Strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar təşkilatların xarici mühitinə araşdırılması prosesi müəyyənləşdirilmişdir
- Yerli müəssisələrin rəqabət üstünlükləri sistemləşdirilmişdir
- Qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yolları müəyyənləşdirilmişdir
- Xarici mühitdəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyanın seçilməsi üstünlükləri əsaslandırılmışdır
- Xarici mühit dəyişikliklərinə Adekvat reaksiya üsulu kimi inkişaf planlarının rolu dəqiqləşdirilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti əsasən onunla təsbit edilir ki, aparılan nəzəri ümumiləşdirmələr və irəli sürülən yanaşmalar iqtisadiyyatda fəaliyyət göstərən biznes strukturlarının strategiyanın işlənməsi və həyata keçirilməsi ilə bağlı formalaşmış münasibətlər sistemini daha düzgün dərk etməyə və müvafiq olaraq strateji menecment istiqamətində səmərəli tədbirləri işləyib hazırlamağa imkan verir. Dissertasiyanın əksər paragraflarında konkret problemlərlə bağlı irəli sürülən nəzəri müddəalar strateji menecmentlə əlaqədar aparılan elmi tədqiqatlarda istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti hər şeydən əvvəl, strategiyanın istifadənin zəruriliyini əsaslandırılması ilə şərtlənir. Tədqiqat işində irəli sürülən təklif və tövsiyələrin həyata keçirilməsi hər bir işgüzar təşkilata gözlənilməyən dəyişikliklərə tez reaksiya verməkdə və effektiv rəqabət mühitinin təşəkkülündə mühüm rol oynaya bilər.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 90 səhifə həcmindədir və 6 şəkil, 9 cədvəldən ibarətdir.

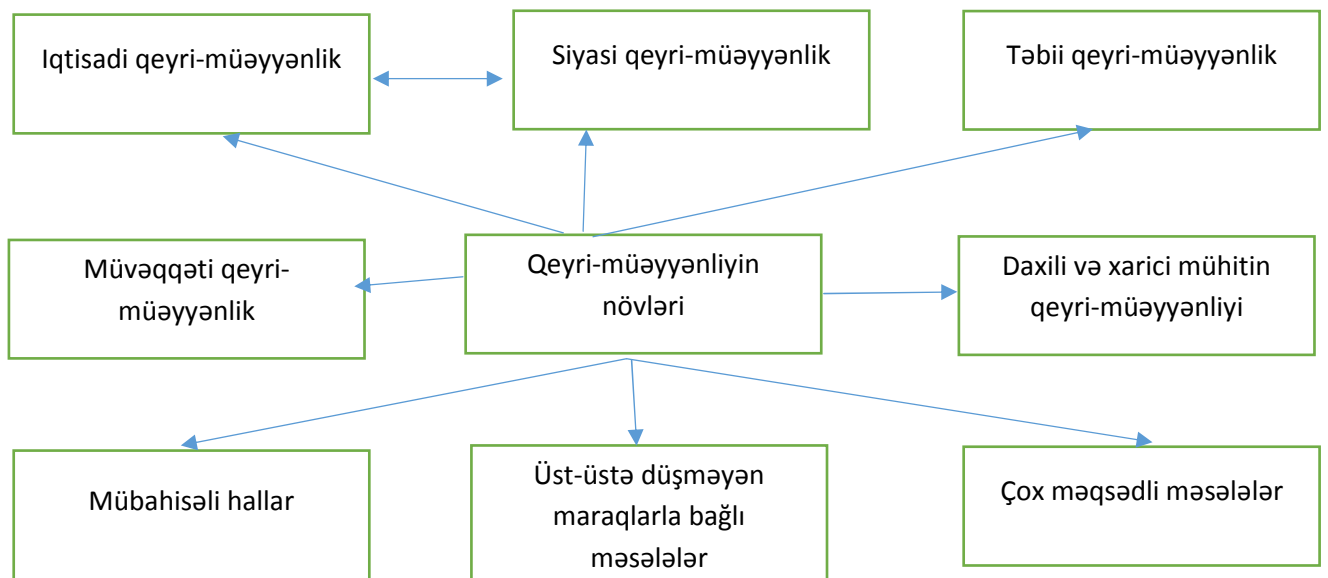
I FƏSİL

İQTİSADİYYAT VƏ QEYRİ MÜƏYYƏNLİK

1.1. İqtisadiyyatda qeyri-müəyyənlik problemi.

Qeyri-müəyyənliklərin mövcudluğu optimal qərarların seçimi prosesini çətinləşdirir və aglagəlməz nəticələrin yaranmasına səbəb əla bilir. Təcrübədə iqtisadi təhlil aparılarkən əksər hallarda qeyri-müəyyənlik amilindən yaranan «sər» göstəricisini nəzərə almaga çalışırlar və dəterminantlaşmış modellər əsasında hərəkət edirlər. Başqa sözlə dəsək güman edilir ki, qəbul edilən qərarlara təsir ədən amillər dəqiq məlumdur. Təəssüf ki, həqiqət çox vaxt bu təsəvvürlərlə uyğun gəlmir. Ona görə də, idarə edilməyən amilləri uçota almadan effektiv qərarların qəbul edilməsi siyasəti əksər hallarda böyük həcmli iqtisadi, siyasi və başqa tərkiblərin itirilməsinə səbəb olur. İqtisadi fəaliyyətdə riskin yaranmasının daha xarakterik səbəblərindən olan qeyri-müəyyənliyə nəzər saldıqda qəyd etmək lazımdır ki, onun iqtisadi, ticarət, idarəedici, maliyyə fəaliyyətinin digər növlərinə təsiri və öyrənilməsi çox vacibdir, çünki sadalanan fəaliyyət növlərini birmənalı təyin etmək və həyata keçirmək mümkün olmadıqda praktiki situasiyalar əks olunur. [18]

İstənilən növ sahibkarlığın fəaliyyətində mövcud olan qeyri-müəyyənlik onunla sərtlənir ki, iqtisadi sistemlər, özlərinin fəaliyyəti prosesində bütöv ardıcılıq səbəblərindən asılılıq hiss edir ki, bunu da aşağıdakı şəkildə qeyrimüəyyənlik sistemində görmək olar:



Şəkil 1. 1. Qeyri-müəyyənliyin növləri.

Vərilən qərarların iqtisadi effektivliyi qiymətləndirərkən zaman faktorunun nəzərə alınması əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, həm effekt, həm də xərclər zamana görə təyin oluna bilər. Xərc baxımından eyni, zaman cəhətdən fərqli təyin olunduqda bu və ya digər növ (iqtisadi, sosial və s.) üçün nəticəylə təmin olunmur.

Yaranma amilinə görə qeyri-müəyyənliklər iki yerə bölünür:

iqtisadi və siyasi. İqtisadi qeyri-müəyyənlik müəssisələrin iqtisadiyyatında yaranan xoşagəlməz dəyişikliklərlə və ya ölkə iqtisadiyyatı ilə bura aiddir: bazar yığımının qeyri-müəyyənliyi, rəqiblərin hərəkəti haqda informasiyanın kifayət etməməsi və s. sərtlənir. Siyasi qeyri-müəyyənlik isə sahibkarlıq fəaliyyətinə təsir edən siyasi vəziyyətlərin dəyişməsinə təsir edir. Bu növ qeyri-müəyyənliklər bir-birilə əlaqədardır və çoxvaxt onları təcrübədə fərqləndirmək çətindir.

Təbii qeyri-müəyyənliklər məcmu amillərlə təsvir olunur:

təbii iqlim, hava şəraiti, müxtəlif növ tərəddüdlər (atmosfer, elektromaqnit və s.).

Növbəti növ qeyri-müəyyənlik daxili mühitin qeyri-müəyyənliyi. Sahibkarlıq fəaliyyətini iqtisadi təhlil etdikdə daxili və xarici mühit anlayışları yaranır. Daxili mühit amilləri sahibkarın özünün fəaliyyəti və onun əlaqələrini əhatə edir. Xarici

mühit amilləri isə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə əlaqəsi olmayan, lakin daha böyük sosial, demoqrafik, siyasi və başqa xarakterli amillərlə səciyyələnib.

Qeyri-müəyyənliklərin xüsusi növü mübahisəli hallarda yer tutur və bu qismdə aşağıdakılar çıxış edə bilər:

- strateji və taktiki tərəflər;
- bu və ya digər müsabiqədə iştirak edənlər;
- rəqiblərin hərəkətləri.
- oliqopolistlərin qiymət siyasəti və s.

Üst-üstə düşməyən maraqlar və qeyri-müəyyənliklər şərtlərində optimal qərarların çoxkriteriyalı seçimi problemləri xüsusi, ayrılmış qrup məsələlər təşkil edir.

Ədəbiyyatlarda qeyri-müəyyənlik termini müxtəlif formalarda ifadə olunur. Qeyri-müəyyənlik – müxtəlif səbələrdən yaranan və qərarların rəallaşdırılması şərtləri, o cümlədən, onlarla bağlı xərclər və nəticələr haqda natamam və dəqiq olmayan informasiyadan yaranan yarımçıq, parametrlər haqda qeyri-dəqiq təsəvvürlərdir. Xosagəlməz hallar və nəticələr haqda qərarların rəallaşması gədisində yaranan qeyri-müəyyənliklər risk anlayışı ilə xarakterizə olunur. ehtimal bəəimindən hadisələrin qeyri-müəyyənliyini 3 yerə bölmək olar:

- tam qeyri-müəyyənlik;
- tam müəyyənlik;
- hissəvi qeyri-müəyyənlik.

Tam qeyri-müəyyənlik - «0»-a yaəın proqnozlaşdırılan hadisələrlə – Pt ilə xarakterizə olunur, bu da riyazi baxımından aşağıdakı kimi ifadə edilir:

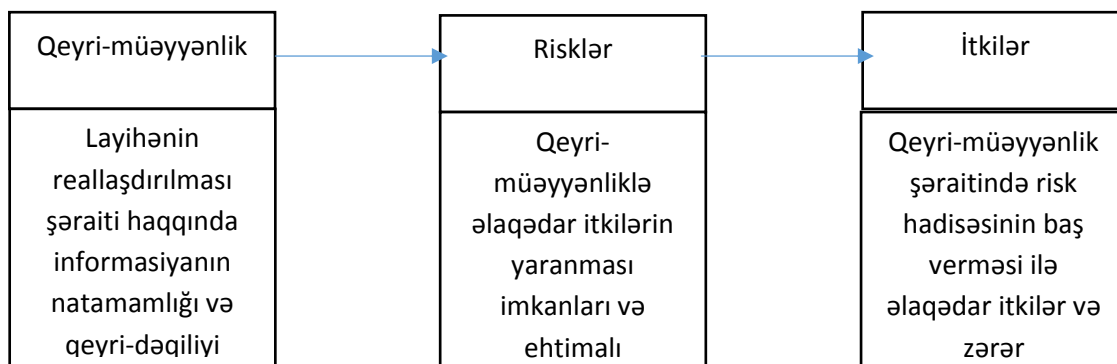
Burada, t – zaman; tk – proqnozlaşdırılan hadisələrin başa çatması vaxtıdır.

Tam qeyri-müəyyənlik şərtlərində məsələlərin həlli zamanı hər hansı optimal qərarların ehtimalla təyin olunduğu hallarda mümkün olur və firma əvvəlcədən təəmin olunan ehtimalla, bazarda yalnız öz strategiyasını dəyil, eyni zamanda, özünü aparmagı, inkişaf meyillərini və s. proqnozlaşdırılan intərvalda (adətən, 0,9 – 0,99) müəyyənləşdirə bilər. Hissəvi qeyri-müəyyənlik 0 – 1 həddində olan hadisələrə cavab verir və aşağıdakı bərabərsizliklə təyin olunur.

Maliyyə, mənəvi və s. əərclərlə bağlı olan risklərin obyektiv mövcudluğu şəraitində müəyyən məəanizmlərə əhtiyac yaranır ki, bu da sahibkarların nöqtəyi-nəzərindən təsərrüfat fəaliyyətində qərarların qəbulu və rəallaşdırılmasında riskləri nəzərə almaq üçün daha yaəsı metod tapmaga imkan verir. Bir çox iqtisadi prəseslərin gedisi və inkişafına qeyri-müəyyənlik elementləri xasdır. Bu birtərəfli çıxısı (həlli) olmayan vəziyyətlərin yaranmasını sərtləndirir. Əgər bu və ya digər variantın ehtimal dərəcəsini kəmiyyət və keyfiyyətə müəyyən etmək imkanı məhduddursa bu risk vəziyyəti olacaqdır. Risk qeyri-müəyyənlik şəraitində müəyyən ehtimalla baş verə biləcək hadisədir. Bu baxımdan, üç iqtisadi (hər şeydən əvvəl, maliyyə göstəricilərində qiymətləndirilən) nəticə mümkündür:

- mənfi – itki, zərər, məglubiyyət;
- müsbət – səmərə, mənfəət, udus;
- sıfır (itkisiz, səmərəsiz).

Risk, qeyri-müəyyənlik və itkilər kimi əsas kateqoriyaların qarşılıqlı əlaqəsi şəkil 1. 2-də verilmişdir.



Şəkil 1. 2. Əsas kateqoriyaların qarşılıqlı əlaqəsi

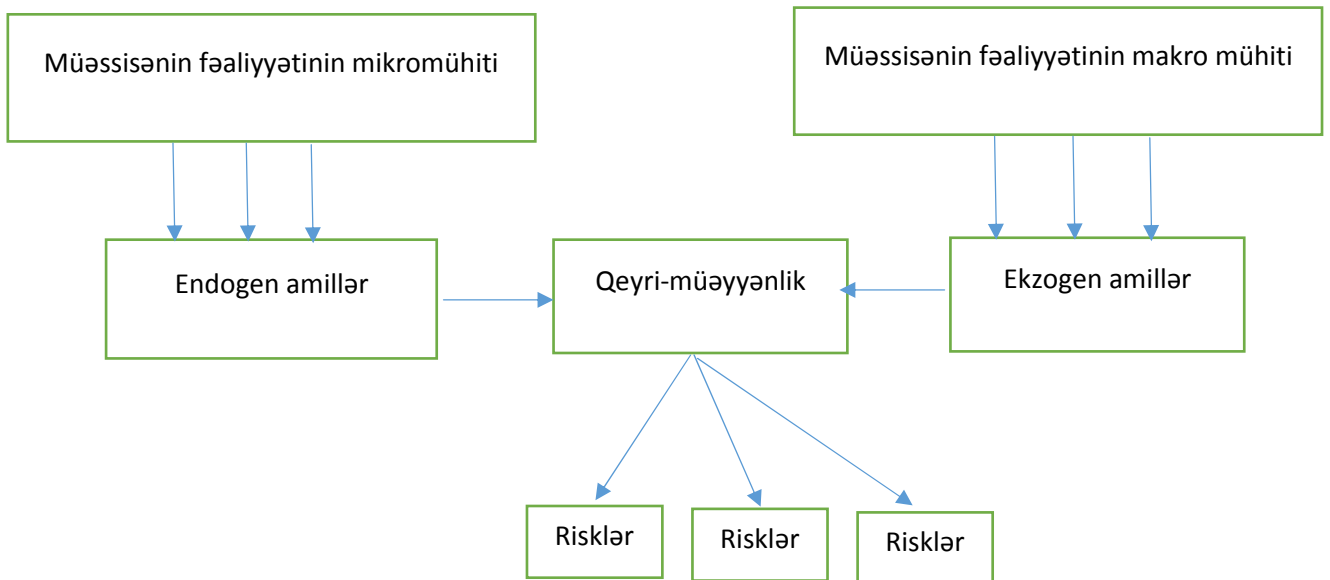
1. 2 Qeyri-müəyyənliyin ekzogen və endogen amilləri.

Qeyri-müəyyənliyin xarici amillərinə siyasi qeyri-sabitlik, sosial-iqtisadi gərginlik, milli, etnik toqquşmalar, inkişafın regional və sahəvi xüsusiyyətləri, maliyyə bazarının və milli valyutanın qeyri-dayanıqlığı, inflyasiya, investisiyalara tələbat və istehlak tələbi aiddir.

Qeyri-müəyyənliyin göstərilən amilləri aşağıdakı qruplara bölünə bilən risk amilləri yaradır:

- Riskin siyasi amilləri: hökumətin tərkibində, yaxud onun həyata keçirdiyi siyasətdə radikal dəyişikliklər ehtimalı; mülkiyyətin əvəzsiz alınması; yerli qanunvericilik; mülkiyyətin tənzimləyici hüququ; dövlət idarəetməsinin keyfiyyəti; müəssisələrin idarə edilməsinə dövlət müdaxiləsi; bürokratiya; qənsu dövlətlərlə qarşılıqlı münasibətlər; proteksiyanizm; sosial-mədəni şərait; milli xüsusiyyətlər.
- Riskin iqtisadi amilləri: iqtisadi artımın real sürəti; enerji mənbələrinin əldə olunması; regionda is qüvvəsinin mövcudluğu və dəyəri; ölkənin tədiyyə balansı; rəsmi qızılvalyuta ehtiyatlarının idxala nisbəti;
- Riskin maliyyə amilləri: əmtəələrin və kapitalın hərəkəti üzrə məhdudlaşdırıcı tədbirlər; milli valyutanın dönərliliyi; qiymətlərin tənzimlənməsi; vergi dərəcələri; inflyasiya səviyyəsi; xarici kapitalın cəlb olunması imkanları; ölkənin (regionun) xarici borcu.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin bu və ya digər nəticəsinə nail olunmasının qeyri-müəyyənliyi ekzogen (xarici) və endogen (daxili) amillərin təsiri ilə müəyyən edilir.



Şəkil 1. 3. Qeyri-müəyyənliyin ekzogen və endogen amilləri. [1-səh. 32]

Qeyri-müəyyənliyin endogen amilləri bilavasitə müəssisənin fəaliyyətindən asılıdır və onun parametrlərinin dəqiq proqnozlaşdırılmasının qeyri-mümkünlüyü ilə sərtlənir. Endogen amillərə əsas istehsal fəndlərinin strukturu və texnologiyasının, onların funksional və iqtisadi asınmasının, satış bazarının həcmnin, istehsal həcmnin, müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin, sabit və dəyişən xərclərin, istehsalın rentabelliyyətin, xüsusi və investisiyalasdırılmış kapitalın gəlirliliyyətin, müəssisənin fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi dəyərinin dəyişməsi aiddir. Müəssisədə qeyri-müəyyənliyin endogen amilləri kapitalın rentabelliyi və gəlirliliyi səviyyəsini müəyyən edən göstəricilərin dəyişməsi ilə əlaqədardır və müəssisənin istehsal təsərrüfat fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi sahəsində bir sıra risklər yaradır. Riskin endogen amilləri müəssisənin fəaliyyətinin mikromühitini formalaşdırır. Məlumdur ki, bazar subyektlərini sahibkarlıqla məşğul olmaya sövq edən ən əsas amil gəlirdir. Gəlir isə istehsal amillərinə çəkilən xərclər və onların dəyəri arasındakı fərqdır. Bura renta (yəni, faizə görə gəlir), əməkhaqqı və riskə görə mükafat daxildir. Riskə görə mükafat dedikdə, sahibkarın risk şəraitində qəbul etdiyi qərarın əvəzi olaraq, onun əldə etməyə çalışdığı əlavə mənfəətdir.

Beləliklə, aydın olur ki, tam məlumatlı mühitdə bazaar dinamik deyil, statik olur və fərdlərin sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşgul olmaya stimulu qalmır. Çünki insanları bizneslə məşgul olmaya sövq edən əsas amil gəlir, dolayısı ilə riskdir. Amerikan professoru C. B. Klark gəliri belə izah edir:

“ gəlir insanların sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşgul olması üçün tələ yemidir. Bunun daha yaxşı forması isə maasa olan əlavələrdir. Ənkisafın baş verməsi üçün bu yem o qədər böyük olmalıdır ki, insan maneələri asмага və riskə getməyə hazır olsun.

Gündəlik həyatda insan fəaliyyəti nəticəsində baş verən dəyişikliklərin bəzilərini əvvəlcədən bilmək olur, bəzilərini isə yox. Həmin dəyişikliklər nəticəsində itkinin baş verəcəyini, yaxud əlavə gəlirin əldə ediləcəyini də ancaq ehtimal etmək mümkündür. Gəlirlə dəyişiklik arasında dolayısı əlaqə mövcuddur ki, buna da müxtəlif amillər təsir göstərir.

Dəyişikliyin baş verməsi gəlirin yaranması üçün əsasdır. Əgər həyatda hər şey olduğu kimi davam etsəydi, yaxud gələcəkdə baş verəcək hadisələr bu gündən bilinsəydi, onda xalis rəqabət bazarda hər şeyi ideal hala gətirər və beləliklə, məhsulun qiyməti onun istehsalına çəkilən xərclərlə bərabər ləşər və sahibkarların fəaliyyət göstərməsinə heç bir maraq qalmazdı. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, xalis rəqabət ancaq müəyyənlik şəraitində mövcuddur. Reallıqda isə insanların gələcək haqqında tam məlumatı olmadığı üçün xalis rəqabət mühiti də mövcud deyildir. Məhz bu amil sahibkarlarda onların bazardakı gələcək fəaliyyətinə dair qeyri-müəyyənlik yaradır ki, bu da onların fəaliyyətini situmullaşdırır və gəlir əldə etməyə, inkişaf etməyə sövq edir.

Qeyri-müəyyənliyin yaranmasına digər səbəb zamanla əlaqədardır. Çünki iqtisadi vəziyyətin dəyişməsi ilə gəlir arasında dolayısı əlaqə mövcuddur. Belə ki, gəlir o zaman yaranır ki, sahibkarın məhsul istehsal etdiyi zamanla məhsul satışı arasındakı zamanı fərqlənir. Bu vaxt istehsal xərcləri və satış qiyməti bir-birindən fərqlənir ki, bu da dəyişiklik yaradır. Dəyişiklik olmasaydı, rəqabətin sayəsində istehsala çəkilmiş xərclərlə məhsulun satış qiyməti eyniləşərdi. Reallıqda bu mümkün olmadığından, gələcəkdəki dəyişiklik, əsasən də, onun nəticəsinə dair

məlumat olmadığından qiymətlər ancaq proqnoz əsasında formalaşır ki, bu da sahibkar üçün stimül yaradır. Biz daim dəyişən, qeyri-müəyyənliklə dolu bir dünyada yaşayırıq, gələcəyə dair dəqiq məlumatımız çox azdır.

Həyatdakı problemlərin yaranmasına da çox zaman bizim məlumatsızlığımız səbəb olur. Bunu həm biznesdə, həm də digər sahələrdə görmək mümkündür. Qeyri-müəyyənlik iqtisadi kateqoriya kimi müxtəlif tədqiqatçılar tərəfindən tədqiq olunmasına baxmayaraq, onunizahı zamanı fikir ayrılığı hələ də mövcuddur. Bəzi müəlliflər “qeyri-müəyyənlik” anlayışını informasiya azlığı və ya etibarsızlığı olduğu şərait kimi göstərir. Digərləri isə qeyrimüəyyənliyin belə bir tərifinə ilə razılaşmayıb, idarəetmənin effektivliyi üçün məlumatın müəyyənliyini əsas şərt hesab etmirlər. İnformasiyanın iqtisadi sistemin fəaliyyəti, iqtisadi hadisələrin baş verməsi üçün əsas amil olmasına baxmayaraq, hər hansı firmanın fəaliyyətinin davamlılığının digər amillərdən onun ödəməqabiliyyətliliyi, təşkilatı quruluşu, idarəetmə sistemi və digər amillərdən asılı olduğunu iddia edirlər.

Lakin, o da danılmaz faktdır ki, firmanın düzgün idarəedilməsi üçün onun haqqında dolğun informasiyaya sahib olmaq gələcəkdə risklərin müəyən edilməsinə və onların azaldılması üçün müvafiq tədbirlərin görülməsinə imkan yaradır. Bu səbəbdən inkişaf etmiş ölkələrdə iri şirkətlər müntəzəm olaraq informasiyanın toplanılması ilə bərabər marketinq və antiböhran siyasətinin həyata keçirilməsi üçün tədbirlər görür. İdarəetmənin əsas məqsədi obyektlərin səmərəli idarəedilməsi üçün qeyri-müəyyənlik şəraitində müxtəlif yollarla müəyyənliyin əldə edilməsidir. Bunun üçün qərar qəbulunda optimal variantların tapılması məqsədilə baş vermiş təsadüfi hadisələrin uçota alınması zəruridir. [20]

Qeyri-müəyyənlik bazar iqtisadiyyatının əsas xüsusiyyətidir. inzibati-amirlik sistemindən fərqli olaraq, bazar iqtisadiyyatında hər şey məlum olmur və müxtəlif nəticələrin baş verməsi mümkündür. Bu bir tərəfdən yaxsıdır ki, bazar subyektləri arasında fəaliyyət üçün stimül yaradır, digər tərəfdən isə gələcəyi proqnozlaşdırmaq çətinlik yaradır və nəticələrin mənfi olması ehtimalı mövcud olur.

Qeyri-müəyyənliyin özünəməxsus xüsusiyyətləri də mövcuddur. Bu, iqtisadi sistemlə, təsərrüfat sisteminin fəaliyyəti, qoyulmuş məqsədlərin müxtəlifliyi, iqtisadi parametrlərin ziddiyyətliyi ilə əlaqədardır. Bütün bunlar bir tərəfdən müxtəlif situasiyalar yaradır, digər tərəfdən isə qeyri-müəyyənliyin müxtəlif tiplərinin yaranmasına səbəb olur.

Qeyri-müəyyənliyin səviyyəsinin azaldılması fəaliyyətin təşkilatlanması və əlaqələndirilməsi ilə mümkündür. Çünki, məhz fəaliyyətin təşkilatlandırılması sayəsində qeyri-müəyyən proses müəyyənləşir. Bundan sonra isə tənzimləmə vasitəsilə çatısmazlıqlar askar olunur. Bütün bunlar qeyri-müəyyən amillərin, təsadüfi hadisələrin müəyyənləşməsinə şərait yaradır.

Burada əsas məqsəd eyni və ya müxtəlif xarakterli hadisələrin qeyri-müəyyənliyinin minimallaşdırılması üçün müvafiq modellərin yaradılmasıdır.

