

Azərbaycan Respublikası
Təhsil Nazirliyi

Kiçik biznes müəssisələrində
menecmentin təkmilləşdirilməsi
istiqlamətləri.

Hüseynov Həsənağa

UNEC SABAHI

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti



Bakı 2018

Mündəricat

Giriş	3
Fəsil I. Kiçik biznesin müasir iqtisadiyyatda yeri və rolu	
1.1. Kiçik biznesin məzmunu və mahiyyəti	4
1.2. kiçik biznesin təşkili xüsusiyyətləri	12
1.3. Kiçik biznesin aparılmasında menecer məharəti və keyfiyyətləri	22
Fəsil II. Ölkədə kiçik biznesin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi	
2.1. Kiçik biznes- qeyri –neft sektorunun inkişaf etdirilməsi aləti	27
2.2 kiçik müəssislərdə idarəetmənin təşkilati quruluşunun qurulmasının tətqiqi	34
2.3. Kiçik biznesdə strategiya və planlaşdırmanın aparılması xüsusiyyətləri	36
Fəsil III. Kiçik biznesin fəaliyyət mexanizminin təkmilləşdirilməsi yolları	
3.1. Kiçik biznesin üzləşdiyi problemlərin həzvlməsində dövlət köməyi sisteminin səmərəliliyi	46
3.2. Vençur işgüzarlığının ölkədə inkişafının artırılması yolları	51
3.2. Kiçik biznesə sərmayələrin cəlb ediləzində menecmentin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi məslələri	55
Nəticə	57
İstifadə olunmuş ədəbiyyat	61

Giriş

İqtisadiyyatın ən ali məqsədi bazarda istehlakçıların təlabatını məhdud həcimdə təmin olunan xammal və resurslar hesabına ödəməkdir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi münasibətlər iki kamponent – tələb və təklif üzərində qurulub. Uyğun olaraq tələb təklif də alıcı və satıcı olmaqla bazarın iki əsas subyekti arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin nəticəsi olaraq təzahür etmişdir. Satıcının bazarda məhsul və xidmətləri təklif etməsinin əsas səbəbi alıcıların təlabatını ödəmək və bunun vasitəsi ilə özlərinə mənfəət əldə etmək. Satıcılar hər zaman öz gəlirlərini maksimum səviyyəyə qaldıracaq istehsal sistemləri, planlaşdırma, marketinq və digər üsul və alətlərdən istifadə edirlər. Uyğun olaraq da alıcılar bazarda öz ehtiyaclarını tam və mükəmməl qarşılıyacaq məhsulları və ya xidmətləri istehlak etməkdə maraqlıdırlar. Onların əsas məqsədi isə tam faydalılığa bazarda tapa biləcələri ən aşağı qiyməti ödəməklə nail olmaqdır.

Müasir bazar iqtisadi mühitində satıcı qismində bir çox subyektlər çıxış edir. Bunlar fərdi şəxslər, hüquqi müəssələr, firmalar, korporasiyalar, kiçik biznes subyektləri və onlarla digər bazar iştirakçıları ola bilərlər.

Kiçik biznes subyektləri bazar iştirakçıları arasında əhəmiyyətli mövqeyə malikdir. Öz təşkilati quruluşları, idarəetmə sistemləri, marketinq strategiyaları, qanuni təşkil olunma qaydalarına görə kiçik bizneslər digər iştirakçılardan kəskin şəkildə fərqlənirlər. Bu fərqlilik özünü onların bazar payında, fəaliyyət planlarında, cəmiyyət üçün daha faydalı, dövlət və ümummi daxili məhsul üçün daha üstün olmalarında da göstərir.

Böyük korporasiyalardan fərqli olaraq kiçik bizneslər daha lokal ərazilər üzrə cəmləşərək, müəyyən sosial qruplara birbaşa xitab edirlər. Onların qəbul etdikləri qərarlar daha etik və ictimai rifaha yönəlmiş qərarlar olur, fəaliyyətlərin esasında cəmiyyətin sosial- iqtisadi rifahının inkişaf etdirilməsi prinsipləri dayanır.

Əhalinin məşğulluğunun təmini, yerli istehsalın inkişafı, istehlakçıların tələblərinin öyrənilməsi , bazarın çevikliliyinin və rentabelliliyinin artırılması baxımından kiçik bizneslər həm cəmiyyət, həm iqtisadiyyat, həm də dövlət üçün hədsiz və zəngin imkanlar vəd edir.

Fəsil I. Kiçik biznesin müasir iqtisadiyyatda yeri və rolu

1. 1. Kiçik biznesin məzmunu və mahiyyəti

İqtisadi subyektlərin iqtisadiyyatda əsas və ən geniş yayılmış təzahür forması onların kiçik biznes fəaliyyətləri ilə məşğul olmalarıdır. İnvestorlar və biznesmenlər eləcədə fərdi sahibkarlar üçün kiçik biznes daha cəlbedicidir. Bu cəlbediciliyə onun sadə təşkilati-quruluşa malik olması , çevikliyi , az investisiya hesabına formalaşdırıla bilməsi böyük təsir göstərir. Dövlətin bu sahədə həyata keçirdiyi həvəsləndirici tədbirlər, formalaşdırılmış normativ hüquqi baza və vergi güzəştləri də bu sahədə öz müsbət təsirlərini göstərməkdədir. Kiçik biznes subyektləri ölkə iqtisadiyyatının çox böyük bir hissəsini əhatə etməklə yanaşı, ölkə iqtisadiyyatına, ümumidaxili məhsula , ölkədəki işsizlik səviyyəsinin azalmasına, əhalinin gəlirlərinin yüksəlməsini və uyğun olaraq onların həyat şəraitinin yaxşılaşdırılmasına böyük tövhələr qatır. Xüsusi ilə inkişaf etmiş ölkələrdə bu quruluşlu biznesin daha sıx təsadüf olunması müsbət haldır. İqtisadi sferadakı təlabatı tez bir zamanda aşkar edən və dəyişikliklərə tez zamanda uyğunlaşaraq cəmiyyətin təabatına tam şəkildə cavab verən xidmət və məhsulların təqdim edilməsi ilə kiçik biznes subyektləri iqtisadiyyatın əsas oyunçularına çevrilməkdədirlər.

Əgər biz kiçik biznesin inkişaf yolunu nəzərdən keçirməli olsaq, ilk biznes subyektləri formalaşdığı dövrdən bu günə qədər kiçik sahibkarlığın cəmiyyət və dövlət üçün önəmli olduğunu şahidi olarıq. XIX əsin ortalarında Azərbaycan ərazisində

formalaşmış sahibkarlıq subyektləri ayrı-ayrı bölgələrimizi böyük şəhərlərə - əsas ticarət mərkəzlərinə çevirmişdir.

1950-ci illərdə kiçik biznes fəaliyyətinin “azad formada yaradılmış və idarə olunan, hər hansı bir sahədə dominant olmayan ” və ölkə qanunvericiliyi ilə təsdiq olunmuş miqdar aralığında işçiləri olan müəssələrin fəaliyyəti il üst-üstə düşdüyü irəli sürüldü.

Təbii ki, kiçik biznes hər bir sahibkar üçün əl çatan və idarə edilməsi daha asan olduğundan daha cəlbedici görünürdü. Bununla yanaşı kiçik biznesin əlavə üstünlükləri də vardır:

- Daha innovativ olası: İqtisadi dəyişikliklərə və tələbatla daha tez uyğunlaşması və problemləri daha asan və yenilikçi həll yollarının tapılmasına şərait yaradır. Yeni texnologiya və ya idarəetmə sistemlərinin sınaqdan keçirilməsi, daimi daha yaxşısına nail olmaq üçün risk etmə dərəcəsinin yüksək olması kiçik müəssələrin uğur sirlərindəndir.
- Özü-özünü idarə etmə: sahibkarı öz fəaliyyətində həvəsləndirən əsas amillərdən biridir. Hər bir sahibkar rəhbəri olduğu müəssəyə öz övladı kimi yanaşır və onun daha uğurlu inkişaf yolu üçün əzmlə çalışır.
- Müştərilərlə birbaşa əlaqələrin daha möhkəm qurulması: daha kiçik və yığcam olma daha rahat və sürətli idarəetmə təmin edir ki, buda müştərilərin nə istədiklərini, onların tələbatını, iradə və təkliflərinin daha tez zamanda öyrənməyə və adekvat tədbirlər həyata keçirməyə imkan yaradır.
- Dövlət dəstəyi: dövlət siyasətinin tərkib hissələrindən biri iqtisadiyyatda xüsusi çəkisi olan kiçik biznesə dəstək olmaqdan ibarətdir. Əgər dövlət kiçik biznesi dəstəkləsə, normativ hüquqi bazanı düzgün formalaşdırsa, müəyyən vergi güzəştləri və subsidiyalar tətbiq etsə bu kiçik biznesin ölkədə uğurla inkişafına gətirib çıxaracaq.

- Daha az resurs və xammal tələbi: kiçik müəssisələr daha az resurs və xammal hesabına daha çox məhsul istehsalı üzrə ixtisaslaşırlar.
- Daha az investisiya cəlbə: ilkin mərhələdə kiçik biznesin fəaliyyətə başlaması və fəaliyyətini davam etdirməsi üçün daha az maliyyə resurslarına tələb var. Bu da özünə güvənən, yaxşı biznes ideyası olan şəxslərin fəaliyyətə başlaması üçün onları stimullaşdırır.

Kiçik biznes müəssisələri böyük iş imkanlarına malikdirlər. Orta hesabla bu gün özəl sektorda çalışan işçilərin 50.2 faizi kiçik müəssisələr üçün çalışırlar. 1993-cü ildən bu yana yeni açılmış iş yerlərinin 64 faizi belə müəssisələrin payına düşür. Təbii ki bu iqtisadiyyatın inkişaf halında olduğu dövrlərdə qeydə alınmış göstəricidir. Unutmaq lazım deyil ki, çox zaman baş vermiş iqtisadi geriləmə və böhranlar zamanı daha çox zərəri də kiçik müəssisələr görə bilərlər. Amerika dövlət orqanlarının araşdırmasına görə 2008-ci ildə baş vermiş global maliyyə böhranı zamanı ölkədə öz iş yerlərini itirmiş 1.5 milyon əhəlinin 64 faizi məhz kiçik biznes subyektlərində çalışanlar olmuşdur.

Kiçik biznesin uğurlu və ya uğursuz olmasını müxtəlif səbəblərlə izah etmək mümkündür. Bəzi biznes sahələrində uğurlu olmaq öz müştəri kütləni formalaşdırmaq və onları tanımaqdırsa, digərlərində bu müştərilərin məmnuniyyətini təmin etməkdirsə kiçik biznesdə əvvəlcədən də qeyd etdiyim kimi bu “çevik və müstəqil” olmaqdır.

Həmçinin kiçik biznes fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxsləri 3 qrup altında birləşdirə və bu qrupların onları dolayısı ilə necə uğura sövq etdiyini araşdırma bilərik.¹

- Biznes fəaliyyəti neticesində cəmiyyətin hər-hansı bir ehtiyacını ödəmək istəyən şəxslər:
- Böyük biznes qurmaq arzusunda olub bu fəaliyyətə kiçik bizneslə başlayanlar:

¹ J. Stanworth və J. Curran, “İnkişaf və kiçik Müəssisə” Menecment araşdırmaları jurnalı 13-cü buraxılış, (1976): səhifə 95–111.

- İqtisadi müstəqillik istəyən (öz biznesini qurmaq istəyən və özü özünün rəhbəri olmaq istəyənlər)

Qruplar üzrə təhli apardıqda birinci qrup sahibkarların öz fəaliyyətlərini daha planlı və yüksələn xətlə quracaqları və uğur qazanacaqlarını söyləmək olar.

Kiçik biznes üçün təhlükə yaradan və onun uğursuzluğuna səbəb olan faktorlar vaxt və nizamsızlıq ola bilər. Müəssə kiçik olduğunda idarəetmədəki asanlıq rəhbərləri düzgün zamanlama və planlamada arxayınlaşdırma bilər. Bu da nəticə etibarlı ilə fəaliyyətin davamı prosesində düzgün strategiyanın qurulmaması ucbatından uğursuzluğa səbəb ola bilər. Bununla yanaşı uğursuzluq aşağıdakı amillərin təsiri ilə də formalaşma bilər.

- Rəhbərin dəyişməsi: rəhbər vəzifə tutan şəxsin digəri ilə əvəz olunması zamanı yeni rəhbər müəssənin spesifik xüsusiyyətlərinə tanış olmaya, gələcək planlardan az xəbərdar olma, və istehsal potensialın düzgün qiymətləndirməyə bilər ki, bu da inkişaf strategiyasından və istehsal planında yayınaraq uğursuzluğa səbəb ola bilər.
- Bazarın düzün öyrənilməməsi: təlabatın, rəqiblərin ümünilikdə mövcud iqtisadi mühitin düzgün araşdırılaraq təhlil edilməməsi biznes subyektinin fəaliyyətinin ləngiməsinə, gəlirlərinin azalmasına və uğurlu olmamasına səbəb ola bilər.
- Maliyyə çətinlikləri: investorların və ya kreditorların biznesə dəstəklərinin azılması və ya tamamilən dayanması nəticəsində biznes maliyyə çətinlikləri ilə qarşılaşacaq. Fəaliyyətin davamlılığının təmin olunması üçün əlavə maliyyə ehtiyatları cəlb olunmazsa müəssə uğursuzluqla üzləşə bilər.
- İqtisadi vəziyyət: ölkədə iqtisadiyyatın mövcud vəziyyəti müəssə və firmaların fəaliyyətinə birbaşa təsir edir. İşsizlik, iqtisadi artım, inflyasiya, faiz dərəcələri birbaşa və dolaylı yolla biznes subyektlərinə təsir göstərir. Bu təsirlərin

cəmi müsbət olduqda biznes inkişaf edir-uğur qazanır, əksinə mənfi təsirlər nəticəsində uğursuzluğa düşür olaraq iflasla üzləşir.

Ümumiləşdirsək kiçik biznesin uğursuzluğunun 3 qrup faktorların təsiri nəticəsində yarandığını aydın şəkildə anlamaq mümkündür.

İdarəetmə problemləri	Maliyyə problemləri	Xarici faktorlar
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiyanın düzgün hazırlanmaması • Koordinasiyanın zəif təşkili • İnkişaf üçün əlavə tədbirlərin görülməməsi • Müştərilərin tələblərinin öyrənilməməsi • Düzgün rəqabətdən çəkinmə • İnnovativliyin aşağı səviyyədə olması • Düzgün marketinq strategiyasının formalaşdırılmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Pul vasitələrinin dövriyyəsi problemləri • Mühasibatçılıq işlərinin düzgün təşkil olunmaması • Əlavə investtsiya cəlbinin yetərincə olmaması • Borc kapitalının həddindən artıq çox olması 	<ul style="list-style-type: none"> • İqtisadiyyatın mövcud durumu • İşsizlik səviyyəsi və infilyasiya • Təbii fəlakətlər • Rəqiblərin fəaliyyəti

Yuxarıdakı cədvəldən də görüldüyü kimi kiçik biznesin sağlam və dayanıqlı fəaliyyətini təmin etmək üçün ilk növbədə onun menecmentinə diqqət yetirmək , gələcək uğurlar üçün möhkəm özül formalaşdırmaq lazımdır.

Kiçik biznes subyektlərinin həyat yolu onların bazar iqtisadiyyatının bir parçasına çevrildiyi dövrdən iqtisadi inkişaf yolunu müəyyənləşdirir . Kiçik müəssənin həyat yolu 5 mərhələni özündə cəmləşdirir. ² Bu mərhələlərin hər biri öz xüsusiyyəti və önəminə görə digərlərindən kəskin olaraq fərqlənir.

Bazara daxil olma: Müəssənin fəaliyyət haqqında qərar verdiyi andan etibərən həyata keçirdiyi bütün tədbirlər bu ilk mərhələni əks etdirir. Biznes fəaliyyətə başlayır. İlk olaraq yeni yaranmış biznesin əsas məqsədi müştəriləri var olmaları, istehsal etdikləri məhsullar və ya xidmətlər haqqında məlumatlandırmaq və onları cəlb etməkdir.

Fəaliyyət planı sadə şəkildə qurulur , menecer (və ya biznesmen özü) bütün proseslərə nəzarət edir. Əsas məqsəd fəaliyyəti davam etdirmək və inkişafın ikinci mərhələsinə çatmaqdır.

Bazarda mövcudluğu təmin etmək: Artıq biznes özünü tanıdıb və öz müştəri kütləsini formalaşdırıb. Biznesin bu mərhələdə əsas məqsədi gəlir və xərcləri qaydasına salmaq, İstehsal prosesini mükəmməlləşdirərən daha az resurs və xərclə daha çox məhsul və ya xidmət təklif etməkdir. Bunun nəticəsində biznes gəlirlərini mümkün olduğu qədər maksimumlaşdırmaq və biznesin inkişafı və böyüməsi üçün yeni investitsiyalar həyata keçirmək mümkündür. Bu mərhələdə də təşkilatı quruluş sadə şəkildə olur. Fəaliyyət üçün mühüm kəsb edən şöbələr formalaşır.

² “Kiçik biznesin inkişafının beş addımı” Harvard Business Review 61, səhifə 3 (1983):

Sürətli inkişaf: Biznes artıq özünün yetkilik dövrünə çatıb. Bazarda yetərincə tanınır . Geniş müştəri kütləsinə malikdir. Maliyyə ehtiyatları genişlənilib. Müəssə hər bir əməliyyatını əvvəlcədən hazırlanmış uzunmüddətli strategiyanın tərkib hissəsi olaraq həyata keçirir. Müəssə üçün spesifik olan və ideallaşmış idarəetmə sistemi və uyğun olaraq korporativ mədəniyyət formalaşmışdır. Bir müəssəni müəssə edən bütün söbələr formalaşmış və kordinasiya təmin olunmuşdur. Əsas məqsəd inkişafın yüksək sürətliliyini qoruyub saxlamaqdır.

Durğunluq: Biznes üçün həlledici bir mərhələdir. Biznesin fəaliyyəti zaman keçdikcə daha qarışıq olmağa və mürəkkəbləşməyə başlayır. Şöbələr və təşkilatı quruluşun tərkib hissələri arasındakı kordinasiya və mübadilə sürəti əhəmiyyətli dərəcədə yavaşlayır ki, bu da istehsalın ləngiməsinə , xərclərin artmasına gətirib çıxarır. Menecer və ya sahibkar inkişafı təmin etmək üçün nə etməli olduğuna qərar verməlidir. İstehsalın müəyyən tərkib hissələrini dəyişə , yeniliklər əlavə edə və ya yeni bazara inteqrasiya üçün qərar verə bilər.

