

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

NOVRUZOV ARAZ İLHAM oğlu

“İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN YENİDƏN QURULMASININ
MƏRHƏLƏLƏRİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 –“Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma: “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”

Elmi rəhbər: Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n.,b/m Ağazayev A.H. i.ü.f.d.,dosent Abbasova R.Ə.

“Biznesin idarə edilməsi” kafedrasının müdiri:

i.ü.f.d.,dos. Əliyev M.Ə.

BAKİ 2017

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
I FƏSİL .İŞGÜZAR TƏŞKİLATLAR, ONLARIN İNKİŞAF STRATEGİYALARI VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ RƏQABƏT MÜBARİZƏSİ..	7
1.1. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin nəzəri əsasları....	7
1.2. İşgüzar təşkilatların formalaşması və inkişaf strategiyaları.....	17
1.3. İşgüzar təşkilatlarda rəqabət mübarizəsi və onlarda rəqabət qabiliyyətliliyinin ölçülməsi mexanizmi.....	24
II FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN FƏALİYYƏTİNDƏ RESTRUKTURİZASIYA, MENECER VƏ RƏHBƏRLƏRİN KORPORATİV PLANLAŞDIRMA VƏ İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ ROLU VƏ ƏHƏMİYYƏTİ.....	31
2.1. Korporativ idarəetmənin işgüzar təşkilatların fəaliyyətində rolu və yeri.....	31
2.2. Menecer və rəhbərlərin işgüzar təşkilatlarda fəaliyyətinin əsas istiqamətləri.....	39
2.3. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətininrestrukturizasiyası.....	48
III FƏSİL.ÖLKƏDƏ İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN FƏALİYYƏTİ VƏ YENİDƏN QURULMASININ TƏHLİLİ VƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ.....	58
3.1. Azərbaycanda işgüzar təşkilatların yenidən qurulması və yaradılmasına təsir göstərən faktorlar.....	58
3.2. Azərbaycanda işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin mövcud vəziyyətinin təhlili	64
3.3. İşgüzar təşkilatların inkişaf istiqamətləri və problemləri.....	70
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	77
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	79
PE3HOMÉ.....	81
Summary.....	82
Referat.....	83

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı.İşgüzar təşkilatların formalaşması və inkişafa eyni zamanda, Azərbaycan Respublikasından iri işgüzar təşkilatların yaradılmasının milli modelinə nəzər salsaq qeyd edə bilərik bu məsələlər xüsusilə ölkəmiz müstəqillik əldə etdikdən sonra daha da aktuallaşmışdı. İşgüzar təşkilatların yenidən qurulması mərhələləri, eləcə də Azərbaycandan olan işgüzar təşkilatların formalaşdırılması istiqamətində görülən addımlar dövlətin həyata keçirdiyi müxtəlif islahatların bu prosesə təsiri bu gün inkişaf etməkdə olan müasir Azərbaycanın iqtisadiyyatında çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, ölkəmizdə müstəqillikdən sonra əmlakın özəlləşdirilməsi sahibkarlıq, mülkiyyətlə bağlı dövlətin qəbul etdiyi qanunlar, nəticə etibarilə, iqtisadiyyatın inkişafına şərait yaradaraq ölkədə azad sahibkarlığın inkişaf etməsinə , dövlət, xüsusi və bələdiyyə mülkiyyətinin formalaşmasına, eyni zamanda, iqtisadi münasibətlərdə haqsız rəqabətin qarşısının alınmasına və nəticə etibarilə, iqtisadiyyatın sağlam əsaslarla inkişafına şərait yaratdı. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə əlaqədar qanunun qəbul edilməsi nəticəsində Azərbaycanda sahibkarlıq fəaliyyətinin hüquqi əsasları formalaşdı və eyni zamanda, sahibkarlığın dövlət tərəfindən dəstəklənməsi kimi məsələlər öz əksini tapdı.

Azərbaycan Respublikasında yeni mərhələdə işgüzar təşkilatların formalaşması və buna müvafiq olaraq, korporativ münasibətlərin yaranmasında özəl sektorun inkişaf etməsi və bu istiqamətdə özəlləşmə prosesinin sürətli bir şəkildə həyata keçirilməsi, həmçinin biznes sektorunun inkişafına da ciddi təsir göstərdi. “Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında” qəbul edilən qanunla Azərbaycanda özəl sektorun xüsusi çəkisinin artması, ölkəmizdə bir çox iri sahibkarlıq strukturlarının formalaşmasına ,müxtəlif işgüzar təşkilatlarının yaranmasına nəticə etibarilə biznes sektorunun inkişafına da ciddi şəkildə təsir etdi. Texnoloji tərəqqinin inkişafı öz növbəsində, formalaşmaqda olan işgüzar təşkilatlardan ən son texnologiyalardan istifadə etməklə öz fəaliyyətlərini

uzunmüddətli şəkildə davam etdirməyə, həmçinin yenidən yaranmaqda olan işgüzar təşkilatlarda korporativ münasibətlərin formalaşmasında çox mühüm rol oynayır. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, işgüzar təşkilatların idarə edilməsinin ən mühüm tərkib hissəsi məhz korporativ idarəetmə sisteminin qurulmasıdır ki, sahibkarlıq strukturları öz fəaliyyətində bu xüsusiyyətə diqqət yetirməlidir. Qeyd etdiyimiz bu məsələlərdən belə nəticə çıxara bilərik ki, məhz tədqiqat işi müasir dövr üçün olduqca aktualıq kəsb edir.

Tədqiqatın məqsədi və qarşıya qoyulan vəzifələr. Tədqiqat işinin məqsədini işgüzar təşkilatların formalaşmasını və onların inkişaf strategiyalarının müəyyənəndirilməsi, eyni zamanda işgüzar təşkilatlarının fəaliyyətində korporativ idarəetmənin rolunun müəyyənəndirilməsi və sözsüz ki, ölkəmizdə işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin araşdırılmasının təşkil edir. Qeyd etdiyimiz məqsədlərə uyğun formada müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsi zərurəti yaranır ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- işgüzar təşkilatların formalaşmasına səbəb olan amillərin aşkar edilməsi ;
- işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmənin və buna müvafiq olaraq, korporativ strategiyaların tədqiq edilməsi ;
- işgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin nəzəri metodoloji məsələlərinin araşdırılması ;
- işgüzar təşkilatların fəaliyyətində rəqabətqabiliyyətliliyi Rolunun müəyyən edilməsi və eləcə də onun daha da gücləndirilməsi ilə əlaqədar tədbirlərin yerinə yetirilməsi ;
- menecer və rəhbərlərinin işgüzar təşkilatların fəaliyyətində rolunun aşkar edilməsi ;
- Azərbaycan Respublikasında işgüzar təşkilatların fəaliyyəti və inkişaf strategiyalarının müəyyənəndirilməsi ;
- Ölkəmizdə işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin mövcud vəziyyətinin təhlil edilməsi və həlli istiqamətlərinin müəyyənəndirilməsi

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin obyektini ölkəmizdə fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatçılar həmçinin, iri sahibkarlıq strukturları , predmetini isə işgüzar təşkilatların formalaşması xüsusiyyətləri və eyni zamanda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən təşkilatlardan mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi istiqamətində problemlərin müəyyənləşdirilməsi təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsası.Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsasını işgüzar təşkilatların formalaşması ilə əlaqədar, eyni zamanda işgüzar təşkilatlarda korporativ münasibətlər, həmçinin onlarda fəaliyyətin körpü rolunu oynayan korporativ idarəetmə və digər məsələləri ilə əlaqədar müxtəlif iqtisadçıların, alimlərin söylədiyi fikirlər təşkil edir. . Dissertasiya işinin tədqiq edilməsi zamanı ümumiləşdirmə, statistik təhlil, müqayisə , analiz və bir sıra metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya mənbəyi.Mövzuya uyğun olaraq müxtəlif ədəbiyyatlardan (rus, türk) , statistik göstəricilərdən, eləcə də dissertasiya işimin mövzusunə uyğun olaraq qəbul edilən müxtəlif qanunlardan, həmçinin Azərbaycan Mülkiyyət və digər qəzetlərin tədqiqat işinə uyğun müvafiq saylarından və digər vəsaitlərdən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi.Dissertasiya işində olan bir çox məsələləri araşdırılmış və buna müvafiq olaraq bəzi fikirlər səsləndirilmişdir ki, bunları daha da elmi yenilik kimi nəzərə almaq məqsədəuyğun hesab edilərdi. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- işgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin rolu müəyyən edilmiş və işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmənin qarşılıqlı əlaqəsinin nəzəri əsasları göstərilmişdir ;
- işgüzar təşkilatların formalaşması və inkişaf strategiyaları geniş şərh edilərək onların korporativ strategiyalarla əlaqəsi qarşılıqlı şəkildə tədqiq edilmişdir ;

- işgüzar təşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyi aşkar edilmiş və rəqabət qabiliyyətli milli iqtisadiyyatın formalaşmasında rolu və əhəmiyyətini əks olunmuşdur ;
- menecer və rəhbərlərinin işgüzar təşkilatlardan fəaliyyətinin önəmi tədqiqat işində araşdırılmış və müasir dövrdə bu istiqamətdə inkişaf xüsusiyyətləri təhlil edilmişdir ;
- işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmə və korporativ strategiyaların əsas istiqamətləri müəyyənləşdirilmiş və bu istiqamətdə fəaliyyət tədqiq edilmişdir ;
- Ölkəmizdə işgüzar təşkilatların fəaliyyəti və inkişaf strategiyalarının müəyyənləşdirilməsi və bu istiqamətdə fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi baxımından kompleks tədbirlər yerinə yetirilmişdir ;

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqat işinin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, burada əksini tapan məsələlər xüsusilə, dissertasiya işinin nəzəri metodoloji materialların bir sıra “Menecment” “Biznesin əsasları”, “Korporativ idarəetmə” kimi fənlərin tədrisində eləcə də bu sahədə vahid qanunların, müxtəlif proqramların qəbul edilməsində istifadə oluna bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 9 paraqraf, nəticə və təklif, ədəbiyyat siyahısı, istinad edilən mənbələrdən ibarətdir. Tədqiqat işinin quruluşu aşağıdakı kimidir :

“İşgüzar təşkilatlar, onların inkişaf strategiyaları və korporativ idarəetmə sistemində rəqabət mübarizəsi” adlı I fəsildə əsasən işgüzar təşkilatların formalaşması zamanı və bu istiqamətdə həyata keçirilən inkişaf strategiyaları təhlil edilmiş və eyni zamandan işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmənin rolu nəzəri əsasları və rəqabət mübarizəsi öz əksini tapmışdır.

“İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində restrukturizasiya, menecer və rəhbərlərin korporativ planlaşdırma və idarəetmə sisteminə rolu və əhəmiyyəti” adlı II fəsildə

, xüsusilə işgüzar təşkilatların fəaliyyət göstərməsində və rəhbərliyin menecerlərin rolu, bu fəaliyyətdə restrukturizasiya prosesini əhəmiyyətini təhlil edilmişdir.

“Ölkədə işgüzar təşkilatların fəaliyyəti və yenidən qurulmasının təhlili və inkişaf istiqamətləri” adını üçüncü fəsildə isə ölkəmizdə işgüzar təşkilatların formalaşması, eyni zamanda, inkişaf xüsusiyyətləri və bu istiqamətdə meydana gələn problemlərin həlli məsələləri öz əksini tapmışdır.

I FƏSİL İŞGÜZAR TƏŞKİLATLAR, ONLARIN İNKİŞAF STRATEGİYALARI VƏ KORPORATİV İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ RƏQABƏT MÜBARİZƏSİ.

1.1. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin nəzəri əsasları.

Dünya praktikasına nəzər salsaq görürük ki, korporativ idarəetmə iki əsrə yaxın bir tarixə malikdir. Belə ki, orta əsrlərdə Avropa mülkiyyət üzərində qurulan münasibətlərin formalaşması və rəsmiləşməsinə cəhdlər göstərilmişdir. Korporativ idarəetmənin nəzəri əsaslarına diqqət yetirsək onun yaranması, inkişafını bir neçə mərhələyə ayırmaq olar/ İlk dəfə məhz XVII əsrdə Ost-Hind kompaniyasında mülkiyyət və idarəetmə funksiyaları bir-birindən ayrılmışdır.

Adam Smit 1776-cı ildə özünün “ Millətlərin sərvətinin təbiəti və səbəblərinin araşdırılması” adlı əsərində korporativ idarəetməyə aid bu fikirləri səsləndirmişdir : “ Dağınıq mülkiyyət idarəetmə problemi yaradacaq”.Bununla o idarəçilər üçün motivasiyanın və menecerlər üçün nəzarət mexanizminin zəifliyini vurğulayır.

1844-cü ildə Böyük Britaniyada kompaniya sahibkarlarının öhdəliklər üzrə məsliyyəti qanunvericiliyə ilk dəfə olaraq daxil olur. Bu Səhmdar cəmiyyətlər haqqında qanuna müvafiq olaraq yeni növ mülkiyyət kimi öz əksini tapır.

1931-ci ildə “ Müasir korporasiya və xüsusi mülkiyyət” adlı tədqiqat işi Amerikada nə.ş olunur. Burada A.Berli və Q.Minz ilk dəfə nəzarətlə mülkiyyət funksiyalarının bir-birindən ayrılması məsələsini gündəmə gətirmişdilər.

90-cı illərdə baş verən tənəzzül prosesi bir sıra kompaniyaların sıradan çıxmasına, iqtisadiyyatın sarsılmasına gətirib çıxartdı. Bütün bunlar nəticə etibarı ilə korporativ idarəetmə təcrübəsinin təkmilləşməsinin əhəmiyyətini bir daha ortaya çıxardı.

1992-ci ildə Kedberi komitəsi korporativ idarəetmədə maliyyə aspektlərinin ilk təhlilini və ilk kodeksini nəşr edir. Daha sonrakı illərdə isə İngiltərənin fond birjalarda fəaliyyət göstərən şirkətlər bu haqda hesabatlar verirdilər.

1992-2003- cü illərdə dünya ölkələrində korporativ idarəetmə yaranan zaman müxtəlif problemlər meydana çıxmışdır və bu problemlərlə bağlı məruzələr qəbul edilmişdir ki, bunlar aşağıdakılardır :

- korporativ idarəetmənin ümumi standartlarının pozulması haqqında Piterin məruzəsi ;
- korporativ idarəetmənin başlıca prinsipləri haqqında Fransada edilmiş Venonun məruzəsi ;
- korporativ idarəetmə haqqında İngiltərədəki Hempelin məruzəsi ;
- işgüzar təşkilatların iştirakçılarının maraqlarının təminatı haqqında Klinqin məruzəsi

Korporativ idarəetmə biznesin yaradılması nəzərində iri işgüzar təşkilatların, biznesin təşkili zərurətindən yaranmışdır. Buna əsasən də bu strukturların sağlam şəkildə idarə olunması, idarəetmə sistemində düzgün standartların tətbiq olunması zərurəti səbəb olmuşdur. Korporativ idarəetmənin nəzəri əsasları əslində firmanın idarə olunma mexanizmlərini özündə təcəssüm etdirir. Bu baxımdan firma nəzəriyyəsinə diqqət yetirək. Firma nəzəriyyəsi təsərrüfat subyektini amillərin yığılımı kimi əks etdirir

$$y = f(K, L)$$

Korporativ idarəetmə sistemin formalaşmasının nəzəri əsaslarına diqqət yetirsək, tarixi dövr ərzində müxtəlif nəzəriyyələrin bu prosesdə əhəmiyyətini qeyd edə bilərik. Belə ki, XX əsrin əvvəllərində yaradılan iri işgüzar strukturlar sahiblərinin mülki kimi qəbul edilirdi. Bu zaman korporasiya maşın sözü ilə eyniləşdirilirdi. Bu dövrdə korporativ idarəetmənin mexanistik modeli qüvvədə idi və xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarət idi

Korporativ idarəetmənin mexanist modelinin əsas xüsusiyyətləri



Mənbə : X.Kərimov. Strateji idarəetmə: Metodlar və praktika, 2006

Korporativ idarəetmənin nəzəri əsasları əslində firmanın idarə olunma mexanizmlərini özündə təcəssüm etdirir. Bu baxımdan firma nəzəriyyəsinə diqqət yetirək. Firma nəzəriyyəsi təsərrüfat subyektini amillərin yığılımı kimi əks etdirir

$$y = f(K, L)$$

II Dünya müharibəsindən sonra tənəzzül prosesi korporasiyaların sıradan çıxmasına, kiçilməsinə səbəb olduğu üçün artıq onlara kiçik ölçülü “orqanizm” kimi yanaşılmağa başlandı. Firmaların sayı çoxaldığı üçün rəqabət ön plana keçdi. İdarəetmə və istehsalın təkmilləşdirilməsi məsələsi qüvvədə olduğu üçün

gəlir əldə etmək nisbətən 2-ci plana keçdi. Hesab olunurdu ki, iri işgüzar təşkilatlar, strukturların idarəsi mürəkkəb quruluşa malikdir. Belə olduqda isə onların idarəsində hər hansı uğursuzluq bu təşkilatların daxili idarəetməsində öz əksini tapacaq. Bu zaman isə xarici mühit arxa planda qalırdı və onun təsiri nəzər alınmırdı. Qeyd etdiyimiz bu məsələ isə aşağıdakı şərtlərlə tənzimlənir :

- əmək prosesində texniki mahiyyətin mürəkkəbləşməsi nəticəsində işçilərin təhsil səviyyəsi olduqca yüksəldi ;
- işçilərin idarə olunma üsulları daha da təkmilləşirdi

Transaksion xərclər nəzəriyyəsi. Bu əsasən müqavilələrin yerinə yetirilməsinə aid onların təminatı ilə bağlı xərclərdir. Bu zaman işgüzar tərəfdaşların axtarışına sərf edilən vəsait, müxtəlif danışıqların həyata keçirilməsi və bir sıra xidmətlər də daxil olmaqla işgüzar əməliyyatların aparılması xərcləri adi edilir. Transsəhmdar xərcləri isə adətən bu zaman yüksək olur :

- unikal məhsul istehsalı zamanı ;
- bazarda informasiya assimetriyası şəraitində
- nəzərdə tutulmyana qiymət dəyişməsi yarandığı halda

Müqavilələr nəzəriyyəsi. Burada iri işgüzar təşkilatlardakı işçilər, sahibkarlar arasındakı münasibətlərin məcmusu öz əksini tapır. Bu münasibətlər isə adətən müqavilələrdə ifadə olunur. Bəzən formal müqavilələrdə münasibətlərin tənzimlənməsində problemlər olsa belə, istehlakçı və malsatanlar arasında qarşılıqlı əlaqələr qalmaqda davam edir. Nəzəriyyəyə əsasən isə 3 müqavilə növü fərqləndirilir :

- 1) Klassik müqavilə. Bu elə müqavilə formasıdır ki, burada müqavilədən kənar müəyyən edilməyən heç bir razılaşma qəbul edilmir.
- 2) Neoklassik müqavilə. Bu daha çox əməkdaşlıq xarakteri kəsb edən müqavilə tipi olub, gələcəkdə baş verə biləcək vəziyyətləri istisna etməklə tərəflərin bir-birindən qarşılıqlı asılı olmasına əsaslanır.

3) İüplist və ya əlaqəli müqavilə. Bu isə digər müqavilə tiplərindən fərqli olaraq uzunmüddətli və tərəflərin maksimal dərəcədə qarşılıqlı asılı olduğu müqavilə tipidir.

Mülkiyyət hüququ nəzəriyyəsi. İşgüzar təşkilatların daxili və xarici mühitini, fəaliyyətini nəzərdə tutur. Burada əsas rolu mülkiyyət obyektini tutur və onun müəyyənləşdirilməsində bir neçə yanaşmalardan istifadə edilir ki, bunlar aşağıdakılardır.

- ✓ Təşkilatın kompleks mülkiyyəti ;
- ✓ Bu kompleks mülkiyyətdən istifadə hüququ

Obyektə münasibətinə görə subyektlər isə aşağıdakılardır :

- Səhmdarlar ;
- DŞ ;
- Baş direktor

Korporativ idarəetmənin qeyd edilən nəzəri əsasları işgüzar təşkilatların təşkili prosesini təcəssüm etdirərək onların idarəedilməsinin nəzəri mənbələrini ayırmağa şərait yaradır. Korporativ idarəetmənin nəzəri mənbələri isə aşağıdakılardır :

- Agent nəzəriyyəsi ;
- İdarəedici nəzəriyyə ;
- İştirakçılar nəzəriyyəsi ;
- Təşkilati nəzəriyyə

Agent nəzəriyyəsini əvvəlcə korporativ idarəetmənin inkişafında müasir nəzəriyyə kimi nəzərdən keçirtsək görürük ki, bu nəzəriyyə direktor və səhmdarlar arasındakı münasibətləri kontrakt formada təmsil edir. Belə ki, Yensen və Meklinq vasitəsilə bu nəzəriyyəyə əsasən yaradılan model bu dövrdə olduqca böyük rəğbətlə qarşılanmışdır. Bu nəzəriyyədə agent münasibətləri müəyyən xərclərə də səbəb olur ki, bu agent xərclərini sadalayaq :

- Sahibkar və menecer arasında müqavilənin təşkilinə çəkilən xərclər ;
- Menecerə nəzarət xərcləri ;
- Digər itkilər

Agent nəzəriyyəsində kapitalın struktur modelindən də istifadə edilir ki, bu da birbaşa olaraq Modilyani-Miller nəzəriyyəsinə əsaslanır. Burada isə deyilir ki, borc və mülkiyyət arasındakı seçim təşkilatın dəyərinə təsir etmir. Lakin Yensen və Meklinq nəzəriyyəsinə görə isə borc agent xərcləri ilə müəyyənləşdirilirdi. Burada isə borcun agent xərclərinə aşağıdakılar aid edilirdi :

- Təşkilatın monitorinq xərcləri ;
- Borc müqaviləsinin hazırlanması xərcləri ;
- Tənəzzül və yenidən təşkil xərcləri

Korporativ idarəetmənin nəzəri əsaslarında digər bir model isə Mayser tərəfində təqdim edilən “iyerarxiya nəzəriyyəsi “ modelidir ki, bu sərbəst pul axınlarının olması şərti ilə təşkilat daxili maliyyələşməni xarici maliyyələşmədən üstün tutur. Agent nəzəriyyəsi çərçivəsində yaranan Tiron modelində isə deyilir ki, işgüzar təşkilatların gəlirlərinin formalaşması daha çox menecerlərin fəaliyyətindən asılıdır.

Birgəfəaliyyət nəzəriyyəsi korporativ idarəetmənin nəzəri əsası kimi başqa sözlə əməkdaşlıq nəzəriyyəsi də adlanır. Bu isə təşkilatların, səhmdarların xüsusiyyətlərini özündə birləşdirən kompleks bir sistemi əks etdirir. Burada təşkilatın idarəedilməsində bütün tərəflərin məcburi nəzarəti öz əksini tapır. Həmçinin iri işgüzar strukturların iştirakçıları da öz məqsədlərini güdürlər :

- Menecerlər təkmilləşmə, peşəkar işçi heyəti artımı, şəxsi məqsədlərini ;
- İstehlakçılar gəlirlərinin maksimallaşdırılmasını ;
- Maliyyə nümayəndələri dövriyyə, maliyyə imkanlarının artırılmasını ;
- Dövlət qurumları müvafiq olaraq təşkilatlardan əldə ediləcək vergilərin artırılması məqsədlərini

İcraedici nəzəriyyə - burada idarəetmə əsasən təşkilat üzərində hakim mövqeyə sahib olan direktorlar tərəfindən yerinə yetirilir.

Təşkilati nəzəriyyə- menecerin davranışına əsasən təşkilatlarda aşağıda qeyd edəcəyimiz şəxsi nəzarət imkanlarına sahib olurlar :

- Menecerin şəxsi etibarı ;
- Təşkilatlardan aktivlərin çıxarılışı imkanı ;
- İri layihələrin həyata keçirilməsi və bu zaman əldə edilən mənəvi məmnunluq
- İmtiyazlar

Mərkəzi və Şərqi Avropa ölkələrində isə işgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin yaranması və formalaşmasına nəzər salsaq ilk öncə qeyd etməliyik ki, bu ölkələrin bəzilərinin Avropa İtifaqına üzv olması bu prosesi daha da sürətləndirmişdir. Bu ölkələrdə bazar iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə yaranan təşkilatların hamısının təminatlı idarəetməsi üçün korporativ idarəetməyə böyük ehtiyac yaranmışdır. Ümumi şəkildə isə deyə bilərik ki, korporativ idarəetmə mülkiyyətin cəmləşməsi yolu ilə formalaşır. Bu sahəni tədqiq edən mütəxəssislərin fikrincə adətən, səhmdarların hüquqlarının yüksək səviyyədə təmin edildiyi ölkələrdə maliyyə bazarlarının inkişafı nəticəsində işgüzar təşkilatlar xarici maliyyə resurslarından faydalanmaqla daha çox inkişafa nail olurlar. Misal olaraq Çexiya və Polşanı qeyd edə bilərik ki, bu ölkələrdə məhz investorların maraqlarının müfadiə və təminatının olması sayəsində 1998-ci ilə qədər yaradılan şirkətlərə 1 milyard dollard cəlb etmək mümkün olmuşdur. Əksər ölkələrdə korporativ idarəetmənin həyata keçirilməsinin başlıca şərti əslində kiçik səhmdarları iri strukturların hegemon rəftərlərindən müfadiə etmək olmuşdur. Keçid iqtisadiyyatlı bir sıra dövlətlərdə əsasən də özəlləşdirmənin hökm sürdüyü, mülkiyyətin yeniləşməsi özəlləşdirilən müəssisələrin çoxunda onların strukturunun dağılmasına səbəb olmuşdur. Bununla belə, 90-ci illərdən etibarən mülkiyyətin sürətlə təmərküzləşməsi müşahidə olunmuşdur. Mülkiyyətin təmərküzləşməsi , ona

nəzarətin zəruri hala çevrilməsi məhz korporativ idarəetmənin əhəmiyyətini, eləcə də idarəetmə prosesində menecerlər tərəfindən yerinə yetirilməli olan tələbləri də üzə çıxardı. Buna müvafiq olaraq da, 1999-cu ildə İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı Avropa ölkələrində korporativ idarəetmənin işləmə mexanizmini sistem şəkildə hazırlamışdır. Bu sahədə İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı əsas üstünlüyü səhmdarların hüquqlarına həsr etmişdir.

