

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

**MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

**Muğanlı Elvin Fəzail oğlu**  
(MAGİSTRANTIN A.S.A)

**“Maşınqayırma müəssisələrinin idarə edilməsi  
mexanizminin təkmilləşdirilməsi”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060408  
İxtisaslaşma:**

**Sənayenin iqtisadiyyatı və idarə edilməsi  
Müəssisənin iqtisadiyyatı**

**Elmi rəhbər  
dos., i.e.n. Ə.V.Hacıyev**

**Magistr programının rəhbəri  
dos., i.e.n. A.S. Mehtiyev**

**Kafedra müdiri:**

**dos., i.e.n. Ə.V.Hacıyev**

**BAKİ -2018**

## MÜNDƏRİCAT

	<u>Səh.</u>
<b>GİRİŞ</b> .....	3
<b>I FƏSİL. MÜASİR ŞƏRAİTDƏ MAŞINQAYIRMA MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN OBYEKTİV ZƏRURİLİYİ</b> .....	7
1.1. Müasir şəraitdə maşınqayırma müəssisələrinin idarəetmə mexanizminin mahiyyəti.....	7
1.2. Azərbaycanda və xarici ölkələrdə müəssisənin idarə edilməsinin inkişafının təşəkkülünə onun müasir meylləri.....	13
<b>II FƏSİL. MAŞINQAYIRMA MÜƏSSİSƏLƏRİNİN MÖVCUD İQTİSADI VƏZİYYƏTİ, MALİYYƏ-İQTİSADI VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ</b> .....	22
2.1. Maşınqayırma sənaye müəssisələri, onların mövcud iqtisadi vəziyyətinin təhlili.....	22
2.2. Maşınqayırma müəssisələrinin maliyyə-iqtisadi potensialının qiymətləndirilməsi.....	40
<b>III FƏSİL. MAŞINQAYIRMA MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏEDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI-İQTİSADI MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ</b> .....	52
3.1. Müəssisənin idarə edilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi yolları.....	52
3.2. Maşınqayırma müəssisələrinin idarəedilməsinin təşkilati quruluşu və onun təkmilləşdirilməsi məsələləri.....	62
<b>NƏTİCƏ</b> .....	76
<b>ƏDƏBİYYAT</b> .....	79
<b>PEZİOME</b> .....	81
<b>SUMMARY</b> .....	82
<b>REFERAT</b> .....	83

## GİRİŞ

**Tədqiqatın aktualığı.** Yeni mütərəqqi iqtisadi siyasətin hazırlanması və həyata keçirilməsi bilavasitə ictimai istehsalın həcminin artırılmasına və onun strukturunun yenilənməsinə, ictimai istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına və buraxılan məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilən tədbirlər kompleksinin də işlənilməsinə tələb edir.

İqtisadi siyasətə uyğun olaraq işlənilən tədbirlərin kompleks reallaşdırılması sahə müəssisələrində idarəetmə aparatının və idarəetmə proseslərinin mükəmməl təşkilinə, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, hər bir işçinin işin nəticələrində maraqlı olmasına və nəticə etibarilə istehsalın səmərəliliyinin və əmtəənin keyfiyyət parametrlərinin yüksəldilməsinə, işlə təminat məsələlərinin həllinə və s. bu kimi problemlərin həllinə şərait yaradır.

İdarəetmə ictimai və iqtisadi əlaqələrin konkret məqsədli təşkili metodu olmaqla, sistemin ayrı-ayrı ünsürləri arasındakı qarşılıqlı əlaqəni və təsiri təmin edən prosesdir. Bazar iqtisadi əlaqələrinin dərinləşməsi və rəqabətin kəskin hal alması müəssisənin bütün struktur bölmələrində, o cümlədən idarəetmə aparatında islahatların aparılmasını, yeni tələblərə cavab verən səviyyədə təşkilini tələb edir.

Müəssisənin idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi hazırda dünya ölkələrinin ictimai quruluşundan asılı olmayaraq demək olar ki, hər birində öyrənilən, tədqiq edilən problemlərdəndir. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi problemi metodoloji baxımdan istehsal münasibətlərinin və məhsuldar qüvvələrinin inkişaf xarakterinin uyğunluğu qanununa söykənir.

Məhsuldar qüvvələrin inkişafı (maddi istehsal sahələrində məşğul olan işçilər və əlavə olaraq istehsal vasitələri) fasiləsiz baş verir. Nəticə etibarilə, istehsalın idarə edilməsində islahatların aparılması istehsal münasibətlərinin təkmilləşdirilməsinin vacib aspektlərindən biridir.

Sənaye müəssisələrinin yeni iqtisadi şəraitə, güclü rəqabət mühitinə adaptasiya mexanizmlərindən biri müəssisələrin idarə edilməsi mexanizminin

təkmilləşdirilməsidir. Yalnız bu halda adaptasiya və təkmilləşdirmə proseslərinin müsbət nəticələrinə nail olmaq mümkündür. Bununla əlaqədar olaraq maşınqayırma sənaye müəssisələrinin idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi aktual problemə çevrilir.

Sənaye müəssisələrinin bazar əlaqələrinə uyğunlaşması və rəqabət mübarizəsi mühitinə adaptasiyası və idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi problemlərinin həlli istiqamətində araşdırmalar kifayət qədər olmaması işin mövzusunun aktuallığını müəyyən etmişdir.

**Problemin öyrənilmə vəziyyəti.** Ölkə iqtisadiyyatının və onun ayrı-ayrı sahələrinin, o cümlədən maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyətinin müasir dövrün tələblərinə uyğun təşkili üçün islahatların aparılmasına ehtiyac vardır. İslahatların ilk öncə idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılması vacib hesab edilir. Sənaye müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi məsələlərinə yerli və əcnəbi alimlər (T.Ə.Quliyev, R.Hümbətov, Averçenkov V.İ., Yerohin V.İ., Avaniyev A.N., Borisov V., Burkov V.N., İrikov V.M., Tixomirov Y.A., Meskon M., Hammer M., Çampi C. və başqaları) öz əsərlərində geniş yer vermişlər.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi kimi maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyətinin müasir dövrün tələblərinə cavab verən səviyyədə təşkili məqsədlə onun idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsinin mahiyyəti, imkanları yollarının araşdırılmasından ibarətdir.

Qeyd edilən məqsədlərə nail olmaq üçün vəzifələr müəyyən edilmiş və işdə onun həllinə cəhd edilmişdir:

- araşdırılan problemlər üzrə mütəxəssislərin, tədqiqatçıların nəzəri və praktik xarakterli əsərlərinin öyrənilməsi ilə öyrənilən məsələlərə mövcud yanaşmalar təhlili və qiymətləndirilməsi;

- maşınqayırma müəssisələrinin bazar münasibətləri şəraitində idarəedilməsində yaranan problemlərin müəyyən edilməsi;

- maşınqayırma müəssisələrində idarəetmə mexanizminin müvafiq təkmilləşdirmə yollarının müəyyən edilməsi.

**Tədqiqatın obyektı.** Azərbaycan Respublikasının maşınqayırma sənaye müəssisələrinin təsərrüfat fəaliyyəti və idarəetmə mexanizmləri tədqiqatın obyektini təşkil edir.

**Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsaslarını** Azərbaycan Respublikasının sahə müəssisələrinin fəaliyyətini tənzimləyən, inkişaf yollarını müəyyən edən dövlət proqramları, ölkə Prezidentinin fərman və sərəncamları, həmçinin iqtisadçı alimlərin və tədqiqatçıların elmi əsərləri və s. təşkil edir. Tədqiqat zamanı elmi müqayisə, qruplaşdırma və statistik təhlil üsullarından geniş istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazasını** Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatları, maşınqayırma müəssisələrinin statistik və digər faktiki materialları təşkil edir. Bu baxımdan da tədqiq edilən problemləri nəzəri-metodoloji cəhətdən araşdırarkən iqtisadçı - alimlərinin və gənc tədqiqatçıların elmi əsərlərindən istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:**

- sahə müəssisələrinin idarəedilməsi mexanizmlərinin formalaşması tendensiyaları araşdırılmış və müəyyən edilmiş;
- idarəetmə mexanizminin alətləri dəqiqləşdirilmiş;
- sahə müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin formalaşmasına mane olan amillər müəyyən edilmiş;
- maşınqayırma müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi yolları təklif edilmişdir.

**Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti.** İşin nəzəri əhəmiyyəti onunla müəyyən edilir ki, tədqiqatda Maşınqayırma müəssisələrinin İqtisadiyyatın müasir inkişafı, rəqibətin dərinləşdiyi bir şəraitində maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyəti, inkişaf tendensiyası, yenidən təşkili, idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi məsələləri ümumiləşdirilərək “Firmanın iqtisadiyyatı”, “Maşınqayırmanın iqtisadiyyatı” “Müəssisənin investisiya və innovasiya fəaliyyəti”, “Qeyri-neft sənayesinin iqtisadiyyatı” fənlərinin tədrisində, elmi-araşdırmalarda, maşınqayırma sənayesinin inkişafına mane olan amillərin təhlilində istifadə oluna bilməsi işin nəzəri əhəmiyyətini təşkil edir.

İşinin praktiki əhəmiyyəti tədqiqatın nəticələrinin maşınqayırma müəssisələrində ölçüsündən və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq başqa sənaye müəssisələrində istifadə oluna bilməsi ilə xarakterizə olunur.

**İşin həcmi və quruluşu.** Tədqiqat işi 86 səhifə həcmində olmaqla, giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflərdən ibarətdir, işin sonunda verilmiş ədəbiyyat siyahısı 23 mənbəni əhatə edir.

# I FƏSİL. MÜASİR ŞƏRAİTDƏ MAŞINQAYIRMA MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN OBYEKTİV ZƏRURİLİYİ

## 1.1. Müasir şəraitdə maşınqayırma müəssisələrinin idarəetmə mexanizminin mahiyyəti

Maşınqayırma sənayenin vacib sahələrindən biri olmaqla bütövlüdə ictimai istehsalın inkişafını təyin edir. Bu sahədə maşın və avadanlıqlar, xalq təsərrüfatının bütün sahələri üçün cihazlar, hərbi əhəmiyyətli məhsullar və həmçinin şəxsi istehlak malları istehsal edilir. O, maddi istehsalın aparıcı sahələrindən biri kim iölkənin sosial - iqtisadi inkişafında, maddi və qeyri-maddi istehsal sahələrinin texnika, və texnologiyaya, maşın və avadanlıqlara tələbatın ödənilməsində olduqca əhəmiyyətli istehsal sahədir.

Bütün sahələrdə olduğu kimi maşınqayırma sənayesi və onun ayrı-ayrı sahələrinin və müəssisələrinin odarə edilməsi isə daha əhəmiyyətli və çoxproblemlı məsələlərdəndir.

Bu sahədə uzun illərdir ki, yaranmış və dərin kök salmış problemlərin müəyyən edilməsi və həlli dövlətlə bərabər sahibkarların, istehsal müəssisələrinin birgə səyləri nəticəsində mümkündür. Bu baxımdan da hökumətin iqtisadi, sosial və sənaye siyasətində dövrün tələblərinə uyğun dəyişikliklərlə yanaşı maşınqayırma sənaye müəssisələrinin özlərində də qeyd edilən problemlərin həlli üçün müəyyən tədbirlər planı hazırlanmalı və ardıcıl olaraq reallaşdırılmalıdır.

Bu isə sahə müəssisələrində istehsalın təşkili və idarə edilməsinin təşkilati - iqtisadi mexanizmlərinin strukturunda, məzmununda ciddi dəyişikliklərin aparılması ilə mümkündür.

Fəaliyyət mühitinə adaptasiya, bazar prinsipləri əsasında fəaliyyətin təşkili və onun tələblərinə uyğun məhsulların istehsalı tamailə yeni məqsəd və vəzifələrin təyin edilməsi, ona uyğun idarəetmə sisteminin yaradılmasını tələb edir.

Müvafiq idarəetmə sisteminin yaradılması mövcud mexnizmlərin təkmilləşdirilməsi sahə müəssisələrini yeni təsərrüfatçılıq şəraitində səmərəli fəaliyyətinə imkan verməklə maşınqayırma sənaye müəssisələrinin böhran vəziyyətdən qurtularaq mütərəqqi fəaliyyətə, tərəqqiyə, innovasiyaya açıq edir.

İdarəetmə bir proses və elm kimi qədim Şumerlər dövründən öyrənilməyə başlanılmışdır. İllər keçdikcə iqtisadiyyat inkişaf etdikcə və münasibətlir dərinləşdikcə idarəetmə məsələlərinə alimlər tərəfindən geniş yer verilməyə başlanılmışdır.

Bildiyimiz kimi müəssisələrim idarə edilməsinə dah çox diqqət sənaye dövründən sonra iri müəssisələrin qurulmasıyla meydana çıxmışdır. Sənaye dövründən əvvəl insanlar əsasən natural təsərrüfatla məşğul olur, məhsulları öz şəxsi tələbatlarına uyğun istehsal edirdilər. Zaman keçdikcə tələblər və dəyərlər dəyişilir, insanlar öz şəxsi emalatxanalarını, sexlərini quraraq fəaliyyət göstərirdilər. İnsanlar ev təsərrüfatından, sənətkarlıq bacarığından istifadə edərək müəyyən məhsul istehsalı ilə dağınıq şəkildə məşğul olurdular. Elə ki, tədricən sənayeləşmə prosesinə başlandı, ilk fabrik, sonradan fabriklər sistemi meydana gəldi, insanlar öz resurslarını birləşdirərək, kınardan işçilər cəlb edir, müəyyən texnologiya tətbiq etməklə kiçik fabriklər qururdular. Belə fabriklər sisteminin yaradılması və zaman keçdikcə böyümələri, onların idarə edilməsini, idarəetmənin də sistemli olmasının zəruriliyini ortaya çıxardı. Sonradan kiçik fabriklər, yeni müəssisələr birləşərək böyük fabriklər və müəssisələr, daha sonra isə müəssisələr birliklərini formalaşdırmağa, istehsala yeni müəyyən dərəcədə əvvəlkilərdən mükəmməl texnika və texnologiyanın tətbiqi ilə onların davamlı öyrənilməsinə və idarə edilməsinə aktual etdi. Beləliklə bu ilk idarəetmə dövrü də adlandırılır.

Zaman keçdikcə, müəssisə - müəssisədaxili və müəssisə - ətraf mühit münasibətləri formalaşdıqca onların idarə edilməsində də müəyyən problemlərin yaranmasına, get-gedə problemlərin artmasına səbəb olurdu. Bütün bu proseslər isə artıq yaranmış çoxsaylı problemlərə sistemli yanaşmanı zəruri etdir və nəticə etibarilə adekvat olaraq XX əsrin əvvəllərində yaranmış problemlərin, onların



yananma səbəblərinin öyrənilməsi bu sahə üzrə mütəxəsislərin əsas vəzifələrinə və tədqiqat obyektlərinə çevrildi.

Bu problemlərin öyrənilməsinə, araşdırılmasına milli və xarici iqtisadçı mütəxəsislər öz əsərlərində, elmi işlərində önəm vermişlər. Lakin dünyada iqtisadi münasibətlərin sürətlə dəyişməsi, əlaqələrin inteqrasiya sınıın dərinləşməsi, ölkələrarası, sahələrarası, müəssisələrarası rəqabətin kəskinləşməsi idarəetmə problemlərinin yalnız araşdırılması deyil, onun bir proses olaraq təkmilləşdirilməsi yollarının axtarılmasını, müasir tələblərə uyğunlaşdırılması mexanizmlərinin işlənilməsinə tələb edir<sup>1</sup>.

Qənatimizcə qeyd edilən çoxsaylı problemlərin olması və onlar üzrə tədqiqatların aparılmasının zəruriliyi mövzunun nə qədər aktual olmasından xəbər verir. Geniş miqyaslı tədqiqatların aparılması nəticə etibarilə hərəsində bir işartının meydana gəlməsi və mütəxəsislər tərəfindən yanama mənbələrinin bir yerdə cəmlənməsi ilə onu qığılıma evrilməsi də mümkündür. Bu baxımdan işin məqsədinin məhz həm işartlarından cüzi bir hissə olunanını araya qoymaq olmasını da söyləmək olar.

Bu baxımdan da ölkənin maşınqayırma müəssisələrinin mövcud idarəetmə mexanizmlərinin araşdırılması və dünya praktikasında tətbiq edilən idarəetmənin yeni təşkilati strukturlarının öyrənilməsi və tətbiqi imkanlarının müəyyən edilməsinə ehtiyac vardır.

Təbii ki, ilk olaraq inkişaf etmiş ölkələrin maşınqayırma müəssisələrində tətbiq olunan idarəetmə mexanizmlərinin mahiyyəti, ölkədə və xaricdə sahə müəssisələrinin idarə edilməsinin təkamülü, müasir meylləri və sahədə yananan problemlərin müəyyən edilməsi və eyni zamanda onların həll edilməsi üçün adekvat tədbirlərin işlənilməsi, tətbiqi və çevik sürətdə mənimsənilməsinə böyük ehtiyac vardır.

Bunun üçün sahə müəssisələrinin idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsinə nail olmaq üçün uyğun variantların işlənilməsi və tətbiqi

---

<sup>1</sup> Управление машиностроительным предприятием : учебное пособие / С.Г. Баранчикова [и др.] - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.- 252 с

yollarının təklifinə ehtiyacın olması yerli və əcnəbi mütəxəssislərin, tədqiqatçıların elmi işlərinin, monoqrafiya və məqalələrinin öyrənilməsini tələb edir.

Maşınqayırma müəssisələrinin idarəedilməsi məsələlərinin həlli üçün yerli və xarici ölkə müəssisələrinin təcrübəsinin əlaqələndirilməsi, müqayisəsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Belə ki, M.Hammerin və C.Çampinin fikrlərinə görə bir çox insanlar hesab edirlər ki, müəssisələr korporativ strategiyanı dəyişmək yolu ilə özlərinin təsərrüfatçılıq vəziyyətini yaxşılaşdırma bilərlər. Onlar bir bölməni sataraq başqa bir bölmə almalı, bazarlarını dəyişməli, başqa biznesə daxil olmalıdırlar. Şirkəti almaq yolu ilə strukturlaşdırılmalıdırlar. Lakin belə düşüncə tərzini müəssisələri önlərinin real işlərində baza dəyişiklikləri (idarəetmənin təşkilati-iqtisadi mexanizminin təkmilləşdirilməsi) etməkdən yayındırır<sup>2</sup>.

Son dövrlərdə müəssisələrin idarəedilməsinin yapon modelindən çox bəhs edilir və qeyd edilir ki, onun istifadəsi maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyəti üçün daha effektivdir.

Əlbəttə, yapon modeli səviyyəsindən asılı olmayaraq bu və ya digər təsərrüfat sistemində mövcud olan bütün ehtiyatların mobiləşdirilməsini təmin edə bilməsi nöqtəyi nəzərdən, maraq doğurur, o həmçinin mövcud olan maddi, maliyyə və material resurslarından daha səmərəli və yüksək dərəcədə intensiv istifadəsi hesabına istehsal fəaliyyətinin yüksəldilməsi üzrə məqsədlərə nail olma baxımından çox maraqlıdır<sup>3</sup>.

V.İ.Qromeka qeyd etdiyi kimi, hətta fransuz alimləri (məsələn, J.Oroviç) yapon müəssisələrinin idarəedilməsinin müəyyən elementlərini ayırırlar, hansıların öyrənilməsi yalnız Fransa maşınqayırma müəssisələri üçün deyil, həmçinin digər ölkələrin sahə müəssisələri üçün faydalı ola bilər<sup>4</sup>.

Əbəttə biz də bu fikirləri bölüşürük və bu modeldə olduqca çox faydalı material əldə etmək olar. Lakin maşınqayırma müəssisələrinin idarə edilməsinin Azərbaycanda formalaşan situasiya nəzərə alınmaqla həyata keçirmək lazımdır.

---

<sup>2</sup>Хаммер, М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. - СПб. : Изд-во СПб. ун-та, 2007. - 332 с.

<sup>3</sup>Как работают японские предприятия / Под ред. Я. Мондена. - М. : Экономика, 2001. - 262 с.

<sup>4</sup> Горшков, В.Г. Корпоративная стратегия промышленной компании в условиях расширяющейся диверсификации: монография / В.Г. Горшков. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2002. - 172 с

Qeyri-müəyyən və sürətlə dəyişkə mühitin şərtlərinə maşınqayırma müəssisələrinin uğurlu adaptasiyasının əsas vasitəsi (V.N.Burkov, V.A.İrikov) mövcud vəziyyətdə daha yaxşı son nəticəni təmin edən isəməməli idarəetmə mexanizmidir<sup>5</sup>.

Rusiya dövlətinin təcrübəsinə istinadən qeyd etmək istərdik ki, bu məqsədlə müəssisələrin (həmçinin digər kommərsiya təşkilatlarının) təkmilləşdirilməsi konsepsiyasını hazırlayaraq təsdiq etməyə ehtiyac vardır. Bu konsepsiyada onların idarə edilməsinin yaxşılaşdırılması məqsədilə müəssisələrin təkmilləşdirilməsi, istehsalın səməməliliyinin və istehsal olunan məhsulun rəqəbətqəbliyyətliyinin yüksəldilməsi üzrə onların fəaliyyətinin stimullaşdırılması kimi mühüm məsələlər öz əksini tapa bilər.

Eyni zamanda elmi və xüsusi ədəbiyyətlərin öyrənilməsi imkan verir ki, idarəetmə mexanizminin tədqiqinin həddən çox azlıq təşkil etdiyini qeyd edək. Bu məsələlərin tədqiqinə V.V.Kopçeynikov və Y.S.Tixomirov kimi alimlər öz əsərlərini həsr etmişlər. Bu iki müəllif idarəetmə mexanizmi probleminin tədqiqinə öz monoqrafiyalarını həsr etmişlər<sup>6</sup>.

D.İ.Pravdin idarəetmə mexanizminə bütün cəmiyyətin və onun tərkib həlqələrinin həyat fəaliyyətini müəyyən edən oraqnlərin konkret sisteminin iqtisadi inkişaf şəraitinin bilərəkdən dəyişdirdiyi vasitə və metodlar kimi baxırlar. D.İ.Pravdin qeyd edir ki, idarə etmə mexanizminin əsas elementi metodlar, vasitələr, həyata keçirilən tədbirlər kompleksidir. Lakin elementlər bu anlayışın məzmununu tam açmır.

Bir çox elmi əsərlərdə qeyd edilir ki, idarəetmə mexanizmi idarəetmə və özünü idarəetmə elemnetlərinin qarşılıqlı əlaqəsi, idarəetmə fəaliyyətinin subyekt və obyektləridir.

Bu tərifə uyğun olaraq qapalı formada idarəetmə mexanizmi idarəetmə münasibətlərinə yaxınlaşdırılır. Digər bir qrup alimlər özlərinin müəyyən dərəcədə

---

<sup>5</sup> Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными системами / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. - М. : Наука, 1994. - 270 с.

<sup>6</sup> Тихомиров, Ю.А. Механизм управления в развитом социалистическом обществе / Ю.А. Тихомиров. - М. : 1978. - 336

sonralar yazdıqları əsərlərində müəssisənin idarəetmə mexanizmini idarəetmə müənsibətləri ilə eyniləşdirirlər.

A.M.Omarov Y.A.Tixomirov ilə razılaşır və idarəetmə mexanizmini “sistemin məqsədlərinə nail olmağa meyillənən idarəedən altsistemin fəaliyyətinin təminatını özündə birləşdirən təşkilətmə üsulu” kimi xarakterizə edir<sup>7</sup>.

V.İ.Rıkunov “idarəetmə mexanizmi bu daxili qurğu, vəziyyət və proseslərin məcmusu”dur, hansılar əsasında, idarəetmə sosial həyatın təzahürü kimi ifadə edilir<sup>8</sup>.

İdarəetmə mexanizmi necə olmasından asılı olmayaraq bütün məlliflərin, tədqiqatçıların fikri idarəetmə sistemində məhz idarəetmə mexanizmi idarəetmə sistemində və prosesində nüvə rolunu oynayır və idarəetmənin səmərəliliyini müəyyən edir kimi yanaşmada eynilik təşkil edir.

İdarəetmə mexanizmi müxtəlif elementlərdən ibarət ola bilər və müəyyən prinsip, məqsəd, yanaşma və prioritetlərə uyğun formalaşsa bilər.

S.N.Bonçarov qeyd edir ki, vəaid prinsiplər vardır ki, hər bir mexanizm, o cümlədən müəssisənin idarəedilməsi mexanizmi onlara uyğun qurulmalı və bu prinsiplər əvvəlcədən mexanizmin elementlərilə, təyinatilə təyin edilmiş və aşağıdakı kimi təqdim edilir:

- son məqsədlərin və səmərəlilik meyarlarının olması;
- həm müəssisənin daxilində və həmçinin xarici iştirakçılar arasında hərəkətin uyğunlaşdırılması;
- subyektin ehtiyatlı və azad təsirindən azadlıq və müstəqillik;
- stimullaşdırma və sanksiya balansı vasitəsilə realizə olunan sistem stimullaşdırma;
- kifayət qədər olan informasiya bazası;
- işlək əks əlaqə və kontrollin sisteminin olması.

---

<sup>7</sup> Омаров, А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики / А.М. Омаров. - М. : Мысль, 1980. - 269 с.

<sup>8</sup> Рыкунов, В.И. Основы управления / В.И. Рыкунов. – М. : Изд-во «Изограф», 2006. - 180 с.

Qeyd etmək lazımdır ki, maşınqayırma müəssisələrinin idarəedilməsi öz təbiətinə görə onu təşkil edən elementlərdən ibarət vahid idarəetmə mexanizminə malikdir.

