

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“Respublikanın sənaye müəssisələrində proqram-məqsədli idarəetmənin tətbiqi
məsələləri” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Musayeva Esmira Saməddin

BAKI - 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **20__-ci il**

“Respublikanın sənaye müəssisələrində proqram-məqsədli idarəetmənin tətbiqi məsələləri” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060405 “Sənayenin təşkili və idarə edilməsi”

İxtisaslaşma: Müəssisənin iqtisadiyyatı

Qrup: 500

Magistrant
Musayeva Esmira Saməddin

Elmi rəhbər:
i.e.n., dos. Ələsgərova Aygün Ağasəlim

Proqram rəhbəri
i.ü.f.d.,b.m Hübətova Suqra İnqilab

Kafedra müdiri
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi

BAKI - 2019

The subject of master's thesis: Application of program-oriented management in industrial enterprises of the Republic

Summary

The relevance of research: Full answer to the social and economic demands of modern times there is a need to expand management activities in the country. It is impossible to achieve significant changes in the social-economic relations of the country without developing management activity.

Purpose and tasks of the research: The article deals with the application of management in petrochemical enterprises, the trends in development of production-economic activity and the features of strategic planning factors, suggestions on improvement of existing management structure and development concept.

Used research methods: Dissertation was analyzed by various methods, including analysis, synthesis, and also by induction and deduction methods

Research information base: The research work database is comprised of current practice of world countries, textbooks on this area, foreign literature, statistical information, as well as information obtained from internet resources on the determination of the effectiveness of production processes in industrial enterprises.

Research restrictions: Theoretical-methodological shortcomings that are hindering the research, lack of sufficient information base, and so on.

Research results: Application-oriented approaches in industry are causing a large increase in the sector. Software-oriented management of companies reflects their successful and successful completion. Application of the program-oriented approach in managements can only lead to positive circumstances. My scientific work has been extensively investigated by SOCAR Azerbaijan, the company's comprehensive activities and its contribution to the country's economy have been analyzed, which is reflected in the report.

Key words: production, consumption, management, strategic planning, program-oriented management.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

AR:	Azərbaycan Respublikası
ARDNŞ:	Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti
İ\E:	İdarəetmə
PMİ:	Program-məqsədli idarəetmə
SP:	Strateji planlaşdırma

MÜNDƏRİCAT:

GİRİŞ	7
I Fəsil SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİ MİLLİ İQTİSADİYYATIN ƏSASI KİMİ	
1.1 Müəssisənin iqtisadi mahiyyəti, onun təşkilati hüquqi formaları və növləri.....	11
1.2 İstehsal proqramının əsas aspektləri, səmərəli işlənməsi.....	18
1.3 Effektiv təşkilati strukturun formalaşması xüsusiyyətləri.....	24
II Fəsil PROQRAM – MƏQSƏDLİ İDARƏETMƏ - EFFEKTİV PLANLAŞDIRMA METODU KİMİ	
2.1 Proqram-məqsədli idarəetmənin iqtisadi mahiyyəti və əsas əlamətləri.....	30
2.2 Proqram-məqsədli idarəetmənin prinsipləri, növləri və əsas metodları.....	36
2.3 Proqram-məqsədli idarəetmə sistemində iqtisadi təhlil.....	46
III Fəsil PROQRAM-MƏQSƏDLİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ	
3.1 Sənaye müəssisələrində proqram məqsədli yanaşmanın mənimsənilməsi və reallaşdırılması texnologiyası.....	51
3.2 Proqram məqsədli idarəetmədə təşkilati davranış və təşkilati mədəniyyətin rolu.....	61
3.3 Məqsədli idarəetmə sisteminin inkişafı məsələləri.....	63
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	70
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	73
ƏLAVƏLƏR	75
Cədvəllərin siyahısı.....	78
Şəkillərin siyahısı.....	79