Korporativ idarəetmədə hər şeydən əvvəl qeyd etmək lazımdır ki, ümumiyyətlə, idarəetmənin reallaşdırılması üçün bir sıra şərtlərin mövcud olması mütləqdir. Bu şərtləri sadalayaq :

1. Hər şeydən əvvəl, idarə edilən obyektin və buna müvafiq olaraq da idarə edilən bir sistemin olması çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir və elə buna uyğun şəkildə idarəetmə sistemi yaradılır ;
2. İdarəetmə sisteminin müxtəlif vəziyyətlərə uyğunlaşma bacarığının olmasını, yəni başqa sözlə, idarəetmə sisteminin müxtəlif parametrlərinin xüsusiyyətlərinə uyğun şəkildə onun qəbul edilən qərarlara nə dərəcədə tez uyğunlaşıb, uyğunlaşmadığının aşkarlanması ;
3. Korporativ idarəetmə sistemində müəyyən qərarların qəbul edilməsi zamanı məhz həmin qərarların icrasının real imkanlarının olması şərtlərinin gözdən keçirilməsi ;
4. Korporativ idarəetmə sisteminin müxtəlif strukturlarında qəbul edilən qərarların bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etməməsi və qarşılıqlı əlaqəsinin mövcudluğu. Həmçinin, qeyd etmək lazımdır ki, qəbul edilən qərarlara elə olmalıdır ki, onlar korporativ idarəetmə sisteminin mövcud vəziyyətini dəyişdirib, onu daha yaxşı və əlverişli bir mövqeyə gətirsin ;
5. Korporativ idarəetmə sistemində qəbul edilən qərarların icrası üçün bir neçə variantdan müxtəlif həllərin olması. Yəni bu zaman sistem qəbul etdiyi qərarla bir sıra həllərin içərisindən seçməli və bu zaman həlləri nə qədər çox olarsa, qərarların icrasının reallığı o qədər daha effektiv olar ;

6. Korporativ idarəetmə sistemindən qərarların reallaşdırılması üçün hər şeydən əvvəl, sistem kifayət qədər maddi, əmək və digər ehtiyatlara sahib olmalıdır. əgər bu ehtiyatlar olmasın, bu zaman sistemin qarşısına qoyduğu məqsədlərin reallaşdırılması artıq mümkünsüz hala çevrilir. Bu isə birbaşa idarəetmə prosesinə mənfi təsir göstərir.

Korporativ idarəetmə sistemi yalnız sahibkarların gəlirlərində yox, eləcə də onların gələcək biznesinə də təsir etmişdir. Belə ki, portfel investorlar məhz korporativ idarəetmə sisteminə qarşı həssas yanaşmağa başladılar. İnvestorların diqqətini bir çox məsələlər cəlb edirdi ki, bunlar əsasən onların investisiyaları barədə işgüzar təşkilatların necə istifadə edəcəyi və qəbul edəcəyi qərarlarla bağlı idi. Bütün bunlar da korporativ idarəetmə sahəsində standartların tətbiqini və qaydaların formalaşmasını zəruri hala çevirdi. Bu sistem isə tarixi dövr ərzində müxtəlif dəyişikliklərə məruz qalaraq dəyişilmişdir. Heç şübhəsiz ki, bu dəyişikliyə səbəb olan amillər sırasında idarəetmə sistemində baş verən böhranları, zaman ərzində iri təşkilatların iflas etməsini də qeyd edə bilərik. Bunlardan biri kimi 1721-ci ildə “The South Sea Company” şirkətinin tənəzzülünü misal gətirə bilərik. Bu tənəzzül məhz İngiltərədə işgüzar münasibətlərin və işgüzar təcrübənin yenidən yaradılmasına təkan vermişdir.

Rusiyada korporativ idarəetmə sisteminin yaradılmasının nəzəri əsaslarına diqqət yerisək bir neçə mərhələdə şərh edə bilərik. Buna müvafiq olaraq korporativ idarəetmənin təşkili aşağıdakı mərhələlərə formalaşmışdır :

1985-ci ildə qəbul edilən Şəxsi əməklə bağlı qanun sahibkarlığın inkişafına təkan vermişdir. Bu dövrdə korporativ idarəetmə pratiya-təsərrüfat sisteminə oxşar formada idi ;

1987-1991-ci illər Rusiyada maliyyə kapitalının formalaşması və inkişafı prosesi baş verirdi ;

1991-1994- cü illər özəlləşmə prosesinin başlaması nəticəsində ilkin səhmdar cəmiyyətlər formalaşmağa başladı ;

1994-1998- ci illər ölkədə istər səhmdar cəmiyyətləri haqqında, istərsə də qiymətli kağızlar haqqında müxtəlif qanunla qəbul edilərək qüvvəyə mindi. İri işgüzar təşkilatlar formalaşdı.

1998-2001- bu dövr maliyyə resurslarının çatışmazlığı kimi şərh edilsə də baş verən problemlər nəznində korporativ idarəetmə yaanmağa və inkişaf etməyə başladı ;

2002- hal-haziradək olan dövr. İri işgüzar strukturlar nəznində korporativ idarəetmə sisteminin inkişaf etməsi, korporativ davranışların formalaşması, daxili nəzarətə aid qaydaların tətbiq edilməsi ilə fərqlənən bir dövrdür.

Nəticə etibari ilə qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin təsirini əvvəlcə onun nəzəri əsaslarına, genezisinə istinad edərək aydınlaşdırmaq çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz yaxşı təşkil edilən korporativ idarəetmə sayəsində şirkətlərdə qanuna zidd fəaliyyətin həyata keçirilməsi riski tamamilə azalmış olur.

1.2.İşgüzar təşkilatların formalaşması və inkişaf strategiyaları.

Qloballaşmanın geniş vüsət aldığı müasir dövrdə ən müxtəlif cəmiyyətlərdə baş verən hadisələr bunlara misal olaraq, sosial, iqtisadi və.s onları bir-birinə daha da yaxınlaşdırmışdır. Eyni zamanda qloballaşma nəticəsində insanların müxtəlif amillər üzrə inkişafı baş vermişdir ki, bu da ideyalarının reallaşdırılmasına çox böyük şərait yaratmışdır. Bunu isə daha çox işgüzar təşkilatların, nəhəng korporasiyaların fəaliyyətində görə bilərik. İşgüzar təşkilatların fəaliyyəti əhalinin sosial müdafiəsi, başda olmaqla, ümumilikdə iqtisadi artımı, tərəqqini özündə ehtiva edir. Bununla yanaşı qeyd etmək lazımdır ki, fərdi sahibkarlıq eyni zamanda həmkarlar ittifaqının, müxtəlif istehlakçıların fəaliyyəti bazar təsərrüfatının səmərəli fəaliyyətinin ən əsas şərtlərindən hesab edir. Lakin heç

şübhəsiz ki, bazar təsərrüfatının əsasını banklar, müxtəlif maliyyə sənaye qrupları, eyni zamanda bir sıra müxtəlif buna oxşar təşkilatlar və ya biznes qrupları əhatə edir. İşgüzar təşkilatlar, iqtisadiyyatda çox böyük bir mövqeyə sahibdirlər. Onların bu hegemonluğunu tamamilə təbii hal kimi qəbul etmək lazımdır, belə ki, sahibkarlığın xırdakiçiyə , eyni zamanda, iri formaya keçməsi tamamilə qanunvericilik çərçivəsində yaranır. Müasir dövrdə işgüzar təşkilatların formalaşması xüsusiyyətlərinə diqqət yetirsək, görürük ki , iqtisadiyyatda nisbətən daha güclü olan təşkilatlar daha xırda təşkilatları öz fəaliyyəti çərçivəsinə salır. Bu əslində iqtisadi sisteminin mövcud qanunauyğunluğudur ki. Hər hansı bir təşkilatın güclənməsi və böyüməsi nəticə etibararı ilə onunla müqayisədə zəif təşkilatın Ya məhv olmasını, ya da iri təşkilatlara tabe olmasına gətirib çıxarır. Elə bunun nəticəsidir ki, məhz belə işgüzar təşkilatların formalaşması nəticəsində aşağıdakı məqsədlərə müəyyən mənada nail olunur.

- rəqabətdə üstünlük əldə edilir və risk aşağı salınır ;
- maliyyə, əmək forması kimi müxtəlif ehtiyatların əldə edilməsi imkanları genişlənilir ;
- eyni zamanda ehtiyatların artması nəticəsində qənaət rejiminə keçirilir.

Ümumiyyətlə, təşkilati hüquqi formasından və ixtisaslaşmasından və bazar iqtisadiyyatındakı mövqeyindən asılı olmayaraq bir sıra müxtəlif kateqoriyalı işgüzar təşkilatlar fəaliyyət göstərir. Onların fəaliyyətində və inkişafında etalonu strategiyalarında çox mühüm rol vardır. İşgüzar təşkilatların məhz inkişaf etməsində bu etalon strategiyaların hansı rola malik olmasının qeyd etməzdən əvvəl strategiya haqqında məlumat verək. Strategiya sözü yunan dilindən tərcümə “strateqos” adlanaraq genereal olmaq kimi mənanı ifadə edir. Bəs təşkilatların fəaliyyətində strategiyanın rolu nədən ibarətdir? Strategiyanın təhlilindən aydın olur ki, o, iqtisadiyyatda aşağıdakıları müəyyənləşdirilməsində mühüm rol oynayır

- 1) təşkilatın bütün xüsusiyyətlərini özündə birləşdirərək, onu əsas cəhətlərini əks etdirir ;

- 2) işgüzar təşkilatların uzunmüddətli planını özündə əks etdirir ;
- 3) təşkilatın zəif və güclü tərəflərinin təhlil edilməsində mühüm rol oynayır ;
- 4) xarici mühitdə baş vermiş dəyişikliklər zamanı təşkilatın reaksiyasından əvvəl mövcud olan və planlaşdırılan bir sistem şəklində ifadə olunur ;
- 5) təşkilatlarda rəhbərlərin qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün planlaşdırdığımız məsələlərin göstəricisi kimi çıxış edir.

İ.Ansoff Strategiya haqqında müxtəlif fikirlər səsləndirmişdir. O strategiyaya qərarların reallaşdırılması məqsədi ilə həyata keçirilən qaydaların məcmusu kimi baxmışdır. Bu qərarlar isə bu sadalayacaqlarımızdan ibarətdir.

- Biznes strategiyasına uyğun qaydaların müəyyən edilməsi .Bu, əsasən, müəssisənin və ətraf mühitlə olan münasibətlərinə aid qaydalardır ;
- İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin qiymətləndirməsinə istiqamətlənən qaydalar ;
- Təşkilatdaxili münasibətləri tənzimləyən qaydalar

Əslində strategiyanın mövcudluğunu əsasını strateji idarəetmə təşkil edir.Strategiya strateji idarəetmənin çox mühüm bir elementi hesab edilir.Bazar iqtisadiyyatı dövründə o, hər bir firma kifayət qədər daha çox mənfəət əldə etməyə çalışır və bunun üçündə onlar bir sıra amillər nəzərə alınır. Bu zaman müəssisələr bazarda baş verə biləcək hər hansı hadisəyə qarşı uzunmüddətli fəaliyyət strategiyası hazırlayırlar. Strategiya müəssisələrin imkanları ilə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün həyata keçirdikləri bir fəaliyyət növüdür. Strategiya çoxprofilli bir anlayışdır və onun bir neçə xüsusiyyətləri vardır, hansı ki, bu xüsusiyyətlər təşkilatların fəaliyyət göstərməsində və öz inkişaf istiqamətlərini müəyyən etməsində çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Strategiyanın seçim prosesi müəssisənin cari strategiyasına aydınlaşdırılmasında və məhsul portfelinin təfərrüatı ilə təhlil edilməsindən sonra baş verir. Sonuncu amil özündə strateji idarəetmənin ən əsas alətlərindən birini ehtiva edir.(15, səh 5) İşgüzar təşkilatların inkişaf strategiyası, xüsusilə aid olduqları sahədə inkişaf etmək, digər rəqib firmalardan geridə qalmamaq mənfəət əldə etmək və sair bir çox amillərdən

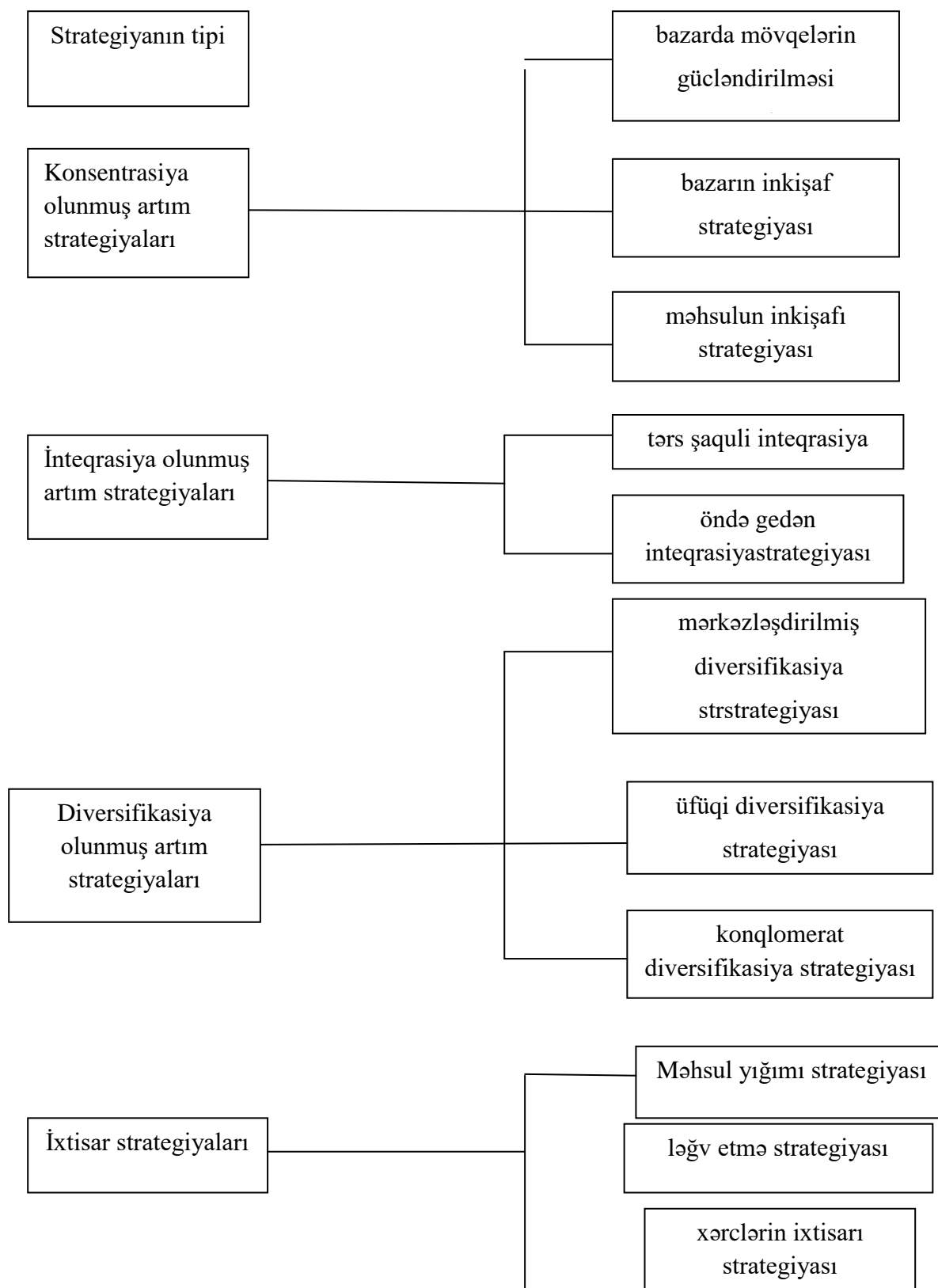
asılıdır. İşgüzar təşkilatların fəaliyyət strategiyasının hazırlanması bilavasitə xarici mühitin təhlil edilməsi ilə əlaqədardır. Bu zaman belə bir sual ortaya çıxır ki, bəzi xarici mühiti təhlil etmək də bu təşkilatların əsas məqsədi nədən ibarətdir? Bu, xüsusilə təşkilatın gələcək fəaliyyətinə istiqamətlənmiş təhlili özündə əks etdirir. Gələcəkdə təşkilatın fəaliyyətində qarşısına çıxacaq təhlükələrin müəyyən edilməsi, həmçinin inkişaf perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsi baxımından həyata keçirilir. Xüsusilə də müasir dövrdə təşkilatın fəaliyyətində baş verən hər hansı bir problem onun tənəzzülünə və ya hər hansı digər nisbətən iri işgüzar təşkilatın idarəsi altına keçməsinə səbəb ola bilər. Bütün bunlara görə də təşkilatların fəaliyyətində və inkişafında strategiyaların müəyyənləşdirilməsi çox önəmli əhəmiyyət kəsb edir. İşgüzar təşkilatı anlayışından istifadə etdiyimiz zaman həm də qeyd etməliyik ki, iri işgüzar təşkilatın müəyyən olunmasından ümumi bir qaydası mövcud deyil. Adətən, işçilərin sayı 500-dən yuxarı olduğu zaman həmin məsələni eyni təşkilat hesab edilir.

İşgüzar təşkilatların inkişaf strategiyası, xüsusilə aid olduqları sahədə inkişaf etmək, digər rəqib firmalardan geridə qalmamaq mənfəət əldə etmək və sair bir çox amillərdən asılıdır. Sxem 1.1-də sadaladığımız işgüzar təşkilatların inkişaf strategiyalarının hər birinin izahını ayrıca verək.

Konsentrasiya olunmuş artım strategiyaları. Başqa sözlə, təmərküzləşmiş artım strategiyası adlanır. Bu strategiya isə müvafiq olaraq 3 qolu var.

1. Bazarda mövqelərin gücləndirilməsi strategiyası .Bu öz növbəsində, marketinq fəaliyyəti ilə də əlaqədardır. Bu zaman firmalar bazarda yaxşı mövqe tutmağa çalışırlar. 2 malların bazarda yaxşı və güclü mövqe tutması isə onların bazara çıxardığı məhsulun keyfiyyətindən bilavasitə asılıdır

İşgüzar təşkilatların inkişafının etalon strategiyaları



Bu strategiyanı ölkəmizdə uğurla həyata keçirən təşkilatlardan bəhs etdikdən buna nümunə olaraq “Mərdəkan broyler və “Siyəzən Broyles” işgüzar müəssisələrini nümunə gətirə bilərik. 1999-2001-ci illər arasında quş əti istehsalını statistik təhlilinə nəzər yetirsək, görürük ki, bu illər ərzində quş əti istehsalı dəfələrlə artmışdır. Nəticə etibarlı ilə bu quş əti idxalına öz növbəsində azaltmışdır. Adını çəkdiyimiz məhz bu 2 müəssisənin bu prosesdə rolu danılmazdır və məhz bazarda quş əti istehsalının ən çox payı da, eyni zamanda, Mərdəkan və Siyəzən Broyles şirkətlərinin üzərinə düşür.

2. Bazarın inkişaf strategiyası. Bu strategiya bazarda mövqeyinin möhkəmlənməsi strategiyası ilə əlaqəlidir. Belə ki, mövqeyin möhkəmləndirməsi bazarın inkişaf strategiyası üçün artıq məhsul istehsal olunduqdan sonra yeni bazarların axtarışını tələb edir. Buna nümunə olaraq, Azərsun Holding şirkətinin nəzdində fəaliyyət göstərən “Bakı yağ və qida” fabrikinin də göstərə bilərik. Bu fabrik 1938-ci ildə yaransa da, məhz yağ istehsalına 1952-ci ildən etibarən başlamışdır. SSRİ dağılıdıqdan sonra isə onun təsərrüfat əlaqələri tamamilə zəifləmiş və 1996-cı ildə öz fəaliyyətini dayandırmışdır.
3. Məhsulun inkişafı strategiyası. Bu strategiya əsasən yeni məhsul istehsalını nəzərdə tutur.

İnteqrasiya olunmuş artım strategiyaları. Bu əsasən işgüzar təşkilatın genişləndirilməsi əhatə edir. Buna isə adətən təşkilatda yeni istehsal və satış strukturlarının formalaşdırılması ilə nail olunur. Bu strategiyanın müvafiq olaraq 2 qol vardır.

1. Tərs şaquli inteqrasiya strategiyası. Bu strategiya əsasən, təchizatçı şirkətlərin təşkilatın tərkibinə daxil edilməklə yaradılır. Bunun əsas məqsədi isə xammal bazarlarına çıxışın əldə edilməsi və eyni zamanda bazarda baş verən hər hansı qiymət dəyişikliklərinə qarşı təşkilatın özünü sığortalamasından ibarətdir. Bu strategiya Azərbaycanın 1994-cü ildən etibarən tətbiq edilməyə başlamışdır. Bu zaman yaradılan “Taimex” şirkəti

əvvəlcə öz fəaliyyətinə gündəlik malların alğı satqısı ilə başlasa da , bir neçə ildən sonra artıq 20 çeşiddə məhsul istehsal edən bir şirkətə çevrilmişdir. Mən tərs şaquli inteqrasiya strategiyasının mahiyyətinə əsasən Bu firma ölkənin müxtəlif rayonlarında tədarükçü filiallarını yaradaraq O, fermerlərdən müxtəlif kənd təsərrüfatı məhsullarının satın almışdır. Nəticə etibarilə bu şirkəti ölkənin müxtəlif regionlarında özünün filiallarını formalaşdırmışdır.

2. Öndə gedən inteqrasiya strategiyası .Bu strategiyanın əsas məqsədi şirkətin məhsul satışında səmərəliliyə nail olmaqdan ibarətdir. Bunun üçün isə həmin firma ilə son istehsalçı arasındakı topdansatış müəssisələrinə nəzarəti ələ keçirmək çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Diversifikasiya olunmuş artım strategiyaları. Bu strategiyanın 3 qolu vardır.

1. Mərkəzləşdirilmiş diversifikasiya strategiyası.Bu zaman müəssisə öz fəaliyyət istiqaməti üzrə istehsal etdiyi məhsullara uyğun şəkildə və onlara oxşar məhsulların istehsalına daha çox üstünlük verir. Oxşar məhsulların yaradılmasına isə təşkilat özünün texnoloji və eyni zamanda bazar imkanlarına əsaslanaraq öz biznesinin genişlənməsi məqsədi ilə həyata keçirir. Buna nümunə olaraq, Rusiyanın LUKOİL Neft Şirkətini göstərə bilərik. O, Azərbaycanda neft hasilatına qoşulmaqla yanaşı, eyni zamanda, burada daha çox gəlir əldə etmək məqsədilə xeyli sayda yanacaq doldurma stansiyaları da açmışdır.
2. Üfüqi diversifikasiya strategiyası. Bu zaman firma özünü köhnə bazarda yeni texnologiya ilə təmsil edir. Yeni texnologiyadan məhsul istehsalı zamanı isə firma özünün bütün müxtəlif resurslarından və imkanlarından istifadə edir.
3. Konqlomerat diversifikasiya strategiyası.Bu strategiyanın mahiyyətini firmanın ən müxtəlif fərqli sahələrə aid olan məhsullar istehsal etməyindən ibarətdir.