Yuxarıda qeyd edilən yanaşmalar da nəzərə alınaraq effektiv idarəetmə mexanizminin yaradılması onun tərkibinə daxil olan əsas elementlərin kompleks yenidənqurulması yolu ilə mümkündür. Bu fikir S.A.Voyevodinin fikri ilə eynilik təşkil edir<sup>9</sup>.

Beləliklə, bu problemə həsr edilmiş elmi ədəbiyyatların, məqalə və digər elmi mənbələrin təhlillərdən aydın olur ki, o olduqca mürəkkəbdir. Birinci növbədə mexanizmin komponentlərinin, onların sayının və məzmununun birmənalı başa düşülməsinə görə. İkincisi isə mexanizmin komponentlərinin, onların sayının və məzmununun müəyyən edilməsinə yanaşma həmçinin tədqiq oluna anlayışın mürəkkəbliyini şərtləndirir.

Tədqiq və təhlil edilən anlayış, problem üzrə baxışlarda əhəmiyyətli dərəcədə fərqlərin olmasına baxmyaraq demək olar ki, bütün tədqiqatçılar, alimlər müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasının əsas yolunun bütövlükdə idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsində, xüsusilə də idarəetmənin təşkilati-iqtisadi mexanizminin təkmilləşdirilməsində görürlər.

## **1.2. Azərbaycanı və xarici ölkələrdə müəssisənin idarə edilməsinin inkişafı təkamülü və onun müasir meylləri**

Toplanılmış təcrübənin elmi tədqiqi və müəssisələrin idarə edilməsinin əsaslarının formalaşması məsələlərinə həsr edilmiş elmi işlər XIX əsrin sonları və XX əsrin əvvəllərində xarici ölkələrdə yerinə yetirilmişdir. Bu sənaye inkişafına

---

<sup>9</sup>Воеводин, С.А. Экономический механизм управления промышленным производством: методология и практика организации / С.А Воеводин. — Киев: Выща школа, 2001. — 159 с.

olan tələbata cavab olaraq baş vermişdir. Sənayenin inkişaf prosesi tədricən kütləvi istehsal və kütləvi satış xarakteri almaqla böyük tutumlu bazarlara meyl etməklə adekvat olaraq güclü böyük şirkətlərə və səhmdar cəmiyyətlərə üstünlük verilməyə başlanmışdır.

İri müəssisələr istehsalın və əməyin rəşional təşkili, bütün bölmə və xidmətlərin, menecer və icraçılərin elmi əsaslandırılmış prinsip, norma və standartlara uyğun dəqiq və qarşılıqlı əlaqəli işlərində üzrə çətinlik çəkirdilər. Buna görə də müəssisənin idarə edilməsinin təkamül yolu ilə inkişafını təşkilatın klassik nəzəriyyəsiindən başlamaq məqsədəuyğundur.

F.Teylor və A.Fayolun təşkilatın klassik nəzəriyyəsinin inkişaf etdirdiyi formada ingilis siyasi iqtisadçısının A.Smitin fundamental əməyinə “Millətin sərvəti” söykənmişdir. Onda əməyin bölgüsü və material məhsullarının mübadiləsi sənaye cəmiyyətində təşkilatın mahiyyətinə dair mexaniki baxımdan formalaşmaq üçün başlanğıc nöqtələrinə çevrildi<sup>10</sup>.

F.Teylorun nəzəri işləri M.Veber tərəfindən əsaslandırılmışdır. Bu əsaslandırılmada müddəlar irəli sürülür ki, müəssisə əsas istehsal amillərinin (istehsal vasitələri, əmək qüvvəsi, xammal, material) kombinasiyasını özündə etivə edən mexanizmdir. Onun məqsədi daha çox mənəfətin maksimumlaşdırılması, rentabelliyin, kapital qoyuluşunun artırılması və s. Daha az xərclərlə maksimum səmərə əldə etmək üçün bütün növ resurslardan optimal istifadə etmək lazımdır<sup>11</sup>.

Bir qədər sonra Y.B.Koşevrin, O.Jelinin işlərində müəssisənin fəaliyyətini onun köməyi ilə yaxşılaşdırmaq mümkün olan üç əsas şərti ayırır və əsalandırırlar. Bu şərtlərə rəqabət, innovasiya və məqsədyönlülük aid edilir. Q.Minsberq müəssisənin beş xarakterik təşkilati quruluşunu fərqləndirir. Bunlara sadə mərkəzləşmə, mexaniki bürokratiya, peşəkar bürokratiya, bölmə, ədokratiya (iş qruplarının qarşılıqlı uyğunlaşdırılması prinsipi aparıcı rol oynayır) aid edilir<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Клочай, В.В. Особенности построения систем корпоративного управления в России / В.В. Клочай. — М.: Междунар. отношения, 2009. — 374 с.

<sup>11</sup> Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. - М.: Инфа-М, 2005. - 669 с

<sup>12</sup> Клочай, В.В. Особенности построения систем корпоративного управления в России / В.В. Клочай. — М.: Междунар. отношения, 2009. — 374 с.

Növbəti mərhələni XX əsrin 30-cu illərinə aid etmək məqsəduyğundur və E.Meyonun adı ilə əlaqədardır. Təşkilatın modeli nəzəriyyənin əsas müddəalarına əsaslanır. Belə ki, müəssisədə məhsuldarlığın vacib amili insan ə sosial detaldır. Buna görə modelin elementi işləyənlərə diqqət, onların motivasiyası, kommunikasiyası, loyallığı, qərar qəbulunda iştirak, daha dəqiq müəsisə daxilində insan əlaqələrinin dəstəklənməsi sistemi modelləşdirilir. Bununla əsas diqqət idarəetmə stilinə onun məhsuldarlıq və işçilərin öz əməklərindən razı qalmaları göstəricilərinə təsirinə verilir. Bu model üzrə işin uğurluluğu meyarı keyfiyyətində insan resurslarının təkmilləşdirilməsi hesabına təşkilətmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi qəbul edilir<sup>13</sup>.

1940-1960-cı illəri əhatə edən dövrdə idarəetmə fikrinin təkamülü baş verir, bu psixoloji və sosial elmlərin nailiyyətləri əsasında menecmentin təşkili nəzəriyyəsinin inkişafına yönəlmişdir ə idarəetmə sistemində insana həlledici təsir göstərir<sup>14</sup>.

Eyni zamanda 1950-1960-cı illəri əhatə edən dövrdə D.Makqreor ilk dəfə olaraq öz nəzəriyyəsində təsdiq edir ki, müəssisədə menecerin ona tabe olan işçilərə münasibəti onların davranışına, iş mühitinə təsir edir<sup>15</sup>.

Beləliklə əgər 1970-ci ilə qədər olan dövrə nəzər salsaq, qeyd etmək olar ki, dünya iqtisadiyyatında baş verən struktur dəyişikliklər: insanların tələbatına bilavəitə ödəyən sahələr daha gözəçarpan rol oynamağa başladı, həmçinin mütərəqqi texnologiyaya əsaslanan sahələr.

Radikal dəyişkən iqtisadi mühitdə idarəetməyə yeni sistem baxışları 1970-1980-ci illərdə formalaşmışdı. Məhz o dövrdə alimlər-idarəedicilər tərəfindən müəssisələrin idarəedilməsinin inkişafında yeni yanaşma hazırlanmışdır. Bu yanaşmanın mənası təşkilat - daxili mühiti xarici mühitin dəyişkənliyinə uyğunlaşdırən açıq sistemdir. Bu vəziyyətdən çıxış edərək mühitin tipləri və idarəetmənin müxtəlif modelləri arasında qarşılıqlı əlaqənin yaradılması baş

---

<sup>13</sup> Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: учебное пособие / В.П. Кокорев. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2002. - 432 с.

<sup>14</sup> Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Изд-во «Дело», 2009. -804 с.

<sup>15</sup> Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: учебное пособие / В.П. Кокорев. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2002. - 432 с.

verirdi. Bu dövrə İ.Ansofun “Strateji menecment”, Q.Salançikin “Təşkilatlar aranda struktur hakimiyyəti nəzəriyyəsi” və s. kimi nəzəriyyələr aid edilir.

Keçən əsrin 70-ci illərin ortalarında müəssisələrin strategiyalarında müxtəlif təsərrüfat sahələrinin satış, texnoloji və istehsal qarşılıqlı əlaqələrinin və qeyri-profil fəaliyyət istiqamətlərindən istiqamətlərdən imtina müşahidə olunur.

Eyni zamanda, əlaqəli funksional potensialı istifadə edən bölmələrin mərkəzləşdirilməsi aparılır. Beləliklə, müəssisələr fəaliyyətin miqyasının müsbət təsirindən ötrü daxili səmərəliliyi artırır.

Növbəti mərhələ 1980-ci illərə aiddir və bu, müəssisənin idarə olunmasında yeni altnövlərin yaranması ilə qeyd edilmişdir ki, Yaponiya və digər ölkələrin ən mühüm idarəetmə təsirləri ilə uğurla istifadə etdiyi güclü bir idarəetmə mexanizmi kimi "təşkilati strukturun" aşkarlanması ilə bir çox insanlar üçün gözlənilməz idi<sup>16</sup>.

Məhz, bu dövr bir mərhələni digərindən dəqiq ayırdı. Sənaye və postsənaye inkişaf dövründə müəssisələrin idarəedilməsinə baxışlarda müxtəlifliyi ilə xarakterizə edən əsas müddəaları cədvəl şəklində aşağıdakı kimi təsvir etmək olar.

Müəssisələrin idarəedilməsinin növbəti mərhələsi keçənəsrin 90-cı illərinə aid edilir. Bu mərhələdə üç əsas tendensiyaya baxılır<sup>17</sup>:

1. Keçmişə qayıdış – müasir istehsalın material, yexniki bazasının əhəmiyyətinin dərk edilməsi;

2. Sosial davranış elementlərinin yaradılması – bu diqqətin yalnız təşkilati mədəniyyətə gücləndirilməsi deyil, həmçinin idarəetmənin demokratikləşdirilməsinin müxtəlif formalarına, sırayı işçilərin mənfəətdə, fəaliyyətin başqa sahələrində idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində iştirakı;

3. İdarəetmənin beynəlxalq xarakterinin gücləndirilməsi.

M.Meskonun sözlərinə görə müəssisənin idarəetmə sisteminin bütün təkamülü tarixində insanlar idarəetmənin prinsipcə üç müxtəlif alətlərini işləmişlər,

---

<sup>16</sup> Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: учебное пособие / В.П. Кокорев. - Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2002. - 432 с.

<sup>17</sup> Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Изд-во «Дело», 2009. - 804 с.



daha doğrusu insanlara təsir alətləri<sup>18</sup>. Bunlara “İerarxiya”, “Mədəmniyyət” və “Bazar” aid edilir.

Cədvəl 1.1.

İdarəetmənin köhnə və yeni yanaşmalarının əsasları

<b>Köhnə yanaşmalarının əsas müddələri</b>	<b>Müasir yanaşmalarının əsas müddələri</b>
Köhnə -F.Teylor, A.Fayol, E.Meyo, A.Maslou və digərləri	Yeni – R.Uoterman, T.Piters, İ.Ansoff, P.Druker və digərləri
1. Müəssisə - məqsədi, vəzifəsi və fəaliyyət şəraiti kifayət qədər stabil olan qapalı sistemdir.	1. Müəssisə - daxili və xarici mühit amillərinin birliyi kimi baxılan açıq sistemdir.
2. Uğurun və rəqabətqabiliyyətinin əsas amili kimi məhsul istehsalı və xidmətlər göstərilməsinin miqyasının artımı	2. İstehsal həcminə deyil, məhz məhsulun və xidmətin keyfiyyətinə, istehlakçıların tələblərinin ödənilməsinə yönəlmə
3.Menecmentin əsas vəzifəsi kimi istehsalın rəşional təşkilı, bütün növ resursların səmərəli istifadəsi və əmək məhsuldarlığının artırılması	3. İdarəetməyə situasiyalı yanaşma, reaksiyanın sürəti və adekvatlığının təsdiqi və s.
4. Əlavə dəyərin əsas mənbəyi – istehsal işçisi və onun əməyinin məhsuldarlığı	4. Əlavə dəyərin əsas mənbəyi –biliklərə malik insanlar və onların potensialından istifadə şəraiti
5.Bütün fəaliyyət növlərinin, nəzarətində qurulan idarəetmə sistemi	5. Təşkilati mədəniyyətin və yenilikçiyin, işçilərin motivasiyası və rəhbəlik stilinin yüksəldilməsini hədəf edən idarəetmə sistemi

Hər mərhələdə uyğun olan idarəetmə məktəbi formalaşmışdır. Belə ki, M.Meskon bir neçə məktəbi fərqləndirir:

- elmi idarəetmə məktəbi;
- idarəetmənin klassik məktəbi;
- insan münasibətləri məktəbi;

<sup>18</sup> Meskon, M. Osnovi menedjmenta / M. Meskon, M. Alğbert, F. Xedouri.-M.: İzd-vo «Delo», 2009. - 804 s.

- elmi davranış məktəbi;
- elmi idarəetmə məktəbi.

Müvafiq mərhələlərə adekvat olaraq elmi məktəbin formalaşması prosesi baş verir, lakin idarəetmənin təşkili sadə idarəetmə metodundan mürəkkəbə dəyişmişlər ki, bu barədə müəssisədə köhnə və müasir idarəetmənin təşkilinin cədvəl 1.2-də təsvir edilən müqayisəsinin aparılması təsdiq edir.

Beləliklə, tədqiqat işində qeyd etmək olar ki, müəssisələrin idarəedilməsinin təkamülü sənaye inqilabının başlanğıcından makroiqtisadi strukturun differensiasiyasının gücləndirilməsi fonunda baş verirdi.

Cədvəl 1.2.

### Köhnə və müasir təşkilatların idarə edilməsinin təşkili

<b>Köhnə müəssisələr</b>	<b>Yeni müəssisələr</b>
1. İri müəssisələrin azsaylı olması və nəhəng təşkilatların olmaması.	1. Olduqca güclü, iri kommərsiya və qeyri-kommərsiya təşkilatların çox saylı olması
2. Yüksək həlqə rəhbərlərinin nisbətən azsaylı olması	2. Yüksək həlqə rəhbərlərinin çoxsaylı və orta həlqə rəhbərlərinin azsaylı olması
3. İdarəçilik işi tez-tez qeyri-idarəçilik fəaliyyətindən ayrı qalmadı və ayrılmaı	3. İdarəçilik qrupları dəqiq qeyd edilir, idarəetmə işi qəbul edilir və qeyri idarəetmə fəaliyyətindən ayrılır.
4. Müəssisədə rəhbər postların tutulması daha çox yaranma və ya güclə zəbt etməklə	4. Müəssisədə rəhbər postlarının qanunilik və qaydalara riayət edilməsiilə daha çox kompetentliyi hüququilə tutulması
5. Müəssisə üçün vacib qərarlar qəbul edə bilən insanların azsaylı olması	5. Müəssisə üçün vacib qərarlar qəbul edə bilən insanların çoxsaylı olması
6. Əsas yerin əmr və intuisiyaya verilməsi	6. Əsas yerin kollektiv işə və rasionallığa verilməsi

Bazarın qloballaşması şəraitində müasir daha effektiv müəssisələr ixtisaslaşmanı istifadə etməyə və resursların yüksək dərəcədə tərəküzləşməsinə məcburdular. Bu prosesi düzgün izah etmək üçün "Ford Motors Company" şirkətinin təcrübəsinə müraciət etmək yaxşı olardı. Əgər onun yaradıcısının (H.Ford) vaxtlarında şirkətin strukturuna, məsələn, poladın əridilməsi zavodu daxil

idisə, rəqabətqabiliyyətinin qorunub saxlanması üçün müasir dövrdə hüquqi statusa malik dəstləşdirici istehsallar daxil edilir. Belə yaradılan yeni müəssisələr yalnız baş mirkətləri deyil həmçinin xarici müştərilərinə də xidmət etməyə başlayırlar<sup>19</sup>.

Bizdə isə müəssisələrin idarə edilməsi modeli xarici iqtisadi mühitə deyil yuxarı orqanların hərəkətinə, tapşırıqlarına meyilli idi ki, bunu müəssisənin idarəedilməsinin inkişafı təkamülünü 1917-ci ildən sonrakı dövrlər üzrə izləməklə görmək olar.

1917-1937-ci illərdə müəssisələrinin idarəedilməsinin inkişafı ziddiyətli tendensiyaya malik idi, baxmayaraq ki, geniş əhali kütlələrinin idarəedilməsinə qətiyyətli cəlb edilməsi lozunqu daima irəli sürülür. Uzun müddət idarəetməyə daha ixtisaslı, təcrübəli işçilərin, xüsusilə intelleqentlərin cəlb edilməsinin zərurətini inkişar edirdi.

Keçən əsrin 20-ci illərinin əvvəlinə yaranmış vəziyyətdə müəssisələrin fəaliyyətində bir sıra çatışmazlıqları müəyyən etdi:

1. məhsuldarlıq və müəssisənin təminatı arasında bilavasitə əlaqənin olmaması.
2. istehsal iştirakçılarının onların əməyinin və istehsal metodlarının nəticələrinin yaxşılaşdırılmasında maraqlarının olmaması.
3. dövlətə məxsus resurslardan səmərəsiz, qeyri-rasional istifadə<sup>20</sup>.

1929-cu ildə ilk dəfə olaraq müəssisələrin əmlak müstəqilliyi prinsipi hazırlandı ki, o dövlət mülkiyyəti və istehsal həlqələrinin əmlak müstəqilliyinin bir arada olmasına imkan verdi.

1937-1941-ci illər əvvəlki illərdən az fərqlənirdi, belə ki dövlət direktiv idarəetmə metodlarından istifadə edirdi.

Bu mərhələdə xalq təsərrüfatında, akademik elmlərdə çalışan daha yüksək ixtisaslı kadrların ləğvi prosesi davam edirdi.

---

<sup>19</sup> Ананьев, А.Н. Обеспечение результативности системы менеджмента качества. Роль персонала и лидерства руководителя / А.Н.Ананьев // Актуальные вопросы экономики современных предприятий: сборник статей, выпуск 5. - Москва: Изд-во ИЭиСО, 2006. - С. 12-18

<sup>20</sup> Е.Б.Хохлов. Экономические методы управления и трудовое право/Е.Б. Хохлов. - Л. Изд-во ЛГУ, 2001. - 208 с.

1941-1945-ci illərdə bütün mülki və müdafiə kompleksi hərbi vaxtı rehsinə, qaydalarına, hər bə xidmət edən sahəyə çevrilmişdi.

1945-1965-ci illəri əhatə edən dövrdə işə müharibə ilə dağıdılmışların bərpa prosesi gedirdi. Bununla bərabər yalnız bərpa deyil, həmçinin digər sahələrin inkişafını təmin edən bir çox sahələrin təkmilləşdirilməsi işi aparılırdı.

1965-1986-cı illərdə sosialist istehsalının idarəedilməsinin qanun və qanunauyğunluqlarının fəal tədqiqi aparılırdı.

Bu illərdə maşınqayırma kompleks iqtisadiyyatın və əlkənin müdafiəsinin cari tələblərinə uyğun son məhsulun konkret nomenklaturu altında formalaşırıdı. Nəticədə çox ciddi texnoloji əlaqəli, aşağı çevikli və mobilli əşya üzrə ixtisaslaşmış müəssisələr yaradılırdı<sup>21</sup>.

Beləliklə nəticə kimi qeyd etmək olar ki, bu dövrdə müəssisənin yaradılması nəzərdə tuturdu: stabil fəaliyyət göstərmək və “əbədi mövcud müəssisələr”; plan məhsullarının istehsalı; daxili strukturun ciddi quruluşu və təyin olunmuş funksiyaların yerinə yetirilməsi; əlavə resursların alınmasında nisbətən mürəkkəblik şəraitində zəmanətli satış.

Belə şəraitdə müəssisələrə şaquli əlaqələrə söykənən sərbəst işləyən sistem kimi baxılırdı. Belə sistemin davranışı N.Kravçenkoya və V.Markova görə aşağıda qeyd olunanlarla müəyyən edilirdi:

1. Yuxarı dayanan orqanların bəyənməsilə idarəçilik hərəkətləri planlaşdırılmış nəticələrin ələd olunmasını nəzərdə tuturdu.
2. İstehsal güclərinin maksimum yüklənməsi.
3. Əldə olunmuş səviyyədən planlaşdırma mövcud idi.

1986-1991-ci illəri əhatə edən dövr müəssisələrin idarə edilməsinin yeni iqtisadi mexanizmlərinin yaranması ilə xarakterizə olunur, lakin ölkənin vahid xalq təsərrüfatı kompleksinin saxlanması prinsipinə riayət edilməsi davam edirdi.

---

<sup>21</sup> Борисов, В. Перспективы машиностроения / В. Борисов // Экономист. - 2008.-№1.-С. 50-61.

1991- 1995-ci illəri əhatə edən dövr müəssisələrin idarəedilməsində daha böyük maraq doğururdu. Bu dövrdə sənayenin idar edilməsində islahatlar aparılır, xarici mühitdə dəyişikliklər baş verirdi.

Məhz bu dövrdə sənaye müəssisələrinin texniki səviyyəsinin zəiflənməsi prosesi davamlı olaraq gedirdi. Müəssisələrin bir çoxunun əsas məqsədi bu dövrdə mövcudluğunun qorunub saxlanması idi.

1993-cü ildən müəssisələrin idarə edilməsində müəyyən dəyişikliklər baş verir, müəssisələrdə əqsədlərin differensiasiyası güclənir, fəaliyyət növləri və məhsul növləri nin differensiasiyası daha dayanıqlı olur və s.

Bu proseslər vaxt gəddicə təkmilləşməyə, yeniliyə, innovasiyaya yol açır. Müəssisələr sahibkarlar tərəfindən sərbəst yaradılır, idarəetmə üsulu, fəaliyyət növü və siyasət müəyyən edilirdi. Əldə edilmiş sərbəstliyə baxmayaraq istehsal və xidmət müəssisələrinin iqtisadi vəziyyəti bərpa ediləcək dərəcədə şəraitlə heç bir mənbə hesabına təmin edilmirdi.

Respublikada neft strategiyasının, XX əsrin kontraktının reallaşdırılması, varici investisiyaya dövlət təminatının verilməsi ilə maliyyə resursları ölkə iqtisadiyyatının ilk öncə və kütləvi şəkildə neft hasilatı sənayesinə yönəldildi, nəticə etibarilə də sahənin fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən vəsaitin bir hissəsi digər sahələrə, infraqurktura yönəldildi ki, hazırda da onun nəticəsindən müəyyən dərəcədə iqtisadiyyatın sahələrində bəhrələnilir.

## **II FƏSİL. MAŞINQAYIRMA MÜƏSSİSƏLƏRİNİN MÖVCUD İQTİSADI VƏZİYYƏTİ, MALİYYƏ-İQTİSADI VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ**

### **2.1. Maşınqayırma sənaye müəssisələri, onların mövcud iqtisadi vəziyyətinin təhlili**

Ağır sənaye kompleksi özündə bir çox sahələrini o cümlədən maşınqayırmanı birləşdirir. Maşınqayırma sənaye müəssisələrində iqtisadiyyatın bütün istehsal və xidmət sahələri üçün istehsal vasitələri (əmək alətləri, istehlak predmetləri və həmçinin müdafiə üçün təyinatı olan sahə məhsulları) istehsal edən strateji əhəmiyyətli bir sahədir. Maşınqayırma maddi istehsalın ən irivə qeyd edildiyi kimi əhəmiyyətli sahələrindən biri kimisənayedə əmək məhsuldarlığının yüksəltməsinə, əl əməyinin tədricən azad olunmasına və istehsal prosesində onun iştirakının tədricən azaldılmasına, əhalinin maddi - rifah halının yaxşılaşdırılmasına, ölkənin müdafiə qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsinə xidmət edir.

Maşınqayırma kompleks sahə olmaqla energetika, elektrotexnika, radioelektronika, cihazqayırma, dəzgahqayırma, nəqliyyat, kənd təsərrüfatı və digər maddi və qeyri – maddi istehsal sahələrinin üçün fəaliyyətində mühüm rol oynamaqla hər birinin ayrılıqda inkişafına zəmin yaradır.

Maşınqayırma sənaye kompleks altında cihaz və dəzgahqayırma, redio və elektrotexnika, energetika, kənd təsərrüfatı texnikası, nəqliyyat və s. həmçinin adları sadalanmayan sahə və alt sahə istehsalları fəaliyyət göstərirlər. Sənayeləşmənin proses olaraq sürətləndirilməsi fonunda digər aidiyyəti olan istehsalların intensivləşdirilməsi müşahidə olunur. Sənayeləşmə prosesinin güclənməsi və intensivxarakter alması XIX əsrin ortalarından məqsədli şəkildə elmi-texniki tərəqqinin nəticələrinin istehsala tətbiqi fonunda müşahidə olunmağa başlanmışdır.

Sənayeləşmənin ilk və uğurlu aparıldığı sahələrdən biri və mühümü neft sahəsidir ki, ilk dəfə sənaye üsulu ilə hasilata Bakı şəhərində 1848 – ci ildə başlanmışdır. Azərbaycanda məhz 1858-ci ildə ilk metal emalı Bakı şəhərinin

ərazisində inşa edilmişdir. Dünyada 1858-ci ildə ilk neftayırma zavodu yenə də Bakı şəhərində tikilmiş və istifadəyə verilmişdir.

İllər keçdikcə Respublikamızda neft hasilatı və emalı daha da inkişaf etdirilmiş, kimya sənayesi, gəmiçilik və digər maddi istehsal sahələri inkişaf etdirilmişdir.