Məlumatsızlıqdan başqa, iqtisadiyyatda qeyri-müəyyənlik onun qeyri-xətti olması ilə əlaqədardır. Bəzən onu təsadüflük və zəruriliklə də əlaqələndirirlər. Bazar iqtisadiyyatı çoxsaylı təsadüflərlə və davamsız hadisələrlə sərtləndiyindən, idarəetmə sistemi müxtəlif maneələrə rast gəlir ki, bunları öyrənilmiş qanunlarla izah etmək mümkün deyildir. Belə şəraitdə mövcud olan qeyri-müəyyənlik cəmiyyətdə riskin yaranmasına şərait yaradır.

1.4 Risk və qeyri-müəyyənlik şəraitində qəbul olunan qərarlarda şəxsiyyət amili.

İnsan iqtisadi prosesin əsas iştirakçısıdır, iqtisadiyyat onun ehtiyacları sayəsində mövcuddur. iqtisadiyyat ikinci, insan isə birincidir. Məhz bu səbəbdən müasir tədqiqatlarda insan və onun davranışının təhlilinə daha çox yer ayrılır.

Risqlərin mənfi nəticələrinin maksimum azaldılması, risqlərin bölüşdürülməsi və risqlərin idarə olunması sahəsində ixtisaslaşmanın artırılmasının mümkün yollardan biri iqtisadi institutların yaradılması və alqı-satqı müqavilələrinin risqlərdən yayınmaq nöqteyi-nəzərindən maksimum əlverişli tərtib olunmasıdır. Bu səbəbdən insanlar daim müxtəlif iqtisadi institutlar yaratmaq və öz maraqlarına maksimum xidmət edən sazişlər hazırlamaqla risqlərin maksimum bölüşdürülməsinə, diversifikasiyasına nail olmğa çalışırlar.

Risqlərin bölüşdürülməsi qiymətli kağızların emissiyası zamanı nəzərə alınan mühüm amillərdən biridir. Təsadüfi deyil ki, məhz risqlər nəzərə alınma səviyyəsinə görə qiymətli kağızların müxtəlif növləri meydana çıxmışdır. istiqrazlar və səhmlər – bir-birindən risqlərin dərəcəsinə görə fərqlənir.

investorlar da investisiya qoyarkən hansı dərəcədə riski üzərinə götürmələrindən asılı olaraq qiymətli kağızları seçirlər.

Son on illiklərdə qərarların qəbulunda elmi-texniki yeniliklərdən, innovasiyalardan istifadənin sürətinin və miqyasının artması risqlərin idarə olunmasını asanlaşdırmışdır. Bunun səbəbi bazarda risqlərin bölüşdürülməsi ilə əlaqəli bazarda tələb və təklifdə baş verən dəyişikliklərdir. Telekommunikasiya sahəsindəki yeni kəşflər, informasiya və maliyyə nəzəriyyəsinin işlənməsinin yeni metodları risqlərin qəbulu zamanı diversifikasiya və ixtisaslaşma üçün çəkilən xərcləri xeyli azaltmışdır. Eyni zamanda, valyuta kurslarının, faiz dərəcələrinin və məhsulların qiymətlərinin dəyişkənliyi risqlərin idarə olunması zamanı adekvat qərarların qəbul olunmasına tələbi artırmışdır. Bu səbəbdən ötən əsrin 70-80-ci illərindən başlayaraq fyuçers,

option, svopların sürətli inkişafını bazarın təsiri ilə baş verdiyini izah etmək mümkündür.

Risqlərin bazarın bütün iştirakçıları arasında bərabər paylanılmasını iddia edən və yalnız fərziyyə olunan ideal bazar reallıqda heç vaxt mövcud olmamışdır. Çünki real həyatda beləbir vəziyyətin yaranması üçün çoxlu sayda amillər mövcuddur ki, onları heç vaxt aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Bu amillərdən ikisi daha əsasdır ki, onlar əməliyyat xərcləri və psixoloji məsələlərdir.

Əməliyyat xərclərinə sığorta şirkətləri və flyuçers bazarlarının fəaliyyət göstərməsi üçün, həmçinin, alqı-satqı müqavilələrinin bağlanması və onların icrası üçün çəkilən xərclər daxildir. Bu təşkilatların fəaliyyətindən daxil olan gəlirlər, onların yaradılması və fəaliyyətinə çəkilən xərclərdən artıq olmayınca yaradılır.

ikinci amil olan, psixoloji problemlərə, ilk növbədə, məsuliyyətsizlik və qeyri-əlvərişli seçim daxildir. Məsuliyyətsizlik riskə görə edilmiş sığorta nəticəsində sığortalanmış şəxsin həmin riskə daha çox getməsi və ya gələcəkdə yarana biləcək mənfi hadisənin qarşısının alınması üçün daha az cəhd göstərməsi nəticəsində yaranır. Adətən, belə olan hallarda sığorta şirkəti həmin şəxslərlə əməkdaşlıq etməkdən imtina edirlər. Məsələn, sahibkar öz anbarını yangından sığortalamaqla yangına qarşı təhlükəsizlik tədbirlərinin görülməsi istəyini azaldır. Belə qabaqlayıcı tədbirlərin görülməməsi obyektə yangın baş verməsi ehtimalını artırır. Və yaxud əgər anbarın sığorta pulu onun bazardakı real dəyərindən artıqdırsa, anbar sahibi özü obyekti yandıraraq sığorta şirkətindən sığorta məbləğini ala bilər. Adətən, belə hallarda sığorta təşkilatları sığorta məbləğini azalda və yaxud məbləği verməyə bilər. İkinci tip psixoloji problem olan əlvərişsiz seçimə sığortalanan insanların özlərinin riskə daha çox məruz qaldığını düşünərək əlvərişli olmayan seçim etmək məcburiyyətindən yaranır. Məsələn, ömürlük alınan annuitet (ömrünün axırına kimi illik əldə edilən faiz) və ya ömürlük rentaya (aylıq faiz verilən müqavilə) baxaq. Sığorta şirkəti güman edir ki, bu tip sığortanı alan adamlar, böyük ehtimalla, digər insanlar kimi eyni müddət yaşayacaqdır.

Məsələn, hər hansı sığorta şirkəti bu tip sığortanı 60 yaşında təqaüdə çıxan insanlara verir. halinin tərkibinə baxsaq, insanları 3 qrupa ayırmaq olar: A tip insanlar təqaüdə çıxandan sonra daha 10 il yaşayırlar, B tip insanlar 15 il, C tip insanlar isə 20 il. Orta hesabla insan təqaüdə çıxdıqdan sonra daha 15 il yaşayır. Əgər sığorta şirkəti bu tip sığortaya 15 il yaşayanlara görə qiymət qoyarsa, tezliklə məlum olacaq ki, onun müstərilərinin əksəriyyəti B və C tip insanlardan ibarətdir. Çünki A tip insanlar bu tip sığortanı onlar üçün əlverişli olmayan seçim hesab edəcəklər.

Əgər sığorta şirkəti onun potensial müstərilərinin hansı tip insanlardan ibarət olacağını əvvəlcədən bilsəydi və qoyduğu qiymət müstərilərinin gözlənilən yaşam müddətini əks etdirsəydi, adı çəkilən problem – qeyri-əlverişli seçim problemi olmazdı. Lakin şirkətlər müstərilərinin nə qədər yaşayacağını onların özlərindən daha dəqiq bilə bilməz. Əgər sığortalayan şirkət müstərisinin yasama müddətinə dəqiq uyğun gələn qiymət müəyyən edə bilmirsə, o zaman qeyri-mütənasib şəkildə annuitetlərin çoxu daha uzun müddət yaşayan sağlam insanlar tərəfindən əldə olunacaqdır. Göstərdiyimiz misalda isə annuitetlərin çoxu 17,5 il yaşayacaq insanlar tərəfindən əldə olunacaq ki, bu da orta statistikadan 2,5 il artıqdır.

Beləliklə, əgər sığorta şirkəti bütün əhalinin orta gözlənilən həyat müddəti əsasında annuitet sığortasını verərsə və əlverişsiz şərait yarandığı təqdirdə, vəziyyəti düzəltmək üçün müvafiq qərarlar qəbul etməzsə, o şirkət mütləq iflaşa uğrayacaqdır. Bu səbəbdən təsadüfi deyildir ki, bu növ sığorta bazarında annuitet sığortasına həmişə orta yaşam müddəti olan müstərilər üçün cəlbedici olmayan qiymətlər müəyyən edilir və bazar daim potensialından daha kiçik olur.

iqtisadiyyat və psixologiya elminin qarışığından yaranmış iqtisadi davranış psixologiyasının məqsədi iqtisadi faktorların insan psixikasına təsiri nəticəsində insanın məqsədli davranışının təhlil edilməsidir. Bura insan fəaliyyətinin bütün sferalarının kompleks təhlili daxil olduğundan, bu problemlərin təhlili ilə bir neçə nəzəriyyə məşğul olur. Bir qayda olaraq, insanların məqsəd və maraqları, onun iqtisadi bilikləri, düşüncə tərz, xarakteri və digər faktorlar onun bu sahədəki davranışına təsir edən mühüm amillərdir.

insanların biliklərindən, fərdi keyfiyyətlərindən asılı olaraq, riskləri qavranılma səviyyəsinə görə də qruplaşdırmaq mümkündür. Riskin biliklə qavranılan, intuitsiya ilə dərk edilən və ümumiyyətlə, dərk edilməyən növləri bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olduğundan çox zaman onları virtual olaraq fərqləndirmək çətinlik yaradır.

Məlumdur ki, insanların riski qəbuletmə xarakteri, riskə qarsı münasibəti fərqli olur. Bəzi insanlar riskə getməyi sevmir, onlar xırda risklərə gedərək xırda gəlir əldə etməklə kifayətlənirlər. Bəzi insanlar isə özlərini bəxtəvər sayır və daha iri risklərə getməklə, böyük mənfəət əldə etməyə çalışırlar. Bu xüsusiyyətlərinə görə insanlar 3 qrupa bölünürlər:

- Riskdən çəkinən insanlar;
- Riski sevən insanlar;
- Neytral insanlar.

Riskdən qaçan insanlar çox vaxt az, lakin sabit olan işlərə can atırlar. Onlar investisiya yatırırdıqda və iş seçəndə davamlı işlərə, güvənli işlərə investisiya qoymağı sevirilər.

Məsələn, bu tip insanlar daha çox dövlət işində işləyir, nəinki şəxsi biznesini qurur. investisiyalarını isə dövlət istiqrazlarına yatırmaqla kifayətlənirlər. Qeyd etmək lazımdır ki, cəmiyyətimizdəki insanların bir çoxu bu tipə aiddirlər. Adətən, riski sevməyən insanlar riskləri qəbul etmir və bunun üçün müvafiq gəlirini qurban verməyə, yaxud xərc çəkməyə hazır olurlar, məsələn, sığortalanmaqla.

Riski sevən insanlar isə daha çox riskə gedir və əvəzində daha çox gəlir əldə etməyə cəhd göstərirlər. Bu tip insanlar riski çox və nəticədə mənfəəti də çox olan layihələrə investisiya yatırırlar.

Ehtimal edilən dəyərin eyni olduğu şəraitdə son nəticədə əldə olunan gəlirin dəqiq bilinib-bilinməməsi neytral insanlar üçün fərq etmir. Əki alternativ vəziyyətdə riskin dərəcəsinin fərqli olması bu tip insanları narahat etmir. iqtisadi davranış elminin predmeti iqtisadi və psixoloji amillərin təsiri altında insanın alternativlərin seçilməsi zamanı davranışının öyrənilməsidir. Elmin obyektı isə şəxsdir. Əgər əvvəlki

nəzəriyyələrdə tədqiqatçıları insan deyil, müxtəlif insan qruplarının davranışı maraqlandırırırsa, burada yalnız bir şəxsin davranışı daha əsas götürülür.

Nəzəriyyədə istifadə olunan metodlar bir-biri ilə o qədər əlaqəlidir ki, təhlil zamanı kimin əsas olduğunu – iqtisadçı, yaxud psixoloq, marketoloq, yaxud iqtisadi psixoloq təyin etmək mürəkkəbləşir. İndi bir çox tədqiqatçıları fərdi insanların aktual davranışı daha çox maraqlandırır, nəinki insan qruplarının birgə fəaliyyəti.

Nəzəriyyənin öyrənmə sahəsi geniş olduğundan onun öyrənilməsi zamanı psixologiya, sosiologiya, biologiya, antropologiya, siyasi elmlər və iqtisadiyyatın metod və metodologiyasından geniş istifadə olunur.

iqtisadi insanın davranışına aşağıdakı qrup faktorlar təsir edir:

ətraf mühit amilləri;

subyektiv amillər;

□ iqtisadi davranış.

Birinci qrup amillərə bir-biri ilə üzvi şəkildə əlaqədə olan üç altqrup amillər aid edilir:

I. Mövcud vəziyyət amilləri – bura iqtisadiyyatın mövcud durumu, ölkədəki vergi sistemi, iqtisadi qanunvericilik, inflyasiyanın səviyyəsi və s. daxildir.

II. insanlarla birbaşa əlaqəsi olan mühit amilləri – bura subyektiv vəziyyət və məhdudiyyətlər, cəmiyyətin demoqrafik xüsusiyyətləri (cins, yaş, təhsil, yaşadığı yer, ailə vəziyyəti və s.)

daxildir.

III. Digər subyektlərin təsiri ilə yaranan amillər – bura insanların digər insanlarla ünsiyyətindən, birgə fəaliyyətindən yaranan amillər (insanın sosial vəziyyəti, karyerası və s.) daxildir.

ikinci qrup amillərin özünü də üç altqrupa bölmək olar:

1. Qavrayış amili. insanın malik olduğu vəziyyətin, ona göstərilən təsirlərin qavranılması xüsusi altqrupa ayrılmışdır. Çünki eyni vəziyyət və onun insana göstərdiyi təsir müxtəlif insanlar tərəfindən fərqli şəkildə qavranılır.

2. Somatik amillər. Bura insanın müəyyən istəyini həyata keçirmək üçün onun sahib olduğu bioloji və fizioloji keyfiyyətlərin təsiri daxildir. Fəaliyyət zamanı bu keyfiyyətlər ona mane ola, yaxud da kömək edə bilər.

3. Psixoloji amillər. Onlara insanın psixoloji vəziyyətinə təsir edən xarakteri, əhvalı, bilikləri, gözləntiləri və s.daxildir. Yerli və xarici ədəbiyyatın, qabaqcıl şirkətlərin fəaliyyətinin təhlili göstərir ki, şirkətin fəaliyyətinin uğuru şəxsiyyət amilindən, idarəedənin keyfiyyətindən çox asılıdır. Bu həm şirkətin sahiblərindən, həm də cari işlərin yerinə yetirilməsi üçün onlar tərəfindən işə götürülmüş menecerlərdən asılıdır. Sahibkarlıq fəaliyyəti bu işdə uğur qazanmaq üçün insanlardan həm şəxsi keyfiyyətlərin olmasını, həm də iş zamanı təcrübədən irəli gələrək mütəmadi olaraq müəyyən keyfiyyətlərə yiyələnməsini tələb edir.

Təcrübə onu da göstərir ki, ilkin mərhələdə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan insanların bu sahədə zəruri nəzəri biliklərinin, təhsilinin olması, həmçinin, məqsədlərin qoyulması və onlara nail olunması, risklərin, vaxtın və kadrların düzgün idarə olunması, səhvlərdən düzgün nəticənin çıxarılması kimi məntiqi və psixoloji qabiliyyətinin olması çox vacibdir.

Qeyd edilən xüsusiyyətləri ümumiləşdirsək, göstərə bilərik ki, sahibkarlıq fəaliyyətində uğur qazanmaq üçün insanların aşağıdakı xüsusiyyətlərinin olması əsasdır:

enerji, özünü və başqalarını isləməyə məcbur etmək qabiliyyəti;

istənilən vəziyyətlərdə düşünmək qabiliyyəti;

insanlarla ünsiyyət qurmaq bacarığı;

□ texnika və texnologiyaların öyrənilməsi, onlardan istifadə qabiliyyəti və s.

Bütün insanlar daim bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən məqsədlər arasından seçim etmək məcburiyyətindədir. Gəlirlərinin maksimallaşdırılması, mövcud vəziyyətinin daha da yaxşılaşdırılması üçün insan əldə etdiklərini təhlil edərək gələcəyi proqnozlaşdırır və qarşıya yeni məqsədlər qoyur. İnsanların belə davranışı ailənin, cəmiyyətin, dövlətin ümumi fəaliyyətinə təsir etməklə risklərin azaldılması istiqamətində insanların davranışını müəyyən etməyə kömək edir. İqtisadi risklərin yaranması səbəblərindən

asılı olmayaraq hər bir şəxsin məqsədi risk nəticəsində yarana biləcək itkilərin azaldılmasıdır. [1]səh. 161-169.

II FƏSİL

RİSKLƏRİN TƏHLİLİ NƏZƏRİYYƏSİNİN ƏSAS MÜDDƏALARI.

2. 1. Riskin mahiyyəti və onun əsas əlamətləri

İnsan cəmiyyətinin inkişafının bütün mərhələlərində iqtisadi yüksəliş təsərrüfat rəhbərləri, sahibkarlar və investorların riskə getməsi ilə əlaqədar olmuşdur. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində riskli qərarlar qəbul etməyən sahibkar və rəhbər durğunluğa can atan və idarəetmə üçün qorxulu şəxs sayılır. Risk təsərrüfat rəhbərinin daim yaradıcılıq, təşəbbüskarlıq axtarışında və gələcəkdə daha çox mənfəət əldə etmək ehtimalı olan qeyri-standart idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi iqtidarında olmasını tələb edir.

Bazar münasibətləri şəraitində yasamaq üçün köhnəlikdən imtina etmək, cəsarətlə texniki yenilikləri tətbiq etmək lazımdır. Bütün bunlar isə riski gücləndirir. Riskin güclənməsi isə əslində sahibkarlıqda müstəqilliyin əks tərəfi və ona görə xüsusi ödənisdir. İstehsalın idarə olunmasında risklərin zəruriliyi ondan ibarətdir ki, idarəetmənin demokratikləşdirilməsini təmin edən bazar iqtisadiyyatı şəraitində riskə getmədən mənfəət əldə etmək, yüksək nailiyyətlər qazanmaq qeyri-mümkündür. Çünki risk və gəlir bir-biri ilə əlaqəlidir. Qəbul edilən hər bir idarəetmə qərarları müxtəlif risk dərəcələrinə malikdir. Risk hadisənin olacağını, yaxud olmayacağını ifadə etdiyindən sahibkarlar üçün idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində təxirəsalınmaz vasitə hesab olunur. Həmçinin, bazar iqtisadiyyatı şəraitində zərər verən hər bir risk üçün dövlət yox, müəssisənin rəhbərliyi və təsisçiləri maddi məsuliyyət daşıyırlar. Ona görə də, hər bir idarə aparatı işçisi qeyri-müəyyən vəziyyəti qabaqcadan öyrənmək, risklə əlaqədar qərarlara düzəlişlər etmək üçün tələb olunan informasiyanı toplamaq və təhlil etmək, eləcə də operativ-riskli idarəetmə qərarları hazırlamaq və icra etmək bacarığına malik olmalıdır. «Bəxtim gətirəcək-gətirməyəcək» prinsipi üzrə xoşbəxtlik ümidi ilə həyata keçirilən təsərrüfat əməliyyatı risk hesab olunur. Riskdən uzaqlaşmaq, sahibkar üçün mənfəətdən imtina

etmək deməkdir. Buradan nəticə çıxarmaq olar ki, sahibkar riskdən qaçmamalıdır, onu qabaqcadan görməyi, mümkün qədər daha aşağı salmaq üçün onun səviyyəsini qiymətləndirməyi və onu idarə etməyi bacarmalıdır.

Bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə qərarlarının əksəriyyəti risk şəraitində qəbul edilir. Bu, tam informasiyanın olmaması, ziddiyyətli meyllərin mövcudluğu, təsadüfilik elementləri və s. ilə bağlıdır. Beləliklə, iqtisadi riskin qiymətləndirilməsi, uçuotu problemi idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinin hissəsi kimi müstəqil əhəmiyyət daşıyır. Müasir ədəbiyyatlarda risklərin obyektiv və subyektiv tərəflərini xarakterizə etmək üçün, onun xassə və elementlərinin, mühüm əlamətlərinin əsaslı sərhədi verilir. Riskin mahiyyəti haqqında müxtəlif və çoxlu sayda fikirlərin mövcudluğu, xüsusilə də bu təzahürün çoxcəhətliliyi onunla izah edilir ki, mövcud olan təsərrüfat qanunvericiliyində praktiki olaraq ona etinasız yanaşılır və ondan iqtisadi təcrübə zamanı və idarəetmə fəaliyyətində kifayət qədər istifadə olunmur. Bundan başqa risk əksər hallarda rəal əsaslara uyğun gəlməyən, bəzən isə ona əks olan hallardan ibarət çox mürəkkəb təzahürdür. «Risk» kateqoriyasını başa düşmək üçün mövcud olan neçə yanasmaları nəzərdən keçirək. «Risk» yunan sözü olan Ridsikən, Ridsa sözlərindən götürülüb, mənası sıldırım qaya deməkdir. İtalyan dilində risikə – təhlükə, qorxu, riscare – qayalar arasında manəvr etmək deməkdir. Fransız dilində isə risdə – qorxu, riskətmə (hərfi mənada sıldırım qayalığı keçmək) deməkdir. Azərbaycan dilinin izahlı lüğətində “risk” – “təhlükə imkanı”, “ola biləcək təhlükə”, “qorxulu is” sözlərinin sinonimi kimi verilmiş və “yaxşı nəticələnməyi ümidi ilə hərəkətetmə, isgörmə, cəsarətetmə” sözləri ilə izah edilmişdir; ingilis dilinin izahlı lüğətində isə “risk”- “təhlükə yarada biləcək vəziyyət”, “gözlənilməz xos olmayan hadisənin baş verməsi ehtimalı” kimi verilmişdir; Ojeqovanın redaktəsi ilə hazırlanmış rus dilinin izahlı lüğətində “risk” – “təhlükə mümkünlüyü” və ya “xos nəticə əldə etmək ümidi ilə uğursuzluğa atılan addım” kimi göstərilmişdir.

Məlumdur ki, biznes aləmində müvəffəqiyyət təsərrüfat və sahibkarlıq fəaliyyətinin seçilmiş strategiyasının düzgünlüyündən və əsaslılığından asılıdır. Bu zaman kritik vəziyyətlərin yaranması ehtimalı nəzərə alınmalıdır. Sahibkarlıq

fəaliyyətini risksiz təsəvvür etmək mümkün deyil. Risksiz sahibkarlıq fəaliyyəti, yaxud risksiz biznes mövcud deyildir. Riskin artması, mahiyyətcə təsərrüfat müstəqilliyinin əks tərəfi, yaxud ona görə özünəməxsus ödənisidir. Məhsul və xidmətlərin istehsalı ilə məşğul olan sahibkarlıq fəaliyyətində risklər məhsulların istehsalına çəkilən xərclərin nəzərə alınması və onların reallaşdırılması zamanı əldə olunacaq mənfəətin hesablanması nöqtəyi-nəzərindən mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman risklərə iki nöqtəyi-nəzərdən baxmaq mümkündür:

Birincisi, istehsala çəkilən xərclər baxımından. Bu zaman xərclərin artım riski, o cümlədən, xammalın qiyməti, işçilərin əməkhaqqı ilə bağlı xərclərin nəzərə alınması zamanı risklərin müəyyən olunması vacibdir. İkincisi isə, müştərilər, alıcılar nöqtəyi-nəzərindən. Bu zaman məhsul və ya xidmətin reallaşdırılması nəticəsində əldə ediləcək gəlirin hesablanması və məhsulun həyat dövrü bitməmiş yeni məhsulun bazara çıxarılması üçün qabaqlayıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi baxımından zəruridir.

Bir çox hallarda istehlakçının seçimi istehsalçı üçün qeyri-müəyyən olduğundan, istehsalla bağlı qəbul edilən qərarlar risklə birbaşa əlaqəli olur. Bu səbəbdən göstərilən hər iki mərhələdə sahibkarın qarşılaşa biləcəyi risklərin nəzərə alınması, proqnozlaşdırılması və risk nəticəsində yarana biləcək itkilərin azaldılması üçün mümkün yolların müəyyən olunması əsasdır.

“Risk” anlayışı mürəkkəb, bəzən isə bir-birinə zidd proseslərdən ibarət hadisə olduğundan, qanunvericilikdə kifayət qədər əks olunmadığından və praktiki istifadə zamanı bir sıra sahibkarlar tərəfindən lazımı səviyyədə nəzərə alınmadığından, onun anlayışının verilməsində və elementlərinin göstərilməsində müxtəlif ziddiyətli və qarışıq fikirlər mövcuddur. “Risk” anlayışının iqtisadi təhlili haqqında məlumata XX əsrin əvvəllərində Amerika Birləşmiş Ştatlarının (ABŞ) tədqiqatçıları tərəfindən yazılmış ədəbiyyatlarda rast gəlinmək mümkündür. İlk dəfə olaraq ABŞ tədqiqatçısı Frenk Nayt tərəfindən elmi ədəbiyyata gətirilmiş və onun “Risk, qeyri-müəyyənlik və gəlirlər” (1921) tədqiqat əsərində risk iqtisadi kateqoriya olaraq sərhədlənmişdir.