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir zamanda orta və iri sənaye müəssisələri çoxlu sayda biznes və sosial layihələrin həyata keçirilməsi ilə məşğuldur. Belə bir vəziyyətdə hazırlanan layihələrin keyfinəyətinin artırılması və tez bir zamanda reallaşdırılması məsələlərinin elmi cəhətdən araşdırılması mühüm aktuallıq kəsb edir. Proqram-məqsədli yanaşma müxtəlif cür layihələrin hazırlanması və reallaşdırılmasının ən mütərəqqi sistemlərindən biri olduğundan onun ayrı-ayrı yerli sənaye müəssisələrində istifadəsi və təkmilləşdirilməsi məsələlərinin araşdırılması nəzəri və təcrübəvi əhəmiyyətə malikdir. XXI əsrin astanasında iqtisadiyyatın ilkin həlqəsinin təşkili quruluşu daha çevik və müxtəlif cür olur. Ənənəvi predmet və texnologiya üzrə müəssisələrin ixtisaslaşması ilə çoxçeşidli, çoxsahəli, sahələrarası birliklər, kombinatlar, trestlər yaranır. Belə bir şəraitdə xətti, funksional və xətti funksional təşkilati quruluşlar ilə yanaşı təşkilati quruluşun yeni formaları (divizional, çoxnövlü və proqram məqsədli) əmələ gəlir. Yazdığımız buraxılış işində proqram məqsədli yanaşmanın bütünlüklə idarəetmə sistemində və ələxsus təşkilati idarəetmə quruluşuna təsirinin öyrənilməsi bizə aşağıdakıları söyləməyə imkan verir:

- Proqram-məqsədli idarəetmə proqram layihələrinin dərinədən hazırlanmasına, daha mükəmməl iqtisadi və informasiya-texniki münasibətlərinin təşkilinə arxalanır.

- Proqram-məqsədli yanaşmanın müxtəlif təşkilati formalarını praktiki olaraq çalışmalar. Lakin daha çox səmərəli işləyən quruluş matris təşkilati idarəetmə quruluşudur. Hətta proqram-məqsədli idarəetmə ilə matris təşkilati quruluşunu eyniləşdirirlər.

- Kompleks məqsədli proqram təşkilati idarəetmə sisteminin daimi olmayan bir növüdür. Kompleks məqsədli idarəetmə məsrəflərin yerinə yetirilməsinə uyğunlaşmayan hissələrdən formalaşır. Real təşkilatın idarəedilməsi zamanı müşahidə olunan təcrübələr onu göstərir ki, hal-hazırda yüksək göstəricilər qazanmaq üçün “mexaniki” və “üzvü” sistemlər şüurlu şəkildə uyğunlaşdırılmışdır. Eyni zamanda, qeyd etmək lazımdır ki, proqram-məqsədli idarəetmənin səmərəliliyi sabit xətti-

funksional quruluşdan asılıdır və o mövcud olmasa idi, idarəetmənin səmərəliliyi də aşağı olardı.

- Təyin edilmiş məqsədli proqramın başlanğıcının ilk hissəsi məqsədlər ağacıdır. “Məqsədlər ağacında” isə onun başlanğıcının ilk hissəsi ali məqsədin sıfır səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsidir. Onun köməyi ilə nəticə çıxarılır ki, proqram-məqsədli idarəetmədən istifadə edilə bilər ya yox. Dissertasiya işinin nəticələri əsasən maşınqayırma və metallurgiya müəssisələrində tətbiq edilə bilər.

Mövzunun öyrənilmə vəziyyəti. Sənaye müəssisələri öz inkişafı üçün dünya ölkələrində tətbiq edilən proqram-məqsədli idarəetmənin araşdırmasını apararaq, istifadə etmələri. Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.H. öz kitablarında, işlərində bu sahəni araşdırıblar.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Dissertasiya işinin məqsədi - sənaye müəssisələrində proqram məqsədli yanaşma sistemini tətbiq etməklə biznes layihələrin hazırlanması və mənimsənilməsi keyfiyyətini artırmaq üzrə nəzəri və praktiki tövsiyələri hazırlamaqdır. Bununla aşağıdakıları həll etmək lazımdır:

- istehsal proqramlarının əsas aspektlərini tədqiq etmək;
- istehsal proqramlarının istifadə olunması üsullarını sistemləşdirmək;
- istehsal proqramının əsas göstəricilərini dəqiqləşdirmək;
- yerli təşkilat və müəssisələrdə məqsədli istehsal proqramlarının hazırlanmasında SWOT analizinin əhəmiyyətini əsaslandırmaq;
- məqsədli proqramların realizə edilməsi, xüsusi ilə də müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin artmasını müəyyənləşdirmək;
- əmtəə siyasətinin təkmilləşdirilməsi yollarını üzə çıxarmaq