Qeyd edilən sahələrin yaradılması və inkişafı onları təmin edəcək sahələrin də yaradılmasını zərurətə çevirdi. Nəticə etibarilə həmin müəssisələrin tələbatını ödəmək məqsədilə Azərbaycanda əsasən neft maşınqayırma və metal emal müəssisələri inşa edilərək işə salınmışdır.

Sənyələşmə prosesinin sürətlənməsinin nəticəsi olaraq artıq XX əsrin 11-13-cü illərində Bakı şəhərinin inzibati ərazisində 12 maşınqayırma zavodu uğurlu fəaliyyət göstərirdi.

Keçən əsrin 40-cı illərində isə Bakı şəhərinin inzibati ərazisində 127 mexaniki emal müəssisəsi işləyirdi ki, həmin müəssisələrdə 8066 nəfər fəhlə işlə təmin edilmişdir. İkinci cahan müharibəsinin qəşzğın xarakter alması, alman hərbi qoşunlarının keçmiş sovetlərin bir çox şəhərlərini zəbt etməsi və müxtəlif istiqamətlərdən hücumla keçməsi ilə əlaqədar hər bə xidmət edən müəssisələri (məssələn, döyüşdə istifadə olunan hərbi texnikalar və onların ehtiyat hissələrini, çoxsaylı silah növlərini, döyüş sursatı vəbu kimi digər sənaye məhsulları istehsal edən maşınqayırma zavodları) ayrı-ayrı şəhərlərdən bakı şəhərinin inzibati ərazisinə köçürülmüşdü.

Azərbaycan Respublikasında maşınqayırma sənaysinin inkişafına XIX əsrin sonlarında və XX əsrin əvvəllərində neft hasilatı üzrə sənayenin inkişafı, məhsullara yüksək tələbatın olması təkan verdi.

Tikilən maşınqayırma zavodları Nobel qardaşları, H.Z.Tağıyev, M.Muxtarov, Rotşild, Benkendorf kimi zəngin və tanınmış bizne adamlarının emalatxanaalarının bazasında yaradılmışlar. Həmin dövrə qədər xaricdən idxal olunan avadanlıqlar bu emalatxanalarda təmir və bərpa olunurdu.

Ölkənin neftmaşınqayırma sənayesi dərin ixtisaslaşdırılmış istehsal sahəsi olmaqla Respublikanın maşın qayırma sənayesinin əsasını təşkil edirdi.

Neft-maşınqayırma sənayesinin tərkibində tökmə və metiz, həmçinin metallurgiya bazasına malik çoxsaylı iri zavodlar fəaliyyət göstərirdi.

SSRİ – istehsal olunan də istehsal olunan neftçixarma sənaye avadanlıqlarının 70 faizə qədəri məhz yerli (Azərbaycan Respublikası) neft-maşınqayırma sənaye müəssisələrində istehsal olunaraq tələbat üzrə yola salınırmış.

II dünya müharibəsi dövründə Azərbaycan maşınqayırma sənaye kompleksinin istehsal gücünün təqribən 95%-ə qədəri hərbi texnika, ehtiyat hissələri və döyüş sursatlarının istehsalı istiqamətində fəaliyyəti göstərirdi.

Həmin müəssisələrlə birlikdə respublikamızın neft emalı zavodları və neft-kimya müəssisələri də yüksək və gərgin iş rejimində çalışmaqla ön cəbhə üçün müvafiq məhsullar istehsal edirdilər.

Günün tələbi ilə əlaqədar olaraq respublikanın sənaye müəssisələrində neft hasilatı üçün avadanlıqlar və həmçinin neft-maşınqayırma sənaye istehsalı üçün avadanlıqların istehsalı intensiv şəkildə aparılırdı.

Həmin dövrdə “Azneftkimyamaş” Açıq Səhmdar Cəmiyyətinin tərkib hissələrini təşkil edən sahə müəssisələrində Azərbaycanın neftmaşınqayırma məhsullarının əsas hissəsi istehsal edilirdi. Ölkənin sahə müəssisələrində SSRİ –nin neft və qaz hasilatı sənayesi, quyuların əsaslı təmiri və bərpası üçün gərək olan avadanlıqların təqribən 70 faizə qədəri istehsal olunurdu. Həmin dövrdə respublikanın maşınqayırma kompleksində istehsal olunan sahə məhsulları 35 ölkəyə ixrac edilirdi. Keçən əsrin 35-ci ilində ölkədə fəaliyyət göstərən neft hasilatı (mədən) avadanlıqlarının və alətlərinin istehsalı və təmiri müəssisələri birləşdirilmişdir. Bu proses Azərbaycanın neft və qaz maşınqayırma sənayesi dövründə baş tutdu. Bu prosesin əsasında isə Ümumittifaq Neftmaşınqayırma Tresti olan “Azneftmaş” təsis edilmişdi. Sonralar bir müddət bu qurum Ümumiittifaq Sənaye Birliyi “Soyuzneftmaş” və sonradan adı dəyişdirilməklə “Azneftkimyamaş” Dövlət Şirkəti kimi adlandırılmışdır.

Ölkə Prezidentinin 649 sayılı Sərəncamına əsasən (22 mart 2001) Dövlət Şirkəti olan “Azneftkimyamaş” -in tərkibində həmin adda açıq səhmdar



cəmiyyətinin yardılması ilə ölkənin neft hasilatı və emalı maşınqayırma sənayesi mühüm sahə olaraq yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoydu.

Səhmdar cəmiyyətinin müəssisələrində 100 - ə qədər çeşiddə, 600 – dən çox tipdə və ölçülərdə geoloji-kəşfiyyat, qazma, neft quyularının təmiri üçün alətlər, ehtiyat hissələri, müxtəlif çeşiddə maşınlar və avadanlıqlar, kənd təsərrüfatının və kəmya sənayesinin müxtəlif sahələrində istifadə edilən ayrı-ayrı təyinatlı məhsullar istehsal edilir.

Dəriin özüllər istehsal ilə məşğul olan “Bakı Dəriin Özüllər Zavodu”nun (BDÖZ) təməli 1978 – ci ildə qoyulmuş və yalnız 1984 – cü ildə istismara başlanılmışdır. Bu müəssisədə dənizin 200 - ə qədər dərinliyində quraşdırılması mümkün olan dərin özüllər istehsal edilir.

“Bakı Dəriin Özüllər Zavodu” istehsalın orta illik həçini layihə gücünə yalnız 1986 – cı ildə çatdırabilmişdir. Zavodda il ərzində orta hesabla 2000-3000 dərin dəniz özülünü yığmağa şərait vardır. Bu zavodda il ərzində orta hesabla həmçinin 60 min ton metalkonstruksiya hazırlamaq mümkündür. Qeyd edək ki, zavodda 178 metrə dərinliklərdə istifadəsi mümkün olan 12 dəniz platforması istehsal edilmişdir.

Ölkənin maşınqayırma sənaye kompleksində neft hasilatı avadanlıqları, elektroqaynaq və elektrotermik avadanlıqları, elektrik mühərrikləri, güc transformatorları, lüminiset elektrik lampaları, yüksək və alçaq gərginlikli aparatlar, avtobus və yük avtomobilləri, yol və mətbəx maşınları, hesablama texnikası vasitələri, elektrik və qaz qızdırıcıları, soyuducular, hava soyuducularını, müxtəlif cihazlar və s. sovetlər hakimiyyəti dövründə istehsal olunurdu. Lakin sovetlər hakimiyyəti dövrünün son onilliklərində iqtisadiyyatda tənəzzül fonunda əksər istehsallarda istehsalın həcmində də azalma müşahidə olunurdu. SSRİ – nin süqutu ilə onu təşkil edən respublikalar arasında olan iqtisadi bağlandıların kəsilməsi, mövcud tələbatın isə tədricən xarici ölkələrdən gətirilən məhsullar hesabına ödənilməsi nəticəsində sahə müəssisələrində istehsal olunan məhsullara tələbatın səviyyəsini aşağı salmışdı. Nəticə etibarilə sahə məhsullarına tələbatın

olmaması, istehsalların qismən və bəzi müəssisələrdə isə fəaliyyət tam dayandırılmışdır.

BDÖZ ilk dəfə olaraq 1992-ci ildə ölkəmizin neft sənayesinə əsrin müqaviləsi çərçivəsində əhəmiyyətli məbləğdə investisiya yatırmış olan “BP” şirkətinin dənizdə quraşdırılması üçün təyinatı olan boruların hazırlanması üzrə kontrakt effektiv reallaşdırılmışdır.

XX əsrin müqaviləsi çərçivəsində (20 sentyabr 1994) Xəzərin Azərbaycana aid hissəsində icra olunan bütün layihələrdə BDÖZ iştirak edir<sup>22</sup>. Maşınqayırma sənayesinin inkişafına nail olmaq məqsədilə 2002- ci ilin oktyabr ayının 15-də Nazirlər Kabinetinin 218s sayılı sərəncamı ilə 2002-2005 – ci illərdə Azərbaycan Respublikasında maşınqayırma kompleksinin inkişafı Proqramı təsdiq edilmişdir. Proqramın təsdiqində məqsəd aşağıdakılardan ibarət olmuşdur:

- Azərbaycan Respublikasında maşınqayırmanın kompleks sahə kimi inkişaf etdirilməsi;
- sahə müəssisələrində rəqabət qabiliyyətli məhsulların istehsal dilməsinə nail olma;
- ölkənin maşınqayırma sənaye müəssisələrində istehsal hesabına sahə məhsullarına olan daxili yələbatın ödənilməsi;
- sahə məhsulları hesabına ölkədən ixrac olunan məhsulların həcmnin və çeşidinin artırılması;
- maşınqayırmanın kompleks inkişafı ilə əlaqədar istehsal və qeyri-istehsal sahələrinin, infrastrukturun inkişaf etdirilməsi;
- istehsal həcmnin bərpası və artırılması hesabına sahə müəssisələrində çalışan işçilərin sayının artırılması və onlardan səmərəli istifadəyə nail olma;
- sahə müəssisələrində çalışan işçilər üçün əlverişli iş şəraitinin təmin edilməsi və s.

---

<sup>22</sup> "Azərbaycan Respublikasında maşınqayırma sənayesinin 2002-2005-ci illərdə İnkişaf Proqramı" Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2002-ci il 15 oktyabr tarixli, 218s nömrəli sərəncamı

Programın təsdiqi ilə sahə müəssisələrinin əsas fəaliyyət istiqamətləri də təyin edilmişdir;

- ölkənin maşınqayırma sənayesində istehsal olunan və neft hasilatı və neft-kimya sənaye sahələrində geniş istifadə olunan maşın və avadanlıqların keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və eyni zamanda istehsal həcminin artırılması;

- sahə məhsullarının ixrac imkanlarının artırılması, sahənin elmi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi;

- yeni neft-mədən maşın və avadanlıqların, müxtəlif mexanizmlərin işlənilməsi, layihələndirilməsi, tətbiqi və mənimsənilməsi;

- istehsal olunan məhsulların keyfiyyət və digər parametrlərinin beynəlxalq standartlara (API, ISO - 9001 və s.) uyğunlaşdırılması;

- ölkənin geniş potensiala malik elektrotexnika sənayesinin istehsal potensialının artırılması;

- elektrotexnika sənayesinin istehsal potensialından daha effektiv istifadəyə nail olmaq üçün məişət cihazlarının və aparatlarının keyfiyyətinin artırılması istehsal həcminin və çeşid sayının artırılması;

- sahə müəssisələrində istehsal olunan və energetikada tətbiq edilən elektrotexniki məhsulların istehsal həcminin artırılması və keyfiyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılması;

- bir zamanlar avtomobil və kənd təsərrüfatı texnikası, mexanizm və ehtiyat hissələri istehsal edən sahə müəssisələrinin potensialının bərpası və səmərəli istifadəyə nail olma;

- mövcud sahə müəssisələri bazasında daxili tələbatı ödəmək məqsədilə yeni istehsal sahələrinin yaradılması;

- maşınqayırma sənaye müəssisələrinin özlərinin daxili imkanları hesabına istehsal sahələrinin, parkının müasir tələbələrə uyğun yenidən qurulması, rekonstruksiya edilməsi, istehsal quruluşunun təkmilləşdirilməsi və səmərəsiz və perspektivsiz istehsal sahələrinin, maşın və avadanlıqlarının fəaliyyətinin dayandırılması və dövrüydən çıxarılması;

- sahə müəssisələri üçün mütəxəssislərin hazırlanması;
- sahə müəssisələrinə xarici və daxili investisiyanın cəlb edilməsi;
- özəlləşdirmə hesabına özünün maliyyə ehtiyatlarının formalaşdırılması;
- sahə müəssisələrinin əvvəllər əldə etdiyi istehsal və səmərəlilik səviyyəsinin ələd edilməsi üçün məqdəli layihələrin hazırlanması və tətbiqi;
- müəssisələrin sağlamlaşdırılması (sanasiyası) və potensialının yenidən bərpası üçün dövlətin maliyyə dəstəyindən bəhərəlnmə imkanlarından istifadə;
- proqramda öz əksini tapan aidiyyatı tədbirlərin reallaşdırılması hesabına ictimai tələbatın ödənilməsi və s.

Proqramdan irəli gələn vəzifələrin icrası uzunmüddət vaxt tələb etmişdir və müəyyən dərəcədə ona nail olunmuşdur.

Azərbaycanda “ağır sənaye və maşınqayırma” istehsalının bərpası və inkişafını hədəfləyən Strateji Yol Xəritəsində (SYX) bu sahəyə strateji baxış müəyyən çeşiddə və keyfiyyətdə maşınqayırma sahə müəssisələrinin məhsullarına ölkədaxilində olan tələbatın əsas hissəsinin ödənilməsini, eyni zamanda regional bazarda payının artırılmasını nəzərdə tutulur.

Strateji Yol Xəritəsində cari dəyər həlqəsi boyu ölkə iqtisadiyyatın şaxələndirilməsini nəzərdə tutan maşınqayırma sənayesi ölkə iqtisadiyyatının təməl sütünuna çevrilməməsi nəzərdə tutulur. STY üzrə təyin edilmiş mühüm əhəmiyyətli məqsədlərə 2020 - ci ilə qədər nail olmaq üçün əvvəlcədən müəyyən hədəflər artıq təyin edilmişdir.

Maşınqayırma sənayesi iqtisadiyyatın aparıcı sahəsi olmaqla dünya iqtisadiyyatında, xüsusilə də sənaycə İEÖ – də əhəmiyyətli çəkiyə malikdir.

Keçən əsrin sonuncu dekadından tədricən ölkə iqtisadiyyatının yeni iqtisadi sistemə, bazar iqtisadiyyatı əlaqələrinə keçidi hökumətin iqtisadi sosial siyasətinin əsas istiqamətlərindən biri kimi təyin edilmişdir.

Bununla da ölkədə çox mülkiyyətçiliyin formalaşması, səhndar cəmiyyətlərin yaradılması və tədricən mövcud müəssisələrin yenidən bərpası və fəaliyyətin gücləndirilməsi, maddi – texniki bazanın möhkəmləndirilməsi, yeni müasir

istehsalların və sahə məhsullarının yaradılması və digər mühüm addımlara şərait yaradılmışdır.

Artıq bir neçə ildir ki, Azərbaycanın iqtisadiyyatı demək olar ki, bazar iqtisadiyyatı prinsipləri əsasında fəaliyyət göstərməkdədir.

İqtisadiyyatın yeni prinsiplər əsasında inkişafına nail olmağa çalışan Azərbaycan Respublikası hökuməti ölkənin maddi və qeyri-maddi istehsal sahələrinin, o cümlədən maşınqayırma sektorunun inkişafı üçün xüsusi proqramların icrasına çalışırlar. Bu sahənin inkişafına nail olmaq üçün bu sahədə dövlət dəstəyi də gücləndirilmişdir.

Cədvəl 2.1.

Azərbaycanda maşın və avadanlıqların, avtomobil və qoşquların istehsalı

Məhsul növləri	2014-cü ildə istehsal	Əvvəlki ilə nisbətən, %	01.01.2015-ci il vəziyyətinə hazır məhsul ehtiyatı
Fəvvarə armaturu, ton	147,80	142,4	92,7
Ştanqlı quyu nasoslari, ədəd	5653,0	92,4	773,0
Mancanaq dəzgahları, ədəd	110,0	46,0	35,0
Elektrik ötürücüsü olan liftlər və skip qaldırıcıları, ədəd	55,0	83,3	94,0
Məişət kondisionerləri, ədəd	1275,0	13,5	2149,0
dondurulmuş ərzaq məhsullarının saxlanması üçün soyuducu vitrinlər və piştaxtalar, ədəd	552,0	127,2	-
Traktorlar, ədəd	1265,0	171,2	-
Kotanlar, ədəd	942,0	133,4	-
Yük avtomobilləri, ədəd	284,0	115,4	-
Minik avtomobilləri, ədəd	1861,0	4,4	304,0

Sahə istehsalının inkişaf etdirilməsi, istehsal olunan məhsulların rəqabət qabiliyyətli olması üçün mühüm tədbirlərin görülməsi, məhsullara olan daxili tələbatın ödənilməsi və bu sahənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar digər istehsal və xidmət sahələrinin, infrastrukturun inkişafı üçün mükəmməl şəraitin

yardılması istiqamətində davamlı olaraq tədbirlər hazırlanır və reallaşdırılır. Ölkənin maşın, avadanlıq və nəqliyyat vasitələri, avtomobil və qoşqular istehsal edən müəssisələr nəticə etibarilə artıq 2014-cü ildə 401,7mln. manat dəyərində məhsul istehsal edilmişdir.

Ölkənin emal sənayesinin strukturunda bu sahənin payı həmin ildə 5,3% təşkil etmişdir. Baza ili ilə müqayisədə maşın və avadanlıqların istehsalı 10,2% azaldığı halda, sair nəqliyyat vasitələrinin istehsalı 3,4%, avtomobil və qoşquların istehsalında isə 58,2% artım müşahidə olunur.

Baza ili ilə müqayisədəminik avtomobilləri istehsalında 4,4% artım əldə edilərək 1861,0 ədəd avtomobil hazırlanmışdır, traktorların istehsalında 71,20% artım əldə edilərək 1265,0 ədəd, fəvvarə armaturunun istehsal həcmində isə 42,40% artıma nail olunaraq 147,80 ton məhsul istehsal olunmuşdur. Kotanların istehsalına gəldikdə buradada artım 33,40% təşkil edərək 942,0 ədəd, yük avtomobillərin istehsalında da artıma nail olunmuşdur, belə ki, istehsal həcmi 15,40% artaraq 284,0 ədədə bərabər olmuşdur.

2015-ci il yanvarın 1-nə sahə müəssisələrin anbarlarında 26,50mln. man. dəyərində və ya ölkə sənayesinin hazır məhsul ehtiyatının (HME) 10,20%-i qədər HME olmuşdur<sup>23</sup>.

Yuxarıda qeyd ediləndi kimi maşınqayırma sənayesi ölkə iqtisadiyyatınən aparıcı sahəsi olmaqla geniş çeşidli məhaullar istehsal edən çoxsaylı müəssisələrdən ibarətdir. Sahə müəssisələrini aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar:

- neftquyularının qazılması və əsaslı təmiri işlərini həyata keçirən neft mədəən avadanlıqlarının istehsalı üzrə ixtisaslaşmış“Bakı neft maşınqayırma zavodu”.Bu zavodda əsasən fontan armaturları, qazma rotorları və siyirtmələr istehsal olunur. Zavod 19,60 hektar ərazidə yerləşdirilmişdir. Müəssisədə istehsal olunan məhsullar (fontan armaturları və kəməər başlıqları) Ukrayna Respublikasına və Rusiya Federasiyasına ixrac edilir.

---

<sup>23</sup>Maşınqayırma sənayesi üzrə arayış, Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat və Sənaye Nazirliyi, Bakı 2015, <http://senaye.gov.az>

- əsasən mancanaqların, qaldırıcı kranların və qazma aqreqlərinin istehsalı sahəsində ixtisaslaşmış “Bakı fəhləsi” maşınqayırma zavodu. Zavodun beynəlxalq dərəcəli İSO sertifikatı var, o istehsal etdiyi AZİNMAŞ 80 qurğularını və mancanaqları ölkə daxilində tələbatın ödənilməsinə yönəltməklə bərabər Qazaxıstana da ixrac edir.

- dərinlik nasosları və qaz-lift klapanları, həmçinin pakerlər istehsal edən Suraxanı maşınqayırma zavodu. Bu zavod yeraltı neft-mədənə istifadə olunan avadanlıqların, daha dəqiq dərinlik nasosları istehsalı üzrə ixtisaslaşmışdır. edilən Suraxanı maşınqayırma zavodunda hazırda 368 nəfər işlə təmin olunmuşdur. Zavod beynəlxalq dərəcəli API və həmçinin İSO sertifikatına malik olmaqla yuxarıda sadalanan məhsulları istehsal etməklə daxili istehsal sahələrinə yönəltməklə bərabər müəssisə tərəfindən Qazaxıstan Respublikasına, həmçinin Rusiya Federasiyasına ixrac edir.

Maşınlar üzərində müxtəlif qurğuların quraşdırılması işi üzrə ixtisaslaşmış Sabunçu Elmi-İstehsalat Birliyi (SEİB). SEİB beynəlxalq İSO sertifikatına malik olmaqla yüksək keyfiyyətli metal konstruksiyalar və ölkənin sahə müəssisələrində tələbat olankörpülər üçün metal özüllər, həmçinin işıq dirəkləri istehsal edir.

- siyirtmələr və dönən kranlar, həmçinin fontan armaturları istehsalı edən, 210 nəfər işçi heyəti olan B.Sərdarov adına maşınqayırma zavodu.

- özüllər və metal konstruksiyalarının istehsalı üzrə fəaliyyət göstərən və həmçinin buruq qüllələrin istehsalı edən bu məhsul üzrə ixtisaslaşmış Zabrat maşınqayırma zavodu. Zavodda hazırda 118 nəfər işçi çalışır.

- neft avadanlıqlarının təmiri üzrə və servis xidmətinin göstərilməsi üzrə ixtisaslaşmış Bakı neftqazmədən avadanlıqları zavodu. Hazırda zavod avtoçənlərin, neft məhsullarının daşınması üçün avtoçənlərin və həmçinin nasos avadanlıqlarının və eyni zamanda borudaşımaq üçün təyinatı olan xüsusi qoşquların istehsalı ilə məşğuldur.

- neft qazma balta və həmçinin alətlərinin istehsalı üzrə ixtisaslaşmış və eyni zamanda boru tutucu və metçiklər, kolokov və baltalar, karbikator və frezervlər

istehsal edən 3 hektar ərazidə yerləşən və İSO beynəlxalq sertifikatını almış Balaxanı maşınqayırma zavodu.

- neft hasilatı - mədən alətləri və elevatorların istehsal edən beynəlxalq İSO sertifikatına malik Səbail maşınqayırma zavodu.

- yerüstü neft hasilatı - mədən avadanlıqlarının layihələndirilməsi üzrə fəaliyyət göstərən Azərbaycan ETLKİ Neftmaşınqayırma İnstitutu. İSO beynəlxalq sertifikatına malik olan İnstitut Birləşmiş Ərəb Əmirliklərinə istehsal etdiyi qazma qurğularını ixrac edir.

- yüksək texnologiya və qeyri-standart avadanlıqların layihələndirilməsi üzrə işləri həyata keçirən və həmçinin müfta istehsal edən Azərbaycan Maşınqayırma Texnologiya İnstitutu.

- “AZİNMAŞ” layihə institutunda fəaliyyət göstərən “Neftmaş” Xüsusi Konstruktor Bürosu. İnstitutda yeraltı neft avadanlıqları layihələndirilir, pakerlər və klapanlar, həmçinin fontan quyuları üçün xüsusi kompleks hissələrin istehsal edilir, dərinlik nasosları təmir edilir. İnstitutda istehsal olunan klapanları və pakerlər, neft-qaz quyuları üçün xüsusi alətlər və həmçinin neft avadanlıqlarının hissələri Rusiya Federasiyasına ixrac olunur. İnstitutun beynəlxalq İSO sertifikatı vardır.

- maşınqayırma üzrə layihə işləri təklif edən “Azərdövlətmaşlayihə” İnstitutu.

- neft hasilatı - mədən avadanlıqları və mancanaq dəzgahları üçün reduktorlarının istehsalı və onların əsaslı təmiri üzrə ixtisaslaşmış “Qala maşınqayırma” açıq səhmdar cəmiyyəti.

“Qala maşınqayırma” açıq səhmdar cəmiyyəti keçən əsrin əvvəllərində (1934-cü il) S.M.Kirov ad. “Mexaniki - təmir zavodu” kimi fəaliyyətə başlamış, 1989-cu ildən “Bakı Maşınqayırma zavodu” və sonradan (1992-ci ildən) və “Qala maşınqayırma zavodu” kimi fəaliyyət göstərir.

Zavodda əsasən aşağıda qeyd edilən məhsullar istehsal edilir:

- VP (50, 80) tipli yuyucu fırlanğıclar və EŞN (5, 10) tipli ştanq elevatorlar, ETK (48, 60, 73, 89) tipli boru elevatorlar;

- EZN (48, 60, 73, 89, 114) tipli boru elevatorlar, ştanq və boru açarları;



- dartıcı diyircəklər (4, 8, 10 ton) və OŞ 50x70 oynaqlı şarnir birləşmələri (10 növ);

- SUS quyuağzı kipkəci və SKN MD üçün şatununaşağı başlıqları həmçinin krivoşip barmaqları;

- kanat sıxıcıları və açarlar üçün suxarilər istehsal edilir

Zavod İSO 9001 – 2008 sertifikatına laiq görülmüşdür<sup>24</sup>.