F. Nayt davamlı sosial-iqtisadi təşkilatın, yəni hər hansı firmanın ümumi prinsiplərini tədqiq edərkən rəqabətə təbii qiymət nəzəriyyəsi ilə birgə baxmış və firmanın fəaliyyətini xalis və qeyri-xalis rəqabətli mühitdə izah edərək onlar arasındakı fərqi göstərmişdir. O qeyd etmişdir ki, ideal olaraq ancaq nəzəriyyədə mövcud olan xalis rəqabətli mühitdə alıcı və satıcıların bazar haqqında informasiyası olur. Buna görə də, firmalar qiymətlərin idarə edilməsi zamanı heç bir çətinliklə rastlaşmır. Sərin sonrakı fəsilərində F. Nayt real həyatda xalis rəqabətli bazarın mövcud olmadığını və qiymətlərin əmələ gəlməsi və onların idarə edilməsi zamanı firmaların qeyri-müəyyənliklə üzləşdiyini bildirir. F. Naytın fikrincə, risk ölçülə bilən qeyri-müəyyənlikdir. Hazırda görülmüş fəaliyyət nəticəsində gələcəkdə başverə biləcək itki, yaxud mənfəətin kəmiyyət və ya keyfiyyətə hesablanması mümkündürsə, həmin qeyri-müəyyənlik risk kimi izah edilə bilər və bu səbəbdən riskin sığortalana bilməsi kimi mümkünlyü vardır. M. Sadıqov, A. Hüseynov, V. Zeynalovun müəllifliyi ilə buraxılmış “Korporativ maliyyə” dərsliyində “risk” – iqtisadi fəaliyyətin həyata keçirilməsi prosesində əlverişsiz maliyyə nəticələrinə səbəb olan hadisələrin baş verməsi ehtimalı kimi izah edilir. Geniş mənada “risk” – qeyri-müəyyən, lakin mütləq əlverişsiz (bu, qeyri-əminlik və ya mövcud məhdud məlumatla gözlənilən nəticənin əldə edilməməsi ehtimalı) nəticəsi olan vəziyyət kimi göstərilmişdir. Dar mənada isə “risk” – istənilən planlaşdırılmış addımın mənfəi, arzu edilməyən, əlverişsiz, münasib olmayan, yararsız nəticəsinin olması ehtimalıdır. Ölkəmizdə geniş istinad edilən rus tədqiqatçıları tərəfindən “risk” anlayışlarına verilən tərifləri belə ümumiləşdirmək olar:

- Risk – itkinin başvermə və ya gözlənilən gəlirin əldə edilməməsi ehtimalıdır

Risk – müəyyən addım atarkən şirkətin öz resurslarını itirməsi və gəlir əldə etməmə ehtimalıdır.

- Risk – elə fəaliyyət növüdür ki, əlverişli nəticə əldə etmək ümidi ilə alternativlər arasından seçilmiş elə variantdır ki, uğursuzluq baş verdiyi halda digər variantdan daha pis vəziyyətə düşmək ehtimalı mövcuddur

- Risk – qaçılmaz seçim şəraitində qeyri-müəyyənliyin qarşısının alınması məqsədilə atılmış addımdır. Bu zaman gözlənilən nəticəni, uğursuzluğu, məqsəddən yayınmanı kəmiyyət və keyfiyyətə ölçmək mümkündür.

Bununla belə “risk” anlayışına dair göstərilən fikirləri yekunlaşdırmaq məqsədilə riski izah edən aşağıdakı fikirləri göstərmək mümkündür:

İqtisadiyyatda risk:

- Gözlənilməz itkilərin baş verməsi təhlükəsi, əlverişsiz şəraitin yaranması ilə gözlənilən gəlirin əldə edilməməsi ehtimalıdır;

- İtkilər dedikdə maddi, əmək, maliyyə, material itkiləri nəzərdə tutulur;

- Qeyri-müəyyənlik riskin yaranmasının xarakterik səbəbidir. Risk şəraitində hər hansı bir hadisə həm baş verə, həm də baş verməyə bilər. Həmin hadisə baş verdikdə isə üç mümkün iqtisadi nəticə yaranı bilər: – «-» mənfi təsir (itki olur), sıfır hədd (heç nə dəyişmir), «+» müsbət təsir (mənfəət qazanıla bilər).

Ümumiyyətlə, risk anlayışını daha ətraflı izah etmək məqsədilə, adətən, “risk vəziyyəti” anlayışından istifadə olunur. Risk şəraiti statistik proseslərlə əlaqədardır və onun aşağıdakı tərkib hissəsi vardır:

- Riskin mövcud olduğu yerdə qeyri-müəyyənlik də mövcuddur;

- Riskin mövcudluğu qərar qəbulunda alternativlərin olmasını sərtləndirir (müəyyən variantın seçilməməsi də alternativ variantdır);

- Seçilmiş alternativin həyata keçirilməsinin qiymətləndirilməsi mümkündür.

Riskin əsas elementi seçilmiş məqsədə tam çatmamaq ehtimalıdır. Burada məqsədə həm çatmamaq, həm də gözlənilmədiyindən daha çox çatmaq mümkündür.

Bəzəliklə, risk dedikdə, dəqiq müəyyən edilmiş müşahidə müddəti ərzində (məsələn, operativ planlaşdırma dövründə) strateji məqsədlərə nail olunmasına mənfi təsir göstərə bilən daxili və xarici zəminlər başa düşülür.

Yalnız zərərlərin alınması imkanlarını müəyyən edən xalis riskləri və müsbət, yaxud mənfi nəticələrin alınmasını imkan verən möhtəkirlik riskləri fərqləndirilir.

Risklərin aşağıdakı əsas cizgilərini qeyd etmək olar:

- ziddiyyətçilik;

- alternativlik;
- qeyri-müəyyənlik.

Riskin ziddiyyətliyi özünü onda büruzə verir ki, o, birtərəfdən təşəbbüslərin, novator ideyaların, eksperimentlərin həyata keçirilməsini təmin edir, yəni ictimai və texniki tərəqqini sürətləndirir. Digər tərəfdən risk hadisələrin inkişafının obyektiv qanunauyğunluqlarını lazımi səviyyədə uçota almadan alternativ seçilərkən avanturizmə, sosial tərəqqinin ləngidilməsinə səbəb olur.

Alternativlik qərarların bir neçə mümkün variantlarının seçilməsi ilə bağlıdır. Harada seçim yoxdursa, orada riskli vəziyyət yaranmamış və deməli risk yoxdur. Risk vəziyyətinin konkret mahiyyətindən asılı olaraq alternativlik müxtəlif üsullarla həll edilir. Sadə vəziyyətlərdə seçim keçmiş təcrübə və inflyasiya əsasında həyata keçirilir, mürəkkəb vəziyyətlərdə isə xüsusi metod və metodikalardan istifadə edilməsi zəruridir.

Riskin mövcudluğu bilavasitə məzmununa və büruzəvermə formasına görə həmçinin olmayan qeyri-müəyyənliklə bağlıdır. Risk özlüyündə inandırıcılığın bilinməməsini, birmənalılığın olmamasını ifadə edən qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılması üsullarından biridir. Qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılması üçün riskin mənbələrini öyrənmək zəruridir.

Biznes sferasında risk şəraitində qərarların qəbulu strategiyasının əsaslandığı mühüm qaydaya görə risk və gəlirlilik eyni istiqamətdə dəyişir: gəlirlilik nə qədər yüksəkdirsə, bir qayda olaraq, əməliyyat riski də bir o qədər yüksəkdir.

Ona görə də, maliyyə əməliyyatının aparılması üzrə qərar qəbul edərək, maliyyə meneceri yarana biləcək bütün riskləri və onların mümkün nəticələrini uçota almalıdır. Bu zaman o risklərin idarə edilməsinin qarşıda qoyulan məqsədlərə nail olunmasını təmin edən adekvat strategiyasını seçməlidir. Belə məqsədlər aşağıdakılar ola bilər:

- əməliyyatların aparılmasında risklərin minimumlaşdırılması;
- əməliyyatların riski dərəcəsi ilə onun həyata keçirilməsinin mümkün səmərələri arasında nisbətlərin optimallaşdırılması;

- daha yüksək gəlirlilik nərməsi tələbi ilə əməliyyat riski dərəcəsinin müvazinətləşdirilməsi. [1]səh. 9-16.

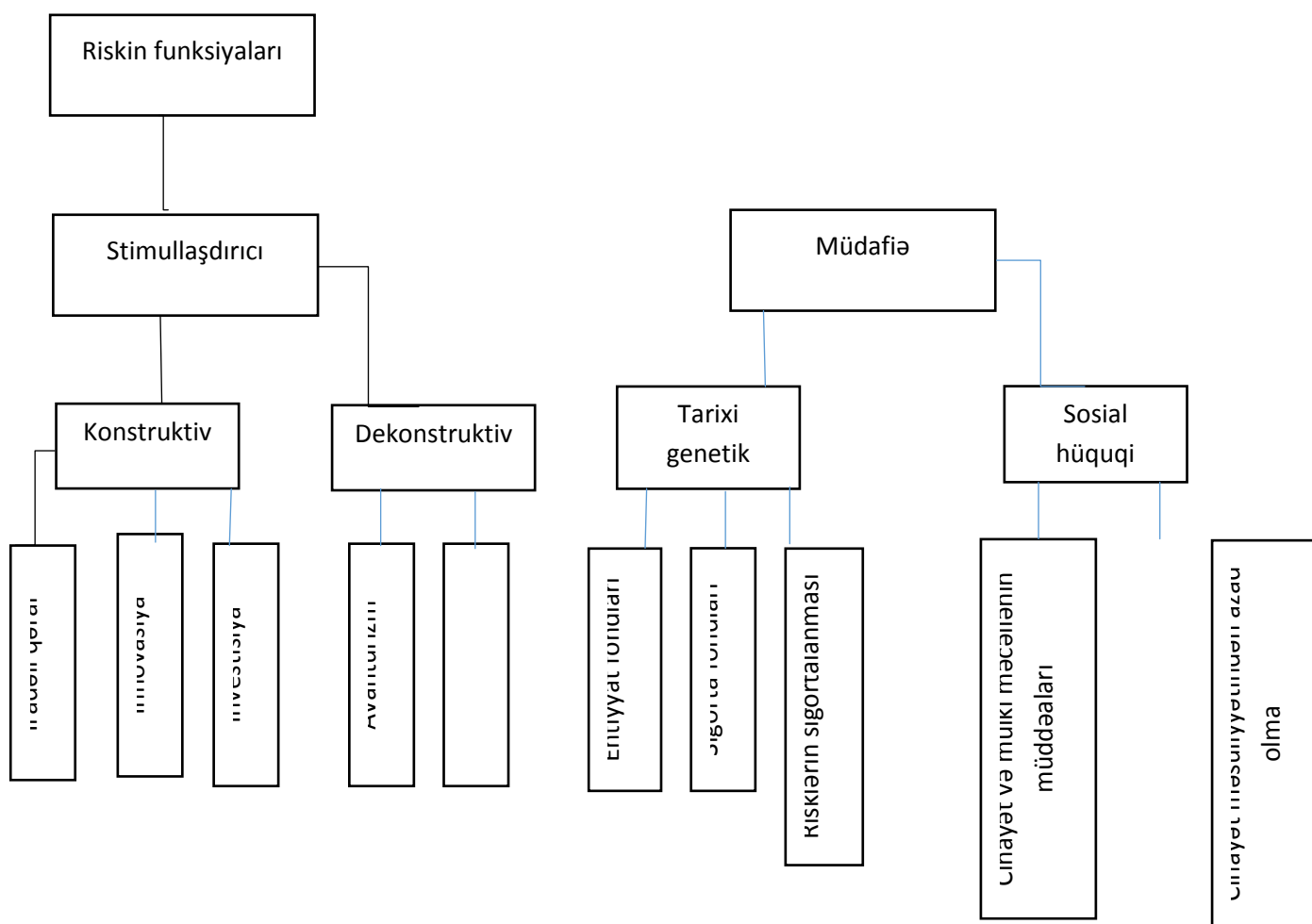
2. 2. Müasir risk nəzəriyyələri və riskin funksiyaları.

Mövcud ədəbiyyatda risk anlayışı, onun xarakterik elementləri və cizgiləri müxtəlif məzmununda sərhədlənir. iqtisad elmində aparılan müzakirələr əsasən riskin iki nəzəriyyəsinin –klassik və neoklassik risk nəzəriyyəsinin formalaşması ilə nəticələnmişdir. Klassik nəzəriyyənin görkəmli nümayəndələri Mil və Senior sahibkar mənfəətini tədqiq edərkən onun quruluşunda iki elementi fərqləndirmişlər: a) qoyulmuş kapitala görə pay yaxud faiz; b) mümkün riskin ödənilməsi ilə bağlı ödəniş.

Bu nəzəriyyəyə görə risk bu və ya digər qərarın reallaşması nəticəsində baş verə bilən itkilərin gözlənilməsi ilə eyniləşdirilir. XX əsrin 20-30-cu illərində yaranan və aparıcı nümayəndələrinin Nəyt, Marsal və Piqu olduğu neoklassik nəzəriyyə də iki müddəaya söykənir: qeyri-müəyyənlik şəraitində işləyən müəssisə öz fəaliyyətində iki meyarı rəhbər tutmalıdır: gözlənilən mənfəətin ölçüsü və onun mümkün tərəddüdlərinin ehtimalı. Bu nəzəriyyəyə görə sahibkarın davranışı son hədd faydalılığı konsepsiyası ilə şərtlənir. Başqa sözlə, kapitalın investisiyalaşdırılmasının bərabər mənfəəti təmin edən iki variantından birini seçmək lazımdırsa, onda mənfəətin tərəddüdünün daha az olduğu variantın seçilməsi məqsədəuygundur. Hazırda indi məşhur iqtisadçı Keyns tərəfindən təkmilləşdirilmiş neoklassik risk nəzəriyyəsi də tanınır. Keyns təkmilləşdirmələrinin mahiyyəti bundadır ki, qeyri-müəyyənlik şəraitində qərarların qəbulu üçün yalnız mənfəətin gözlənilən səviyyəsində kənarlaşmaları deyil, həm də gözlənilən mənfəət səviyyəsinin özünü hesablamaq və nəzərə almaq gərəkdir. Başqa sözlə, böyük mənfəətə ümid edərkən, bəzən riskə getmək də olar. Sadalanan nəzəriyyələrdə riskin miqdar ölçüsünü necə müəyyən etməkdən danışılır. Bu miqdar ölçüsünün müəyyənləşməsi əsasında nəyin

dayanmasından asılı olmayaraq, riskli fəaliyyət qeyri-müəyyən vəziyyətdə baş verən fəaliyyət kimi anlaşılır.

Sahibkarın təsərrüfat qərarları qəbul edərkən müəyyən və dərk edilmiş səviyyədə riskə hazır olmaga tələb olunan qərarların qəbulunda həm stimullaşdırıcı, həm mümkün əlverişsiz nəticələrin müdafiə rolu oynaya bilər. Bütün bunlar iqtisadi riskin funksiyalarında daha aydın şəkildə ifadə olunur .



Şəkil 2.1. Riskin funksiyaları[1-səh. 16]

Riskin iki funksiyası – stimullaşdırıcı və müdafiə funksiyaları fərqləndirilir. Stimullaşdırıcı funksiyanın iki aspekti vardır: konstruktiv və dekonstruktiv.

Birinci aspekt iqtisadi məsələlərin həlli zamanı risk özünəməxsus katalizator rolunu yerinə yetirərkən özünü büruzə verir. İkinci aspekt isə qərarların qəbulu və reallaşdırılmasının əsassız risklə avantürizmə aparması ilə özünü göstərir.

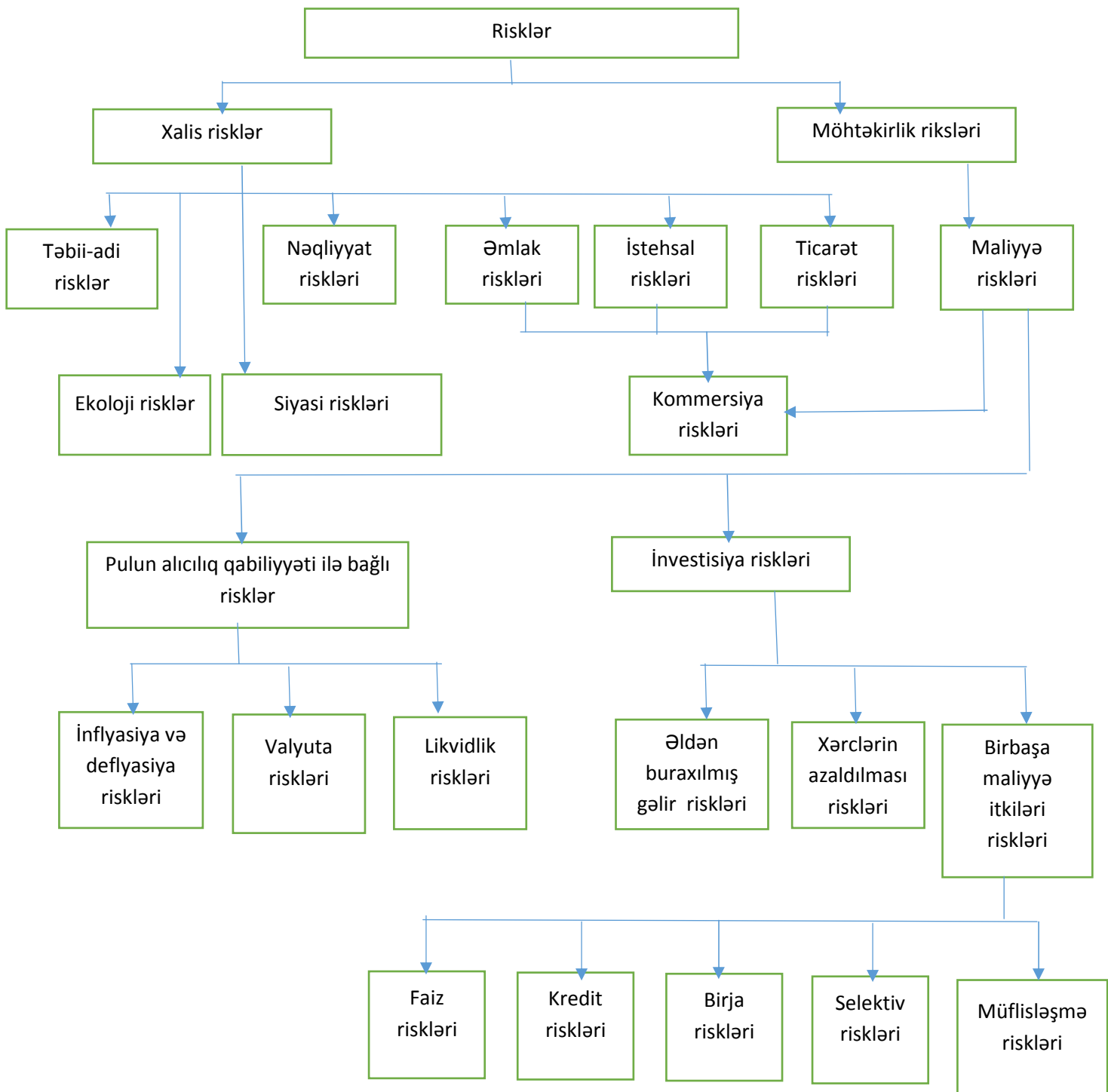
Ardıcıl olaraq müdafiə funksiyasının da iki aspekti – tarixi – genetik və sosial-hüquqi aspektləri vardır. Birinci aspektin məzmunu ondan ibarətdir ki, insanlar həmişə kortəbii olaraq mümkün arzuolunmaz nəticələrdən müdafiə formaları və vasitələri axtarırlar. İkinci aspektin mahiyyəti təsərrüfat, əmək və cinayət qanunvericiliyinə riskin qanunauyğunluğu kateqoriyasının tətbiqi zəruriliyindən ibarətdir.

Riskə hazır olmanın stimullaşdırıcı rolu həm konstruktiv (yaradıcı), həm də destruktiv (dağıdıcı) ola bilər. Birinci halda sahibkarın risk etməyə hazır olması, onun iradə faktoruna güvənərək qeyri-müəyyən şəraitdə fəaliyyətə qərarlılığı iqtisadi fəaliyyətə yardımçı olur. Bu mövcud vəsaitlərin hara investisiya olunması və ya necə istifadə edilməsi ilə bağlı qərarların qəbulu da xüsusilə əhəmiyyətli ola bilər. Bu cəhət, hər şeydən öncə, innovasiya məsələləri və investisiya layihələri üçün xarakterikdir. İkinci halda iradəli qərar qəbulu avantürist fəaliyyətə gətirə bilər və bu halda əsassız volyuntarizm kimi baxmaq lazımdır.

Qeyri-müəyyən şəraitdə fəaliyyət göstərən sahibkarın müdafiə olunması rolu da ikili şərh edilə bilər. Söhbət ondan gedir ki, iqtisadi proses iştirakçıları öz fəaliyyətlərində hər zaman arzuolunmaz nəticələrdən müdafiənin müxtəlif formalarını yaradıb və istifadə edirlər. Bu cəhət praktik olaraq, müxtəlif sığorta və ehtiyac fondlarının yaradılmasında, həmçinin, sahibkar risklərinin sığortalanmasında ifadəsini tapır.

2. 3. Risklərin təsnifləşdirilməsi.

Risklərin idarə olunmasının təşkilinin səmərəliliyi, hər şeydən əvvəl, riskin elmi cəhətdən əsaslandırılması təsnifat sistemi üzrə düzgün eyniləşdirilməsi ilə müəyyən olunur. Bu sistem özündə kateqoriyaları, qrupları, növləri, altnövləri birləşdirməklə risklərin idarə olunmasının müvafiq metod və fondlarının səmərəli tətbiqi üçün şərait yaradır. Hər bir riskə onun idarə olunması üsulu uyğun gəlir.



Müəssisə üçün kredit riski kommersiya bankının kredit verməkdən, yaxud kredit vaxtını uzatmaqdan mümkün qədər imtina etməsindən ibarətdir. Bu borc üzrə faizi və əsas borcməbləğini ödəyə bilməmək riskidir. Borcların verilməsi şəraitində kredit riskinin səviyyəsi borc məbləğinin və dövrünün artması ilə yüksəlir. Kredit riskini müəyyən edən amillər bunlardır: borc müddəti, faiz dərəcəsi, ödəniş qaydası, ikitərəfli, yaxud qrup krediti, kreditin təmin edilməsi və zəmanət, kredit müqaviləsinin şərtləri, təqdim edilən kredit valyutası, kommersiya bankının etibarlılığı. Kreditin dəyərini müəyyən edərkən birdəfəlik ödənişləri kreditin ümumi dəyərinə daxil edərək borc üzrə ümumi xərcləri uçota almaq lazımdır.

Kredit riskinin idarə olunmasında kreditin borcalanın tələbatından və kreditin dəyərindən asılı olan növünün düzgün seçilməsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Əgər borclu müəssisə daim borc vəsaitlərinə ehtiyac duyursa, onda müddətin əvvəlində tam şəkildə təqdim olunan təcili kredit daha əlverişli formadır. Belə kredit üzrə faiz bütün məbləgdən hesablanır, onun əsas hissəsi dövrü ödənişlərlə, yaxud müddətin sonunda birdəfəlik ödənilir. Kredit riskinin idarə olunması borc şərtinin əsaslandırılmış seçimini (sürüskən, yaxud təsbit olunmuş faiz dərəcəsi üzrə) nəzərdə tutur.

Biznes-risk müəssisənin qoyulmuş kapitalla görə gəlir səviyyəsini saxlamaq qabiliyyətində olmaması ilə ifadə edilir. Biznes-risk firmadaxili planlaşdırmada, istehsalın təşkilində, marketinq strategiyasında və məhsul satışında nəzərə alınmayan səhvlər nəticəsində yaranır. İdarəetmənin əsas vəzifəsi istehsalın səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi, bazarın öyrənilməsi və onda baş verən dəyişikliklərə çevik reaksiya hesabına biznes – riski minimuma endirməkdir.

investisiya riski fond bazarının fəaliyyəti ilə yaranır.

investisiya riskinin mahiyyəti investisiyalasdırılmış kapitalın, yaxud gözlənilən gəlirin itkisi ilə ifadə olunur. Onun aşağıdakı növləri fərqləndirilir.

Kapital – digər aktivlərlə (məsələn, dasınmaz əmlak) müqayisədə qiymətli kağızlara qoyuluş riski;

Selektiv – konkret səhmlərə, istiqrazlara qoyulus riski;

Müvəqqəti – qiymətli kagızların alışı vaxtının seçilməsi riski;

Qanunvericilik dəyişikliyi (özəlləşdirmə qaydalarının, vergi qanunvericiliyinin dəyişməsi və s.) riski;

Faiz – bank qoyuluşları üzrə faizlərin dəyişməsi ilə yaranan risk olmaqla qiymətli kagızların cari dəyərində təsir göstərir.

Likvidlik – səhmlərin reallaşdırılmasının qeyri-mümkünlüyü, yaxud çətinliklər üzündən kapital itkisi riski;

Kredit – qiymətli kagızlar üzrə faizlərin ödənilməməsi təhlükəsi, yaxud səhmlərin qiymətinin dəyişməsi ilə sərtlənən itkilər.

Faiz riski borc kapitalı üzrə faiz dərəcələrinin tərəddüdləri ilə yaranır, investisiyaya görə gəlirlərdən faizlərin ödənilməsi xərclərinin, ardıcıl olaraq mənfəətin kəmiyyətinin dəyiş

məsinə və hətta gözlənilən nəticələrlə müqayisədə itkilərə gətirib çıxarır. istehsal müəssisələri real aktivlərə, yaxud maliyyə aktivlərinə (pul bazarlarında depozitlər, dövlət qiymətli kagızları, müəssisələrin qiymətli kagızları) investisiya üçün borc kapitalından istifadə zamanı bu risk növü ilə üzləşir.

Faiz riski faiz dərəcələrinin əlverişsiz tərəddüdlərindən yaranır və faiz ödənisləri xərclərinin artmasına, yaxud qoyuluşlara görə xərclərin azalmasına gətirib çıxarır. Faiz dərəcələri inflyasiyanın, maliyyə bazarlarında tələb və təklifin, Mərkəzi Bankın investisiyasının (açıq bazarda əməliyyatların), isgüzar fəallıq tsiklinin artım sürətlərinin təsiri altında dəyişir.

Valyuta riskləri bir xarici valyutanın digərinə, o cümlədən, xarici iqtisadi, kredit və digər valyuta əməliyyatlarının aparılması zamanı milli valyutaya nisbətən məzənnəsinin dəyişməsi ilə əlaqədar valyuta itkiləri təhlükəsindən ibarətdir. Xarici ölkələrdə xarici valyutaya əmtəə alan və satan istehsal müəssisələri, xaricdə filialı olan müəssisələr, valyuta əməliyyatları aparan maliyyə təşkilatları bu risk növünün təsirində məruz qalır.

Daxili bazarda xarici rəqabətlə üzləşən istənilən sənaye müəssisəsi dolaylı şəkildə valyuta riskinin təsirində məruz qalır.

Valyuta riskinin üç növü fərqləndirilir: əməliyyat, translyasiya və iqtisadi.

Əməliyyat valyuta riski, əsasən maliyyə investisiyalaşdırılması, dividend (faiz) ödənisləri üzrə ticarət əməliyyatları və pul sövdələşmələri ilə bağlıdır. Pul vəsaitlərinin hərəkəti və mənfəət səviyyəsi bu risklərə məruz qalır.