İxtisar strategiyaları. Bu strategiya daha çox iri işgüzar təşkilatlara aid edilir. Belə ki, işgüzar təşkilatlar müxtəlif dövrlərdə ölkədə hər hansı bir durğunluq baş verdiyi zaman yaxud öz fəaliyyətinin restrukturizasiya edən zaman ixtisar strategiyasından istifadə edir. Bu zaman təşkilat bəzi filiallarının tamamilə bağlayır, istehsalın və satışın azalması ilə əlaqədar olaraq isə bəzən heyəti ixtisar edir. Belə ki, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2003-cü il tarixli fərmanına əsasən Dənizdə Neftqazçıxarma İstehsalat Birliyi ilə Quruda neft Qazçıxarma İstehsalat Birlikləri birləşdirilərək, “Azneft” adı altında yeni bir müəssisə kimi fəaliyyətə başlamışdır. həmçinin, qeyd etmək lazımdır ki, Bakı Dəniz özülləri zavodunun yaradılması “Şelflayihətikinti” istehsalat birliyinə əsasən həyata keçirilmişdir. İşgüzar təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilən ixtisar strategiyası əslində onlara bir neçə müxtəlif üstünlüklər də verir. Bunlar aşağıdakılardır :

- təşkilat işgüzar strategiyasından sonra digər sahələrdən daha çox gəlir əldə etməyə çalışır ;
- resurslardan daha qənaətlə istifadə edilir ;
- təşkilat eyni zamanda perspektivli sahələrin inkişafına daha çox diqqət yetiri

1.3. İşgüzar təşkilatlarda rəqabət mübarizəsi və onlarda rəqabət qabiliyyətliliyinin ölçülməsi mexanizmi.

Müasir dövrdə fəaliyyət göstərən hər bir işgüzar təşkilat çalışır ki, rəqabət bazarında əldə etdiyi üstünlüyü uzun müddət qorusun. Xüsusi ilə çağdaş iqtisadiyyatda elmi texniki tərəqqinin ən son nailiyyətlərinə əsaslanaraq qabaqcıl texnologiyalardan istifadə edilməsi nəticə etibarı ilə rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsinə səbəb olur. Rəqabət latın sözüdür və mənası “toqquşma” deməkdir. Adam Smitin rəqabətə yanaşmasına nəzər salsaq qeyd edə bilərik ki, o rəqabəti istehsalçıların sərfəli satış uğrunda danışıqsız mübarizəsi adlandırmışdır. Rəqabəti məhdud tələbat uğrunda mübarizə şəklində isə Porter şərh etmişdir. Rəqabətə başqa sözlə qeyri-məhdud resurs şəklində çıxış edən “biliklər “

mübarizəsi, həm də məhdud imkanlar şəraitində bu biliklərdən istifadə mübarizəsi qismində də yanaşmaq olar. O, sahibkarlığın qidalandırıcı funksiyası kimi özünü göstərir. Müxtəlif iqtisadi subyektlər məhz rəqabət sayəsində iqtisadi çevikliyə nail olurlar. O, istehsalçı və istehlakçılar arasındakı münasibətlərin reallaşmasında vasitəçi kimi çıxış edir.

Rəqabətqabiliyyətlik anlayışı istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsi nəticəsində işgüzar təşkilatlara satılaraq artım gətirən qabiliyyət kimi şərh olunur. O, özündə bir neçə elementi birləşdirir : satışdan sonra xidmət ; məhsulların keyfiyyətli olması ; servis və.s Qeyd etdiyimiz bu elementlərin tam və yüksək səviyyədə təşkil olunması birbaşa olaraq müəssisənin bazar payının artmasına və buna müvafiq olaraq da rəqabətə tab gətirmə gücünə şərait yaradır. Həmçinin istifadə edilən resursların məhsuldarlığı da rəqabətqabiliyyətin tərkib hissəsi kimi izah edilir. Bu məhsuldarlığın hansı səviyyədə olması isə birbaşa olaraq istehsalın rentabelliğini əks etdirir. Rəqabətqabiliyyəti qiymətləndirmək üçün daxili və xarici bazar daima diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Sadalayacağıməz bir sıra amilləri rəqabətqabiliyyətin komponentləri hesab etmək olar ki, bunlar aşağıdakılardır :

- normativ-hüquqi ;
- kommersiya-bazar ;
- iqtisadi-texniki

Hər birini ayrılıqda şərh etsək deyə bilərik ki, xidmət, reklam kimi elementlər kommersiya-bazara aid edilib təşkilatın rəqabətqabiliyyətində mühüm paya malikdir. Texniki-iqtisadi amillər isə özündə məhsulların istifadəsinə çəkilən xərcləri əks etdirir.

Rəqabət üstünlüyü – digər rəqiblərlə mübarizədə firmaya xüsusi üstünlük verən əmtəənin rəmzi kimi çıxış edir. Əmtəənin xüsusi atributları isə onun istehsalı, satışı həmçinin reklamına sərf olunan xidmətlərə aiddir. Rəqabət üstünlüyü müvəqqəti bir anlayışdır və bu əsasən bazardakı rəqibə nisbətə müəyyən edilir.

İşgüzar təşkilatların bazardakı mövqeyinin müəyyənləşdirilməsində rol oynayan amillər bərabər əhəmiyyətli hesab edilir. Bunların içərisində mübarizədə rəqbilərin inzibati metodlardan istifadəsini, bazar konyutturasının dəyişmə sürətini qeyd etmək lazımdır, hansı ki bu amillər bərabər formada şirkətlərin bazardakı mövqeyinə təsir edirlər. İşgüzar təşkilatın fəaliyyət göstərməsi və yaxud fəaliyyət göstərmə müddətinin uzunluğu da qeyd etdiyimiz amillərdən asılıdır. Adətən bazarda müvəqqəti nailiyyət əldə etmiş təşkilat rəhbərləri düşünülür ki, bazarda kəskin və gözlənilməz dəyişikliklər qeyri-mümkündür. Yalnız baş verən dəyişikliklər uzunmüddətli olduğu halda onlara uyğunlaşmaq olar. Həmçinin bu qrupa aid edilən təşkilatların bir yanaşması da ondan ibarətdir ki, onlar innovasiyanın idarə edilməsinin də mümkünsüz olduğunu vurğulayırlar.

Qərb ölkələrində fəaliyyət göstərən iri işgüzar təşkilatlar isə sahibkarlıq davranışı üslubuna daha çox önəm verirlər. ETT-nin stünlük təşkil etdiyi müasir dövrdə dəyişikliklər olduqca sürətli baş verir. Bütün bunlara görə də belə məqamlarda öz mövqeyini qorumaq üçün şirkətlərin lazımı yüksək intellektə malik mütəxəssisləri və texnologiyası olmalıdır. İşgüzar təşkilatlarda rəqabət mübarizəsinə müxtəlif qüvvələr təsir edir. M.Porter bunu şərh edərək bir neçə elementi məhz rəqabət mübarizəsində təşkilatın müəyn sahədə rəqabətini müəyn edən amillər kimi şərh etmişdir.

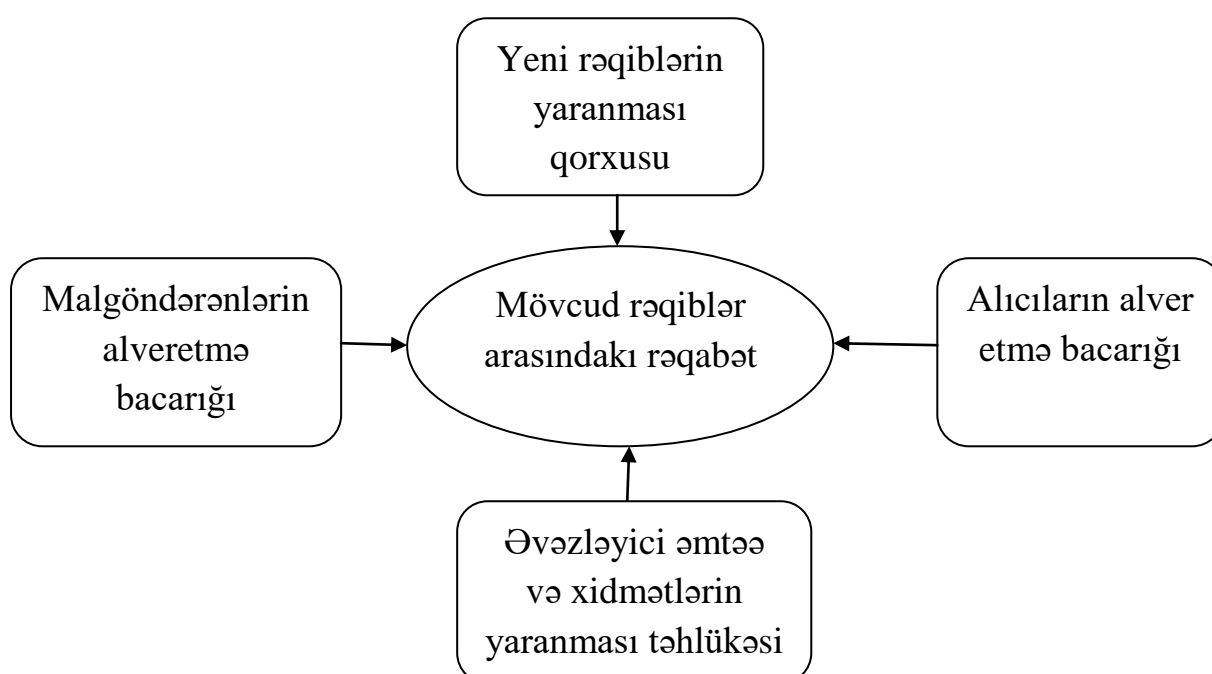
Sxemi qısaca şərh etsək qeyd edə bilərik ki, sadaladığımız bu qüvvələrin bazardakı təsir gücü nə qədər çox olarsa bu zaman məhsulun hansı keyfiyyətdə istehsal olunmasından asılı olmayaraq mənfəət aşağı olacaqdır. Qüvvələrin biri digərinə nisbətən zəif olduqda isə bu amil bazarda qiymətlərin səviyyəsinə və əldə ediləcək mənfəətə təsir göstərəcəkdir. Rəqabətqabiliyyətinin iki əsas tərkib hissəsi vardır ki, bunlar innovasiyalılıq və adaptivlikdir. Adaptivlik dedikdə işgüzar təşkilatda yarana biləcək dəyişikliklərə uyğunlaşma bacarığıdır ki, burada əsasən dəyişikliklərin xarici mühitdə baş verməsi nəzərdə tutulur. Bu həm də texniki bazanın olmasının şərtləndirir ki, buna misal olaraq “Şelflayihətikinti” istehsal birliyində bazanın mövcudluğunu nüçünə gətirə bilərik. Məhz bunun sayəsində

ölkəmiz tərəfindən həyata keçirilən bir sıra müqavilələr üzrə işlərin yerinə yetirilməsinə şərait yaranmışdır. Maya dəyərinin azaldılmasının və məhsuldarlığın yüksəldilməsinə istiqamətlənən tədbirlər isə özündə innovasiyalılığı əks etdirir ki, buna başqa sözlə yeniləşmə də deyə bilərik. Bu həm də müəssisələr tərəfindən istehsal prosesində sosial və texniki komponentlərin bir-birilə qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində yeniliklərin öyrənilməsini özündə əks etdirir. Yeniləşmə dedikdə isə işgüzar təşkilatlara rəqabət üstünlüyünü təmin edən yenilikləri də sadalamaq əhəmiyyət kəsb edir. Bu yeniliklər aşağıdakılardır :

- ✓ yeni bazar segmentlərinin yaradılması ;
- ✓ yeni texnologiyalardan istifadə edilməsi ;
- ✓ müxtəlif tələbatların yaranması ;
- ✓ dövlət tənzimlənməsinin dəyişilməsi

Sxem 1.2

Rəqabəti müəyyənləşdirən qüvvələr



Mənbə : X.M.Yahudov "Menecmentin əsasları" Bakı, 2007

İşgüzar təşkilatların rəqabət mübarizəsində əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdən biri də dəyər və qeyri-dəyər anlayışlarının ifadə etdiyi mənanın rəqabətdə rolunu müəyyən etməkdən ibarətdir. Bu zaman bazara daxil olan yeni müəssisələr istehsal etdikləri məhsul və qiymət strategiyası ilə rəqibləri ilə müqayisədə üstünlüyü əldə edə bilirlər. Məhz bu istiqamətdə M.Porter və Lamber bu məsələni şərh etmişlər. Bu zaman onlar rəqabəti daxili və xarici rəqabət formasında ayırmış və müvafiq olaraq da daxili rəqabətdən qazanılan üstünlüyü xərclər üzrə üstünlük, xarici rəqabətdən əldə olunan üstünlüyü isə təbələşmə kimi izah etmişlər. Xərclər üzrə üstünlük dedikdə isə burada əsasən məhsuldarlığın yüksəldilməsi və xərclərin azaldılması nəzərdə tutulur. Xarici rəqabət üstünlüyü isə rəbiq müəssisələrə istehsal etdikləri məhsullar üzərində yüksək qiymət qoymaq imkanı yaradır.

Ümumiyyətlə, işgüzar təşkilatlar resursların hakim kombinasiyasının formalaşdırma imkanına malikdirlər. Lakin müasir dövrdə vəziyyət elə gətirmişdir ki, hər bir üstünlük rəqiblər üçün çox güclü olmalıdır lakin zaman ərzində bu üstünlüklərin müəyyən qisminə rəqiblər də sahib olurlar. Bu aspektdən yanaşdıqda hakim bacarıqları aşağıdakı formada təsnifləşdirmək olar :

- “istifadə olunan” bacarıqlar ;
- “hakim” bacarıqlar ;
- “sabit” hakim bacarıqlar

Hər birinə ayrılıqda yanaşsaq qeyd etməliyik ki, istifadə edilən bacarıqlar bazarda çıxış edən firmalara rəqabət üstünlükləri vermir və sadəcə olaraq bazarda mövcud olmanın zəruri şərti kimi çıxış edir.

Hakim bacarıqların əsas funksiyası işgüzar təşkilatı qorumaq və rəqiblərdən müdafiə etməkdir. Buna baxmayaraq təcrübə sübut etmişdir ki, uzunmüddətli dövr üçün bu bacarıqlar o qədər də effektiv hesab edilmir.

“Sabit” hakim bacarıqlardan bəhes edərkən isə deyə bilərik ki, onların əsas xüsusiyyəti uzunmüddət istifadə edilə bilməsi imkanına sahib olmaqları və strateji

xarakter kəsb etmələridir. Bu bacarıqlardan isə əsasən etibarlı şəkildə müdafiə olunanları inkişaf etdirilməlidirlər ki bunun üçün də sadalayaqlarımızın təminatı zəruri hala çevrilir :

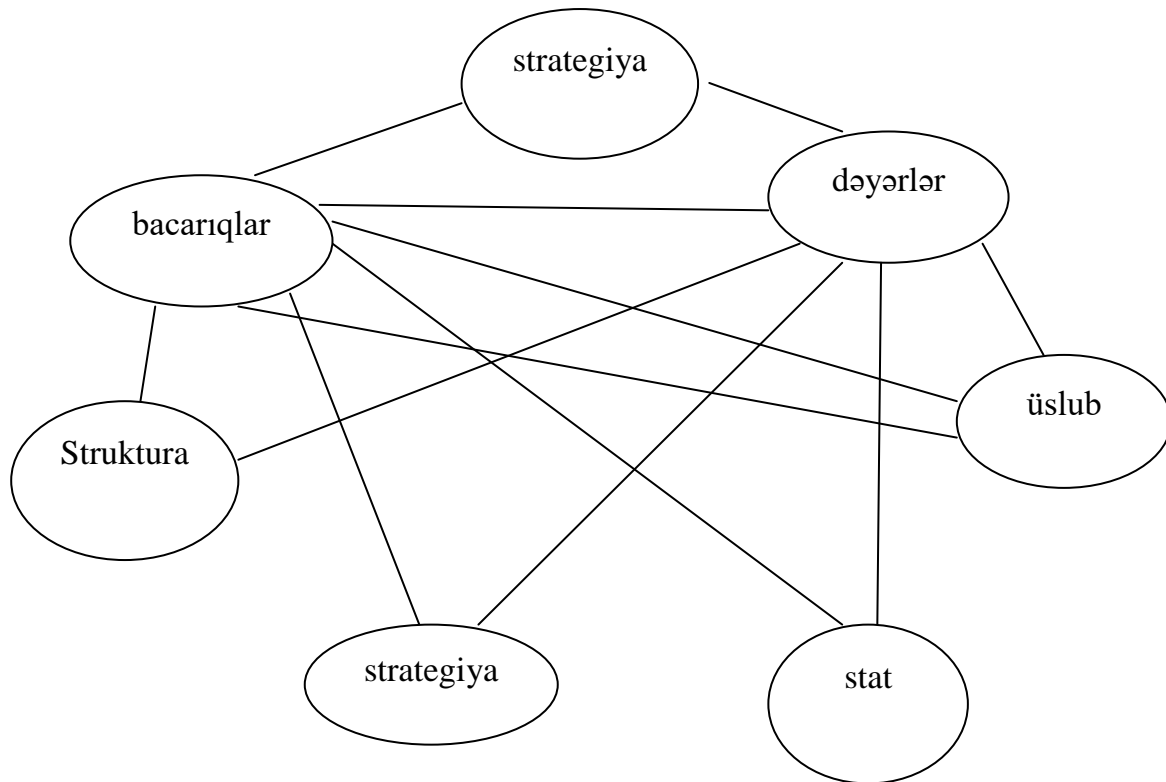
- vaxt amili, hansı ki bu yeniliklərin yaradılması baxımından çox mühümdür ;
- resurların məxfi saxlanması və müxtəlif olması ;
- firmanın ölçüsü ;

Sadaladığımız bu bacarıqlar işgüzar təşkilatların rəqabət mübarizəsində onların mövqeyinə yeni məhsula keçid şəraitində təsir göstərirlər.

Rəqabətqabiliyyətliliyə müxtəlif amillər təsir edir ki, bunları xarici və daxili olmaqla təsnifata bölmək olar. Məhsul istehsalına aid edilən proseslər daxili komponentlərə aid edilir. Lakin təşkilatın həyata keçirdiyi investisiya siyasəti, heyətin idarə edilməsi ilə bağlı məsələlər, eyni zamanda logistika, alıcılarla olan əlaqələrin mövcudluğu və digərləri daxili mühitdə çox önəmli əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyini artırmaq üçün “Mak-Kins-7s” modelinə müraciət olunur ki, bu modelə nəzər salmaq :

Müəssisənin inkişafına təsir edən amillərin “Mak Kinsi” modeli üzrə
müəyyənləşdirilməsi



Mənbə : M.Əliyev, H.Həmidov “Korporativ idarəetmə “ Bakı, 2011

Bu modelin nəyə görə “Mak-kinsi”-7s adlandırıldığına gəldikdə isə deyə bilərik ki, məhz 1.3 şəklində sadaladığımız amillərin ingilis dilində s hərfi ilə başlamasına əsasən bu cür adlandırılmışdır. firmanın strateji mövqeyi isə müxtəlif göstəricilərlə xarakterizə olunur ki, bunlar aşağıdakılardır :

- texnoloji vəziyyət ;
- rəhbərlik və işçilər ;
- əldə olunan gəlir ;
- bazar mövqeyi ;
- nisbi ölçü ;
- rəqabət ;

II FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN FƏALİYYƏTİNDƏ RESTRUKTURİZASIYA, MENECER VƏ RƏHBƏRLƏRİN KORPORATİV PLANLAŞDIRMA VƏ İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ ROLU VƏ ƏHƏMİYYƏTİ.

2.1. Korporativ idarəetmənin işgüzar təşkilatların fəaliyyətində rolu və yeri.

Korporativ idarəetmənin işgüzar təşkilatların fəaliyyətində roluna nəzər salsaq ilk öncə qeyd etməliyik ki, bu ümumilikdə şirkətlərin idarə olunması üçün nəzarət proseslərini özündə birləşdirən münasibətlər sistemidir. Korporativ idarəetmə müxtəlif tərəflər arasındakı münasibətləri tənzimləyir. Rəhbərlik, müşahidə şurası, səhm sahibləri və müxtəlif kateqoriyaları bu münasibət tərəfdarlarına aid edə bilərik. Müasir dövrdə iri işgüzar strukturlar korporativ idarəetmənin düzgün təşkil olunmasına xüsusi diqqət göstərirlər.(17, səh 147) Çünki korporativ idarəetmənin yaxşı təşkil olunması birbaşa olaraq rəqabət qabiliyyətinin artmasına, maliyyə bazarlarının inkişafına səbəb olur. Korporativ idarəetmənin işgüzar strukturlarda təşkilinin təkmilləşdirilməsi nəticə etibarı ilə onların daxili idarəetmə mexanizminin yaxşılaşmasına, qərarların qəbulu və bir çox məsələlərin effektivliyinə və inkişafına təkan verir. Effektiv idarəetmə sistemi isə özlüyündə qanunların düzgün şəkildə yerinə yetirilməsinə təminat verir. Bu isə işgüzar təşkilatların beynəlxalq arenada və ölkə daxilində nüfuzlarının daima yüksək olmasında böyük rol oynayır. Şirkətlərin bazar komponentləri ilə bağlı nüfuzu da istehlakçıların iri işgüzar strukturlara olan münasibətinin formalaşmasında əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası elə bir maliyyə təşkilatıdır ki, o korporativ idarəetməni investisiya prosesinin mərhələlərinə inteqrasiyasının təmin edərək çoxsahəli bir sistem formalaşdırmışdır. Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasında investisiyalarının təşkili və qiymətləndirilməsi baxımından təcrübəyə malik olduğu üçün bu maliyyə təşkilatında korporativ idarəetmənin prinsipləri həyata keçirtməyə daha çox şərait vardır.

Korporativ idarəetməni işgüzar təşkilatların fəaliyyətindəki rolundan bəhs edərkən qeyd etmək lazımdır ki, hər şeydən bu əvvəl təşkilatın rəhbərliyi, səhmdarları və digər şəxslər arasındakı qarşılıqlı münasibətləri əks etdirir. Korporativ idarəetmənin ən başlıca məqsədi məhz təşkilatların idarə edilməsini ədalət, düzgünlük, şəffaflıq prinsipləri ilə həyata keçirilməsindən ibarətdir. Dünya Bankının korporativ idarəetmə haqqında ifadə etdiyi fikirlərə əsasən qeyd etmək lazımdır ki, korporativ idarəetmə özündə işgüzar təcrübəni, qanunvericiliyi və bir sıra anlayışları əks etdirir. Bu da təşkilatlara birbaşa olaraq maliyyə resurslarını cəlb etməkdə, eləcə də uğurlu təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsində şirkətlərin uzunmüddətli fəaliyyətinə şərait yaradır. Buna əsasən də qeyd edə bilərik ki, təşkilatların fəaliyyəti nəzəndə əgər onlar uzunmüddətli gəlir əldə etmək və davamlı inkişafa nail olmaq istəyirlərsə bu zaman effektiv korporativ idarəetmə sistemi vasitəsi ilə buna nail ola bilərlər. Məhz korporativ idarəetmə sisteminin də aşağıdakı prinsiplərini göstərə bilərik :

- məsuliyyət : müəssisələr öz üzərlərinə düşən məsuliyyət çərçivəsində etik qaydalara əməl etməlidirlər ;
- dürüstlük : sərmayəçilər öz əmlaklarının və sərmayələrinin mühafizə olunmasından əmin olmalıdırlar ;
- şəffaflıq : şirkətlər zaman zaman özlərinin maliyyə vəziyyəti haqqında düzgün məlumatları açıqlamalıdırlar ;
- hesabat : menecerlər rəhbərlərə və auditorlara hesabat verməlidirlər

Korporativ idarəetmənin düzgün təşkili işgüzar təşkilatlarının fəaliyyətində onların əməliyyat risklərinin azalmasına, beynəlxalq arenada nüfuzunun artmasına, investisiyalarının daha asan cəlb olunmasına gətirib çıxarır.

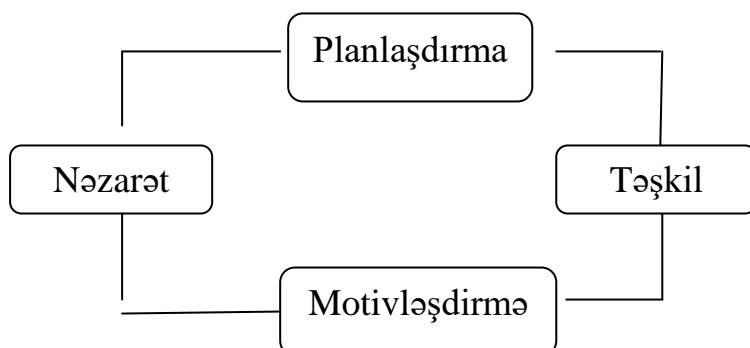
Dünya iqtisadiyyatına sürətlə inteqrasiya edən işgüzar şirkətlərdə rəqabətin beynəlxalq səviyyədə artması, ölkənin idxal yönündə ixrac yönümlü ölkəyə çevrilməsi nəticə etibarı ilə korporativ idarəetmə sisteminin düzgün təşkilinə bunun

daha da möhkəmləndirilməsi məqsədi ilə korporativ idarəetmə institutlarının yaradılmasına səbəb olur.