Tənəzzül: Artıq biznesin idarəetmə sistemi öz səmərəliliyini itirib, xərclər gəlirləri dəfələrlə üstələyib. Biznes öz fəaliyyətini məcburi şəkildə limitləməyə məcbur olur. Biçim(Harwest) metodu ilə kiçik kütlə üçün az sayda məhsul istehsal edə və xidmət göstərə bilər. Menecerin qərarına əsasən müəssə ya fəaliyyət tamamilə dayandırılı və daha cəlbədicə sahə axtarışına başlaya , yada ki kiçik istehsal həcmi ilə küfayətlənə bilər.

Kiçik biznes idarəçiliyinin dəyərlərinin formalaşması biznes subyektlərinin fəaliyyətinin cəmiyyət tərəfindən müsbət qarşılanmasına və onların insanlar üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb etməsinə xidmət edir. Bu dəyərlər həmçinin istehlakçıların seçimlərinə birbaşa təsir göstərir. Müəssə daxili davranışların, işçi menecer davranışlarının , korporativ kodeksin əsası biznes dəyərlərinin formalaşdırması təşkil edir. Kiçik biznes nisbətən daha çevik olduğundan fəaliyyəti biznes etikası çərçivəsində həyata keçirmək üçün müsbət üstünlükləri vardır. Müştəri və işçilərlə sıx əlaqələrin qurulması onlarla

davranışın bu etika çərçivəsində həyata keçirilməsi vacibdir. Kiçik müəssələrin biznes etikası yönündə qəbul etdikləri qərarlar daha çox iqtisadi və ferdi subyektlərə təsir göstərir.

Tədqiqatlar göstərir ki, kiçik biznes subyektləri cəmiyyət nümayəndələri tərəfindən daha çox tənqiqə məruz qalırlar. Bu da onları yerləşdirdikləri ərazilər üzrə yerli adət-ənənələrə, qəbul olunmuş normalara uyğun etik kodekslər formalaşdırmağa və əhalinin müsbət rəyini qazanmağa vadar edir. Kiçik müəssələr öz biznes eikalarını formalaşdırarkən aşağıdakı amilləri nəzərə almalıdırlar.

- Fəaliyyət sahələri ilə bilavasitə əlaqəli olan məsələlərə fokuslanaraq bu yöndə daxili və xarici mühit amillərini nəzərə alaraq etik davranış kodeksi formalaşdırılmalıdır.
- Etik kodeks və dəyərlər hər bir çalışan tərəfindən qəbul olunmalı və onun təmini hər kəs üçün əsas vəzifələrdən biri olmalıdır. Biznes öz fəaliyyəti dövründə öz etik kodeksini və dəyərlərini rəhbər tutmalı və fəaliyyətində onlara istinad etməlidir.
- İşçilər qəbul olunmuş dəyərlər və etik kodeks haqqında məlumatlandırılmalı və vaxtaşırı bu məlumatlara yeniləri də əlavə olunmalıdır.
- Etik davranış kodeksi və dəyərlər yazılı şəkildə ictimayətə təqdim olunmalı və müəssəilə əlaqəsi olan hər kəs bu məlumatlarla tanış etdirilməlidir.
- Etik normalara və dəyərlərin tələblərinə nə dərəcədə əməl olunub-olunulmamasına nəzarət edilməli, bu qaydalara əməl etməyənlər cəzalandırılmalıdır.

Güclü etik kodeksin və biznes fəaliyyəti dəyərlərinin formalaşdırılması müəssəsinin rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinə və müsbət imicinin formalaşmasına şərait yaradır.

1. 2. Kiçik biznesin təşkili xüsusiyyətləri

Biznes subektlərinin təşkili biznes fəaliyyətinə başlamaq üçün atılması lazım olan ilk addımdır. Kiçik biznesin təşkili zamanı nəzərə alınacaq bir çox nüanslar vardır ki, onlar biznesin uğurlu olub olmamasını elə ilk mərhələdən müəyyən etmək gücündədir. Kiçik biznes subyektlərinin formalaşması ideyanın reallaşması prosesi olaraq əsasən fərdi sahibkarlar tərəfindən investisiya qoyuluşu vasitəsi ilə həyata keçirilir. Fəaliyyət sferası müəyyən olunur və müəssə formalaşdırılır. Bu zaman ilk olaraq fəaliyyət ərazisi müəyyən eilməli, müştəri dəyəri anlanılmalı, onların tələbatları araşdırılmalı və bu tələbatla müvafiq xidmət və ya məhsul istehsalı planı hazırlanmalıdır.

Kiçik biznesin ən geniş yayılmış növü ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən öz investisiyaları hesabına formalaşdırılmış müəssələrdir. Lakin, bazarda ortaqlıq, səhm qoyuluşu və nizamnamə kapitalı əsasında formalaşan, tam və məhdud məsuliyyətli kiçik biznes subyektləri də üstünlük təşkil edir. Fəaliyyətin növündən asılı olaraq biznesin təşkili xüsusiyyətləri də dəyişir.

Kiçik biznesin böyük əksəriyyətini ailə biznesləri təşkil edir. Bir çox hallarda ən uğurlu olanları da elə ailə biznesləri olur. Ailə biznesi hər hansı bir ailənin bir neçə üzvü ilə birlikdə təşkil və idarə etdikləri biznes növüdür. Biznes mühitində bir ailə üzvlərinin və ya yaxın qohumların birgə iştirakı bu biznesi güclü və dayanıqlı edir. Bu da onların gələcək perspektivlərini müəyyən edir. Bu gün Walmart, Ford, Mars kimi dünyanın böyük transmilli korporasiyaları başlanğıcda bir ailə biznesi olaraq bazara daxil olmuşlar.

Kiçik ailə biznesinin müsbət və mənfi cəhətlərini aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar.

Üstünlükləri	Çatışmazlıqları
<ul style="list-style-type: none"> • Ailə biznesləri rəqabətə və texnoloji dəyişikliklərə tez uyğunlaşırlar. • Ailə bizneslərində qərarqəbuletmə prosesi daha sürətli və səmərəli həyata keçirilir. • İşçi və menecerlər daha sadıq və səmərəli çalışır, əsas məqsəd uğrunda inamla addımlayırlar. • İqtisadi tənəzzül dövründə daha müdrək qərarların alınması belə müəssələr üçün xasdır. • İşçilər üçün, xüsusi ilə də yeni məzun olmuş tələbələr üçün kiçik ailə biznesləri ən cəlbedici iş yerləri və böyük kariyeranın başlanğıcı rolunu oynayır. • Müəyyən ailəni təmsil etdiyindən kiçik ailə bizneslərinin çox güclü etik kdeksləri və dəyərləri formalaşır. • Sosila məsuliyyətin icrasına xüsusi önəm verilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çevik olsalar belə çox zaman stabil inkişaf xəttini seçirlər • Ailədaxili münaqişələrin baş verməsi biznesin gələcəyini təhlükəyə atır və nüfuza ciddi xələl gətirir. • Daha təcrübəsiz və az bacarıqlı ailə üzvlərinin müəyyən vəzifələrə təyini bu işin keyfiyyətini azaldır. • Qərarların qəbuu zamanı bəzən hissi faktorların tesiri zamanı yanlış seçimlər edilə bilər. • Bir çox peşəkar menecerlər ailə şirkətlərində işləmək istəmirlər. • Biznesi böyütmək arzusu meydana gələndə kiçik ailə biznesləri maliyyə problemləri yaşaya bilərlər.

Ortaqlıq , nizamnamə kapitalı və səhimplərin bölgüsü əsasında formalaşdırılan kiçik biznes obyektlərində isə ortaqların və ya iştirakçıların hüquq və öhdəlikləri nizamnamə əsasında formalaşdırılır. İdarə heyəti təşkil olunur. Müəssə menecerin idarəçiliyinə verilir. Menecerin seçimi ya müəssə daxilindən seçmək, yada ki kənardan dəvət etməklə aparılır.

Yaradılacaq biznesin formasını və hansı sahədə fəaliyyət göstərməsini müəyyən etdikdən sonra bu müəssə üçün strategiya formalaşdırılmağa başlanılır. Düzgün və aydın planlarla təşkil olunmuş strategiya müəssənin uğurunun əsas açarıdır.

Müştərinin tələbatının müəyyən edilməsindən sonra ikinci önəmli məsələ biznesin resurslarla-pul, avadanlıq, işçi heyəti, bina və sairələrlə təmin olunmasıdır.

Kiçik bir mebel istehsalı biznesi timsalında biznesin təşkili xüsusiyyətlərini aydınlaşdırmağa çalışaq. İlk olaraq sahibkar bazardakı boşluğu görür və müştərilərin ehtiyaclarını qarşılamaq üçün kiçik bir mebel istehsalı müəssəsi açmaq istəyir. Bunun üçün ona bina, maliyyə vəsaitləri, işçilər, dəzgah və xammal ehtiyacdır. Təmin olunmuş resurslardan biznesin fəaliyyət məqsədinə uyğun olaraq necə istifadə olunması bu müəssə üçün hazırlanacaq strategiyadan asılıdır. Strategiya qarşıya qoyulmuş əsas məqsəd və o məqsədə çatmağa kömək edən planlar toplusudur. Özündə strateji planlaşdırmanı və strateji idarəetməni birləşdirir. İkisi də mühümdür. Strateji planlama qarşıya qoyulmuş məqsədə qısa və ən səmərəli yolla necə nail olunacağını, resurs və maddi texniki imkanlardan nə dərəcədə istifadə ediləcəyini əks etdirdiyi halda, strateji idarəetmə bütün bu planları reallığa çevirmiyə fokuslanır. Planlaşdırma və idarəetmə zamanı strategiya ilə bağlı aşağıdakıları nəzərə almaq lazımdır.

- İstehsal xəttin: istehsala uyğun olaraq məhsulların çeşidlənməsi və texnoloji sxemin formalaşdırılması. Bizim nümunədə bu mərhələ üçün hazırlanacaq mebel

növlərinin və modellərinin müəyyənləşdirilməsi və onların texnoloji istehsal ardıcılığının dəqiqləşdirilməsi ola bilər.

- Müştərilər: kiçik biznesin xitab etdiyi və potensial müştəri kimi yanaşdığı əhali qrupları müəyyənləşdirilməlidir. Mebel istehsal edən kiçik müəssə üçün bu qrup ıtraf ərazilərdə yaşayan əhali , xüsusi ilə də yeni ailə həyatı qurmuş cəxslər ola bilər.

- Coğrafi ərazi: yeni yaradılacaq biznesin xüsusiyyətləri onun yerləşdiyi ərazi üçün nə dərəcədə uyğundur. Bu həm müəssəsinin həm də onun müştərilərinin təsnifləşdirilməsi üçün önəmlidir. Kimyəvi məhsular istehsal edən bir müəssəsinin insanların məskunlaşm ərazilərindən uzaqda yerləşməsi daha məqsədə uyğundur. Eləcə də mebel istehsalı müəssəsinin də sıx məskunlaşma ərazilərinə yaxınlıqda və şəhər ətrafi regionlarda yerləşdirilməsi.

- Təhçizatçı və çatdırılma : yeni yaranmış biznes sahəsi üçün təhçizatçıların və müştərilərlə əlaqə kanallarının önəmi çox böyükdür. Təhçizatçılar istehsalı vacib resurs və xammala təmin edirlər. İstehsalın fasiləsiz davamlılığını təmin etmək üçün bir neçə təhçizatçı ilə eyni zamanda əməkdaşlıq etmək daha səmərəlidir. Çatdırılma və ya müştərilərlə əlaqə kanalları birbaşa və ya dolaylı ola bilər. Bu fəaliyyətin növündən asılıdır. Mebel istehsalında müəssə birbaşa müştərilərlə əlaqəyə girir və satışı həyata keçirir.

Nə qədər mükəmməl hazırlanmış stratejiya olsa belə tətbiqetmələr zamanı stratejiyanı qiymətləndirmək və nəzərdən keçirmək lazımdır.

Biznes planının hazırlanması kiçik biznesin təşkilati quruluş cəhətdə formalaşmasının əsasını təşkil edir. Biznes planının kiçik biznes üçün iki üstünlüyü fərqləndirilir. Mükəmməl və cəlbedici biznes plan həm müəssəsinin yüksələn xəttlə inkişafına həm də gələcəkdə bu biznes planla yeni investor cəlbunə kömək edir. Biznes planının hazırlanması zamanı xüsusi ilə gəlir-xərc hissəsinə , biznesin gələcək prespektivlərinə

fikir vermək , statistik göstəricilərlə zəngin olan, faliyyətin qısa mahiyyətini əks etdirən xülsə hazırlamaq lazımdır. Bu biznesplanın inandırıcı və cəlbedici olmasını təmin edir.

Kiçik biznesin formalaşdırılmasının normativ hüquqi bazası: Biznes fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün müəsinin hüquqi cəhətdən əsaslandırılmış normativ bazası olmalıdır. Təbbi ki, bu dövlətlərin kiçib biznesə münasibətindən asılı olaraq dəyişir. Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabinetinin 2015-ci il iyun ayının 5-i qəbul olunmuş 215 nömrəli qərarın əsasən təsdiq edilmiş “İri, orta və kiçik sahibkar meyarları”na uyğun olaraq kiçik sahibkarlara işçilərinin orta sayı 25 nəfərədək, illik ümumi gəlirləri isə 200 min manatadək olan biznes müəssisələri aid edilirlər. Ayrı-ayrı dövlətlərdə yerləşmə coğrafiyalarına görə bizneslərə müxtəli siyasətin tərkibi kimi baxılır. Regionlarda biznesin inkişafı bir çox dövlətlərin iqtisadi siyasətinə uyğun olduğundan kiçik biznesə dəstək və qayğı götürür əlavə subsidiya və vergi güzəştləri tətbiq olunur. Kiçik biznes fəaliyyəti hüquqi şəxs (müəssə yaradılması hesabına)- ortaqlıqlar, korporasiya və səhimdar cəmiyyətlər, tam ortaqlıqlaql şəklində və ya fiziki şəxs (ayrı ayrı fərdlərin biznes fəaliyyəti) fərdi sahibkarlıq statusu ilə həyata keçirilə bilər.

Fərdi sahibkarlıq fiziki şəxsin təşkil etdiyi və nəticədə mənfəət əld etmək istədiyi biznes forması olub, tamamilə onun mülkiyyətində olan və fəaliyyətinə görə onun məsuliyyət daşdığı biq təşkilatı quruluşdur.

Hüquqi şəxs təşkil etməklə yaradılan biznes formalarında bütün fəaliyyət təşkil olunmuş hüquqi şəxs üzərindən həyata keçirilir. Bu hüquqi müəssənin qanunla və nizamnamə kapitalı vasitəsilə təsdiq olunmuş mülkiyyəti olur. Hüquqi şəxsi təşkil etmiş sahibkarlar yalnız öz öhdəliklərinə cavabdeh olurlar. Hüquqi şəxs olaraq təşkil olunan və kiçik biznes forması olaraq daha çox istifadə olunan bizneslərə aşağıdakıları misal göstərmək olar.

- Ortaqlıqlar nizamnamə kapitalı müvafiq olaraq ortaqlar arasında bölünür və ortaqlar eyni hüquq və vəzifələrə malik olurlar. Ortaqlığın tam və komandit ortaqlıq olaraq iki növü fərqləndirilir. Tam ortaqlıqda ortaqlar öz əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar. Komandit ortaqlıqda isə öz mülkiyyəti ilə məsuliyyət daşıyan tam ortaqlar və yalnız iştirakçı payının həcmi qədər məsuliyyət daşıyan komandit ortaqlar biznes fəaliyyətinə birgə başlayırlar.
- Səhmdar cəmiyyət nizamnamə kapitalı nizamnaməyə uyğun olaraq iştirakçılar arasında bölünmüş biznes formasıdır. Nizamnamə kapitalının həcmi səhm buraxılışı vasitəsi ilə artıb azala bilər. Həmçinin belə biznesdə idarəetmə səhm sayı çox olan səhmdar tərəfindən həyata keçirilir. Bir səhm bir səsə bərabərdir.

Daha sonra biznesin fəaliyyətinin tamhüquqi bazasını formalaşdırmaqdan ötrü biznes subyekti qanunla müəyyən olunmuş dövlət orqanlarında, ədliyyə qurumlarında və vergi idarələrində qeydiyyatdan keçməlidirlər.

Kiçik biznesdə marketingin xüsusiyyətləri: Marketing bazar araşdırmaları ilə istehlakçının tələblərini öyrənərək bu tələbə ən uyğun məhsul və ya xidmətin yaradılmasını təmin edən, həmçinin alıcılarla müəssə arasında əlaqə rolunu oynayan, müştəriləri məhsulların almasına həvəsləndirən fəaliyyət toplusudur. Kiçik biznes subyektləri üçün marketingin xüsusi əhəmiyyəti vardır. Yaxşı təşkil olunmuş marketingin fəaliyyəti nəticəsində müəssə alıcıya lazım olan məhsulu təqdim edir, onu alış prosesinə həvəsləndirir, sadıq müştəriyə çevirir. Bazarın segmentləşdirilməsi, hədəf marketingi, marketing mix, marketingin daxili və xarici ətraf mehihi müəssənin fəaliyyəti ərzində seçəcəyi marketing strategiyasını müəyyənləşdirir. Nəyinki kiçik biznes hətta böyük korporasiyalar da Marketingin əsas 4P strategiyasını derindən mənimsəyərək maksimum uyğunlaşmağa çalışırlar. 4P strategiyasının əsas məqsədi istehsalın 4 faktorunu birləşdirməkdir.

- Product (Məhsul) istehsalın nəticəsində müəssəsin bazara təklif etdiyi hər hansı məhsul
- Price (Qiymət) istehsal etdiyi məhsul və ya xidmətin vahid qiyməti müəyyənləşdirilməlidir.
- Place (Məkan) məhsul və ya xidmətin təklif olunduğu müəyyən ərazi seçilməlidir.
- Promotion (Tanıtım) Artıq müştərilərə müəyyən məhsulun və ya xidmətin müəyyən ərzə müəyyən qiymətə satıldığını çatdırmaq satışı həvəsləndirmək üçün müxtəlif kampaniya və güzəştlər təşkil etmək lazımdır.