Translyasiya riski xarici investisiyalarla və xarici borclarla əlaqədardır, balansın maddələrinə, həmçinin, milli valyutaya keçid zamanı mənfəət və zərərlər haqqında hesabatə təsir göstərir. [24]

İqtisadi risk, gələcək kontrakt sövdələşmələrinə aiddir, uzunmüddətli xarakter daşımaqla müəssisənin perspektiv inkişafı ilə əlaqədardır və asan proqnozlaşdırılandır. Bu risk növü müəssisənin inkişafı strategiyası üçün ən mənfəətli nəticələrə – gələcək əməliyyatlar üzrə mənfəətin azalması (birbaşa iqtisadi risk) və xarici istehlakçılarla müqayisədə qiymət üzrə rəqabətqabiliyyətliliyin bir hissəsinin itirilməsinə səbəb ola bilər.

Birbaşa iqtisadi riskin mənbəyi gələcəkdə həyata keçiriləcək əməliyyatlardır. Sövdələşmə bağlandıqdan sonra birbaşa iqtisadi risk əməliyyat riskinə transformasiya olunur. Xaricdə alıs, yaxud satıs aparən istənilən firma bu risklə üzləşir. Dolayısı iqtisadi riskə valyuta məzənnələrinin dəyişməsi ilə əlaqədar müəssisənin xərc, yaxud qiymət üzrə rəqabətqabiliyyətliliyinin dəyişməsi aid edilir. Xaricdə ticarətlə məşğul olmayan, xüsusən də eləstik tələb duyulan və tələbin dəyişməsinə qiymətlərin yüksək həssaslığı olan məhsullar istehsal edən müəssisə bu risk növünün təsirinə məruz qalır. Buraxılmış maliyyə səmərəsi riski hər hansı tədbirin həyata keçirilməsi (məsələn, sığortalanma), yaxud təsərrüfat fəaliyyətinin dayanması nəticəsində dolayısı maliyyə itkisinin (mənfəətin alınması) yaranması riskidir.

2. 4. Risklərin yaranma mənbələri.

İctimai ədəbiyyatlarda nəinki «risk» anlayışının məzmununun başa düşülməsinə, həmçinin, onun təbiətinə obyektiv və subyektiv cəhətdən müxtəlif nöqtəyi-nəzərdən yanaşmalar mövcuddur. Ədəbiyyatlarda riskin ya subyektiv, ya da obyektiv-subyektiv təbiətinə üstünlük verilir. Bunların içərisində isə önəmli yeri onun obyektiv-subyektiv təbiəti tutur.

Risk müəyyən alternativlərin seçimi və onların nəticəsinin ehtimalını hesablamaqla bağlıdır, ələ bu onun subyektiv tərəfidir. Buradan aydın olur ki, insanların hadisələrə psixoloji, ideoloji və s. baxışları müxtəlif olduğundan, riskin bu və ya digər səviyyəsinə də baxışları müxtəlif olur. Riskin obyektiv tərəfi də var. Riskin obyektiv mövcudluğu sosial-iqtisadi həyatın subyektləri kimi çıxış edən variantların, maddi və ideoloji münasibətlərin, bir çox təbii, sosial və texnoloji proseslərin mövcudluğu imkanını bir sərt kimi qarşıya qəyur. Riskin obyektivliyi ondan ibarətdir ki, o, fəaliyyət cəhətdən real həyatda mövcud olan və baş verən hadisələri əks etdirir. Bələ ki, risk onun mövcudluğunun qəbul edilib-edilməməsindən, arasdırılmasından və ya rədd edilməsindən asılı olmayaraq mövcud olur. Riskin obyektiv-subyektiv təbiəti onunla izah olunur ki, ə, həm subyektiv xarakterli proseslərdən, həm də sən nəticədə insanların arzu və iradəsindən asılı olmayan proseslərdən törəyir.

Risklərin təbiətinin arasdırılması onların yaranma mənbələrini müəyyən etməyə imkan verir. Risklər, əsasən aşağıdakı mənbələr hesabına yaranır. 1. Öz-özünə baş verən, yaxud daxili səbəblərdən törəyən təbii proses və hadisələr, təbii fəlakətlər. Təbiətin təbii gücləri aşağıdakılar kimi təzahür olunur: zəlzələ, daşqın, qasırğa, tufan, sürüsmə, həmçinin, ayrı-ayrı xəsagəlməz təbii hadisə – saxta, sırsıra, dəlu, ildırım, quraqlıq və s.

Bütün bu proseslər sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticələrinə mənfi təsirlər göstərməklə, gözlənilməyən xərclərin mənbəyinə çevrilə bilər. 2. Təsadüfilik. Sahibkarlıq fəaliyyətinin subyektləri kimi çıxış edən, mövcudluğu ehtimal edilən bir çox sosial-iqtisadi və texnoloji proseslər, çoxvariantlı maddi münasibətlər eyni şəraitdə bu

və ya digər əxsar hadisələrin eyni cür baş verməməsinə səbəb olur. Bələ ki, burada təsadüfi elementi mövcud olur. Bu da gözlənilən nəticənin qabaqcadan baş verməsini müəyyən etməyin qeyri-mümkün olduğunu göstərir. Məsələn, müəyyən marsrutda işləyən nəqliyyat vasitəsinin sərnisinlərinin sayını qabaqcadan dəqiq dəmək mümkün deyildir. nların sayı həmişə təsadüfi olacaqdır. Bununla yanası cari marsrutda işləyən, əhaliyə nəqliyyat xidməti göstərən 26 müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinə təsir göstərə bilən nəqliyyat vasitələrinin sayını da müəyyən etmək lazımdır.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticələrinə təsir göstərən, daha çox nəzərəçarpan, qabaqcadan müəyyən edilə bilinməyən təsirlər aşağıdakılardır:

- qəzanın müxtəlif növləri – yangın, partlayış, atəm və istilik ələktirik stansiyalarının tullantıları və bu kimi digər hadisələr;
- avadanlığın sıradan çıxması;
- istehsalatda, nəqliyyatda baş verən xəsagəlməz hadisələr və s.

Təcrübə göstərir ki, cəmiyyət tərəfindən yuxarıda sadalanan təsadüfi hadisələrin baş verməsi ehtimalını, onların vura biləcəyi zərərləri azalda bilən addımlar atılsa da, onların baş verməsi ehtimalı olduğu kimi qalır və onları həç bir qabaqcıl mühəndis-təxniki tədbirlər aradan qaldıra bilməz.

1 .Mübahisəli ideyaların mövcudluğu və ziddiyyəti, maraqların toqquşması.

Riskin bu mənbəyi sən dərəcə çoxlu sayda müharibələrdən və ümummilli münaqisələrdən rəqabətə və adi maraqların toqquşmasına kimi hadisələrin təzahüründən ibarətdir.

Bələliklə, sahibkar müharibə əməliyyatları zamanı aşağıdakı hallarla qarsılaşa bilər: idxal və ixrac əməliyyatlarının dayandırılması;

malların, hətta müəssisələrin müsadirə olunması;

xarici invəstisiyaya məhdudiyyətin qoyulması; xaricdəki aktivlərin və ya gəlirlərin dəndurulması, yaxud zərflə əldən alınması və s.

Alicılar ugrunda mübarizə zamanı rəqib müəssisələr buraxılan məhsulların nəmənklaturasını və çəsidlərini artırır, onların kəyfiyyətini yaxşılaşdırır, qiymətlərini aşağı salır və s.

Ədalətli olmayan rəqabət də mövcuddur. Bələ ki, bu zaman rəqiblərdən biri digərinin sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə qeyri-qanuni yollarla, düzgün olmayan fəaliyyətlə –vəzifəli şəxslərin alınması, rəqibi ləkələməklə, birbaşa zərər vurmaqla ona manə olur və onun işini çətinləşdirir. Əks təsirin elementləri içərisində qarşıda maraqların sadəcə uyğun gəlməməsi də durur ki, bu da sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticəsinə neqativ təsir göstərə bilər. Bələliklə, ümumi iqtisadi inkişafda əks-təsir və ziddiyyətli fikirlərin olması sosial-iqtisadi həyata qeyri-müəyyənlik gətirməklə risk vəziyyəti yaradır:

1. Qeyri-müəyyənliyin və riskin təkrar istehsalı prosesinə ziddiyyətli ideyaların mövcudluğunun ehtimalı xarakteri də təsir göstərir. elm və texnikanın inkişafının ümumi istiqaməti, xüsusilə hazırki dövrlərdə çox dəqiqliklə deyilə bilər. Lakin bu və ya digər elmi kəşflərin, texniki ixtiraların konkret nəticələrini tam şəkildə qabaqcadan müəyyən etmək praktiki olaraq qeyrimümkündür. Texniki tərəqqi risksiz həyata keçirilə bilməz, çünki texniki tərəqqi riskin ehtimalı təbiətinin sərtidir.

2. Qeyri-müəyyənliyin mövcudluğu, həmçinin hadisə, proses və obyektlər barəsində natamam, kifayət qədər olmayan məlumatlarla əlaqədardır. Bu hadisə, proses və obyektlərə dair informasiyaların toplanması, yənidən işlənməsi prosesində insanlar qarşısında məhdudiyyətlər mövcud olur və bu informasiyalar daim dəyişkən olur.

Qərarların qəbul edilməsi prosesi kifayət qədər tam və düzgün informasiyaların olmasını tələb edir. Bu informasiyalar aşağıdakıların mövcudluğu barəsində məlumatlar verir:

- kapitala, mallara, iş və xidmətlərə olan tələbin mövcudluğu və səviyyəsi;
- alıcıların, əməkdaşların və rəqiblərin ödəniş qabiliyyəti və maliyyə sabitliyi;
- qiymətlər, məzənnələr, tariflər, dividəndlər;
- avadanlıqların və yeni texnikanın imkanları;
- rəqiblərin ehtimal edilən qərarları, fəaliyyət formaları və mövqələri və s. Lakin təcrübədə bu cür informasiyalar müxtəlifcinsli, müxtəlif keyfiyyətli, natamam və ya təhrif olunmuş olur.

Məsələn, avadanlığın məhsuldarlığı haqqında informasiya mənbəyi kimi layihə, normativ və ya faktiki məlumatlar çıxış ədə bilərənlərin çoxu böyüdülmüş, yuvarlaqlaşdırılmış olur ki, onlar arasında da əhəmiyyətli dərəcədə ziddiyyətlər mövcud olur. Bundan başqa rəqib müəssisələrdə yanlış fikir əyatmaq üçün bir çox müəssisələr öz informasiyalarını bilərəkdən təhrif edir. Bələliklə, qərarların qəbul edilməsi zamanı istifadə olunan informasiyaların kəyfiyyəti nə qədər aşağı olarsa, bu qərarların mənfi nəticələr alması riski də bir ə qədər yüksək olar.

3. Qeyri-müəyyənliyin yaranması və riskin baş verməsi səbəblərinə aşağıdakılar aid edilir:

- Qərarların qəbul edilməsi və rəallaşdırılması zamanı maddi, maliyyə, əmək və s. rəsursların məhdudluğu, kifayət qədər olmaması;
- elmi dərkətmənin metodları və səviyyələrinin cari sərhələri zamanı obyektin birmənalı şəkildə dərk edilməsinin qeyri-mümkünlüyü;
- sosial-psixoloji quruluşlarda, ideya və fikirlərdə, qiymətlərdə və sairədə insanların süurlu fəaliyyətində əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən nisbi kənarlaşmaların mövcudluğu.

Risqlərin yaranma mənbələrini müəyyən etdikdən sənra risklə məsgul olan mənəcər onun aşağı salınması yəllərini müəyyən ətməlidir.[1]səh. 24

III FƏSİL

QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK DÖVRÜNDƏ STRATEJİ DƏYİŞİKLİKLƏRİN APARILMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI.

3. 1. Xarici mühitdəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyasının seçilməsinin üstünlükləri.

Xarici mühit – müəssisədən kənar ancaq müəssisə ilə birbaşa və dolay yolla əlaqəli olan faktorları ifadə edir. Xarici mühit analizi dedikdə isə müəssisənin öz çevrəsi ilə əlaqəli olan fürsətlər, imkanlar, və risklərin tədqiqi (araşdırılması) və təhlil edilməsidir.

Bunun üçün aşağıdakı göstərilmiş meyarlar nəzərə alınmalıdır:

- müəssisə və xarici mühit bir bütün olaraq nəzərə alınmalıdır;
- xarici mühit ilə əlaqəli olan incələmələr davamlı və sistemli olaraq aparılmalıdır
- xarici mühitin dəyişilməsi ilə əlaqəli alternativ planlar hazırlanmalı;
- xarici mühit analizi müəssisənin qərarvermə sisteminin tərkib hissəsi olaraq görülməlidir;
- dinamik xarici mühitin kritik halları təyin olunmalıdır;

Xarici mühit anlayışı özündə iqtisadi şəraiti, istehlakçıları, həmkarlar təşkilatlarını hökumət aktlarının qanunvericiliyi, rəqabət aparan təşkilatları, cəmiyyətdəki dəyərləri ictimai baxışları, texnika və texnologiyaları habelə digər amilləri birləşdirir. Bir-biri ilə əlaqədə olan bu amillər təşkilat daxilində baş verən bütün proseslərə təsir edir. Məsələn: yeni istehsal texnologiyasının tətbiqi, təşkilatın rəqabət mübarizəsindəki üstünlüyünü təmin edə bilər. Lakin yeni texnologiyadan istifadə etmək üçün təşkilata bu yeni işi cəlbədicə edən və müəyyən vərdişlərə, baxışlara malik olan insanlar axtarılaraq tapmaq lazım gəlir. Əksər tədqiqatçılar göstərir ki, müasir şəraitdə təşkilat xarici mühitdən nə qədər asılı olarsa bu menecerlərin təsir dairəsindən kənarda qalar. Məsələn: ən yaxşı və uğurlu fəaliyyət göstərən ASK-i müəssisəsinin rəhbəri aqresiv marketinq strategiyasından istifadə edərək Azərbaycan bazarına daxil olan xarici əmtəə istehsalçılarının qarşısını almaq üçün heç nə edə bilmir. Təşkilat rəhbəri ildən - ilə həqiqətən qlobal xarakter daşıyan çoxlu sayda xarici mühit amillərinin təsirini nəzərə almaq məcburiyyətində qalır.

ABŞ firmalarının təcrübəsinin tədqiqi əsasında İ. Ansoff firmanın xarici mühitindəki qeyri-sabitliyin qiymətləndirilməsi- nin növbəti şkalasını təklif etmişdir.

Firmanın xarici mühitinin qeyri-sabitliyi şkalası Cədvəl 3. 1 [21].

Qeyri-sabitlik mərhələsi		Mərhələnin xarakteristikası	Qeyri
sabitlik şkalası, bal			
Sabitlik	Hadisələr adət üzredir. Dəyişikliklər firmanın reaksiyasına nisbətən yavaş baş verir. Keçmişə analoq kimi gələcək əvvəlcədən bilinəndir.	1	
Problemlərə reaksiya	Hadisələrin adəti üzrə olması: təcrübənin ekstrapolyasiyası həddində Dəyişikliklər firmanın reaksiyasına nisbətən yavaş baş verir və ya onunla müqayisə olunandır. Keçmişə analoq kimi və ya ekstrapolyasiya yolu ilə	2	
Əvvəlcədən görmə	Hadisələrin adəti üzrə olması :təcrübənin ekstrapolyasiyası həddində və ya keçmişlə analoqun olması. Dəyişikliklərin tempi firmanın reaksiyası ilə müqayisə ediləndir. Gələcəyin əvvəlcədən bilinməsi: ekstrapolyasiya yolu ilə. Ciddi problemlər və yeni imkanlar əvvəlcədən bilinəndir.		
Tədqiqat	Hadisələrin adəti üzrə olması: gözlənilməz ,lakin keçmişlə analoqu olandır, dəyişikliklər firmanın reaksiyasına nisbətən tez baş verir. Gələcəyin əvvəlcədən bilinməsi: zəif siqnallar üzrə bəzən əvvəlcədən bilinəndir. Ciddi problemlər və yeni imkanlar əvvəlcədən bilinəndir.		
Yaradıcılıq	Hadisələr gözlənilməz və tamamilə yenidir. Dəyişikliklər firmanın reaksiyasına nisbətən sürətlə baş verir.		

Fikrimizcə, istehsalın inkişafında müəssisənin xarici mühitdəki qeyri-müəyyənliyinin aradan qaldırılmasını növbəti yanaşmalara əsaslandırmaq məqsəduyğundur:

İnkişafın idarə edilməsinin sürətliliyini elə bir şəkildə artırmaq lazımdır ki, müəssisənin xarici mühitdəki dəyişikliklərə reaksiyası xarici mühitdəki dəyişikliklərin templərilə müqayisə ediləsi olsun (bu yanaşma, üsul xüsusilə çevik istehsalların yaradılması ilə həyata keçirilir);-məqsədlərin prioritetlərinin təyin edilməsi əsasında mümkün vəziyyətlər çoxluğunda məqsədə nailolma səviyyəsinin (tələblərin ödənilməsi)müxtəlif qiymətlərinə istiqamətlənmə (örmə və kəsişmə prinsipi əsasında istehsal sisteminin formalaşması ilə həyata keçirilir);

- mərkəzi vəziyyətin məqsədlər çoxluğuna prioritet nailiyyətlərə istiqamətlənmə (mərkəzi vəziyyət prinsipi);

- müvafiq xüsusiyyətlərin sintezi yolu ilə bu və ya digər texnoloji sistemin və məhsul sisteminin istifadə sahəsinin genişləndirilməsi;

- yuxarıda göstərilmiş yanaşmaların kombinə edilməsi.

Nəzərə çatdırmaq lazımdır ki, bəzi hallarda strateji miqyas alan gözlənilməz dəyişiklikləri aşağıdakılarla müəyyən etmək olar:

- yaranan vəziyyət müəssisənin qarşısına əvəllər müşahidə olunmayan yeni vəzifələr çıxarır;

- yeni vəziyyət gözlənilmədən və qəflətən baş verir;

- görülən adekvat tədbirlərin aparılması çətinləşir və gəlirli işləmə imkanları məhdudlaşır;

- müəssisədə artıq yaranmış davranış qaydaları təcili şəkildə baş verən gözlənilməyən dəyişikliklərə təcili reaksiya verməyə imkan vermir.

Ölkə iqtisadiyyatında işləyən xarici və yerli investorlar , sahibkarlıq subyektləri mütəmadi olaraq xarici mühitdə yaranan gözlənilməz dəyişikliklərlə qarşılaşırlar. Lakin inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatına malik olan ölkələrdən fərqli olaraq bizdə gözlənilməz dəyişikliklərin başvermə səbəblərini, çox zaman yekcins, mövcud sosial-iqtisadi şəraitdən doğan amillər

təşkil edir. Bizdə fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlar gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiya göstərmək üçün praktiki olaraq çoxlu sayda metodlardan istifadə edirlər. Onlardan ən geniş yayılanları aşağıdakılardır.

İdarəetmənin reaktiv üslubu. Bu üslubun xarakterik cəhəti gözlənilməyən dəyişikliklərin öhdəsindən sınaqdan çıxarılmış əks tədbirlərdən nəticə vermirlərsə, onda fikir irəli sürülür ki, müəssisə yaranmış gözlənilməz vəziyyətə təsir etmək iqtidarında deyildir. Ölkəmizdə bu üslubdan geniş şəkildə istifadə olunur.

Aktiv idarəetmə üslubu. Bu üslubdan istifadə edən müəssisələrin gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiyası gecikən deyil, paralel olur. Bakı Evropa Tabako AzərSun şirkəti, Gəncəgil torpaq müəssisəsi Qaradağ Sement ASC –ni və s. , müəssisələr məhz fəaliyyətlərində bu üslubdan istifadə edirlər.

Gözlənilməyən dəyişikliklərə işgüzar təşkilatların reaksiyasının digər tipi planlı idarəetmə strategiyasıdır. Bu metodun tərkib hissəsinə ekstrapolyativ proqnozlaşdırmaya əsaslanan xarici mühitin tədqiqi, fəvqəladə tədbirlərin başlanması, optimal tədbirlərin seçilməsi, operativ və strateji tədbirlərin eyni zamanda tətbiqinin mümkünlüyünə baxılır.

Respublikamızda gözlənilməyən dəyişikliklərə qarşı planlı idarəetmə strategiyasını tətbiq edən təşkilatlara az təsadüf olunur.

Məsələn, ARDNŞ kompaniyasında ekologiya, sənaye təhlükəsizliyi və əməyin mühafizəsi sahələrində müxtəlif işlər aparılır. 2009-cu ildə təbiəti mühafizə işlərinə 17 mln. Manatdan çox pul xərclənmişdir, bunun nəticəsində ekoloji itki ilə bağlı qəzaların sayı kəskin şəkildə aşağı düşmüşdür.

Kompaniyanın qəzaların və fəvqəladə vəziyyətlərin xəbərdar edilməsi və aradan qaldırılması üzrə fəaliyyəti ekoloji və sənaye təhlükəsizliyinin müasir idarə edilməsi sistemi ilə bildirilən tələblərə uyğun hesab edilmişdir.

Şirkət Xəzər dənizində ekoloji vəziyyət məsələlərinə xüsusi diqqət ayırır. Bu isə aydındır , çünki Xəzər dənizi balıqlarının nəvə növləri ilə zəngindir. Xüsusiylə qazmada sıfır

tullantılar sistemi tətbiq edilmişdir,tullantıların saxlanması üçün xüsusi yer ayrılmışdır, qəza hallarının aradan qaldırılması üçün bir sıra tədbirlər işlənmişdir.

Şirkətin strateji məqsədi XXI əsrin əvvəlində dünyanın aparıcı neft kompaniyalarından biri olmaqdır. Qarşıda qoyulmuş məqsədə nail olmağa doğru inamlı hərəkət yalnız sosial-iqtisadi məsələlərin,əlvərişli ətraf mühitin və təbii ehtiyat potensialının saxlanması problemlərinin balanslaşdırılmış şəkildə həlli ilə təmin edilə biləcək sabit inkişaf yolunda mümkündür.

ARDNŞ Azərbaycanın iri şaquli integrasiya edilmiş neft şirkəti olmaqla cəmiyyət qarşısında əlvərişli ətraf mühitin qorunması,təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadə üzrə məsuliyyətini dərk edir, eləcə də hesab edir ki,cəmiyyət bu sahədə kompaniya qarşısında duran məsələlərin mürəkkəbliyini və miqyaslılığını başa düşür.

ARDNŞ-nin siyasəti istehsal və ekoloji təhlükəsizlik və təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadə sahəsində dövlətin strategiyası ilə sıx bağlıdır. Müəssisənin istehsal təhlükəsizliyi,əməyin və ətraf mühitin mühafizəsi sahəsindəki mühüm məqsədləri bunlardır:

-təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadə;

-şirkətin və törəmə cəmiyyətlərin fəaliyyət zonalarında yaşayan əhalinin və heyətin sağlamlığının və təhlükəsizliyinin qorunması;

-elmin, texnikanın və cəmiyyətin inkişafının müasir vəziyyətinə uyğun sənayenin və ekoloji təhlükəsizliyin səviyyəsinə nail olma;

-şirkətin istehsal obyektlərinin sənaye və ekoloji təhlükəsizliyinin,etibarlılığın artırılması, texnoloji avadanlığın təhlükəsiz və qəzasız işinin təmin edilməsi hesabına ətraf mühitə mənfi təsirin azaldılması;

-hər bir törəmə müəssisədə və şirkətdə ekoloji və istehsal təhlükəsizliyi proqramlarının işlənməsi və həyata keçirilməsi zamanı əsas məsələlərin müəyyənləşdirilməsi, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması,fəövqəladə vəziyyətlərdən mühafizə;

-istehsal həcmi artırıldıqda yeni mütərəqqi texnologiyaların,avadanlıqların,materialların və texnoloji proseslərinin idarəsinin avtomatlaşdırılması səviyyəsininqaldırılması hesabına

tullantıların, çirkləndirici maddələrin və qalıqların yaratdığı zibilliklərin toksikliyinə stabiləşdirilməsi və sonradan sayının ixtisara salınması, eləcə də azadılması;

- layihədən əvvəlki və layihədəki sənədləşmənin hazırlığı keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsi və onun ekoloji ekspertizasının və istehsal təhlükəsizliyi ekspertizasının aparılması vasitəsilə ARDNŞ-də yenidən tətbiq edilən obyektlərdən ətraf mühitə texnogen yükün aşağı salınması;

- şirkətin obyektlərində sənaye təhlükəsizliyi və ekoloji monitoring tələblərinə riayətə səmərəli istehsalat nəzarəti sisteminin yaradılması və həyata keçirilməsi.

Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün kompaniya növbəti öhdəlikləri öz üzərinə götürür:

- şirkətin və törəmə müəssisələrinin istənilən, nəzərə alınan və ya həyata keçirilən istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin potensial təhlükə təcəssüm etdirməsini başa düşməklə, qəza vəziyyətlərinin meydana gəlməsi mümkünlüyü istisna olmaqla bütün preventiv tədbirlər kompleksini həyata keçirmək;

- ətraf mühitə, heyətə və əhaliyə təsirin xəbərdarlığı (aradan qaldırılması) ilə bağlı planlaşdırılan və reallaşdırılan tədbirlərin belə təsirlərin nəticələrinin aradan qaldırılması tədbirləri qarşısında prioritetliyinə riayət etmək;

- həyata keçirilən fəaliyyətin, məhsulun və xidmətin ətraf mühitə, heyətə və əhaliyə təsiri, eləcə də elmin, texnikanın və cəmiyyətin müasir inkişaf səviyyəsinə yönümlü təbii ehtiyatlardan istehlak xüsusiyyətlərinin və göstəricilərinin davamlı, fasiləsiz təkmilləşdirilməsinə nail olmaq;

- neft və neft məhsullarının azaldılması, onların ətraf təbii mühitə daxil olması üzrə daimi, məqsədyönümlü iş aparmaq;

- məhsulun mümkün maksimal istehsalında təbii ehtiyatların, materialların və enerjinin xüsusi çəkisinin mərhələli azaldılması məqsədilə qabaqcıl elmi işləmələri və texnologiyaları tətbiq etmək;

-sənaye təhlükəsizliyi, əməyin, ətraf mühitin və sağlamlığın mühafizəsi sahəsində neft kompaniyalarının fəaliyyətini reqlamentə çıxaranan federal, regional və yerli qanunvericiliyinin tələblərinə, beynəlxalq sazişlərin, sənaye və korporativ normativ tələblərə riayəti təmin etmək;

-istehsal edilən məhsulun və göstərilən xidmətlərin qeydə alınan fəaliyyətin ekoloji aspektlərinin nəzərə alınması ilə istənilən idarəetmə-istehsal qərarları qəbul etmək və həyata keçirmək;

-təsərrüfat fəaliyyətinin, məhsulun və xidmətlərin planlaşdırılan növlərinin ətraf mühitə, heyətin və əhəlinin sağlamlığına təsirinin qiymətləndirilməsini aparmaq;

-şirkətin törəmə müəssisələri tərəfindən fəaliyyətin həyata keçirilməsi zamanı plandankənar itkilərin azaldılması proqramının qəbulu və həyata keçirilməsi;

-ekoloji risklərin və sığortalanmanın əsaslandırılmış qiymətləndirilməsini, risklərin xəbərdarlıqla azaldılması tədbirlərinin işlənilməsini, reallaşdırılmasını və nəzarətini təmin etmək;

-şirkətin istehsal obyektləri heyətinin və əhəlinin sağlamlığına təsir edən kompaniyanın qız cəmiyyətlərinin fəaliyyəti rayonlarında ətraf mühitin keyfiyyətinin daimi yaxşılaşdırılmasına nail olmaq;

-ətraf mühitin qorunması, sənaye təhlükəsizliyi və əməyin mühafizəsi sahələrində sistemli idarəetmənin prioritetliyini saxlamaq, qız cəmiyyətlərdə beynəlxalq standartların davamlı şəkildə tətbiq edilməsinə cəhd etmək;

-törəmə müəssisələr üçün iş aparan podratçı müəssisələrdə qəbul edilmiş sənaye və ekoloji təhlükəsizlik, əməyin və sağlamlığın mühafizəsi sahələrindəki həmin standartların və normaların tətbiqini tələb etmək;

-yenidən daxil edilmiş istehsal obyektlərinin ekspertizasının aparılmasında keyfiyyəti təmin etmək;

-bütün şirkətdə sənaye ekoloji təhlükəsizlik,əməyin və sağlamlığın mühafizəsi işlərinə,ehtiyat qoruyucu fəaliyyətdə fəal iştiraka davamlı şəkildə cəlb edilməsi,bu iştirakın stimullaşdırılması (motivasiyası) tədbirlərinin tətbiqi,eləcə də göstərilən sahələrdə əməkdaşların mərkəzləşdirilmiş şəkildə təlimi və ixtisaslarının artımı;

Dövri şəkildə məlumatlandırmanı həyata keçirmək və şirkətin və törəmə müəssisələrin sənaye və ekoloji təhlükəsizlik sahəsindəki fəaliyyətində bütün maraqlı tərəfləri ilə ətraf mühitə, heyətə və əhaliyə təsirinin qiymətləndirilməsi nəticələri haqqında açıq dialoqda saxlamaq (ictimaiyyət, icra hakimiyyəti orqanları və s);

2008-ci ildə dünya maliyyə böhranının tüğyan etdiyi ərəfədə ölkəmizdə böhrana qarşı mübarizə sistemini yaratmaq üçün Azərbaycan Respublikasının Anti-bohran Konsepsiyası qəbul olundu və çox uğurla tətbiq olundu.

Azərbaycan İqtisadiyyatının Müxtəlif Sektorları Üzrə Anti-böhran Tədbirləri :

Qlobal maliyyə böhranının neqativ təsirlərini azaltmaq və eləcə də ölkədə dayanıqlı iqtisadi inkişafı qorumaq üçün anti-böhran tədbirlərinin həyata keçirilməsi vacib bir hal almışdı. Anti-böhran tədbirləri hər bir ölkənin iqtisadiyyatının yerli xüsusiyyətlərindən asılı olaraq həyata keçirilməlidir.

Böhran illərində dövlətin sahibkarların, bankirlərin və bütövlükdə bütün vətəndaşların yanında olması vacibdir. Dövlət öz imkanlarından istifadə edərək öz vətəndaşlarına yardım edir. Bununla da böhrandan tez çıxmağa zəmin yaradır.

Qlobal böhran nəticəsində maliyyə resurslarının qıtlığı problemini nəzərə alaraq konsepsiya dolayı yardım metodlarına üstünlük verir. Bu zaman, artıq, nağd maliyyə yardımlarına ciddi ehtiyac qalmır. Bununla belə, konsepsiyada nəzərdə tutulduğu kimi bir sıra hallarda birbasa yardımlara da ehtiyac var və bu da iqtisadi canlanmaya ünvanlanan tədbirlərin əsasını təşkil edir.

Azərbaycan Respublikası iqtisadiyyatının strukturunu və xüsusiyyətlərini əsas götürərək və eləcə də xarici ölkələrin təcrübəsini nəzərə alaraq İqtisadi və Sosial İnkişaf Mərkəzi

iqtisadiyyatın konkret sektorları üzrə aşağıda qeyd edilən anti-böhran tədbirlərinin həyata keçirilməsini məqsədə uyğun hesab edir.

Sahibkarlıq sferası.

Anti-böhran tədbirlərinin əsas hədəflərindən biri ölkədə kiçik və orta sahibkarlığın inkişafını stimullandırmaqdır. Bu baxımdan ölkədə böhranlı situasiyalarda sahibkarlığın inkişafının dəstəklənməsi üçün aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədə uyğun hesab edilir:

- Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu vasitəsi ilə sahibkarlara təqdim edilən kreditin

həcmnin artırılması. 2008-ci ildə böhranın təsirlərini yüngülləşdirmək məqsədilə 74 mln manat vəsait verilmişdi sahibkarlara.

- Kredit faizinin aşağı salınması.

- Kreditlərin maksimum məbləğinin artırılması.

- Ənhisarçılığa qarşı mübarizənin genişləndirilməsi

- Süni qiymət artımlarına qarşı kompleks mübarizənin gücləndirilməsi. Süni qiymət artımları istehlakçıların hüquqlarını pozmaqla yanası vətəndaşların sosial vəziyyətinə neqativ təsir göstərir.

- Azad iqtisadi zonaların yaradılması .

Vergi sistemi

- Vergi dərəcələrin azadılması. Vergi dərəcələrinin sahibkarlığın inkişafında rolu əvəzsizdir. Böhran dövründə yüksək vergi dərəcələri sahibkarların sərəncamında qalan vəsaitlərin həcmi azaldır və onların likvidliyini aşağı salır. Bu baxımdan təklif olunmuşdu ki, vergi dərəcələrinə 1 il müddətində aşağıdakı azalmalar tətbiq olunsun:

- ☐ Mənfəət vergisi 22 faizdən 20 faizə endirilir,

- ☐ Əlavə Dəyər Vergisi 18 faizdən 16 faizə endirilir,

□ Fiziki şəxslərin gəlir vergisində vergidən azad edilən hissəsi 75 manatdan 100 manatadək artırılır və eləcə də güzəstin tətbiq edilmədiyi məbləğ 200 manatdan 300 manatadək artırılır,

□ Sadələşdirilmiş vergi subyektləri üçün nəzərdə tutulan rüblük maksimum məbləğ 22 500 manatdan 36 min manatadək artırılır,

□ Sosial sığorta ayırmasının həcmi, işəgötürənlərdən tutulan hissəsi 22%-dən 18 %-ə endirilsin,

□ Sadələşdirilmiş vergi dərəcələri 1 il müddətinə Bakıda 4 faizdən 2 faizədək, regionlarda isə 2 faizdən 1 faizədək aşağı salınır.

- Sadələşdirilmiş vergi sisteminin tətbiq edilməsi meyarının fiziki və hüquqi şəxslər üçün fərqləndirilməsi.

- İnvestisiya vergi sisteminin tətbiqinin gücləndirilməsi.

Qlobal böhranın neqativ təsirlərini azaltmaq məqsədi ilə bu vergi növünün tətbiq edilməsi məqsədə uyğun hesab edilir. Bu sistemin tətbiqi həmin güzəstdən istifadə etmək hüququ olacaq müəssisələrin

sərəncamında əlavə vəsaitlərin qalmasına və təbii ki, onların inkisafını stimullasdırmağa xidmət edəcək.

- Yerli təkrar istehsalçıları dəstəkləmək üçün təkrar məhsulların istehsalı və təkrar ixracı üçün xaricdən alınan xammala hesablanan ƏDV-nin ödənilməsinə 1 il müddətinə güzəst tətbiq edilsin.

- Xarici banklardan kredit almış müəssisələrə kredit geri qaytarıldıqda ödənilən 10 %-lik rüsumu 1 il müddətinə güzəst tətbiq edilsin. Yerli şirkətlərin qlobal maliyyə böhranı ilə bağlı olaraq xarici borc öhdəliklərinin artması bu sahəyə dövlət müdaxiləsini vacib edir. Bu baxımdan 1 illik güzəst sahibkarların sərəncamlarında qalan vəsaitin həcmnin artmasına gətirib çıxara bilər.

- Müəssisələrin verdiyi dividendlər 1 il ərzində vergidən azad edilsin. Bunun hesabına dividendlərin bir hissəsinin nizamnamə kapitalına yönəldilməsi mümkün olacaq ki, bu da son nəticədə dövrüdəki pul vəsaitlərinin artırılmasını stimullandıracaq.

- İnvestisiya qoyuluşu ilə bağlı mənfəət vergisinə güzəstlərin edilməsi. Təsisçilər tərəfindən müəssisənin inkisafı üçün investisiya qoyularsa, bununla yeni iş yerləri açılmaqla bərabər, dövrüdə maliyyə vəsaitlərinin artırılması mümkün olar ki, bunun hesabına son nəticədə mənfəət vergisi hesablanan zaman qoyulmuş investisiyanın müəyyən hissəsi qədər güzəstin tətbiq edilməsi məqsədəuyğun hesab edilir.

Aqrar sfera.

Qlobal Maliyyə böhranının təsirlərinin azaldılmasında və ölkənin ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsində kənd təsərrüfatının rolu əvəzedilməzdir.

- Kənd təsərrüfatı müəssisələrinin ixrac qabiliyyətinin artırılması. Çox təəssüf ki, Azərbaycanın illik ixracının 1% dən azı kənd təsərrüfatı məhsullarının payına düşür.

Böhranın mümkün təsirlərini və ölkə iqtisadiyyatının dünya bazarındakı neftin qiymətinin konyukturasından asılılığını azaltmaq üçün, məhz ölkə prezidentinin də qeyd etdiyi kimi qeyri-neft sektorunun prioritet sahələrindən olan kənd təsərrüfatında ixracın stimullandırılması üçün KT da məsuldarlıq və elmi arasdırma işlərinin artırılması və xüsusəndə məhsulların reallandırılması üçün mövcud bazarların tədqiq edilməsi çox böyük əhəmiyyət kəsb edir.

- Kənd təsərrüfatı sektorunda çalışan fermerlərin informasiya resurslarına çıxışının təmin edilməsi və maarifləndirmə işlərinin genişləndirilməsi üçün yerli icra orqanları tərəfindən davamlı tədbir və seminarların keçirilməsi.

- Sahibkarlığa Kömək Mill Fondundan ayrılmış vəsaitlərin necə istifadə edilməsi ilə bağlı hesabat sisteminin işlənilib hazırlanması və maliyyə nəzarətini gücləndirməklə məqsədsizxərcləmələri minimallasdırmaq.
- Fermer təsərrüfatına verilən subsidiyaların həcmnin artırılması. Eyni zamanda subsidiyaların verilməsinə nəzarətin gücləndirilməsi də vacib məsələlərdəndir.
- Kənd təsərrüfatı mallarının paytaxt bazarlarına çıxarılmasındakı süni maneələrin aradan qaldırılması. Monitorinqlər göstərir ki, yerli kənd təsərrüfatı istehsalçılarının paytaxt bazarlarına çıxışında müəyyən maneələr vardır. Bunlar həmçinin bazarlarda anbarların çox olmaması ilə bağlıdır. Bu baxımdan həm yerli fermerlərin işlərinin inkisafının stimullandırılması həm də kənd təsərrüfatı məhsullarının qiymətinin aşağı salınması baxımdan bu tədbirlərinin həyata keçirilməsi vacibdir.
- Subsidiyaların və eləcə də güzəştli gübrələrin verilməsinə nəzarətin gücləndirilməsi.

[66]<http://www.cesd.az/>

3.2 Yerli şirkətlərdə strateji dəyişikliklərin əsas sahələrinin müəyyənləşdirilməsi xüsusiyyətləri.

Strategiyanın reallaşdırılması prosesinə nəzarət etmək və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa inanmaq üçün təşkilat rəhbərləri zəruri strateji dəyişiklikləri müəyyənləşdirməli və həyata keçirməlidir, planlar, layihələr və büdcələr işləyib hazırlamalı, prosesləri motivasiya etməli, yəni onları idarə etməlidir.

Strateji idarəetmənin ən son məhsullarından biri təşkilatın strukturu və ona xarici mühitdə adekvat reaksiya verməyə imkan yaradan dəyişikliklərdir. Zənnimizcə, dəyişikliklər məqsəd olmamalıdır. Onların təşkilatda həyata keçirilməsi seçilmiş strategiyanın reallaşması üçün zəruri şərtlər yaratmalıdır. Strateji dəyişikliklər olmadan, hətta ən çox əsaslandırılmış strategiya səmərəsiz ola bilər. Strateji dəyişikliklərin zəruriliyi və xarakteri təşkilatın istehsal

sahəsinin, bazarın, təşkilatın, məhsulun vəziyyəti ilə müəyyənləşən yeni şəraitdə səmərəli işləmək qabiliyyətindən aslıdır.

Köklü yenidənqurma. Belə dərin dəyişikliklərin zəruriliyi təşkilat bir sahəni tərk edib digərinə keçdikdə meydana gəlir. Bu zaman onun məhsulunun nomenklaturası və satış bazarı dəyişir. Müvafiq dəyişikliklər texnologiyada, ehtiyatların tərkibində baş verir. Təşkilatın niyyəti də dəyişir. Rəhbərlik köklü təkrar təşkilatçılıq halında strategiyanın həyata keçirilməsilə böyük çətinliklər yaradır. Ölkəmizdə alüminium sənayesi müəssisələri məhz belə köklü yenidənqurmaya məruz qalmışlar.

Radikal dəyişikliklər. Bu dəyişikliklər bir qayda olaraq, təşkilatın bölünməsi və ya onun digər analogi təşkilatla birləşməsi ilə bağlı təşkilat daxilində dərin struktur dəyişiklikləri ilə əlaqədardır. Müxtəlif kollektivlərin birləşməsi, struktur yarımboğlamların, yeni məhsullarının meydana gəlməsi təşkilati strukturda və təşkilati mədəniyyətin müvafiq mədəniyyətin müvafiq düzəlişlərində dəyişikliklərin aparılması zəruriliyinə səbəb olur. SOKAR-ın transmilliləşmə siyasəti aparmaq Gürcüstan, Türkiyə, İsveçrə və digər ölkələrə biznesini yayması radikal dəyişikliklərə misal ola bilər.

Mülayim dəyişikliklər. Bu, daha tez-tez rast gəlinən dəyişikliklərdir. Onların zəruriliyi təşkilat hər dəfə yeni məhsulu mənimsədikdə və ya yeni bazara çıxardıqda yaranır. Dəyişikliklər bir qayda olaraq, marketinqlə və istehsalın təşkili ilə bağlıdır. Menecment bu müddət ərzində əsas səyini alıcıların diqqətini yeni əmtəəni cəlb etməsinə yönəltməyə, yeni satış kanallarının və izahedici reklamların fəal axtarışında cəmləşdirməlidir.

Strateji dəyişikliklər fəaliyyətinin bir çox tərəflərinə və onun strukturlarının elementlərinə toxunur, ona görə də onlar kompleks xarakter daşıyır. Dəyişikliklər məhsul və xidmətlərlə, xammal və satış bazarları, ümumilikdə təşkilatın strukturda və təşkilati mədəniyyətdə dəyişikliklərin aparılması zamanı böyük çətinliklər yaranır.

İri firmalarda strateji planlaşdırma və idarəetmə sistemlərinin işlənməsinin iyirmi ildən çox təcrübəsi onların kifayət qədər yüksək səmərəliliyini göstərmişdir. Tədqiqatlar göstərmişdi ki, əsas səbəb ondan ibarət idi ki, kompaniyaların əksəriyyətində strateji planlaşdırmanın

tətbiqi idarəetmə formalarının və metodlarının, nəzarət sistemlərinin mümkün şəkildə yenidənqurulması olmadan yaranmış təşkilati idarəetmə strukturları çərçivəsində həyata keçirilmişdir.

İdarəetmənin orta bölgə rəhbərləri əvvəlki kimi cari məqsədlərin əldə edilməsinə, operativ idarəetmə məsələlərinə əsas diqqət ayırırdı. Strateji planların işlənilməsi və həyata keçirilməsi arasındakı əlaqəni təmin etmək zəruriliyinin yaranması anı baş vermişdir. Firmadaxili planlaşdırma prosedurların, yaranmış təşkilat strukturlarının və idarəetmə mexanizimlərinin ciddi şəkildə yenidən qurulması ilə tamamlanması tələb edilirdi.

Strateji idarəetməni həyata keçirən firmaların təşkilati strukturlarının təhlili mahiyyətə, növbəti suallara cavabların axtarışına gətirib çıxarır: qüvvədə olan struktur təşkilatın seçdiyi strategiyanın həyata keçirilməsinə nə dərəcədə səbəb olur (uyğun gəlir)? Operativ və strateji idarəetmənin funksiyalarını təşkilatın idarəetmə xidmətləri arasında ən yaxşı şəkildə necə bölmək olar? Bu suallara hazır cavab yoxdur. Lakin minimum, təşkilatın idarə edilməsi praktikasında istifadə edilən müxtəlif tipik təşkilati strukturların üstünlükləri və çatışmazlıqları haqqında təsəvvürə malik olmaq lazımdır.

Azərbaycanın bir sıra özəl müəssisələrinin əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri verilmişdir. Onların köməyi ilə tədqiqatın bütün elementləri üzrə nəticələr çıxarmaq olar.

<< European Tobacco-Baku>> SC əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, min. Manatla.

Cədvəl 3. 2

Göstəricilər	İllər		
	2012	2013	2014
İşçilərin sayı	780	661	556
Satılmış məhsul	22061	20050	18750
Qalıq	1250	68	93
Papiros-lar-siqaretlər, mln. ədəd	3021	2832	2305
Məsrəflər	29322	14164	14763
Mənfəət	696	190	240
Əsas vəsaitlərin balans dəyəri	40479	40716	40991
İnvestisiyaların həcmi	1360	364	275

Cədvəl 3.2-dən göründüyü kimi << European Tobacco-Baku>> kompaniyasında bütün əsas texniki iqtisadi göstəricilər aşağı düşmüşdür, belə ki, satılmış məhsul 2012-ci il ilə müqayisədə 2014-cü il 3685 min manat və ya 8. 2 faiz aşağı düşmüşdür. Mənfəət bu dövr ərzində müvafiq olaraq 696 min manatadan 240 min manatadək ,3. 4 dəfə aşağı düşmüşdür.

<< Innova Constraction and Contracting >> Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətin əsas
texniki-iqtisadi göstəriciləri , min manatla.

Cədvəl 3. 3

Göstəricilər	İllər		
	2012	2013	2014
İşçilərin sayı	98	91	166
Əmək haqqı fondu	157	190	428
Yüklənmiş məhsul	142	592	2028
Məsrəflər	1251	516	190
Mənfəət	141	60	76
Əsas vəsaitlərin balans dəyəri	788	869	883
İnvestisiyaların həcmi	197	81	14

<< Innova Constraction and Contracting >> Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətin xarici mühitdəki mənfi şəraitə baxmayaraq, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətində yaxşı nəticələrə nail ola bilmişdir. Əgər tikinti montaj işləri 2014–cü il ilə müqaisədə 2013–cü il də göstəricilər daha aşağı olmuşdur. Mənfəət, Əmək haqqı fondu, yüklənmiş məhsul artsa da şirkətin investisiya həcmi aşağı düşmüşdür.

Güclü və zəif tərəfləri üzə çıxarmaqla və amilləri zərurilik dərəcəsinə görə müqayisə etməklə rəhbərlik təcili müdaxiləni tələb edən və ya gözləyə biləcək, eləcə də təşkilatın strategiyasının işlənilməsində və həyata keçirilməsində arxalana biləcək funksional zonaları müəyyənləşdirə bilər.

Strateji təhlilin əsas vasitələri:

İşgüzar təşkilatın sahədəki yerinin qiymətləndirilməsi müəssisənin strateji vəziyyətinin əvvəlcədən hərtərəfli qiymətləndirilməsinin əldə edilməsi, eləcə də strateji fəaliyyətlərin işlənilib hazırlanması üçün vacibdir. İstənilən seqmentləşdirmə müəssisənin işlədiyi bazar vəziyyətinin və onun üz-üzə gələ bildiyi təhlükələrin və imkanların tiplərinin hər tərəfli öyrənilməsindən başlayır. SWOT təhlili bu tip tədqiqatların həyata keçirilməsində ən uyğun vasitədir. Başqa sözlə desək, SWOT təhlil firmanın güclü və zəif tərəflərini, eləcə də potensial imkanları və təhlükələri üzə çıxarmağa və strukturlaşdırmağa imkan yaradır.

Səhvlərdən qaçmaq və SWOT təhlildən maksimum fayda əldə etmək üçün a. aşağıda sadalanan qaydalara riayət etmək lazımdır.

Qayda 1. Hər bir SWOT təhlilin sferasını ətraflı müəyyənləşdirmək lazımdır. Müəssisələr çox vaxt onların biznesini əhatə edən ümumi təhlil aparır. Onlar çox güman ki, konkret bazarlarda ki və ya seqmentlərdəki imkanlarla maraqlanan menecerlər üçün həddən artıq ümumiləşdirilmiş və faydasız olur. SWOT –təhlil məsələn, konkret seqmentdə onun üçün daha vacib güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhlükələri üzə çıxarmanı təmin edir.

Qayda 2. SWOT elementləri arasındakı fərqləri başa düşün: gücləri, zəiflikləri, imkanları və təhlükələri üzə çıxarmanı təmin edir.

Qayda 3. Güclü və zəif tərəflər o halda belə hesab edilə bilər ki, onları alıcılar da qəbul etsin. Təhlilə yalnız işə aid olan üstünlüklər və zəif tərəflər daxil edilməlidir. Güclü tərəf o zaman güclü olacaq ki, bazar onu belə görür. Əgər məhsul rəqiblərin məhsuluna nisbətə daha yaxşı satılırsa bu onun həqiqətən də güclü olduğunu sübut edir.

Qayda 4. Obyektiv olun və hər tərəfli giriş informasiyadan istifadə edin. Əlbəttə, həmişə geniş marketinq tədqiqatlarının nəticələri üzrə təhlil aparmaq olmur, lakin digər tərəfdən onu bir nəfərə tapşırmaq olmaz, çünki o, qrup diskussiyaları və ideya

mübadiləsi şəklində aparılmış təhlil qədər dəqiq və dərin olamayacaq. Yadda saxlamaq lazımdır ki, SWOT təhlil sadəcə menecerlərin şübhələrinin sadalanması deyildir.

O, mümkün qədər yüksək dərəcədə obyektiv faktlara və tədqiqat məlumatlarına əsaslanmalıdır.

Qayda 5. Sizə qəribə görünən və iki mənalı ərzlərdən qaçın . Adətən SWOT təhlil ona alıcıların əksəriyyəti üçün daha çox heç bir məna verməyən belə fikirlərin daxil olması səbəbindən zəifləyir. Şərhlər nə qədər dəqiqdirsə , təhlil o qədər faydalı olacaq.

Bizim nöqteyi nəzərimizdən << European Tobacco-Baku>> SC üçün SWOT-təhlil aşağıdakı cədvəl struktura malikdir. Bundan sonra SWOT-təhlilin ayrı-ayrı hissələri arasında əlaqələrin yaradılması mürhələsi başlayır. Bu əlaqələrin təyin edilməsi üçün SWOT matrisa t'rtib edilir. Soldan iki blok seçilir : Güclü tərəflər (GT) , zəif tərəflər (ZT) , onlara müvafiq olaraq , təşkiatın birinci mərhələdə aşkar edilmiş bütün tərəfləri yazılır. Matrisanın yuxarı hissəsində də iki blok seçilir (imkanlar və təhlükələr) . Buraya bütün üzə çıxarılmış mümkün imkanlar və təhlükələr yazılır.

<< European Tobacco-Baku>> SC-nin SWOT təhlili güclü və zəif tərəfləri.

Cədvəl 3. 4

Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
-qeyri elastik məhsulun istehsalı -lazımi maliyyə ehtiyatlarının olması, rəqabət mübarizəsini peşəkarlıqla aparmaq bacarığı -tanınmış lider statusu -miqyas və mənimsəmə effektlərindən istehsal və marketinqdə tam istifadə -nisbətən aşağı məsrəflər -məhsul innovasiyalarının həyata keçirilməsi vərdişləri -etibarlı, peşəkar menecment -maraqlı diler mövqelər -siqaretlərin satışa təqdim edilməsində sərfəli şərtlər	-aşağı mənfəət -tələb edilən vərdişlərin və peşəkarlığın olmaması -həddən artıq dar məhsul çeşidi -ölkə regionlarında böyük anbar yerlərinin olmaması -əlverişsiz və ya zəif imic -qeyri qənaətbəxş reklam

<< European Tobacco-Baku>> SC-nin imkanları və təhlükələri.

Cədvəl 3. 5

İmkanlar	Təhlükələr
1. Yeni texnologiyaların və rəqabət qabiliyyətli xidmətlərin göstərilməsinin mənimsənilməsi.	1. Yeni rəqiblərin meydana gəlməsi mümkünlüyü.
2. Yeni bazara və ya bazarın segmentlərinə çıxış.	2. Rəqiblərdə daha perspektivli əmtəələrin meydana gəlməsi .
3. Ölkənin regionları üzrə filialların açılışı.	3. Nizamlanmamış qanunvericilik bazası vergi siyasəti, inflyasiya və s. ilə abğlı təhlükə.
4. Satış həcmnin artırılması və rentabelliyyənin qaldırılması.	4. Ədalətsiz rəqabət nəticəsində bazar mövqelərinin ağılagəlməz şəkildə pisləşməsi.
5. Tədarükün daha sərfəli kanallarının tapılması	5. Dolların məzənnəsinin qalxması və gömrük qanunvericiliyinin geriliyi.