Korporativ idarəetmənin mahiyyətinin daha dərinəndən araşdırılmasında ona olan müxtəlif yanaşmalara nəzər yetirmək ehtiyacı duyulur. Menecment mövqeyindən yanaşdıqda görürük ki, bu zaman o korporativ mədəniyyəti formalaşdıran idarəetmə forması kimi, yeni davranış və münasibətləri yaradır. Maliyyə nöqtəyi nəzərindən yanaşdıqda qeyd etmək lazımdır ki, burada korporativ idarəetmə təşkilatlarda resursların bölüşdürülməsində və investisiyaların cəlbində formalaşaraq həyata keçirilən mexanizmdir. Korporativ idarəetmədə formalaşan münasibətlərə səhmdarların maraqlarının müdafiəsi kimi də baxılır. Bu həm də işgüzar strukturların optimallaşdırılması, biznesin təşkilati-hüquqi formasının idarəsi və kompaniyaların şirkətlərarası və firmadaxili münasibətlərinin qurulmasında çox mühüm rola malikdir. Korporativ idarəetmədə ən önəmli işgüzar strukturların maraqları çərçivəsində onların fəaliyyətinin təmin edilməsidir. Bu məsələni tədqiqatçılardan A.Berli və Q.Mniza özlərinin “ Müasir korporasiya və xüsusi mülkiyyət “ kitabında şərh etmişlər.“Onlar qeyd etmişlər ki, korporativ idarəetmə mülkiyyətlə idarəetmənin ayrılması şərti ilə tam olaraq formalaşa bilər. Korporativ idarəetmənin işgüzar təşkilatlarda başlıca rolu onların fəaliyyətində maksimal səmərəliliyin əldə olunması nəticəsində korporativ idarəetmə tsiklinin yaradılmasından ibarətdir.

Tədqiqatçılardan Mekson, Albert və Xedouri korporativ idarəetməyə aid bir sxem yaratmışlar. Bu sxem öz fəaliyyətində korporativ idarəetmə sistemini yaradan təşkilatlara idarəetmə tsiklinin komponentlərini göstərmiş və aydınlıq gətirmişdir.

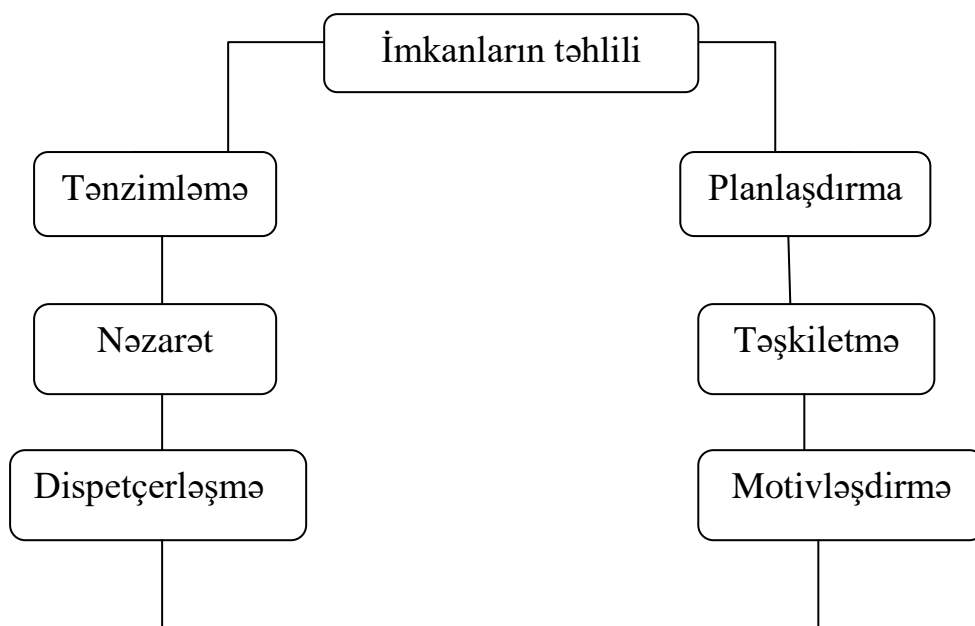
İşgüzar təşkilatlarda idarəetmə tsikli



Mənbə : Həsənov H. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı, 2012

Sxem 2.1 qeyd etdiyimiz idarəetmə tsikllərinin reallaşdırılması isə təşkilatlardakı imkanlardan irəli gəlir ki, bu zaman rəhbərlər özlərinin fəaliyyət istiqamətlərinin daha dəqiq müəyyənləşdirirlər . İmkanların təhlilinə aşağıdakı sxemlə nəzər salmaq

İdarəetmə tsiklində imkanların təhlili



Mənbə : Həsənov H. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı, 2012

Korporativ idarəetmə eyni zamanda işgüzar strukturların səmərəli fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradan, təşkilatlarda tərəflərin öz qarşılarına qoyduqları məqsədlərə nail olmaq üçün menecerlər, səhmdarlarla mütəmadi yerinə yetirilən münasibətlər məcmusu kimi özünü biruzə verir. Əslində işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmənin roluna həm də mənfəətin maksimumlaşdırılması və dəyənin yüksəldiməsi istiqamətində görülən tədbirləri aid etmək olar. Bu zaman isə korporativ idarəetmənin özünəməxsus xüsusiyyətlərini qeyd etmək ehtiyacı yaranır. Bunlar aşağıdakılardır :

- korporativ idarəetmə rejimində səhmdar mülkiyyətin strukturunun müəyyən edilməsi ;
- rəhbərlərlə menecerlər arasında qarşılıqlı münasibətlərin təminatı

Təşkilatların korporativ idarəetmə sistemində zaman-zaman problemlərin meydana gəlməsi mülkiyyət sahiblərinin idarəetmə prosesindən uzaqlaşması və bu zaman maraqların bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etməsindən irəli gəlir. Bu zaman isə müəyyən nəzarət mexanizmi tətbiq edilir ki, bu da özlüyündə nəzarətin müxtəlif formalarrını əmələ gətirir. İşgüzar strukturların əmək kollektivi tərəfindən nəzarəti haqqında qeyd edə bilərik ki, bu zaman menecerlərin rolu xüsusi önəm kəsb edir. Menecerlər bu nəzarət prosesində öz maraqlarının əmək kollektivinin maraqlarından ayırmırlar. İdarəetmə və sahibkarlıq strukturlarının ayrılması ilə əlaqədar yaranan nəzarət növündə isə işgüzar təşkilatlarda rəhbərlər tərəfindən kənardan dəvət olunmuş şəxslər tərəfindən kənar nəzarət həyata keçirilir.

İri işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmə sistemində mülkiyyətin strukturu da əhəmiyyət kəsb edir.(23, səh 169)Təşkilatın hansı sahə üzrə fəaliyyətdə olması bu prosesdə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn, ixracla məşğil olan strukturlar kənar investorlar üçün daha cəlbedicidir. Korporativ idarəetmədə mülkiyyət amili məhz bu sistemin mexnaimzlərinin nəzərdən keçirtmək

baxımından çox önəmli amil hesab edilir. İnkişaf etmiş ölkələrdə korporativ idarəetmənin mexanizmləri sadalayacaqlarımızdan ibarətdir :

- direktorlar şurası ;
- ədavətli udulma;
- müflisləşmə ;

Əvvəlcə direktorlar şurasının işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmə sisteminə hansı rola sahib olduğunu aydınlaşdırmaq. Direktorlar Şurasının əsas vəzifəsi bundan ibarətdir ki, onun üzvləri təşkilatın menecerləri ilə qarşılıqlı xüsusi ilə də işgüzar münasibətdə olmamalı , təşkilat və onun idarə edilməsi barədə kifayət qədər biliklərə sahib olub digər qruplar tərəfindən əsasən ona nəzarəti həyata keçirə bilməlidirlər. Direktorlar Şurası müstəqil və icraçı direktorlardan ibarətdir. Bunlara başqa sözlə autsayder və insayder də deyilir. Adətən fəaliyyətin nəzarət vasitələri insayderlərə (inside-daxili) məxsus olur və bu zaman unudulma, satınalma və digər idarəetmə sistemlərinin heç bir əhəmiyyəti və təsiri olmur. Kapitalı xeyli dərəcədə xırdalanmış təşkilatlar üçüm isə səciyyəvi olan autsayderlər sistemində isə nəzarət əsasən dolayı üsulla həyata keçirilir. Bu dolayı üsullara isə kapital bazarları, müstəqil direktorlar, etibarnamə və.s göstərə bilərik. Direktorlar Şurası öz növbəsində bir sıra məsələlərdən məsuldurlar ki, bunlar aşağıdakılardır :

- qarşıya qoyulan strategiyaların reallaşmasına nəzarət ;
- strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ;
- təşkilatların aktivlərinin idarə edilməsi haqqında rəhbərlərə məlumatların verilməsi ;
- strategiyaların həyata keçirilməsinə uyğun rəhbərlərin seçilməsi

İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində iri səhmdarların olması təşkilatlarda maliyyə göstəricilərinin yüksək olmasına gətirib çıxarır. Korporativ idarəetmə sisteminin daha çox inkişaf etdiyi ölkələrdə (ABŞ və Böyük Britaniya) korporasiyaların fəaliyyətindən narazi olunduğu təqdirdə səhmdarlar öz səhmlərini

müstəqil şəkildə satmaq hüququna sahibdirlər. Bu satışlar kütləvi xarakter kəsb etdikdə isə səhmlərin bazar dəyəri aşağı düşür və nəticə etibarı ilə digər işgüzar strukturlar həmin səhmləri alırlar. Bu zaman yeni sahibkar menecerləri əvəz edir, bərpa işləri yerinə yetirir və bu isə səhmlərin məzənnəsinin yüksəlməsinə səbəb olur. Həmçinin qeyd edə bilərik ki, korporativ idarəetmə sistemi elə bir təşkilati modeldir ki, burada işgüzar təşkilat öz səhmdarlarının maraqlarının müdafiə və təmsil etməlidir. Hal – hazırda təşkilatların fəaliyyətinin təcrübəsi ona əsas verir ki, meydana çıxan problemlər zamanı daxili nəzarət mexanizmi düzgün şəkildə tətbiq edilsin. Nəzarətin daxili mexanizmi isə məhz təşkilatların direktorlar şurası tərəfindən yaradılmışdır. Daxili mexanizmlərə isə aşağıdakıları aid etmək olar :

- ✓ əmək müqaviləsinin tərtib edilməsi ;
- ✓ menecerlər tərəfindən əməyin ödənilməsi sisteminin yaradılması ;
- ✓ menecerlərin fəaliyyətinə nəzarətin direktorlar şurası tərəfindən icra edilməsi

Nəzarət sisteminin xarici mexanizminə diqqət yetirsək isə deyə bilərik ki, burada xarici vasitəçilərin səmərəli fəaliyyəti əhəmiyyət kəsb edir.

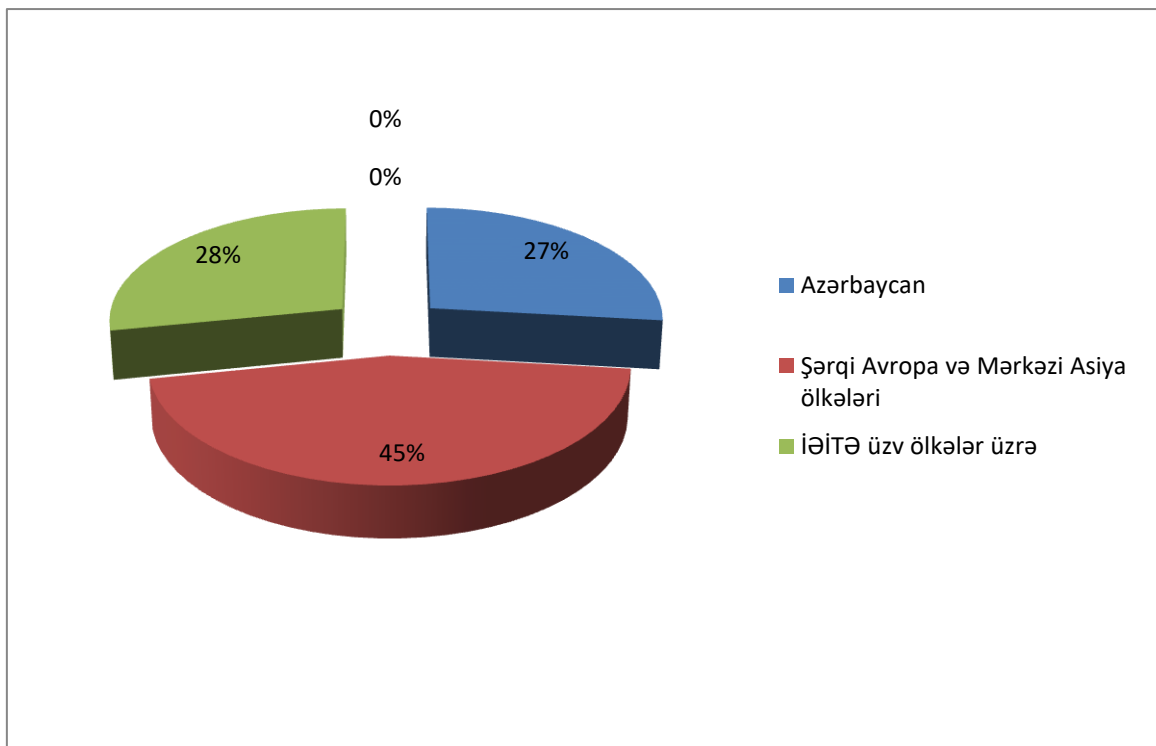
İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmə mexanizminin yaradılmasının səmərəliliyinin əlaqələndirən tədqiqatlara da yer vermək zəruri hesab edilir. Təşkilatların korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqindən əldə etdikləri çox böyük üstünlükləri vardır. Korporativ idarəetmə sistemində standartların yüksək olması təşkilatların tərəfdarlarına qarşı qoyduğu məcburi tələb kimi meydana gəlir. Məhz buna istinadən deyə bilərik ki, M.Kinsey kompaniyasının tədqiqatları sübut edir ki, investorlar yüksək səviyyədə yaradılan korporativ idarəetmə sisteminin olduğu təşkilatlara daha maraqlı olurlar və onların səhmlərinə yüksək məbləğ ödəməyə hazırdırlar. Pol Qompers tərəfindən aparılan tədqiqatlar göstərir ki, korporativ idarəetmənin yüksək standartlarını tətbiq edən təşkilatlarda kapitallaşma göstəriciləri digər işgüzar strukturlardan daha yüksəkdir. Korporativ idarəetmə sisteminin səmərəli şəkildə təşkil olunmasında bir sıra amillərin də rolu vardır. Bunlara risklərin azaldılması, təşkilatlarda səmərəliliyin

yüksəldilməsi, etibarın möhkəmləndirilməsini nümunə göstərə bilərik. Məhz bütün bunlar təşkilatların fəaliyyətində korporativ idarəetmənin önəmini sübut etmiş olur. Korporativ idarəetmənin inkişafının müasir yanaşmalarına nəzər salsaq isə aşağıdakıları sadalaya bilərik :

- yeni texnologiyaların təkmilləşdirilməsi və aktiv tətbiqi ;
- korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə xidmət bazarının inkişaf etdirilməsi ;
- menecerlərin mükafatlandırılması haqqında mütəmadi olaraq informasiyaların yayılması və nəşr edilməsi ;
- müstəqil direktorlardan ibarət şuranın yaradılması ;
- korporativ idarəetmə sistemində hesabatlılığın formalaşdırılması

Diagram 2.1.

Azərbaycanda korporativ idarəetmə üzrə biznesə başlama prosedurunun digər ölkələrlə müqayisəsi



Mənbə : Həmidli Aqşin Ceyhun “Biznesin strateji idarə edilməsi və onun təkmilləşdirilməsi” mövzusunda dis Bakı, 2016

Diagrama əsasən qeyd edə bilərik ki, “Doing Business 2010” hesabatları üzrə Azərbaycanda və eləcə də Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiya üzrə orta göstəricilər, həmçinin İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatına üzv olan ölkələrdə biznesə başlamaq proseduru üzrə korporativ idarəetmə sistemini Statistik rəqəmlər əks etdirmişdir.

2.2. Menecer və rəhbərlərin işgüzar təşkilatlarda fəaliyyətinin əsas istiqamətləri.

İşgüzar təşkilatların idarə edilməsi heç şübhəsiz ki, bir nəfərin vasitəsilə həyata keçirilə bilməz. Elə buna görə də işgüzar təşkilatların fəaliyyətində menecer və rəhbərlərin rolunu xüsusi ilə qeyd etmək lazımdır. İşgüzar təşkilatların idarəetmə sistemi menecerlər qrupu tərəfindən idarə olunur və onlara müvafiq olaraq müəyyən səlahiyyətlər verilir. Menecerlərə başqa sözlə, idarəedicilər də deyilir , və onlar işgüzar təşkilatlarda bir çox vəzifələrin yerinə yetirilməsini öz üzərlərinə götürürlər. Təşkilatlardan menecerlərin rolunun artmasına bir sıra səbəblər də təsir göstərmişdir. Belə ki, şirkətlərin böyüməsi menecerlərin rolunu daha da artırmış və eyni zamanda bu prosesə beynəlxalq əlaqələrin genişlənməsi, idarəedici funksiyalarının artması da təsir göstərmişdir. Müasir dövrdə isə menecerlərinin qarşısında duran ən mühüm problem qərarların qəbul edilməsi məsələləridir. Məhz menecerlərin təşkilatçılıq sahəsində şəxsi keyfiyyətləri və səriştəlilik səviyyələri bu qərarların qəbul edilməsinin təsnifatlaşdırılmasında çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buna müvafiq olaraq qeyd etmək lazımdır ki, bu qərarlar real və yerinə yetirilməsi mümkün olmayan, həmçinin də qeyri real qərarlara bölünə bilər.

İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin çoxprofilli olduğunu nəzərə alsaq, menecerləri bir neçə qrupa aid etmək olar. Bunları ali, orta və aşağı qrup menecerlərə bölünür

Ali qrup menecerlər –Bura təşkilatının rəhbəri və onun müavinləri , həmçinin baş mühəndislər, və digər kateqoriyalı yüksək vəzifəli şəxslər aid edilir. Onlar müvafiq olaraq təşkilatda çox mühüm qərarların qəbul edilməsində, digər qrup menecerlərə rəhbərlik etməkdə səlahiyyət daşıyırlar.

Orta qrup menecerlər – Bu kateqoriyaya aid olan menecerlər təşkilatın müxtəlif bölmələrinə rəhbərlik edirlər.Onları əsasən aşağı qrup menecerlərin işinə nəzarət edir, ali və aşağı qrupa arasında əlaqələndirici rol oynayırlar. Müəssisədə keyfiyyətin yüksəldilməsi fəaliyyətin daha da yaxşılaşdırılması baxımından bu qrup menecerlərin rolu çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Aşağı qrup menecerlər – müəssisələrdə istehsalın təşkil olunması sahəsində xidmət göstərən insanlar aşağı qrup menecerlərə aid edilir.Bu menecerdən işlərin təşkilatçısı və eyni zamanda icraçısı kimi çıxış edirlər. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin idarə edilməsində bütün qrup menecerlərinin funksiyaları Bir biri ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərərək kompleks bir sistem əmələ gətirir.

Yaponiyada aparılan sorğu nəticəsi kimi yapon menecerlərinin insan resursları və korporativ idarəetmə istiqamətində vəzifələri müəyyənləşdirilmişdir ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

Cədvəl 2.1.

Menecerlərin üz vəzifə bölgüsü

insan resurslarının inkişafı	86
satış bazarının inkişafı	73
yeni məhsul və xidmətlərin yaranması	64
maliyyə strukturunun möhkəmləndirilməsi	58
yeni məhsul istehsalına cəhd etmə	44
elmi – tədqiqat işləri	42
əmək münasibətlərinin sabitləşməsi	37
digər yaxın şirkətləri himayə etmə	33
xarici bazara şıxış	20

Mənbə :X.M.Yahudov “Menecementin əsasları” Bakı, 2007

Menecerlərin fəaliyyət dairəsinə nəzər salsaq görürük ki, onlar təşkilatlarda uğurlu inkişafına əsas göstəricisi kimi çıxış edirlər. Onlar təşkilatların fəaliyyət strategiyasının yerinə yetirilməsində çox mühüm rola malikdirlər. İngilis iqtisadçısı Maykl Amstronq belə bir ifadə işlətməmişdir ki, menecerlər əslində, bəzi məsələlərdə öz işçilərindən də kömək istəyirlər. Lakin qərarların qəbul edilməsində müstəqil fikir yürüdürlər. Buna görə də o, özünün “Menecmentin əsasları” kitabında menecerə etməyə qərarlaşdıran, rəhbərə isə bu qərarlardan istifadə edib, real imkanlarını həyata keçirən şəxs kimi baxmışdır. O, həmçinin menecerlərin uğurlu fəaliyyət göstərməsi üçün aşağıdakıların olmasını zəruri hesab edirdi.

- Nə etmək istədiyini dəqiqliklə planlaşdırmalı və bilməli ;
- Planlaşdırılan işləri ardıcılıqla yerinə yetirməli ;
- Ehtiyac olduğu təqdirdə hər hansı bir məsələ üzrə işçilərdən məsləhət almaqdan da çəkinməmə ;
- Həm özünə, həm də ki, öz rəhbərliyi altında olan şəxslərə qarşı kifayət qədər tələbkar olmalı ;
- Riskə getməli və görəcəyi işlərdə yüksək məhsuldarlıq əldə etməli ;
- Qarşıya çıxan çətinliklərdən qorxmamalı, problemlərin həllinə həvəslə yanaşmalıdır.

İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində menecerlərin bir sıra müxtəlif rolları və vəzifələri vardır. Əvvəla, menecerlərin vəzifələrini izah edək. Menecerlər öz tabeliyində olan daima kommunikasiya əlaqələri yaradırlar. İşçilərin məlumatlandırılması, iş bölgüsü ilə bağlı normaların müəyyən edilməsi və müxtəlif funksiyaların yerinə yetirilməsini öz öhdəliklərinə götürürlər. Tabeliyində olan heyətin fəaliyyətinə nəzarət , işçilərin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə həmçinin bu işlərin təhlilinin aparılması və qiymətqoyma məsələlərinə də nəzarət edirlər. İşgüzar ünsiyyətin düzgün şəkildə qurulması da menecerlərinin əsas vəzifələri sırasındadır. Onların sifarişçiləri malgöndərənlər və digər şəxslərin bir biri ilə qarşılıqlı şəkildə əlaqə qurulmasında, problemsiz ünsiyyətin qurulması və

telefon danışıqlarının yerinə yetirilməsində zəruri olan bütün öhdəlikləri həyata keçirirlər.

İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində menecerin rolundan isə bəhs edərkən əvvəla, qeyd etməliyik ki, bu rollar müxtəlif kateqoriyaya üzrə təsnifləşdirilir. Bunlar, şəxslərarası informasiya və qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı rollardır.(35., səh 64)Şəxslərarası rola nəzər salsaq görürük ki, o, özündə bir neçə elementi birləşdirir. Lider, təmsilçi, informasiyanı bölüşdürən və başqalarına bu kateqoriyaya aid etmək olar. Lider öz tabeliyində olanların işlərinin düzgün şəkildə yerinə yetirilməsinə, onların motivləşməsinə və onlar üzərində məsuliyyət daşımaq üzrə öhdəliyə malikdir. Təmsilçi də əsasən təşkilatın fəaliyyətində informasiyaların digər şəxslərə göndərilməsində və yaxud da ki, müxtəlif iclaslarında iştirakının tənzimlənməsində çox mühüm əhəmiyyətə malikdir. O həmçinin xarici təşkilatlarla əlaqələrin qurulmasında da mühüm rol oynayır. İnformasiyanın toplayan isə adından görüldüyü kimi, bu təşkilatın fəaliyyətində lazımı informasiyanın toplanmasına xidmət edir. Bu zaman əldə etdiyi informasiyaları təşkilatın işinə müvafiq şəkildə təmin edərək, təşkilatın mənafeyinə uyğun formada sistemləşdirir. İnformasiyanın bölüşdürən isə ona daxil edilən informasiyanı təşkilatın müxtəlif strukturlarına ötürülməsində, əldə edilən informasiyanın bir qismini isə ən mühüm məqsədlər üçün saxlanılmasına xidmət edir.