- kənd təsərrüfatı traktorları və texnikaları həmçinin avtomobil istehsalı üzrə ixtisaslaşmış "Gəncə avtomobil zavodu" İstehsalat Birliyi. Zavodda traktor və asma avadanlıqlar, qoşqu və ekskavatorlar, məişət tullantıları toplayan maşın və avtokranlar və həmçinin yük avtomobilləri istehsal olunur.

- regionda və Azərbaycanda ilk texnoloji park olan və müxtəlif istehsal sahələrini özündə birləşdirən zavodlar kompleksi olan Sumqayıt Texnologiyalar Parkı. Regionda pioner layihə olan STP ölkə daxili tələbatı ödəməklə yanaşı, xarici bazar üçün məhsullar istehsalı qabiliyyətinə malikdir.

STP – nin Sumqayıt ərazisində yaradılması həm nəqliyyat qovşaqlarına yaxınlığı, həmçinin xarici bazarlara çıxış imkanlarının olması, eyni zamanda müəssisələrin əmək resursları ilə təminatı baxımından əlverişli olması kimi şərtlər nəzərə alınmaqla müəyyən edilmişdir.

STP – nin yaradılması və fəaliyyəti nəticə etibarilə bilavasitə ölkənin sosial – iqtisadi inkişafı və həmçinin sovetlər dönəmində Qafqazda ən iri sənaye şəhəri olan Sumqayıtın əvvəllər olan sənaye imkanlarının bərpaı deməkdir.

2009-cu il dekabr ayının 22-də açılışı olmuş STP-nin tikinti-montaj və istehsal müəssisələrində ilk dövrlər dörd min beş yüz nəfər min işçi işləyirdi. Planda nəzərdə tutulmuş, lakin hələ istisnara buraxılmamış müəssisələrində işə salınması ilə STP – də daha min nəfərin işlə təmin olunması planlaşdırılırdı. Lakin Sumqayıt texnoloji parkına tam gücü ilə işləmək hələ də müəssər olmayıb, əksinə əksər rezident müəssisələr qismən çalışırlar.

---

<sup>24</sup>“Qala maşınqayırma” açıq səhmdar cəmiyyəti <http://www.qalamash.com>

STP-nin bütün zavodlarında Avropa, Asya (Çin, Yaponuya, Cəubi Koreya) ölkələrinin istehsalı olan sontexnoloji maşınvə avadanlıqlar quraşdırılmışdır. Parkın əksər müəssisələrində istifadə olunan xammallar da xarici ölkələrdən gətirilir. Məsələn, ağırmaşınqayırma zavodu xammalı –metali Ukraynadan, Rusiyadan və digər ölkələrdən idxal edir.

STP MMC üçün 250,0 hektar ərazi ayrılmışdır və hazırda da tikinti-quraşdırma montaj işləri davam etdirilməkdədir. Zavodların hər birində istehsal və digər sahələrlə yanaşı laboratoriyalar da yaradılmışdır. Laboratoriyaların hamısı Avropada istehsal olunmuş avadanlıqlarla və digər zəruri vasitələrlə təmin edilmiş və AZS ISO/IEC 17025-2009 standartlarına uyğun akkreditə olunublar.

STP-də Ağır Maşınqayırma Zavodu, Elektrik Avadanlıqları Zavodu, Elektron Cihazlar Zavodu aiddir, yüksək gərginlikli kabellər zavodu və sş bu kimi istehsal müəssisələri fəaliyyət göstərir.

-11 yanvar 2010-cu ildə istismara verilmiş Naxçıvan Avtomobil Zavodu (NAZ). Pekində keçirilən (may 2009 il) ÇXR-Azərbaycan Respublikası biznes forumu zamanıNAZ və Çinin "CHONGQING LIFAN INDUSTRY (GROUP) IMP. & EXP. CO., LTD." Avtomobil Korporasiyasının birgə razılığı əsasında tərəflər arasında əməkdaşlıq sazişi imzalanmışdı. İmzalanmış sazişə əsasən, Naxçıvan şəhərində istismara verilmiş NAZ - da "LIFAN" markalı minik avtomobilləri yığılır. Maşınların yığılması prosesində Almaniya, Belçika və İtaliya istehsalları olan müasir avadanlıqlar istifadə olunurlar. Müəssisənin işə salınması üçün 3,50mln. man. investisiya yatırılmış və ondan sonra da kapital yatırımı davam etmişdi.

NAZ əgər birnövbəli iş rejimində çalışarsa o zaman ildə 5,0 min ədəd avtomobil istehsal edə bilər.

- Mingəçevir "Azərelektroizolit" zavodunun bazasında yaradılmış "Mingəçevir İzolit" açıq səhmdar cəmiyyəti və s.

Bəli maşınqayırma sənaye müəssisələri çoxsaylı olmaqla bərabər çeşid müxtəlifliyi də əhəmiyyətlidir. Müəssisələrin mövcudluğu deyil, məhz onların ölkənin sosial-iqtisadi inkişafında yeri və rolu baxımından dəyərləndirilməsi

mühüm məsələdir. Ölkədə maşınqayırma sənayesinin mövcud vəziyyətini ölkə iqtisadiyyatında onun əhəmiyyətini müəyyən etmək üçün AzDSK-nın statistik məlumatlarından istifadə etmək daha yaxşı olardı. Alınan statistik məlumatlar əsasında sahə müəssisələrinin iqtisadi vəziyyətini təhlil etmək olar (cədvəl 2.2).

Cədvəl 2.2.

Yüklənmiş mallar, müvafiq illərin strukturu və qiymətlərində, mln. man.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Sənaye üzrə, cəmi</b>	<b>27 938,0</b>	<b>34 940,0</b>	<b>445,0</b>	<b>912,0</b>	<b>503,0</b>	<b>26 244,0</b>	<b>144,0</b>
<b>Mədənçıxarma sənayesi</b>	<b>20 837,00</b>	<b>26 882,0</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>16 322,0</b>	<b>21</b>
<b>Emal sənayesi</b>	<b>5 721,0</b>	<b>6 318,0</b>	<b>6 969,0</b>	<b>7 234,0</b>	<b>8 291,0</b>	<b>7 796,0</b>	<b>8 780,0</b>
- Kompüter və digər elektron avadanlıqların istehsalı	53.90	71.00	66.80	105,50	65.80	75.00	84.50
- Elektrika vadanlıqlarının istehsalı	75.40	165.40	154.70	202,80	164.60	106.0	80.80
- Maşın və avadanlıqların istehsalı	145.10	145.70	140.00	250,10	285.10	198.10	148.20
- Avtomobil və qoşquların istehsalı	1.40	3.50	4.80	4,80	91.20	92.90	154.50

Müxtəlif göstəricilər arasında sahə müəssisələrinin iqtisadi vəziyyətini xarakterizə edə biləcək göstəricilərdən biri “Yüklənmiş mallardır”. Bu göstəricinin təhlili əsasında ölkənin maşınqayırma sənayesi haqqında müəyyən ilkin fikirlərsöyləmək olar.

Beləliklə, ölkə üzrə yüklənmiş sənaye məhsulları 2010-cu ildə 27938,0mln. man., 2011-ci ildə 34940,0mln. man. təşkil etdiyi zaman növbəti illərdə bu kəmiyyətdə azalma müşahidə olunur. Belə ki, bu göstərici 2012-ci ildə 34445,0mln. man., 2013-cü ildə 33912,0mln. man., 2014-cü ildə 32503,0mln. man., 2015-ci ildə 26244,0mln. man. qədər azalmışdır. 2016-cı ildə bu göstəricidə müsbət dəyişiklik

qeyd olunmuşdur. Belə ki, 2016-cı ildə yüklənmiş sənaye məhsullarının həcmi artaraq 32144,0mln. man. çatmışdır. Mədənçixarma və emal sənayelərində də vəziyyət eynilik təşkil edir.

Maşınqayırmanın “Avtomobil və qoşquların istehsalı” sahəsində ildən ilə stabil artım müşahidə olunur. 2010-cu ildə bu göstərici cəmi 1,40mln. man. bərabər olduğu bir vəziyyətdə 2014-cü ildə bu göstərici 91,20mln. man., 2015-ci ildə 92,90mln. man. və 2016-cı ildə isə 154,50mln. man. bərabər olmuşdur.

Maşınqayırma sənaye müəssisələri innovasiya yaradıcı sahələrdən ibarət olmaqla sənayenin əsas həlqəsini təşkil edir və maşınqayırma sənaye müəssisələrində elmi-texniki potensialın olmasını şrtləndirir.

Elmi-texniki potensialın olması ilə bərabər onların qorunub sax vəziyyətdə saxlanması, dövrü olaraq onların daha müasir, mütərəqqiləriylə əvəz edilməsi ilə zamanla ayaqlaşmaq mümkün olardı.

Amma tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, bir çox müəssisələrdə hələ də istismar müddəti bitmiş maşın və avadanlıqlardan istifadə etməklə istehsal öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə cəhd edilir. Bəli bu cür geri qalmaların səbəbi təşkilati məsələlərlə bağlı olmaqla bərabər maliyyə çatışmazlıqlarının olması da güclü təsirə malikdir. Maliyyə resurslarının polmaması və həmçinin investisiya cəlb ediciliyinin zəifliyi müəssisələrin innovativ addımlara atmaqdan yayındırı və nəticədə müəssisələr tədricən mövcud imkanlarını da itirmiş olurlar. Əksinə yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi və onlardan səmərəli və intensiv istifadə ilə yüksək keyfiyyətli rəqabətqabiliyyətli məhsulların istehsalına və buraxılan məhsulların effektiv reallaşdırılmasına nail olmaq mümkündür və zəruridir, bazarı tələbidir.

Bu məsələni mədənçixarma sənayesinin təmsalında araşdırmaq olar. Belə ki, neft sənayesinin əsasını, özülünü təşkil edən mədənçixarma sahəsi daxili və xarici investisiyanın ilk yatırımı dövründən ölkə iqtisadiyyatına və xüsusilə də sənayeye yönəldilən kapitalın əsas hissəsini mənimsəmişdir. Yönəldilən kapitalın 2010-cu ildə 69,0% - ni, 2011-ci ildə 60,40%-ni, 2012-ci ildə 63,90%-ni, 2013-cü ildə

67,90%-ni, 2014-cü ildə 77,90%-ni, 2015-ci ildə 84,10%-ni və nəhayət 2016-cı ildə 86,20%-ni məhz mədənçixarma sənayesi mənimsəmişdir (cədvəl 2.3).

Emal sənayesinə gəldikdə isə cədvəldə veیلən materiallara əsasən söyləmək olar ki, hasilat sənayesinin əksinə bu sahəyə yönəldilən investisiyanın həcmi azalmışdır. Belə ki, bu göstərici 2010-cu ildə 11,90%, 2011-ci ildə 15,80%, 2012-ci ildə 14,20%, 2013-cü ildə 11,90%, 2014-cü ildə 8,40%, 2015-ci ildə 5,70% və 2016-cı ildə isə cəmi 4,30% təşkil etmişdir.

Cədvəl 2.3.

Sənayedə əsas kapitalla yönəldilmiş investisiyalardan istifadənin strukturu, (fəaliyyət növləri üzrə), ümumi yekuna nisbətən, faizlə

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Bütün sənaye</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Mədənçixarma sənayesi</b>	<b>69,0</b>	<b>60,40</b>	<b>63,90</b>	<b>67,90</b>	<b>77,90</b>	<b>84,10</b>	<b>86,20</b>
<b>Emal sənayesi</b>	<b>11,90</b>	<b>15,80</b>	<b>14,20</b>	<b>11,90</b>	<b>8,40</b>	<b>5,70</b>	<b>4,30</b>
- kompüter və digər elektron avadanlıqların istehsalı	0.03	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
-elektrik avadanlıqlarının istehsalı	0.42	0.0	0,30	0,10	0.30	0.40	0.20
- maşın və avadanlıqların istehsalı	0.003	0.002	-	0.0	0.0	0.2	0.10
- avtomobil və qoşquların istehsalı	0.02	-	-	-	-	-	-
- sair nəqliyyat vasitələrinin istehsalı	-	-	2,90	0,90	1.50	0.10	0.0

Nəticə etibarilə qeyd etmək olar ki, emal sənayesinin inkişafı üçün zəruri olan vəsaitlərin azlığı təbii ki, iqtisadi inkişafa öz təsirini göstərir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu vəziyyət demək olar ki, hələ də dəyişməmişdir.

“Kompüter və digər elektron avadanlıqların istehsalı” sahəsi investisiya yatırımı baxımdan ümumi strukturda 2010-cu ildə cəmi 0,03 % təşkil etdiyi halda növbəi illərdə bu kəmiyyət 0,0 %-ə bərabər olur.

“Elektrik avadanlıqlarının istehsalı” sənayesinə gəldikdə bu sahəyə 2010-cu ildə sənayeyə yatırılan ümumi investisiyanın 0,42%-i, 2012-ci ildə 0,30%-i, 2013-cü ildə 0,10%-i, 2014-cü ildə 0,30%-i, 2015-ci ildə 0,40%-i və 2016-cı ildə 0,20%-i yönəldilmişdir.

“Maşın və avadanlıqların istehsalı” sahəsinə isə ümumi sənayeyə yönəldilən kapitalın 2010-cu ildə 0,0030%-i, 2011-ci ildə 0,0020%-i, 2015-ci ildə 0,20%-i və 2016-cı ildə isə 0,10%-i yatırılmışdır. Ölkənin bütün sənayesinə yönəldilən investisiyanın “Sair nəqliyyat vasitələrinin istehsalı” sahəsinə 2012-ci ildə 2,90%-i, 2013-cü ildə 0,90%-i, 2014-cü ildə 1,50%-i, 2015-ci ildə 0,10%-i yatırılmışdır ki, bu da “dənizdə bir damlaya” bərabərdir.

Beləliklə cədvəl 2.3 - də verilən statistiki məlumatların təhlili əsasında qeyd etmək olar ki, ölkənin emal sənayesində, o cümlədən maşınqayırma sənaye müəssisələrində aparılan az miqyaslı innovasiya prosesləri, innovasiyanın tətbiqi olduqca az daxili vəsaitlər hesabına aparılır. Bu isə istehsal texnologiyasında, məhsulların keyfiyyət xarakterində yeniliklərin edilməsinin olduqca müşkül məslə olmasından xəbər verir.

AzDSK - nin statistiki məlumatları əsasında (cədvəl 2.4) ölkə sənayesində və onun ayrı-ayrı sahələrində sənaye əsas - istehsal fondlarının yenilənmə dərəcəsini və onun əsas sənaye-istehsal fondlarının ümumi dəyərində nisbətən yenilənməsi (%-lə) dərəcəsini təhlil etmək olar.

2010-cu təqvim ilində əsas sənaye-istehsal fondlarının bütün sənaye üzrə yenilənməsi 7,90%, 2011-ci ildə 7,70%, 2012-ci ildə 11,80%, 2013-cü ildə 12,60%, 2014-cü ildə 14,50%, 2015-ci ildə 13,0% və 2016-cı ildə isə 14,70% təşkil etmişdir. Bu göstərici mədənçıxarma sənayesi üzrə 2010-cu ildə 7,9%, 2011-ci ildə 9,00%, 2012-ci ildə 13,20%, 2013-cü ildə 4,10%, 2014-cü ildə 14,10%, 2015-ci ildə 6,10% və 2016-cı ildə isə 7,30% təşkil etmişdir.

Əsas sənaye-istehsal fondlarının yeniləşməsi (iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə), əsas sənaye-istehsal fondlarının ümumi dəyərinə nisbətən, faizlə

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Sənaye - cəmi</b>	<b>7.90</b>	<b>7.70</b>	<b>11.80</b>	<b>12,60</b>	<b>14.50</b>	<b>13.00</b>	<b>14.70</b>
<b>Mədənçıxarma sənayesi</b>	<b>7.90</b>	<b>9.00</b>	<b>11.20</b>	<b>11,40</b>	<b>13.60</b>	<b>13.90</b>	<b>13.90</b>
<b>Emal sənayesi</b>	<b>5.50</b>	<b>6.70</b>	<b>13.20</b>	<b>4,10</b>	<b>14.10</b>	<b>6.10</b>	<b>7.30</b>
- kompüter və digər elektron avadanlıqların istehsalı	35.00	2.70	19.50	4,30	0.50	0.10	0.00
- elektrik avadanlıqlarının istehsalı	0.20	5.80	7.30	23,20	21.30	2.30	1.80
- maşın və avadanlıqların istehsalı	18.70	3.20	6.40	8,10	14.00	2.90	1.70
- avtomobil və qoşquların istehsalı	16.70	15.50	0.10	0,00	-	6.20	1.20

Ölkə maşınqayırma sənaye kompleksinin tərkib hissəsi olan “Kompüter və digər elektron avadanlıqların istehsalı” sahəsində isə əsas istehsal fondlarının yeniləşməsi sənaye əsas istehsal fondlarının ümumi dəyərinə nisbətdə 2010-cu ildə 35,0%, 2011-ci ildə 2,70%, 2012-ci ildə 19,50%, 2013-cü ildə 4,30%, 2014-cü ildə 0,50%, 2015-ci ildə 0,15% və 2016-cı ildə isə bu göstərici 0,0-a bərabər olmuşdur. “Elektrik avadanlıqlarının istehsalı” sahəsində isə bu göstərici müvafiq olaraq 2010-cu ildə 0,20%, 2011-ci ildə 5,80%, 2012-ci ildə 7,30%, 2013-cü ildə 23,20%, 2014-cü ildə 21,30%, 2015-ci ildə 2,35 % və 2016-cı ildə 1,80% təşkil etmişdir. Maşınqayırma sənayesinin “Maşın və avadanlıqların istehsalı” sahəsində əsas istehsal fondlarının yeniləşməsi sənaye əsas istehsal fondlarının ümumi dəyərinə nisbətdə 2010-cu ildə 18,70%, 2011-ci ildə 3,20%, 2012-ci ildə, 6,40%, 2013-cü ildə 8,10%, 2014-cü ildə 14,00%, 2015-ci ildə 2,90% və 2016-cı ildə 1,70% təşkil etmişdir. Bu göstərici üzrə “Avtomobil və qoşquların istehsalı” sənayesində vəziyyət digərlərindən demək olar ki, fərqlənir. Belə ki, əsas istehsal fondlarının yeniləşməsi sənaye əsas istehsal fondlarının ümumi dəyərinə nisbətdə 2010-cu ildə

16,70%, 2011-ci ildə 15,50%, 2012-ci ildə 0,10%, 2015-ci ildə 6,20% və 2016-cı ildə isə 1,20%-ə bərabər olmuşdur.

Beləliklə, cədvəl 2.3 və 2.4-ün statistik məlumatlarının təhlili əsasında qənaətə gəlmək olur ki, emal sənaye sahələri əsasən daxili vəsait hesabına sənaye əsas istehsal fondlarının yeniləşməsini həyata keçirmişlər ki, bu da daxili və xarici bazarlarda gedən güclü rəqabətin fonunda və müxtəlif sahibkarlar, müəssisələr tərəfindən maliyyə ayırmaqla mümkün olmuşdur.

## **2.2. Maşınqayırma müəssisələrinin maliyyə-iqtisadi potensialının qiymətləndirilməsi**

Maşınqayırma müəssisələrinin mülkiyyət, təşkilati - hüquqi və təşkilati - iqtisadi formalarından asılı olmayaraq onların hər biri uğurlu və inkişafly fəaliyyət göstərə bilmələri üçün müəyyən həcmdə xüsusi maliyyə resurslarına malik olmalıdır. Maliyyə resursları dedikdə biz nəyi nəzərdə tuturuq? Müəssisənin öz maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirmək, cari xərcləri və istehsal məsrəflərini ödəmək məqsədilə onun sərəncamında toplanan daxili aktivlərin, pul gəlirlərinin və cəlb olunan (kənardan) vəsaitlərin ümumi həcmi maliyyə resursları kimi xarakterizə olunur. Müəssisə ona məxsus maliyyə resurslarından istifadə istiqamətlərinin seçimində tam sərbəstdir, eyni zamanda o həmin vəsaitlərin istiqamətlərinin müəyyən edilməsində əsas diqqəti təbii ki, qənaətcil və səmərəli istifadəyə yönəltməlidirlər. Yalnız bu halda səmərəli fəaliyyətin təmin olunması və qorunub saxlanılmasına nail olmaq olar.

Müəssisənin xüsusi maliyyə resurslarının əsas hissəsini istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən, bütün xərclər edildikdən sonra müəssisənin sərəncamında qalan və rəhbərliyin qərarı ilə bölüşdürülən mənfəət təşkil edir.

Hər bir müəssisənin fərdi maliyyə - iqtisadi siyasətindən asılı olaraq onun sərəncamında qalan mənfəət müxtəlif istiqamətlərə yönəldilə bilər:



- sərəncamda qalan mənfəətin bütövlükdə istehlaka yönəldilməsi;
- investisiya kimi müəssisə ilə əlaqəli olmayan digər layihələrə yönəldilməsi;
- investisiya kimi tam həcmdə müəssisənin fəaliyyətinin yenidən maliyyələşdirilməsinə yönəldilməsi;
- istehsalın tələblərindən asılı olaraq ilk üç istiqamət üzrə bölüşdürülməsi.

Müəssisənin xüsusi maliyyəsinin formalaşmasının əsas mənbələrindən biri də amortizasiya ayırmalarıdır. Bu vəsaitlər (ayırımlar) müəssisənin ƏİF-in amortizasiya normasına uyğun aşınmasının dəyərinin pul ifadəsidir ki, hazır məhsulun maya dəyərinə daxil edilir. Məhsul reallaşdırıldıqdan sonra ələd edilən gəlirdən ayrılmaqla müəssisənin amortizasiya fonduna daxil edilir. Bir qayda olaraq amortizasiya fondu müəssisənin əsas fondlarının təkrar istehsalı üçün maliyyələşdirmə bazası kimi çıxış edir.

Ölkə sənayesinin bütövlükdə və ayrılıqda tədqiqatın obyektini təşkil edən maşınqayırma sənayesinin ƏİF-in aşınması baxımından vəziyyətini müəyyən etmək üçün cədvəl 2.5-də verilən statistik məlumatlardan istifadə etməklə təhlil aparmaq kifayət edər.

Statistik məlumatlara nəzərən söyləmək olar ki, 2005-ci ildə ölkə sənayesi üzrə ƏİF-in aşınma dərəcəsi 39,70% təşkil edir. Lakin bu göstərici 2010-cu iləzində 5,0% azalaraq ilin sonuna 34,0%-ə bərabər olmuşdur. Bu göstərici üzrə vəziyyətə yenidən qayıtmaqla qeyd etmək istərdik ki, ƏİF-in aşınma dərəcəsi 2014-cü ildə 30,70%-ə, 2015-ci ildə 31,30%-ə və 2016-cı ildə yenidən 1,02% artaraq 32,50 %-ə bərabər olmuşdur.

Hasilat sənayesində ƏİF-in aşınma dərəcəsi 2005-ci ildə 34,20 %-ə bərabər olduğu halda 2010-cu ildə 29,700 %-ə, 2014-cü ildə 28,90%-ə, 2015-ci ildə 29,00 %-ə və 2016-cı ildə isə 29,95%-ə bərabər olmaqla sahənin İƏF – nin yenilik səviyyəsinin yüksək olmamasından xəbər verir.

Ölkənin emal sənayesi üzrə ƏİF - nin amortizasiya dərəcəsi 2005-ci ildə 55,70 %-ə bərabər olmuş və növbəti illərdə bu vəziyyət demək olar ki, sabit qalmaqdadır. Belə ki, 2010-cu ildə 2005-ci ilə nisbətən köhnəlmə dərəcəsi 1,20% artaraq 56,90% təşkil etmişdir. Lakin 2014-cü ildə sənayenin əsas istehsal

fondlarının aşınması dərəcəsi 10,10% azalaraq 46,80% təşkil etmişdir. Yenədə 2014-cü ildə əsas istehsal fondlarının aşınması dərəcəsi 10,30% artaraq 57,10%-ə bərabər olmuşdur. İƏF –nin aşınma dərəcəsi üzrə 2016-cı ilə bu göstərici 54,40% təşkil etmişdir, əlbəttə ki, belə aşınma dərəcəsi olduqca yüksəkdir. Belə ki, emal sənayesində aşınma dərəcəsi hasilat sənayesindən təqribən iki dəfə yüksəkdir. İstehsalın hıcmi və gəlirlilik səviyyəsi də hər iki sahə üçün səciyyəvidir.