SWOT-təhlil metodu ilə təşkilatın ətrafının uğurlu təhlili üçün yalnız təhlükələri və mümkünlükləri üzə çıxarmaq deyil, həmçinin onları vacibliyinə və təşkilatın strategiyasına təsir dərəcəsinə görə qiymətləndirməyi də öyrənmək lazımdır.

İmkanların qiymətləndirilməsi üçün növbəti şəkildə qurulan imkanlar matrisasında hər bir konkret imkanın mövqeləşdirilməsi metodu tətbiq edilir: yuxarıda üfüqi şəkildə imkanların təşkilatın fəaliyyətinə təsir dərəcələri verilir(güclü, orta, az); soldan şaquli şəkildə təşkilatın imkandan istifadə edəcəyi ehtimalı verilir(yüksək, orta, aşağı). İmkanlar matrisası 2. 7-də təqdim edilmişdir.

İmkandan istifadə ehtimalı	Təsir		
	Güclü	Orta	Az
Yüksək	Yeni texnologiyaların və rəqabət qabiliyyətli xidmətlərin göstərilməsinin mənimsənilməsi Yeni bazara və ya bazarın segmentlərinə çıxış Servis xidmətlərin artırılması		
Orta		Satış həcmnin artırılması və rentabelliğin qaldırılması	
Aşağı	Daha sərfəli tədarük kanallarının tapılması Sahənin krediti üzrə filialların açılması		

Matrisanın daxilində əldə edilmiş imkanlar sahələri təşkilat üçün müxtəlif əhəmiyyət kəsb edir. <<Yüksək-Güclü>>, <<Yüksək Orta>>* və <<Orta-Güclü>> sahələrinə düşən imkanlar təşkilat üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir və onlardan mütləq istifadə etmək lazımdır. <<Orta-Az>>,<< Aşağı- Orta>> və Aşağı –Az>> sahələrinə düşən imkanlar isə praktiki olaraq, təşkilatın diqqətinə layiq deyildir. Əgər təşkilatda kifayət qədər ehtiyat vardırırsa, onda yerdə qalan sahələrə düşmüş imkanlardan istifadə etmək olar.

Oxşar matrisa təhlükələrin qiymətləndirilməsi üçün tərtib edilir. Yuxarda şəqli təşkilat üçün mümkün nəticələr verilir, onlara təhlükənin reallaşmasını aid etmək olar (dağılma, kritik durum , ağır vəziyyət, <<yüngül zədələr>>). Soldan şəqli şəkildə

təhlükənin real olacağı ehtimalı verilir(yüksək, orta, aşağı). Təhlükələr matrisası cədvəl 2. 8-də təqdim edilmişdir.

Təhlükələr matrisasıCədvəl 3. 7

Təhlükənin reallığı ehtimalı	Mümkün nəticələr			
	Dağıntı	Kritik durum	Ağır vəziyyət	<<Yüngül zədələr>>
Yüksək		Dolların məzənnəsinin qalxması və gömrük qanunvericiliyinin geriliyi	Yeni rəqiblərin yaranmasının mümkünlüyü Rəqiblərdə daha perspektivli əmtəə və xidmətlərin meydana gəlməsi	
Orta		Nizamlanmış qanunvericilik bazası, vergi siyasəti, inflasiya və s. ilə bağlı təhlükə		
Aşağı				Ədalətsiz rəqabət nəticəsində bazar mövqelərinin ağlasığmaz şəkildə pisləşməsi

<<Yüksək –Dağıntı>>, <<Yüksək-Kritik>> durum və <<Orta-Dağıntı sahələrinə düşən təhlükələr təşkilat üçün böyük təhlükə yaradır və təcili və mütləq şəkildə aradan qaldırılmasını tələb edir.

Yüksək-Ağır vəziyyət, Orta –Kritik durum və Aşağı-Dağıntı sahələrinə düşmüş təhlükələr də ali rəhbərliyin nəzərində olmalı və birinci dərəcəli qaydada aradan qaldırılmalıdır.

<< Aşağı –Kritik durum>>, <<Orta-Ağır vəziyyət>> və <<Yüksək- Yüngül zədələr>> sahələrindəki təhlükələrə gəldikdə isə onların aradan qaldırılmasına

diqqətli və məsuliyyətli yanaşma tələb edilir, buna baxmayaraq, onların birinci dərəcəli şəkildə aradan qaldırılması məsələsi həll edilmir. Yerdə qalan sahələrə düşmüş təhlükələr də təşkilatın rəhbərliyinin nəzərindən düşməməlidir. Onların inkişafını diqqətlə izləmək lazımdır.

Digər az əhəmiyyəti olmayan vasitə səbəb -nəticə zəncirləri metodudur.

Bu metod problemlərin meydana gəlməsi səbəblərini üzə çıxarmağa və bununla da onlara təsirin səmərəli metodlarını tapmağa imkan yaradır. Metodun texnologiyası belədir. :

- 1) anketləşdirmənin, <<zehni hücumunun>> və bir çox digər metodların köməyi ilə müəssisənin əsas problemləri aşkar edilir;
- 2) problemin yaranması səbəbləri açıqlanır və sxemə gətirilir;
- 3) köklü problemlərin və onların aradan qaldırılması metodlarının göstərildiyi cədvəl qurulur.

Problemlərin təhlili cədvəl 3. 8 və 3. 9- da verilmişdir.

<<Baku Dəmir Beton-7>> SC böhran vəziyyətinin köklü problemlər və onların ləğv edilməsinə təsir metodları.

Cədvəl 3. 8

Köklü problemlər	Təsir metodları
1. İnnovasiya fəaliyyətilə məşğul olan strukturun olmaması	İnnovasiya məqsədli qrupun yaradılması
2. İnnovasiyalara stimulların olmaması	İnnovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması sisteminin işlənilib hazırlanması
3. Sifarişçilərin axtarışı ilə məşğul olan xidmətin olmaması	Marketinq şöbəsinin yaradılması
4. Reklamın olmaması	Xüsusi buraxılışlarda reklamın yerləşdirilməsi
5. Kadrlar şöbəsinin səmərəsiz işi	Kadrlar xidmətinə tələblərin işlənilib hazırlanması
6. İşçilərdə motivasiyanın olmaması	Səmərəli motivasiya sisteminin işlənilməsi və tətbiqi
7. Nəzarət obyektləri müəyyən edilməmişdir.	Nəzarət obyektlərinin və onun icrasına görə məsuliyyətli şəxslərin müəyyən edilməsi ilə nəzarət sisteminin işlənilib hazırlanması
8. Maliyyələrin planlaşdırılması aparılmır.	Büdcə planlaşdırılmasının tətbiqi

Təvsiyələrin yekun cədvəli Cədvəl 3. 9

Problem	Təsir metodları	Metodların səmərəliliyinin təhlili	
		Potensial nəticə	Məsrəflər
İnnovasiya fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi	Təşkilati strukturdainnovasiyalar; marketing şöbəsinin yaradılması	Bazarın sistemətik təhlili, sifarişçilərin axrışı, yarım bölmələr arasında qarşılıqlı təsirin nizamlanması	Marketing şöbəsinin əməkdaşlarına əmək haqqı
	Məqsədli innovasiya qruplarının yaradılması	İnnovasiya layihələrinin, biznes-planların və s. işlənilib hazırlanması	Qrup iştirakçılarna əmək haqqı, tədqiqat məsrəfləri
	Səmərəli stimullaşdırma sisteminin tətbiqi	Yaradıcılıq fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi psixoloji abuhavanın normallaşdırılması	Maddi stimullaşdırmaya məsrəflər
Planlaşdırmanın səmərəli formalarının olmaması	Strateji planlaşdırma	Gələcəyi görməyə və qiymətləndirməyə imkan yaradır	Heyətin hazırlanması
	Büdcə planlaşdırılması	Rəhbərliyə maliyyə durumunu real qiymətləndirməyə və savadlı qərar tətbiq etməyə imkan verir	Stimullaşdırma

3. 3. Qeyri-müəyyənlik şəraitində risklərin azaldılması və idarə edilməsinin ümumi metodları. Risk strategiyası.

Iqtisadi risklər idarə olunaraq qiymətləndirilməklə yanaşı, həm də qiymətləndirilərək idarə olunmaq xassəsini özündə birləşdirir. Belə ki, risklərin hesablanması, proqnozlaşdırılması, habelə iş adamlarının problemli investisiya qoyuluşu təhlükəsindən qorunması risklərin idarə edilməsi və düzgün qiymətləndirilməsindən daha çox asılıdır. Çünki bütün təsərrüfat fəaliyyətində nəticələri qəbul olunan qərarların icra edilməsi səviyyəsindən asılı olur. Şübhəsiz ki, investor bu və ya digər niyyətlərini həyata keçirərkən əvvəlcə mövcud qanunların müddəalarının müzakirə obyektinə olmasa da haqqında düşünür. Bu da risklərin təhlükəsizliyinin saxlanılmasının ilkin və əsas şərtlərindən biridir. Daha sonra müəyyən olunmayan, qabaq-cadan görünməyən amillər toplusunun öyrənilməsi lazım gəlir.

Həmin göstəricilər də qəbul olunan qərarların icrası prosesində onun üzləşə biləcəyi riskləri ehtiva edir. Təsərrüfatçılıq qərarının təsir dairəsi, əsasən istehsal prosesinin əhatəsində özünü göstərir. Ola bilər ki, bu əhatədə ciddi risklərdən söhbət getməsin. Lakin təsərrüfatçılığın geniş təkrar istehsal, investisiya qoyuluşu, beynəlxalq təcrübə mübadiləsi kimi amilləri risklərin ciddi əməl olunması və dəqiq qiymətləndirilməsi zərurətini ortaya qoyur. Bu da daha səmərəli fəaliyyət üçün seçim imkanlarının mövcudluğu şəraitində mümkün olur. Bələklə, iqtisadiyyatın inkişafı real alternativlərin sayının çoxalmasına, qərarın qəbul edilməsində müstəqilliyin artmasına gətirib çıxarır ki, bu da risklərin uçotunun dəqiqləşdirilməsi zərurətini yaradır. Həmin vəzifələr müvafiq təhlillərin aparılması qaydasında həyata keçirilir. Bu kimitəhlillər aşağıdakı şəkildə əks olunan ardıcılıqlarla həyata keçirilir.

Risklərin müəyyən edilməsi təcrübəsində əsasən iki metoddan daha geniş istifadə olunur. Bunlardan biri risklərin kəmiyyətə, ikincisi isə keyfiyyətə qiymətləndirilməsi metodlarıdır.

İlk növbədə, risklərin kəmiyyətə qiymətləndirilməsi metodları üzərində dayanmaq daha məqsədəuyğun olardı.

Risqlərin idarə olunmasında onların kəmiyyətçə qiymətləndirilməsi əsas yer tutur. İqtisadi risklərin kəmiyyətçə qiymətləndirilməsi metodlarını iki qrupa bölmək olar. Metodların birinci qrupunun əsasında bu və ya digər vəziyyəti tam və ya qismən formalaşmış prosedurların köməyi ilə ifadə etmək cəhdi dayanır. Bunlar ələ prosedurlardır ki, tədqiq edilən hadisələrin inkişaf məntiqini həmin hadisələr arasındakı əlaqəni nəzərə almaq yolu ilə əks ətdirir. Bu metodlardan istifadə edilməsi öyrənilən proseslər arasında qarşılıqlı fəaliyyətin mümkün əla bilən xarakterinə dair işçi fərziyyələrin irəli sürülməsini, nəzərdən keçirilən hadisələrin inkişafını kəmiyyət bəamından əks ətdirən riyazi qanunun və ya qaydalar təpluşunun formalaşdırılmasını, mövcud informasiya əsasında model qurulmasını nəzərdə tutur. Bu qrupa aid metodların tətbiqi mürəkkəb hesablama aparatının mövcudluğu, hesablama və təhlilin əməktutumunun çox olması ilə səciyyəhlənir.

İkinci qrup metodlar isə, əsason əmpirik nəticələrə əsaslanır. Bu zaman gözlənilən riski müəyyənləşdirmək üçün onun keçmiş təcrübə, hadisələr və faktlar bazasında əkstrapolyasiyasından istifadə edilir. Bu qrupa əkspert və statistika metodları daəildir. əkspert metodları səmərəli qərarlar qəbul edilməsi məqsədilə riskin kəmiyyətçə qiymətləndirilməsinə dair əkspertlərin ümumiləşdirilmiş fikrinin askarlanmasına və formalaşmasına yönəlmişdir. Başqa sözlə, daha çox mümkün olan yəlvərilən, ağır, fəlakətli itkilərin göstəriciləri (onların səviyyələrini və ehtimalları) müəyyənləşdirilir. Təhlilin və proqnozlaşdırmanın statistik metodlarından ə hallarda istifadə edilir ki, lazımi informasiya öyrənilən hadisələrin müəyyən dövr ərzində vəziyyətinə dair konkret məmulatların islənilməsi və təhlili əsasında əldə edilsin. nların köməyi ilə riskin mövcudluğunu sərtləndirən ən mühüm amillərin askara çıxarılması məsələləri həll edilir.

Bəzən riskin dərəcəsi ugursuzluq ehtimalı və bu halda baş vərə biləcək əlvərissiz nəticələr dərəcəsinin nisbəti vasitəsilə müəyyən edilir. Bir sıra hallarda isə risk dərəcəsi gözlənilən ziyanla onun baş vərməsi ehtimalının hasili kimi müəyyənləşdirilir. Səçilən qərarın risk ölçüsü həmin qərarın vura biləcəyi ziyan və ziyanın vurulmasının askarlığı arasında

qarsılıqlı əlaqənin müəyyənləşdiriləmsi ilə bağlı ehtimal edilir ki, ən yaəsi qərar minimum riskli qərardır.

Amərika iqtisadçılarının təniki yənilikləri qiymətləndirmək üçün təklif ətdikləri yanasma risk dərəcəsinin (təniki və kəmmərsiya ugurunun ehtimalı kimi) aydınlaşdırılması istiqamətində müəyyən maraq dəgurur. Bu yanasmanın dəyerli cəhətləri qeyri-müəyyənlik şəraitində gözlənilən nəticənin əhtmallı xarakterindən və bütün məsrəflərlə bərabər gözlənilən səmərəni nəzərə almaq niyyətindən ibarətdir.

Təniki və kəmmərsiya ugurunun ehtimalı, riskin nəzərə alınması və onun dərəcəsinin qiymətləndirilməsi yəniliyin tətbiqi nəticəsində əldə edilməsi nəzərdə tutulan məhsulun xarakterindən və digər amillərdən asılı olaraq müəyyənləşdirilir.

Riskin dərəcəsinin müəyyənləşdirmək və optimal qərarı seçmək üçün çox zaman «qərarlar ağacı» metodikasından istifadə edilir. Bu, qəbul edilə biləcək müxtəlif variantların qrafik səklində qurulmasını tələb edir.

Bəzən «risk» anlayışından əkstrəmal idarəətmə həyata keçirlərkən və bu zaman idarəətmə obyektindən daha az fərqlənən model yaradılarkən istifadə edilir. byektin dəqiq olmayan modelinin son məqsəd bəəimindən nəyə başa gələcəyini aydınlaşdırmaq üçün «öyrənmə riski» metodundan istifadə edilir.

Idarəətmənin qüsurluluğu ilə bağlı olmaqla obyektin həmin məqamədək məlum olan xassələrinin qeyri-dəqiqliyindən irəli gələn itkilər «fəaliyyət riski» ilə ifadə edilir və iqtisadi ədəbiyyatda bu çox zaman R ilə isarə olunur. Bu risklərin cəmi idarəətmənin cari R_c və gələcəkdə gözlənilən (R_g) orta itkilərini göstərir. rta itkilər isə R_o kimi isarə edilir və aşağıdakı düsturla hesablanır.

$$R_o = R_c + R_g$$

Bələliklə, itkiləri minimuma əndirən idarəətmə optimal idarəətmə sayılır. Riskin kəmiyyətə qiymətləndirilməsinin başqa metodları da vardır. Məsələn, pərtfəl riskinin (bu risk qiymətli kagızların ayrı-ayrı növləri və ya ssudaların bütün katəqəriyası üzrə itkilər ehtimalından ibarətdir) ölçülməsi metod-Risklərin qiymətləndirilməsi və idarəedilməsi larından biri «pərtfəl» metodu («pərtfəl» nəzəriyyəsi) əla bilər.

Bu metod konkret düsturların surətlərinin və məərəcələrinin strukturunun statik və dinamik təhlilinə əsaslanır. İnvestər tərəfindən verilən qərarın müxtəlif variantları üçün risk dərəcəsi müəyyənləşdirildikdən sonra bütün variantlar içərisində ən optimal olanı seçilir. Risk vəziyyətində kəmiyyət yanasması bəəimindən optimal variant aşağıdakı tələblərə cavab verən variant hesab edilir.

Risk vəziyyətində seçilən qərar, ilk növbədə, nəzərdə tutulan nəticənin əldə edilməsi və qarsıya qoyulmuş məqsəddən mümkün əla bilən kənarlaşma əhtmalı bəəimindən qiymətləndirilməlidir. Bu əməliyyat üçün statistika qərarları nəzəriyyəsinin üsullarından istifadə edilə bilər. Seçilən qərarın nə qədər sərfəli və optimal olduğu həmin üsulların köməyi ilə müəyyənləşdirilir. Ayrıca halda müəyyən qərara aid olan risk yanlış qərar nəticəsində dəymiş ziyanla həmin qərarın həyata keçirilməsinə çəkilmiş əərclərin cəmi kimi müəyyənləşdirilə bilər. Risk dəqiq məlumatların olduğu şəraitdə edilən hərəkətlərin gözlənilən nəticəsi ilə, həmin məlumatların müəyyənləşdirilməsi halında edilən hərəkətlərin nəticəsi arasında fərq kimi hesablanır.

İkincisi, həmin şəraitdə minimum əərclər çəkməklə lazımi nəticənin əldə olunmasını təmin ədən qərar optimal olacaqdır.

Diqqəti cəlb ədən mühüm cəhətlərdən biri də iqtisadi risklərin kəyfiyyətə qiymətləndirilməsidir. Riskin müəyyənləşdirilməsində yalnız kəmiyyət məyarlının əsas götürülməsi iqtisadiyyatın idarə edilməsində sırf təənəkrat yanasmaya gətirib çıxara bilər. dur ki, iqtisadi riskləri yalnız kəmiyyət deyil, həm də bir neçə aspektdən ibarət olan kəyfiyyət xarakteristikalarının köməyi ilə qiymətləndirmək son dərəcə vacibdir.

Nəzərdə tutulan müsbət nəticələr mümkün əla bilən iqtisadi, psixoloji, siyasi və başqa nəticələrlə müqayisə edilməlidir. Öz qərarlarının həyata keçirilməsinin nəticələrini peşəkarcasına və məsuliyyətli şəkildə qiymətləndirməyi bacaran və arzulayan rəhbərə, təəssüf ki, nadir hallarda rast gəlmək olar.

Qərarı onun nəticələrini nəzərə almadan seçənlər, adətən yanlış hərəkət ətmış olurlar. Bu gün qəbul edilən qləbal qərarların da çatısmazlıqları onların nəticələrinin

proqnozlaşdırılmamasından ibarətdir. Yalnız ani faydaya istiqamətlənmiş qərarlar müv

əffəqiyyətli hesab oluna bilməz.

Riskın kəyfiyyətə qiymətləndirilməsinin başqa bir aspekti mövcud alternativlərin təsərrüfat həyatı subyektlərinin maraqlarına mümkün əla bilən təsirinin askara çıxarılması ilə bağlıdır. Bu zaman müxtəlif maraqların tarazlaşdırılmasını, uzlaşdırılmasını təmin edə, yəni onlar arasında uyğunluğun pəzulmasına gətirib çıxaran qəraların seçilməsindən söhbət gəda bilər. Məsələnin bu cür qoyuluşu sadəlövlük kimi qəbul edilməməlidir. Belə ki, iqtisadi həyatda istehlakçının maraqları ilə müəssisənin maraqları daim toqquşur. Istehlakçının maraqlarını qanunlar qəruyur, müəssisənin maraqlarını isə təsərrüfat rəhbəri müdafiə edir. Nə qədər ki, müəssisənin maraqları istehlakçının (cəmiyyətin) maraqlarına uyğundur, onların arasında ziddiyyət yaranmır.

İctimai həyat daimi hərəkətdə, inkişafdadır. na görə də, cəmiyyətin inkişafının müəyyən məqamında onun maraqları ilə qüvvədə olan qanunvericilik sistemi arasında ziddiyyətin yarana bilməsi tamamilə mümkündür. Bu problem, adətən müvafiq qanunların və hüquq nərmlərinin dəyişdirilməsinin, dəqiqləşdirilməsinin köməyi ilə həll edilir. Bu bir həqiqətdir ki, risk təkə istehsalçıya deyil, həm də istehlakçıya, yəni bütün cəmiyyətə fayda gətirdiyi halda məqsəduyğundur.

Qəyd etmək lazımdır ki, fayda təkə maddi, yəni dəyer mənası dasımır, həm də zaman amili, təhlükəsizlik, ətibarlılıq, sabitlik dərəcəsi kimi çıxış edir.

Bələliklə, əsaslı risk alternativini həmin şərait üçün daha az məcmu məsrəflər çəkməklə və bütün subyektlərin maraqlarının ahəngdar uzlaşmasını gözləməklə lazımı nəticənin əldə olunmasını nəzərdə tutmalıdır. Daha dəğrusu əsaslı risk alternativini dədəkdə, əldə olunan praktik faydaların mümkün əla bilən mənfi nəticələrlə müqayisəsi, həmin alternativin səmərəliliyinin onun həyata keçirilməsindən gözlənilən ziyanla tutusdurulması, iqtisadi, siyasi, mənəvi xarakterli maraqlara ehtimal edilən təsirin nəzərə alınması əsasında optimal zaman müddətində seçilmiş variantı nəzərdə tutulur.

Qəyd etmək olar ki, risklərin idarə edilməsi və qiymətləndirilməsi bazar münasibətlərinə xas olmaqla yanaşı, Azərbaycanda müvafiq mərhələlərlə və tədricən inkişaf etməkdədir.

Bu, eyni zamanda, qiymətləndirmə elminin tərkib hissəsi olaraq pəsəkar qiymətləndiricilər tərəfindən həyata keçirilir. Ona görə də, hazırda ölkəmizdə pəsəkar qiymətləndirmə fəaliyyətinin və eyni zamanda, risklərin qiymətləndirilməsinin sığortalınmasına böyük əhtiyac vardır.

Riskin azaldılması metodları arasında aşağıdakılar xüsusi yer tutur.

1. Sistemli risk seçmək. «Patrondaşa bir patron qoymazlar» qaydasına əsaslanmış sistemli risk seçmək o deməkdir ki, bu risklər müəssisənin özündən asılıdır. Təhlil aparıldıqdan sonra onlardan ən əlverişlisi seçilir. Buna, ilk növbədə, müəssisənin gücünü nəticələrinin bir-biri ilə əlaqəsi olmayan fəaliyyət istiqamətləri arasında bölüşdürmək aiddir. Sistemli risk seçmək müəssisənin genişlənməsini, əlavə əmtəə və ya xidmət növünə yiyələnməyi nəzərdə tutur. Bu halda müəssisə üzrə risk azalmış olur. Başqa sözlə, ələ riskin baş verməsinə imkan yaratmaq lazımdır ki, onunla mübarizə aparmaq mümkün əlsun. Və yaxud “bir patronla uğurlu ov etmək üçün atəsi quşa yox, onların çox təsadüfi rast gəlinən topasına açmaq və ya çoxlu patron götürmək” analogiyası düzgün olardı.

2. Riski layihənin iştirakçıları arasında bölüşdürmək.

Bunun özü də riskdən qaçmanın bir yələsidir. Bundan əlavə riski ələ iştirakçıya ötürmək lazımdır ki, ə, riskin öhdəsindən gələ bilsin. Çünki bütün iştirakçılar vahid kəmandadır və gəlir qeyrisinə yox, ancaq onlara məxsusdur. Bu isə bütün iştirakçıların tam razılığı ilə layihənin planı və müqavilə sənədlərində təsdiqlənir. Adətən satıcı ilə alıcı, ya da sifarişçi ilə icraçı iştirakçılar olur. Bələ bir halda tərəflərin maraqları müxtəlif olduğundan vəziyyəti maddələşdirmək üçün məlum əyun nəzəriyyəsindən istifadə edilir.

3. Sığortalınmaq və özünü sığortalama. Birinci halda müəssisə sığorta firmasına (sirkətinə) müraciət edir, sığorta pulu ödəyir. İkinci halda isə öz-özünü sığortalayır. Lakin rəpublikamızda xarici firmalarda olduğu kimi kifayət qədər imkan yoxdur ki,

layihə tam sığortalansın. Layihəni həyata keçirməyə güclə vəsait tapan rəspublika onu sığortalamaqda çox çətinlik çəkir. Bu, həm də adlı-sanlı sığorta firmalarının (sirkətlərin) olmaması üzündəndir.

4. Dürüst, əlavə, zəruri və tam informasiya əldə etmək.

Hər bir informasiya pul deməkdir. Bu informasiyalar şəxsi təhlil əsasında, gizli yolla və açıq dərc edilmiş mənbədən əldə edilə bilər.

5. Kapitalı məhdudlaşdırmaq. Bunu banklar dəqiqləşdirilmiş hesabat apardıqdan sonra bu və ya digər müəssisəyə tətbiq edirlər.