Qərarların qəbulu üzrə menecer qrupuna isə danışıqları aparın, resursların bölüşdürülməsini həyata keçirən və təşkilatın fəaliyyətində böhran halları zamanı zəruri tədbirləri icra edən menecerlər aiddir. Resursları bölüşdürən şəxs təşkilatın fəaliyyətində olan bir çox qərarların qəbul edilməsindən, eləcə də müxtəlif növ işlərin həyata keçirilməsində büdcənin tərtibatı məsələlərində o, həmçinin də müxtəlif tipli qrafiklərinin yaradılmasından məsuldur. Meydana çıxan müxtəlif problemlər zamanı həmin problemlərin həll edilməsi, həmçinin böhran halları zamanı böhran halları baş verdikdə, o da bu iş üzrə meneceri xüsusi tədbirlərin yerinə yetirilməsini öz öhdəliyinə götürür.İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində işçi

heyətini idarə edən mütəxəssislər də məhz elə menecerlərin özləridir. Bu sahədə onlar kadrların idarə edilməsi işini təşkil edərkən xüsusi diqqət yetirməlidirlər ki, hər hansı bir uğursuzluğa düşər olmasınlar. Bu zaman isə menecerlərə, müəyyən tələbatlar formalaşır ki, bunlardan sadalayacaqlarımızdan ibarətdir :

- əməkdaşlarla sərt rəftar etməmək və onlarla müstəqil fikir söyləmək üçün imkanlar yaratmaq ;
- kadrların idarə edilməsi sahəsində hər hansı bir problem olduqda, onun məsuliyyətini öz üzərinə götürmək qabiliyyətinin olması ;
- işçilər arasında işgüzar dostluq münasibətlərinin qurulmasına şərait yaratmaq ;
- həvəsləndirmə tədbirlərinin yerinə yetirilməsi və hər bir işçiyə fərdi şəkildə yanaşmaq ;
- iş prosesində baş verən səsələr zamanı bəzi məqamlarda müəyyən mənada onlara güzəştə getmək

İndi isə rəhbərlərinin işgüzar təşkilatların fəaliyyətində rolundan bəhs edək. Biz artıq menecerlərinin fəaliyyətindən bəhs edərək, daha çox qərarların qəbul edilməsindən ibarət olduğunu söylədik. Bu qərarların icra edilməsi rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilir. Rəhbərlik hər şeydən əvvəl qarşıya qoyduqları məqsədlərə nail olmaq üçün bu qərarların icrasını reallaşdırır. Əvvəla, rəhbərliyə bir proses kimi yanaşmaq lazımdır. Hər bir rəhbər özünün səlahiyyətində olan təşkilatı heç də həmişə idarə etmək qabiliyyətinə malik olmur. Bacarıqlı rəhbər, o şəxsdir ki, o, istehsal prosesində bir çox faktorlardan toplayaraq ən gözəl nəticəni əldə biləcək qabiliyyətinə sahib olsun. İdarəetmə prosesində rəqabətdə uduzmaq tənəzzül kimi ehtimalları nəzərə alan hər bir rəhbər öz biliyi, bacarığı və təcrübəsindən maksimum dərəcədə istifadə etməlidir. Rəhbər özünün fərdi keyfiyyətlərinin rəftarından və eləcə də kollektivin inkişafına kömək edən situasiyadan asılı olaraq təyin edilir. İşgüzar təşkilatlarda rəhbərinin fəaliyyəti əsasən təşkilatın icra aparatının ştatına təsdiq etməkdən və eyni zamanda banklarda müxtəlif tip hesabların açılmasından rəhbərlik etməkdən, həmçinin etibarnamələrin

verilməsindən ibarətdir. Kollektivi idarə edilməsində rəhbər müəyyən mənada nüfuza malik olmalıdır.

Rəhbərlik hər şeydən əvvəl bir proses kimi baxmaq lazımdır. Bu yanaşmada Duqlas Mak Qriqorun onun böyük rolu vardır. O, öz əsərlərində qeyd etmişdir ki işçilərin təşkilatda rəhbərliyin müəyyən etdiyi qaydalara əsasən, özlərini aparmalıdırlar. Lakin bəzi hallarda bu qayda pozulur. Əgər işçilər özlərini təşkilatın fəaliyyətinə uyğun şəkildə aparmasalar, bu, nəticə etibarilə məhsuldarlığın da aşağı düşməsinə səbəb olur. Buna görə də rəhbərlik təşkilatda kadr siyasətindən asılı olaraq daima qaydalara əməl edən, nizam və intizam məsələlərinə xüsusi diqqətlə yanaşan işçilərin fəaliyyət göstərməsində daha maraqlı olar. Qeyd etdiyimiz bu məsələ əslində işgüzar təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsir edən çox mühüm amildir. Təşkilatın müxtəlif strukturları bir biri ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərirlər və bu zaman onların verdiyi qərar bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərir.

Cədvəl 2.2

Rəhbərlik üslubu matrisi

Yüksək dərəcə

9	1.9 Sosial rəhbərlik								9.9 Amirlik rəhbərliyi
8									
7									
6									
5					5.5 İstehsal-sosial idarəetmə				
4									
3									
2									
1	1.1 Primitiv rəhbərlik								9.1 Avtoritar rəhbərlik
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Aşağı dərəcə

İstehsal prosesinə qayğı

Yüksək dərəcə

Mənbə : Şahbazov K.A, M.H.Məmmədov "Menecment" Bakı, 2007

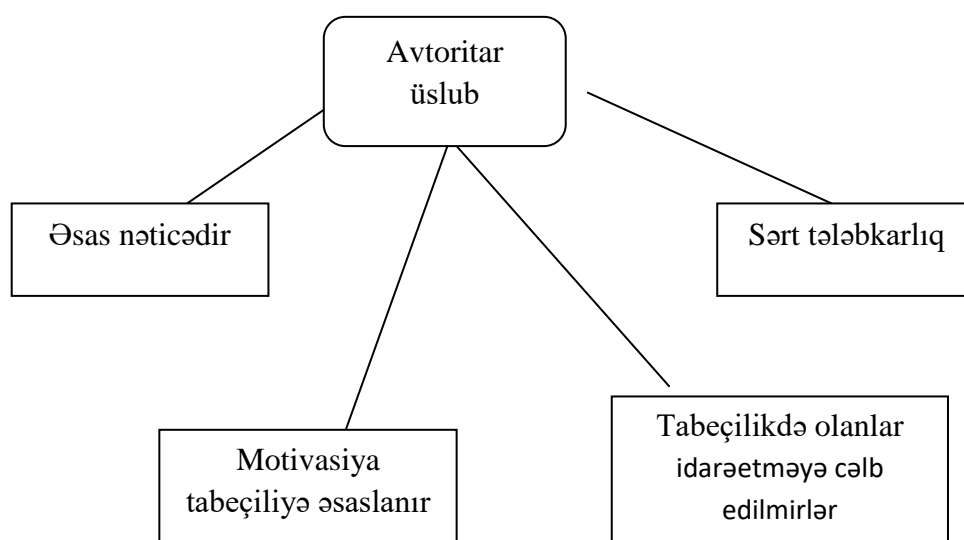
Rəhbərlik üslubu təşkilatın idarə edilməsindən, rəhbərliyin bütün fəaliyyətlərini özündə əks etdirən proseslərin məcmusunu ehtiva edir. Rəhbərlik üslubunda 2 əsas ölçüyə nəzər yetirilir ki, bu adamlara qayğı və istehsal prosesinə üstünlük verilməsindən ibarətdir.

- 1) 1.1.Sadə rəhbərlik üslubu. Bu tip rəhbərlər adətən, istehsalat və işçilərinə qarşı diqqət göstərmirlər.Belə ki, onlar ancaq öz vəzifələrini mühafizə etməyi daha çox düşünürlər. Belə rəhbərlərin olduğu təşkilatda kollektiv ruhu çox aşağı olur. Lakin belə vəziyyət çox güman ki, uzun müddət davam etmir.
- 2) 1.9. Sosial rəhbərlik üslubu.Bu daha çox istehsal prosesini deyil, işçilərin ehtiyaclarının ödənilməsinə istiqamətlənmiş bir rəhbərlik üslubudur. Su Bucür rəhbərlər kollektivdə işçilər tərəfindən sevilir və onlar hər hansı bir çətinlik zamanı rəhbərlərinə daima dəstək olurlar. Məhz bu cür rəhbərlik üslubunda nailiyyət əldə etməyin əsas rolunu rəhbərlər kollektivdə işçilər arasında qarşılıqlı münasibətlərin lduqca yaxşı və mehriban olmağında görürlər.
- 3) 5.5. İstehsal- sosial idarəetmə.Bu rəhbərlik üslubundan rəhbərləri səmərəli idarəetmənin əsasını istehsal prosesinə üstünlük verməkdə görürlər.Onlar düşünürlər ki, bu qərar rəhbərlik tərəfindən qəbul edilməmişdən əvvəl işçilərlə müzakirə və məsləhətlər aparılmalıdır. Qərarların qəbul edilməsi prosesinə nəzarət olunması, əslində, işçilərin fəaliyyətinə nəzarət olunması ilə qarşılıqlı əlaqədə inkişaf edir.
- 4) 9.9Komanda rəhbərlik üslubu. Buradan rəhbərlər həmişə öz işçilərinə qarşı həm də istehsal prosesinin qarşı olduqca ehtiyatla və həssaslıqla yanaşırlar. Çünki onlar düşünürlər ki, işçilərini məmnun etmək və əməkdən razı salmaq bilavasitə istehsal prosesində məhsuldarlığın artırılması ilə əlaqəlidir. Və Buna müvafiq olaraq tam keyfiyyətli məhsul istehsal etməyin əsas şərti məhz elə işçilərlə normal münasibətlərin qurulmasından asılıdır.

5) 9.1 Avtoritar rəhbərlik üslubu. Başqa sözlə, qəddarlıq üslubu da adlanır. Bu zaman idarəetmə qərarlarının qəbul edilərkən işçilərin fikirləri o qədər də əhəmiyyət kəsb etmir. Rəhbərlər işçiləri ilə birbaşa əlaqədə olur və çox zaman, məsafə saxlayırlar. Həmçinin onlar daha çox istehsal prosesini diqqət yetirirlər və bu zaman insanların məmnuniyyəti ön planda olmur.

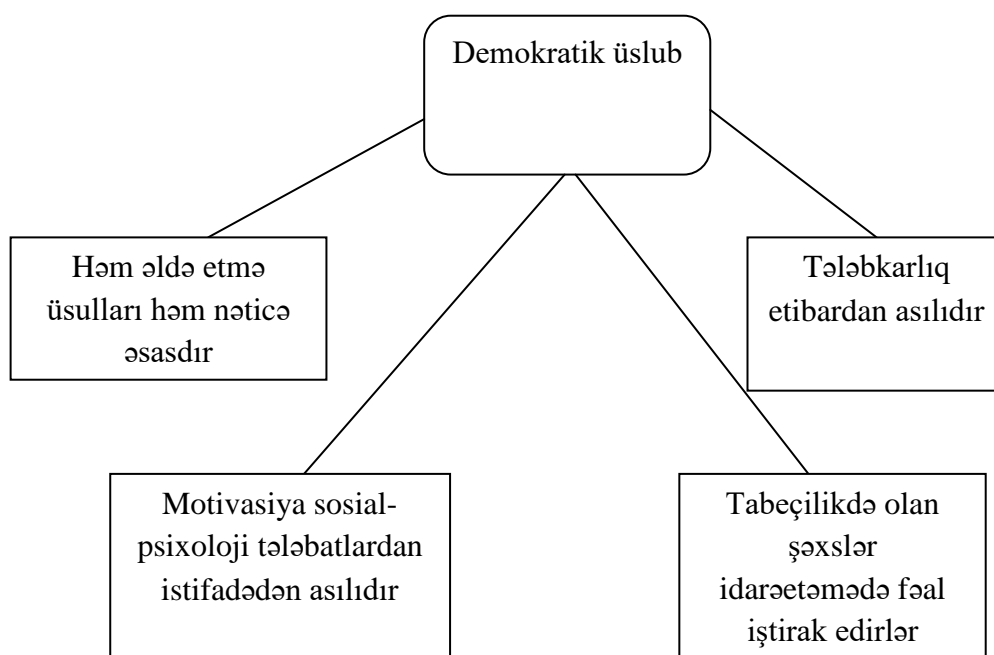
Sxem 2.3.

Rəhbərliyin Avtoritar üslubu



Mənbə : Rüstəmov İlham Şamil "Korporativ idarəetmə" Bakı, 2013

Sxem 2.4.



Mənbə : Rüstəmov İlham Şamil "Korporativ idarəetmə" Bakı, 2013

Sxemə əsasən qeyd edə bilərik ki, demokrativ üslubdan fərqli olaraq, avtoritar üslubda sərt tələbkarlıq çərçivəsində bütün idarəetmə sistemi rəhbərliyə tabe olub, idarəetmə prosesinə cəlb edilmirlər.

2.3. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin restrukturizasiyası.

İngilis dilindən tərcümədə restrukturizasiya (restructuring) hər hansı bir məhsulunun strukturunun yenidənqurulması mənasını ifadə edir.Latınca struktur sözü qayda , yerləşmə, quruluş mənasını verir.Əgər hər hansı müəssisəyə və ya şirkətdə xarici və daxili mühiti amillərinin təsirinə məruz qalan mürəkkəb sistem kimi yanaşsaq, müəssisənin restrukturizasiyası termininə aşağıdakı formada tərif verə bilərik. Müəssisənin və ya şirkətin restrukturizasiyası- qurumun strukturunun (başqa sözlə, onun elementlərinin düzülüşü və yerləşmə qaydasının) həmçinin onun biznesini formalaşdıran elementlərin xarici və yaxud daxili mühit amillərinin təsiri ilə dəyişdirilməsidir. Restrukturizasiyaya təşkilatını idarəetmənin sisteminin maliyyə-iqtisadi siyasətinin, onun əməliyyat fəaliyyətinin marketinqi və satış sisteminin şəxsi heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi daxildir. Müəssisələrin restrukturizasiya olunmasının ən başlıca səbəbi onların fəaliyyətinin aşağı effektivlik edir ki, bu da özünü qeyri-qənaətbəxş maliyyə göstəricilərində, həm debitor və həm kredit öhdəliklərin yüksək səviyyəsində eyni zamanda dövrüyyə vəsaitlərinin çatışmazlığından biruzə verir. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, bəzən kifayət qədər uğurlu təşkilatlarda da restrukturizasiya tədbirləri həyata keçirilir.Ən başlıca səbəbi isə ondan ibarətdir ki, biznesin və ya bazar münasibətlərinin miqyaslarının və istənilən dəyişikliyi idarəetmə sisteminin adekvat dəyişikliyi və restrukturizasiya proqramının həyata keçirilməsini tələb edir. Restrukturizasiyanın məqsədlərinə diqqət yetirək. Müvafiq olaraq işgüzar təşkilatların menecmenti burada 2 əsas məqsədi güdürlər : müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması və sonradan onun bazar qiymətinin yüksəldilməsi. Bu məqsədlərdən asılı olaraq isə təşkilatın restrukturizasiya formalarından biri seçilir, operativ və yaxud da stratejidir.

Operativ restrukturizasiya müəssisənin strukturunun onun maliyyə cəhətdən sağlamlaşdırılması baxımından bu, əgər müəssisə böhran vəziyyətindədirsə, yaxud ödəniş qabiliyyətinin artırılması məqsədi ilə həyata keçirilir. Bu isə, adətən, təşkilatın daxili mənbələri hesabına reallaşdırılır və həmin məqsədlər naminə müəyyən ixtisarlara aparılır, yardımçı biznes alətləri satılır. Operativ restrukturizasiya nəticəsi kimi, daha şəffaf və asan idarə olunan müəssisə əldə olunur ki, burada menecerlər hər hansı biznes istiqamətlərinin inkişaf etdirilməsinin məqsədəuyğun olduğunu dərk edirlər. Operativ restrukturizasiya nəticəsində qısamüddətli perspektivdə təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına nail olunur və daha sonradan strateji restrukturizasiyanın aparılması zərurəti yaranır. (20, səh 7) Strateji restrukturizasiya təşkilatın investisiya cəhətdən cəlbediciliyinin artırılmasına, xarici maliyyələşmənin cəlb edilməsi üzrə imkanların genişlənməsinə və qiymətlərin artırılmasına yönəldilmiş struktur dəyişiklikləri prosesidir. Restrukturizasiya bu tipinin gerçəkləşdirilməsi uzunmüddətli məqsədlərə xidmət edir. Onun uğurla həyata keçirilməsi gələcək xalis gəlirlərin cari dəyərinin artmasına səbəb olur, onun rəqabət qabiliyyətliliyini artırır və müəssisənin şəxsi kapitalının bazar dəyərini yüksəldir. Həm operativ, həm də strateji restrukturizasiya aparılması, biznes sisteminin ya bütün sahələrinin, yaxud onun ayrı-ayrı tərkib hissələrini əhatə edə bilər. Elə buna görə də struktur dəyişikliklərini əhatə miqyasından asılı olaraq, restrukturizasiya formalarının təsnifatı mövcuddur. Bu kriteriyalar üzrə isə kompleks və qismən restrukturizasiya fərqləndirilir.

Kompleks restrukturizasiya yalnız tək-tək müəssisələrin əl atdığı uzun müddətli və çox baha başa gələn bir prosesdir. O, mərhələlərlə həyata keçirilir, yenidənqurma işləri təşkilatın bütün elementlərinə şamil olunur. Həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, restrukturizasiyanın gedişində müxtəlif mexanizmlərdən istifadə edilir. Bu zaman dəyişikliklərin müəssisənin ayrı-ayrı fəaliyyət istiqamətlərindən təsirindən asılı olaraq, restrukturizasiyanın ümumi proqramının korreksiyası baş verir və iş davam etdirilir. Kompleks restrukturizasiyadan fərqli

olaraq qismən, yaxud hissə bir restrukturizasiya biznes sisteminin bir və ya bir neçə elementi əhatə edir. Bunun reallaşdırılması zamanı funksional sahələrdəki dəyişikliklərlə ayrı-ayrılıqda cəlb edilmiş, məsləhətçilər məşğul olur və əksər hallarda dəyişikliklər xaotik xarakter daşıyır, onların ki, təşkilatın digər fəaliyyət istiqamətlərinə təsiri təhlil edilmir. Buna görə də təəccüblü deyil ki, hissəvi restrukturizasiya yalnız lokal nəticələrə gətirib çıxarır və ümumilikdə bütün biznes sistemi çərçivəsində qeyri- effektiv ola bilər.

Müasir dövrdə beynəlxalq təcrübə göstərir ki, restrukturizasiya idarəetmənin ən mürəkkəb vəzifələrindən biridir. Buna müvafiq olaraq da qeyd etmək lazımdır ki, o, işgüzar təşkilatların fəaliyyətində çox mühüm rola malikdir. O, kapitalın strukturunda və ya istehsalatda, bir anlıq dəyişiklik demək deyil. Bu elə bir prosesdir ki, onu həyata keçirərkən çoxlu sayda məhdudiyyətlər nəzərə alınmalı və restrukturizasiyasının gerçəkləşdirildiyi müəssisənin özünəməxsus xüsusiyyətləri dərinlən öyrənilməlidir. Nəticə etibarilə restrukturizasiyanı dəqiq məqsəd, konsepsiya olduqdan sonra aparılacaq prosesin mərhələlərini metodlarına dərinlən dərk edərək reallaşdırmaq lazımdır.

İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində restrukturizasiyasının həyata keçirilməsinin mərhələlərinə nəzər salaq.

Birinci mərhələ - Restrukturizasiya məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi. Rəhbərlər və menecerlər ayırd etməlidirlər ki, onları təşkilatın indiki vəziyyətində nə əksinə qane etmir və struktur dəyişiklikləri nəticəsində nəyə nail olmaq istəyirlər. Məqsədlər və vəzifələr dairəsi nə qədər savadlı şəkildə müəyyənləşdirilsə, müəssisənin sonrakı inkişafı və müvafiq olaraq, restrukturizasiya proqramının taleyi bir o qədər uğurlu olar.

İkinci mərhələ - müəssisənin diaqnostikası. Bu müəssisənin problemlərinin üzə çıxarılması, onun zəif və güclü tərəflərinin aşkarlanması və inkişaf perspektivlərini və bu biznesə gələcəyə investisiya qoyuluşlarının rentabelliyyətinin qiymətləndirilməsi məqsədi ilə aparılır. Adəti üzrə diaqnostika aparılarkən

əməliyyat fəaliyyətinin hüquqi və vergi analizi həyata keçirilir, bazar və müəssisənin investisiyalar üçün cəlbediciliyi öyrənilir. Həmçinin onun maliyyə vəziyyəti rəhbərliyinin strategiyası və fəaliyyət qabiliyyətliliyi araşdırılır.

Üçüncü mərhələ - Restrukturizasiya strategiyasının və proqramının hazırlanması. Bu mərhələdə diaqnostikanın nəticəsində əldə olunmuş məlumatlar əsasında müəssisənin inkişafının bir neçə alternativ variantı hazırlanır. Hər bir variant üçün restrukturizasiya metodları təyin edilir, proqnoz göstəriciləri hesablanır, mümkün risklər, cəlb edilmiş ehtiyatlar qiymətləndirilir. Müxtəlif kriteriyalar əsasında müəssisənin rəhbərliyi və menecment tərəfindən bu və ya digər alternativ variantın effektivliyinin qiymətləndirilməsi aparılır və seçim edilir. Bu zaman təşkilatın strateji məqsədləri formalaşdırılır və dəqiqləşdirilir ki, ehtiyatların məhdudluğu nəzərə alınmaqla sistemin nail olmaq istədiyi keyfiyyət və kəmiyyət parametrləri detallaşdırılır.

Dördüncü mərhələ- hazırlanmış proqram əsasında restrukturizasiyasının həyata keçirilməsi. İlk öncə bu işlə məşğul olacaq mütəxəssislər komandasını təşkil edilir. Sonradan proqramın bütün mərhələləri yenidən gözdən keçirilir və ardıcıl olaraq reallaşdırılır. Restrukturizasiyasının dördüncü mərhələsi həyata keçirərkən nəzərdə tutulan göstəricilər bir daha dəqiqləşdirilir və əgər planlaşdırılmış göstəricilərdən kənara çıxmalar varsa, təşkilat proqramı korreksiya edir.

Beşinci mərhələ-restrukturizasiya proqramı nəticələrinin qiymətləndirilməsi. Bu sonuncu mərhələdə proqramın həyata keçirilməsinə məsuliyyət daşıyan komanda məqsədlərdə nəzərdə tutulan göstəricilərin əldə olunmasına nəzarət edir, nail olunmuş, nəticələr təhlil edir və görülmüş işlər barədə hesabatlar hazırlayır.

Ümumiyyətlə, qeyd etmək lazımdır ki, restrukturizasiya ilə bağlı problemlərin həllindən daha çox təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan subyektlər məsuldurlar. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin restrukturizasiya nəticəsində daha

yaxşı nəticələrə nail olmaq üçün müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsi zəruridir. Bu vəzifələr aşağıdakılardan ibarətdir :

- səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi ;
- təşkilatlarda idarəetmənin effektiv mexanizminin formalaşdırılması ;
- korporativ idarəetmə sisteminin inkişaf etdirilməsi ;
- səhmdarların, investorların təşkilatın maliyyə vəziyyəti haqqında stabil olaraq informasiyalarla təmin edilməsi ;
- biznes planlarının hazırlanması və bu planların xüsusilə orta və uzunmüddətli dövr üçün mövcudluğu ;

Restrukturizasiya yalnız təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşmasını əhatə etmir. O, həmçinin istehsalın və eyni zamanda marketinq fəaliyyətinin, həmçinin texnoloji bazanın da yeniləşməsini, həm də təkmilləşməsini özündə ehtiva edir. Müasir dövrdə iqtisadiyyatın idarə edilməsi istiqamətində bir sıra müxtəlif tədbirlər həyata keçirilir. Bu tədbirlərdən ən başlıcası isə ən müxtəlif sənaye sahələrinin restrukturizasiyasıdır. Belə ki, bir çox müxtəlif nazirlik, dövlət komitəsi və digər qurumların işlərinə yenidən baxılmış və onların fəaliyyətinin bazar iqtisadiyyatının şərtlərinə uyğun formada yaradılmasına diqqət yetirilmişdir. Bildiyimiz kimi, ölkəmizin iqtisadiyyatında aparıcı yeri neft qaz sahəsi tutur. “Əsrin müqaviləsi” adlı neft sazişinin imzalanması Azərbaycanın nüfuzunun beynəlxalq aləmdə rəy yüksəldilməsinin başlıca səbəblərindən biri olmuşdur. Həmçinin, neft qaz sahəsində işgüzarlıq fəaliyyətinin daha da gücləndirilməsi, eyni zamanda, Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin İdarə Edilməsinin daha effektiv və əsaslarla yerinə yetirilməsi , həmçinin, Prezidentimizin bu sahədə imzaladığı müxtəlif fərmanlar bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının müxtəlif sahələri üzrə işgüzar fəaliyyətini gücləndirməsi məqsədi ilə həyata keçirilmiş, restrukturizasiya tədbirlərinə aid edilir.