Kiçik bizneslər adətən B2C – “biznesdən istehlakçıya” marketinq mədəlindən istifadə edirlər. Kiçik bir mebel istehsalı müəssəsi, gül dükanı və ya market əsasən son istifsdeçiyə fokuslanırlar. Lakin B2B “biznesdən biznesə” mədəlini də seçən kiçik müəssələr vardır. Belə müəssələr əsasən aralıq məhsullar istehsalı ilə məşğul olan kiçik biznes subyektləridirlər.

Müəyyən gəlir həddini keçdikdən sonra müəssə davamlı şəkildə marketinq araşdırmalarına vəsait ayırlaladır. Bunun əsasında güclü marketinq strategiyası qurulmalıdır. Efektiv marketinq strategiyası müəssəni əlavə xərclərdən azad edecek, istehsalın uzunömürlülüyünə , gəlirin maksimumlaşmasına təminat olacaq.

Bu gün rəqamsal marketinq kiçik biznes üçün inanılmaz imkanar təklif edir. İnternet üzərindən reklam vermək, sosial şəbəkələrdə fəaliyyət

haqqıda məlumat və postlar paylaşmaq, internet saytlarının hazırlanması və bəzi xidmətlərin hətta online olaraq həyata keçirilməsi kiçik müəssələrin müasir texnoloji yeniliklərdən öz xeyrinə istifadə etməsidir ki bu da sonda biznesin tanınmasına və fəaliyyətin davamlı olmasına gətirib çıxarır.

Kiçik biznesin mühasibatçılıq işləri və kapital dövriyyəsi :

Bir çox kiçik biznes müəssələri fəaliyyətə başladıqdan sonra belə mühasibat və maliyyə işlərində ciddi problemlərlə üzləşirlər. Bunun əsas səbəb fərdi sahibkarların çoxunun mühasibat sahəsində daha məlumatlı olmasından irəli gəlir. Mühasibatçılıq-müəssəsinin maliyyə ehtiyatlarının və pul dövriyyəsinin , köçürmə və ödənişlərin , maddi texniki bazasının, inventar və avadanlıqlarının , gəlir və xərclərinin qəbul olunmuş qayda və sistemlə təqdim olunması işlərdir. Mühasibatçılığın nəticəsi olan maliyyə hesabatları İnvestorları . menecerləri və ümumilikdə bütün cəmiyyəti biznesin fəaliyyətinin nəticələri barəsində məlumatlandırır. Mühasibat özü iki qola ayrılır. İdarəetmə mühasibatçılığı- əsas məqsədi idarəçiləri biznesin hazırkı vəziyyəti ilə tanış etmək, onlara idarəetmə prasesini mükəmməlləşdirməyə yardım etməkdir. Maliyyə mühasibatının məqsədi isə fəaliyyəti rəqəmlərlə catdırmaqdır. Fəaliyyət həcmindən asılı olmayaraq bütün müəssələm maliyyə hesabatı təqdim etməlidirlər hətta işçisi olmayan bizneslər də belə. Kiçik bizneslər üçün mühasibat işlərinin aparılması biznesin gəlir xərc strukturunun , büdcəsinin formalaşdırılması və idarəedilə bilən olması baxımından müsbət təsirə malikdir.

Kiçik biznes sahibləri çox zamann çıxış yolu kimi mühasib işə götürmə haqqında qərar verirlər. Lakin bu yalnız qərardır. Çünki, kiçik biznes fəaliyyəti zamanı çox mürəkkəb olmayan bir neçə maliyyə hesabatlarının hazırlanması üçün əlavə mühasib işə götürmək əlavə xərc yaradacaqdır. Bunu əvəzinə müqavilə ilə mühasib cəlb etmək daha məqsədə uyğun olardı.

Kiçik biznesə lazım olacaq üç əsasə maliyyə hesabatı fərqləndirilir.

- **Balans hesabatı** (Balance Sheet) spesifik zaman ərzində müəssəsinin hazırkı durumunu əks etdirir. Aktivlər-müəssəsinin sahib olduqları ehtiyatlardır ki, onların hesabına müəssəsinin gələcək fəaliyyəti təmin olunur. Aktivlər özləri də

uzunmüddətli , qısa müddətli , sabit və dəyişən , aktivlərə bölünürlər. Bir il ərzində istifadəsi nəzərdə tutulan aktivlər qısamüddətli , bir neçə il ərzində istifadə oluna bilən aktivlər isə uzunmüddətli aktivlər adlanır. Mebel istehsalı üçün lazım olan xammal qısamüddətli , avadanlıq və maşınlar isə uzunmüddətli aktivlər hesab oluna bilər.

Öhdəliklər biznesin digər bizneslər və ya fərdi şəxslər qarşısındakı borclarıdır. Bankdan götürülən kreditin məbləği və ya alınmış xammala görə ödənilməli olan vəsait öhdəliklərdə öz əksini tapır. Öhdəliklər cari öhdəliklərə-əməkhaqqına və digər xərclərə , ödənilməli olan haqlara –xammal və ya əsas kapitalın alınmasına görə ödənilməli olan ödənişlərə və ödənilməli olan borclara-ayrı ayrı şəxslərə, banklara olan kredit borclarına bölünür.

Mülkiyyətçi kapitalı sahibkarın ilk olaraq fəaliyyətə başlaması üçün investitsiyə və sonrakı dövrdə təkrar investisiya etdiyi vəsaitlər hesabına formalaşır. Cari dövrdə biznesin aktivləri onun öhdəlikləri ilə mülkiyyətçi kapitalının cəminə bərabər olmalıdır.

$$\text{Aktivlər} = \text{Öhdəliklər} + \text{Mülkiyyətçi kapitalı}$$

- **Gəlir Xərc hesabatı** (Income Statement) müəyyən dövr , əsasən bir illik vaxt müddətində biznesin nə dərəcədə gəirli olduğunu müəyyənləşdirən hesabat növüdür. Adından da məlum olduğu kimi əsasən iki göstərici arasındakı fərqdən istifadə olunur. Gəlir və xərc. Gəlir bir il ərzində biznesin fəaliyyəti nəticəsində onun əldə etdiyi maliyyə ehtiyatlarının ümumi məbləğini əks etdirir. Əsasən biznesin təkil etdiyi məhsulun və ya xidmətin sayının onun qiymətinə vurulması ilə hesablanır. Xərc isə əməliyyat üçün istifadə olunan xərclənən vəsaitlərin məcmsudur. Xammal xərcləri, istehsal xərcləri , adminstrativ xərclər, amortizasiya xərcləri və digər bu kimi xərclər ümumi xərci formalaşdırır.

Mənfəət ümumi gəlirdən ümumi xərcləri çıxıldıqdan sonra alınır və bir il ərzində biznesin necə səmərəli fəaliyyət göstərdiyini əks etdirir.

$$\text{Mənfəət} = \text{Gəlirlər} - \text{Xərclər}$$

- **Pul axınları hesabatı** (Cash-Flow Statement) biznesin fəaliyyətinin müəyyən dövrü üçün pul vəsaitlərinin daxilolma və xaricolmalarını əks etdirərək pul kütləsinin hərəkət istiqamətlərini araşdırır. Kiçik biznes sahibləri üçün bu növ hesabat əsas pul vəsaitinin hara və ne üçün xərcləndiyini və bu xərclərin yenidən hansı formada biznesə qayıtdığını müəyyən etmək cəhətdən daha faydalıdır. Burada əsas anlayışlar pul kütləsinin daxilolma və xaricolmasıdır. Biznesə pul kütləsinin daxil olması aşağıdakılar hesabına mümkündür.

Məhsul və xidmətlərin satışından:

Biznesin kreditor borclarının ödənilməsindən:

Divident və ya faiz dərəcələrindən və s. :

Pul kütləsinin xaricolması isə aşağıdakı amillər üzərində qurulur

Xammalın, avadanlıq və dəzgahların alınması:

İşçilərə əməkhaqqının verilməsi:

Faiz dərəcələri və vergilərin ödənilməsi:

Kiçik biznesdə dəyər zəncirinin formalaşdırılması(Supply Chain): Hər bir kiçik biznes müəyyən fəaliyyət növü ilə məşğul olur. Hər bir məhsulun və ya xidmətin ərsəyə gəlməsi zamanı müəssisənin əsas dəyər formalaşdırıcı bölmələri son məhsulu istehsal edib bazara təqdim edir. Bütün dəyər yaradan bölmələr ardıcıl şəkildə dəyər zəncirini formalaşdırır. Dəyər zənciri sistemli və inteqrasiyalaşmış sistem olub xammal, istehsal bilimi, maliyyə ehtiyatları hesabına müəssisələrdə, anbarlarda, çatdırılma kanallarında, satış mərkəzlərində son məhsulun formalaşmasını əks etdirən istehsal mərhələlərini özündə cəmləyir. Lakin, dəyər zəncirinin idarəedilməsi yalnız xidmətlərin və məhsulların istehsalı ilə limitlənir. Uğurlu dəyər zəncirini formalaşdırılması üçün güclü maliyyə ehtiyatları tələb olunur. Üstəlik bizneslər müştəri və təchizatçılarla əlaqələrini də

genişləndirməli informasiya mübadiləsini inkişaf etdirməlidirlər. Kiçik biznes subyektləri tərəfindən dəyər zəncirinin idarəedilməsi aşağıdakı bir sıra müsbət hallarla nəticələnə bilər.

- Təhçizatçı və müştərilərlə əlaqələrin möhkəmlənməsi: Müştəri məmuniyyətinin təmin olunması müəssəsinin uzunmüddətli fəaliyyətinə , təhçizatçılarla əlaqələrin yüksəlməsi xərclərin azalmasına , gəlirlərin artmasına və biznesin iqtisadi təhlükəsizliyinin inkişafına səbəb olur.
- Səhflərin və zay məhsulların sayının azaldılması: Mükəmməl hazırlanmış təhçizat zənciri istehsalın zaman və resurs itkisiz , minimum zay məhsulla ərsəyə gəlməsinə şərait yadır.

1. 3. Kiçik biznesin aparılmasında menecer məharəti və keyfiyyətləri:

Hətta bir işçidən ibarət biznesin də idarəetmə sisteminin qurulmasına ehtiyacı var. Düzgün və nizamsız menecment sistemi müəssəsinin uğursuzluğu ilə nəticələnir. Hər gün şirkətin fəaliyyətini davam etdirmək üçün menecerlər tərəfindən görülən tədbirləri sistem halında birləşdirsək bütün bu fəaliyyətlərin menecmentin təməli olan dörd əsasfunksiy üzərində qurulduğunu görürük.



Planlaşdırma Təşkiletmə İcra etmə Nəzarət

- Planlaşdırma: biznesə öz hədəf və məqsədlərinə daha səmərəli yolla nail olmağa, səhvlərdən və əlavə xərclərdən can qurtarmağa, resurslardan lazımınca istifadə etməyə kömək edir.
- Təşkilətmə planlaşdırma əsasında görülməli işləri, hazırlanacaq məhsulları və təqdim ediləcək xidmətləri müəyyənləşdirərək başlanğıc və son nəticə arasındakı fəaliyyətlər planını özündə cəmləşdirir. İşçilərin seçilməsi və idarə olunması bu funksiyanın tərkibinə daxildir.
- İcraətmə planlaşdırılmış və təşkil olunmuş sistemi reallaşdırmaqdır. Nəzəri cəhətdən qurulmuş sistemin real mühitə necə uyğunlaşacağı bu mərhələdə sınaqdan keçirilir.
- Nəzarət menecment sisteminin ən vacib funksiyalarından biri olub özündən əvvəl icra edilmiş bütün mərhələlərin nəticələrinə nəzarət edir. Prablem yarandıqda bu prablemin biznesə zərəri olmadan və onun fəaliyyətini ləngitmədən aradan qaldırılmasına xidmət edir. Nəzarətin effektiv olması üçün əvvəlcədən nəzarət obyektinin ideal standartları müəyyən olunmalıdır. Sonra nəzarət zamanı qeydə alınan mövcud vəziyyət bu standartlarla qarşılaşdırılmalı və nəticə əldə olunmalıdır. Standartdan kənarlaşmalar aradan qaldırmaq üçün fəaliyyət planı hazırlanmalı və icra olunmalıdır.

Kiçik biznes menecment sisteminin bu dörd funksiyasının tələblərini tam şəkildə yerinə yetirməlidir .

Kiçik biznesin təşkili və idarə olunması peşakar idarəetmə qabiliyyəti tələb edir. Texniki , konseptual, düzgün qərar qəbulətmə kimi müsbət bacarıqlar peşakar idarəetmənin tələbidir.

Menecer idarəetmə prosesini idarə edən , müəssəsinin fəaliyyətini tənzimləyən onunla bağlı qərarlar qəbul edən şəxsdir. Biznesin uğurlu olması menecerin bilik və bacarığından, idarəetmə qabiliyyətindən, təcürbəsindən asılıdır. Tutduqlarə vəzifələrə

görə menecerlər üç qrupa – top menecerlərə , orta səviyyəvi menecerlərə və menecerlərə bölünürlər. Menecerlər fəaliyyəti təmin etmək üçün birbaşa istehsalatda və ya biznes mühitində öz vəzifələrini icra edirlər. Orta səviyyəli menecerlər nüəyyən şöbə , filyal və digər bu kimi strateji əhəmiyyətli bölməkərdə vəzifələrini icra edirlər. Top menecerlər isə bütün biznesi idarə edən və bu biznes üçün cavabdehlik daşıyan menecerlərdir.

Kiçik müəssələrdə çox zaman mülkiyyətçi özü menecer olaraq fəaliyyət göstərir. Bu zaman mülkiyyətçi öz menecer fəaliyyətini bütün üç qrupa da aid edə bilər. Lakin praktikada bu işçilər arası fikir ayrılığına səbəb olduğundan , mülkiyyətçinin menecer kimi fəaliyyəti kiçim müəssələr üçün əsasən adi menecerlər olduqda daha səmərəli olur. Biznesin inkişafı dövründə mülkiyyətçi top menecer vəzifəsinə keçərək aşağı səviyyəli menecerləri işə qəbul edə bilər.

Biznes fəaliyyətə başladığı dövrdən iqtisadi mühit və biznes şərtləri durmadan dəyişir ki, bu da menecerlərin öz üzərlərində işləməsini yeni bilik və bacarıqlara yiyələnməsini zəruri edir. Yüksək ixtisaslı menecer aşağıdakı bacarıqları özündə formalaşdırmalıdır.

- Peşəkar idarəçilik bacarığı təşkilatı və insanları məqsədlərinə doğru apara bilmə-liderlik qabiliyyəti. Məsuliyyət götürmə və insanların inamını qazana bilmə idarəetmə bacarığının əsasını təşkil edir.
- Texniki bilikləri menecerlərin spesifik –öz fəaliyyəti sahəsindəki texnoloji sığemi və əməliyyatlar ardıcılığını bilməsidir. Bu keyfiyyətli idarəetmənin əsaslarından biridir. Xüsusi ilədə birbaşa proseslərin mərkəzində olan adi menecerlər üçün. İdarəçi idarəetmə mühitini tam şəkildə qavrayır, onun incəliklərinə aqah olur və işçiləri bu mühitə uyğunlaşdırır.
- İnsanlarla münasibət qurma bacarıqları, onları həvəsləndirmək, onlarla ünsiyyət qurmaq, problemlərini həll etmək menecerlə həm işçilər , həm təhçizatçılar, həm də ki digər şəxslər arasındakı münasibətlərin normal qurulmasına xidmət edir. Bu keyfiyyətlər sırsayna menecerin biznesə sədaqəti,

insanlarla münasibət zamanı səmimiliyi, dəqiq və punktuallığı da əlavə olunarsa bu menecerin öz işində uğur qazanacağına təminatdır.

- Qərar qəbul etmə bacarığı çətin anlarda biznes üçün alternativ, ən səmərəli qərarların seçilməsi prosesidir. Problemin müəyyən olunması, onun həllinə yönəldilmiş alternativ variantların təqdim olunması, onların içərisindən ən səmərəlisini seçilərək son qərar kimi qəbul olunaraq reallaşdırılması və sonda bu qərarın təsir dərəcəsini və effektivliyini müəyyən etmək qərar qəbul etmə prosesinin nə dərəcədə vacib və məsuliyyətli olduğunu bir daha sübut edir. Düzgün və səmərəli qərar qəbul etmək heç vaxt asan deyil, amma belə qərarların kiçik biznes üçün çox böyük həyati əhəmiyyəti vardır.

Kiçik biznes menecerləri üçün digər tələb olunan bacarıqlardan biri də etik qərarların qəbul olunma bilməsidir. Böyük müəssisə və transmilli şirkətlərdən fərqli olaraq kiçik müəssisələrin qərarları cəmiyyətdən birmənalı olaraq qarşılanmaya bilər. Bu zaman qərarqəbulu zamanı mütləq əlavə detallara fikir vermək lazımdır. Kiçik biznes olaraq qərarların qəbulunun ətraf mühitdə, xüsusilə müştəri və işçilərdə müəssisə haqqında necə təsəvvür yaratdığını müəyyənləşdirmək lazımdır.

Biznesin təşkilatı növündən asılı olmayaraq idarəçiliyin 4 əsas vəzifəsi fərqləndirilir.

- Müəssisənin fəaliyyətini planlaşdırmaq və fəaliyyət məqsədini müəyyən etmək.
- Ayrı –ayrı struktur vahidlərinin və işçi heyətinin vəzifələrini müəyyən etmək, onlara vəzifə təlimatı hazırlamaq və iş bölgüsünü təşkil etmək.
- Müəssisənin ierarxik strukturu formalaşdırmaq, işçi menecer əlaqələrini müəyyən edən çərçivələri yaratmaq:
- İşçilərin iş prosesinə nəzarətin həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsi. Onların karyera imkanlarına nəzarət və onların özünü inkişafında maraqlı olmaq:

Kiçik biznes fəaliyyəinə başlayarkən ilkin olaraq menecerlər komandası formalaşır. Menecerlərin seçimi məsuliyyətli və çətin mərhələdir. Əsas məsələ bütün kamanda üzvlərini vahid məqsəd ətrafında birləşdirməkdir. Biznesin idarəedilməsi üçün menecerlərin seçilməsi və idarəetmə sisteminin formalaşdırılması özündə üç mərhələni cəmləyir.