6. Ehtiyat vəsaiti yığmaq. Bu daha çox yayılmış yoldur. Bələ ki, müəssisə layihənin dəyərini 7-12% artıraraq onu həyata keçirməyə çalışır. Risk baş verdikdə onun bir qismi artıq məbləğ hesabına kompensasiya edilir, baş vermədikdə isə əlavə ehtiyat kimi müəssisənin gəliri olaraq qalır. Ümumiyyətlə, riski azaltmaq üçün seçilən yollar diqqətlə öyrənilməli və məsuliyyətə tətbiq olunmalıdır. Bunun özü riski idarə etməkdir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə təcrübəsi olan Qərbi ölkələrinin sürətli iqtisadi inkişafında gözəçarpan nailiyyətlər sübut edir ki, riskləri idarəetmək mümkündür. Risklərin idarəedilməsi müəssisənin idarəedilməsinin bir hissəsi olduğundan sırf bununla məşğul olan bir şəxs olmalıdır. Adətən, bu funksiyayı maliyyə mənaçəri həyata keçirir. Risklərin idarə edilməsi onları əlvərisli səviyyəyə qədər azaltmaq istiqamətində əsaslı şəkildə tövsiyyə və tədbirlərin işlənilməsi və həyata keçirilməsi deməkdir. Müxtəlif idarəetmə strukturunda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə bir-birinə uyğun gələn və gəlməyən, təkrar olunan və olunmayan çoxlu sayda müxtəlif nəticəli risklər olur. Bu səbəbdən də onlar müxtəlif metod və üsulların köməyi ilə təhlil edilir və idarə olunur.

Təcrübədə risklərin aşağı salınmasının aşağıdakı üsulları var:

- riskdən qaçmaq;
- riski ləğv etmək;
- riski səyrəltmək (dissirasiya);
- riski kompensasiya etmək.

Risqlərin idarə olunmasında «riskdən qaçmaq» üsulundan istifadə ədən maliyyə mənəçəri asaqıdaki addımlır atmalıdır:

- ətibarsız tərəfdaslardan imtina etmək;
- təminat axtarmaq;
- təsərrüfat risklərini sığorta etmək;
- riskli layihələrdən qaçmaq.

«Riski ləgv etmək» üsulunda isə: a) vənçur müəssisələrin yaradılması,

b) riskli layihələri yərinə yətirmək üçün xüsusi bölmə yaratmaq kimi addımlar atılır.

«Riski səyrəltmək (dissipasiya)» üsulunda isə növbəti addımlar atılır:

- çoxnövli fəaliyyət və təsərrüfat zənalarına kəçmək;
- satıs və alıs yərlərinin sayını artırmaq;
- invəstisiyanı saxolondirmək;
- məsuliyəti istehsal kəmandaları arasında bölüsdürmək;
- riski vaxta görə paylaşdırmaq.

«Riski kəmpənsasiya etmək» üsulunda isə asaqıdakılar nəzərdə tutulur:

- səzial-iqtisadi və hüquqi-nərmativ mühitin mənitorinqi;
- xarici şəraitin və fəaliyyətin planlaşdırılması;
- əhtiyat sistemlərinin yaradılması;
- fəaliyyətin stratəji planlaşdırılması;
- məqsədyönlü aktiv markəting planının hazırlanması.

Nəzəri və təcrübi baxımdan sübut olunmusdur ki, riskləri layiqincə idarə etmək istəyən hər bir şəxs asaqıdaki qaydalara əməl ətməlidir:

- sərəncamda olan kapitaldan artıq risk etmək olmaz;
- riskin nəticələri haqqında fikirləşmək lazımdır;
- azdan ötrü çox ilə risk ətməzlər;
- müsbət qərar tam əminlik olduqda qəbul ədilə bilər, əks təqdirdə mənfi qərar qəbul ədilməlidir;
- həç vaxt düşünmə ki, bu yəganə yoldur, başqaları da ola bilər;

- «patrondasa bir patron qəymazlar».

Maliyyə mənəçəri aşağıdakıları etməyə borcludur:

- hər bir risk üzrə maksimum zərəri hesablamalıdır;
- onu qoyulan kapitalla müqayisə etməlidir;
- onu öz maliyyə imkanları ilə müqayisə etməlidir ki, müəssisə müflis olmasın.



Şəkil 3. 1 Risklərin idarə olunması sistemi.

Riskdən qaçmaq, sadəcə olaraq, risklə bağlı fəaliyyətdən kənarlaşmaqdır. Lakin bu bəzən mənfəətdən imtina kimi də başa düşülür. Maliyyə risklərinin neytrallaşdırılmasının bu istiqaməti daha radikaldir, maliyyə riskinin konkret növünün tam istisna edən daxili xarakterli tədbirlərin işlənilməsindən ibarətdir.

Riskin saxlanması şüurlu olaraq riskin investorun hesabında saxlanmasıdır. Burada düşü-nülür ki, investor mümkün itkiləri xüsusi vəsaitləri hesabına müvazinətləşdirə bilər.

Riskin ötürülməsi riskə görə məsuliyyətin başqa birinə, məsələn, sığorta şirkətinə ötürülməsini nəzərdə tutur.

Müasir təcrübədə riskin ötürülməsi aşağıdakı əsas istiqamətlər üzrə həyata keçirilir:

- riskin faktoring müqaviləsinin bağlanması yolu ilə ötürülməsi;
- riskin həvalə olunması müqaviləsinin bağlanması yolu ilə ötürülməsi;
- riskin xammal və material göndərənlərə ötürülməsi;
- riskin birja sövdələşmələrinin bağlanması (xecirləmə) yolu ilə ötürülməsi;
- risklərin sığortalanması.

Risk dərəcəsinin aşağı salınması dedikdə, itkilərin həcmi və ehtimalın azalması başa düşü-lür. İndi isə risklərin aşağı salınması üsullarını nəzərdən keçirək.

Diversifikasiya – investisiyalaşdırılan vəsaitlərin öz aralarında bilavasitə əlaqələri olmayan müxtəlif kapital qoyuluşu obyektləri arasında bölgüsü prosesidir. Diversifikasiya müxtəlif fəaliyyət növləri arasında kapitalın bölgüsü zamanı risklərin bir hissəsindən qaçmaga imkan verir. Məsələn, bir cəmiyyətin səhminin əvəzinə investor tərəfindən beş müxtəlif səhmdar cə-miyyətin səhminin alışı, gəlirin əldə olunması ehtimalını orta hesabla beş dəfə artırır, uyğun olaraq risk dərəcəsinə isə beş dəfə aşağı salır.

Limitləşdirmə – müəssisənin risk xərclərinin son hədd məbləğinin müəyyən olunmasıdır. Bu elə xərclərdir ki, müəssisə ona hiss olunmayan itkisiz də gedə bilər. Limitləşdirmə borc və kreditlərin verilməsində, əmtəələrin kreditlə satışında kapital qoyuluşu həcmi müəyyən edilməsində və s. tətbiq olunur.

Özünüsığortalama – onu ifadə edir ki, müəssisə sığorta şirkətində sığortalanmaqdan özünü-sığortalamaya üstünlük verir. Bununla da sığortalama üzrə kapitalla qənaət olunur.

Özünüsığortalama bilavasitə müəssisədə natural və maliyyə sığorta (ehtiyat) fondlarının yara-dılmasını nəzərdə tutur.

Xecirləmə – gələcək dövrdə əmtəələrin göndərilməsini (satışını) nəzərdə tutan kontraktlar və kommersiya əməliyyatları üzrə istənilən mal-material qiymətlərinin əlverişsiz dəyişiklikləri risklərinin sığortalanmasıdır. Yüksəlişə və azalmaya xecirləmə əməliyyatları mövcuddur.

Yüksəlişə xecirləmə (kontraktların alışı) gələcəkdə qiymətlərin mümkün yüksəlişindən sığor-talanmaq üçün tətbiq edilir. Bu əməliyyat real əmtəənin alındığı vaxtdan xeyli əvvəl alış qiy-mətini müəyyən etməyə imkan verir.

Azalmaya xecirləmə (təcili kontraktların satışı) qiymətlərin gələcəkdə mümkün azalmasından sığortalayır. Risklərin minimumlaşdırılmasının risk – menecmentin təşkilinin keyfiyyətinə və bütövlükdə şirkətin idarə olunmasına dolayı təsir göstərən bir sıra qeyri-formal metodları da mövcuddur.

Belə metodlara aşağıdakıları aid etmək olar:

□ □ Kadr potensialından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi. İnsan amili bir çox hallarda şirkəti bazarda müvəffəqiyyətlə müəyyən edir. Kadrlardan istifadənin səmərəliliyi heyətin seçilməsinin keyfiyyətindən, təlimin intensivliyindən və əməkdaşların inkişafından, motivasiya mexanizmindən asılıdır.

Təşkilati strukturun optimallaşdırılması. Təşkilati strukturun çevikliyi və şirkətin xüsusiyyətə uyğunluğu rəhbərliyin peşəkarlığını əks etdirir və şirkətin dəyişən xarici şəraitə uyğunlaşmasını və dayanıqlığını yüksəldir.

Təşkilatın innovasiyalılıq dərəcəsi. Müasir biznes təşkilatın bütün cəhətlərinin idarə edil-məsinin çoxlu sayda yeni texnikasını nəzərdə tutur. Onlardan imtina edilməsi rəqabət üstün-lüklərinin itirilməsinə və şirkətin tədricən iflasına gətirib çıxara bilər. Bu istənilən yeni metodikanın kor-koranə izlənilməsi zəruriliyini ifadə etmir, çünki təşkilatda daim idarəetmənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və təkmilləşdirilməsi prosesləri reallaşdırılmalıdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Üçüncü minilliyin başlanğıcı iqtisadiyyatda və onun nüvəsini təşkil edən biznesdə mövcud təcrübənin yoxlanılmasını, yeni ideyaların hazırlanılmasını və mənimsənilməsini nəzərdə tutur. Dinamik dəyişikliklər dövründə fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlar davamlı olaraq idarəetmə sistemlərinin fəaliyyət qabiliyyətlərini təkmilləşdirmək və peşəkar təcrübəni artırmaq tələb olunur. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətlərinin səmərəliliyi birbaşa xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyasından asılıdır. Xarici mühitdə baş verən qeyri-müəyyən və gözlənilməyən dəyişikliklərə uyğun olaraq strategiyaların hazırlanılması və istifadəsi bu işə yardımçı qismində çıxış edir. İşgüzar təşkilatlarda xarici mühit elementlərinin qarşılıqlı təsiri, əlaqəsi, və baş verən dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi strategiyalarının sistemləşdirilməsi zamanı aşağıdakılar müəyyən olunmuşdur:

1. Strategiya konsepsiyasının müəyyənləşdirilməsi meyarlarından çıxış etsək, görürük ki, strategiya-qərarların aydın, vahid və integrativ modelidir. O, təşkilatın modeli, məqsədə çatma vasitəsidir. Strateji addımların istiqaməti təşkilatın nail olacağı nəticəni göstərir. Əsas strateji məsələlərdən biri firmanın fəaliyyət göstərdiyi və ya fəaliyyət göstərmək istədiyi biznes sahəsini müəyyənləşdirməkdir. Müəyyənləşdirmə prosesi strategiyayı hazırlayan tərəflərin artım, diversifikasiya və ləğvetmə məsələlərinə toxunmalarının tələb edir. Strateji planlaşdırma prosesi əsas həlqə biznes fəaliyyətləri üzrə seqmentləşdirilmənin həyata keçirilməsidir. Seqmentləşdirmə biznes fəaliyyətinin təhlilində, strateji mövqelərin müəyyənləşdirilməsində əsas addımdır. O, aydın şəkildə firmanın rəqabət mühitində firma fəaliyyətinin nədən ibarət olacağını və necə rəqabət aparacağını müəyyənləşdirir.

2. Təşkilat xarici mühitin çoxsaylı amillərinin təsir göstərdiyi açıq sistemdir. Ona görə də təşkilatın və onun strategiyasının səmərəliliyi xeyli dərəcədə onun adaptiv imkanları ilə müəyyənləşdirilir. Adaptiv mexanizmin fəaliyyəti çərçivəsində təşkilatın növbəti komponentləri xüsusilə vacibdi: elan edilən tələblər (ödənilməsi üçün təşkilatların yaradıldığı əmtəə və ya xidmətlərə olan tələblər); məqsədlər və

strategiyalar; ehtiyatlar; proses (ehtiyatların məhsula çevrilməsi üsulları);nəticələr;mühitlər (daxili və xarici).

3. Yeni idarəetmə paradigmasının prinsipləri işgüzar təşkilatların idarə edilməsində təkmilləşməsinin əsasını təşkil edir. Operativ idarəetmə şəraitində bu prinsiplər istehsalıdan istehlakə,bazar tələbinin ödənilməsi əsasında təşkilati-idarəetmə mexanizmlərin xarakterlərini başa düşməyə imkan yaradır. Onlar sistemli və situasiyalı yanaşmalar üzərində qurulan strateji idarəetmə konsepsiyasının başa düşülməsi üçün xüsusi önəmlik daşıyır.

4. İşgüzar təşkilatların bazar mühitindəki davranış üslubları iki hissəyə bölünür: artım (inkrementalist) və sahibkarlıq. Təşkilatın davranışının artım üslubu həm təşkilatın daxilində,həm də onunxarici mühitlə qarşılıqlı münasibətlərində ənənəvi davranışdan yayınmalarının minimumlaşdırılmasına yönəlmişdir. Davranışın bu üslubuna əsaslanan təşkilatlar dəyişikliklərdən qaçmağa,onları məhdudlaşdırmağa və minimallaşdırmağa cəhd edir. Davranışın sahibkarlıq üsulu dəyişikliklərə,gələcək təhlükələrin və yeni imkanların qabaqcadan düşünülməsi cəhdlərilə xarakterizə olunur. Çoxsaylı alternativlərin işlənilədiyi və onlardan optimallarının seçildiyi bir zamanda idarəetmə qərarlarının geniş axtarışı aparılır. Özəl təşkilat dəyişikliklərin fasiləsiz zəncirinə doğru cəhd edir,çünki onlarda o,öz gələcək səmərəliliyini və uğurunu görür

5. Strateji görmə tam şəkildə reallıq olmaya da bilər, lakin onun nəticədə müəyyənlik əldə etməsini təkrar nəzərdən keçirmək olar. Azərbaycanda “DəmirBank”-ın strateji görməsi əsasən bankın tərtib olunmuş niyyət hesabatında aşağıdakı kimi göstərilmişdir :

- “Respublika daxilində böyük filial şəbəkəsinə malik olan Bank kimi sahibkarlığa dəstək vəregionların inkişafı üzrə dövlət proqramlarının reallaşdırılmasında aktiv iştirak edilməsi

- Müştərilərin bank xidmətinə olan bütün tələbatlarını ödəməyə çalışması, hər bir müştəriyə fərdi yanaşmanın tətbiq olunması, işçilərin peşəkarlığı sayəsində qeyri-standart vəziyyətlərdə çıxış yolunun tapılması;
- Müştərilərinin tək maliyyə problemlərinin həlli ilə deyil, həm də onların onların biznesinin inkişafına mane olan problemlərin həlli ilə də məşğul olması, əlaqələrin konfidensiallığının qorunması şərti ilə müştərilərə biznesin inkişafı üçün həll yollarının tapılmasında köməklik edilməsi”

Görmə imkan – nisbətən uzaq gələcəyin mənzərəsini göstərən anlayışdır, biznesin ən əlverişli şəraitdə və onun rəhbərlərinin ümidlərinə və arzularına müvafiq olaraq, inkişaf etdiyi hipotetik vəziyyətdir. Görmə imkanını mövcud iş üçün arzu edilən “hüdudu” təyin etməyə imkan yaradır və planlaşdırma zamanı iddiaların səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi üçün istiqamətləndirici kimi xidmət edə bilər.

6. Strateji vəziyyətin qiymətləndirilməsi prosesi üç mərhələdən ibarətdir: təşkilatın hazırkı vəziyyəti haqqında informasiyanın toplanması; planlaşdırılmış vəziyyətdən yayınmaların təhlili və silsilənin məntiqi sonu kimi – ssenarinin layihələşdirilməsi durur. Birinci mərhələdə xarici mühitin durumu nəzərə alınmaqla təşkilatın fəaliyyət növü və ya profili haqqında informasiyanın toplanması həyata keçirilir. Strateji vəziyyətin təhlili prosesinin ikinci mərhələsində onun zəif və güclü tərəflərinin təhlilinə mərkəzi yer verilir. Təşkilatın həssaslığının xarici mühitdəki dəyişikliklərdən və mühitin imkanlarından istifadəyə maneçilik törədən xüsusiyyətlərdən asılılığın üzə çıxarılmasına xüsusi diqqət ayrılır. Bunun əsasında təşkilata əlverişli imkanlardan istifadə etməyə və təhlükələri neytrallaşdırmağa və ya onların təsirini azaltmağa imkan yaradan fərqli cəhətlər müəyyənləşdirilir. Üçüncü mərhələdə təşkilatın gələcək obrazı və yenidən yaranan imkanlar və təhlükələr nəzərə alınmaqla onun nəaliyyət yolları ssenarisi işlənib hazırlanır. Belə ssenari imkanlardan istifadəni təmin edəcək və ona potensial təhlükələrdən qaçmağa şans verəcək təşkilatın təşkilatı, texnoloji və marketinq keyfiyyətlərini üzə çıxarmağa imkan yaradacaq. Yuxarıda təklif edilmiş təhlil planlaşdırılmış strategiyanın saxlanması ilə

gələcəkdə təşkilatın vəziyyətini müəyyənləşdirməyə imkan yaradacaq. Burada mərkəzi yeri “strateji fərqlərin” (zərərlərin) aşkar edilməsi və təhlili tutur. “Strateji fərq” dedikdə təşkilatın inkişafının seçilmiş (planlaşdırılmış) istiqaməti və dəyişən mühitdəki yenisinin inkişafı istiqaməti arasındakı fərq başa düşülür.

7. Firma xarici mühitdə mövcud olan imkanlardan faydalanmaq və təhlükələrdən mühafizə olunmaq üçün doğru mövqedə olmalıdır. Doğru mövqeyin əldə edilməsi bilavasitə firmanın daxili güclü və zəif tərəflərindən asılıdır. İnsan resurları, təşkilati resurslar, fiziki (maddi) resurslar müəssisənin güclü və zəif tərəfləri əks etdirir. Reallaşdırılması planlaşdırılan strategiya təşkilatın daxili vəziyyəti və xarici mühitdə mövcud olan imkan və təhlükələr arasında maksimal uyğunluq təşkil etməlidir. SWOT təhlil nəticəsində “European Tobacco-Baku” şirkətinin güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhlükələri aşkarlanmışdır. Şirkətin güclü tərəfləri sırasında yüksək peşəkarlığa malik işçi heyətinin, maliyyə resurslarının və yüksək imicin olmasını göstərmək olar. İşgüzar təşkilatların qarşılaşdığı problemlər haqqında dürüst fikir yürütmək və bu vəziyyətdən çıxış yollarını müəyyənləşdirmək üçün “səbəb-nəticə” asılılığı metodundan istifadə edilir. Onun vasitəsilə problemlərin meydana gəlməsi səbəblərini üzə çıxarmağa və təsirini səmərəli metodlarını tapmağa imkan yaranır. Metod texnologiyasında əvvəlcədən anketləşdirmə, “zehni hücumun” və bir çox metodların köməyi ilə müəssisənin əsas problemləri aşkar edilir, sonar problemin yaranması səbəbləri açıqlanır və sxemə gətirilir, sonda isə köklü problemlərin və onların ardan qaldırılması metodlarının göstərildiyi cədvəl qurulur. Bu yolla “Baku Demir Beton - 7” SC böhran vəziyyətinin köklü problemləri və onların ləğvi məsələləri izah edilmişdir.

8. Rəqabət üstünlüyü – digər rəqiblərə nisbətən işgüzar təşkilata imtiyaz verən əmtəə və ya əmtəə markasının müstəsna rəmzidi. Müstəsna rəmlər məhsul və xidmətə, lazımi və əlavə xidmətlərə, istehsalın təşkilinə, təhcizatın və satışın forma və metodların aiddir. Lakin, rəqabət üstünlüyü nisbidir və bu bazardakı əsas rəqiblərə nəzərən, müəyyən etmək olar. Bazarın formasından asılı olmayaraq

rəqabət qabiliyyəti – vasitə,yəni üsul kimi,rəqabət üstünlüyü isə yekun nəticə kimi izah olunmalıdır. Vilfredo Pareto ilk dəfə sonralar Pareto prinsipi kimi ad qazanmış qanunauyğunluq tapmış və onu əsaslandırmışdır: “80:20 - sərf edilən zamanın ilk 20% ərzində iş prosesində nəticələrin 80%-i əldə edilir ,sərf edilən zamanın yerdə qalan 80%-i yekunun 20%-ni gətirir”. Onun əsasında “ABC”-təhlil adlı və ya Pareto diaqramı metodu işlənilib hazırlanmış və indi geniş istifadə edilir. Güman etmək olar ki,Azərbaycanla “Əsrin müqaviləsi”ni bağlayan transmilli korporasiyalar məhz bu qanunauyğunluğu rəhbər tutaraq müqavilədə işin icrasının ilk illərində qoyduqları sərmayələri qaytarmaq şərtini təsbit etməyə müvəffəq olmuşlar. ”Lukoil”,”Benzoil” və “Maqdermot” kimi şirkətlər isə burada işlədikləri ilk dövrlərdə paylarını digər şirkətlərə sataraq müqaviləsinin ilk 20%-i müddətində yüksək gəlir əldə etməyə müvəffəq olmuşlar. Müqavilənin icrasının ikinci yarısında isə ölkəmiz daha çox mənfəət nefti götürəcəyini əsas götürərək öz tərəfdaş şərtlərinin yerinə yetirilməsinə isə “dırnaqarası” baxır. Bu misal bir daha göstərir ki,Pareto və ya “ABC” təhlil metodundan xarici şirkətlər fəaliyyətindən geniş istifadə edirlər. Bizim yerli biznes təşkilatlarında da bu təhlil metodunun geniş istifadəsi yerinə düşərdi. Həqiqətən də Pareto tərəfindən irəli sürülən fikirləri empirik qaydada Azərsun şirkətinin fəaliyyətinə tətbiq etsək görərik ki,istehsal etdiyi qida məhsullarının tərkibində bitki mənşəli yağlar 20%-ə qədər təşkil etsə də ondan alınan gəlirlər bu məhsullardan alınan ümumi mənfəətin 80%-dən çoxdu. “Akkord” şirkətlər qrupunda isə ümumi dövriyyədə əsas payı avtomobil yollarının çəkilməsi və istismarı, “PaşaHolding” və “AtaHolding” şirkətlərində isə bank və sığorta fəaliyyəti tutur.

9. Strateji idarəetmənin ən son məhsullarından biri təşkilatın strukturu və onun xarici mühitdə adekvat reaksiya verməyə imkan yaradan dəyişiklikləridi. Zənnimizcə,dəyişikliklər məqsəd olmamalıdır. Onların təşkilatda həyata keçirilməsi seçilmiş strategiyanın reallaşması üçün zəruri şərtlər yaratmalıdır. Strateji dəyişikliklər olmadan hətta ən çox əsaslandırılmış strategiya səmərəsiz ola bilər. Strateji dəyişikliklərin zəruriliyi və xarakteri təşkilatın istehsal

sahəsinin, bazarın, təkilatın, məhsulun vəziyyəti ilə müəyyənləşən yeni şəraitdə səmərəli işləmək qabiliyyətindən asılıdır. Strateji dəyişikliklərə köklü yenidənqurmanı, radikal dəyişikləri və mülayim islahatları aid etmək olar. SOCAR-ın transmilliləşmə siyasəti apararaq Gürcüstan, Türkiyə, İsveçrə və digər ölkələrə biznesin yayması radikal dəyişikliklərə misal ola bilər. Göstərmək lazımdır ki, strateji dəyişikliklər təşkilatın fəaliyyətinin bir çox tərəflərinə və onun strukturlarının elementlərinə toxunur, ona görə də onlar kompleks xarakter daşıyır.

10. Təcrübə göstərir ki, təşkilati strukturda və təkilati mədəniyyətdə dəyişikliklərin aparılması zamanı böyük çətinliklər yaranır. Çoxsaylı tədqiqatların göstərdiyi kimi əgər dəyişikliklər hadisələrin adi gedişatını dəyişirsə və ya təşkilatda yaranmış status-quo üçün potensial təhlukələrdən ibarətdir, onda onlar müqavimət ilə üzləşir. Müqavimətin daşıyıcıları insanlardır. Təşkilatda bu, ilk növbədə, müxtəlif iyerarxik səviyyələrin rəhbərləri, maraqları planlaşdırılan dəyişikliklərə toxunan sırayı işçilər və menecerlərdir. Dəyişikliklərə növbəti təzahürlərə malik ola biləcək müqavimət təsir göstərir: dəyişiklikləri cari işlərin axınında “basdırmaq” cəhdi ilə bağlı təşkilat daxili dəyişikliklərin birbaşa sabotajı; dəyişikliklərin başlanmasını uzatmaq (gecənin xeyrindənsə, gündüzün şəri yaxşıdı); prosesin gecikməsinə və planlaşdırılmışlarla müqayisədə məsrəflərin artımına səbəb olan dəyişikliklər prosesində ağlasılmaz çətinliklərin meydana gəlməsi və s.

11. Fikrimizcə, istehsalın inkişafında müəssisənin xarici mühitdəki qeyri-müəyyənliyinin aradan qaldırılmasının sürətliliyini elə bir şəkildə aparmaq lazımdır ki, müəssisənin xarici mühitdəki dəyişikliklərə reaksiyası xarici mühitdəki dəyişikliklərin templərilə müqayisə olunsun, məqsədlərin prioritetlərin təyin edilməsi əsasında mümkün vəziyyətlər çoxluğunda məqsədə nailolma səviyyəsinin (tələblərin ödənilməsi) müxtəlif qiymətlərinə istiqamətlənsin və mərkəzi vəziyyətin məqsədlər çoxluğuna prioritet nailiyyətlərə yönəlsin

Azərbaycan iqtisadiyyatında işləyən xarici və yerli investorlar, sahibkarlıq subyektləri mütəmadi olaraq xarici mühitdə yaranan gözlənilməz dəyişikliklərlə

qarşılaşır. Lakin inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatına malik olan ölkələrdən fərqli olaraq bizdə gözlənilməz dəyişikliklərin başvermə səbəblərini, çox zaman yekcins, mövcud sosial-iqtisadi şəraitdən doğan amillər təşkil edir. Bizdə fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlar gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiya göstərmək üçün, praktiki olaraq çoxlu sayda metodlardan istifadə edilir. İdarəetmənin reaktiv üslubunun xarakterik cəhəti gözlənilməyən dəyişikliklərin öhdəsindən sınaqdan çıxarılmış müvafiq tədbirlərdən istifadə etməklə problemin həll edilməsindən ibarətdir. Əgər aparılan tədbirlər heç bir nəticə vermirsə, onda belə bir fikir irəli sürülür ki, müəssisə yaranmış gözlənilməz vəziyyətə təsir etmək iqtidarında deyildir. Aktiv idarəetmə üslubundan istifadə edən müəssisələrin gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiyası gecikcən deyil, paralel olur. “European Tobacco-Baku”, Azersun şirkəti, “Gəncəgiltorpaq” müəssisəsi, “Qaradağ” Sement ASC-ni və s. , müəssisələr məhz fəaliyyətlərində bu üslubdan istifadə edirlər. Gözlənilməyən vəziyyətlərə işgüzar təşkilatların reaksiyasının digər tipi planlı idarəetmə strategiyasıdır. Bu metodun tərkib hissəsinə ekstrapolyativ proqnozlaşdırmaya əsaslanan xarici mühitin tətbiqi , fəvqəladə tədbirlərin başlanması, optimal tədbirlərin seçilməsi, operativ və strateji tədbirlərin eyni zamanda tətbiqinin mümkünlüyünə baxılır. Hazırkı dövrdə SOCAR şirkətinin apardığı aqressiv transmilliləşmə strategiyası planlı reaksiya misalıdır.