Tədqiqatın obyekt və predmeti. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) seçilmişdir. Azərbaycan Respublikasının neft sərvətlərindən istifadəni vahid dövlət siyasəti hesabın həyata keçirmək, neft sahəsinin idarəetmə strukturunu mükəmməlləşdirmək, yanacaq-enerji kompleksinin inkişafını qarşılamaqda da çox

böyük rol oynayır. Bugün ARDNŞ malik olduğu kapitalın həcminə görə ən böyük dünya şirkətləri sıralamasında 68-ci yerə sahibdir. SOCAR-ın həyata keçirdiyi əhəmiyyətli layihələrin araşdırılması, tətbiq etdikləri idarəetmə proqramlarının araşdırılması, inkişafına təsiri və əldə olunan nəticələr öyrənilmişdir. Və bununla yanaşı, dünya ölkələrindəki biznes strukturları və onların müxtəlif modifikasiyalarında proqram-məqsədli idarəetmənin işlənməsi götürülmüşdür.

Tədqiqat metodları. Tədqiqatın elmi-nəzəri əsasına iqtisadçı alimlərin və menecerlərin elmi-nəzəri tədqiqatları və digər normativ hüquqi aktlar aiddir. Elmi tədqiqatda kompleks təhlil, müqayisə, monitoring, ekspert qiymətləndirilməsi, tarixi yanaşma, proqram-məqsədli idarəetmə, SWOT təhlil, deduksiya, induksiya və digər tədqiqat metodlarından istifadə ediləcəkdir. Azərbaycan Respublikasının ərazisindəki müəssisələrin araşdırılmasının informasiya bazası AR Dövlət Statistika Komitəsinin və İqtisadiyyat Nazirliyinin məlumatlarına əsasən aparılacaq.

Tədqiqat işinin informasiya bazası. Tədqiqat işinin informasiya bazasını sənaye müəssisələrində məqsədli idarəetmənin müəyyən edilməsinə dair dünya ölkələrinin mövcud praktikasını, eləcə də Respublikamızdakı müəssisələr, bu sahəyə aid dərs vəsaitləri, xarici ədəbiyyatlar, statistik məlumatlar və internet resurslarından toplanılmış məlumatlar əks etdiriləcəkdir.

Tədqiqat nəticəsində əldə edilən elmi-praktiki nəticələr. Məqsədli proqramların mənimsənilməsi zamanı bəzi məsələlər həll olunmalıdır.

- Müəssisənin texniki, təşkilati və sosial inkişafı məqsədli proqramların idarəedilməsi sistemi haqqında əsasnamə hazırlanması,
- Məqsədli proqramların ekspertizasını aparmaq üçün metodikanın hazırlanması,
- Məqsədli proqramların dərinləşməsinə lazım olan indekslər sistemi üçün metodik tövsiyələrin hazırlanması.

Sənayedə proqram məqsədli idarəetmənin tətbiq edilməsi, layihələrinin səmərəli həyata keçirilməsi, vətəndaşların dəyişən tələbatlarına uyğun xidmətlərin göstərilməsi baxımından olduqca əhəmiyyətlidir.

İşin həcmi və strukturu. Buraxılış işi giriş, nəticə və 3 fəsildən ibarətdir. Dissertasiya işinin yazılmasında və tədqiqatın aparılmasında cədvəllərdən, şəkillərlərdən də istifadə olunmuşdur.

I Fəsil SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİ MİLLİ İQTİSADİYYATIN ƏSASI KİMİ

1.1. Müəssisənin iqtisadi mahiyyəti, onun təşkilati hüquqi formaları və növləri

Müəssisə -qanunda nəzərdə tutulmuş formada dövlət qeydiyyatında olan, xüsusi yaradılan bir qurumdur ki, onun öz mülkiyyətində ayrıca əmlakı var və daşdığı öhdəlikləri üçün mülkiyyətində olan əmlakla məsuliyyət daşıyır.Öz isminə əmlak və qeyri-əmlak hüquqları almaq və reallaşdırma, məsuliyyətə cavabdeh olmaq, məhkəmədə iddiaçı və ya cavabverən tərəf olmaq hüququna malik müəssisələrdir.Müəssisələrin müstəqil balansı olmalıdır.Müəssisənin fəaliyyəti Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyində qeyd edilmiş aktlarla tənzimlənir.