İşgüzar planlaşmanın həyata keçirilməsi öz növbəsində işgüzar fəaliyyətin restrukturizasiyasında çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Restrukturizasiya

ümumilikdə vəsait tələb edən bir proses hesab edilir. Bu vəsaitlərin misal olaraq Daha müasir avadanlıqlardan istifadə etmək üçün onların modernləşməsi və eyni zamanda yüksəkixtisaslı kadrların hazırlanması üçün sərf edilən vəsaitlərin qeyd edə bilərik. Məhz buna görə də bir çox işgüzar təşkilatlarda restrukturizasiya tədbirlərinin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan vəsaitlər üçün kifayət qədər xərclər çəkilmədiyinə görə bu proses uğursuzluqla nəticələnmişdir. Buna misal olaraq, istər Gəncə gil torpaq və avtomobil zavodları, istərsə də alüminium zavodlarında restrukturizasiya tədbirləri istənilən nəticəni verməmişdir. İşgüzar təşkilatlarda fəaliyyətinin restrukturizasiyası baxımından müəssisələr üzrə aparılan yekun təhlilərdən sadalayacağımız tələbləri əldə etmək olar :

- İşgüzar təşkilatlar bazar iqtisadiyyatının tələblərinə müvafiq şəkildə yaradılmalıdır ;
- Texniki baza daima təkmilləşdirilməli və ən son texnologiyalardan istifadə edilməlidir ;
- Resurslardan qənaətli şəkildə istifadə edilməlidir

Dövlət Əmlakının İdarə Edilməsi üzrə Dövlət Komitəsi tərəfindən dövlət müəssisələrinin özəlləşdirməqabağı restrukturizasiyası və sağlamlaşdırılması, habelə özəlləşdirilən müəssisələrin dəstəklənməsi tədbirlərinin daha da təkmilləşdirilməsi məqsədilə inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrinin öyrənilməsi, bu sahədə təcrübə mübadiləsinin aparılması və beynəlxalq qurumlarla əməkdaşlıq sahəsində həyata keçirilən işlər davam etdirilməkdədir. Bu məqsədlə 2009-cu il aprelin 23-də Bakı şəhərində Almaniya Texniki Əməkdaşlıq Cəmiyyətinin dəstəyi ilə dövlət müəssisələrinin restrukturizasiyasında Almaniya təcrübəsi mövzusunda seminar keçirilmişdir. Seminarda komitənin mərkəzi aparatının və ərazi şöbələrinin işçiləri, eləcə də almaniyalı ekspertlər iştirak etmişlər. Tədbir çərçivəsində iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə aid müəssisələrin restrukturizasiyası mexanizmləri və istiqamətləri, bu sahədə görülən tədbirlərlə bağlı Almaniya təcrübəsi öyrənilmişdir. Seminarda çıxış edən Dövlət Əmlak Komitəsinin sədr müavini Rüstəm Şahbazov bildirmişdir ki, komitədə dövlət müəssisələrinin və

infrastruktur sahələrinin restrukturizasiyası sahəsində beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsinə xüsusi önəm verilir. Bu məqsədlə komitə tərəfindən ötən il ərzində bir çox Avropa ölkələrinin dövlət müəssisələrinin, restrukturizasiya təcrübəsinin öyrənilməsi ilə bağlı müvafiq tədbirlər keçirilmişdir. (16, səh 6) Bu sahədə praktiki biliklərə yiyələnmək və təcrübə mübadiləsinin həyata keçirilməsi məqsədilə bir sıra xarici dövlətlərə səfərlər də təşkil edilmişdir. O həmçinin bildirmişdir ki, Almaniya Texniki Əməkdaşlıq Təşkilatının dəstəyi ilə ötən il ərzində qiymətləndirmə özəlləşdirmənin metod və alətləri, keçid iqtisadiyyatı dövlətlərində özəlləşdirmə, inkişaf etmiş ölkələrin özəlləşdirmə təcrübəsi, müəssisələrin restrukturizasiyası sahəsində beynəlxalq təcrübə mövzularında Bakı şəhərində və digər regionlarda seminar və treninqlər keçirilmişdir. Almaniya Texniki Əməkdaşlıq Cəmiyyəti ilə birgə Gəncə şəhərində özəlləşdirmə metodları və alətləri üzrə beynəlxalq təcrübə mövzusunda seminar keçirilmişdir. Seminarda almaniyalı ekspertlər, inkişaf etmiş Avropa ölkələrinin özəlləşdirmə təcrübələri, bu ölkələrdə tətbiq edilən özəlləşdirmə metodları və üsulları barədə geniş məruzələrlə çıxış etmişlər.

Ötən əsrin 90-cı illərin əvvəllərində Şərqi Avropa ölkələrində bazar iqtisadiyyatına keçid prosesi başlayan zaman bir çox müəssisələri ağır duruma düşdülər. Keçmiş sosialist düşərgəsi ölkələrindən onların məhsullarına tələbat kəskin şəkildə aşağı düşmüşdü, yeni qərb bazarlarına çıxış isə keyfiyyət standartları tələblərinə cavab vermədiyindən çətin idi. Bu proseslərin nəticəsi kimi Şərqi Avropa ölkələrinin əksər müəssisələri zərərlə işləməyə başlamışlar, bazarda məhsulun satış qiyməti onun maya dəyərindən aşağı idi, təchizatçılar və kreditorlarla hesablaşmaq üçün vəsait çatmırdı. Yeni şəraitə uyğunlaşmaq və istehsalı davam etdirmək üçün məsələnin yeganə çıxış yolu istehsalın tam restrukturizasiyası idi. Bu məqsədlə onlar köhnəlmiş avadanlıqları yeniləşdirməli və maliyyə axınları qaydaya salmalı, malların satış sisteminin modernləşdirməli idilər. Məhz həmin vaxtdan şərq Avropada heç də hamıya tanış olmayan restrukturizasiya anlayışı meydana çıxdı, restrukturizasiya iqtisadiyyata dəyişən

tendensiyalar, texniki tərəqqi və digər müəssisələr tərəfindən artan rəqabət şəraitində istehsalın gəlirin artırılması zərurətindən yaranmış, daim həyata keçirilən kompleks dəyişikliklər və yeniləşmə prosesidir. Qeyd etməliyik ki, ənənəvi olaraq, restrukturizasiya maliyyə və istehsal növlərinə ayrılır. Maliyyə restrukturizasiyasını şirkətin aktivlərinin və ya kapitalının strukturunda hər hansı nəzərə çarpan dəyişiklik kimi göstərmək mümkündür. (21, səh 7) Bu prosesin əsas məqsədi firmanın bazar qiymətinin artırılmasıdır, bundan savayı, maliyyə restrukturizasiyasını məqsədləri aşağıdakılardan ibarətdir :

1. Mal nomenklaturasının dəyişdirilməsi üçün aktivlərin yenidən paylanması ;
2. Maliyyə alətlərindən istifadə imkanları (borc qiymətli kağızlarının buraxılması və.s).
3. İstehsalın effektivliyinin artırılması, bu məqsədə aşağıdakı üsullarla çatmaq olar,
 - başqa şirkətlərin, yaxud onların biznesinin alışı ;
 - biznes növlərinin və aktivlərinin bölünməsi ;

Baxmayaraq ki, maliyyə restrukturizasiyası, mürəkkəb yenidənqurma prosesinin vacib və ayrılmaz tərkib hissəsidir, istehsalın restrukturizasiyası prioritet və daha mürəkkəb, həmçinin həyati əhəmiyyətli məsələdir. Bunun əsasını şirkətin bütün istehsal tsiklində çoxsaylı mürəkkəb dəyişikliklərin aparılması təşkil edir. Öz növbəsində maliyyə restrukturizasiyasının aparılması, müəyyən dövrdə istehsal restrukturizasiyasının arxa plana çəkə bilər, lakin burada bir sıra şərtləri yenə də nəzərə almaq lazımdır.

Şərqi Avropa ölkələrində məhz hökumətlərin düzgün siyasəti sayəsində 90-cı illərin əvvəllərində restrukturizasiyasını həyata keçirməsi üçün artıq münbit şərait formalaşmışdır; özəlləşdirmə mülkiyyətin strukturu və müəssisələrin idarə edilməsinə xeyli dəyişikliklər gətirmişdir ; tələb olunan qanunvericilik bazası hazırlanmışdır;

Özəlləşdirmiş müəssisələrdə 1992-1995-ci illərdə məhsuldarlığı orta artım tempi illik 7,2 % təşkil edirdi. Biz artıq qeyd etmişik ki, restrukturizasiya firmanın fəaliyyətində bir çox dəyişikliklərə gətirib çıxarar. Ayrı-ayrı addımların effektivliyini qiymətləndirmək üçün Şərqi Avropa ölkələrinin restrukturizasiya olunmuş müəssisələrinin menecerləri arasında sorğu keçirilmişdir. Sorğu nəticəsində aşağıdakı effektivliyi və restrukturizasiya elementləri aşkarlanmışdır.

- Şəxsi həyatın ixtisarı, ümumilikdə Şərqi Avropa üzrə 1991-ci ildən 1996-cı ilədək özəlləşdirilmiş müəssisələrdə işçilərin sayı 46 faiz azalmışdır ki, bu da maliyyə axınlarını xeyli yaxşılaşdırmış və investisiya qoyuluşları üçün daxili mənbələrdən istifadə imkanlarını artırmışdır ;
- Stabil əməkhaqqı. Eyni dövrdə orta aylıq real əməkhaqqı demək olar ki eyni səviyyədə qalmışdır, digər müsbət nəticələrdən savayı, bu şirkətlərə imkan vermişdir ki, zəruri ixtisaslı kadrları öz əlində qoruyub saxlaya bilsin ;
- Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması və buraxılan məhsulun çeşidinin genişlənməsi. Qərbdə istehsal edilən məhsullarla rəqabət aparmaq üçün yerli istehsalçılar malların çeşidini xeyli dərəcədə dəyişməyə məcbur olmuşlar, sərt və yüksək keyfiyyət standartları tətbiq edilmiş və Qərb standartları sertifikatları alınmışdır ;
- Lazımsız aktivlərdən qurtulmaq. Bir çox müəssisələr öz tabeliklərində olan istirahət evlərinə, uşaq bağçalarına, bu kimi təşkilatların yerli özünü idarə orqanlarına təhvil vermişdilər, belə ki, həmin təşkilatlar, müəssisələr üçün ağır yükə çevrilmişdilər, həmçinin artıq maşınlar və avadanlıqlar və izafi qiymətli mal -material ehtiyatları satılmışdır.

Nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, Şərqi Avropa ölkələrinin müəssisələrinin restrukturizasiya prosesi bu sahədə keçid dövrü ölkələrində əldə olunmuş nailiyyətləri və səhvləri görmək və bunlardan nəticə çıxarmaq imkanı yaratmışdır.

III FƏSİL. ÖLKƏDƏ İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN FƏALİYYƏTİ VƏ YENİDƏN QURULMASININ TƏHLİLİ VƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Azərbaycanca işgüzar təşkilatların yenidən qurulması və yaradılmasına təsir göstərən faktorlar.

Dünya iqtisadi sistemində baş verən böyük transformasiya dəyişiklikləri, eləcə də qloballaşmanın mövcud olduğu bir dövrdə dövlətlərin struktur vahidlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsi geniş vüsət almışdır. Hər şeydən əvvəl ümumilikdə, təşkilatların və eləcə də işgüzar təşkilatların fəaliyyəti haqqında danışarkən bəhs etmək lazımdır ki, təşkilat iqtisadiyyatda təsərrüfatın ilk həlqəsi hesab edilir . Eyni zamanda, müəssisənin səmərəliyi və işgüzar strukturlarda istehsal proseslərinin idarə edilməsi ilə əlaqədar normaların məcmusu kimi çıxış edir ki, bu da bütövlükdə işgüzar strukturların inkişafının əsas şərtidir. Həmçinin buna müvafiq olaraq qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar təşkilatlar bir neçə elementləri ilə xarakterizə olunur ki, onlar aşağıdakılardır :

- dərəcələr ;
- obyektlər ;
- səviyyələr ;
- subyektlər ;
- predmet sahələri

Nümunə olaraq qeyd edə bilərik ki, təşkilatın predmet sahələri maddi elementlərin əmək prosesi ilə birləşməsi xüsusiyyəti kimi yanaşmaq olar. Təşkilatın səviyyələrinə isə xalq təsərrüfatı, müəssisələr birliyi, iş yerləri, müxtəlif bölmələri misal göstərə bilərik. Təşkilatın dərəcələrinə isə müxtəlif işgüzar təşkilatların fəaliyyətində onların qarşılıqlı qoyduqları fəaliyyətin təşkili metodları, onun prinsipləri, nümunə kimi qeyd etmək olar. Təşkilatının mahiyyətinə istinadən qeyd etmək lazımdır ki, müəssisələrin təşkilati struktur onların qarşılıqlı qoyduqları məqsədlərə nail olmaq üçün müxtəlif istehsal bölmələrinin, vəzifələr, idarə orqanlarının bütövlükdə məcmusunu əks etdirir.

Ümumiyyətlə, strukturlaşma işgüzar təşkilatlarda sistemin əsas xüsusiyyəti kimi çıxış edir və ölkəmizdə də işgüzar təşkilatların formalaşmasında, struktur sisteminin funksiyaları və elementlərinin təhlil edilməsi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İşgüzar təşkilatlarda struktur daima dəyişilir və təkmilləşir. Hər şeydən əvvəl müvəffəqiyyətli işgüzar təşkilat xarici mühitlə qarşılıqlı şəkildə əlaqədə olan, eyni zamanda daxildə də and qarşıya qoyulan hədəflərə çatan, maliyyələşən və işçiləri ilə birlikdə həmişə yenilikləri ilə fərqlənən və irəli gedən sistem şəklində fəaliyyət göstərməlidir. İşgüzar təşkilatların tərkib hissəsinə aid edilən elementləri, ümumilikdə hər bir ölkədə işgüzar təşkilatların formalaşmasının mühüm bir tərkib hissəsi hesab edilir. Bu elementlərdən biri hesab edilən əlaqə işgüzar təşkilatlarda təşkilatların daxilindəki münasibətlərin bir-birinə əlaqələndirilməsində və idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində formalaşır. (13, səh 96) işgüzar təşkilatların formalaşma prinsiplərinə gəldikdə isə qeyd etmək lazımdır ki, bu əslində idarəetmənin əsas prinsiplərindən uyğun şəkildə formalaşır və buna misal olaraq idarəetmə səviyyələrinin iyerarxik prinsipini göstərmək olar.

Qeyd etdiyimiz bu məsələlərə əsasən söyləyə bilərik ki, ölkəmizdə də işgüzar təşkilatların yaradılması və inkişafında milli modelinin formalaşmasına bir sıra amillər təsir göstərmişdir. Bu amillərə əsasən, Azərbaycan 1991-ci ildən dövlət müstəqilliyi elan olunandan sonra ölkədən qəbul edilən qanunlar bunlara misal olaraq mülkiyyət haqqında qanunu, eyni zamanda əmlakın özəlləşdirilməsi, sahibkarlığın və rəqabət inkişaf istiqamətində keçirilən tədbirlər məhz ölkəmizdə işgüzar təşkilatların formalaşmasına şərait yaratdı. Ölkəmizdə dövlət, xüsusi və bələdiyyə mülkiyyətinin mövcud olması elan edildi və eyni zamanda, bazar münasibətləri əsasında iqtisadiyyatın inkişafına şərait yaratmaq, azad sahibkarlığın təminatı, iqtisadi münasibətlərdə inhisarçılığa, haqsız rəqabətə yol verməmək kimi məsələlər dövlətin qarşısında duran əsas vəzifələrə çevrildi. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında 1992-ci ildə qəbul edilən qanun nəticəsində ölkəmizdə sahibkarlıq fəaliyyətinin hüquqi əsasları yaradıldı, eləcə də sahibkarlığın formalarının,

hüquqlarının tənzimlənməsi, sahibkarın əmlak məsuliyyəti, dövlət tərəfindən sahibkarlığın dəstəklənməsi kimi məsələlər qüvvəyə mindi.

Ölkəmizdə yeni mərhələdə işgüzar təşkilatların formalaşması və buna müvafiq olaraq korporativ münasibətlərin yaranmasında özəlləşdirmə prosesini xüsusilə qeyd etmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ümumilikdə qeyd edə bilərik ki, bazar münasibətlərinə keçid istiqamətində müxtəlif struktur işlərin sürətlə yerinə yetirilməsi, eyni zamanda, özəl sektorun inkişafına təkan verən normativ hüquqi bazanın formalaşdırılması, özəlləşmə prosesinin sürətli bir şəkildə reallaşdırılması nəticə etibarilə biznes fəaliyyətinin təşkillinə və biznes sektorunun inkişafına ciddi şəkildə təsir etdi. Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq dövlət tərəfindən həyata keçirilən müxtəlif iqtisadi islahatlar, biznes mühitinin, azad rəqabətin inkişafına şərait yaratdı. 1993-cü ildə “Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında” qəbul edilən qanun Azərbaycanda özəl sektorun xüsusi çəkisinin artmasında çox mühüm rol oynadı. Lakin bu dövrlər ərzində qəbul edilən qanunları xüsusilə 1995-1998-ci illərdə tətbiq edilməyə başlandı. Özəlləşdirmənin 1-ci mərhələsində daha çox kiçik dövlət müəssisə və obyektləri özəlləşdirildi. Özəlləşdirmə prosesi baş anladığı andan etibarən 1996-2011-ci illər ərzində 13266 nəqliyyat vasitəsi, 11068 icarəyə verilən və istifadəsiz qeyri yaşayış əraziləri, 4738 ticarət və iaşə obyektləri, 983 sənaye müəssisələri və biz çox müəssisələr ümumilikdə özəlləşdirilməyə daxil edilmişdir. Lakin özəlləşdirmənin 2-ci mərhələsi digərindən fərqli olaraq xüsusilə iri təşkilatların bu prosesə daxil edilməsi ilə fərqlənir. Bu dövrdə Dövlət Əmlak Komitəsinin və digər bir sıra təşkilatların ləğv edilərək İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin yaranması haqqında Prezident fərmanının qəbul edilməsi, eyni zamanda, buna müvafiq olaraq da əsasnaməyə görə, dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi sahəsində və ölkənin sosial iqtisadi inkişaf strategiyasının müəyyən edilməsi sahəsində bir sıra məqsədlər müəyyən edilmişdir. Bu gün daha iri işgüzar təşkilatların formasında fəaliyyət göstərən bir sıra müəssisələr məhz o dövrdə bu prosesin tərkib hissəsinə qatıldıqları üçün müasir dövrdə iri sahibkarlıq strukturları formasında fəaliyyət

göstərməkdə davam edirlər. Bunlara misal olaraq “Qaradağ Sement”, “Siyəzən, Broylər”, “Bakı Poladtökmə” və bir sıra başqa müəssisələri göstərə bilərik. Bu illər ərzində, həmçinin dövlət müəssisələri özəlləşdirmək səhmdar cəmiyyətlərə çevrilmişdir. Yerinə yetirilən müxtəlif tədbirlərdə əsasən Azərbaycanda 1600-dən çox səhmdar əmiyyəti yaranmışdır. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, iri işgüzar təşkilatların özəlləşdirilməsinin investisiya müsabiqələrinə əsasən baş verməsini cədvəl formasında aşağıdakı şəkildə göstərə bilərik :

Cədvəl 3.1.

İnvestisiya müsabiqələrinə əsasən özəlləşdirilən işgüzar təşkilatlar

Ad	Nizamnamə kapitalı	Səhmlərinin sayı	Səhmləri özəlləşdirilmişdir		
			İnvestisiya müsabiqəsi əsasında	Pullu hərraclər vasitəsilə	Qapalı hərraclara əsas
Siyəzən Broylər	16.7	4184313	85%	3.1%	11.9%
Bakı-polad tökmə	4.5	225577	66.79%	30%	3.21%
Bak- tütün	6.1	305940	62.5%	30%	7.5%
Qaradağ sement	31.8	1590644	56%	30%	14%
Bakielektroqaynaq	20.6	857422	95.73%	-	4.27%

Mənbə : Vəliyev, Vəli İsa oğlu “Azərbaycan Respublikasının sənaye müəssisələrində korporativ idarəetmənin formalaşması və inkişafı “iqtisad elm. namiz. dis

Ölkəmizdə işgüzar təşkilatların yaradılmasına təsir edən faktorlara gəldikdə, əvvəlcə, qeyd etməliyik ki, iri korporasiyalar hər şeydən əvvəl insanların sosial müdafiəsini, iqtisadi artımı, texnoloji tərəqqini təmin edir. Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar, ümumiyyətlə, rəqabətqabiliyyətli bir sektorun formalaşmasına gətirib çıxarmışdır ki, bu da hər şeydən əvvəl iri sahibkarlıq strukturlarının iqtisadiyyatda daha geniş mövqe tutmasına, işgüzar təşkilatların yaranması və öz fəaliyyətinin daha da genişləndirilməsinə səbəb olmuşdur. Təmərküzləşmə nəticəsində işgüzar təşkilatlar böyümüş, daha da birləşmiş və onların iqtisadiyyatda xüsusi çəkisi daha da artmışdır. Təmərküzləşmə isə özünü iqtisadiyyata heç şübhəsiz ki, daha güclü qurulan, yaradılan və fəaliyyət göstərən strukturların daha zəif təşkilatları öz əhatə dairəsinə alması nəticəsində geniş vüsət almışdır. İşgüzar təşkilatlar genişləndikcə isə istehsal texnologiyaları, əməyin təşkili və menecment sistemində daima yeniliklərin tətbiqi və ən müasir texnologiyalardan istifadə nəticəsində inkişaf zəruri hala çevirir.

Müasir iqtisadiyyatdan təşkilatlarının yaradılması və formalaşması müxtəlif səviyyələr çərçivəsində reallaşır. Artıq bu səviyyələrdə insan dövlət müəssisə modelində izah edilir. Belə ki, iqtisadiyyatın idarə edilməsindən inteqrasiyalaşmış müəssisələri birliyinin xüsusi rolu vardır, ona görə ki, bu müəssisələr birliyi texnoloji proseslərdə bir sıra müxtəlif vəzifələri yerinə yetirən müəssisələr arasında tam olaraq qarşılıqlı əlaqəni icra edə bilmir. Bu isə nəticə etibarilə ona gətirib çıxarır ki, əslində iri sahibkarlıq strukturlarının formalaşması heç də hər şey demək deyil. İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin əsasını təşkil edən maliyyə, istehsal məsələlərinin təşkil olunmasına holdinq nöqtəyi nəzərindən yanaşmaq daha doğru olardı, çünki burada strateji maliyyə, əmlak, müxtəlif marketinq siyasətlərinin tətbiqi, operativ istehsal məsələləri daha çox ön plandadır. Müasir dövrdə ölkəmizdə formalaşan və fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlarda marketinq siyasətinin tətbiqi, maliyyə fəaliyyətinin, maliyyə nəzarətinin və bir çox məsələlərin olması bütövlükdə onların bazar iqtisadiyyatı və azad rəqabət mühitinin

olduğu şəraitdə fəaliyyətinmin daha da modernləşməsinə və ən son texnologiyalardan istifadə edilməsinə əsasən qurulmasını tələb edir.

Həmçinin qeyd etdiyimiz məsələlərə uyğun olaraq korporativ münasibətlərdə milli modelin formalaşması istiqamətində bir sıra amillərin rolu olmuşdur ki , bunlar sadalayacaqlarımızdan ibarətdir :

- ✓ İşgüzar təşkilatlarda maliyyələşmə mənbələrinin müxtəlifliyi ;
- ✓ Ölkədə hüquq sisteminin inkişafı və müasir vəziyyəti ;
- ✓ Ölkədə yerinə yetirən iqtisadi siyasət və makroiqtisadi vəziyyət ;
- ✓ İşgüzar təşkilatlarda formalaşmış işgüzar münasibətlər təcrübəsinin tətbiqi ;
- ✓ Bir sıra dövlətlərdə, eyni zamanda, Azərbaycan Respublikasında adam tarixən formalaşmış ənənələrin, mədəniyyətin bütün bu prosesə mənfi təsir xüsusiyyətləri ;
- ✓ Maliyyə sisteminin xarakteristikası və buna müvafiq olaraq maliyyə bazarlarında, bankların vəziyyətinin təhlil edilməsi

Sadaladığımız bu amillərə əsasən qeyd edə bilərik ki, ölkəmizdə də iri korporasiyaların fəaliyyətində korporativ münasibətlərin rolu çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətdə dövlətin iqtisadi siyasətinin tətbiqini və bu fəaliyyətin tənzimlənməsində makroiqtisadi vəziyyət, eyni zamanda ölkədəki hüquq sisteminin də tarixi dövr ərzində inkişafı həm korporativ münasibətlərin milli modelinin formalaşması və buna əsasən də ölkəmizdə yaradılan işgüzar təşkilatların fəaliyyət mexanizmində birbaşa olaraq təsir edir.

Qeyd etdiyimiz bu məsələdə maliyyə sisteminin xarakteristikasına onun görə istinad edilir ki, cəmiyyətdə iri işgüzar təşkilatların ümumiyyətlə, iri sahibkarlıq institutlarının rolu artdıqca, ölkəmizdə mərkəzləşdirilmiş maliyyə sistemindən qeyri mərkəzləşdirilmiş maliyyə sistemə keçidi artıq üstünlük təşkil edir. Müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərən maliyyə institutundan isə iqtisadiyyatda rolu daha da artır, eyni zamanda, onların məhsul istehsalında dövlət tərəfindən maliyyələşməsi getdikcə azalır və müstəqil xarakter kəsb edir.