- İlk mərhələdə menecerlər komanda daxilində iş bölgüsü nəticəsində qruplaşdırılır. Kordinasiyanın təşkili üçün onların bir birləri ilə şəxsi tanışlığı aparılır.
- Daha sonra bu komanda daxilində lider müəyyən olunur, görüləcək işlər planlaşdırılır. Fəaliyyət toplusu tərtib edilir. Ola bilsin menecerlər səviyyə xarakterinə görə adi, orta səviyyəli və top menecerlərə bölünsünlər.
- Sonda ideal idarəetmə mühiti və komandası formalaşır. Bütün bölmələr arasındakı kordinasiya mükəmməl şəkildə təşkil olunur. Rehbərlər təbəçiliyindəkiləri tanıyır və onlarla yaxşı işgüzar əlaqələr qururlar.

Fəsil II. Ölkədə kiçik biznesin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi

2. 1. Kiçik biznes- qeyri –neft sektorunun inkişaf etdirilməsinin əsas aləti kimi :

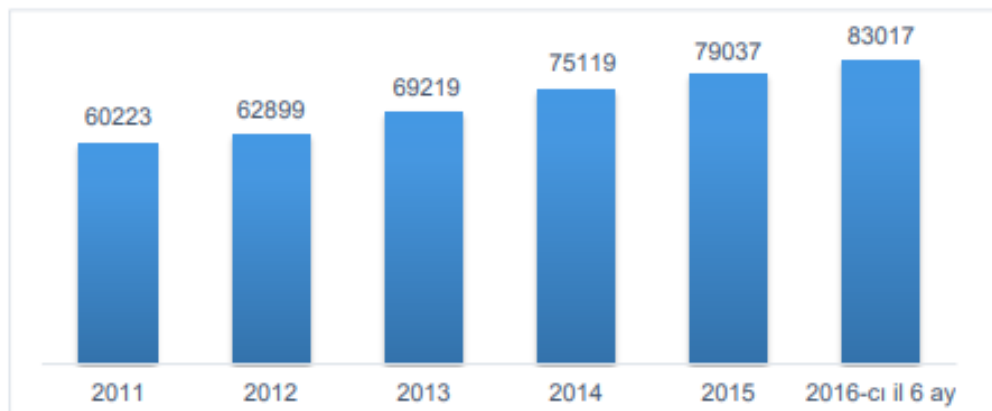
Öncəki başlıqlarda da qeyd edildiyi kimi kiçik biznes sahibkarlığın mühüm hissəsi olaraq ölkələrin iqtisadiyyatında əsaslı mövqeyə malikdir. Ölkədə kiçik biznesin geniş və yüksələn xəttlə inkişafı istər cəmiyyətin, istər ölkənin istərsədə ümumi iqtisadiyyatın xeyrinə bir sıra müsbət dəyişikliklərin həyata keçirilməsidir. Xüsusilə də inkişaf etməkdə olan və keçid iqtisadiyyatı dövrünü yaşayan dövlətlərin ümumidaxili məhsulunda kiçik biznesin yaratdığı dəyər xüsusi çiqiyi malikdir. Azərbaycan Respublikası öz müstəqilliyini ikinci dəfə bərpa etdikdən sonra iqtisadiyyatın azad

bazar münasibətləri üzərində qurulması yolunu seçdi. Artıq iqtisadiyyat azad bazarlarda tələb təklifin tarazlığı ilə müəyyənləşdirilən qaydalarla fəaliyyət göstərməyə başladı. Kiçik biznes müəssələrin ölkə iqtisadiyyatı üçün önəmi daha da yüksəldi. Dövlət kiçik sahibkarlığın inkişafı və sahibkarların biznesə həvəsləndirilməsi üçün müxtəlif tədbirlər toplusu həyata keçirdi, normativ-hüquqi baza formalaşdırıldı, biznes subyektlərinin qeydiyyatda alınması- ümumilikdə təşkil olunması sadələşdirildi, vergi güzəştləri və dövlət transferləri tətbiq olundu. İqtisadi İnkişaf Nazirliyi tabeliyində kiçik və orta sahibkarlığa dəstək , onların üzləşdikləri çətinlik və problemləri aradan qaldırmaq, onlara maliyyə yardımları göstərmək , yerlərdə sahibkarları marifləndirmək üçün bir sıra şöbə və qurumlar formalaşdırıldı. Reklam fəaliyyəti, anti inhisar , rəqabət haqqında qərar lar qəbul olundu və onların icrası təmin edildi. Görülən bütün tədbirlər kiçik və orta sahibkarlığın sürətli inkişafı ilə nəticələndi. “World Development Indicators” hesabatına əsasən ölkəmizdə 2004-cü ildə kiçik biznes subyektlərinin ümumi dövriyyəsi 1. 3 milyard dollara (ÜDM-nin 15%-nə), 2005-ci ildə 2. 1 milyard dollara(ÜDM-nin 16%-nə), 2006-cı ildə 3 milyard dollara (ÜDM-nin 15%-nə) qədər yüksəlmişdir. Aşağıdakı cədvəldə uyğun olaraq 2004, 2005 və 2006 –cı illər ölkə ərazisində qeydiyyatda olmuş və fəaliyyət göstərmiş kiçik biznes müəssələrinin və onların işçilərinin sayı göstərilmişdir. ³

³ Cədvəl və məlumatlar Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası tərəfindən həyata keçirilən Azərbaycan Biznes Muhitinin Təkmilləşdirilməsi Layihəsi çərçivəsində hazırlanmış “Azərbaycanda Kicik və Orta Muəssisələr üzrə Araşdırma” hesabatından götürülmüşdür.

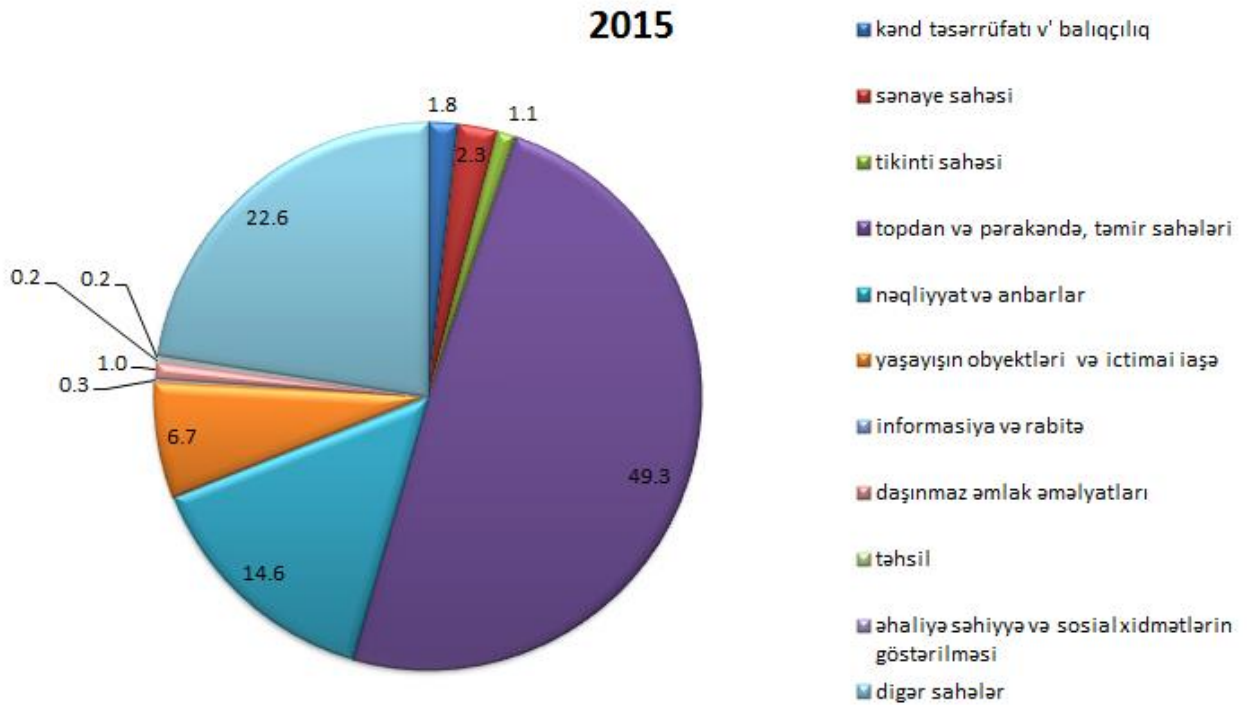
	2004		2005		2006	
	Biznesin sayı	İşçilərin sayı	Biznesin sayı	İşçilərin sayı	Biznesin sayı	İşçilərin sayı
Kiçik müəssələr	17 028	68 565	11 982	73 477	12 232	90 134
Fərdi sahibkarlar	144 406	292 654	166 558	678 848	171 776	922 215
Ümumi	161 433	361 218	178 540	761 294	184 008	1 012 348

Keçdiyimiz illər ərzində ölkə iqtisadiyyatının neftdən asılılığını azaltmaq və qeyri neft sektorunun inkişafını təmin etmək üçün görülən tədbirlərin mərkəzində kiçik bizneslərin inkişafı, o cümlədən yerlərdə özünü məşğulluğun təmin olunmasıdır. Araşdırmalara əsasən kiçik biznes subyektlərinin təxminən 28 %-i ticarət sahəsində 18%-i kənd təsərrüfatında, 15%-i ictimai və şəxsi xidmət sektorlarında, digərləri isə maşınqayırma, nəqliyyat, emal sahələrində fəaliyyət göstərirlər. Bütün kiçik bizneslərin yarısından çoxu -58 %-i paytaxt ərazisində fəaliyyət göstərir. 2011 - 2016-cı illərdə kiçik biznes müəssələrinin artım tempi aşağıdakı qrafikə uyğun gəlir.



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi

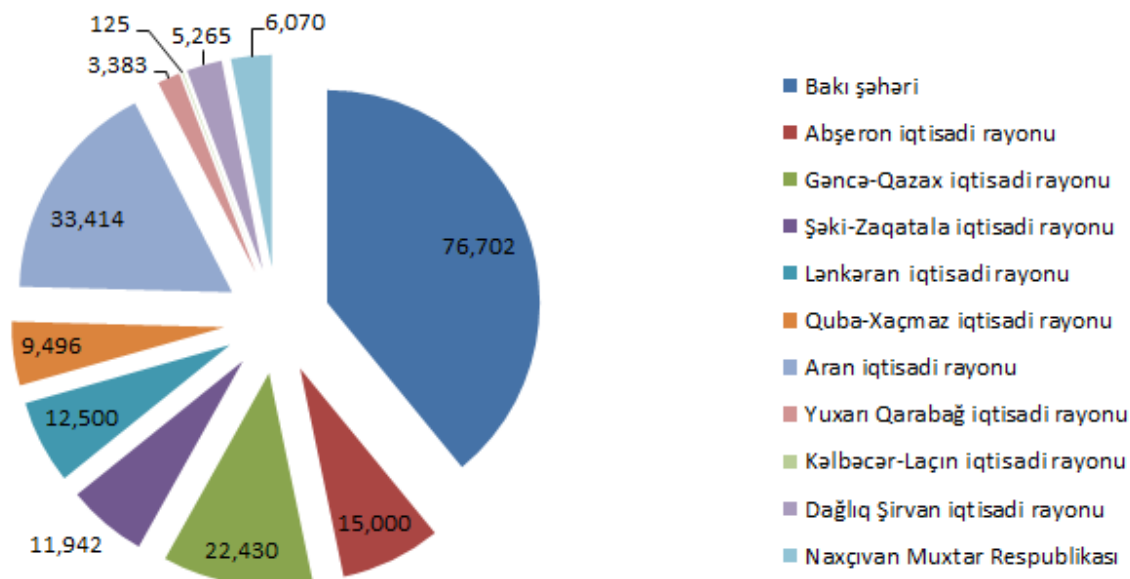
Qrafikdən də görüldüyü kimi təkcə 2016-cı iln ilk 6 ayı arzində təşkil olunmuş kiçik biznes subyektlərinin sayı 2015-ci ildə bütün il ərzində qeydiyyatdan keçmiş kiçik bizneslərdən 3980 vahid çoxdur.



Yuxarıdakı qrafikfə 2015-ci il üzrə kiçik biznesin iqtisadiyyatın sahələri üzrə şaxələnməsi qrafik olaraq öz əksini tapmışdır. Görüldüyü kimi ən çox kiçik biznes topdan və pərakəndə satış və təmir sahələrində (49.3%), ən az sayda kiçik biznes isə təhsil və səhiyyə sahəsində (0.2%) fəaliyyət göstərməkdədir. Statistik məlumatları incələyərkən belə qərara gəlmək olar ki, pərakəndə satış biznesini sahibkarlar üçün cəlbedici və maraqlı edən əsas səbəb bu sahələrin dahaz az xərc tutumlu olması, Struktur vahidlərinin təşkilinin mövcud nümunələrinin olmasıdır. Belə bizneslər qoyulan investitsiyanı tez bir zamanda gəlir olaraq sahibkara geri qaytarır.

Nisbətən elmtutumlu sahələrdə isə təşkilati strukturun nisbətən daha səmərəli qurulmaması və rentabellik dərəcəsinin özünü daha gec doğrultması səbəbindən fəaliyyət göstərən kiçik bizneslərin sayı daha azdır.

2015 Kiçik biznes sayı ölkə regionlarında

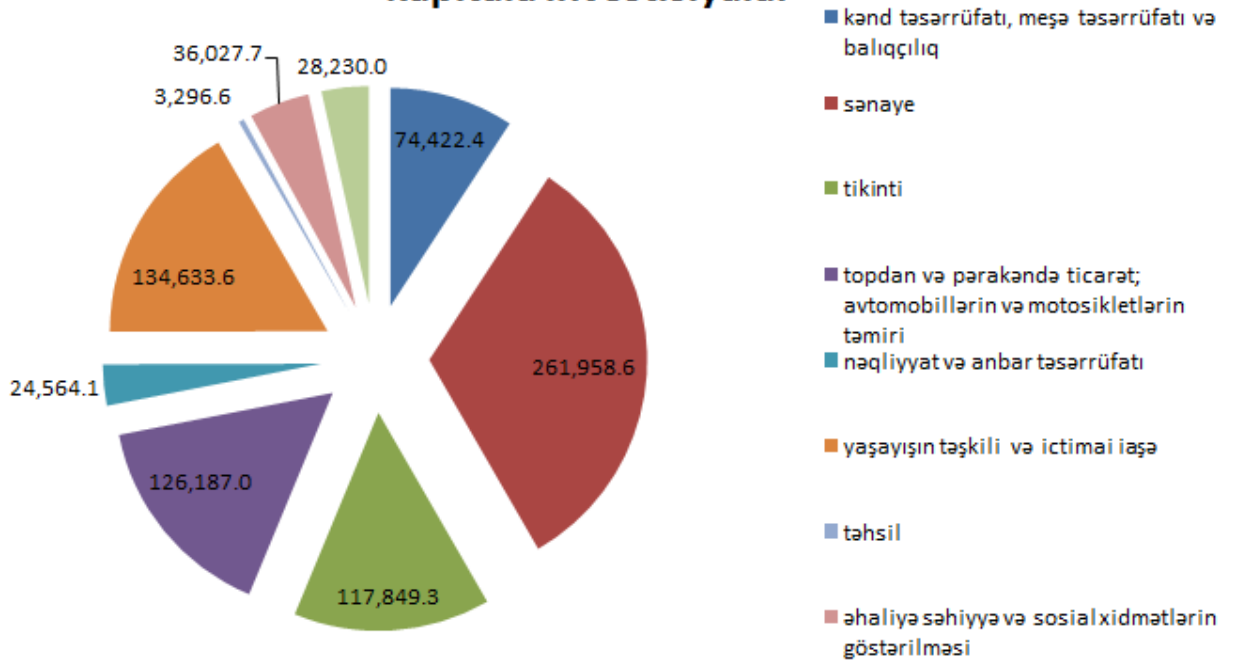


Ölkə regionları üzrə Statistik məlumatlara baxsaq ən çox sayda kiçik biznes subyektləri Bakı şəhərində(76702), ən az sayda isə Kəlbəcər- Laçın iqtisadi rayonunda fəaliyyətlərinə davam edirlər.

Əlbətdəki kiçik biznes subyektlərinin regionlar üzrə cəmlənməsinə istər resurs və xammal mənbələri vasitəsilə yaxşı təmin olunma, istər geniş bazar kütləsinə sahibli, istər infrastrukturun yaxşı təmini, istərsə də dövlətin regional siyasətinə uyğun olaraq biznes subyektlərinə tətbiq etdiyi güzəşt və əlavə üstünlüklər təsir göstərir.

İnvestisiya qoyuluşları və sərmayə yatırımları haqqındakı statistikanın analizi zamanı investorlar üçün ölkəmizdə ən çox sənayə və pərakəndə ticarət sahəsində fəaliyyət göstərən kiçik bizneslərə investisiya qoyuluşu həyata keçirilir. Təəsüf ki, önəmli sahələrdən biri olan rabitə və informasiya, daşınmaz əmlakla əlaqəli xidmət göstərən kiçik biznes sahələrinə 2015-ci ildə investisiya yatırımları həyata keçirilməyib.

2015 Kiçik sahibkarlıq subyektləri tərəfindən əsas kapitalla investisiyalar



Son dövrlərdə Azərbaycanda postneft iqtisadiyyatının başlanması ilə əlaqədar kiçik sahibkarlığın ən müxtəlif sahələrdə inkişafı prioritet məsələyə çevrilib. 2014 – 2016 –cı illərdə bu məqsədlə bir çox yeni islahatlar həyata keçirilmişdir. Görülən işlərin əməli nəticəsi olaraq 2017-ci illərdə kiçik və orta sahibkarlığın həcmi sürətlə inkişaf etməyə başlamışdır. Kiçik biznes üçün yaradılmış müsbət şərait və göstərilən qayğı nəticəsində dünyaca məşhur iqtisadi hesabat olan “Doing Business 2017” fəaliyyət hesabatında ölkəmiz biznesə başlama göstəricisi üzrə yüksək qiymətə layiq görülmüşdür.