Cədvəl 2.5

İstehsal əsas fondlarının aşınması (iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə),  
sənaye ƏİF- in ümumi dəyərinə nisbətən, faizlə

	2005	2010	2014	2015	2016
<b>Sənaye - cəmi</b>	<b>39.70</b>	<b>34.00</b>	<b>30.70</b>	<b>31.30</b>	<b>32.50</b>
<b>Mədənçıxarma sənayesi</b>	<b>34.20</b>	<b>29.70</b>	<b>28.90</b>	<b>29.00</b>	<b>29.90</b>
<b>Emal sənayesi</b>	<b>55.70</b>	<b>56.90</b>	<b>46.80</b>	<b>57.10</b>	<b>54.40</b>
- Maşın və avadanlıqlardan başqa hazır metal məmulatlarının (MAHM) istehsalı	53.20	73.60	72.30	71.10	77.20
- Kompüter və digər elektron avadanlıqların (KEA) istehsalı	48.20	15.20	16.60	17.80	28.20
- Elektrik avadanlıqlarının (EA) istehsalı	66.00	74.10	48.30	33.50	28.70
- Maşın və avadanlıqların (MA) istehsalı	61.30	41.00	50.00	55.60	45.50
- Avtomobil və qoşquların (AQ) istehsalı	65.60	51.30	57.00	57.70	62.30
- Sairnəqliyyatvasitələrinin(SN)istehsalı	49.60	68.10	49.60	67.30	29.50
- Zərgərlik, musiqi, idman və tibb avadanlıqlarının (AMİTA) istehsalı	92.60	64.00	64.40	68.10	20.30

MAHM istehsalı üzrə ixtisaslaşan müəssisələrdə İƏF - nin aşınma dərəcəsi 2005-ci ildə 53,20% təşkil etdiyi halda müəyyən aydın olmayan səbəblərdən köhnəlmə dərəcəsinə övbəti beş il ərzində 20,40% artaraq 2010-cu ildə 73,60% təşkil etmişdir. Bu sahədə İƏF - nin aşınma dərəcəsi 2014-cü ildə 72,30%, 2014-cü ildə 71,10% təşkil etdiyi halda 2016-cı ildə isə əsas kapitalın köhnəlmə dərəcəsi kritik həddə qədər artmışdır. Belə ki, İƏF -nin aşınması dərəcəsi 2016-cı ildə 77,20% təşkil etmişdir.

“KEA” istehsalı sahəsində isə MAHM istehsalı sahəsindən fərqli olaraq İƏF - nin aşınması dərəcəsi aşağı səviyyədədir. Belə ki, 2005-ci ildə köhnəlmə dərəcəsi 48,20 %, 2010-cu ildə 15,20%, 2014-cü ildə 16,60%, 2015-ci ildə 17,80% təşkil etdiyi halda 2016-cı ildə aşınma səviyyəsi 10,40% artaraq 28,20% - ə bərabər olmuşdur.

Əlbətdə ki, İƏF - nin aşınma dərəcəsinin sürətlə artması sahə müəssisələrinin istehsal –təsərrüfatına və istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinə, məhsuldarlıq səviyyəsinə neqativ təsir edir.

EA istehsalı sahəsində İƏF – nin aşınma dərəcəsi digər sahələrdən müsbət münadə fərqlidir. Bu sahədə İƏF - nin köhnəlmə dərəcəsi 2005-ci ildə 66,00% -ə, 2010-cu ildə 74,10% - ə bərabər olmasına baxmayaraq növbəti altı il ərzində aşınma dərəcəsi əhəmiyyətli dərəcədə azalaraq 2016-cı ildə 28,20% təşkil etmişdir.

AQ istehsalı sahəsində də İƏF-in aşınma dərəcəsi olduqca yüksəkdir. Bun baxamıyaraq tədqiqat dövründə əhəmiyyətli dəyişikliklər müşahidə olunmur.2005-ci ildə bu göstərici 65,60% təşkil etdiyi halda o 2016-cı ildə 62,30%-ə bərabər olmuşdur.

“Sair nəqliyyat vasitələrinin istehsalı” bəndi üzrədə dinamikanın sabit olmadığı müşahidə olunur. 2005-ci ildə köhnəlmə dərəcəsi 49,60% təşkil etdiyi halda 2010-cu ildə 68,10%, 2014-cü ildə 49,60%, 2015-ci ildə 67,30% cə 2016-cı ildə isə avadanlıq parkının və digər vasitələrin yenilənməsilə aşınma dərəcəsi əhəmiyyətli dərəcədə azalaraq 29,50% təşkil etmişdir.

Nəhayət, AMİTA istehsalı sahələrində ümumi aşınma dərəcəsi tədqiqat dövrünün əvvəllərində 92,60 % (2005) təşkil etdiyi halda növbəti illərdə tədricən azalaraq 2016-cı ildə 20,30%-ə bərabər olmuşdur.

Cədvəl 2.6 - da verilən statistik məlumatlar əsasında maşınqayırma sənaye kompleksinin maşın və avadanlıqlar istehsalı üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələrin ümumi iqtisadi vəziyyətini dəyərləndirmək olar.

İlk növbədə sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayında müşahidə olunan dinamika nəzərsəlaq. Maşınqayırma sənaye sahəzrə tədqiqat dövrünün əvvəlinə

olan statistik məlumatla tədqiqatın son ilinə olan məlumat eynilik təşkil edir. Belə ki, bu sahədə 2005-ci ildə 58,00 müəssisə fəaliyyət göstərirdi. Növbəti illərdə bu say artaraq 72,00 - yə çatmışdır. Lakin sonralar yenidən azalaraq 58,00-ə çatmışdır.

Sahədə 2005-ci ildə fəaliyyət göstərən müəssisələrdən 34-ü dövlət, 24-ü özəl sektora məxsus olmuşdur. 2010-cu ildə isə sahə müəssisələrinin 20 -si dövlət, 52 - si isə qeyri-dövlət sektoru müəssisələridir. Növbəti illərdə say nisbəti və ümumi sayda müəyyən dəyişikliklər olsa da 2016-cı ildə ümumi say 58,00 - ə bərabər olmaqla onlardan 17 - si dövlət müəssisəsi və 41 isə özəl sektora mənsub müəssisələr olmuşdur. Nəticə etibarilə qeyd etmək lazımdır ki, tədqiqat dövrünün əvvəli və sonu arasında əsas dəyişiklik dövlət müəssisələrin sayının özəl müəssisələrinin xeyrinə 17 müəssisə azalması olmuşdur. Bu isə iqtisadiyyatda gedən yeniliklərin, bazar prinsipləri əsasında fəaliyyətin təşkilinə üstünlüyün verilməsindən xəbər verir.

Təhlil aparılan dövrdə sahə istehsalı üzrə fəaliyyət göstərmək üçün qeydə alınmış fərdi sahibkarların sayında da baza ili (2005) ilə müqayisədə təqribən iki dəfə artım olmaqla 65 nəfərə bərabər olmuşdur. Nəzərə alsaq ki, maşınqayırma sənayesi və onun ayrı-ayrı fəaliyyət növləri üzrə müəssisələrinin yaradılması olduqca böyük kapital tələb edir. Sahənin kapital və elmtutumluğu bu sahəyə girişi çətinləşdirir. Digər bir məsələ sahə məhsullarına alıcıların tapılması da müəyyən dərəcədə digər sahələrdən çətindir. Bu çətinlik nə ilə əlaqədardır?

Nəzərə alsaq ki, çörəyə hər kəsin gün ərzində ən azı üç dəfə tələbatı yaranır. Yəni hər kəs bir sutka ərzində çörəklə qidalanır. Deməli bu məhsula dünya əhalisinin hər birinin gündəlik tələbatı vardır, bəs maşınqayırma sənaye müəssisələri məhsullarına necə? Maşınqayırma sənayesinin şəxsi tələbat üçün təyinatı olan məhsullarını, məsələn tikiş maşınını hər ailə birini alar və uzunmüddət istifadə edər. Avtomobil alar və uzun illər istifadə edər və s. Deməli bu baxımdan da maşınqayırma sənaye məhsullarına tələbatın az olması, alıcıların tapılması problemi əsasən bununla əlaqədardır. Digər tərəfdən elə məhsullar vardır ki, müəssisələr digər sahə müəssisələri tərəfindən istifadə edilən məhsulları da istehsal etməklə onları zəruri miqdarda, çeşiddə, keyfiyyətdə və zamanda sifarişlər

üzrə yönəldirlər. Belə alıcı müəssisələrin çoxsaylı olmaması, onların artıq istehsalçı müəssisələrlə uzunmüddətli kontraktlarının olması bazara yeni daxil olanlar üçün çox çətinlik törədir.

Tədqiqat dövrü üzrə aparılan müqayisə göstərir ki, 2005-ci ildə cəmi 32,8 mln. man. dəyərində sənaye məhsulu istehsal edilmişdir. Lakin nöbəti illərdə bu kəmiyyət artaraq 2010-cu ilə 151,2mln. man., 2014-cü ildə isə 278.5mln. manata çatdırılmışdır. Lakin dünya çapında neftin qiymətinin aşağı insan amilinin köməkliyi ilə məcburən aşağı salınmasının təsiri ilə 2015-cil ildə sənaye məhsulunun həcmi 198,8mln. man., 2016 - cı ildə isə 154,9mln. man. təşkil etmişdir.

Bəli qeyd edilidiyi kimi bu dinamika dünya və ölkə iqtisadiyyatında gedən proseslər və onun ölkə iqtisadiyyatına təsiri ilə əlaqədardır.

XX əsrin sonu XXI əsrin əvvəlləri ölkəmiz üçün neft erası kimi dəyərləndirilərək Respublikanın iqtisadiyyatının bərpası və inkişafında baza rolunu oynamaqla hələ də dövlət büdcəsinin, ÜMD – in formalaşmasında daha üstün çəkiyə malikdir. Statistik məlumatlardan da aydın görünür ki, əsas maşın və avadanlıqlar istehsal edən müəssisələr ümumi sənaye istehsalında az çəkiyə malikdirlər.

Ölkə sənayesində istehsal olunmuş sahə məhsulunun ümumi həcmində sahə məhsulunun xüsusi çəkisinə gəldikdə bu cüzi bir çəkiyə bərabərdir. Bu kəmiyyət illər üzrə dəyişilir, artır və azalır. Belə ki, sahənin payı ümumi sənaye istehsalında 2005-ci ildə 0,40%-ə bərabər olduğu halda növbəti 5 il ərzində aratarq 2010-cu ildə 0,60%-ə çatdırılmışdır. 2014-cü ildə sahənin ümumi sənaye istehsalında xüsusi çəkisi 0,90%-ə, 2015-ci ildə bu göstərici 0,80%-ə bərabər olduğu halda 2016-cı ildə yenidən azalaraq 0,50% təşkil etmişdir.

Mühüm göstəricilərdən biri də sənayenin qeyri-dövlət sektorunda maşın və avadanlıqlar istehsal edən sahə müəssisələrinin xüsusi çəkisidir.

## Maşın və avadanlıqlar istehsal edən müəssisələrin işinin əsas göstəriciləri

	2005	2010	2014	2015	2016
<b>Fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı - cəmi</b>	58,0	72,0	61,0	59,0	58,0
<b>dövlət</b>	34,0	20,0	17,0	17,0	17,0
<b>qeyri-dövlət</b>	24,0	52,0	44,0	42,0	41,0
<i>Sənaye fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün qeydə alınmış fərdi sahibkarların sayı, nəfər</i>	34,0	71,0	68,0	71,0	65,0
<i>Sənaye məhsulunun (işlərin, xidmətlərin) həcmi, müvafiq illərin cari qiymətləri ilə, milyon manat</i>	32.8	151.2	278.5	198.8	154.9
<i>Ölkədə istehsal olunmuş sənaye məhsulunun ümumi həcmində sahənin payı, faizlə</i>	0.4	0.6	0.9	0.8	0.5
<i>Ölkə sənayesinin qeyri-dövlət sektorunda sahənin qeyri-dövlət sektorunun payı, faizlə</i>	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1
<i>İşləyənlərin orta siyahı sayı, min nəfər</i>	7.3	4.8	4.3	4.0	3.9
<i>əvvəlki ilə nisbətən, faizlə</i>	96.1	114.3	89.6	93.0	97.0
<i>Sənayedə məşğul olanların ümumi sayında sahə işçilərinin payı, faizlə</i>	4.1	2.7	2.2	2.1	2.0
<i>Bir işçinin orta aylıq əmək haqqı, manat</i>	98.9	227.4	366.8	367.3	373.5
<i>İlin sonuna əsas fondların mövcudluğu, milyon manat</i>	210.1	262.5	708.3	705.8	799.6
<i>əvvəlki ilə nisbətən, faizlə</i>	102.4	122.2	131.1	104.9	113.3
<i>Əsas kapitala investisiyalar, milyon manat</i>	3.1	0.2	0.1	19.5	10.0
<i>Sənaye sektoruna yönəldilən investisiyaların ümumi həcmində sahəyə qoyulan investisiyaların payı, faizlə</i>	0.08	0.003	0.0	0.2	0.1
<i>Sənaye məhsulu istehsalçılarının qiymət indeksi, əvvəlki ilə nisbətən, faizlə</i>	108.0	105.2	100.7	103.8	104.6

Cədvəldə 2.6 – da verilən statistik məlumatlara görə ümumi sənaye istehsalında sahənin qeyri-dövlət sektorunun payı 2005-ci ildə 0,10%-ə, 2010-cu

ildə 0,20%-ə, 2014-cü ildə 0,20%-ə, 2015-ci ildə 0,10%-ə, 2015-ci ildə 0,10% -ə və 2016-cı ildə isə həmçinin 0,10% -ə bərabər olmuşdur.

Maşın və müxtəlif çeşidli avadanlıqlar istehsalı həyata keçirilən sahə müəssisələrinin işçilərinin ortaillik siyahı sayı 2005-ci ildə 7,30 min nəfər təşkil etdiyi halda bu göstərici üzrə azalma müşahidə olunur. Belə ki, 2010-cu ildə çalışan işçilərin ortaillik sayı 4,80 min nəfərə bərabər olmuşdur. Statistik məlumatlara görə növbəti illərdə də azalma müşahidə olunur. Belə ki, əvvəlki dörd il ərzində işçilərin orta illik sayı 500 nəfər azalaraq 2014-cü ildə 4,30 min nəfərə, növbəti bir il ərzində 300 nəfər azalaraq 2015-ci ildə 4,00 min nəfərə və nəhayət ki, 2016-cı ildə isə 3,90 min nəfər təşkil etmişdir.

Sahə müəssisələrində çalışan işçilərinin ortaillik siyahı sayı 2005-ci illə müqayisədə növbəti 11 il ərzində 1,87 dəfə və ya 46,57% azalaraq 2016 – cı ildə 3,90 min nəfər təşkil etmişdir. İşçilərin sayının azalması müəssisə üçün bəlkədə müsbət hal kimi dəyərləndirilə bilər. Lakin 4,3 nəfərin işdən azad olması və işsizlər ordudun qoşulması ümumi sosial vəziyyətə neqativ təsir edir.

Sahə müəssisələrində əsas fondların (ƏF)dəyər ifadəsində ilin sonuna mövcudluğunu təhlil etməklə illər üzrə dəyişmə tendensiyasını müəyyən etmək olar. 2005-ci ildə sahə müəssisələrində ümumilikdə 210,1mln. man. dəyərində ƏF olduğu təqdirdə, növbəti 5 il ərzində (262,5-210,1) 52,4mln. man. artaraq bu həcm 2010-cu ildə 262,5mln. man. təşkil etmişdir. Növbəti 2010-2014-cü illərdə ƏF –in məbləği 445,8mln. man. artırılaraq (708,3-262,5) 708,3mln. man. çatdırılmışdır. 2015-ci ildə ƏF –nin həcmi dəyər ifadəsində 2014-cü illə müqayisədə (708,3 – 705,8) 2,5mln. man. azalsada 2016-cı ildə (799,6 – 705,8) 93,8mln. man. və ya 13,3 % artaraq 799.6mln. man. təşkil etmişdir.

Sahə müəssisələrində ƏF-nin həcmində əhəmiyyətli dərəcədə artımın olması ilk növbədə müəssisələrin özləri tərəfindən əldə etdikləri xalis mənfəətdən istifadə etməklə avadanlıq parkının yenilənməsi və genişlənməsinə vəsaitin xərclənməsi, ikinci tərəfdən isə kənardan investisiya yatırımlarının cəlb edilməsi hesabına baş verə bilər.

Verilən statistik məlumatlara görə sahə müəssisələrinin əsas kapitalına sahə üzrə ümumilikdə investisiya yatırımı 2005-ci ildə 3,1mln. man. təşkil edirdisə bu göstərici 2010-cu ildə 0,2mln. man., 2014-cü ildə 0,1 mln. man., 2015-ci ildə əvvəlki illərdən və ümumiyyətlə tədqiqat dövründə ən çox 19,5mln. man. və nəhayət 2016-cı ildə isə 10,0mln. man. olmuşdur.

Sənaye sektoruna yönəldilən investisiyaların ümumi həcmində sahəyə qoyulan investisiyaların xüsusi çəkisi AzDSK-nın rəsmi məlumatlarına görə 2005-ci ildə 0,08%, 2010-cu ildə 0,003%, 2014-cü ildə 0,0%, 2015-ci ildə 0,2% və 2016-cı ildə isə 0,1% təşkil etmişdir. Baxmayaraq ki, Strateji Yol Xəritəsində qeyd edilir ki, ölkənin maşınqayırma kompleksinin inkişafı prioritetdir.

Sahənin sosial və iqtisadi vəziyyətinin, onun maliyyə istehsal -təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin təhlilində qiymət amilinin rolunu da nəzərdən qaçıрмаq olmaz. Belə ki, məlumdur ki, milli valyutamız ABŞ dollarına nisbətə (1,70 : 0,79) 2,15 dəfədən çox düşmüş və alıcılıq qabiliyyətini də o qədər itirdiyi halda müəssisələrdə buraxılansa sahə məhsullarının qiymətlərində artım (cədvəl məlumatlarına əsasən) çox cüzi olmuşdur. Belə ki, 2005-ci ildə 2004-cü ilə nisbətə sahə məhsullarının qiyməti 8,0 %, 2010-cu ildə 5,2%, 2014-cü ildə isə 0,7%, 2015-ci ildə 3,8% və nəhayət 2016-cı ildə bu artım cəmi 4,6% təşkil etmişdir.

Tədqiq olunan vaxt intervalında sahə müəssisələrinin işçilrinin orta aylıq əmək haqları 2005-ci illə (98,9 man.) müqayisədə növbəti 11 il ərzində 3,77 dəfə artırılaraq 2016-cı ilə 373,5 man. çatdırılmışdır. Lakin qeyd edilən məbləğ Respublikadanın orta aylıq əmək haqqından (508,3-373,5) 134,8 man. azdır.

Bütöv maşınqayırmada olduğu kimi sahə müəssisələrində də müxtəlif növ və çoxçeşidli məhsullar istehsal olunur (cədvəl 2.7). Bu məhsullar arasında əhəmiyyətinə görə seçilənlərdən bir növü fəvvarə armaturlarıdır.

Bu məhsul növü üzrə istehsalın həcmi 2005-ci ildə 213,7 ton təşkil etmişdir. Lakin, qeyri-məlum səbəblərdən 2010-cu ilin sonuna istehsalın həcmi nəzərə çarpacaq dərəcədə azalaraq 112,8 tona bərabər olmuşdur. 2014-cü ildə isə istehsalın həcmi 2010-cu illə müqayisədə (112,8 – 177,8) 65,0 ton artırılaraq 177,8



tona çatdırılmışdır. 2015-ci ildə isə istehsalın həcmi 2014-cü illə müqayisə olunmayacaq dərəcədə artmışdı. Belə ki, fəvvarə armaturu istehsalının həcmi 2015-cı ildə 2014-cü illə müqayisədə (4694 : 177,8) 26,4 dəfə və ya 4516,2 ton artırılaraq 4694 tona çatdırılmışdır. Bu məhsul növü üzrə statistik məlumat verilmir.

Cədvəl 2.7

Maşın və avadanlıqlar istehsal edən sahə müəssisələrinin əsas məhsul növlərinin natura ifadəsində istehsalı

	2005	2010	2014	2015	2016
<i>Fəvvarə armaturu, ton</i>	213.7	112.8	177.8	4694,0	-
<i>Ştanqlı quyu nasoslari, ədəd</i>	7 083,0	5 681,0	5653,0	35,0	3276,0
<i>Mancanaq dəzgahlari, ədəd</i>	141,0	185,0	110,0	-	35,0
<i>Manifold bloklari, ton</i>	27.6	36.5	-	-	1000,0
<i>Tullantılara qarşı avadanlıq, ədəd</i>	30,0	-	-	180,0	-
<i>Məişət kondisionerləri, ədəd</i>	1 114,0	2 184,0	1275,0	2798,0	-
<i>Məişət soyuducuları, ədəd</i>	13 430,0	3 590,0	3690,0	-	-
<i>Quyuüstü avadanlıq, ədəd</i>	646,0	-	-	955,0	-
<i>Traktorlar, ədəd</i>	-	706,0	1265,0		1034,0

Sahə istehsal müəssisələrində ştanqlı quyu nasoslari da istehsal olunur. Bu məhsul növü üzrə istehsalın həcmində isə illər üzrə azalma müşahidə olunur. Bu məhsul növü üzrə istehsalın həcmi 2005-ci ildə 6083 ədəd təşkil etmişdi. Lakin qeyd edildiyi kimi növbəti illərdə azalma müşahidə olunur.

2010-cu ildə istehsalın həcmi 5681 ədəd, 2014-cü ildə 5653 ədəd təşkil etdiyi halda qeyri-müəyyən səbəblərdən 2015-ci ildə istehsal olunan ştanqlı quyu nasoslari sayı 35 ədədə bərabər olmuşdur. 2016-cı ildə isə yenidən istehsal həcmi bərpa olunaraq buraxılan məhsulların sayı 3276 ədədə çatdırılmışdır.

Ştanqlı quyu nasoslari istehsalında olduğu kimi mancanaq dızgahlari istehsalında da azalma müşahidə olunur. Belə ki, 2015-ci ildə istehsalın həcmi 141 ədəd təşkil etdiyi halda 2010-cu ildə 185 ədədə çatdırılmışdırsa da 2014-cü ildə yenidən 70 ədəd azalaraq 110 ədəd təşkil etmişdir. 2015-ci ildə istehsalın həcmi

barədə məlumat verilmir, ola bilsin ki, istehsal olunmamaı və 2016-cı ildə isə cəmi 35 ədəd mancanaq dızgahları istehsal olunmuşdur.

Nasos qurğularının bir-birinə bağlanması üçün istifadə olunan manifold blokları istehsalının həcmi 2005-ci ildə 27.6 ton təşkil etmişdir. Növbəti ildə bu kəmiyyət artırılaraq 36,5 tona çatdırılmışdır. Lakin 2011-2015-ci illər üzrə istehsalın həcmi 0,0-a bərabər göstərilir. 2016-cı ildə isə istehsalın həcmi (1000 : 27,6) 36,23 artırılaraq 1000 tona çatdırılmışdır.

“Tullantılara qarşı avadanlıq”lar istehsal edən sahə müəssisələrinin fəaliyyəti illər üzrə sabit deyil. Belə ki, müşahidə aparılan 5 ildə cəmi ikisində istehsal həcmi verilmişdir. Digər illərdə isə məhsul istehsal edilməmişdir. 2005-ci ildə müəssisələrdə 30,0 ədəd tullantılara qarşı avadanlıq istehsal edilmiş və 2015-ci ildə 180,0 ədəd məhsul istehsal edilmişdir. Digər tədqiqat illərində qeyd edildiyi kimi məhsul istehsal edilməmişdir.

Digər məhsul növlərinin də istehsalında demək olara ki, əvvəldə təhlil edilən məhsul növləri üzrə müşahidə olunan tendensiya sezilir.

Məişət kondisionerlərinin istehsalı həcmi barədə verilən məlumata görə 2005-ci ildə müəssisədə 1114,0 ədəd məhsul istehsal edildiyi halda 2010-cu ildə həcm 96,05 % artırılaraq 2184,0 ədədə çatdırılmışdır. Lakin 2014-cü ildə istehsalın həcmi 58,37 % azalaraq 1275,0 ədəd təşkil etmişdir. 2015-ci ildə isə istehsalın həcmi yenidən 119,45 % artırılaraq 2798,0 ədədə çatdırılmışdır.

Məişət soyuducularının istehsalı həcminə gədikdə statistik məlumatlar 2005-ci illə müqayisədə növbəti illərdə mövcud vəziyyətin zəiflədiyi və hətta 2015-2016-cı illərdə bu sahədə istehsalın olmadığı da vurğulanır. Müəssisə tərəfindən 2005-ci ildə 13 430,0 ədəd məişət soyuducusu istehsal edilmişdir. Lakin 5 ildən sonra, yəni 2010 - cu ildə zavodda cəmi 3 590 ədəd soyuducu istehsal edilmişdir. 2014-cü ildə isə 3690 ədəd məişət soyuducusu istehsal edilmişdir.

“Quyüüstü avadanlıq” məhsulu üzrə istehsalının həcminə gədikdə tədqiqat illərinin ikisində nəticə verilmişdir. 2005-ci ildə 646,0 ədəd və 2015-ci ildə isə 955,5 ədəd məhsul istehsal edildiyi qeyd olunur.

“Traktor” istehsalında isə müəssisədə 2005-ci il üzrə məhsul istehsal edilmədiyi və 2010-cu ildə 706,0 ədəd traktor, 2014-cü ildə 1265,0 ədəd traktor və 2016-cı ildə isə 1034,0 ədəd traktor istehsal edilməsi barədə məlumat verilir. Son illərdə dövlətin iqtisadi siyasətinin əsas kursunda kənd təsərrüfatının inkişafı prioritet kimi müəyyən edilmişdir. Kənd təsərrüfatının inkişafına nail olmaq üçün isə kəndli və fermerləri zəruri texnika ilə təmin etmək, suvarma, meliorasiya işlərini vaxtında və düzgün aparılmasını təşkil etmək lazımdır. Bu baxımdan da traktor və digər zəruri texnikanın istehsal həcmının artırılması və kəndli və fermerlərə güzəştli şərtlərlə verilməsi strateji məqsədə xidmət etmiş olardı.