Mülkiyyət münasibət və formalarının fərqliliyi ilə əlaqədar olaraq təsərrüfatçılıqda ayrı-ayrı təşkilati-hüquqi formalar yaranmışdır.Bu müxtəliflik müəssisələrin fəaliyyət istiqamətlərinin müxtəlifliyi ilə əlaqəlidir. Bazar iqtisadiyyatının hakim olduğu digər ölkələrdə də olduğu kimi, respublikamızın qanunvericiliyində də özəl mülkiyyət özəl müəssisələrin və və tərəfdaşlıqların müxtəlif formaları kimi göstərilməkdədir –(AR Mülki Məcəlləsi).

Müəssisələr qanuna zidd olmayan şərtlər daxilində, öz nizamnaməsində nəzərdə tutulan istənilən təsərrüfat növü ilə fəaliyyət göstərə bilər.Təsərrüfat fəaliyyətinin növ-xarakterinə görə bütün müəssisələr qeyd etdiyim qruplara ayrılır:

- Sənaye müəssisələri - emal və hasil edən sənayeolmaqla iki yerə bölünür.
- Ticarət müəssisələri – mal və əmtəələrin alqı və satqısı üzrə əməliyyatları realizə edir,
- Nəqliyyat müəssisələri – yüklərin daşınması xidmətini realizə edir,
- Sığorta müəssisələri - yüklərin, eyni zamanda əmlakın da sığortalanması xidmətini göstərirlər.

Müəssisələr eyni zamanda:

- Məhsulun iqtisadi təyinatına görə-istehsal və istehlak vasitələri istehsal edən müəssisələr,
- Kapital ilə yanaşı, nəzarət mülkiyyətinə görə-milli, xarici və qarışıq,
- Miqyasına görə - böyük, orta və kiçik müəssisələr,
- İxtisaslaşdırılması dərəcəsinə görə –ixtisaslaşmış, universal və qarışıq.

Müəssisələrin təşkilinin hüquqi formalarının ən geniş yayılmış növləri aşağıdakılardır:

Dövlət müəssisəsi.Dövlət mülkiyyəti əsasında formalaşır və onun fəaliyyəti dövlət orqanları tərəfindən tənzimlənir.Dövlət müəssisəsinin iki növü fərqləndirilir: əmlakı bütünlüklə dövlət mülkiyyətinə və səhmlərinin nəzarəti dövlət orqanlarına aid olan müəssisələr. Müəssisə AR-nın qanunvericiliyinə əsaslanan qaydada və hüdudlarda, dövlət tərəfindən ona aid edilmiş əmlak üzərində sahiblik, sərəncam vermək və yararlanmaq səlahiyyətlərini həyata keçirə bilər. Nə müəssisə dövlətin, nə də dövlət müəssisəsinin öhdəliklərinə görə cavabdeh deyil. İqtisadi fəaliyyət növünə əsasən iri, orta və kiçik müəssisələr dövlətin iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayır.

Fərdi (ailə) müəssisəsi. İlk öncə sahibkarlıq fəaliyyətini aydınlaşdıraraq.Bir şəxsin sərbəst şəkildə həyata keçirdiyi fəaliyyət, əmtəə satışından, xidmət göstərilməsindən mənfəət əldə etdiyi fəaliyyət növüdür və həmin fəaliyyətlə əlaqəli olan fərdi sahibkar adlanır. Belə olan halda özəl mülkiyyətçi, yəni fərdi sahibkar, o şəxs ki həmin müəssisənin təsisçisi, müəssisənin tək sahibkar rolunda çıxış edir, beləliklə müəssisənin bir şəxsə aid olduğunu bildirir. Fərdi müəssisənin yaranmasının bir başqa yolu, həmin müəssisə sahibi öz ailə üzvlərinin mülkiyyətlərindəki müəssisələri satın alma yolu ilə yarada bilər. Sahibkar öz müəssisəsinin nizamnamə kapitalını yaradan və eyni zamanda da hər vəziyyətdə öz əmlakı və borclarına görə tam öhdəlik daşıyan şəxs başa düşülür-(Teslenko P. 2013: s. 34-36).

Xərclər və vergilər ödəndikdən sonra əldə qalan bütün mənfəət sahibkara məxsus olur. Müəssisənin işlərinin təşkil olunması mülkiyyətçinin özü, ya da onun tərəfindən xüsusi seçilmiş müvəkkil, icraçı direktor və bu kimi şəxslər idarə edir, icraçı direktor

və bu kimi şəxslər idarə edir. İdarəçilik qabiliyyəti olan hər hansı fiziki şəxs müəssisə qura bilər və belə müəssisələr biznes təşkilinin sadə tipi hesab edilir. Həmin müəssisələr az xərclə qurulur və asan idarə olunur. Bazar iqtisadiyyatının inkişafının yüksək səviyyədə olduğu ölkələrdə özəl sahibkarlıq sferası geniş miqyasda kiçik biznesləri əhatə edir, hansı ki bu biznes sferaları məişət xidmətləri, təmir-tikinti, pərakəndə və topdansa, aqrar istehsal sahələrində yüksək səviyyədə inkişafa gəlib çatmışdır.