Ümumilikdə qeyri-neft sektorunun inkişafını təmin etmək üçün dövlət ilk olaraq infrastruktur vahidlərini inkişaf etdirir. Bu maddi texniki bazanın yaxşılaşmasına, informasiya axınlarının sürətlənməsinə səbəb olur. Rabitə, yol-infrastruktur obyektlərinin, nəqliyyat, bina-ambar strukturlarının formalaşması dolayı yolla biznes fəaliyyətini stimullaşdırır.

Qeyri-neft sektorunun inkişaf etdirilməsini kiçik və orta biznesin məhsuldarlığı hesabına təmin etmək üçün dövlət biznes subyektlirinə birbaşa subsidiya ayırır və ya onlara vergi güzəştləri tətbiq edir. Bu baxımdan ölkədə biznesin üzərinə düşən vergilər xeyli azaldılməş, bəzi sahələr isə müəyyən müddət ərzində tamamən vergi yükündən və vergi yoxlamalarından azad edilmişdir. Ölkədə biznes xərclrinin bəzi hissəsi dövlət tərəfindən subsidiyalar hesabına kompensasiya edilir. Bütün bunlar ölkə ərazisində kiçik biznesi daha da cəlbedici fəaliyyət növünə çevirir. Biznes mühitində və iqtisadi mühitə qarşılaşıla biləcək risklərin dövlət tərəfindən minimuma yendirilməsi bu sahələrə marağın artması ilə nəticələnə bilər. Kiçik biznesdə qarşılaşıla biləcək maliyyə , texnoloji böhranların, iqtisadi faktorların təsiri ilə əmələ gələn böhranların nəticələrinin sığortalanmasında dövlətin biznesə dəstəyi çox vacibdir. Emal , kənd təsrrüfatı sahələrində minimumlaşdırılmasının təmin olunması daha vacib xüsusiyyətlərə malikdir.

Bu tədbirlərdə başqa investitsiya cəlbi və maliyələşmənin təmini üçün investitsiya qoyuluşlarının səmərəli idarə olunmasının təşkili, sağlam rəqabətin dəstəklənməsi və bunun üçün sağlam mühitin formalaşdırılması, texnoloji yeniliklərin biznesin ayrı-ayrı sahələrində tətbiqinin genişləndirilməsi iqtisadiyyatda qeyri-neft sektorunun çəkisinin kiçik biznesin inkişafına görə artırılması üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Dövləti kiçik biznesə və sahibkarlıq subyektlərini dəstək fəaliyyətinin əməli davamı kimi təsis olunan Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu 1992-ci ildən fəaliyyətə başlayıb. Fondun qarşısına qoyulmuş əsas məqsəd kiçik sahibkarlığa investitsiya və maliyyə yatdımlarının göstərilməsi, onlara güzəştli və uzunmüddətli kreditlərin verilməsi, həmçinin bu kreditləri səmərəli istifadəsini təmin etmək üçün onların marifləndirilməsi , bölgələrdə kiçik biznes sahibləri ilə gətədbirləri həyata keçirmək qoyulub. Fondun fəaliyyətinin əyani nəticəsi olaraq dövlət büdcəsi hesabına ayrılmış 2 milyard 126

milyon 553 min manatdan artıq pul vəsait hesabına 34min 692 sahibkara güzəştli kreditlər verilmişdir.

Keçən il -2017ci ilin dekabr ayında kiçik və orta sahibkarlığa destek olmaq üçün daha bir dövlət gəntliyi tədid olundu. Agentliyin əsas məqsədi kiçik və orta biznes subyektlərində idarəetmənin təkmilləşdirilməsi , biznes strukturlarına keyfiyyətli xidmətlərin təqdim olunması və bəzi tənzimləmə mexanizmlərinin həyata keçirilməsidir. Agentliyin fəaliyyəti nəticəsində 2020-ci ilə dək Ümumi Daxili Məhsuldakı payı 200 milyon manata qədər artacaq.

Görülən işlər və yaxın gələcəkdə reallaşdırılması nəzərdə tutulan konsepsiyalar gələcəkdə kiçik bizneslərin rəqabət qabiliyyətini artırmağa , onların maliyələşmə mənbələrinin sayını çoxaltmağa , normativ hüquqi bazanı daha da mükəmməlləşdirməyə şərait yaradacaq. Strateji yol xəritələrinin reallaşdırılması ilə 2020-ci ildə orta və kiçik sahibkarlığın ÜDM-dəki çəkisinin 15 %-ə, əhəlinin işlə təmin olunmasındakı çəkisinin 20%-ə , qeyri-neftsektorları hesabına formalaşdırılan ixracdakı çəkisinin isə 10 %-ə qaldırılması nəzərdə tutulur.

Bütün bunlar 2020- Gələcəyə Baxış strateji yol xəritəsinin əsas məqsədləri sırasına daxildir.

2. 2 Kiçik müəssislərdə idarəetmənin təşkilati quruluşunun qurulmasının tədqiqi:

Kiçik biznesdə menedjmentin ne dərəcədə mühüm olduğu haqqında artıq əvvəklə başlıqda danışmışdıq. Kiçik biznes menecerləri üçün zəruri olan vəbu biznesin uğurlu olmasına şərait yaradacaq bilik, bacarıq və keyfiyyətlərdən də söz açmışdıq. İndi isə idarəetməni təşkilati quruluşunu tədqiq etməyə çalışacağıq.

İdarəetmə sistemi müəyyən bir prosesi ardıcıl şəkildə, bütün xırdalıqlarını nəzə alınması və səmərəliliyin təyin olunması üçün qurulan və idarəedicinin nəzarəti əsasında

fəaliyyətini davam etdirən bütöv və vahid bir sistemdir. İşçilər, təhçizatçılar, material və xammal, texnoloji istehsalat sixemi hamısı bir bütün kimi idarəetmə sistemi altında cəmləşir.

Kiçik müəssədə idarəetmə strukturu olaraq bu təşkilat daxilində qarşılıqlı, birlərindən asılı şəkildə fəaliyyət göstərən və tam olaraq bir məqsədə cidmət edən elementlərin məcmusu anlaşılır. Hər bir element idarəetmə sisteminin bir halqasını və ya bir mərhələsini özündə əks etdirir. Elementlər arasında qurulmuş əlaqələr ierarxik və üfiqi əlaqələr üzərində formalaşdırılır.

- İerarxik əlaqələr və ya funksional bölgü pillələri qərarvermə , və məsuluyyyətin ötürülməsi üzrə ayrı-ayrı şöbə və bölmələrin fəaliyyətini əks etdirir. Qəraların qəbulu və ya planlaşdırma prosesinin həyata keçirilməsi müəssə rəhbərləri və ya top menecerlər tərəfindən reallaşdırılmağına baxmayaraq onların icrası ierarxik struktur hesabına daha aşağı struktur vahidlərinə ötürülür və icrası təmin olunur.
- Üfiqi və ya bərabərhüquqlu əlaqələr isə eyni hüquqlara malik olan sistem elementləri arasında formalaşır. Eyni şöbənin işçiləri larasındakı əlaqəni buna misal kimi göstərə bilərik. Belə əlaqələr əsasən razılaşdırılmış xarakter daşıyır.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun zınginliyi bu strukturun təşkil olunması prinsiplərinə dayanır. Ən vacib prinsiplərdən biri təşkilati quruluşun biznesin məqsəd və hədəflərini maksimum şəkildə əks etdirməsidir. Məhz belə amillərin nəticəsində hər bir biznesin özünə xas təşkilati quruluş formasınının və idarəetmə sisteminin olması zəruridir. Kiçik bizneslər üçün ən uğurlu idarəetmənin təşkilati strukturları irerxiyalı və adaptasiyalı idarəetmədir.

- Bürokratiya və ya ierarxik idarəetmə strukturu idarəetmənin və nəzarətin ierarxik şəkildə yuxarıdan aşağıya doğru yönəldiyi idarəetmə sistemidir. Bu

sistem əməyin yüksək səviyyədə bölgüsünə əsaslanmış, işçilərin peşəkar və işçi xüsusiyyətlərini nəzərə alan , həmçinin bərabərlik və ədalətlik prinsiplərini özündə cəmləşdirən struktur sistemidir. M. Veber və digərləri bu cür struktur vahidini səmərəlilik baxımdan yüksək qiymətləndirmiş, Belə sistemdə qəbul olunmuş qərarların tam dərəcədə obyektiv olduğunu bildirmişlər.

- Orqanik və ya adaptasiya üzərində qurulmuş idarəetmə strukturu daha azad iş mühiti təqdim etməklə bərabər , işçilərin idarəetməyə müəyyən dərəcədə cəlb olunmasına şərait yaradır. Bu növ struktur quruluşlarında biznesin xarici mühiti ilə əlaqələri yüksək səviyyədə təşkil edildiyindən baş verən hər cür dəyişikliyə menecmənt sistemi daha tez və çevik şəkildə uyğunlaşır. Əsas resurs və imkanlar konkret problemin həllinə yönəldilir.

Müəssəsinin və ya yeni təşkil olunmuş biznesin idarəetmə strukturunun qurulması onun strategiyasının hazırlanmasının əsas tərkib hissələrindən biri olub müəyyən fəaliyyət ardıcılığı ilə formalaşdırılmalıdır. İdarəetmə strukturunun formalaşması prosesi aşağıda göstərilmiş üç mərhələni əks etdirir.

- İlk olaraq biznes vahidlərinin çoxsaylı bloklara bölünməsinin icra etmək lazımdır. Biznesin fəaliyyətində əsas və aparıcı rol oynayan bloklar mərkəzlər halında birləşdirilərək mühüm qərərgah bölmələr formalaşdırılmalı ilkin ierarxik struktur qurulmalıdır.
- Struktur vahidlərinin səlahiyyət və vəzifələrinin müəyyən edilməsi həyata keçirilməlidir. Biznesin məqsədləri təhlil olunaraq bu məqsədlərin reallaşmasına yardım edən bölmə vahidləri və onların çalışanlarının vəzifələri müəyyən edilməli, hər bir vəzifə üçün aydın və əhatili şəkildə hazırlanmış vəzifə təlimatları təqdim edilməlidir.
- Sonda komandanın formalaşdırılması, işçilərin işə götürülməsi aparılmalıdır. Qurulmuş struktur daxilini işçi heyətinin yerləşdirilməsi zamanı

işçilərin həmin vəzifə üçün uyğunluluq dərəcəsi, onların bilik və bacarıq səviyyəsi yoxlanılmalı və namizədə ən uyğun vəzifə təklif olunmalıdır.

2. 3. Kiçik biznesdə strategiya və planlaşdırmanın aparılması xüsusiyyətləri

Strategiya termini üçün bir çox tərif və açıqlamalar veilməkdədir. Lakin, bütün tıriflər üçün ortaq cəhət strategiyanın son nəticəyə yəni qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması üçün əlindəki resurs və imkanları maksimum səmərəlilik dərəcəsi ilə istifadə etməsidir. Strategiya müəssəsinin var olma amacını, onun həyat yolunu əks etdirir. Strateyasız bir biznesi yelkənsiz qayığa bənzədirlər. Bines bazarda mövcud ola hətta fəaliyyətini davam etdirə bilər , lakin bi stratrgiyası lmayana qeder bu biznes sərhədsiz okeanlarda qalmış yelkənsiz qayıqdan artıq bir şey deyildir. Onun gələcəyi sual altındadır.

Biznes üçün hazırlanmış strategiya bazara, biznesin daxili və xarici mühitinə çevik şəkildə uyğunlaşa bilər , biznesin əsas fəaliyyəti üzərində fokuslanmalı, düzgün və effektiv qərar qəbuku üçün şərait yaratmalı, biznesin uzunmüddətli inkişafını təmin etməli, şöbə və bölmələri vahid struktur halında birləşdirməlidir.

Strategiyanın hazırlanması məsuliyyətli və biznes üçün ən əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdəndir. Biznesin spesifikliyindən, fəaliyyət sahəsində asılı olaraq strategiyalar müxtəlif ola bilərlər. Stratrji planlaşdırma və strategiyanın seçilməsi zamanı müəssəni fərqi xüsusiyyətlərinə maksimum uyğun gələr alterativlər arasından ən səmərəlisini seçərək təklif etmək lazımdır. Dəqiq və əhatəli strategiya hazırlamaq üçün biznes subyektləri bəzi sualların cavablarına aydınlıq gətirməlidirlər.

- Biznesin müştəriləri və ya bilavəsith əlaqədə olduqları şəxs və ya qruplar kimlər olacaq?
- Biznes fəaliyyəti zamanı hansı resurslardan nə qədər və necə istifadə olunacaq?

- Müştərilərə hansı dəyər və keyfiyyətə malik xidmət və ya məhsular təqdim olunacaq?
- Bazarda əsas rəqiblər kimlərdir və onlarla necə rəqabət aparmaq mümkündür?
- Müştərilərlə birbaşa əlaqə necə qurulacaq və hansı marketing alətlərindən istifadə olunacaq?
- Biznesim maliyyə və investisiya ehtiyatları ilə təmini hansı mənbələr hesabına qarşılanacaq?

Yuxarıdakı suallara aydınlıq gətirildikdən sonra menecerlər strategiyayı hazırlayırlar. Strategiyanın hazırlanması 8 mərhələnin ardıcılığının tamamlanmasından sonra başa çatır.



İlk mərhələ biznesin bazarda mövcud olma səbəbəbinin—onun misiyasının müəyyən olunması ilə başlayır. Misiyanın müəyyələşdirilməsi zamanı biznesin fəaliyyətdə olduğu bazar, bu bazarın prinspləri, yerli əhalinin adət ənənələri, firmadaxili korporativ mədəniyyət və etik kodeks nəzərə alınır.

Strategiyanın əsasənə planlar təşkil edir. Planlar məqsədlərə necə nail olunması yollarını əks etdirirlər.

Biznes bazarda tək və təcrid olunmuş durumda deyil. Xarici ətraf mühitnin biznesin fəaliyyətinə birbaşa və dolaylı yollarla təsirləri mütləqdir. Odur ki, müəssəsinin fəaliyyət bazarındakı mövcud vəziyyəti araşdırmaq və təhlil etmək, rəqibləri araşdırmaq, yeni inkişaf perspektivlərini aşkara çıxarmaq mükəmməl strategiya hazırlanması baxımından əhəmiyyətlidir.

Strategiyanın hazırlanmasının dördüncü mərhələsi biznesin zəyif və güclü tərəflərinin müəyyənləşdirilməsi hesabına formalaşdırılır. Müəssəsinin strukturu, ayrı-ayrı vahidləri nəzərdə keçirilir. Biznesin güclü və zəyif cəhətlərini müəyyən etməyin ən yaxşı üsulu SWOT analiz aparmaqdır. SWOT analizi nəticəsində istənilən müəssə və biznes üçün onun güclü, zəyif tərəflərini, bazarda onun üçün təhlükə törədən faktorları, həmçinin onun inkişafını sürətləndirəcək imkanları da ayırd etmək mümkündür. Bu mərhələnin strategiyanın formalaşmasında əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, hazırlanan strategiyada biznesin güclü tərəflərinin hesabına daha çox dəyər yaradan istehsalat sistemləri və faktorları cəmləndirilsin. Eyni zamanda biznesin zəyif, gələcəkdə fəaliyyətə mane olan tərəflərinin inkişafına, güclənməsinə yol açmaq və nəticədə biznein gələcəkdə üzləşə biləcəyi riskləri minimuma endirilsin.

Növbəti mərhələdə biznesin mövcud fəaliyyətinə alternativ olan fəaliyyət sahələri araşdırılır. Tətbiqi üçün nəzərdə tutulan bir neçə strategiya seçilir və onlar yenidən müəssə profilinə uyğunluq dərəcəsi üzrə qruplaşdırılaraq ətrafında müzakirələr aparılır.

Strategiyanın seçilməsi mərhələsində bir neçə strategiyadan ən uyğununu seçilir və reallaşdırılmasına başlanılır. Seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması zamanı strategiyanın struktur vahidləri üzrə düzgün mənimsənilməsi üçün idarəçilər tərəfindən menecment nəzarət sisteminin formalaşdırılması mütləqdir.

Yeddinci mərhələ artıq reallaşdırma mərhələsidir. Seçilmiş və hazırlanmış strategiya biznes üçün tətbiq olunur. Bu strategiyanın müəssə üçün nə dərəcədə uğurlu olub

olmamasını, Tətbiq nəticəsində səmərəlilik və məhsuldarlığın nə dərəcədə armasını müəyyənləşdirmək üçün sonda strategiyanın qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Porterə görə strategiyanın formalaşdırılması zamanı beş güc nisbəti nəzərə alınmalıdır. Bunlar tihizatçılar, alıcılar, biznesin yaratdığı dəyəri əvəz edə bilən alternativ dəyərlər, bazara yeni daxil olanlar üçün yaranan təhlükələr və eyni biznes fəaliyyəti ilə məşğul olan rəqiblər. Lakin, kiçik biznes üçün hazırlanan strategiyada bu beş güc nisbətini tam olaraq nəzərə alınmasına ehtiyac yoxdur. Biznesin fəaliyyətində ən kritik rolunu oynayan iki və üç güc nisbətini nəzərə alınması ilə də səmərəli strategiyaların hazırlanması mümkündür.

Kiçik bizneslər üçün ən uğurlu hesab olunan dörd növ strategiya mövcuddur.



İndi isə bu strategiyaların kiçik bizneslərdə necə tətbiqini araşdırmağa başlayaq.

Qiymət liderliyi strategiyası aşağı qiymət üstünlüyünə malikdir. Beləki bu strategiyanın tətbiqi ilə müəssə istehsal xərclərini minimumlaşdırmaq hesabına qiyməti aşağı təyin edir. Bu da kiçik biznesin satışlarının sürətlənməsinə səbəb olur. Kiçik biznes öz növbəsində qiymət faktorunu həmişə nəzərdə saxlayır. Rəqiblər qiyməti aşağı

saldıqda biznes yenə uyğun şəkildə qiyməti endirir. Biznesin əsas məqsədi bazarda ən ucuz qiyməti təmin etməkdir. Qiymət liderliyi strategiyası müəssəsin istehsal sistemləri və dəyər zənciri üzərində daimi olaraq inkişaf etdirilməsinə və istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradır.