3.2. Azərbaycanda işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin mövcud vəziyyətinin təhlili.

Ölkəmizdə işgüzar təşkilatların formalaşmasından sonra onların fəaliyyətinin təhlil edilməsi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hər şeydən əvvəl qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrümüzdə işgüzar təşkilatların fəaliyyəti gözlənilməz və qeyri-müəyyən amillər də əhatə edilmişdir. İstər rəqiblərin fəaliyyətini resurs çatışmazlığı, ölkə daxilində və xaricində baş verən müxtəlif prosesləri, həmçinin şirkətlərin rəhbərliyinin mənfəəti optimallaşdırması istiqamətində müxtəlif qərarları qəbul etməsinə gətirib çıxarır. Əvvəllər işgüzar təşkilatların fəaliyyətinə təsir edən amillərin daha çox daxili mühitlə əlaqədar olan amillərə aid edirdilər ki, müasir dövrümüzdə bu amillər tamamilə dəyişmişdir. belə ki, hal hazırda işgüzar təşkilatların fəaliyyətinə təsir edən ən əsas amillər məhz müasir dövrdə qloballaşmanın , texnoloji tərəqqinin inkişafı nəticəsində ən qabaqcıl texnologiyadan istifadə etmək, eyni zamanda, rəqabətin artması, müxtəlif dövlətlərin yerinə yetirdikləri siyasətdən daha çox asılı olmuşdur. Heç şübhəsiz ki, yeni müəssisələrin, istifadə etdikləri texnologiyanın müasir dövrlə uyğunluq təşkil edib etməməsi, eyni zamanda, bazarı payı istehsal xərclərinə də təsir göstərir, belə ki, istehsal xərclərinin kəskin şəkildə artması nəticə etibarilə rəqiblər qarşısında müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmasına və eləcə də bazar payında xüsusi çəkisinin artırılmasına çox ciddi mane törədir. İşgüzar təşkilatların daimi əsaslarla fəaliyyət göstərdiyini, bu istiqamətdə xüsusi planlaşdırma və idarəetmə sistemlərinin mövcud olmasına baxmayaraq, qeyd edə bilərik ki, bəzən baş verən dəyişikliklər elə sürətlə inkişaf edir ki, nəticə etibarilə, bəzən təşkilatlar bunların qarşısını almaqda çox ciddi maneələrlə üzləşir. Adətən, gözlənilməz dəyişikliklər sadalayacağımız amillərə müvafiq şəkildə baş verir :

- meydana çıxan problem qəflətən baş verir ;
- yaranan problemi işgüzar təşkilatın fəaliyyətində artıq yeni vəzifələrin meydana gətirir ki, məhz onun aradan qaldırması istiqamətində təşkilatın yeni öhdəlikləri formalaşır ;

- bu zaman təşkilat tərəfindən sürətli formada əks tədbirlərin yerinə yetirilməsi ləngiyir ;
- işgüzar təşkilatın maliyyə itkiləri baş verir və eyni zamanda mənfəəti əldə etməsi məsələləri məhdudlaşır ;
- yaranmış problem, təşkilatın qarşısına yeni öhdəliklər qoyduğu üçün artıq işgüzar təşkilat öz fəaliyyətində qaydalara, mövcud formalara uyğun şəkildə fəaliyyət göstərə bilmir

Hər bir sahibkarlıq strukturu öz fəaliyyətində bazar payının xüsusi çəkisinin daim artmasına xüsusi diqqət yetirir ki, buna müvafiq olaraq da, onların bazarda işləməsinin obyektiv əsasları müxtəlif amillərlə tənzimlənir və bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- ✓ investisiya layihələrinin işlənilib hazırlanması və reallaşması ;
- ✓ satış bazarları uğrunda mübarizə
- ✓ ortaq bazarlar uğrunda mübarizə zamanı müxtəlif maraqların birliyinə əsasən birgə fəaliyyətin reallaşması ;
- ✓ dövriyyənin tamlığının təmin edilməsi ;
- ✓ resurs bazasının istifadəsi və vahidliyi ;
- ✓ son məhsulun kompleks hazırlanması ;
- ✓ infrastrukturunun vahidliyi və ərazinin ümumiliyi

Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən şirkətlərdən biri bu “Cahan Holding”in təşkilati fəaliyyətinə nəzər salaq. Əvvəlcə qeyd etmək lazımdır ki, “Cahan Holding” 1995-ci ildən etibarən fəaliyyət göstərir. Biznesin bir çox sahələrində uğur əldə etmiş “Cahan Holding” hal hazırda özünün 22 əsas və daha bir neçə törəmə şirkəti ilə birgə Sənaye Ticarət, İnşaat departamentləri ilə birgə Azərbaycanda və Naxçıvanda fəaliyyət göstərən və uğurla inkişaf edən işgüzar təşkilatlardan biridir. Müasir dövrdə ona bu şirkət tanınmış qeydlərin rəsmi nümayəndəsi olmaqla yanaşı, eyni zamanda Azərbaycanda çay məmulatları istehsalında eyni zamanda, istilik sistemləri, turizm, tikinti sahəsində və avtomobil biznesində bir çox uğurlar əldə etmişdir. “Cahan Holding”in fəaliyyətinə nəzər yetirək :”(36, səh 145)

Cədvəl 3.1. “Cahan Holding”in fəaliyyəti

“Cahan Holding”in fəaliyyəti	
İllər	Əldə etdiyi nailiyyətlər
2002	200-ə qədər müxtəlif sahələr üzrə fəaliyyət göstərən mağazalar tikdirərək sahibkarlara təhvil verilmişdir
2006	“Cahan Pen”, “Cahan Tea”, “Cahan Tobacco”və ən müxtəlif sahələri üzrə MMC-lər fəaliyyət göstərməyə başlamışdır.
2007	Cahan Ticarət mərkəzi üçün 100-dən çox paltarların satış köşkü, eləcə də meyvə tərəvəz köşkü həmçinin, tikiş və başqa məqsədlər üçün mağazaları açılmışdır. Bu tarix eyni zamanda “Cahan İnşaat” MMC fəaliyyətə başlamışdır
2008	Bu tarixdə “Cahan Holding”i , kommersiya şirkətləri ittifaqı “ilin holdingi və ilin brendi fəxri adlarla layiq görülməsi ilə seçilmişdir. “Cahan Pen” MMC İSO-9001 keyfiyyəti idarəetmənin aparılması istiqamətində beynəlxalq sertifikatı almışdır. Həmçinin Naxçıvan Muxtar Respublikasında “biznesdə uğur” mükafatına layiq görülmüşdür. Bununla yanaşı, holding daha bir sahə üzrə müxtəlif radiatorları, dam örtüklərinin istehsalı üzrə qolu fəaliyyətə başlanmışdır.
2009	Bu tarixdə “Hyundai” “Cahan motors”la ortaq şəkildə Naxçıvanda fəaliyyət göstərməyə başlamışdır.
2011	“Cahan Motors” “Cahan AVM MMC” nin fəaliyyətə başlaması ilə Servis xidmətlərinin daha da inkişaf etdirmişdir. Bununla yanaşı AVM”də sərqi, nümayi. Zalı da yaradılmışdır.
2012	“Cahan Holding” nəzdində fəaliyyət göstərən “Cahan Red-2” MMC Redbull satışı üzrə dünya ölkələri arasında 1-ci yeri tutmuşdur.

Mənbə : <http://www.cahan.az/tarixce>

Müasir dövrdə maliyyə sektorunun fəaliyyətinə nəzər yetirsək ilk növbədə kredit təşkilatlarının fəaliyyəti və eyni zamanda, bu fəaliyyət çərçivəsində korporativ münasibətlərə və idarəetmə mexanizminə nəzər yetirmək lazımdır. Bank təşkilatında korporativ münasibətlər və korporativ idarəetmənin nəticəsindən ağ banklara aşağıda qeyd edəcəyimiz məsələlərə daim diqqət yetirir və öz fəaliyyətlərində bunları əsas götürürlər :

- gündəlik maliyyə əməliyyatlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətində tədbirlərin görülməsi ;
- əmanətçilərin və ümumilikdə müştərilərin maraqlarının qorunması :
- öz fəaliyyətlərində maraqlı tərəflərin mövqelərinin müdafiə edilməsi ;
- Biznes məqsədlərinin və eyni zamanda mənfəətin artırılması istiqamətində dəyəryaratma məqsədlərinin müəyyən edilməsi

Ümumiyyətlə, kredit təşkilatlarının fəaliyyətində digər sahələrindən sənayedən , ticarətdən fərqli olaraq, menecerlərlə mülkiyyətçilər arasında münasibətlərin formalaşması olduqca mürəkkəbdir. Təşkilatları öz fəaliyyətindən, qarşılıqlı müəyyən məqsədlər qoyurlar ki, bu strateji məqsədlərə nail olmaq onların fəaliyyətində zəruri əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlərə misal olaraq, banklarda, investisiya cəlb ediciliyinin artırılmasına, eyni zamanda, daxili bazarlarda istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsi istiqamətində lazımi xidmətlərlə maksimum şəkildə təmin olunması, xarici bazarına çıxış, həmçinin sosial yönümlü bank statusunun formalaşdırılması, bu adın qorunması istiqamətində tədbirlərin reallaşdırılması nəzərdə tutulur. Kredit təşkilatları da həmçinin öz fəaliyyətində korporativ münasibətlərin düzgün şəkildə qurulmasına, bütün bununla yanaşı, digər ölkələrdən geniş çeşidli, yüksək keyfiyyətli bank xidmətlərindən istifadə imkanları yaradan texnologiyalardan istifadə nəticəsində yüksək biznes etikası və korporativ dəyərlərinin qorunub saxlanmasına üstünlük verirlər. Ölkəmizin bank sektorunda fəaliyyət göstərən kredit təşkilatlarının təhlil etdiyimiz zaman söyləmək lazımdır ki, bu təşkilatlarda korporativ mədəniyyətin formalaşması müəyyən standartlar üzərində qurulmuşdur. Bu standartlara əməl etməklə ümumilikdə bank

sisteminin fəaliyyətindən, onlarda kapitalın artmasına, psixoloji mühitinə təsir etməklə yanaşı, xarici mühitdə də müsbət imicin yaradılmasına çox böyük təsir göstərir.

Ölkəmizdəki korporativ strukturlarının fəaliyyətindən əlavə biz onların formalaşmasında əsas və əlavə xüsusiyyətlərini qeyd edə bilərik :

Cədvəl 3.2.

Korporasiyaların əsas və əlavə xüsusiyyətləri

Əsas cəhətlər	Əlavə cəhətlər
Mülkiyyətçinin mülkiyyət payının nəzdində məsuliyyətinin məhdudlaşdırılması	Korporasiyaların müxtəlif strukturları arasındakı qarşılıqlı fəaliyyətin fərqli formaları
Mülkiyyətin səhmdar forması	Mülkiyyətçilərin bərabər hüququ
Mülkiyyət bölgəsinin korporasiyalar və səhmdarlar üzrə reallaşması.	Korporasiyaların müxtəlif elementləri arasında əlaqələrin möhkəmliyinin təmin edilməsi
Mülkiyyətçiləri idarəetmədən təcrid olunması	Səhm mülkiyyətçisinin dəyişməsi halı baş verdiyi zaman şirkətin sabitliyinin təmin olunması

Mənbə : Orucəliyeva Bəsti Əli q. i.q.e.n.dos “Korporativ idarəetmə” Bakı, 2013

Bu əlamətlərin çox mühüm əhəmiyyət kəsb etməsini onunla izah edə bilərik, işgüzar təşkilatlarının formalaşmasının təməlinə məhz korporasiyalarının müxtəlif strukturlarının qarşılıqlı hərəkətinin struktur funksional prinsipi dayanır. Azərbaycanda bazar iqtisadiyyatın mövcud olduğu bir dövrdə onun ümumi inkişafına baxmayaraq, bütün bunlarla yanaşı, müəyyən mənada təbii etik xüsusiyyətlər formalaşır ki, onlarla da bağlı müəyyən amillər əmələ gəlir. Bu amillər məhz ölkədə maliyyə sisteminin mürəkkəbliyi və eyni zamanda, buna

əsasən, onun əsas tərkib hissəsini 3 seqmentdən ibarət olduğunu göstərir. Dövlətin , özəl sahibkarların və korporativ vəsaitləri özündə əks etdirən bu seqmentlər ümumi şəkildə yeni formalaşan maliyyə sistemi və korporativ maliyyənin rolunu və zərurətini əks etdirir.

İşgüzar təşkilatların fəaliyyətinin təhlili ilə əlaqədar onların fəaliyyətində müəyyən inkişaf mərhələləri olur ki, bu zaman təşkilatların qarşısında problemlərin həlli dayanır. Azad rəqabət mühitinin olduğu bir şəraitdə ümumilikdə rəqabətə davamlılığın yeganə üsulu kimi idarə etmə istiqamətində şirkətlərin öz fəaliyyətini daha da təkmilləşdirilməsini tələb edir ki, bu da öz növbəsində bir sıra amillərin üstünlüyündən başlayır və bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- müəssisələrin səmərəli işləməsi məqsədilə öz xidmətlərini və istehsal gücünü daha da artırması ;
- müəssisələri tərəfindən çoxçeşidli məhsulların istehsal edilməsi ;
- tranzaksiya məsrəflərinə qənaət edilməsi, bu, onu ifadə edir ki, müxtəlif mallar və xidmətlər bir istehsal vahidində digərindən verilir ;
- kapitalın milli və beynəlxalq iqtisadiyyatı əsasında operativ çevikliyinə təmin edilməsi ;

Bütün bunlarla yanaşı, qeyd edə bilərik, işgüzar təşkilatların işlənməsinin ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, onlar öz istehsal etdikləri məhsulların marketinqinin böyük sərmayələr yatırır. Reklam və marketinq siyasətinin həyata keçirilməsi, iri korporasiyaların daxili idarəetməsinin ən mühüm tərkib hissəsi hesab edilir. İstehsal edilən məhsulların və bazarda müştəriləri təqdim edilən xidmətlərin genişlənməsi istiqamətində görülən işlər, daima təkmilləşməli və müasir dövrdə texnoloji tərəqqiyə uyğun şəkildə modernləşməlidir. Ölkədə effektiv və səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərən korporasiyalar özlərini daima innovasiya satış siyasətini həyata keçirərək yüksək şəkildə mənfəət əldə edirlər. Mənfəətin daima artırılması, həmin təşkilatların bilavasitə bazarda payın xüsusi çəkisinin artması ilə əlaqədardır ki, bu da müəyyən mənada hər hansı bir markanın müştəri tərəfindən daima bəyənilməsi və bu xidmətlərdən istifadəsini təmin edir.

3.3. İşgüzar təşkilatların inkişaf istiqamətləri və problemləri.

Postindustrial dövrün mürəkkəb xarakter daşması və eyni zamanda bu dövrdə onlar vahid qanunvericiliyin və ya qanunların olmamasının nəticə etibarilə Azərbaycan Respublikası qarşısında dayanan vəzifələrin yerinə yetirilməsi cəhətdən çox mühüm problemlərin həllini qarşıya qoymuşdur. Müasir dövrdə ölkəmiz qarşısında həll edilməsinin zəruri hesab edilən problemlər eyni zamanda, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların, iri korporasiyaların inkişaf istiqamətləri və bu istiqamətdə meydana çıxan problemlərin həlli ümumi xarakter daşıyır. Bazar iqtisadiyyatına keçid eyni zamanda, iqtisadiyyatın sərbəstləşməsi və əvvəlcə qiymətlər daha sonra isə, əmək haqqı sistemi üzərində dövlətin nəzarətinin tamamilə məhdudlaşdırılması və onların müstəqil şəkildə müəyyən edilməsi geniş vüsət almışdır. Azərbaycanda yeni iqtisadi sistemə keçidlə əlaqədar buna uyğun infrastruktur xüsusiyyətləri formalaşmışdır və ya makroiqtisadi səviyyədə maliyyə sabitliyinin həmçinin bir çox sahələrdə qiymətli kağızlar bazarı, valyuta birjalrı , eləcə də bazar infrastrukturunun bir sıra elementlərinin formalaşması, həmçinin dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi prosesi başa çatmış və nəticə etibarilə iqtisadi artıma nail olunmuşdur. Bütün bu məsələlərin nəzdində iqtisadiyyatın canlanması zamanı eyni zamanda, maşınqayırma, kənd təsərrüfatı kapitalına investisiya axını nəticəsində müxtəlif sənaye sahələrinin xüsusi elmtutumlu sahələrin inkişafı üçün də şərait yaranmışdır. Nəticə etibarilə yaranan bir sıra iri strukturlar eyni zamanda işgüzar təşkilatlar bazar iqtisadiyyatının tələblərinə müvafiq olaraq inkişaf etməyə, təkmilləşmə müddəti ərzində qarşıya çıxan problemlərin həllini tapmağa daha çox yönəlmişlər. Bütün bunlara əsasən qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə heç şübhəsiz ki, dövlət büdcəsi hesabına Azərbaycanda sənayenin stimullaşdırmaq məqsədəuyğun hesab edilmir, çünki azad rəqabətin olduğu bir dövrdə aşağı keyfiyyətli məhsulların satışı, qeyri mümkündür və belə olduqda isə ya ümumiyyətlə, keyfiyyətsiz məhsulları istehsal edən müəssisələrin özəlləşdirilməsi və eyni zamanda, bu müəssisələə dövlət dəstəyinin göstərilməsi mümkünsüz hala çevrilir. Ona görə də Azərbaycanda fəaliyyət

göstərən müəssisələr, xüsusilə də iri sahibkarlıq strukturları daima keyfiyyətli və bazara çıxardıqları xidmətlərin tələbatlara uyğun şəkildə olmasına çalışırlar ki, bu da onların birbaşa olaraq uzunmüddətli fəaliyyətinin əsasını təşkil edir, həmçinin, ehtiyac olduğu zaman dövlət dəstəyinin də məhz bu tip müəssisələrə göstərilməsi zəruri hala çevrilir.

Texnika və texnologiyanın inkişafı, eyni zamanda, elmtutumlu texnologiyadan xüsusilə də iri müəssisələrin istifadə etməsi daha məqsədəuyğun hesab edilir. Ona görə ki, iri müəssisələr modernləşmiş texnologiyadan istifadə etməklə onlar bir maşın və avadanlıqdan deyil, bir neçəsinin də növbəli şəkildə istifadə edərək iqtisadi üstünlüyə malik olurlar. Eyni zamanda, müasir dövrdə işgüzar təşkilatlarda binaların tikilməsinə sərf edilən məsrəflər getdikcə azalır, ona görə ki, o, işgüzar təşkilatın tərkibindəki strukturlar genişləndikcə, nəticədə onların tikintisini həyata keçirdikləri binanı ölçüsü artdığı zaman dəyər və buna müvafiq olaraq məhsul vahidinə qoyulan sərmayə də azalmış olur. İşgüzar təşkilatlar öz fəaliyyətlərini daima sürətlənməsi və inkişaf istiqamətində innovativ fikirlər irəli sürərək, yeni məhsulların işlənməsinin, satış bazarlarına çıxarılmasından və eyni zamanda, özlərinin maliyyə, təşkilatı potensiallarından istifadəyə etməyə və bu xüsusiyyətləri daima təkmilləşdirməyə cəhd edirlər. Həmçinin şirkətlərin fəaliyyət istiqaməti, onların daima daha çox mənfəət əldə etmək istiqamətində yönəlir, onlar daha zərərinə işləməyə çalışırlar və həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar təşkilatlar demək olar ki, adətən, çox az zərərlə işləyirlər, çünki onların tərkibində bir sıra müxtəlif strukturlar fəaliyyət göstərir və onların hər birinin öhdəliklərinə düşən vəzifələri yerinə yetirməsi, nəticədə etibarilə iri sahibkarlıq strukturunun daha çox mənfəət əldə etməsinə gətirib çıxarır. Belə olduqda həm də müəssisələr, bazara müxtəlif çeşidli məhsulları çıxara bilər ki, bu zaman hər hansı bir məhsul çeşidinə tələbin azalmasına, nəticədə həmin müəssisəyə daha az zərər yetirir. Lakin qeyd etdiyimiz bu məsələlərə baxmayaraq, işgüzar təşkilatlarda rəhbərlik daima baş verə biləcək riskləri və müflisləşmə kimi

amilləri nəzərdə saxlamalı və buna görə də bazarda çıxış etdiyi xidmətlərlə, o həmişə fərqlənməyə çalışmalıdır.

Yeni keyfiyyət dəyişiklikləri istiqamətində iqtisadi sahədə milli maraqları da nəzərə alarkən ona müvafiq olaraq qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi münasibətlərin sistemi transformasiyası işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin inkişafına da birbaşa olaraq təsir göstərir. Bu prosesin özünü bilavasitə əhalinin həyat keyfiyyətinə və ölkədə sosial sabitliyin təmin olunmasından daha çox asılıdır çünki ölkədə işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin inkişaf etdirməsi və buna müvafiq olaraq təmsil olduqları sahədə daha çox xidmətlərin təklif edilməsi, daha fərqli məhsulların istehsalı, bilavasitə əhalinin həyat keyfiyyətindən, normal yaşayış tərzindən aslı olaraq dəyişir. Bu həyat keyfiyyətini və stabil yaşayışı təmin edilən meyarlar müəyyən edilmişdir ki, bunlar sadalayacaqlarımızdan ibarətdir :

- iqtisadiyyatın geniş təkrar istehsal rejimində fəaliyyətinin davam etdirilməsi ;
- İri sahibkarlıq strukturlarının fəaliyyətində dayanıqlığın təmin olunması ;
- əhali tərəfindən istehlak edilən məhsulların istehsalı istiqamətində idxaldan asılılığın tamamilə ləğv edilməsi və istehlak tələbatının daxili resurslar hesabına ödənilməsi ;
- elm tutumlu sahələrin inkişaf etdirilməsi və ölkədə elmin və innovasiyanın gücləndirməsi istiqamətində tədbirlərin yerinə yetirilməsi . ;
- işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin təşkil edilməsi və inkişaf istiqamətlərinə müvafiq olaraq dövlət tənzimlənməsinin və dövlət dəstəyinin həyata keçirilməsi

Bütün bunlarla yanaşı, həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, son illərdə işgüzar təşkilatların inkişaf istiqamətlərinin dəyişməsi, qloballaşma prosesi ilə daha çox əlaqədardır. Qlobal iqtisadiyyatın formalaşması, öz növbəsində sübut edir ki, müasir dövrdə işgüzar təşkilatların yalnız öz mənfəətlərini daha da artırmaq istiqamətində göstərdiyi fəaliyyəti, eyni zamanda, təşkilatın uzun müddətli

fəaliyyət dəyərinin artması heç də onun istehlak bazarlarında fasiləsiz fəaliyyətinə təminat vermir. Nəticə etibarilə işgüzar təşkilatların fəaliyyəti və inkişafı, qloballaşmaya istiqamətlənən inteqrasiyaya əsaslanır.

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən iri sahibkarlıq strukturları ölkəmiz və bununla yanaşı, dünya iqtisadi məkanının bir parçasına çevrilirlər. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, tarixi dövr ərzində Azərbaycandan müstəqillik elan olunduqdan sonra istər özəlləşmə prosesinin aparılması, sahibkarlığın formalaşması xüsusilə biznes mühitinin yaranması istiqamətində qəbul edilən qanunlar, həyata keçirilən tədbirlər nəticə etibarilə bu gün bu vəziyyətə gətirib çıxarmışdır ki, artıq iri sahibkarlıq strukturlarının fəaliyyəti, milli iqtisadiyyatın sabitliyini təmin edəcək səviyyədədir. Bu şirkətlərə misal olaraq, “AZAL”, “Azərenerji”, “Azərsu” “AtaHoldinq”, “Cahan Holdinq” və başqalarını göstərə bilərik. İşgüzar təşkilatlar öz inkişaf strategiyalarında rəqabətə amilini əsas götürərək, bazarda nisbətən kiçik müəssisələri sıxışdırırlar və bu müəssisələr həmin iri şirkətlərin fəaliyyət dairəsinə daxil edilir. Azad rəqabətin mövcud olması işgüzar təşkilatların fəaliyyətində bu 2 məsələni daima diqqət mərkəzində saxlamağa gətirib çıxarır ki, bunlardan 1-cisi qiymətlərin tənzimlənməsi məsələsidir. Müəssisələr tərəfindən istehsal edilən məhsulların qiymətlərinə nəzarət mexanizminin həyata keçirilməsi, onların bazarda daha uğurlu fəaliyyətinin və inkişafının əsas şərti kimi çıxış edir.