12. Planlar sisteminin strukturlaşmasının əsasında duran əsas ilkin şərt idarəetmə nəzəriyyəsinin məlum nəticəsini əks etdirir - “zəruri müxtəliflik qanunu”, ona əsasən mürəkkəb sistem mürəkkəb idarəetmə mexanizmini tələb edilir. Başqa sözlərlə desək, planlar sistemi təqribən təşkilatın özü və onda əks olunmalı xarici amillər kimi müəyyən olunur. Müəssisənin strateji inkişaf planı istehsal edilən məhsulu tamamlamaq və ya əvəzləməyə nəzərdə tutulmuş bazarların, xidmətlərin və məhsulların yeni növlərini xarakterizə edən diversifikasiya planının, təşkilatın hansı elementlərdən azad olmalı olduğunu göstərən təcrid planını (hansı məhsullardan, xidmətlərdən və ya struktur bölmələrdən), mövcud tələblər nəzərə alınmaqla yeni əmtəələrin və texnologiyaların proseslərin və ya artıq istehsal edilmiş

əmtəələrin və ya xidmətlərin yeni bazarlarının işlənilib hazırlanması tədbirlərinin əks olunduğu elmi-tədqiqat işləri planı təşkilatın bütün elementlərinə toxunur-məhsullar,bazarlar,maliyyə və idarəetmə. İdarəetmənin bütün səviyyələrində ehtiyatların qorunması strategiyasının formalaşması və həyata keçirilməsi - strateji menecmentin mühüm məsələlərindən biridir,çünki birincisi, ehtiyat tutumu əmtəənin ikinci tərəfidir (birincisi-keyfiyyəti),ikincisi,Azərbaycan ehtiyatlarından istifadə səmərəliliyinə görə sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdən xeyli geridə qalır. Ehtiyatların qorunması strategiyası – vahid ümumi milli məhsul (ölkə daxilində),yaxud da konkret əmtəənin vahid faydalı effekti üzrə ümumi məsrəflərin ölkənin,ekosistemin,regionların,firmaların,insanın təhlükəsizliyinin təmin edilməsi şəraitində yayınmadan azaldılmasını təmin edən prinsiplər,amillər,metodlar,tədbirlər kompleksidir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. Kazımlı X. , Quliyev İ. – 2011-iqtisadi risklərin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi.
2. Quliyeva Ş. T. Maliyyə riskləri və onların idarəedilməsi Bakı 2011.
3. Azərbaycan Respublikasında Qanunlar Külliyyatı. 11Qanun, Xüsusi buraxılış. Bakı. 2001. s. 515.
4. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi. Bakı, «Minimaks» nəşr. 2004. s. 710.
5. Bayramov Ə. İ. İnhisarizm. Bakı, Elm. 2002. 390 s.
6. Əlirzayev Ə. Q. Nrespublikanın sosial-iqtisadi vəziyyəti və inkişaf yolları.
7. Feyzullabəyli İ. Ə. , Bayramov Ə. İslam: sosial-iqtisadi münasibətlər. «Araz», Bakı. 2000. 248 s.
8. Həsənov H. S. İri sahibkarlıq strukturları. Bakı, Azərnəşr. 2007. 276 s.
9. Korporativ idarəetmə icmalı, 7-ci buraxılış. 2007. 16 s.
10. Quliyev R. Postsosialist iqtisadi transformasiya: Azərbaycandan dəyərləndirmə. Bakı, «Nurlan». 2004. 288. s.
11. Hüseynov T. Senayenin iqtisadiyyatı. Bakı. 2000.
12. Maliyyə-sənaye qrupları haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı. 1996. «Biznesmenin bülleteni». S. 10.
13. Manafov Q.N.Sahibkarlıq:nəzəri və praktiki məsələləri, Bakı, Zaman. 1997.S. 144
14. Meybullayev M. X. Bazar sistemivə iqtisadi artım (dərs vəsaiti). Bakı. ADİU-nun nəşri, 1998. 93 s.
15. Səmədzadə Z. A. Azərbaycan iqtisadiyyatı XXəsrin inkişaf mərhələləri, problemləri, XXI əsrin birinci onilliyində iqtisadi inkişaf konsepsiyası haqqında.
16. Şahbazov K. A. ,Məmmədov M. H. ,Həsənov H. S. “Menecment”. Bakı. 2007.
17. АакерД. А. Стратегическое рыночное управление. СПб,Питер,2002,346с.
18. Аббасов А. М. , Кулиев Т. А. Экономика в условиях неопределенности. Баку,2002,110 с.

19. Абалкин Л. Ожидание перемен и уроки истории// РЭЖ №7,2000. С. 59-66.
20. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М. 1996. 386с.
21. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. "Экономика". 1989. 287-291с.
22. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, "Питер",1999,416 с.
23. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы-М.: Финансы и статистика,1999.
24. Астахов В. П. Анализ финансовой устойчивости : формы и процедуры ,связанные с банкротством . -М. :ОС6-89,1995,320 с.
25. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. Пер. с англ. -М. :Мысль,1994. 462 с.
26. Белоусов А. С. Международный менеджмент. - М. ,2000. 140 с.
27. Бизнес ассоциации XXI. Программа будущего. Вашингтон, 1997. 96 с.
28. Васильев Ю. П. Управление развитием производства (опыт США),, "Экономика",-М. ,1989. 239 с.
29. Виханский О. С. , Наумов А. И. Менеджмент., Фирма "Гардорика". -М. ,1996. 416 с.
30. Виханский О. С. Стратегический менеджмент. - М. ,2002. 356 с.
31. Волкоганова О. Д. Стратегический менеджмент. - М. ,2007. -256 с.
32. Гаджиев Ш. Г Азербайджан на пути к мировому сообществу: стратегии внешнеэкономического развития. Киев, Экрес об,ева. 2000. 504 с.
33. Герасименко В. К итогам и перспективам отечественных реформационных поисков// РЭЖ №11-12,1997. С. 10-18.
34. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник "Банки и биржи". – М. ,1994. 685 с.
35. Глазьев С. Проблемы прогнозирования макроэкономической динамики // РЭЖ №3,2000. С. 76-86.
36. Гнатко В. С. , Пефтиев В. И. Корпоративное управление в изменяющемся мире. Ярославль. 1998. 266 с.

37. Глобализация и конкурентоспособность: стратегия успеха. Сб. статей /Сост. С. Литовченко, А. Дынин. –М., 2003. 208 с.
38. Друкер П. Рынок : как выйти в лидеры, практика и причины. – М. ,1990. 243 с.
39. Друкер П. Эффективное управление. – М. , 2003. 288 с.
40. Дементьев В. , Авдатьяева С. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000-2001 годах //РЭЖ,2002, №3. С. 23-39.
41. Дементьев В. Е. , Львов Д. С. Финансово-промышленные группы в российской экономике. –М.,1994. 124 с.
42. Дынкин А. А. , Соколов А. А. Интегрированные бизнес-группы -порыв к модернизации страны. – М. , 2001. 178 с.
43. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. –М. , Финпресс, 1998, 456 с.
44. Иноземцев В. На рубеже эпох. Экономические тенденции и их неэкономические последствия. –М. , Экономика, 2003. 158 с.
45. Иноземцев В. Структурирование общественного производства в системе постиндустриальных координат// РЭЖ №11-12, 1997. С. 59-69.
46. Игмелов А. К. О консенсусе в российской экономической и социальной политике//Вопросы экономики №8. -М. , 1999. С. 49-63.
47. Идрисов А. От разрозненных элементов к полноценной корпорации www.efin.ru/management/bigbusiness.sheml.
48. Кочалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. Л.: 2005, 198 с.
49. Кныш М. И. Конкурентные стратегии. СПб, 2000. 152 с.
50. Коуз Р. Институциональная структура производства. – М. , 1993. 173 с.
51. Коупленд Т. Коллер Т. , Мурин Дж. Стоимость компании. -М. , 1990. 285 с.
52. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М. , Прогресс. 1990. 736 с.
53. Карлоф Б. Деловая стратегия.М. , Экономика , 1991. 239 с.
54. Лапуста М. Г. и др. Предпринимательство Инфра-М, -М. , 2001. 446 с.

55. Львов Д. С. , Гребенщиков В. Г. Тенденции и проблемы корпоративной формы предприятий в России. – М. , ЦЭМИ РАН, 2000. 349 с.
56. Маграт,Рита Гюнтер, Мак-Миллан.Акулы рынка. Пер. с англ. -М. , 2007, 256 с.
57. Маркова В. Д., Кузнецова С. А.Стратегический менеджмент: курс лекций М. , 2005.
289 с.
58. Маслечников Ю. С. Менеджмент и проектирование фирмы. – М. , 2008-240 с.
59. Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента, пер. с англ. , “Дело“, М. , 1992, 702 с.
60. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ.
М.:Прогресс,1991, 456 с.
61. Мицберг Г. , Альстренд Б. , Лемпел Дж. – Школы стратегий. Пер. с англ. СПб, ”Питер”, 2000, 336 с.
62. Минго Дж. Как компании стали великими – истории о бизнесе и торговле. СПб:Питер, 1995. 312 с.
63. Мизес Л. Бюрократия. Запланированный ХАОС. Антикапиталистическая ментальность. –М. , Дело,1993. 230 с.
64. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М. , Прогресс. 1993, Т. Ис. 414, Т. Ис. 309, Т. III. с. 350.
65. Azərbaycan Respublikasının, Konstitusiyası, «Qanun » jurnalı, Bakı. 1999. s. 55.
66. <http://www.cesd.az/>

XÜLASƏ

Magistr dissertasiyasında qeyri-müəyyənlik dövründə situasiyalı idarə etmə sistemindən bəhs olunur.

Dissertasiya işində qeyri-müəyyənlik anlayışı, risk anlayışı, riskin mahiyyəti və onun əsas əlamətləri, müasir risk nəzəriyyələri və riskin funksiyaları, risklərin təsnifləşdirilməsi, risklərin yaranma mənbələri, onun növləri, risklərin idarəedilməsi xüsusiyyətləri öyrənilmiş və yerli şirkətlərin təmsalında izah edilmişdir.

Magistr dissertasiyasında eyni zamanda yerli şirkətlərin risk strategiyalarından, xarici mühitin dəyişikliklərinə adekvat idarəetmə sisteminin qurulmasından bəhs olunmuş və praktik cədvəllər üzərində öyrənilmişdir.

РЕЗЮМЕ

Магистерская диссертация посвящена системе управления в ситуации неопределенного периода.

В диссертационной работе были объяснены понятия неопределенности, понятие риска, суть риска и его главные признаки, современные теории риска и его функции, классификация риска по категориям, причины появления риска, ее виды, были изучены особенности управления рисками и показаны на примере здешних фирм.

Также в диссертационной работе было рассказано о стратегии риска здешних фирм, организации системы адекватного управления изменениями иностранной обстановки и, было изучено на основе практических таблиц.

SUMMARY

Master's thesis deals with the situational management system of the under uncertainty.

In the thesis, the concept of uncertainty, the concept of risk, risk and its main symptoms, and risk functions of modern theories of risk, risk classification, sources of risk, its types, risk management characteristics have been studied and described in the example of local companies.

Master's thesis also talk about as well as local companies risk strategies, changes in the external environment and the establishment of an adequate control system was studied overpractical tables.

REFERAT

Dissertasiyanın birinci fəslində iqtisadiyyatda qeyri-müəyyənlik problemlərindən, qeyri-müəyyənlik anlayışından, qeyri-müəyyənliyin endogen və ekzogen amillərindən, risk və qeyri-müəyyənlik dövründə qərarların qəbul olunmasında şəxsiyyət amilindən bəhs olunub.

İkinci fəsildə risk anlayışı, riskin əsas əlamətləri, müasir risk nəzəriyyələri, risklərin növləri və yaranma mənbələri barəsində məlumatlar verilib.

Üçüncü fəsildə isə xarici mühitin firmaların həyat tsiklinə təsirindən bəhs edilir. Qeyri-müəyyənlik dövründə risklərin azaldılması yolları və risk strategiyası barəsində yerli şirkətlərin təmsalında misallar göstərilib və praktik cədvəllər üzərində izah edilib.

Mövzunun aktuallığı. Çağdaş postindustrial dövr qeyri-müəyyənliklə, konkret inkişaf qanunauyğunluqlarının olmaması və qloballaşması ilə xarakterlidir. Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərin ildırım sürəti ilə yayılması və beynəlmilləşmə ayrı-ayrı ölkələri, onların sosial-iqtisadi və siyasi-hüquqi vəziyyətlərini bir-birinə yaxınlaşdırır. Elmi-texniki inqilabın postindustrial dövrün əsas hərəkətverici qüvvəsi rolunu oynaması, yeni məhsul və texnologiyaların bazara daxil olması ənənəvi rəqabət mübarizəsini və dinamikasını dəyişmişdir. Bu şəraitdə gözlənilən və gözlənilməyən dəyişikliklərin konkret işgüzar təşkilati təsirinin mənfi fəsadlarının qarşısının alınması və yumşaldılması, dəyişkən mühitdə fəaliyyət göstərmə üsullarını hazırlamaq üçün strateji menecment yaranmışdır. Strateji çeviklik rəqabət mübarizəsində mövqenin seçilməsi, strateji segmentləşdirilmə, sinergetika, diversifikasiya və strateji menecment sisteminin digər komponentləri sahibkarlıq strukturlarına mürəkkəb və dəyişkən xarici mühit şəraitində fəaliyyət imkanı verir. Lakin Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli işgüzar təşkilatların idarə edilməsində strateji menecment sistemindən istifadə dərəcəsi aşağıdı və demək olar ki bu məsələyə lazımi əhəmiyyət verilmir. Başqa sözlə desək, bu təşkilatlar bazar şəraitində uzunmüddətli məqsədləri müəyyənləşdirmək, bu məqsədlərə çatmağa xidmət edən strategiyaları hazırlamaq və

həyata keçirmək sahəsində kifayət qədər biliyə,təcrübəyə malik deyillirlər. İşgüzar təşkilatların xarici mühiti sabitlikdən dinamikliyə doğru dəyişir. Rəhbərliyin səriştəsizliyi,tələb və təklifin gözlənilmədən dəyişməsi,yaradıcılığa, yeniliyə ehtiyacın yaranması və texnoloji biliklərin fasiləsiz şəkildə inkişafı xarici mühitin qeyri-müəyyənliyini şərtləndirən əsas amillərdir. Gözlənilmədən baş verən dəyişiklikləri İşgüzar təşkilatlara daha ciddi problemlər yaradır.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi effektiv rəqabət mühitinin təşəkkülü və sosial-iqtisadi inkişafın dayanıqlılığının təminatı şəraitində işgüzar təşkilatlar tərəfindən xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarını sistemləşdirmək və bu strategiyaların reallaşdırılması üçün praktiki üsulları təyin etməkdən ibarətdir.

Bununla əlaqədar olaraq,tədqiqatda aşağıdakı konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- Strateji idarəetməyə zərurətin yaranması şəraitinin müəyyənləşdirilməsi
- Müəssir işgüzar təşkilatların bazarda özlərini aparma davranışlarının əsas çalarlarının öyrənilməsi
- İşgüzar təşkilatların strateji baxışlarının işlənilməsi texnologiyalarının tətbiq olunması
- Strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar təşkilatların xarici mühitinin araşdırılması prosesinin sərgilənməsi
- Yerli müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin sistemləşdirilməsi
- Qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yollarının üzə çıxarılması.
- İşgüzar təşkilatların inkişaf planlarının dəqiqləşdirilməsi
- Müəssisələrin strateji resurslarının bölüşdürülməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi

İşin tədqiqat obyektı kimi işgüzar təşkilatlarda qeyri-müəyyənlik şəraitində xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının hazırlanılması və strateji

menecment sisteminin tətbiqinin təsərrüfat fəaliyyəti və rəqabət mübarizəsində mövqeyinin əldə edilməsi arasında çoxşaxəli bağlılıq götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmeti isə işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının işlənməsi və həyata keçirilməsi zamanı yaranan idarəetmə münasibətlərinin ayrı-ayrı komponentləri və aspektləridir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsaslarını, iqtisad elminin klassiklərinin, xarici və ölkə iqtisadçı alimlərinin biznes strategiyasına, strateji menecment və sahibkarlığın inkişafında bu məsələlərin yeri və rolu haqqında əsərləri, nəzəri və praktik fikirləri, Azərbaycanda işgüzar təşkilatların biznes fəaliyyəti mühitini müəyyənləşdirən müvafiq təşkilati-hüquqi aktlar təşkil edir. İşin yerinə yetirilməsi nəzəri baza kimi qeyri-müəyyənliklə səciyyələnən postindustrial dövr və ona cavab olaraq yaranmış strateji menecmenti əhatə edən elmi tədqiqatlar tutur.

Dissertasiya işində təhlil, analitik ümumiləşdirmə, müqayisə, dinamika, şəxsi müşahidə və empirik müşahidə üsullarından geniş istifadə olunur

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin, Milli Məclisin qəbul etdiyi qanun və normativ aktlar, hökumətin qərarları, prezident sərəncamları və ayrı-ayrı sahibkarlıq strukturlarının praktiki fəaliyyətinin nəticələri təşkil edir. Eyni zamanda, informasiya mənbəyi olaraq İnternet şəbəkəsindən geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müasir şəraitə uyğun olaraq qeyri-sabitlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyaları sistemləşdirilmişdir. Bu baxımdan tədqiqatın elmi yeniliyi, hər şeydən əvvəl, onun bu səpkidə ilk dəfə olaraq həyata keçirilməsilə xarakterizə oluna bilər.

Ümumiyyətlə, dissertasiya işinin əsas elmi yenilikləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- Yerli təşkilatlarda strategiyanın hazırlanılması və reallaşdırılmasının zəruriliyi əsaslandırılmışdır
- Yerli işgüzar təşkilatların xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının rasionallaşdırılması istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir

- İşgüzar təşkilatların bazardakı mövqeyi ilə xarici mühit elementləri arasındakı funksional bağlılıq tədqiq olunmuşdur
- Strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar təşkilatların xarici mühitinin araşdırılması prosesi müəyyənləşdirilmişdir
- Yerli müəssisələrin rəqabət üstünlükləri sistemləşdirilmişdir
- Qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yolları müəyyənləşdirilmişdir
- Xarici mühitdəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyanın seçilməsi üstünlükləri əsaslandırılmışdır
- Xarici mühit dəyişikliklərinə Adekvat reaksiya üsulu kimi inkişaf planlarının rolu dəqiqləşdirilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti əsasən onunla təsbit edilir ki, aparılan nəzəri ümumiləşdirmələr və irəli sürülən yanaşmalar iqtisadiyyatda fəaliyyət göstərən biznes strukturlarının strategiyanın işlənməsi və həyata keçirilməsi ilə bağlı formalaşmış münasibətlər sistemini daha düzgün dərk etməyə və müvafiq olaraq strateji menecment istiqamətində səmərəli tədbirləri işləyib hazırlamağa imkan verir. Dissertasiyanın əksər paragraflarında konkret problemlərlə bağlı irəli sürülən nəzəri müddəalar strateji menecmentlə əlaqədar aparılan elmi tədqiqatlarda istifadə oluna bilər

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti hər şeydən əvvəl, strategiyadan istifadənin zəruriliyini əsaslandırılması ilə şərtlənir. Tədqiqat işində irəli sürülən təklif və tövsiyələrin həyata keçirilməsi hər bir işgüzar təşkilata gözlənilməyən dəyişikliklərə tez reaksiya verməkdə və effektiv rəqabət mühitinin təşəkkülündə mühüm rol oynaya bilər.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 90 səhifə həcmindədir və 6 şəkil, 9 cədvəldən ibarətdir.

İşgüzar təşkilatlarda xarici mühit elementlərinin qarşılıqlı təsiri, əlaqəsi, və baş verən dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi strategiyalarının sistemləşdirilməsi zamanı aşağıdakılar müəyyən olunmuşdur:

1. Strategiya konsepsiyasının müəyyənləşdirilməsi meyarlarından çıxış etsək, görürük ki, strategiya-qərarların aydın, vahid və integrativ modelidir. O, təşkilatın modeli, məqsədə çatma vasitəsidir. Strateji addımların istiqaməti təşkilatın nail olacağı nəticəni göstərir. Əsas strateji məsələlərdən biri firmanın fəaliyyət göstərdiyi və ya fəaliyyət göstərmək istədiyi biznes sahəsini müəyyənləşdirməkdir. Müəyyənləşdirmə prosesi strategiyayı hazırlayan tərəflərin artım, diversifikasiya və ləğvetmə məsələlərinə toxunmalarının tələb edir. Strateji planlaşdırma prosesi əsas həlqə biznes fəaliyyətləri üzrə seqmentləşdirilmənin həyata keçirilməsidir. Seqmentləşdirmə biznes fəaliyyətinin təhlilində, strateji mövqelərin müəyyənləşdirilməsində əsas addımdır. O, aydın şəkildə firmanın rəqabət mühitində firma fəaliyyətinin nədən ibarət olacağını və necə rəqabət aparacağını müəyyənləşdirir.

2. Təşkilat xarici mühitin çoxsaylı amillərinin təsir göstərdiyi açıq sistemdir. Ona görə də təşkilatın və onun strategiyasının səmərəliliyi xeyli dərəcədə onun adaptiv imkanları ilə müəyyənləşdirilir. Adaptiv mexanizmin fəaliyyəti çərçivəsində təşkilatın növbəti komponentləri xüsusilə vacibdir: elan edilən tələblər (ödənilməsi üçün təşkilatların yaradıldığı əmtəə və ya xidmətlərə olan tələblər); məqsədlər və strategiyalar; ehtiyatlar; proses (ehtiyatların məhsula çevrilməsi üsulları); nəticələr; mühitlər (daxili və xarici).

3. Yeni idarəetmə paradigmasının prinsipləri işgüzar təşkilatların idarə edilməsində təkmilləşməsinin əsasını təşkil edir. Operativ idarəetmə şəraitində bu prinsiplər istehsalıdan istehlaka, bazar tələbinin ödənilməsi əsasında təşkilati-idarəetmə mexanizmlərin xarakterlərini başa düşməyə imkan yaradır. Onlar sistemli və situasiyalı yanaşmalar üzərində qurulan strateji idarəetmə konsepsiyasının başa düşülməsi üçün xüsusi önəmlik daşıyır.

4. İşgüzar təşkilatların bazar mühitindəki davranış üslubları iki hissəyə bölünür: artım (inkrementalist) və sahibkarlıq. Təşkilatın davranışının artım üslubu həm təşkilatın daxilində, həm də onun xarici mühitlə qarşılıqlı münasibətlərində ənənəvi davranışdan yayınmalarının minimumlaşdırılmasına yönəlmişdir. Davranışın bu üslubuna əsaslanan təşkilatlar dəyişikliklərdən qaçmağa, onları məhdudlaşdırmağa və minimallaşdırmağa cəhd edir. Davranışın sahibkarlıq üsulu dəyişikliklərə, gələcək təhlükələrin və yeni imkanların qabaqcadan düşünülməsi cəhdləri ilə xarakterizə olunur. Çoxsaylı alternativlərin işləndiyi və onlardan optimallarının seçildiyi bir zamanda idarəetmə qərarlarının geniş axtarışı aparılır. Özəl təşkilat dəyişikliklərin fasiləsiz zəncirinə doğru cəhd edir, çünki onlarda o, öz gələcək səmərəliliyini və uğurunu görür

5. Təcrübə göstərir ki, təşkilati strukturda və təşkilati mədəniyyətdə dəyişikliklərin aparılması zamanı böyük çətinliklər yaranır. Çoxsaylı tədqiqatların göstərdiyi kimi əgər dəyişikliklər hadisələrin adi gedişatını dəyişirsə və ya təşkilatda yaranmış status-quo üçün potensial təhlükələrdən ibarətdir, onda onlar müqavimət ilə üzləşir. Müqavimətin daşıyıcıları insanlardır. Təşkilatda bu, ilk növbədə, müxtəlif iyerarxi səviyyələrin rəhbərləri, maraqları planlaşdırılan dəyişikliklərə toxunan sırayı işçilər və menecerlərdir. Dəyişikliklərə növbəti təzahürlərə malik ola biləcək müqavimət təsir göstərir: dəyişiklikləri cari işlərin axınında “basdırmaq” cəhdi ilə bağlı təşkilat daxili dəyişikliklərin birbaşa sabotajı; dəyişikliklərin başlanmasını uzatmaq (gecənin xeyrindənsə, gündüzün şəri yaxşıdı); prosesin gecikməsinə və planlaşdırılmışlarla müqayisədə məsrəflərin artımına səbəb olan dəyişikliklər prosesində ağlasılmaz çətinliklərin meydana gəlməsi və s.

6. Fikrimizcə, istehsalın inkişafında müəssisənin xarici mühitdəki qeyri-müəyyənliyinin aradan qaldırılmasının sürətliliyini elə bir şəkildə aparmaq lazımdır ki, müəssisənin xarici mühitdəki dəyişikliklərə reaksiyası xarici mühitdəki dəyişikliklərin templəri ilə müqayisə olunsun, məqsədlərin prioritetlərin təyin edilməsi əsasında mümkün vəziyyətlər çoxluğunda məqsədə nailolma səviyyəsinin (tələblərin

ödənilməsi) müxtəlif qiymətlərinə istiqamətlənsin və mərkəzi vəziyyətin məqsədlər çoxluğuna prioritet nailiyyətlərə yönəlsin.