Maşın və avadanlıqlar istehsalı müəssisələrində müxtəlif məhsullar istehsalı üzrə ayrı-ayrı illərdə artım və ya azlama müşahidə olunur. Bizə elə gəlir ki, bu dinamikanın kəskin olması istehsal olunan məhsulların ilk növbədə istifadəçilərinin müəssisələrin olması, bəzi məhsul növlərinin dövlət sifarişi əsasında istehsal edilməsi və həmçinin bəzilərinə isə bazarda dövrü olaraq tələbatın yaranması ilə əlaqədardır.

Ölkənin maşınqayırma sənaye sahə müəssisələrinin maliyyə potensialı istehsal – təsərrüfat fəaliyyəti imkanlarının dəyərləndirilməsi üzrə aparılan tədqiqatın nəticəsi olaraq qeyd etmək olar ki, sahə müəssisələrində maliyyə resurslarının həcmi kifayət qədər deyil və onlardan istifadə səviyyəsi qənaətbəxş deyildir. Lakin ayrı-ayrı məhsullar üzrə istehsalın həcmi dəyişməzdir və ya müsbət tendensiya müşahidə olunur.

# III FƏSİL. MAŞINQAYIRMA MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏEDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI-İQTİSADI MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

## 3.1. Müəssisənin idarə edilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi yolları

Müəssisələrin idarə olunmasında bir qayda olaraq, təşkilati-iqtisadi və iqtisadi mexanizmlərdən istifadə olunur. Müəssisələrin idarə olunmasındakı iqtisadi mexanizmlərə bunlar aiddir: firmadaxili planlaşdırma, heyətin idarə olunması sistemi, müəssisələrin idarə olunması, qiymətoyuma sistemi, müəssisələrin maliyyə vəziyyətləri, əməkhaqqı sistemi.

Müəssisə heyətinin idarə olunması dedikdə, müəssisə rəhbərliyinin Müəssisə heyətinin idarə olunması menecmentin tərkib hissəsidir və insanlar və müəssisələrlə insanlar arasındakı münasibətlə əlaqəlidir.

Müəssisələrin mövcudluğunun əsas vəzifəsi insanlara xidmət etməkdir və müəssisələr insanlardan ibarət olub onlara xidmət edirlər. Təşkilatların heç biri insanların idarə olunması olmadan fəaliyyətini davam etdirə bilməz. Heyətin idarə edilməsi əsasən, səmərəli fəaliyyətin əldə edilməsinə və işçilərin fəaliyyətinin qarşılıqlı düzgünlüyünə yönəlir.

İşçi heyətinin idarə olunması sistemi özündə aşağıdakı funksiyaları saxlayır:

- əmək təhlükəsizliyi və əmək şəraiti;
- əmək-sosial münasibətlərinin tənzimlənməsi;
- kadrlarla qeydiyyatın və iş sisteminin sənədləşdirilməsi;
- heyətin ixtisasa hazırlığı və səviyyəsinin artırılması, yenidən hazırlanması;
- heyətin inkişafı və qiymətləndirilməsi;
- heyət əməyinin təşkil edilməsi və normalaşdırılması;
- heyətin maddi stimullaşdırılması formaları və metodlarının təhlili, təkmilləşdirilməsi.

İşçi heyətin idarə olunması sistemində həm də metodlar və prinsiplər fərqlənirlər. Bütün bu prinsiplər bir-birilə qarşılıqlı əlaqə ilə reallaşır və iki qrupa bölünürlər:

İlki, heyətin idarə edilmə sisteminin formalaşmasına aid tələbləri müəyyənləşdirir. İkincisi, heyətin idarə olunma sisteminin istiqamətini xarakterizə edir.

Müəssisələrin heyətinin idarə edilmə metodları 3 qrupdan ibarətdir: iqtisadi, inzibati və sosial-psixoloji.

İşçi heyətinin idarə olunma sisteminin normativ və metodiki təminatı vacib amillərdəndir və metodiki sənədlərin hazırlanmasından, tətbiq olunmasından ibarətdir.

Müəssisələrdə işçi heyəti planlaşdırılarkən yalnız tələbat deyil, həmçinin gələcəkdə hansı heyətin lazım olacağı diqqətə alınmalıdır. İşçi heyətə olan tələbatın müəyyənləşdirilməsi heyət idarə olunmasında əsas vəzifələrdən olub, verilən müddət ərzində heyətin keyfiyyət və kəmiyyət tərkibini müəyyənləşdirməyə şərait yaradır. Zəruri işçi sayının, işçilərin ixtisaslaşma tərkibinin və peşakarlığının müəyyənləşdirilməsi üçün məlumatlar əsasən istehsal proqramı və işlənmə normalarından, işin strukturundan və əmək məhsuldarlığının planlaşdırılmış artımından ibarətdir. Müəssisələrin işçi heyətə olan ümumi tələbatı (İH), istehsal həcmnin (N) 1 işçinin plan istehsalına olan (İpl) nisbəti vasitəsilə müəyyən edilir.

$$\mathbf{İH = N : İpl.}$$

Müəssisələrdə heyətin idarə olunması mərhələlərindən digəri də işçilərin yığılıb seçilməsidir.

İşə qəbul müəssisənin öz məqsədinə çatması üçün zəruri keyfiyyətli namizədlərin cəlb edilməsi üçün qəbul etdiyi fəaliyyət formasıdır.

Seçim anlayışı müəssisələrin siyahıdan boş olan yerlər üçün keyfiyyət və meyarlara uyğun olaraq namizədlərin seçilməsini bildirir.

Kadrların seçilməsi barədə qərar qəbul edilməmiş əvvəlcə işin təhlili aparılmalı və onu hər cəhətdən öyrənmək lazımdır. Belə ki, xarici ölkə firmalarında məhz bu mərhələyə böyük önəm verilir.

Bazar iqtisadiyyatında müəssisələrin səmərəli fəaliyyət göstərməsi önəmli dərəcədə müəssisənin inkişafının həm yaxın, həm uzaq perspektivini necə görməsindən, daha dəqiq desək, proqnozlaşdırmadan asılı olur. Bazar iqtisadiyyatında səmərəli fəaliyyət ancaq istehsal proqramının, inkişaf planlarının, müəssisələrin sosial və iqtisadi inkişafının əvvəlcədən işlənilib hazırlanması zamanı mümkündür. Müəssisə səviyyəsində bu planların hazırlanması müəssisənin xüsusi resurslarının vasitəsilə reallaşdırılır.

Müasir dövrdə müəssisələrin inkişaf planı işlənilib hazırlandıqda planlaşdırma metodologiyasının növbəti təkmilləşdirilməsinin də əldə olunması vacib əhəmiyyət daşıyır. Belə ki, metodoloji planlaşdırma anlayışı planın işlənilib hazırlanması üsulları və yollarının məcmusunu əhatə edir. İnkişaf planlarının əsaslandırılması qabaqcıl texniki və iqtisadi normativlər, norma sistemlərinə uyğun olaraq aparılır.

Norma anlayışı material, xammal, enerji, yanacaq və s.-in məhsul vahidlərinin hazırlanmasına tələb olunan maksimal mütləq həcmi izah edir. Normativ isə nisbi anlayış olub, əmək pedmetləri və alətlərindən istifadə olunma dərəcəsini, onların kütlə, sahə və həcm vahidinə sərfiyyatını müyyən edir. Texniki-iqtisadi əsaslandırılmanın aparılması zamanı planlaşdırılmada tətbiq edilən göstəricilər şərti olaraq kəmiyyət, keyfiyyət, xüsusi və həcm göstəricilərinə ayrılır.

Kəmiyyət göstəriciləri bir qayda olaraq, mütləq kəmiyyətlər vasitəsilə ifadə edilir və bu göstəricilərə aiddir: işçilərin sayı, əmtənin həcmi, realizasiya və ümumi məhsul həcmi, mənfəətin məbləği, əməkhaqqı fondu və s.

Keyfiyyət göstəricilərinə isə nisbi kəmiyyətlər aid edilir. Bu göstəricilər vasitəsilə istehsal və onun bir-birindən ayrı amillərinin iqtisadi səmərəlilik miqdarı ifadə edilir. Bunlara əmək məhsuldarlığının artması, məhsulların maya dəyərlərinin aşağı salınması kimi amillər aiddir.

Həcm göstəriciləri tamamilə istehsalın, fərqli amillərinin və proseslərinin mütləq həcmi xarakterizə edir. Bu göstəricilərə bütünlükdə istehsalın həcmi, əmək məsrəflərinin, material resurslarının, mexaniki işləmələrin həcmi və s. aiddir.

Bəzi xüsusi göstəricilər də mövcuddur ki, onlar qarşılıqlı əlaqədə olan iki yaxud bir neçə göstəricilərin nisbəti ilə müəyyən edilir. Məsələn, vahid istehsal gücünə qoyulan kapital, vahid məhsula sərf edillən material həcmi və s.

Müəssisələrin inkişaf planlarına bu bölmələr aid edilir:

- istehsal proqramı və ya sənaye məhsullarının istehsal planı;
- elm və texnikanın tərəqqi planı;
- istehsalın iqtisadi səmərəlilik artımı planı;
- ümumi kapital qoyuluşu, əsaslandırılmış tikinti planı,
- maddi və texniki vəsait planı;
- əmək və kadrlar haqqında plan;
- istehsal məsrəfləri və məhsul realizasiyası haqqında plan;
- maliyyə planı;
- müəssisələrin kollektivinin sosial inkişaf planları;
- ətraf mühit mühafizəsi və təbii sərvətlərdən səmərəli istifadə üçün tədbirlər

üzrə plan.

Müəssisələrin inkişaf planlarının əsas hissəsi məhsul istehsal planı yaxud istehsal proqramıdır. İstehsal proqramı göstəricilərinə əmtəəlik məhsul istehsalının artma tempi, təbii formada zəruri növ məhsulların istehsalı, həmçinin, məhsulun keyfiyyət göstəricisi aid edilir.

Birləşmiş Ştatların sənaye müəssisələrinin əksəriyyətində təsərrüfat fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən göstəricilər bir qayda olaraq, üç mühüm qrupa ayrılır:

- Qiymət göstəriciləri;
- İstehsal məsrəfləri göstəriciləri;
- Təsərrüfat fəaliyyətlərinin nisbi göstəriciləri.

Fərqli mülkiyyət formaları xas olan müəssisələrin əksərində əmək haqqı ödənilməsinin iki növü yayılmışdır: İşəmuзд, yəni əmək haqqı hər vahid məhsula

yaxud tamamlanan işin həcminə əsasən ödənilir; vaxtamuzd, yəni tarif sistemində qeyd olunan işlənmiş normativ zamana əsasən ödənilir.

Müəssisələrin işçilərinin hər birinin əmək haqqının

Belə şəraitdə hər işçiyə ödənilən əmək haqqının həcmi bəzi amillərdən asılıdır:

- işçilərin ixtisaslaşma dərəcəsi;
- əmək iştirak əmsalından;
- faktiki sərf etmiş vaxtdan.

Xalq təsərrüfatının məruz qaldığı təşkilati və iqtisadi yeniqurmanın indiki dövründə bazar iqtisadiyyatının bir hissəsi olan əsas subyektdən və onun işindən (məsələn, firma, müəssisə) bəhs edilir. Elə bu səviyyədə də məhsul (xidmət, iş) yaradılır. Vəsaitlərin qənaətli xərclənməsi və yüksək məhsuldarlığa malik texnikaların və texnologiyaların tətbiq olunması problemləri həll edilir. Hər bir müəssisə həm cəmiyyətin, həm də hər işçinin qarşısında əsas olaraq sosial cavabdehlik daşıyır. Müəssisələrin fəaliyyətini davamətdirmə prosesində onun təşkili və fəaliyyət göstəricilərinə təsir edən amillər 3 əsas qrupa bölünür: regional, sosial-iqtisadi və texniki-texnoloji. Texniki-iqtisadi amillər (məsələn, maşın və robotların, qənaətcil və səmərəli texnologiyaların tətbiq edilməsi) öz təsiri ilə əmək məhsuldarlığının artımının əsas mənbəyi rolunu oynayaraq, istehsal planının təşkil edilməsinə, istehsal təşkil edilməsinin yeni növlərinin formalaşdırılmasına, elmi-texniki və təsərrüfat əlaqələrinin daha da genişlənməsinə zəmin yaradır. Sosial və iqtisadi amillər (məsələn, vəsait potensialı, işçilərin ixtisaslaşdırılması, idarəetmə metodları) yalnız əmək və istehsalın məqsədəuyğun formalalarının təşkil olunmasını deyil, həmçinin istehsal ilə əlaqədar olan münasibətlərin də daimi inkişafının vacibliyini müəyyən edir. İstehsala real təsir edən amillərə təbii mühit (məsələn, yeni ərazilərin mənimsənilməsi zamanı), normativ mühit (məsələn, yerli qanunvericilik), o cümlədən, regional amillər aid edilə bilər.

Müəssisələrin təşkil olunması və fəaliyyəti proseslərində ən vacib amillərə indiki şəraitdə idarəetmə fəaliyyəti də aiddir. Bazar iqtisadiyyatında idarəetmə



fəaliyyətinin əsas vəzifələri müəssisələrdə iqtisadi proseslərin inteqrasiyası və bir-birilə qarşılıqlı əlaqəliliyini təmin etməkdir.

Menecment nöqteyi-nəzərindən ümumi şəkildə bütün müəssisələr təşkilat adlandırılır. Təşkilat dedikdə, müəyyən qrup insanların ümumi məqsəd və yaxud məqsədlərə çatması üçün fəaliyyətin planlaşdırılmış formada uzlaşdırılması başa düşülür. İri təşkilatların demək olar ki çoxu ümumi xarakterik xüsusiyyətlərə malikdirlər. Bu xüsusiyyətlərə vəsaitlər, əməyin şaquli, həmçinin, üfiqi bölgüsü, ətraf mühitdən olan asılılıq, bölmələr və idarəetmənin vacibliyi aiddir.

Hər birmüəssisənin fəaliyyətinin səmərəli olması, bazarda müəssisənin mövqeyi, onun seçdiyi iqtisadi strategiyasından və uzunmüddətli dövrü əhatə edən idarəetmə yanaşmasından asılıdır. Strategiya müəssisənin uzunmüddətə, perspektivə istiqamətlənmiş inkişaf yolları və istiqamətləri, həmçinin təyin edilmiş məqsədlərə çatmasını özündə əks etdirən plan başa düşülür.

Müasir dövrdə menecment çərçivəsində fəaliyyətin əsasən üç növünü və ya istiqamətini fərqləndirirlər:

- texniki fəaliyyət istiqaməti. Bu fəaliyyət istiqaməti istehsalda yeni yaradılmış daha mütərəqqi texnika və texnologiyın, material növlərinin tətbiqini və mənimsənilməsinin əzərdə tutur. Bu fəaliyyət istiqamətinin əsasını texniki ideyaların yaradılması bacarığının olması və ya bu istiqamətdə təlimatlanma təşkil edir. Bu istiqamət üzrə menecerin əsas vəzifəsi bilikli, bacarıqlı və təcrübəli insanları müəyyən etməklə onları yaradıcılıqla məşğul olmaq üçün onları mühüm şəraitlə (innovasiya qruplarının, bölmələrinin, firmaların yaradılması) təmin etməkdir.

- idarəetmə fəaliyyət istiqaməti. Bu istiqamət müəssisənin, onun struktur bölmələrinin fəaliyyətinin koordinasiya edilməsi, tənzimlənməsi, istehsal proseslərinin uyğunlaşdırılması və nizama salınması üzrə fəaliyyətinin əzərdə tutur.

- əmtəə və xidmətlər üzrə satıcı bazarlarında müəssisənin kommersiya və müəssisənin MTT üzrə fəaliyyətin təşkili istiqamətində idarəetmə fəaliyyəti. Bunu bəzi ədəbiyyatlarda marketinq idarəetmə fəaliyyəti adlanır.

Müasir yanaşma əsasında maşınqayırma müəssisələrində tətbiq edilən menecmentin məzmunu və onun əsas məsələlərinə diqqət yetirək. Menecmentin mahiyyətinə görə menecer bir sıra mühüm işləri yerinə yetirməlidir:

1. Tədqiqat obyektini olan sahə müəssisələrinin istehsal təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətini əhatə edən bütün amillər haqqında məlumatlı olmaq, toplanılmış məlumatlar əsasında müvafiq təhlillər aparmaq, sənaye istehsal heyətinin müşküllərinin müəyyən edilməsi və ümumiyyətlə daxili və xarici amillərin cari və perspektiv təsirlərini proqnozlaşdırmaq.

2. Hazırkı və gələcək məqsədləri göstərməli və nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, bu məqsəd və vəzifələr daima nəzarət altında saxlanılmalıdır. Həmçinin, strateji konsepsiya işlənilib hazırlanmalı, rəqabətə dayanıqlı fəaliyyət qabiliyyətinə malik strategiya hazırlanmalı, istehsal, sahibkarlıq, sosial-iqtisadi taktikalar da müəyyən edilməlidir.

3. Qarşıda qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün vasitə və resursları (məsələn, materiallar, maşınlar, işçilər, maliyyə, informasiya və s.) düzgün təşkil və təchiz etmək, birləşdirmək; ümumi resurs və vəsait təminatı nöqtəyi-nəzərindən istehsal planını razılaşdırıb uzlaşdırmaq lazımdır.

4. Aktiv fəaliyyətdə olan icraedici strukturlar təşkil etmək və proqram idarəetmə strukturlarını faydalı istifadə etmək; müvəqqəti və yaxud daimi fəaliyyətdə olan özəlləşdirilmiş strukturları təşkil etmək.

5. Zamanında özünü ixtisasında bacarıqlı, təşəbbüskar və qabiliyyətli göstərən kadrlar seçmək, əvvəlcədən idarəetmə məsələləri, vəzifə və məqsədlər barəsində kollektivə məlumat vermək; fəaliyyət göstərdiyi müddətdə istedadlı kadrlara xüsusi diqqət edərək, onları təkmilləşdirmək və qabiliyyətlərini daha da inkişaf etdirmək, qiymətləndirmək. Perspektivsiz və yararsız işçilərdən uzaqlaşmaq, işçiləri stimullaşdıraraq işləməyə həvəsi artırmaq, məcbur etmək.

6. Müəssisələrin bütün şöbələrinin və mütəxəssis kadrların fəaliyyəti birləşdirərək onların uzlaşmasını həyata keçirmək.

XX əsrin əvvəllərində müəssisələrdə əsasən iki tipdə idarəetmə sistemindən istifadə edilirdi.

I. Nəzarətdən asılı olaraq icraya görə idarəetmə.

II. Əvvəlkinin ekstrapolyasiyasından (kənarlamadan) asılı olaraq idarəetmə.

İndiki zamanda idarəetmə sisteminin aşağıda göstərilən tipləri mövcuddur:

1. Mövqeyin müəyyənləşdirilməsinə bağlı olaraq (dəyişikləri əvvəlcədən nəzərə almaq əsasında idarəetmə). Belə tip idarəetməyə göstərilənlər daxildir:

- Strateji və həmçinin, uzunmüddətli planlaşdırma;
- Strateji mövqenin seçilməsi.

2. Mövcud şəraitdə ətrafda baş verən qəfləti dəyişikliklərə zamanında reaksiya və yaxud cavab verilməsi ilə əlaqədar (tez uyğunlaşan qərarlara bağlı olaraq idarəetmə).

Bu tipə aşağıda göstərilənlər aiddir:

- strateji məsələ və problemlərin ardıcıl qanunauyğun düzülməsi ilə əlaqədar idarəetmə;
- zəif, həmçinin, güclü siqnallarla idarəetmə;
- gözlənilməyən strateji mühitdə idarəetmə.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi təhlil edildikdə görünür ki, məhdud xarakterli ixtisaslaşmadan inteqrasiyaya (birləşməyə) keçid idarəetmə prosesinin məzmun və xarakteri ilə müşahidə edilir. İctimai istehsal prosesinin inkişaf tendensiyasının öyrənilməsində sosial və iqtisadi məqsədləri həyata keçirməyə köməkçi olan texnoloji quruluşların daima mürəkkəbləşməsi, müxtəlif mülkiyyət formalarının ortaya çıxması, həmçinin, istehsal təşkilatlarının daxili və xarici əlaqələrinin kiçik tendensiyaların sonucu kimi həcmnin daha da genişlənməsi müşahidə edilir.

Müəssisələrin idarə edilməsində əhəmiyyətli inkişaf tendensiyalarına aşağıdakılar aid edilir:

1. Keçmişə dönmə ilə bağlı olaraq müasir istehsal və edilən xidmətin texnoloji bazasının, materialların zəruriliyi və qiymətinin anlaşılması. Bu, yalnız istehsal fəaliyyətinin idarə olunmasının kompüterləşməsi yolu ilə deyil, həmçinin, müəssisələrin məqsədlərinə nail olmasında texnoloji tərəqqi və inkişafın təsirinin

artması, istehsalın texniki amillərindən istifadə və rəqabət zamanı uğurlu nəticə əldə etmək üçün işçilərin fəaliyyətinin cəmlənməsi yolu ilə məhsuldarlıq və keyfiyyətin rolunun daha da artırılması ilə əlaqədardır.

2. Yalnız təşkilat mədəniyyətinə göstərilən diqqətin artırılması ilə yox, həmçinin, idarəetmənin fərqli demokratlaşdırma formaları və üsullarının, əmlaklarda idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsində və bəzi işçilərin mənfəətdə iştirakına daha çox əhəmiyyət verilməlidir.

3. Menecmentin təşkilati xarakter daşıyan axtarışlarında fərqli formalarda struktur qərarlar vardır: qrup işlərdən və “Şəbəkəli” təşkilati formalardan başlayaraq, zərərə və mənfəətə tam cavabdehlik daşıyan bölmələrin maksimal təsərrüfat azadlığına, risk daşıyan “yenilikçi komandalar”a kimi fərqli struktur qərarlar vardır.

4. Koordinasiya funksiyasının özəl zəruriliyini qazanmaq və region, ölkə miqyasında müəssisələrin dayanıqlı formada qarşılıqlı əlaqədarlığına nail olmaq.

5. Fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə edən və səmərəliliyin daha artırılmasına yönəlmiş idarəetmə prosesinin, fərdi təşəbbüsün və alınan riskin dəstəklənməsi, qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılmasına hazırlığın həyata keçirilməsi. Belə olan halda işçilərin təhsilinin və ixtisaslarının təkmilləşdirilməsi müəssisənin ən önəmli strateji resursu rolunu oynayacaq.

6. İdarəetmə prosesinin bütün sahələrində xarici mühitdəki kimi, həmçinin, müəssisələrin daxilində də inteqrasiyanın, birləşmənin intensiv inkişaf etməsi. Hal-hazırda inteqrasiya siyasətinin yürüdülməsi bazar münasibətlərinin mövcud mürəkkəb şəraitində müəssisələrin səmərəli və davamlı olaraq fəaliyyətinin artırılması üçün önəmli ehtiyat mənbələrindəndir.

7. İdarəetmə prosesinin beynəlxalq xarakterinin qüvvətlənməsi. Keçmiş Sovet respublikalarında bazar iqtisadiyyatına keçmə ilə əlaqədar olaraq, beynəlxalq çəkişmənin kəskin surətdə qüvvətlənməsi istehsal kooperasiyasının yaranmasına səbəbiyyət vermişdir. İdarəetmənin beynəlmilləşdirilməsi bir çox yeni məsələləri ortaya çıxarmışdır ki, onlar da idarəetmədə universal üsul, metod və formalardan ibarətdir.

Müəssisələrdə idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi adekvatlıq, adaptasiya, komplekslilik və kompetentlik prinsiplərindən ibarətdir.

Adekvatlıq prinsipi müəssisələrin idarəetmə mexanizminin tamamilə iqtisadiyyatın bu inkişaf etapında xüsusiyyətləri ilə ifadə edilir.

Adaptasiya prinsipi deyildikdə, müəssisələrin idarəetmə mexanizminin ətrafdakı iqtisadi mühitin zamanla dəyişən şərtlərinə, həmçinin, şəraitinə uyğunlaşması nəzərdə tutulur.

Komplekslilik prinsipi isə sistemli yanaşma ilə müəssisələrin idarəetmə mexanizmlərinin bütün elementlərinin qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyətinin və təkmilləşdirilməsinin aparılmasının vacibliyi deməkdir.

Kompetentlik prinsipi işçi kadrların ixtisasca hazırlıq dərəcəsini, iqtisadi metodlardan hansı səviyyədə istifadə etmək bacarığının olduğunu, sistemin fərqli orqanlarının vəzifələri və hüquqlarının nisbətini ifadə edir.

Beləliklə, demək olar ki, müəssisələrin idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi üçün təklif edilən əsas istiqamətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- fəaliyyətin diversifikasiyası, mövcud fəaliyyət növündən digərin növünə yönlənmə, təşkilat və ya müəssisələrin çoxfunksionallığı;
- idarəetmə prosesində struktur islahatlarının aparılması, təsərrüfat hesablı yeni bölmələrin yaradılması;
- işçi kadrların maddi stimullaşdırması sisteminin təkmilləşdirilməsi;
- perspektiv, həmçinin, strateji planlaşdırmaya keçid edilməsi, biznes-planların istifadə olunması, bazarda fəaliyyət strategiyalarının hazırlanması.

### **3.2. Maşınqayırma müəssisələrinin idarəedilməsinin təşkilati quruluşu və onun təkmilləşdirilməsi məsələləri**

Müəssisə bir sistemlər kompleksidir. Başqa bir ifadə ilə, müəssisə, bir biri ilə əlaqəli və bağlı olan özünəməxsus alt sistemlərdən meydana gələn bir məcmudur. Eyni zamanda müəssisənin özü də daxilində fəaliyyətdə olduğu başqa bir sistemin üst sistemin bir parçası və ya alt sistemidir. Bu sistemlər, bir biri ilə əlaqə içindədir. Beləki, birində baş verən bir dəyişiklik başqalarına da təsir edə bilməkdədir. Müasir dövrdə müəssisələrinin idarəetmə sistemi xüsusi maraq doğurur. Onun öyrənilməsi və təkmilləşdirilməsi rəhbər işçilərin, sahə mütəxəssislərinin və elmi tədqiqatçıların daimi qarşısında duran məsələdir.