Fərqləndirilmiş strategiyanın tətbiqi zamanı biznes öz müştərisini yalnız həmin məhsul və ya xidmətdə tapa bələyi xüsusiyyətlər və fərqliliklər hesabına cəlb edir. Bu fərqliliklər müştərilərə bir neçə üsulla təqdim oluna bilər. Ən geniş yayılmış üsullardan biri biznesin onu rəqiblərindən fərqləndirəcək və müştərilərini xəbərdar edəcək brendinin, korporativ adının, loqosunun formalaşdırılmasıdır. Digər bir yol istehsalat prosesində ənənəvi istehsalın hər hansı spesifikasiklər fərqləndirilməsidir. Məhsulun formasının dəyişdirilməsi, əlavələrin həyata keçirilməsi və ya fərqli şəkildə təqdimatı da biznesin fərqləndirilmiş strategiyasının tətbiqindən doğa bilər. Məsələn ilk dəfə olaraq Dominos pizzaları çatdırılma xidmətini öz işçiləri hesabına təşkil etdiyi zaman bu bazarda fərqləndirilmiş strategiyanın tətbiqi idi. Bunun nəticəsində pizzalar daha tez çatdırılırdı və müştəri məmuniyyəti təmin olunurdu.

Digər bir fərqləndirilmiş strategiyanın tətbiqi ilə bağlı misalı bazarda unikal keyfiyyətli məhsullar istehsalına uyğun göstərə bilərik. Apple şirkəti istifadəçilər üçün daha fərqli keyfiyyətdə və istifadəçi rahatlığı təmin edən məhsulların bazara təqdim edilməsi ilə müəssəsin uğurunu təmin etdi.

Fərqləndirilmiş strategiyanın əsas özəyi bazarın və istifadəçilərin tələbatını öyrənmək və bu tələbatı çevik şəkildə uyğunlaşmaqdır. Buna görə də bu strategiyanın tətbiqi kiçik biznesdə xüsusi ilə müsbət nəticələr verir.

Fokuslanmış strategiyaların tətbiqi zamanı bütün istehsalat amillər qiymət və fərqlilik üzərində cəmləşə bilərlər. Əsas istəmət biznesin bazarda birdən çox qrupa xitab etmək istəməsidir. Başqa cür bu strategiyaları nişə(bazarda hədəf qruplar)

strategiyası da adlandırmaq olar. Biznes əvvəcdən hədəf qruplarını müəyyən edir. Daha sonra resurslarını və istehsalını hədəf qrupların tələbatının ödənilməsinə yönəldir.

Fərqləndirməyə fokuslanmış strategiya fərqləndirilmiş məhsulun yalnız müəyyən qrup alıcılar üçün təklif olunmasıdır. Bazarda təklif olunan xanımlar, analar üçün və ya müəyyən yaş qruplarına hətta müəyyən ixtisas və peşə sahiblərinə uyğun məhsullar bu cür strategiyanın tətbiqinin nətiəsidir. Ümumi istifadə oluna biləcək hesablayıcı maşınlar olduğu halda biznes subyekti bazara mühasiblər üçün hazırlanmış hesablayıcı maşınlar təqdim edir.

Qiymətə fokuslanmış strategiyalarda əsas məqsəd hər hansı məhsulları müəyyən qrup istifadəçilər üçün əlçatan etməkdir. Əsasən gəlirlərin bölgüsü ilə bağlı olaraq daha ucuz və ya da daha bahalı məhsulların istehsalını misal kimi göstərə bilərik. İKEA şirkəti daha aşağı gəlirlər malik alıcılar üçün daha praktik və ucuz mebellər istehsal edir və daha aşağı gəlirli alıcı kütlələrini cəlb edə bilər. Və ya Fiat şirkəti orta səviyyəli gəlirə malik istehsalçılar üçün avtomobillər istehsal etməsinə baxmayaraq, özlərini daha xüsusi hiss etməyə istəyən yüksək gəlirli kütlə üçün Jaguar avtomobillərinin istehsalına başlamışdır.

Kiçik biznesdə planlaşdırmanın aparılması xüsusiyyətləri :

Planlaşdırma idarəetmənin ilk funksiyası olub biznes fəaliyyətinin əsas istiqamətini-yönünü müəyyən edən fəaliyyətlərin məcmusudur. Planlar biznesin gələcəyə yönümlü fəaliyyətini xarakterizə edir, məqsədlərə nail olmaq uğrunda görülməli olan işləri müəyyənləşdirir.

Planlaşdırma prosesi biznesin öz potensialını qiymətləndirməyə, sımərəlilik dərəcəsini müəyyən etməyə, istehsalının həcmi dəqiqləşdirməyə, inkişaf perspektivlərini aird etməyə imkan yaradır. Planlaşdırma prosesinə iki fərqli müstəvidən yanaşa bilərik.

- İqtisadi planlaşdırma biznes fəaliyyətinin təmini və mənfəətin artırılması məqsədi ilə istehsalən planlaşdırılması, resurs xammalın bölgüsü , istehsal konyukturasının müəyyənləşdirilməsinə yönəldilmiş planlaşdırmaadır.
- İdarəetmə planlaşdırılması daha çox biznes daxili məsələlərin əks olunduğu planlardır ki, əsas məqsəd daha səmərəli, effektiv idarəetmənin təmin olunmasıdır. Təbii ki, daha mükəmməl idarəetmə sisteminin planlaşdırılması gəlirin artırılmasına və iqtisadi planların səmərəliliyinə müsbət təsir göstərir.

Planlaşdırma prosesində menecmentinin əsas öhdəliklərindən biri planalama vəsaitlərinin , resursların, maddi texniki imkanların, maliyyə və əmək ehtiyatlarının həcmnin qiymətləndirilməsi və planlaşdırma nəticələrinin qabaqcadan müəyyən edilməsidir. Qabaqcadan təxmin etmə planlaşdırmanın real və dəqiq nəticələnməsi üçün çox vacibdir. Hazırda biznes subyektləri planlaşdırmanın səmərəliliyinin arıyırılması üçün öncədən praqnozlaşdırma üzərində xüsusilə dayanırlar. Biznesin əhatəsi, işçilərinin sayı, təşkilati quruluşun tipi, daha əvvəllər istifadə olunmuş qeydlər praqnozlaşdırma üçün resurs mənbəyi olaraq çıxış edə bilərlər. Qruplaşdırmağa çalışsaq praqnozlaşdırmanı iki qrupa – keyfiyyət və kəmiyyət qruplaşdırmasına ayıra bilərik.

- Keyfiyyət praqnozlaşdırılması metodu adətən ilk planlaşdırma zamanı tətbiq edilir. Bu zaman biznesin planlaşdırma ilə bağlı ilk təcübəsi olur və praqnozlaşdırma resurs olaraq heç bir əvvəlki təcübədən istifadə edə bilmir. İlk satış gücünün praqnozlaşdırılması, ekdbert rəyi, Delphi metodu, market araşdırması kimi növləri praqtikada geniş istifadə olunur.
- Kəmiyyət praqnozlaşdırmasının əsasına əvvəli planlaşdırma qərarları, resurs istifadəsi və xərclər haqqındakı qəraqlar ən sadə şəkildə satış miqdarı sənədləri təşkil edir. Belə halda ilk olaraq xarici mühit amilləri və iqtisadi vəziyyət nəzərdən keçirilərək əvvəlki planlar inkişaf etdirilir. Trendlərin araşdırılması ,

mövsümlük əlamətlərinə görə proqnozlaşdırma, inkişaf dinamikasına görə proqnozlaşdırma metodları planlaşdırma üçün ən çox istifadə olunan metodlardır.

Keyfiyyət və kəmiyyət planlaşdırması ilə paralel olaraq maliyyə planlaşdırılmasının aparılması zəruridir. Bu planların necə rəqləşdirilmasını maliyyə imkanları baxımından aydınlaşdıracaq.

Biznes qurumlarında planlaşdırma imkanları məhdud ola bilər. Bunun subyektiv və obyektiv səbəblərdən asılı olması mümkündür. Demək olar ki. Bütünbizneslər fəaliyyəti zamanı qeyri-müəyyən situasiyalara düşürlər. Hətta ən mükəməl proqnozlaşdırma zamanı da qeyri müəyyən vəziyyətlərin ortaya çıxması təbii haldır. Lakin bu o demək deyil ki planlaşdırma öz əhəmiyyətini itirir. Əksinə bələ hallarla daha az üzləşmək üçün planlaşdırma aparmaq lazımdır. Belə olduqda müəssə daxili resurslar hesabına xarici təsirlərin mənfə nəticəsini minimuma endirə , qarşısına qoyduğu məqsədə nail ola bilər.

Biznes fəaliyyətinin planlaşdırılması zamanı mütləq şəkildə nəzərə alınmalı və təmin edilməli olan beş şərt var.

- İştirak şərti biznesin hər ayrı üzvünün planlaşdırma prosesinə cəlb olunmasıdır. İşçilərin birbaşa plan tərtibinə cəlb olunsu planlaşdırmanın səmərəliliyi və dəqiqliyini artırır. Bir çox hallarda biznesin fəaliyyəti ilə bağlı qərarlar top menecerlər tərəfindən planlaşdırılır. İdarəşilərin peşakarlıq dərəcəsindən asılı olmayaraq hazırlanacaq məhsulun və ya görülmək işlərin xüsusiyyətlərini bu məhsulu hazırlayan və ya işi görən işçidən yaxşı heç kəs bilə bilməz. Məhz bu amil planlaşdırmaya ən aşağı səviyyəli işçi də daxil olmaqla hər bir işçinin cəlb olunmasını şərtləndirir.
- Vəhdət təşkilatına şərti plan tərtib edilmə prosesini sistem şəkildə birləşdirir. Sistemin bütün elementləri bu sistemin tərkib hissələri olaraq bütünlük təşkil edirlər. Bu zaman bütün bölmə vahidləri arasında eynihüquqlu

əlaqələr formalaşır. Bütün bölmə və struktur vahidləri plan tırtibi üçün kordinasiyalı şəkildə fəaliyyət göstərilir.

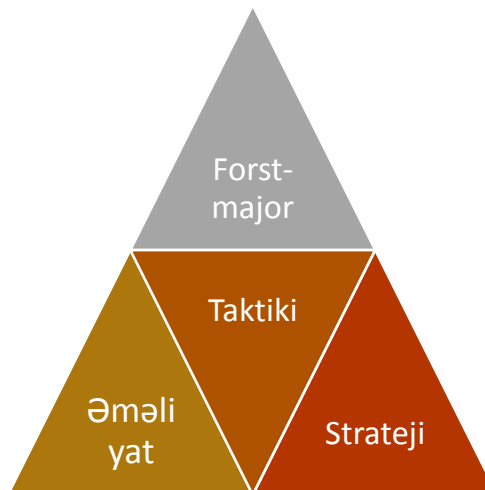
- Dəqiqlik şərti hazırlanacaq planların biznesin potensial gücünə və imkanlarına uyğunlaşmasını özündə ehtiva edir. Hər bir planın həyata keçirilmə mexanizmləri, səf olunacaq resurs və xammal ehtiyatlarının həcmi, tələb olunan vaxt müddəti və sonda əldə olunacaq nəticə dəqiq və aydın şəkildə təsvir edilməlidir.

- Fasiləsizlik şərti planlamanın dövrü fasilələrlə daimi reallaşdırılmasını nəzərdə tutur. İqtisadiyyat, biznesin ətraf mühiti daimi surətdə dəyişir . Bu dəyişikliklər planlaşdırmanın davamlı olmasını zəruri edir.

- Çeviklik şərti əslində fasiləsiz planlaşdırmanın nəticəsi kimi də hesab olun bilər . Çeviklik biznesin dəyişikliklərə qısa zamanda cavab verməsidir. Lakin, bəzən çevikliyin əldə olunması üçün maliyyə itkilərinə göz yummaq lazım gəlir.

Planlaşdırma tipləri fəaliyyətin hər hansı dövrünü əhatə edən planların struktur baxımından necə təşkil olunduqlarını əks etdirirlər.

Müasir idarəetmədə biznes üçün planlaşdırma dörd əsas qola ayrılır.



İlk qola strateji planlaşdırmanı aird etmək olar. Bu növ planlaşdırma müəssəsinin strategiyası üzərində qurulmuş, uzun müddəti hədəfləyən və bu müddət ərzində görülməli olar işləri ardıcıl sıralayan planlaşdırma sahəsidir. Strateji planlaşdırma biznesin etik kodeksi, dəyərləri, misiyası və gələcək baxışları üzərində formalaşdırılır.

Əməliyyat planlaşdırılmasına strateji planlaşmanın tərkibini təşkil edən planların ərsəyə gətirilməsinin nümunə olaraq göstərmək olar. Əməliyyat planlaşdırılması biznesin strukturlarının gündəlik fəaliyyətlərinin nizamlanmasına, anlarıq qarşısına vəzifələrin qoyulmasına xidmət edir.

Taktiki planlar müəssə üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən sahələr üçün qəbul olunmuş planlar toplusudur. Yeni bazarlara çıxış, rəqabət üstünlüyü qazandıra biləcək fəaliyyət sahələrinə keçid və biznesə üstünlük gətirə biləcək digər fəaliyyətlər bu tip planlarla xarakterizə edilir. Taktiki planların digər planlardan əsas fərqli xüsusiyyəti daha spesifik olması və atılacaq addımların biznes üçün hansı üstünlüləri gətirəcəyini dəqiq təsvir etməsidir.

Forst-major (gözlənilməz vəziyyətlər üçün) planlaşdırma o zaman həyata keçirilir ki, biznes üçün təhlükəli və ya gözlənilməz hadisələr baş versin. Bu planların tətbiqi biznesi naməlumluqlardan qurtararaq fəaliyyətini əvvəlki kimi davam etdirməsinə şərait yaradır. Biznes mühiti daha mürəkkəbləşdikcə və biznes həcmi get-gedə genişləndirdikcə gözlənilməz hallar üçün tətbiq olunan planların əhəmiyyəti artır. Lakin, hazırlanmış belə planların uğurlu olması üçün müəssə əvvəlcədən ətraf mühitdəki dəyişiklikləri hiss etməli və tez bir zamanda vəziyyətə uyğun planlaşdırma aparmalıdır. Bunun üçün təcürbəli menecerlərlə yanaşı biznesin xəbərdarlıq sistemi formalaşdırılmalıdır ki, baş vermiş ani və cüzi fərqli kənarlaşmaları qeydə alsın və meneceri xəbərdar etsin. Biznesin statistik sənədlərinin təhlili öncədən xəbərdarlıq signalı üçün gözəl resurs ola bilər. Satışın həcmindəki ani dəyişiklik və ya xərclərin əlavə istehsal olmadan kəskin artması artıq menecerlər üçün nələrinə düzgün və

yolunda olmamasının xəbərdarlığıdır. Menecerlərdə bu xəbərdarlıqlara gözücü baxmamalı , onları araşdırmalı, səbəblərini müəyyən etməli və onların aradan qaldırılmasına yönəlik fəaliyyətlər üçün planlar hazırlamaladırlar.

Hal-hazırda bizneslərin miyaslarının, onları əhatə edən xarici mühitin qısa zaman müdətində dəyişə bilməsi, müxtəlif idarəetmə sistemlərinin tətbiq planlaşdırmanın biznes fəaliyyətindəki rolunu və əhəmiyyətini artırmışdır.

Fəsil III. Kiçik biznesin fəaliyyət mexanizminin təkmilləşdirilməsi yolları

3. 1. Kiçik biznesin üzləşdiyi problemlərin çözülməsində dövlət köməyi sisteminin səmərəliliyi:

Klassiklərin bazar iqtisadiyyatı haqqında fikirlərinin əsasında “görünməz əl ” qanunu dayanırdı. Onlar vələ fikir irli sürüb dəstəklətirdilər ki, iqtisadiyyat sərbəst olaraq özünü idarə etmə bacarığına malikdir və bütün münasibətlər öz-özünə tarazlıq nöqtələrini müəyyən edir. Bu nəzəriyyə dövlətini iqtisadiyyatdan uzaq düşməsinin və hec bir vəclə müdaxilə edə bilməməsinin tərəfdarı idi. Lakin tezliklə məlum oldu ki, iqtisadiyyatda dövlət mütləq bir hakim rolunun oyunçusu kimi proseslərə nəzarət etməli, lazım gəldikdə hətta müdaxilə edərək cəmiyyətin xeyrinə dəyişikliklər reallaşdırmalıdır. Təbii ki, bütün bunlar iqtisadi və inzibati alətlər hesabına həyata keçirilməli idi. Kiçik biznes də ilk zamanlar dəstəyə və iqtisadi yardıma ehtiyac duyan sahədir. Bu sahə həm ölkə iqtisadiyyatına, onun ümumi daxili məhsuluna, həm cəmiyyətə-məşğulluğun artırılmasına , əhalinin məhsul və xidmət faydalılığının artırılmasına müsbət təsir effektinə malikdir. İqtisadi mühit isə bazara yeni daxil olan belə bizneslər üçün çox qəddar ola bilər. Dövlətlər belə bizneslərin yanında olmağa, onlara himayedarlıq göstəməyə, maddi texniki, maliyyə yardımları göndərməyə maraqlı olurlar. Vergi sahəsində, normativ hüquq bazaların düzgün təşkilində, biznesin həqiqinin qorunmasında, biznesin sahib olduğu mülkiyyətin qanunla mühavizəsində və ən müxtəlif sahələrdə dövlətlər həmişə iqtisadiyyatın yanında olmağa çalışırlar. Bu günkü

dövrə dövlətlər birmənalı olaraq bizneslər üçün aşağıdakı şəraiti təmin etməyə borcludurlar.

- Normativ hüquqi bazaların formalaşdırılması: biznesin qeydiyyatı, təşkili, strukturu, təsdiq olunması bu hüquqi baza əsasında reallaşdırılmasıdır. Bu bazanın mövcud olmaması biznes subyektlərinin hansı hüquq və imkanlarla təmininiqeyyri müəyyən edir.
- Biznesin fəaliyyəti üçün təhləkəsiz, azad rəqabət mühitli ətraf mühitin təmin olunması: inhisarçılıqla mübarizə, azad və rəqabət qəbliyyətli bazar formalaşdırmaq üçün görülən tədbirlər, siyasi sabitliyin, təhlükəsizliyin və zəruri infrastrukturun dövlət tərəfindən formalaşdırılması mütləqdir.
- Makroiqtisadi amillərin tarızlıq halında olmasına yönəldilmiş tədbirlər: misal olaraq inflyasiyanın , monetar və fiskal siyasətin, işsizlik səviyyəsinin sabit saxlanması üçün dövlət orqanları tərəfindən aparılan fəaliyyətlər biznes sahiblərini investitsiya qoymağa həvəsləndirəcək, artıq qoyulmuş investitsiyalar hesabına təşkil olunmuş biznesləri fəaliyyət yoluna işıq salacaq.