1. Müasir prosesləri təhlil etdiyimiz zaman görə bilərik ki, bugünkü dövrümüzdə qloballaşma işgüzar təşkilatların fəaliyyətində rəqabət şərtlərini dəyişməsinə gətirib çıxarsa da, onların inkişaf mexanizmini dəyişməyib, məhz buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, bu dəyişikliklər və onların nəzdində iri korporativ strukturlarını inkişaf mexanizmləri, aşağıdakı elementlərə əsaslanır :

1. müasir dövrdə iqtisadiyyatın qloballaşması kapital, texnologiyalar bazarının inkişafı şəraitində transmilli korporasiyaların yaradılması . Yaradılan və

- fəaliyyət göstərən transmilli korporasiyaların fəaliyyətinin getdikcə güclənməsi ;
2. hər şeydən əvvəl iri işgüzar təşkilatların rəqabətədavamlığının təmin edilməsi və buna müvafiq olaraq milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması istiqamətində elmi texniki innovasiyaların inkişafı ;
 3. standart məhsullar üzrə kütləvi istehsaldan fərqli olaraq, müxtəlif seqmentləri üzrə daha çox strateji marketinqin məqsədlərinə müvafiq şəkildə tək-tək sifarişlərlə müştərilərin təmin olunmasını keçidin yaradılması
 4. cəmiyyətin müxtəlif tələbatların təmin olunması məqsədi ilə azad rəqabət şəraitində dövlətin təsir rolunun dəyişdirilməsi

Ölkəmiz müstəqillik əldə etdikdən sonra dövlətin qəbul etdiyi qanunlar, eyni zamanda, milli və beynəlxalq səviyyədə yerinə yetirilən islahatlar nəticə etibarilə fəaliyyət göstərən təşkilatların, sahibkarlıq strukturlarının gəlirlərini sabit artımına gətirib çıxardı. Bu da öz növbəsində makroiqtisadi sabitliyə təkan verdi. Lakin bütün bunlara baxmayaraq Azərbaycanda bu dövrdə yaranan bir sıra problemlər ölkədə biznesin, sahibkarlığın inkişaf etdirilməsinə , xeyli mane törədirdi. Belə olduqda isə ölkədə fəaliyyət göstərən müxtəlif müəssisələri, iri işgüzar təşkilatların inkişafı qarşısına müəyyən problemlər meydana çıxırdı. Biz bu problemləri qısaca şərh edək və onların həlli istiqamətindən toxunaq.

- ◆ əhalinin həyat səviyyəsinin aşağı göstəricisi. Bu elə bir amildir ki, əhalinin həyat səviyyəsinin aşağı olmasından, bütövlükdə iqtisadiyyatda çıxan bir çox məsələlərə öz təsirini göstərir, hər şeydən əvvəl insanlar ehtiyacı olan , tələbat hiss etdikləri məhsulları ala bilmirlər və bu, nəticə etibarilə məhsul istehsalının azalmasına və eyni zamanda, təşkilatların, müəssisələrin fəaliyyətinə təsir göstərir. Bütün bu məsələlərin aradan qaldırılması isə həm birbaşa olaraq dövlətin həyata keçirdiyi siyasətdən, əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsindən asılıdır ;

◆ işsizlik probleminin aradan qaldırılması və məşğulluğun təmin edilməsi müasir dövrdə hər bir dövlətin qarşısında dayanan əsas problemlərdən biridir. İşsizliyin yüksək səviyyəsi, nəticə etibarilə insanların ölkədən kənara axın etməsinə gətirib çıxardır ki, yəni bu fəaliyyət göstərən müxtəlif müəssisələrin istehsal etdikləri məhsullarda alıcılıq qabiliyyətinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

◆ əhali gəlirlərin aşağı olması, həyat səviyyəsinin göstəricisinin aşağı olması nəticə etibarilə alıcılıq qabiliyyətinin və buna müvafiq olaraq da insanlar tərəfindən keyfiyyətsiz təlabat mallarının istehlakını artırır. Bazarda keyfiyyətsiz təlabat mallarının istehlakının artması isə nəticə etibarilə daha çox hüquqların pozulmasına, haqsız rəqabətin genişlənməsinə gətirib çıxarır

◆ Sosial problemlərinin həlli istiqamətində regional baxımından yanaşılması və dövlətin xüsusilə əhalinin gəlirlərində sosial təminatçı kimi çıxış etməsi. Müasir dövrdə hər bir dövlət öz vətəndaşlarından müxtəlif xidmətlər üzrə təhsil, səhiyyə, xəstəlik və sair məsələlərdə təminatçı kimi çıxış edir. Dövlətin bu məsələlərin həlli istiqamətində tədbirlərin görməsi əvvəl qeyd etdiyimiz kimi, bu regionlarda sosial siyasətin yerinə yetirilməsi, əhalinin regionlar üzrə də fəaliyyətinin inkişaf etməsinə, regionlar üzrə işgüzar təşkilatların yaranmasına və buna müvafiq olaraq, yeni iş yerinin açılmasına gətirib çıxarır.

Müasir dövrümüzdə ölkəmiz müxtəlif sosial iqtisadi, siyasi, mədəni və sair altsistemlərinin təşəkkül tapdığı, formalaşdığı bir sistem şəklində fəaliyyət göstərir və buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, bu şəraitdə işgüzar mühit, sağlam biznes etikasını formalaşdırır. Hər şeydən əvvəl işgüzar mədəniyyətin, biznes etikasının formalaşması ölkədə iri sahibkarlıq strukturlarının fəaliyyət göstərməsi, inkişafı və bu inkişafın daha da təkmilləşdirməsi, modernləşməsindən asılı olaraq dəyişir. Lakin bütün bunlara baxmayaraq, etik problemlər, bu gün bir sıra müəssisələrdə işgüzar məsələlərin həllinə əngəl törədir. Buna görə də müasir dövrdən hər bir ölkədən fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların nəzdində işgüzar mədəniyyətə, biznes etikasına xüsusi önəm verilməlidir.

NƏTİCƏ

Dissertasiya işinin tədqiqi zamanı ümumiləşdirilmiş nəticələr əldə edilmiş və buna müvafiq olaraq bir sıra təkliflər irəli sürülmüşdür. Bunlara nəzər salaq.

Hər şeydən əvvəl qeyd etməliyik ki, ölkəmizdə müstəqillik əldə olunduqdan sonra dövlət tərəfindən həyata keçirilən islahatlar, qəbul edilən bir sıra qanunlar, nəticə etibarilə Azərbaycanda sahibkarlıq, biznes mühitinin formalaşmasına, buna müvafiq olaraq da ölkədə bir sıra təşkilatların, sahibkarlıq strukturlarının sağlam əsaslarla formalaşmasına gətirib çıxardı. Bununla yanaşı, özəlləşmə prosesinin sürətlə həyata keçirilməsi Azərbaycanda məhz bu istiqamətdə özəlləşdirilən müəssisələrin sayının artmasına, buna müvafiq olaraq da müxtəlif xidmətlərin formalaşmasına və eyni zamanda rəqabətin və azad rəqabət şəraitinin yaranması ilə nəticələndi.

Ölkəmizdə işgüzar təşkilatların yaradılmasına təsir edən faktorlara gəldikdə, əvvəlcə, qeyd etməliyik ki, iri korporasiyalar hər şeydən əvvəl insanların sosial müdafiəsini, iqtisadi artımı, texnoloji tərəqqini təmin edir. Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar, ümumiyyətlə, rəqabətqabiliyyətli bir sektorun formalaşmasına gətirib çıxarmışdır ki, bu da hər şeydən əvvəl iri sahibkarlıq strukturlarının iqtisadiyyatda daha geniş mövqe tutmasına, işgüzar təşkilatların yaranması və öz fəaliyyətinin daha da genişləndirilməsinə səbəb olmuşdur. Təmərküzləşmə nəticəsində işgüzar təşkilatlar böyümüş, daha da birləşmiş və onların iqtisadiyyatda xüsusi çəkisi daha da artmışdır. Təmərküzləşmə isə özünü iqtisadiyyata heç şübhəsiz ki, daha güclü qurulan, yaradılan və fəaliyyət göstərən strukturların daha zəif təşkilatları öz əhatə dairəsinə alması nəticəsində geniş vüsət almışdır. İşgüzar təşkilatlar genişləndikcə isə istehsal texnologiyaları, əməyin təşkili və menecment sistemində daima yeniliklərin tətbiqi və ən müasir texnologiyalardan istifadə nəticəsində inkişaf zəruri hala çevirir.

Qeyd etdiyimiz məsələlərə uyğun onların bir sıra təklifləri irəli sürə bilərik ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- Korporativ idarəetmənin işgüzar təşkilatlarının fəaliyyətində və eləcə də idarə edilməsindən rolunu nəzərə alaraq korporativ idarəetmə sisteminin sahibkarlıq strukturlarında daha da gücləndirilməsi və bununla da, təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyinin təmin edilməsi, həmçinin onların qarşılıqlarına qoyduqları iqtisadi və sosial məqsədlərə çatmasında yerinə yetirilən tədbirlər sisteminin təkmilləşdirilməsi ;
- Müasir dövrdə texnoloji tərəqqinin üstünlüklərindən və eləcə də ən son texnologiyalardan istifadə etməklə fəaliyyət göstərən təşkilatların istehlakçıların tələbatlarına uyğun olaraq məhsul istehsal etməsi və buna müvafiq olaraq bazardakı digər rəqiblərlə müqayisədə üstün olması həmçinin təşkilatın fəaliyyətində rəqabət qabiliyyətinin ölçülməsi istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsi və bununla da uzunmüddətli fəaliyyətinin təmin edilməsi ;
- Azərbaycan Respublikasında işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin daha da təkmilləşdirilməsi və bu istiqamətdə meydana çıxan problemlərin həll olunmasında vahid siyasətinin tətbiq edilməsi ;
- İri işgüzar təşkilatların fəaliyyətində menecer və rəhbərlərin rolunun daha da artırılması və eyni zamanda, beynəlxalq əlaqələrdə onların fəaliyyətinin zəruriliyini nəzərə alaraq menecer və rəhbərlərini bu istiqamətdə gördüyü tədbirlərin daha da təkmilləşdirilməsi

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

1. Azərbaycanın statistik göstəriciləri
2. Azərbaycan Respublikasının dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi haqqında AR qanunu
3. Axundov Məcid “Müəssisə iqtisadı” Bakı, 2002
4. AMEA İqtisadiyyat institutu “Rəqabətqabiliyyətli şəraitində milli iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafı problemləri” Bakı, 2014
5. Ə.H.Ələkbərov, F.V.İbrahimov “Menecment” Bakı, 2004
- 6.** Fikrət İbrahimov “Menecment” Bakı, 2004
7. Həsənov H. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı, 2012
8. Həmidli Aqşin Ceyhun “Biznesin strateji idarə edilməsi və onun təkmilləşdirilməsi” mövzusunda dis Bakı, 2016
9. Həsənov H.S “İri sahibkarlıq strukturları “ Bakı, 2007
- 10.**Həsənov H.S Müasir iqtisadi durumun bəzi xüsusiyyətləri.”Ekonomiks” N1
- 11.X.Kərimov. Strateji idarəetmə: Metodlar və praktika, 2006
- 12.X.M.Yahudov “Menecmentin əsasları” Bakı, 2007
- 13.İdarəetmə sosiologiyası” Ş.T.Quliyeva Bakı, 2009
- 14.Kərimov X.Z “strateji Menecment2 Bakı, 2008
- 15.Müəssisənin strategiyası , Mülkiyyət 2009, 18 iyul s.5
- 16.Müəssisələrin restrukturizasiyası: beynəlxalq təcrübə və qabaqcıl praktika, Azərbaycan qəz, 2007 15noyabr, S 6
- 17.M.Əliyev, H.Həmidov “Korporativ idarəetmə “ Bakı, 2011
- 18.Orucəliyeva Bəsti Əli q. iq.e.n.dos “Korporativ idarəetmə” Bakı, 2013
- 19.Rüstəmov İlham Şamil “Korporativ idarəetmə” Bakı, 2013
- 20.Restrukturizasiya nədir?” Mülkiyyət qəz, 2009, 18iyul.S 5
- 21.Şərqi Avropa ölkələrində müəssisələrin restrukturizasiyası “ Mülkiyyət qəz, 18 aprel, 2009 S 7
- 22.**Şahbazov K.A, M.H.Məmmədov “Menecment” Bakı, 2007

23. Vəliyev, Vəli İsa oğlu “Azərbaycan Respublikasının sənaye müəssisələrində korporativ idarəetmənin formalaşması və inkişafı “iqtisad elm. namiz. dis 2008
24. Современное теории управления» (под.ред. В.Ю.Пашкуса). Москва, 2002
25. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: автореферат дисс..... канд. экон. наук: 08.00.05. / Южно.- Уральск. гос. ун-т, 2009
26. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.П.Питер 1996
27. Виханский О.С. Стратегический менеджмент 2002
28. Гнатюк В.С, Пефтиев В.И. Корпоративное управление в изменяющемся мире 1998
29. Друкер П. Эффективные управления М.2003
30. Дементьева А.Г Основы корпоративное управления 2009
31. Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж Стратегический менеджмент 2003
32. The History of Modern US Corporate Governance 2011
33. М.С. Shukla Business Organisation & Management 2012
34. Sampat Mukherjee Organisation & Management and Business Communication 2005
35. http://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/194_menecment.pdf
36. <http://www.cahan.az/tarixce>
37. <http://ru.president.az>
38. <http://www.stat.gov.az/macroeconomy/>
39. <http://library.unec.edu.az>

РЕЗЮМЕ

Изменения в трансформации мировой экономической системы, а также в эпоху глобализации, структурные подразделения взаимодействия друг с другом стало широко распространенным явлением. Прежде всего, в целом, учреждений и организаций, а также говорить о бизнесе, которые должны быть рассмотрены, экономики, экономика, как полагают, первое кольцо. Формирование нового этапа в бизнес-организациях страны и, соответственно, создание корпоративных отношений, важно подчеркнуть, что в процессе приватизации. В целом, можно отметить, что переход к рыночным отношениям в реализации различных структурных исследований, а также нормативно-правовой базы, которая способствует развитию частного сектора, формирование Реализация процесса приватизации в результате быстрого развития предпринимательской деятельности и бизнеса *təskillinə etdiTədqiqat* серьезно повлиять на работу системы может показать следующую форму "Бизнес-организации пытаются конкурировать с их стратегиями развития и системы корпоративного управления," в соответствии с бизнес-организациями в процессе формирования первой главы и стратегии развития в этом направлении в то же время, коммерческие организации, были проанализированы и роль корпоративного управления находит свое отражение в теоретических основ и конкуренции. "Бизнес реструктуризация деятельности организаций, менеджеров и руководителей, роли и важности корпоративного планирования и управления *sistmeində*" второй главе, в частности, роль бизнес-организаций в работе и управлении менеджеров, процесс реструктуризации, важность этого события были проанализированы. "Реконструкция анализа и тенденций развития бизнес-организаций и звание" формирования третьей главы в коммерческих организациях нашей страны, а также вопросы развития, особенности и проблемы, которые произошли в этой области отражены.

Summary

Changes in the transformation of the world economic system, as well as the era of globalization, the structural units of interaction with each other has become widespread. First of all, in general, institutions and organizations as well as talking about the business that need to be dealt with, the economy, the economy is believed to be the first ring. The formation of a new stage in the country's business organizations and, accordingly, the establishment of corporate relations, it is important to emphasize that the process of privatization. In general, we can note that the transition to market relations in the implementation of various structural studies, as well as legal and regulatory framework that promotes the development of the private sector, forming The implementation of the privatization process as a result of the rapid development of business activities and business t̄skillin̄ etdiT̄dqiqat seriously affect the operation of the system can show the following form "Business organizations are struggling to compete with their development strategies and corporate governance system," according to the business organizations during the formation of the first chapter and development strategies in this direction at the same time, business organizations have been analyzed and the role of corporate governance is reflected in the theoretical foundations and competition. "Business restructuring of the activities of organizations, managers and leaders, role and importance of corporate planning and management sistmeind̄" the second chapter, in particular the role of business organizations in operation and management of managers, restructuring process, the importance of this event have been analyzed. "The reconstruction of the analysis and development trends of the business organizations and the title of" the formation of a third chapter in our country's business organizations, as well as issues of development, characteristics and problems that occurred in this area are reflected.

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNIVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Biznesin idarə edilməsi kafedrasının magistrantı Novruzov Araz İlham oğlunun

“İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN YENİDƏN QURULMASININ
MƏRHƏLƏLƏRİ”

mövzusu üzrə yerinə yetirdiyi magistr dissertasiya işinin

Referatı

Dünya iqtisadi sistemində baş verən böyük transformasiya dəyişiklikləri, eləcə də qloballaşmanın mövcud olduğu bir dövrdə dövlətlərin struktur vahidlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsi geniş vüsət almışdır. Hər şeydən əvvəl ümumilikdə, təşkilatların və eləcə də işgüzar təşkilatların fəaliyyəti haqqında danışarkən bəhs etmək lazımdır ki, təşkilat iqtisadiyyatda təsərrüfatın ilk həlqəsi hesab edilir . Eyni zamanda, müəssisənin səmərəliyi və işgüzar strukturlarda istehsal proseslərinin idarə edilməsi ilə əlaqədar normaların məcmusu kimi çıxış edir ki, bu da bütövlükdə işgüzar strukturların inkişafının əsas şərtidir. Ölkəmizdə yeni mərhələdə işgüzar təşkilatların formalaşması və buna müvafiq olaraq korporativ münasibətlərin yaranmasında özəlləşdirmə prosesini xüsusilə qeyd etmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ümumilikdə qeyd edə bilərik ki, bazar münasibətlərinə keçid istiqamətində müxtəlif struktur işlərin sürətlə yerinə yetirilməsi, eyni zamanda, özəl sektorun inkişafına təkan verən normativ hüquqi bazanın formalaşdırılması , özəlləşmə prosesinin sürətli bir şəkildə reallaşdırılması nəticə etibarilə biznes fəaliyyətinin təşkillinə və biznes sektorunun inkişafına ciddi şəkildə təsir etdi. Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq dövlət tərəfindən həyata keçirilən müxtəlif iqtisadi islahatlar, biznes mühitinin, azad rəqabətin inkişafına şərait yaratdı. 1993-cü ildə “Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında” ,qəbul edilən qanun Azərbaycanda özəl sektorun xüsusi çəkisinin artmasında çox mühüm rol oynadı.

Qloballaşmanın geniş vüsət aldığı müasir dövrdə ən müxtəlif cəmiyyətlərdə baş verən hadisələr bunlara misal olaraq, sosial, iqtisadi və s onları bir-birinə daha da yaxınlaşdırmışdır. Eyni zamanda qloballaşma nəticəsində insanların müxtəlif amillər üzrə inkişafı baş vermişdir ki, bu da ideyalarının reallaşdırılmasına çox böyük şərait yaratmışdır. Bunu isə daha çox işgüzar təşkilatların, nəhəng korporasiyaların fəaliyyətində görə bilərik. İşgüzar təşkilatların fəaliyyəti əhalinin sosial müdafiəsi, başda olmaqla, ümumilikdə iqtisadi artımı, tərəqqini özündə ehtiva edir. Bununla yanaşı qeyd etmək lazımdır ki, fərdi sahibkarlıq eyni zamanda həmkarlar ittifaqının, müxtəlif istehlakçıların fəaliyyəti bazar təsərrüfatının səmərəli fəaliyyətinin ən əsas şərtlərindən hesab edir. Lakin heç şübhəsiz ki, bazar təsərrüfatının əsasını banklar, müxtəlif maliyyə sənaye qrupları, eyni zamanda bir sıra müxtəlif buna oxşar təşkilatlar və ya biznes qrupları əhatə edir. İşgüzar təşkilatlar, iqtisadiyyatda çox böyük bir mövqeyə sahibdirlər. Onların bu hegemonluğunu tamamilə təbii hal kimi qəbul etmək lazımdır, belə ki, sahibkarlığın xırda kiçiyə, eyni zamanda, iri formaya keçməsi tamamilə qanunvericilik çərçivəsində yaranır. Müasir dövrdə işgüzar təşkilatların formalaşması xüsusiyyətlərinə diqqət yetirsək, görürük ki, iqtisadiyyatda nisbətən daha güclü olan təşkilatlar daha xırda təşkilatları öz fəaliyyəti çərçivəsinə salır.

Azərbaycan 1991-ci ildən dövlət müstəqilliyi elan olunandan sonra ölkədən qəbul edilən qanunlar bunlara misal olaraq mülkiyyət haqqında qanunu, eyni zamanda əmlakın özəlləşdirilməsi, sahibkarlığın və rəqabət inkişaf istiqamətində keçirilən tədbirlər məhz ölkəmizdə işgüzar təşkilatların formalaşmasına şərait yaratdı. Ölkəmizdə dövlət, xüsusi və bələdiyyə mülkiyyətinin mövcud olması elan edildi və eyni zamanda, bazar münasibətləri əsasında iqtisadiyyatın inkişafına şərait yaratmaq, azad sahibkarlığın təminatı, iqtisadi münasibətlərdə inhisarçılığa, haqsız rəqabətə yol verməmək kimi məsələlər dövlətin qarşısında duran əsas vəzifələrə çevrildi. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında 1992-ci ildə qəbul edilən qanun nəticəsində ölkəmizdə sahibkarlıq fəaliyyətinin hüquqi əsasları yaradıldı, eləcə də sahibkarlığın formalarının, hüquqlarının tənzimlənməsi, sahibkarın əmlak

məsuliyyəti, dövlət tərəfindən sahibkarlığın dəstəklənməsi kimi məsələlər qüvvəyə mindi.

Ölkəmizdə yeni mərhələdə işgüzar təşkilatların formalaşması və buna müvafiq olaraq korporativ münasibətlərin yaranmasında özəlləşdirmə prosesini xüsusilə qeyd etmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ümumilikdə qeyd edə bilərik ki, bazar münasibətlərinə keçid istiqamətində müxtəlif struktur işlərin sürətlə yerinə yetirilməsi, eyni zamanda, özəl sektorun inkişafına təkan verən normativ hüquqi bazanın formalaşdırılması, özəlləşmə prosesinin sürətli bir şəkildə reallaşdırılması nəticə etibarilə biznes fəaliyyətinin təşkillinə və biznes sektorunun inkişafına ciddi şəkildə təsir etdi. Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq dövlət tərəfindən həyata keçirilən müxtəlif iqtisadi islahatlar, biznes mühitinin, azad rəqabətin inkişafına şərait yaratdı. 1993-cü ildə “Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında” qəbul edilən qanun Azərbaycanda özəl sektorun xüsusi çəkisinin artmasında çox mühüm rol oynadı.

Müasir dövrdə işgüzar təşkilatlarda binaların tikilməsinə sərf edilən məsrəflər getdikcə azalır, ona görə ki, o, işgüzar təşkilatın tərkibindəki strukturlar genişləndikcə, nəticədə onların tikintisini həyata keçirdikləri binanı ölçüsü artdığı zaman dəyər və buna müvafiq olaraq məhsul vahidinə qoyulan sərmayə də azalmış olur. İşgüzar təşkilatlar öz fəaliyyətlərini daima sürətlənməsi və inkişaf istiqamətində innovativ fikirlər irəli sürərək, yeni məhsulların işlənməsinin, satış bazarlarına çıxarılmasından və eyni zamanda, özlərinin maliyyə, təşkilatı potensiallarından istifadəyə etməyə və bu xüsusiyyətləri daima təkmilləşdirməyə cəhd edirlər. Həmçinin şirkətlərin fəaliyyət istiqaməti, onların daima daha çox mənfəət əldə etmək istiqamətində yönəlir, onlar daha zərərinə işləməyə çalışırlar və həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, işgüzar təşkilatlar demək olar ki, adətən, çox az zərərlə işləyirlər, çünki onların tərkibində bir sıra müxtəlif strukturlar fəaliyyət göstərir və onların hər birinin öhdəliklərinə düşən vəzifələri yerinə yetirməsi, nəticə etibarilə iri sahibkarlıq strukturunun daha çox mənfəət əldə etməsinə gətirib çıxarır. bütün bu qeyd etdiyimiz məsələlər tədqiqat işinin müxtəlif bölmələrində

geniş şəkildə təhlil edilmişdir. Buna uyğun olaraq, biz tədqiqat işini quruluşunu aşağıdakı formada göstərə bilərik

“İşgüzar təşkilatlar, onların inkişaf strategiyaları və korporativ idarəetmə sistemində rəqabət mübarizəsi” adlı I fəsildə əsasən işgüzar təşkilatların formalaşması zamanı və bu istiqamətdə həyata keçirilən inkişaf strategiyaları təhlil edilmiş və eyni zamandan işgüzar təşkilatlarda korporativ idarəetmənin rolu nəzəri əsasları və rəqabət mübarizəsi öz əksini tapmışdır.

“İşgüzar təşkilatların fəaliyyətində restrukturizasiya, menecer və rəhbərlərin korporativ planlaşdırma və idarəetmə sisteminə rolu və əhəmiyyəti” adlı II fəsildə , xüsusilə işgüzar təşkilatların fəaliyyət göstərməsində və rəhbərliyin menecerlərin rolu, bu fəaliyyətdə restrukturizasiya prosesini əhəmiyyətini təhlil edilmişdir.

“Ölkədə işgüzar təşkilatların fəaliyyəti və yenidən qurulmasının təhlili və inkişaf istiqamətləri” adını üçüncü fəsildə isə ölkəmizdə işgüzar təşkilatların formalaşması, eyni zamanda, inkişaf xüsusiyyətləri və bu istiqamətdə meydana gələn problemlərin həlli məsələləri öz əksini tapmışdır.