İdarəetmə sistemi bu bütün elementlərin, alt sistem və onlar arasında kommunikasiyanın, həmçinin müəssisənin məqsədli fəaliyyətini təmin edən proseslərin məcmusudur.

İdarəetməyə sistem kimi baxılması müasir elmin nailiyyətlərindəndir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, insanın hər bir fəaliyyəti üç əsas xarakteristikaya malikdir: səylərin göstərilməsi, resurs və ya enerji, fəaliyyətə sərf edilmiş zaman, vaxt, istehsal olunmuş məhsul və ya xidmət qismində nəticə və ya fəaliyyət kompleksi. Lakin resursların sərf edilməsi, istifadəsi hələ idarəetmənin səmərəli olması deyil. Resursların istifadəsinin daha yaxşı nəticə verməsi, resurs və idarəetmənin nəticəsinin müqayisəyə gəldiyi səviyyə səmərəlilikdən xəbər verir.

İdarəetmə sisteminin səmərəliliyinə gəldikdə təbii ki, o daha çox ö mütərəqqi təşkilindən asılıdır. Bu isə öz növbəsində müəssisəni idarəedən orqanlarının strukturu, qəbul olunan qərarların əsaslılığı, qəbulu və icrası prosesinin, rəhbər şəxslərin və mütəxəssislərin iş prosesinin informasiya və texniki idarəetmə ilə bilavasitə əlaqələndirilməsinin planlı qaydaya salınması ilə əldə edilə bilər. Müəssisənin məqsədi onun idarəetmə strukturlarının məhsuldar çalışması üçün daha əlverişli şərait yaratmaqla istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə nail olmaqdan ibarətdir.

İdarəetmə proses olaraq ehtiyatlardan səmərəli istifadə etməklə idarə olunan obyektin qarşısında duran vəzifələrin müəyyən edilmiş müddətdə yerinə yetirilməsinə yönəldilmiş idarəetmə üzrə qəbul olunmuş qərarların elmi əsaslandırılması, qəbul olunması və icra edilməsini təşkil etmək məqsədilə qarşılıqlı təsir və əlaqədə, təyin edilmiş ardıcılıqla və qaydada yerinə yetirilən müxtəlif təyinatlı və xarakterli və məşin əməliyyatlarının kompleksidir.

Elm və iqtisadiyyat inkişaf etdikcə idarəetməyə də yeni yanaşmalar tələb olunur. İdarəetmənin müasir dövrün tələblərinə uyğun aparılması daimi təkmilləşdirmə işlərinin aparılmasını zəruri edir. Keçən dövrlərdən fərqli olaraq müasir dövrdə edilən hər bir yenilik kompleks xarakter daşıyır. Hər hansı bir sistemin bir və ya bir neçə elementində edilən dəyişikliklər digər elementlərə də bilavasitə və ya dolayısı ilə təsir edir. Bu işə digər elementlərdə baş verən dəyişikliklərin də qaydaya salınmasını tələb edir. Bu baxımdan da idarəetmənin təşkili və edilən hər hansı bir yenilik kompleks xarakterə malik olmalıdır.

İdarəetmənin təşkilinin müəssisədə kompleks təkmilləşdirilməsi də bu kimi yanaşmanı tələb edir. İdarəetmənin təşkilinin, ona nəzarətin və s. proseslərin kompleks təkmilləşdirilməsi idarəetmənin təşkilati strukturunun layihələndirilməsinə mərhələsində həyata keçirilə bilər.

İdarəetmənin təşkilati quruluşu (İTQ) onun (idarəetmənin) ümumi və konkret funksiyalarını yerinə yetirir. Eyni zamanda o üfiqi və şaquli qarşılıqlı əlaqələri və idarəetmə elementlərinin bölgüsünü qoruyur. İTQ müəssisənin idarəedilməsi üzrə ictimai əmək bölgüsünün forması kimi müəyyən edilmiş iş - əməliyyat dəstinin icrasını nəzərdə tutur.

İTQ, onu təşkil edən idarəetmə orqanları və bu strukturlarda çalışan şəxslərin funksional vəzifələri, səlahiyyət və məsuliyyətin onlar arasında optimal bölgü sistemini əmələ gətirir. Müəssisələrin İTQ müxtəlif amillərin təsiri altında formalaşır. Daha doğrusu İTQ formalaşdırılarkən ona təsir edən bütün amillərin təsiri nəzərə alınır.

İTQ -nin formalaşmasına əsasən müəssisənin böyüklüyü, istehsalın həcmi,tətbiq edilən texnologiya və həmçinin onun xarici mühit amilləri təsir göstərir.

İTQ -nin formalaşması prosesi olaraq bir neçə mərhələlərdən keçir:

1) icra olunanbütün işlərin ayrı-ayrı ixtisaslaşdırılmış vəzifələr üzrə bölgüsü;  
2) icra olunan bütünlərin funksional növlərinin məqsədvə vəzifələr üzrə qruplaşdırılması;

3) müəssisələrin struktur bölmələrinin əsas fəaliyyət növləri əsasında mütəxəsis ehtiyatının yaradılması və hər bir konkret iş növləri üzrə yerləşdirilməsi;

4) məsuliyyətin digər məşul şəxslərə də tutduqları vəzifə və icra etdikləri işlərə gösrə ötürülməsi və bölgüsü;

5) müəssisənin idarəetmə quruluşunda səviyyələrin sayının və mürəkkəblik dərəcəsinin müəyyən edilməsi.

İTQ - nin sxemi müəssisənin bölmələrinin, vəzifələrin arifmetik vəziyyətinin və onlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin xarakterini əks etdirir və ya özündə təcəssüm etdirir.

İTQ bir sıra tələblərə cavab verməlidir:

- müəssisənin tüm struktur bölmə və şöbələrinin fasiləsiz və davamlı işinin təmin edilməsi;

- xarici iqtisadi və digər şərtlərin və amillərin dəyişməsinə çevik reaksiyanın verilməsi;

- müəssisənin səmərəli istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin təmin edilməsi;

- müəssisənin hər bir işçisi üçün əlverişli sosial - psixoloji mühitin formalaşdırılması.

İTQ – nin formalaşdırılması müəssisənin, onun struktur bölmələrinin uğurlu fəaliyyətini təmin etmədən əsas məsələlərdəndir. Müəssisənin fəaliyyətinin sabitliyini təmin edir. Eyni zamanda müəssisənin bütün mühit amillərinin fasiləsiz inkişafına rəğmən özü nisbi sabitdir.



Müasir dövrdə menecment nəzəriyyələrində mütəxəsislər müəssisələrin idarə edilməsinin iki əsas tipini fərqləndirlər:

- bürokratik - mexanizmə əsaslanan;
- üzvi- təbii, orqanik.

Məlumatlara görə ilk olaraq bürokratik tip (mexanizmə əsaslanan) yaranmışdır. Məhşur fransız tədqiqatçı - mühəndisi, idarəetmənin klassik məktəbinin ideoloqu olan Anri Fayol (1841-1925) tərəfindən «Təşkilatlar- maşınlar» modeli hazırlanmışdır. A.Fayol müəssisənin menecment nəzəriyyəsinin inkişaf etdirmişdir. Bu konsepsiyada omüəssisəni işçilər arasında rəsmi, səmərəli münasibətlər olan, idarəetmənin ierarxiyalıq tabeliyi sisteminə üstünlük verilən şəxsiz mexanizm kimi qəbul edir. Bu arada müəssisənin rəhbərliyinin vəzifəsi isə onunbütün bölmələrinin işinə nəzarət etmək, tənzimləmək və koordinasiya etmək, plalaşdırılma və proqramlaşdırmadan ibarətdir<sup>25</sup>.

A.Fayola görə müəssisə fəaliyyətinin səmərəli nəticələnməsi onun idarəedicilərinin birliyi və hər bir kəs üçün əməyin dəqiq bölgüsü ilə şərtlənir. Müəssisə şəxsiz mexanizm və ictimai mühüm məsələlərin həll edilməsi üçün alət olaraq qəbul edilir, insan isə ümumi idarəetmə sistemində elementar bir “hüceyrə”, formal icraçı kimi çəxəş edir.

Təşkilati quruluş bu modelkeçən əsrin əvvəllərindəməhşur Alman sosioloqu M.Veber tərəfindən hazırlanmış və onun əsasında müəssisələr haqqında “mütəşəkkil təşkilatlar” kimi təsəvvür yaranmışdır<sup>26</sup>. Bu “mütəşəkkil təşkilatlar” fəaliyyətləri çərçivəsində müəssisəni işçilərinə və həmçinin strukturlar bölmələrinə qarşı ciddi tələb irəli sürürlər.

Səmərəlilik, məsuliyyətlik və ierarxiyalıq ITQ-nin bürokratik tipinin əsas anlayışları hesab edilir. İdarəetmənin bürokratik quruluşu iri müəssisələrdə daha səmərəli hesab edilir.

---

<sup>25</sup> Кузнецов Ю.В. Теория организации. Учебник. М.:Издательство Юрайт. 2015

<sup>26</sup> Организационная структура и стратегия предприятия. Организационная структура Макса Вебера, // "Проблемы экономики и менеджмента" №2 2011 г. <http://corpsys.ru/articles/structure/orgstr1.aspx>

İTQ-nin bürokratik tipi üstünlüklərlə yanaşı müəyyən qüsurların olması ilə də fərqlənir. Bunlar müasir şərait və iqtisadi inkişaf kimi məsələlər kontekstində sezilir. İTQ-nin bürokratik tipi işçilərin potensialının artmasına bir o qədər də kömək etmir, hər bir işçi öz bilik və bacarıqlarından istifadə etməklə işlərini icra edirlər.

İTQ-nin bürokratik tipinin digər bir qüsuru –təkmilləşdirilmə üçün aparılan dəyişikliklər prosesi onların köməyi ilə idarə oluna bilməsinin mükümsüzlüyüdür. Quruluşun funksionallığınəticəsində onların inkişafı qeyri-müntəzəmlilik və müxtəlif sürətlilik xarakterlidir. Nəticə etibarilə quruluşu təşkil edən hissələr arasında ziddiyyətlik yaranır, fəaliyyət və maraqlar uzlaşmır. İdarəetmənin xətti və funksional, həmçinin xətti-funksional kimi klassik təşkilatı quruluşları idarəetmə quruluşunun bürokratik tipinə aid edilir.

İdarəetmə quruluşunun nisbətən qısa tarixə malik üzvi tipi bürokratik təşkilatın antipodu olaraq yaranmışdır.

Üzvi yanaşmanı tədqiqatçılar tərəfindən təşkilatı orqanik artıma xas olan və özünün varlığını və sistemin tarazlığını mümkün qədər saxlamağa çalışan hər hansısa bir orqanizm xarakterizə edirlər. Bu modelə görə müəssisə qarşılaşdığı və müəyyən edilmiş vəzifələri icra etməklə məqsədlərinə çatmaqla mövcudluğunu qoruya bilər. Bu yanaşmanın tərəfdarları hesab edirlər ki, əsas vəzifə müəssisənin stabilliyinin saxlanması və kollektiv üzvləri arasında qeyri rəsmi münasibətlərə özəl diqqətin verilməsidir.

Bu yanaşmanın əsas baniləri olan M.P.Follett və E.Meyo «İnsan münasibətləri məktəbi» ilə sıx əlaqəlidirlər<sup>27</sup>. Onlar müşahidə və tədqiqata əsasən insanın həmişə özünü rəşional aparmadıklarını və iqtisadi stimula birmənalı reaksiya vermədiklərini, lakin qeyri - standart yanaşma tələb etdiklərini təsdiq etmişlər.

İdarəetmə quruluşunun orqanik tipi müəyyən əlamətlərlə xarakterizə olunur:

---

<sup>27</sup>Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю. Н. Контуревского – СПб, 1999. – 816 с [http://libraryno.ru/2-5-shkola-chelovecheskih-otnosheniy-m-follett-e-meyo-hist\\_menedjmenta/](http://libraryno.ru/2-5-shkola-chelovecheskih-otnosheniy-m-follett-e-meyo-hist_menedjmenta/)

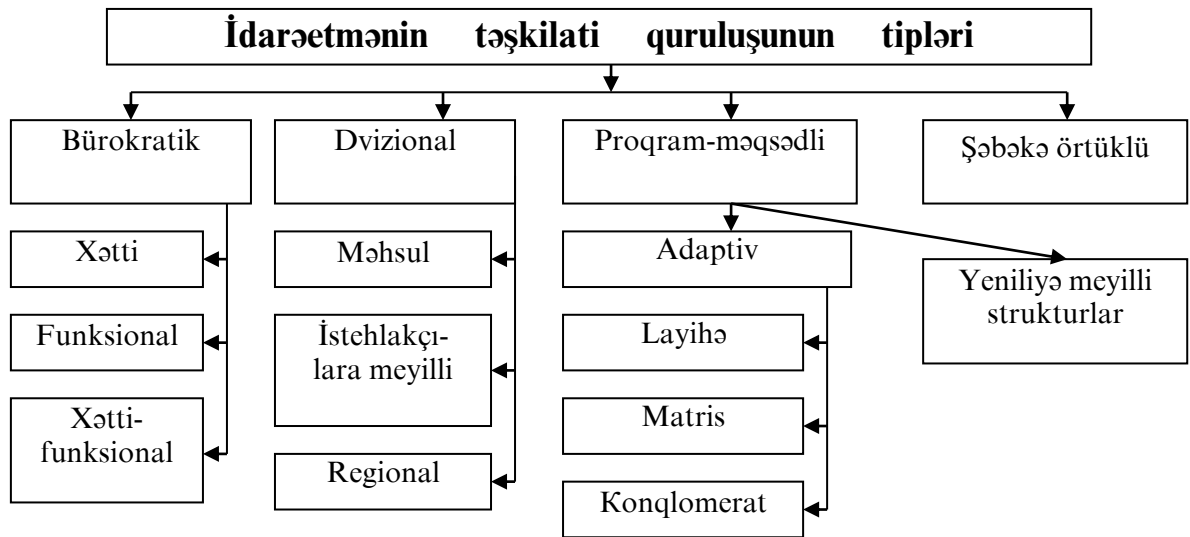
- 1) qərarların müzakirələrinin nəticəsi olaraq qəbul edilir;
- 2) problemlərin həlli yollarının müzakirəsində ixtisasa, təcrübəyə və inama önəm verilir;
- 3) əsas birləşdirici, başqa sözlə inteqrasiyaedici amillərə missiya, məqsəd və müəssisənin inkişaf strategiyası aid edilir;
- 4) hər bir işçinin öz işinə və müəssisənin kooperasiyalaşdırma proseslərinə yaradıcı yanaşması onların fəaliyyəti ilə müəssisənin məqsədləri arasında olan uyğunluqla şərtlənir;
- 5) müəssisədə işin icrası göstəriş kimi verilməli deyil, o prinsip olaraq icra olunmalıdır;
- 6) işçilər arasında işlərin bölgüsünün onların vəzifələri əsasında deyil, məhz özlərinin ixtisası və həll ediləsi problemlərin xarakterindən asılı olaraq aparılmalı;
- 7) mütəşəkkil şəkildə daha mütərəqqi yeniliklərin tətbiqinə həmişə hazır olma.

Qərargah və matris, layihə tipləri idarəetmə quruluşunun orqanik tipinə və həmçinin yeniliyə meyli quruluşa aid edilir.

Müəssisələrin idarə edilməsində mühüm hesab edilən strateji inkişaf istiqamətlərindən biri istehsal –təsrrüfat və kommersiya fəaliyyətində yeni imkanlarının müəyyən edilməsi olan müəssisə yeniliyə meyli təşkilati quruluş adlanan təşkilati quruluşu formalaşdırır (şəkil 3.1). Belə müəssisələrdə İTQ-nin əsas prinsipi iki qrup mühüm işin olmasının nəzərdə tutur:

- yenilik etmə qrupu - (və ya problem-axtarış qrupu) – istehsal və satış yönlü fəaliyyətin genişləndirilməsi üzrə generasiya etmə, yeni imkanların (yeni məhsullar, yeni bazarlar) axtarılması, müəyyən edilməsi və layihələndirilməsi;

- cari fəaliyyət qrupu – mövcud seriyalı və çeşid istehsal çərçivəsində yenilik etməyə cavabdeh qrup tərəfindən hazırlanan layihənin tətbiqi və mənimsənilməsi, zərurət olduqda yeni istehsalın yaradılması.



Şəkil 3.1. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun əsas tipləri

Sərtləşən rəqabət və bazarın dəyişkənliyi müəssisələrdən innovasiya qərarlarının qəbul edilməsini tələb edir, yeni təşkilati-idarəetmə formalarının ətalətliliyi dəyişikliklərə çevik adaptasiyaya imkan vermir. XX əsrin 60-cı illərindən “birbaşa kommunikasiya əlaqələri ideyası” hər bir nisbətən bərabərhüquqlu tərəfdaşlar arasında şəbəkə təşkilatların qurulmasında tətbiq edilmişdir.

Müəssisə rəhbəri qərar qəbulu üçün zəruri olan informasiyalarla ətraflı tanış olmağa və onlardan səmərəli istifadəyə vaxt ayıra bilmirlər. Belə olan halda informasiyanın emalı və qərar qəbulu üzrə səlahiyyətlərini aşağı səviyyə rəhbərlərə həvalə edirlər. Eyni zamanda struktur bölmə rəhbərləri şaquli olaraq tapşırıqları və göstərişləri gözləməyə zamanları olmur. Qeyd edək bu vəziyyət əksər böyük şirkətlərdə müşahidə olunur. Bu şəraitdə səlahiyyətin aşağıda qeyd edilən tərzdə bölgüsü optimal hesab edilir, nə vaxt:

- müəssisənin funksional səviyyə rəhbər işçiləri və ya mütəxəssisləri ali rəhbərlik tərəfindən daimi nəzarət olmadan, göstəriş verilmədən sərbəst qərar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olduqları zaman;

- fəaliyyətin hər bir səviyyəsində qərar qəbul etmə imkanına malik səlahiyyətli şəxslərin olması və s.

Qeyd edilən idarəetmə quruluşunun zəif tərəfi kimi resursların təkrarlanması və fəaliyyətdə uyğunsuzluqların olmasını söyləmək olar.

İTQ istehsal oınanməhsulunnomenklaturasını, idarəetmə strukturlarının nisbətini, bir-biri və idarə edilən obyektlə qarşılıqlı əlaqə və təsir formalarını səciyyələndirir.

İdarəetmənin funksional quruluşunda müxtəlif funksional bölmələr arasında kollektivin idarə edilməsinə dair bütün iş növləri bölüşdürülür və hər bir bölməyəin edilmiş işləri icra edir.

İdarəetmənin xətti-funksional və ya qərargah quruluşundan daha çox istifadə olunur. Xətti-funksional quruluşda idarəetməxətti rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetmə ilə əlaqədar ayrı-ayrı qərarları hazırlayan zaman xətti rəhbərə ixtisaslaşdırılmış funksional aparat yardımçı olur.

İdarəetmənin matris quruluşunda xətti rəhbərlərlə birlikdə funksional quruluşlu aparatla bərabər predmet üzrə ixtisaslaşmış aparat bölmələri fəaliyyət göstərirlər. Bu vəsilələrə əsasən müəyyən obyektin hazırlanma prosesini, ola bilsin ki, tədqiqat institutunda problemin tədqiq edilməsi prosesini idarə etmək təhkim olunur.

Maşınqayırma müəssisələrinin yeni tələblərə cavab məhsullar istehsalı imkanlarının artırılması məqsədilə restrukturizasiya işlərinin aparılmasına ehtiyac yaranır. Restrukturizasiya proseslərinin təşkili və reallaşdırılmasında mühüm rol İTQ - nin təkmilləşdirilməsi oynayır. İdarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi müəssisələrdə idarəetmənin təşkilati quruluşunun da yenilənməsinə, təkmilləşdirilməsinə zəmin yaradır.

Təyin edilmiş məqsəd və vəzifələr nəzərə alınmaqla müəssisənin təşkilati quruluşunun yenidən qurulması üç yeni istiqamətdə aparıla bilər:

- perspektivdə istehsalın artırılmasını təmin edəcək təşkilati quruluşa keçmək;
- operativ fəaliyyətin operativliyini təmin edən təşkilati quruluşa keçmək;
- effektiv, perspektivli idarəetmə, nəzarət və koordinasiyanı təmin edən təşkilati quruluşdan istifadəyə keçmək.

İTQ elə təşkil edilməlidir ki, o hər bir müəssisənin təşkilati potensialından daha da səmərəli istifadə etməyə şərait yaratsın. Müəssisələrin idarəetmə heyəti,

idarəetmənin texniki və informasiya təminatı resursları onun təşkilati potensialına daxildir. Əsas məsələ həmin resurslar arasında elə nisbət qurulmasıdır ki, o müəssisə maksimum fayda əldə edə bilsin. Bunun üçün isə təşkilati potensial ətraflı təhlil olunmalıdır. Bu zaman resurslar 5 ballı sistem üzrə qiymətləndirilir.

Müəssisənin resursları qiymətləndirilir və onun nəticələri əsas götürülərək onun təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi üzrə uyğun qərarları hazırlayır:

- saxlanılacaq, ləğv olunacaq və ya da bölmələrlə birləşdiriləcək müəssisənin perspektivli və qorunub saxlanılacaq və təkmilləşdiriləcək idarəetmə və istehsal bölmələrinin ilkin ehtimal olunan tərkibinin müəyyənləşdirilməsi;

- təyin edilmiş idarəetmə və istehsal bölmələrinin tərkibinin konkret olaraq müəyyən edilməsi;

- işçilərin hazırlanması və yenidən hazırlanması;

- yeni kadrların cəlb edilməsi, yeni tələblərə cavab verməyən işçilərin işdən azad edilməsi və yeni təyinatların təsdiqi;

- idarəedicilərin təşkilati-texniki təminatı üzrə işlərin müəyyən edilməsi;

- informasiyasının tərkibi, həcmi, axını texnologiyasının təyini;

- idarəetmə qərarlarının icrasına nəzarət;

- müəssisə üçün təsirli problemlərin həll edilməsi üçün zəruri olan maliyyə, əmək və maddi resursların təxmini həcmi müəyyən edilməsi.

İdarəetmə sistemində edilən hər hansı bir dəyişiklik, təkmilləşdirmə sistemli şəkildə olmalıdır. Belə ki, sistemdə edilən hər hansı bir cüzi dəyişikliyin sistemin digər elementlərinə təsiri əvvəlcədən nəzərə alınmalıdır. Bu halda müəssisənin yalnız idarəetmə sistemində deyil həmçinin onun cari və perspektiv inkişafına təsir edən bütün amillər təhlil edilməsi və qiymətləndirilməlidir.

Təkmilləşdirmə zamanı hər bir “nou-hau”-nun tətbiqinə ehtiyatlı yanaşmalı və yalnız elmi-texniki əsaslandırılmış və müəssisənin məqədinə uyğun yeniliklərin tətbiqinə üstünlük verilməlidir.

Müəssisənin direktoru idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə layihənin hazırlanması və tətbiqini planlaşdırmalıdır. O həmçinin layihələndirilmiş təkmilləşdirmə tədbirlərinin tətbiqi və mənimsənilməsi barədə göstəriş verməlidir.

Müəssisədə planlaşdırılan tədbirlər barədə kollektiv üzvləri tanış edilməlidir. Məlum səbəblərdən planlaşdırılan hər bir yeniliyə qarşı müəyyən şəxslər və bəzən qruplar tərəfindən əks çıxışlar olur. Bu baxımdan bu kimi müqavimətləri yumşaltmaq üçün müəyyən məhsul şəxs təyin edilir və o özünün hazırladığı və razılaşdırdığı plan çərçivəsində hərəkət edərək müavimətləri yumşaldır və əksinə onları bir çox hallarda təkmilləşdirmənin tərəfdarlarına çevirir.

Təkmilləşdirmə işləri elə həyata keçirilməlidir ki, onlardan nəticənin, səmərənin alınma dövrü maksimum qısa olsun.

Ümumiyyətlə, müəssisədə hər bir təkmilləşdirmə işlərinin aparılması fasiləsiz xarakterə malik olmalıdır.

Dövrü olaraq təşkilati quruluşun cari vəziyyətə uyğunluğu araşdırılmalı və yeni tədbirlərin tətbiqi ilə adaptiv siyasət yürüdülməlidir. Bir qayda olaraq İTQ-nin təkmilləşdirilməsi mövcud idarəetmə sisteminin öyrənilməsinin birinci mərhələsi hesab edilir. Bu halda idarəetmə sisteminə aidiyyəti olan bütün sənədlər təhlili edilir, idarəetmə aparatı işçiləri sorgusu-sual edilir.

Belə vəziyyətdə təbii olaraq hər bir idarəetmə sistemi, onu təşkil edən elementlərmühafizəkarlıq nöqtəyi nəzərdən çıxış edərək gördükləri hər bir işin səmərəliliyini əsaslandırmağa çalışacaqlar. Buna nöqtəyi nəzərdən də, (ikinci mərhələ) cari idarəetmə sisteminin öyrənilməsi ilə yanaşı müəssisənin idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyası, (ikinci mərhələ) hazırlanmalıdır. Bu konsepsiyanın hazırlanması zamanıidarəetmənin strukturunda nə kimi yeniliklərin edilməsi və idarəetmə bölməsinin yaradılması və ya ləğvi barədə qərar verilir.

Dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və ekspertlərin cəlb edilməsi ilə müəssisənin idarəetmə təşkilati strukturunda yeniliklərin, dəyişikliklərin planlaşdırılması və tətbiqinin daha üstün səmərə verir.

Bu baxımdan da müəssisənin idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyasının ilkin variantlarının hazırlanması, onların arasından optimalının seçilməsi nəticənin səmərəli olmasına xidmət edir. Müəssisənin cari, hazırkı dövrdə tətbiq olunan idarəetmə sisteminin təhlili aşağıda qeyd edilən nəticələri verir:

- istifadə olunan idarəetmə sisteminin düzgün qiymətləndirilməsinə, idarəetmə prosesində tətbiq edilən metodların və “zəif” yerlərinə şkarlanmasına imkan verir;

- İTQ-nin inkişafının əsas yollarının və onun ilk təkmilləşdiriləcək obyektlərinin müəyyən edilməsinə imkan verir;

- müəssisənin idarəetmə sisteminin uzunmüddətli konsepsiyası və kompleks inkişaf proqramının hazırlanması üçün gərək olan ilkin məlumatların toplanılmasına zəmin yaradır.

Təhlil aparılarkən mövcud sistemin effektivliyinin dəyərləndirilməsinə, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsinə, mövcud ehtiyatların üzə çıxarılmasına və idarəetmə sisteminin mümkün inkişaf yollarının və variantlarının seçilməsinə xüsusi diqqət verilməlidir.

Bu prosesin 3-cü mərhələsində idarəetmənin yenidən qurulmuş təşkilati quruluşunun məqsədləri, funksiyaları və vəzifələri müəyyənləşdirilir. Müəyyən olunmuş məqsədlərdən nəticəyə yönəlibdirsə, zərurət yarandıqda dəyişilə bilərsə, bir mənalıdırsa, digər məqsədlərlə müəssisənin fəaliyyətinin əsas bölmələrini ötərsə, o halda səmərəli sayılmalıdır.

Sənaye müəssisələrində təşkilati quruluş, onun məqsədi və vəzifələrinin təyin edilməsi idarəetmə sisteminə əsas olmaqla idarəetmə strukturlarının işçilərinin təklifləri və dəyərli tövsiyələrinin nəzərə alınması vacibdir.

İTQ - nin layihələndirilməsində 4-cü mərhələ ən son nəticələr əsasında funksiyaların nə qədər əhəmiyyətli olmasının qiymətləndirilməsindən ibarətdir.

Təcrübədə idarəetmənin bütün səviyələri üçün təşkilati quruluşun formalaşdırılmasının səviyyə prinsipi ona uyğun məqsəd, altməqsəd, vəzifə və funksiyalar təyin edilir. Bu isə məntiqi olaraq müəssisənin üst səviyyə idarəetməsinin funksiyalarının alt səviyyə funksiyalarından mühüm olması kimi başa düşülür və qəbul edilir. Hər bir halda idarəetmənin bütün səviyyələrinin funksiyalarını tutuşdurmaq və qarşılaşdırmaq vacibdir. Nəticə etibarilə idarəetmənin bütün səviyyələrinin funksiyaları müqayisə edilməklə təkrarlananları müəyyən edilərək bu qüsurlar aradan götürülür.



Təşkilati quruluşun (TQ) layihələndirilməsinin 5-ci mərhələsində İTQ – nin müxtəlif variantları işlənib hazırlanır. Əlavə olaraq bütün variantlar üzrə təşkilati quruluşun hər bir bölmə və səviyyələri, idarəetmə heyəti üzvlərinin sayı, əməkətutumluğu, xərclər, idarəetmə funksiyaları və d. xarakteristikaları hazırlanır. Bu zaman variantlar qismində analoq təşkil edən idarə etmə sistemləri əsasən təyin edilir.

Müəyyən edilmiş alternativ variantlardan idarəetmənin təşkilati strukturunun optimalının seçilməsi 6-cı mərhələdə aparılır.

Müəssisədə idarəetmənin təşkilati strukturunun optimal variantının seçilməsində ilk öncə müəyyən edilmiş alternativ variantların hər biri ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilir, onların müsbət və ya mənfi cəhətləri öyrənilir. Qiymətləndirmə zamanı TQ – nin ən mükəmməl variantının iqtisadi meyarı qismində fəaliyyəti xarakterizə edən mənfəət və keyfiyyət parametrlərinin və göstəriciləri qəbul edilir.

Maşınayırma müəssisələrinin idarə etmə sistemində idarəetmə aparatının saxlanması və fəaliyyəti ilə əlaqədar xərclərin həcmnin azaldılması, istehsal struktur bölmələrini quruluşunun təyin edilməsi, təkrar əməliyyatların sayının azaldılması, bütün səyələrin müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmaya yönəldilməsi ilə əlaqədar edilən yeniliklərin edilməsi fəaliyyətin perspektivliyinin təmin edilməsinə xidmət edir.

TQ - nin layihələndirilməsinin 7 – ci mərhələsində hazırlanmış layihənin tətbiq edilməsi üçün proqram işlənir. Bu mərhələyə müəssisənin idarə etmə sisteminin cari vəziyyətini layihə halına gətirilməsi, proqram halına salınması ilə tətbiq edilərək mənimsənilməsi daxildir.

Səkkizinci mərhələdə isə TQ layihəsinin hazırlanaraq dəqiqləşdirilməsi, tətbiq edilməsi və tənzimlənməsi işləri aparılır.

Beləliklə, aparılan araşdırmaların nəticələrinə əsaslanaraq qeyd etmək olar ki, düzgün formalaşdırılmış TQ sahə müəssisələrinin mövcud və yeni yaranan problemlərini həll etmə potensialına malikdir. Aparılan araşdırmalara yekun olaraq tərəfimizdən bir sıra müəyyən nəticələr formalaşdırılmışdır:

- sənaye müəssislərində İTQ ilk öncə rəhbər işçilərin funksional vəzifələrinin, hər bir kəsin məsuliyyət və səlahiyyətlərinin tarazlı bölgü sisteminin təmin edilməsini, həmçinin sistemi təşkil edən idarə etmə strukturları və onlarda işləyən işçilər arasında qarşılıqlı əlaqə və təsirlərin səviyyəsi və hədlərini də təyin edir;

- İTQ sahə müəssisələrinin fəaliyyət mühitlərində mütəmadi baş verən yenilikləri də təcüm etdirən dəyişiklik xüsusiyyətlərinə malik olmalıdır;

- məvəqti amillərin müəssisə üçün mühüm əhəmiyyətə malik olduğu vəziyyətlərdə sahə müəssisələrinin sosial – iqtisadi inkişafının strateji baxımdan həllində idarə etmənin mərkəzləşdirilməsi məqsədəuyğun olardı;

- müəssisələrin idarə etmə sisteminin bütün həlqələri fəaliyyətdə olduğu halda onun inteqral sistemi daha yaxşı və effektiv işləyir;

- ətraf mühitində baş verən yeniliklərə, dəyişikliklərə müəssisələrin reaksiyasının adekvatlığı və çevikliyi fəaliyyətin səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərir.

İqtisadiyyatın bütün sahələrində aparılan sosial-iqtisadi, istehsal-təsərrüfat, maliyyə-iqtisadi siyasət və ölkənin maşınqayırma sənayesinin cari vəziyyəti nəzərə alınaraq müəssisələrin idarə edilməsinin təşkilati strukturlarının təkmilləşdirilməsinin vacib olması qənaətinə gəlinir. O zaman bəs təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi nə ilə xarakterizə olunur?

- müəssisənin idarə etmə struktur bölmə işçilərinin peşəkarlığının artırılması.

Bu istiqamətdə yeniliklərin fasiləsiz olması zəruridir;

- idarəetmədə müasir texnologiyalardan istifadəyə üstünlük verilməsi;

- qərar qəbulu üçün toplanılan informasiyaların mənbəyi və mötəbəliyinə qarşı diqqətli olmalı. Belə ki, düzgün mənbədən alınmayan, yalınış informasiyalar nəticə etibarilə qeyr – dəqiq qərarların qəbuluna zəmin yaradır.

- daha ciddi qərarların qəbul edilməsində peşəkarların dəstəyindən və məsləhətlərindən istifadə;

- peşəkarlıqla qəbul edilmiş qərarların mütəxəssislərin iştirakı və nəzarəti altında icra edilməsi;

- qərarların icrasına nəzarət və nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi.

Müəssisənin nəzarət sistemində yeniliklərin edilməsi;

- müəssisədaxili idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması; sənaye istehsal heyətinin hər bir üzvü, xüsusilə də informasoya və kommunikasiya texnologiyalarından istifadə bacarışığına malik olmalıdır.

Maşınqayırma müəssisələrinin yeni tələblərə cavab verən idarəetmə təşkilatı strukturunun hazırlanmasına və tətbiqinə tələbin olması onun əsas və əlavə fəaliyyət sahələrinin və istiqamətlərinin idarəedilməsinin kompleksliyini təmin edən idarəetmə sisteminin funksionallığının təmin edilməsidir.

## NƏTİCƏ

Tərəfimizdən aparılan tədqiqata uyğun olaraq gəlinən nəticə onu söyləməyə imkan verir ki, idarəetmənin düzgün müəyyən edilmiş təşkilati strukturu maşınqayırma müəssisələrində yaranan problemləri yüksək ehtimalla həll etmə imkanına malikdir. Müvafiq olaraq aparılan tədqiqatlar və araşdırmalara adekvat olaraq aşağıdakı nəticələr formalaşdırılmışdır:

- maşınqayırma müəssisələrində İTQ funksional vəzifələrin, məsuliyyət və səlahiyyətin optimal nisbətini, onu təşkil edən elementlərdən bir olan idarəetmə orqanı və orada çalışan işçi heyəti arasında qarşılıqlı əlaqələrin qayda və formasını özündə təcəssüm etdirir;

- İTQ sənaye müəssisələrinin fəaliyyət göstərdikləri hər iki mühitdə gedən dəyişiklikləri hesaba alan dinamik xüsusiyyətlərə malik olmalı;

- sənaye istehsalının idarə edilməsinin müasir inteqral sistemi yalnız və yalnız onun bütün həlqələrinin daha mükəmməl fəaliyyət göstərdiyi halda effektiv işləyər;

- bazar iqtisadiyyatı şəraitində sənaye müəssisələrinin istehsal – təsərrüfat fəaliyyətinin effektivliyi xarici mühitdə gedən dəyişikliklərə verilən reaksiyanın çevikliyindən və adekvatlığından asılıdır.

Bunlarla bərabər qeyd etmək lazımdır ki, maşınqayırma sənaye müəssisələrinin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini də müvafiq olaraq xarakterizə etmək olar:

- idarəedici kadrların peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması. Bunun üçün iş müəssisədə işçilərin peşəkarlıq səviyyələrinin artırılması istiqamətində işlər fasiləsiz aparılmalı;

- idarəetmədə müasir texnologiyaların tətbiqi;

- informasiyaların toplanılmasında ehtiyatlı olmalı. İnformasiya mənbəyi mötəbər, informasiyalar obyektiv olmalıdır. Mötəbər mənbələrdən alınmayan informasiyalar qərarların düzünlüyunə xələlə gətirə bilər.

- informasiyaların emalı və qərarların qəbulunda peşəkar mütəxəssislərin xidmətlərindən yararlanmaq;

- qəbul olunmuş qərarların icrası üzərində nəzarətin gücləndirilməsi. Qərarların icrası üzərində nəzarətin artırılması sisteminin təkmilləşdirilməsi aidiyyatı üzrə qərarların reallaşdırılmasının nəticələrinin effektivliyini artırır;

- müəssisədə idarəetmə proseslərinin tədricən avtomatlaşdırılması. Müəssisənin idarəetmə strukturlarında çalışan hər bir işçi informasiya texnologiyalarından istifadə bacarığına malik olmalıdır.

Ümumiləşdirməyə uyğun olaraq ölkənin maşınqayırma sənaye müəssisələrinin idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi üçün təklif olunan əsas istiqamətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- fəaliyyətin diversifikasiyası - bir fəaliyyət növündən digərinə keçid, təşkilatın çox funksionallığı;

- idarəetmədə struktur dəyişikliklərinin aparılması;

- idarəetmə aparatı işçilərinin əməyinin stimullaşdırmasının mütərəqqi təkmilləşdirilmə sisteminin tətbiqi;

- perspektiv strateji planlaşdırmaya keçid, biznes-planların hazırlanması və istifadəsi, sahə müəssisələrinin bazarda fəaliyyət strategiyasının hazırlanması.

Ölkə iqtisadiyyatının bütün sahələrində aparılan sosial-iqtisadi, istehsal-təsərrüfat, maliyyə-iqtisadi siyasət və ölkənin maşınqayırma sənayesinin cari vəziyyəti nəzərə alınaraq müəssisələrin idarə edilməsinin təşkilati strukturlarının təkmilləşdirilməsinin vacib olması qənaətinə gəlinir. O zaman bəs təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi nə ilə xarakterizə olunur?

- müəssisənin idarə etmə struktur bölmə işçilərinin peşəkarlığının artırılması.

Bu istiqamətdə yeniliklərin fasiləsiz olması zəruridir;

- idarəetmədə müasir texnologiyalardan istifadəyə üstünlüyün verilməsi;

- qərar qəbulu üçün toplanılan informasiyaların mənbəyi və mötəbəliyinə qarşı diqqətli olmalı. Belə ki, düzgün mənbədən alınmayan, yalnız informasiyalar nəticə etibarilə qeyr – dəqiq qərarların qəbuluna zəmin yaradır.

- daha ciddi qərarların qəbul edilməsində peşəkarların dəstəyindən və məsləhətlərindən istifadə;

- peşəkarlıqla qəbul edilmiş qərarların mütəxəssislərin iştirakı və nəzarəti altında icra edilməsi;

- qərarların icrasına nəzarət və nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi. Müəssisənin nəzarət sistemində yeniliklərin edilməsi;

- müəssisədaxili idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması; sənaye istehsal heyətinin hər bir üzvü, xüsusilə də informasoya və kommunikasiya texnologiyalarından istifadə bacarığına malik olmalıdır.

Maşınqayırma müəssisələrinin yeni tələblərə cavab verən idarəetmə təşkilati strukturunun hazırlanmasına və tətbiqinə tələbin olması onun əsas və əlavə fəaliyyət sahələrinin və istiqamətlərinin idarəedilməsinin kompleksliyini təmin edən idarəetmə sisteminin funksionallığının təmin edilməsidir.

## İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYATLAR

1. “Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015–2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı”, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2014-cü il 26 dekabr tarixli 964 nömrəli Sərəncamı
2. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli Fərmanı
3. “Elm haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 14 iyun 2016-cı il
4. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı, <https://www.stat.gov.az>
5. Maşınqayırma sənayesi müəssisələrinin özəlləşdirilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin sərəncamı, Bakı şəhəri, 22 mart 2001-ci il, № 647
6. Maşınqayırma sənayesi üzrə arayış, Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat və Sənaye Nazirliyi, Bakı 2015, <http://senaye.gov.az>
7. Аверченков В.И., Ерохин В.В. Системы организационного управления: Учебное пособие. - ФЛИНТА, 2011. - 208с.
8. Ананьев, А.Н. Обеспечение результативности системы менеджмента качества №1.-С. 50-61
9. Борисов, В. Перспективы машиностроения / В. Борисов // Экономист. - 2008.-
10. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными системами / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. - М. : Наука, 1994. - 270 с.
11. Горшков, В.Г. Корпоративная стратегия промышленной компании в условиях расширяющейся диверсификации: монография / В.Г. Горшков. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2002. - 172 с
12. Добренъков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Современные механизмы управления социальными изменениями: Учебное пособие. - М.: Альма Матер, 2012. -288с.

13. Омаров, А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики / А.М. Омаров. - М. : Мысль, 1980. - 269 с.
14. Тихомиров, Ю.А. Механизм управления в развитом социалистическом обществе / Ю.А. Тихомиров. - М. : 1978. – 336
15. Рыкунов, В.И. Основы управления / В.И. Рыкунов. – М. : Изд-во «Изограф», 2006. - 180 с.
16. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. - М. : Инфа-М, 2005. - 669 с
17. Клочай, В.В. Особенности построения систем корпоративного управления в России / В.В. Клочай. — М.: Междунар. отношения, 2009. — 374 с.
18. Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: учебное пособие / В.П. Кокорев. - Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2002. - 432 с.
19. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Изд-во «Дело», 2009. - 804 с.
20. Роль персонала и лидерства руководителя / А.Н.Ананьев // Актуальные вопросы экономики современных предприятий: сборник статей, выпуск 5. - Москва : Изд-во ИЭиСО, 2006. - С. 12-18
21. Е.Б.Хохлов. Экономические методы управления и трудовое право/Е.Б. Хохлов. - Л. Изд-во ЛГУ, 2001. -208 с.
22. Хаммер, М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. - СПб. : Изд-во Спб. ун-та, 2007. - 332 с.
23. Как работают японские предприятия / Под ред. Я. Мондена. - М.: Экономика, 2001. - 262 с.



## РЕЗЮМЕ

В диссертационной работе изучены и анализированы сущность и значение механизмов управления промышленным предприятием, эволюционное развитие управления в Азербайджане и в за рубежом.

Анализируются существующее положение и оценены финансово-экономический потенциал предприятий машиностроения.

В диссертационной работе исследованы пути совершенствования механизмы управления машиностроительным предприятием. Здесь же рассматривается организационная структура управления машиностроительным предприятием и вопросы его совершенствования.

Как результат проведенной исследований даны предложения носящий рекомендательный характер, который при их использовании в управлении предприятием может дать свою эффективную отдачу.

## SUMMARY

In the dissertation work, the essence and significance of the management mechanisms of the industrial enterprise, the evolutionary development of management in Azerbaijan and abroad were studied and analyzed.

The existing situation is analyzed and the financial and economic potential of machine-building enterprises is assessed.

In the dissertation work the ways of improving the management mechanisms of the machine-building enterprise are investigated. The organizational structure of the management of the machine-building enterprise and the issues of its improvement are also considered here.

As a result of the research carried out, the proposals are of a recommendatory nature, which, when used in the management of an enterprise, can give an effective return.

## REFERAT

**Tədqiqatın aktualığı.** Yeni mütərəqqi iqtisadi siyasətin hazırlanması və həyata keçirilməsi bilavasitə ictimai istehsalın həcminin artırılmasına və onun strukturunun yenilənməsinə, ictimai istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına və buraxılan məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilən tədbirlər kompleksinin də işlənilməsinə tələb edir.

İqtisadi siyasətə uyğun olaraq işlənilən tədbirlərin kompleks reallaşdırılması sahə müəssisələrində idarəetmə aparatının və idarəetmə proseslərinin mükəmməl təşkilinə, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, hər bir işçinin işin nəticələrində maraqlı olmasına və nəticə etibarilə istehsalın səmərəliliyinin və əmtəənin keyfiyyət parametrlərinin yüksəldilməsinə, işlə təminat məsələlərinin həllinə və s. bu kimi problemlərin həllinə şərait yaradır.

İdarəetmə ictimai və iqtisadi əlaqələrin konkret məqsədli təşkili metodu olmaqla, sistemin ayrı-ayrı üsürləri arasındakı qarşılıqlı əlaqəni və təsiri təmin edən prosesdir. Bazar iqtisadi əlaqələrinin dərinləşməsi və rəqabətin kəskin hal alması müəssisənin bütün struktur bölmələrində, o cümlədən idarəetmə aparatında islahatların aparılmasını, yeni tələblərə cavab verən səviyyədə təşkilini tələb edir.

Müəssisənin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi hazırda dünya ölkələrinin ictimai quruluşundan asılı olmayaraq demək olar ki, hər birində öyrənilən, tədqiq edilən problemlərdəndir. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi problemi metodoloji baxımdan istehsal münasibətlərinin və məhsuldar qüvvələrinin inkişaf xarakterinin uyğunluğu qanununa söykənir.

Məhsuldar qüvvələrin inkişafı (maddi istehsal sahələrində məşğul olan işçilər və əlavə olaraq istehsal vasitələri) fasiləsiz baş verir. Nəticə etibarilə, istehsalın idarə edilməsində islahatların aparılması istehsal münasibətlərinin təkmilləşdirilməsinin vacib aspektlərindən biridir.

Sənaye müəssisələrinin yeni iqtisadi şəraitə, güclü rəqabət mühitinə adaptasiya mexanizmlərindən biri müəssisələrin idarə edilməsi mexanizminin

təkmilləşdirilməsidir. Yalnız bu halda adaptasiya və təkmilləşdirmə proseslərinin müsbət nəticələrinə nail olmaq mümkündür. Bununla əlaqədar olaraq maşınqayırma sənaye müəssisələrinin idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi aktual problemə çevrilir.

Sənaye müəssisələrinin bazar əlaqələrinə uyğunlaşması və rəqabət mübarizəsi mühitinə adaptasiyası və idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi problemlərinin həlli istiqamətində araşdırmalar kifayət qədər olmaması işin mövzusunun aktuallığını müəyyən etmişdir.

**Problemin öyrənilmə vəziyyəti.** Ölkə iqtisadiyyatının və onun ayrı-ayrı sahələrinin, o cümlədən maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyətinin müasir dövrün tələblərinə uyğun təşkili üçün islahatların aparılmasına ehtiyac vardır. İslahatların ilk öncə idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində aparılması vacib hesab edilir. Sənaye müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi məsələlərinə yerli və əcnəbi alimlər (T.Ə.Quliyev, R.Hümbətov, Averçenkov V.İ., Yerohin V.İ., Avaniyev A.N., Borisov V., Burkov V.N., İrikov V.M., Tixomirov Y.A., Meskon M., Hammer M., Çampi C. və başqaları) öz əsərlərində geniş yer vermişlər.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi kimi maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyətinin müasir dövrün tələblərinə cavab verən səviyyədə təşkili məqsədilə onun idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsinin mahiyyəti, imkanları yollarının araşdırılmasından ibarətdir.

Qeyd edilən məqsədlərə nail olmaq üçün vəzifələr müəyyən edilmiş və işdə onun həllinə cəhd edilmişdir:

- araşdırılan problemlər üzrə mütəxəssislərin, tədqiqatçıların nəzəri və praktik xarakterli əsərlərinin öyrənilməsi ilə öyrənilən məsələlərə mövcud yanaşmalar təhlili və qiymətləndirilməsi;

- maşınqayırma müəssisələrinin bazar münasibətləri şəraitində idarəedilməsində yaranan problemlərin müəyyən edilməsi;

- maşınqayırma müəssisələrində idarəetmə mexanizminin müvafiq təkmilləşdirmə yollarının müəyyən edilməsi.

**Tədqiqatın obyektı.** Azərbaycan Respublikasının maşınqayırma sənaye müəssisələrinin təsərrüfat fəaliyyəti və idarəetmə mexanizmləri tədqiqatın obyektini təşkil edir.

**Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsaslarını** Azərbaycan Respublikasının sahə müəssisələrinin fəaliyyətini tənzimləyən, inkişaf yollarını müəyyən edən dövlət proqramları, ölkə Prezidentinin fərman və sərəncamları, həmçinin iqtisadçı alimlərin və tədqiqatçıların elmi əsərləri və s. təşkil edir. Tədqiqat zamanı elmi müqayisə, qruplaşdırma və statistik təhlil üsullarından geniş istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazasını** Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məlumatları, maşınqayırma müəssisələrinin statistik və digər faktiki materialları təşkil edir. Bu baxımdan da tədqiq edilən problemləri nəzəri-metodoloji cəhətdən araşdırarkən iqtisadçı - alimlərinin və gənc tədqiqatçıların elmi əsərlərindən istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:**

- sahə müəssisələrinin idarəedilməsi mexanizmlərinin formalaşması tendensiyaları araşdırılmış və müəyyən edilmiş;
- idarəetmə mexanizminin alətləri dəqiqləşdirilmiş;
- sahə müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin formalaşmasına mane olan amillər müəyyən edilmiş;
- maşınqayırma müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi yolları təklif edilmişdir.

**Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti.** İşin nəzəri əhəmiyyəti onunla müəyyən edilir ki, tədqiqatda Maşınqayırma müəssisələrinin İqtisadiyyatın müasir inkişafı, rəqibətin dərinləşdiyi bir şəraitində maşınqayırma müəssisələrinin fəaliyyəti, inkişaf tendensiyası, yenidən təşkili, idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi məsələləri ümumiləşdirilərək “Firmanın iqtisadiyyatı”, “Maşınqayırmanın iqtisadiyyatı” “Müəssisənin investisiya və innovasiya fəaliyyəti”, “Qeyri-neft sənayesinin iqtisadiyyatı” fənlərinin tədrisində, elmi-araşdırmalarda, maşınqayırma sənayesinin inkişafına mane olan amillərin təhlilində istifadə oluna bilməsi işin nəzəri əhəmiyyətini təşkil edir.

İşinin praktiki əhəmiyyəti tədqiqatın nəticələrinin maşınqayırma müəssisələrində ölçüsündən və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq başqa sənaye müəssisələrində istifadə oluna bilməsi ilə xarakterizə olunur.

**İşin həcmi və quruluşu.** Tədqiqat işi 86 səhifə həcmində olmaqla, giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflərdən ibarətdir, işin sonunda verilmiş ədəbiyyat siyahısı 23 mənbəni əhatə edir.

**Elmi rəhbər:**

**dos.,i.e.n. Ə.V.Hacıyev**

**Magistrant:**

**E.Muğanlı**