Dövlətin kiçik biznesə dəstəyini səmərəli etmək üçün ilk olaraq səmərəli investitsiya qoyuluşları və investor cəlbi proqramları hazırlanmalıdır. Investor olaraq dövlət, digər özəl bizneslər, bir çox tanınmış bank və maliyyə orqanları, qrant təşkilatları çıxış edə bilər. Bunların arasında ən məhsuldar nəticə verən qrant müəssələrinin investitsiya proqramlarıdır. Burada üstünlük “start up”-lara verilir. Daha innovativ, fərqli layihələrə bunu biznesə çevirmək üçün investitsiya yardımları göstərilir. Start up-lar hazır biznes və maliyyə planına , komandaya malik olurlar. Adətən müsabiqə əsasında müsüflər heyətinin dəyərləndirmələrindən sonra onlara qrantlar təqdim olunur. Bu qrantlar heç bir qarşılıqsız və əvəzsiz şəkildə təqdim olunur. Və ideyanın reallaşdırılmasında ilkin mərhələ olaraq çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Sadəcə olaraq ideya özünün aktual və səmərəli olduğunu təsdiq etməlidir.

Qrantlar əsasən hökumət və qeyri- dövlət, özəl və beynəlxalq müəssələr tərəfindən tərtib olunur. Ölkəmizdə kiçik bizneslərin ilk investitsiya və maliyyə qaynaqlarının qrantlar hesabına formalaşması son illərdə aktuallaşmağa başladı. İKT Fond, Gənclər Fondu, ayrı- ayrı dövlət qurumları ilə yanaşı çoxlu sayda beynəlxalq müəssələr, banklar və qeyri-kommersiya təşkilatları start up-lar üçün müxtəlif məbləqli qrant layihələr icra edirlər. Son bir il ərzində təxmini olaraq 200-ə yaxın kiçik biznes məhz qrantlar hesabına biznesdə ilk sağlam addımlarını atmışlar.

Güzəştli kreditlər maliyələşməni asanlaşdıran ikinci bir mexanizmdir. Dövlət orqanları sahibkar və bizneslərə həm yeni biznes təşkil etmək, həm də mövcud biznesi daha da genişləndirmək və təkmil hala gətirmək üçün uzunmüddətli, güzəştli kreditlər ayırırlar. Kreditin faiz dərəcəsi çox aşağı 2-3%, müddəti isə adətən 5-10 il və daha artıq müddət aralığında dəyişir. Güzəştli kreditlər adətən dövlətin pralitet olaraq müəyyən etdiyi sahələrdəki bizneslərə ayrılır və ilk vaxtlarda – üzəşt dövründə yalnız kreditin faiz hissəsinin geri alınması təmin edilir. Bu da gənc biznesin ilk vaxtlardan borcla üzlaşmәмəsini təmin edir. Müəssə kreditin əsas hissəsinin ödənişinə artıq qoyduğu investitsiyanın müsbət təsirlərini hiss etdikdən, gəlirini artırdırdıqdan sonra başlayır. Azərbaycanda bu sahədə nümunəvi fəaliyyəti ilə seçilən Sahibkarlara Kömək Milli Fondu ötən illər ərzində 34 500-dən çox sahibkara və biznes subyektinə güzəştli kreditlər ayırmışdır.

Vergi güzəştləri və subsidiyalar-dövlət ödənişləri də kiçik biznesi stimullaşdıran alatlərdəndir. Kiçik biznesin daha az vergi yükünə cəlb olunması və ya bəzi vergilərdən azad olunması onların xərclərini aşağı salır və fəaliyyətlərində maralı olmalarını təmin edir. Subsidiyaları verilməsi isə ilk vaxtlarda çəkilən bəzi xərclərin əvəzləşdirilməsinə, yeni texnologiya və avadanlıqların alınmasına gətirib çıxarır ki, bu da gənc biznes üçün çox müsbət bir haldır. Bütün bunlardan başqa xüsusi strateji əhəmiyyətli sahələrə maraq yaratmaq üçün dövlət həmin sahəyə daxilolmanı asanlaşdırır əlavə üstünlük və güzəştləri biznes subyektlərinə təmin edir.

Azərbaycanda da kiçik bizneslər və nlarla yaşı orta shibkarlıq subyektləri də vergi güzəştəri və azadolmaları ilə təmin ediləblər. Mütamadi olaraq kiçik və orta biznes üçün vergi yoxlamaları dayandırılır, yaradılmış sənaye parklarında fəaliyyətə başlayan bizneslər 5, 10 il müddətini bütün vergilərdən azad olunur. Bu kiçik biznes üçün yaradılmış ən yaxşı iqtisadi mühit nümunəsidir.

Kiçik biznes sahiblərinin marifləndirilməsi və onların iqtisadi, idarəetmə biliklərinin, bacarıqlarının artırılması məqsədi ilə dövlət tərəfində ardıcılığa uyğun olaraq regionlarda təlimlər və praktiki məşğələlər həyata keçirilməlidir. Bu təlimlərdə onları maraqlandıran həmçinin fəaliyyətlərinə maneçilik göstərən məsələlər müzakirə olunmalı, onlara lazımi yardımlar həyata keçirilməlidir.

Ölkəmizdə həm ayrı-ayrı regionlarda icra orqanları, həm də dövlət qurumları və nazirliklər səviyəsində tez-tez belə tədbirlər realaşdırılır, qəbullar həyata keçirilir. Yerli və xarici peşakarlar öz təcübələrini gənc biznes rəhbərləri ilə paylaşır, bazarın və idarəetməni incəliklərini onlara öyrədirlər.

Elmi naliytlərin, texnoloji yeniliklərin biznes tərəfindən mənimsənilməsi, bizneslər arasında əlaqələrin qurullması istiqamətində məqsədli və planlaşdırılmış tədbirlər həyata keçirilməlidir. Bu məqsədlə mütamadi olaraq biznes formalar, sərgilər və yarmarkalar təşkil olunmalıdır. Yeni texnoloji avadanlıqların nümayişi və onlardan istifadənin biznes sahiblərinə təlimatlarla çatdırılması həyata keçirilməlidir. Həmçinin, belə avadanlıqların sahibkarların sifaişi ilə ölkəyə gətirilməsi və onlara güzəştli şərtlərlə, lizinq yolu ilə satılması təmin olunmalıdır. Dövlət bizneslərin ixrac patensiyalına qiymətləndirməli və onları ixraca həvəsləndirməlidir. Xüsusu ilə kiçik müəssələr üçün xarici bazarlara çıxışı təmin etmək, onların məhsullarına alıcıların tapılması və nəqliyyat işlərinin həll olunması məsələləri öz həllini mükəmməl şəkildə tapmalıdır.

Bu sahədə də ölkəmizin fəaliyyəti və reallaşdırıldığı işlər təqdirəlayiqdir. Tez –tez təşkil olunan iqtisadi əməkdaşlıq forumları, sammitləri bizneslər arasındə əlaqələri qurulmasına öz tövhələrini verməkdədir. Həmçinin yeni texnoloji avadanlıqların ölkəyə

gətirilməsi və bizneslərə güzəştli şərtlərlə satılması üçün müxtəlif lizinq qurumları təşkil olunmuşdur. Əsasən kənd təsərrüftü üçün texnikaların gətirilməsi və kiçik bizneslərə satılması yolunda fəaliyyət göstərən Aqrolizinq buna ən bariz nümunədir. Artıq bir neçə ildir fəaliyyət göstərən Azekspo. az portalı kiçik sahibkarlara hədsiz ixrac imkanları təqdim edib. Kiçik biznesin ixrac arzularının üzərindən xətt çəkən alıcıların tapılması, nəqliyyat və lagistika problemləri artıq bu portal vasitəsi ilə öz həllini tapıb. Sadəcə olaraq bizes müəssəsi öz məhsulunu bu portalda yerləşdirməklə o, dünyanın istənilən yerindəki alıcıya yönələ , onunla əlaqə qura, məhsulunu ona sata, ödənişi qəbul edə və təqdim olunan logistika xəttləri vasitəsi ilə məhsulunu alıcısına göndərə bilər.

Göründüyü kimi dövlətin kiçik biznesin inkişafında marağı çox böyükdür. Bu marağı təmin etmək üçün dövlətlər kiçik bizneslərə hədsiz imkanlar vasitəsilə xitab edərək onların inkişafına dəstək olmaq istəyirlər. Ölkədə kiçik biznesin inkişafı hər kəsin ümumilikdə bütün sosial, iqtisadi cəmiyyətin və dövlətin maraqları ilə üst-üsdə düşür.

3. 2. Vençur işgüzarlığının inkişafının artırılması yolları:

Yeni yaranmış, əsasən daha elm tutumlu və yenilikçi, innovasiya əsaslı kiçik biznes subyekti ilk zamanlar yalnız start up kimi fəaliyyətə başlayır. Belə biznesin öz innovativ layihəsini genişləndirməyə ehtiyacı var. Bu innovativ layihə yüksək elm tutumuna, texnoloji tələbatı və ciddi araşdırmaya tələb doğursaydı bütün bunları təmin etmək kiçik biznesin gücü və imkanları daxilində olmur. Belə olan halda böyük ehtimalla biznes start up fəaliyyətini davam edərək onu kammersiyalaşdırma bilmir. Bunun olmaması üçün özəl biznes sahibləri, böyük və nüfuzlu şirkətlər kiçik müəssisələrə araşdırmaların aparılması, texnoloji yeniliklərin tətbiqi, qeyri-ənənəvi üsulların istifadəsi üçün kapital yardımları ayırırlar. Bu kapitalın məbləği vençur kapitalını formalaşdırır. Son dövrlərdə vençur kapital qoyuluşlarının sayı kəskin olaraq artmaqdadır. Bir çox nüfuzlu şirkətlər artıq bir deyil, on deyil hətta yüz kiçik bizneslə vençur işgüzarlığı aparırlar. Vençur işgüzarlığında dövlət kənarda qalır. Investitsiya yatırımları yalnız

müəssələr və sahibkarlar, ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən riallaşdırılır. Yaxşı bəs vençur işgüzarlığı tərəflərə nə vəd edir. Vençur işgüzarlığının ilk cəlbediciliyi əlbətdəki kiçik biznes və start up-lar üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edirlər. Onlar öz bizneslərini, araşdırmalarını, idealarını reallaşdırmaq üçün etibarlı tərəflər əldə edir onların investitsiya yardımları hesabına bizneslərinə maliyyə ehtiyatları cəlb edirlər. Bu onların uğurlu biznesə çevrilməsində. innovativ məhsulun hazırlanmasında, ideyaların gerçəkləşməsində mühüm rol oynayır. Buna görə də kiçik start up biznesləri vençur işgüzarlığına xüsusi əhəmiyyətlə yanaşırlar, həmişə iri şirkətləri öz ideyaları ilə cəlb etməyə can atırlar. İnvestorların, müəssə və firmaların bu işgüzarlıqda öz məqsədləri və maraqları vardır. Vençur işgüzarlığı zamanı tərəflər arasında müqavilə bağlanılır və bu müqaviləyə uyğun olaraq kiçik biznes öz araşdırmasını nəticəsini, yaratdığı innovasiyanı, səmərəli istehsal prosesini, texnologiyanı və ya ən sadə formada gəlirlərinin bir hissəsini investitorlara təqdim etməlidirlər.

Nəyə görə böyük müəssələr bu texnologiyanı və ya nouhau-nu özləri inkişaf etdirərək daha çox mənfəət qazanmaq əvəzinə kiçik bizneslərə küllü miqdarda investitsiyə yatırır sonda isə əldə olunan bilikləri, qurulmuş sistemləri, hazırlanmış texnologiyaları onlardan alıb öz istehsal və ya fəaliyyət sferalarında tətbiq edirlər. Cavab kiçik biznesin azad və çevikliyində gizlənilir. Hələ ideya şəklində olan bir idarəetmə sisteminin və ya istehsalat xəttinin böyük müəssələr tərəfindən özlərində tətbiq olunması daha risklidir və nəticəsi əvvəlcədən məlum deyil. İdeya özünü doğrultmasa müəssə taməməən iflas olacaq. Əvəzində belə iri şirkətlər kiçik müəssələrlə vençur işgüzarlığına qoşulur və kiçik bizneslərə investitsiya yatıraraq ideyanın və ya sistemin formalaşdırılmasına , təkmilləşdirilməsinə yardım edirlər. Sonda uğurlu müəssənin bütün incəlikləri və strukturu onlara təqdim olunur. Beləliklə böyük müəssələr bu idarəetmə sisteminin və ya yeni tip istehsal xəttini özlərində təqdim edirlər. Eyni şərtlər fərdi investitorlar üçün də keçərlidir. Hər hansı bir investitor kiçik biznesin yeni bir kompyuter texnologiyası üzərində çalışdığından xəbərdar olduqdan sonra onunla vençur işgüzarlığına dair

müqavilə baölayır. Biznesə investitsiya ayırır və dəstək olur. Araşdırma və tədqiqatların sonunda investorun əlində artıq yeni bir kompyuter texnologiyasının prototipi və nouhousu olur.

Əgər, vençur işgüzarlığı zamanı üzərində çalışılan ideya və ya elm tutulu texnologiya sonda uğursuz və məyusedici məticələrə malik olarsa bu zaman investorlar onlar tərəfindən ayrılmış kapitalı geri qaytara bilmirlər.

Bazarda dəyişikliklərə cəld və effektiv çəkildə reaksiya vere bilməsi, yenilikçiliyə hər zaman açıq olması, sərt idrəetmə sisteminin mözvod olmaması vençur işgüzarlığının qiymətini daha da artırır. İstər kiçik biznes istərsədə investor tərəfindən maraqların üst-üstə düşməsi vençur işgüzarlığının prespektivlərini artırır.

Vençur kapitalının formalaşma mərhələlərini aşağıdakı sxemlə daha aydın şəkildə anlamaq olar.

Vençur işgüzarlığının spesifik prinsip və tələbləri vardır.

- Vençur işgüzarlığı elm, texnologiya tutumlu olardır.
- Vençur kapitalı bilik və texnologiyayı kommersionlaşdırmalıdır.
- Vençur kapitalı cəlb olunmuş biznesin fəaliyyətini davamlı olması təmin edilməlidir.
- Elm tutumlu sahələrin struktur yenilənmələri və zəruri struktur dəyişiklikləri həyata keçirilməlidir.

Vençur işgüzarlıqları zamanı bağlanmış müqavilələr son mərhələdə üç sonluqla nəticələnə bilər.

- Kiçik biznes uğur qazandıqdan sonra investorlar o biznesdə olara aid olan hissini həmin kiçik biznesə sata bilərlər.
- Kiçik biznes bütövlükdə investorlara və ya digər maraqlı tərəflərə satılır.
- Kiçik biznes genişlənərək açıq səhimdar cəmiyyəti olur.

Praktikada ən çox kiçik müəssə ilə vençur müqaviləsi bitsikdən sonra onun səhimdar cəmiyyətlərə çevrilərək fəaliyyətini davam etdirməsinə rast gəlinir.

Vençur fondları vençur kapitallarının bir yere yığılaraq buradan idarəolunmasını rahat idarə etmək məqsədi ilə təsis olunur. Vençur fondlarına iri müəssələr, fərdi investorlar üzv olaraq qəbul olunurlar. Bu üzvlərin eyni vaxta bir neçə kiçik bizneslə işgüzarlıq müqavilələri bağlaya bilmələrinə imkan yaradırlar. Vençur fondların fəaliyyət müddəti yeddi on il aralığında dəyişir. Bu müddətin sonunda onlar ya ləğv olunur yada ki, hissələrə bölünək satılır.

Uğurlu vençur işgüzarlığını təmin etmək üçün kiçik bizneslər bir sıra xüsusiyyətlərə önəm verməlidirlər. Bu xüsusiyyətlər risklərin iri investor müəssələri tərəfindən paylaşılması yəni diversifikasiyası və investisiyaların yatırılması fəaliyyətinin həyata keçirilməsi olaraq iki qrup daxilində birləşdirilir. Birinci qrup xüsusiyyətlər biznes ideyasının və ya kiçik biznesin nə dərəcədə sağlam olduğunu, müqaviləyə əməl etmə potensialına sahibliyini əks etdirir. Müəssələr riskləri minimum səviyyəyə qədər aşağı salmaq üçün adətən vençur işgüzarlığını birbaşa deyil, vençur fondları vasitəsi ilə həyata keçirirlər. Belə olduqda bir ideya və ya yeniliyin tətbiqinə bir neçə investor investisiya edir və risk səviyyəsi də azalır.

İkinci qrup daxilində isə vençur kapitalının formalaşması və kiçik biznesə yönəldilməsi, təyinatına uyğun şəkildə xərclənməsi və bu qəbildən olan məsələlərə təsir edən göstəricilər daxildir. Bu göstəricilər adətən menecment sistemləri vasitəsilə nəzarət altında saxlanılır.

Səmərəli və uğurlu bir vençur işgüzarlığı üçün kiçik biznes sahələri ilk olaraq təqdimata fikir verməlidirlər. Təqdimat dedikdə kiçik biznesin fərqli və cəlbedici xüsusiyyətlərini investorlara müxtəlif üsullar vasitəsilə çatdırma, onlarda maraq hissini yaratmaq və investisiya etməyə həvəsləndirmək nəzərdə tutulur. Bu işdə kiçik biznesə yaxşı və cəlbedici tərzdə hazırlanmış biznes planlar və biznes strategiyaları yardım edir.

Bu səbəbdən vençur kapitalı cəlb etmək istəyən bizneslər biznes plan hazırlayarkən daha dəqiq və aydın məlumatlardan, statistik göstəricilərdən istifadə etməlidir.

Vençur kapitalı əldə etmək istəyən sahər və biznes subyektləri daha çox elm tutumlu, texnoloji və praqramlaşdırma sistemləri əsaslı sahələrə yönəlməlidirlər. Əvvəl də qeyd etdiyimiz kimi bu tip sahələr daha cəlbediciliyə malik olurlar və böyük müəssələr belə ideyalarən və ya sistemlərin daha necə nəticə göstərəcəklərini bilmədikləri üçün bu sahədə vençur işgüzarlığına da maraqlı olurlar.

Son dövrlərdə Azərbaycanda da vençur işgüzarlığına müraciət edənlərin sayı artıb. "Khazar Ventures" yüksək texnologiyalar, "İnfipro" fondu isə internet və kompyuter praqramlaşdırmaları sahəsində fəaliyyət üçün yaradılmış vençur fondlarındanır.

3. 3. Kiçik biznesə sərmayələrin cəlb ediləndə menecmentin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi məsələləri

Menecment və idarəetmə sistemi idarəetmənin dörd əsas prinsiplərinin tələb və şərtləri üzərində qurulub. Menecmentin təşkilətmə funksiyasının əsas tələblərindən biri planlaşdırılmış fəaliyyətin reallaşdırılmasının bütün strukturun və resurslarını təmi etsin və onları fəaliyyət üçün səfərbər hala gətirsin. Sərmayələrin cəlbi bəlkədə planlaşdırmadan sonra həyata keçirilməli olan ilk təşkilətmə addımı olmalıdır. Sərmayə və maliyyə daxiləlmaları kiçik biznesin fəaliyyət sahəsinə daxil olmasına, istehsalı reallaşdırmasına xidmət edir.

Təbii ki, sərmayə qoyuluşları və investitsiya yatırımları müəyyən məqsədlə həyata keçirilir. bu fəaliyyətlər zamanı bizneslə yanaşı investorun da maraqları təminəlməlidir. Hər bir sərmayenin investor tərəfindən əsas məqsədi ona qazanc gətirməyi və əksimum mənfəətli olmasıdır.

Kiçik biznesə sərmayə cəlbi aşağıdakı xüsusiyyətləri əks etdirir.

- Yerləşmə yerinin –binaların, ofisləri və maddi texniki avadanlıqların təmin olunmasını:

- Fəaliyyətin təmini üçün xammal və rusursların cəlbinin həyata keçirilməsini:
- Əməyin qarşılığının və digər haqqı ödənilən işlərin ödənişlərinin həyata keçirilməsini, vergi və əlavə ödənişlərin adiatı üzrə ödəniməsinin təminini:
- Biznes daxili xərc tələb edən şöbə və bölmələrin, o cümlədə struktur vahidlərinin saxlanılmasına yöməldilmiş xərcləri:

Aydındır ki, bizneslər üçün bu xərcləri qarşılamaq üçün pul münasibətləri alətlərindən istifadə edirlər. Kiçik biznes sahələrində adətən pul fondları yaradılır ki, bu fondların əsas vəzifələri sərmayə və investitsiyaların cəlb etmək və onların idrə olunaraq lazimi istiqamətlərə hərəkətini rallaşdırmaqdır.

Kiçik biznes subyekti təşkil olunanda onun büdcəsi və ya nizamnaməsi təstiqlənir. Bu onun fəaliyyətini müəyyən müddət davam etdirməsini təmin etməlidir. Təbii ki, biznes uzunömürlü və yüksək inkişaf xəttini tutmaq istəyən biznesə çevrilmək istəyirsə o mütləq əlavə sərmayə cəlbinə diqqət yetirməli, büdcəsini və nizamnaməsini mütamadi olaraq artırmalıdır.

Bu səbəbdən biznesin malik olduğu ümumi kapitalı onun əsas, əlavə və ehtiyat kapitaları olaraq bölə bilərik. Əsas kapital nizamnamə kapitalı və ya büdcənin miqdarına əks etdirir və adətən dəyişmir. Əlavə kapital sonrdan cəlb olunan kapital miqdarı hesab olunur. Səhmlərin satışa çıxarılması, həmçinin əsas fondların yenidən daha yüksək qiymətə qiymətləndirilməsi əlavə kapitalın cəlbinə və ya həcmnin artmasına şərait yaradır. Ehtiyat kapitalı biznesin forst-major hallarda istifadəsi üçün yaradılmalı olan müəyyən miqdarda pul cəmidir. Bu adətən əsas kapitalın müəyyən bur faizi dərəcəsində təsdiq olunur. Onun formalaşdırılması üçün hər il vahidi üçün biznesin gəlirindən müəyyən faiz çıxılaraq ehtiyat kapital fonduna transfer edilir.

Bu gün təşkil olunmuş əksər kiçik müəssələr əsasən ya ailə biznesinin, ya ortaqlıqları, ya da ki, məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərin hesabına təşkil olunurlar. Bunlardan ailə

biznesi sərmayə və investisiya cəhətdən çox da cəlbədicə olmaya bilər. Belə bizneslər əsasən kreditləşmə vasitəsilə maliyyə ehtiyaclarını qarşılaya bilərlər.

İnvestitsiyanın və sərmayə qoyuluşunun ən müxtəlif sahələri və qoyuluş üsulları fərqləndirilir. Qiymətli kağızlardan tutmuş alternativ məhsulların istehsalına qədər bir çox məqsəd üçün müxtəlif investisiya alətlərindən istifadə olunur. Kiçik mbiznes üçün ən uğurlu iki sərmayə növü ilə tanış olaq:

Daxili sərmayələşmə: Bu növ sərmayə qoyuluşu və ya investisiya fəaliyyəti investorun kiçik biznesə aid qiymətli kağızlarını –səhmlərini, istiqrazlarını alması prosesi ilə həyata keçirilir. Investor artıq biznesin bir parçasına, onun üzvünə çevrilir. İnvestorlar gəlirlərini maksimum etmək üçün bazarda ən yüksək məticələr əldə etmiş, böyük nüfuz qazanmış və yüksək inkişaf sürətinə malik bizneslərin səhmlərini almaqda maraqlı olurlar. Belə investorların gəlirləri səhmlərdən əldə olunan faizlər-dividendlər hesab olunur. Həmçinin səhmlərin qiymətlərinin artımasından da gəlir əldə etmək mümkündür. Kiçik biznes sahələrində daxili sərmayələşmə biznes üçün faydalıdır, lakin , bəzi hallarda nisbətən riskli də ola bilər. İnvestisiya və səmayənin düzgün idarə edilməməsi pis nəticələrə və bu da investorların geri çəkilməsinə səbəb ola bilər. Üstəgəl, səhm emisiya edən və satışa çıxararaq sərmayə cəlb edən bizneslərin bu vəsaiti səmərəli xərcləmə planlarının olmaması da biznes üçün mənfi nəticələrə gətirib çıxarır.

Kiçik müəssələrdə borc hesabına sərmayələşmə:Əgər kiçik biznes borc hesabına maliyələşməyin tərəfdarıdırsa onda artıq o bazarda alıcı davranışları sərgiləməyə başlayacaq. Ən səmərəli kredit şərtləri və faiz dərəcələri təqdim edən investitorlara daha dəqiq desək kreditlərə üz tutacaq. Borc hesabına sərmayə cəlbinin əsasında faiz dərəcələri dayanır. Belə olan halda investorun- sərmayəçinin gəliri faiz əsasında formalaşdığından sərmayəçilər daha diqqətli davranırlar. Kredit və borc borc verən zaman çalışırlar ki, daha səmərəli olacaq və inkişaf prespektivləri yüksək qiymətləndirilən bizneslər borc versinlər, kreditlər ayırsınlar. Çünki, onların ayırdıqları məbləğlərin və qazanacaqları faizlərin taleyi məhz bizneslərin fəaliyyətindən asılı

olacaqdır. Əgər işlər gözlənilən kimi getməsə kreditorlar müəyyən üstünlüklərə malik olurlar. Biznes iflasla üzləşdiyi zaman dövlətlərin bu sahədəki hüquqi bazalarına əsasən kreditorların borcları biznesin sahib olduqlarının satılması hesabına geri qaytarıla bilər.

Əgər bu iki növ sərmayə qoyuluşunun hansının daha səmərəli olduğu haqda sual meydana gəlsə onda o sualın cavabı biznes sahələrinə görə dəyişəcək. Bu həm də kiçik biznesin kapitallıq olmasından, təşkilatı strukturundan asılıdır. Bir çox hallarda kiçik bizneslər hər iki sərmayələşmə üsulundan da eyni anda istifadə edirlər.

Kiçik bizneslərin sərmayələşdirilməsinin səmərəliliyinin artırılmasını təmin etmək məqsədi ilə investisiya proseslərinin idarəedilməsinə ehtiyac vardır. Səmərəliliyin artırılması baxımından müxtəlif investisiya idarəetmə strategiyaları seçilə bilər. Menicmentin bu sahədə görməli olduğu işlər sırasına daxildir:

- Maliyyə vəsaitlərinin cəlbinin sürətləndirilməsi: burada da əsas vəzifə biznes planının düzgün hazırlanması və biznesin investorlara cəlb edilməsinin təmin edilməsidir.
- Sərmayələrin, kreditlərin düzgün və təyinatı yolunda istifadə olunmasını və bu prosesin şəffaflığını təmin etmək. Maliyyə ehtiyatlarının sərfiyyatı planları bölmə və strukturlar üzrə tərtib olunmalıdır.

Nəticə:

Bazar iqtisadiyyatının ən mühüm subyektlərindən biri kiçik biznes iştirakçısıdır. İstər iqtisadi səmərə, istər çeviklik, istər sədə cəmiyyətin firavanlığına təsiretmə dərəcəsini görə kiçik bizneslər digər biznes formalarından əsaslı şəkildə fərqlənirlər. Bu fərqlər onları cəmiyyət qarşısında daha məsuliyyətli davranan, dövlət qarşısında daha strateji məqsədlərə xidmət edən dərəcəsinə, iqtisadi mühit qarşısında isə daha mənfəətli olmağa çalışan müəssisə olmağa vadar edir. İşsizliyin azaldılması, əhalini tələb və ehtiyaclarının daha yaxşı və çevik qarşılanması, ayrı-ayrı bölgə və regionların sosial

inkişaf etdirilməsi, ümumdaxili məhsula daxilmaların həcmnin artırılması, bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının çevikliyinə təmin olunması kiçik müəssisə və bizneslərin fəaliyyəti ilə təmin olunur. Kiçik biznes qısa müddət ərzində qeyri-neft sektorunun inkişafının və iqtisadiyyatda bu sahədən gələn gəlirin artmasının əsas açarıdır. Bütün bu müsbət effektlərinin əvəzində dövlətin onların fəaliyyətinə dəstək və yardımlar göstərməsi və onları sağlam rəqabətli bazarla, hüquqi qayda və normativlərlə, infrastrukturla, güzəştli kreditlərlə, subsidiya və geniş iqtisadi əlaqələr qovşağı ilə təmin etməsi lazımdır.

Kiçik biznesi səmərəli və daha cəlbəedici edən xüsusiyyətləri daha az xərc tələb etməsi, səmərəli-tezuyğunlaşan struktura malik olması, dövlət tərəfindən dəstəklənməsidir. Kiçik bizneslər startaplar və ya mövcud bizneslər üzərində qurula bilərlər. İlk addımı atmaq və başlamaq üçün əgər start up yolu seçilibsə bu zaman əsas yaxşı biznes ideyanın olmasıdır. Ənənəvi biznes sahələri seçərən sadəcə ən uğurlu təcrübəni öyrənmək və tətbiqinə başlamaqdır. Biznes planının hazırlanması, struktur vahidlərinin təşkili, strategiyanın formalaşdırılması, planlaşdırmanın həyata keçirilməsini kiçik biznes fəaliyyətinin təmininin ilk mərhələləri hesab etmək olar. Ümumi götürdükdə kiçik biznes üçün ən sadə və uğurlu təşkilati struktur olaraq ailə müəssisələrini, ortaqlıq şəklində və kiçik səhmdar cəmiyyətləri şəklində təşkil olunmuş müəssisələri hüquqləşdirmək, ədliyyə, vergi orqanlarında fiziki və ya hüquqi şəxs olaraq qeydiyyatda aldırmaq olar. Biznesin daxili strukturuna gəldikdə isə ən sadə fəaliyyət quruluşunu tətbiq etmək mümkündür. Bu quruluş özündə üç strukturu birləşdirir. Əsas dəyərin yaradıldığı istehsal şöəsi və ya xidmətin göstərilməsi prosesinin təşkili, satış və marketinq-məhsul və xidmətin bazarda tanıtılması, bazarda tələbin öyrənilməsi, insanların alış prosesinə həvəsləndirilməsi, köməkçi şöələr – insan resursları, təsərrüfat, maliyyə, informasiya şöələri kimi əlavə strukturlar.

Kiçik bizneslərdə maliyələşmənin təşkili və menicmenti, sadə mühasibatçılıq işlərinin aparılması və maliyyə planlaşdırılması biznesi əlavə xərc itkilərindən azad edir, ayrılmış

vəsaitlərin ayrıldığı məqsədlər üçün istifadəsinə nəzarət edir. İlk dövrlər mühasibat işləri ilə məşğul olanları kənardan müqavilə üzrə cəlb etmək daha səmərəli olar.

Biznesin uğurlu olmasında üçün idarəçilərin düzgün seçilməsi önəmlidir. Etik və düzgün qərar verəbilən, risk ütməyi bacaran, işçilərlə münasibətləri qaydasında saxlayan və digər şəxsi keyfiyyət və bacarıqlara yiyələnmiş menecerlər yaxşı idarəetmə sistemləri quracaqlar və menecmentin bütün funksiyaların tələblərinə idiyal çəkildə əməl edəcəklər. Kiçik biznesi də məhz uğurluolmaq üçün bu amillərə. Bu cüridarəetmə qurluşlarına ehtiyacı var.

Sərmayə qoyuluşlarının və investisiyaların cəlbi kiçik biznesi ayaqda tutan və gələciyə işıq salan ünsürlərdir.Cəlb olunmuş investitsiya biznesin inkişafına və hədəflərinə tərəf irəlləməsinə səbəb olur. Uğurlu investitsiyanın sirli açarı da yenə biznes plana dirənir. Üstəgəl burada biznesin unikallığı, bazarını geniş olması və ən əsası gəlir səviyyəsinin çox olma etimalı da investorların əsas diqqət etdikləri məsələlərdəndir. Axı hər bir incestorun son məqsədi etdiyi sərmayədən ola biləcəyi qədər mənfəət əldə etməkdir. Daxilli və xarici sərmayələrin əvəzində kiçik bizneslər ya dividend (əgər investor səhm alıb və səhimdara çevrilibsə), yada ki, faiz (kredit cəlbi zamanı ödənilən əlavə faiz) ödəyirlər.

Hazırkı dövrdə kiçik biznesə sərmayə cəlbi etməyin və onun inkişafına nail olmağın ən geniş yayılmış yollarından biri də vençur işgüzar müqavilələrinin,sazişlərin bağlanmasıdır.Vençur əsasən elm, texnoloji bilik tutumlu biznes müəssələrinə öz yeniiklərini ərsəyə gətirmək üçün fərdi sahibkarlar(investorlar) və böyük şirkətlər tərəfindən vençur fondları tərəfindən ayrılan sərmayələrdir.

Kiçik biznesə dövlətin və onun strukturvahidlərinin, ayrı ayrı orqanların dəstəkləri zəruridir.Bu məqsədlə hüqqi qərarlar, strateji planlar və uzunmüddətli fəaliyyət topluları hazırlanmalı və icra olunmalıdır.Bura sahibkarların yerlərdə infarmasiya və nəzəri biliklərlə təmin olunması, onlara əlavə vergi güzəştlərinin aid edilməsi ,bəzi prasedur

qaydalarının sadələşdirilməsi kiçik bizneslərin fəaliyyətində səmərəliliyi artıran xüsusiyyətlərdəndir.

Ölkəmizdə kiçik müəssə və biznes subyektlərinin milli iqtisadiyyatda çəkisi əhəmiyyətli dərəcədə çoxdur. Kiçik biznes sahələri iqtisadiyyatın demək olar ki bütün sahələrini, ölkənin bütün regionlarını əhatə edir. Regionlar üçün kiçik biznesin vacibliyi və tövhləri daha böyükdür. Əhalinin tələbatının əksər hissəsinin ödənilməsi, yerlərdə məşğulluğun təmini, bölgənin sosial-iqtisadi çiçəklənməsi əsasən kiçik bizneslərin mövcudluğu ilə reallaşdırılır. Kiçik biznes fəaliyyəti üçün zəruri və yardımçı xarakter daşıyan bütün alətlər dövlət tətəfindən təmin olunmuşdur. Azərbaycan kiçik biznesə yaradılmış şərait və üstünlüklərə görə nümunə ola biləcək ölkədir. Xüsusilə, son dövrlərdə ölkədə postneft iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar görülmən işlər, qəbul olunmuş qərarlar, yaradılmış dövlət strukturları, təşkil olunan start up və kiçik biznes qrant layihələri, fəaliyyətinin əsas amalinın kiçik bizneslərin və sahibkarların dünya bazarlarına çıxışını təmin etmək olan Azexport.Az portalının təsis olunması kiçik bizneslər üçün bir-birindən zəngin və hədsiz imkanlar təklif edir.

Bütün bunlarla yanaşı 2020-ci il üçün hazırlanmış və iqtisadiyyatın bütün əsas sahələrinin inkişafına təkan verəcək iqtisadi inkişafın strateji yol xəritələrində də kiçik sahibkarlığın pralitet sahə olaraq elan edilməs və inkişafı üçün əsas tədbirlərin nəzərdə tutulması yaxın gələcəkdə kiçik biznesin daha sürətlə inkişafına yol açacaq və və onu iqtisadiyyatın dayaq nöqtəsinə çevirəcək.

Strateji yol xəritələrinin ayrı-ayrı hissələrinin reallaşdırılması ilə 2020-ci ildə orta və kiçik sahibkarlığın ÜDM-dəki payının 15 %-ə, əhalinin işlə təmin olunmasındakı çəkisinin 20%-ə , qeyri-neftsektorları hesabına formalaşdırılan istehsal məhsulları və xidmətlərin ixracdakı həcmi isə 10 %-ə dək artırılması qarşıya məqsəd olaraq qoyulmuşdur.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

Kitablar:

- Kiçik biznesin müasir idarəetməsi- Andy Schmitz. 2012
- Biznesin təşkili və idarədilməsi- Bakı 2011
- Biznesin inkişaf strategiyası, Hacı Niyazi Həsənov- Bakı 2016
- Kiçik biznes idarəçiliyi- Vol. 4 2013
- Sahibkarlıq və kiçik bizneslər, Paul Burns. 2016

İnternet resursları:

- <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship>
- <http://smallbusiness.chron.com>