Sahibkarlıq sahəsində fərdi müəssisələrin daha çox yayılmasının bir sıra üstünlükləri vardır:

- təşkil edilməsinin sadəliyi,
- fəaliyyət formasının azadlığı – fəaliyyətilə bağlı olan bütün məsələlərlə bağlı qərarları sabihkar özü tam azad şəkildə verə bilər. (fəaliyyət növü və həcmi müəyyən edilməsi, tərəf müqabillərinin seçilməsində və s.),
- motivin güclü olması inkişafı yaradır,
- əldə edilən xalis mənfəətin bütünlüklə sahibkara çatması.

Tərəfdaşlıq. Bir qrup fiziki şəxsin birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyətinə başlamaq üçün razılığa gəlməklə, imzaladıqları müqaviləyə əsasən yaratdıqları qrupdur. Fərdi müəssisələr yaradan ayrı-ayrı fiziki şəxslər müəssisə üçün öz səylərini və ehtiyatlarını öz yoldaşları ilə də birləşdirə bilərlər. Bu formada yaradılan müəssisənin hüquqi şərti tərəfdaşlıq, partnyorluq kimi qiymətləndirilir. “Tərəfdaşlıq müqaviləsi” menecmentdə qərarın verilməsi, qəbul edilməsi və əldə edilən mənfəətin bölüşdürülməsi formasını göstərir. Məlumdur ki, müəssisənin xərcləri artdıqda, yaxud da iqtisadi cəhətdən zəifləmişsə, istehsal gücünü təsisçilər tərəfdaşlıqdakı paylarına əsasən yox, qeyri-məhdud şəkildə məsuliyyət daşıyırlar. Buna əsasən tərəfdaşlığın baş şüarı «Tərəfdaşını tanı» ifadəsidir. Bu ifadəylə tərəfdaşları ümumi və limitləşdirilmiş olmaqla 2 kateqoriyaya bölünürlər.

Məlumdur ki, ümumi tərəfdaşlar biznesi idarə edir, firma və müəssisənin bütün borclarına görə heç bir məhdudiyyət olmadan qoyulmuş məsuliyyətlərə cavabdehdir. Limitləşdirilmiş-ikinci növ tərəfdaşların isə menecmentdəki rolu məhduddur və

məsuliyyəti onlara aid pay nisbətində məhdudlaşdırılır, belə ki, onlar ancaq öz paylarını itirə bilirlər. Araşdırmalara əsasən, görə bilərik ki, inkişaf etmiş və peşəkarlığa çatmış bizneslərin bir çoxu (məsləhət, hüquq, elm qurumları və s.) partnyor olmaqla, fəaliyyətə başlayıblar. Microsoft- Apple şirkətləri, Morgan Stanley, Goldman Sachs Salomon Brothers, Merrill Lynch kimi iri banklar fəaliyyətə partnyor olaraq başlayıblar.

Korporasiyalar. Biznes-maliyyə sahəsində ən çox rast gəlinən müəssisələrdən biri də korporasiyalardır. Korporasiya, bir çox hallarda, genişlənilib inkişaf edən şirkətlərin birləşdirilməsi vasitəsilə ilə yaradılır. Nizamnaməsi təsisçilər tərəfindən yaradılaraq fəaliyyət göstərir. Korporasiyaların ləğvi tərkibindəki müəssisələr əsasında aparıla bilər və yekunda qalmış əmlak nizamnamə əsasında səhmdarlar arasında bölünür.

AR Mülki Məcəlləsinin 109.1. bəndinə istinadən-fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin toplu olaraq fəaliyyət göstərmək üçün üzvlüyə bağlanan könüllü birliyi olub, üzvlərin maddi və digər tələbatının onların üzvlərinin əmlak pay haqlarının əlaqələndirilməsi yolu ilə ödənilməsi səbəbilə yaradılır.

AR Mülki Məcəlləsinin 109.2. bəndinə əsasən Kooperativ üzvü həmin Məcəllənin tələblərinə cavab verən və kooperativin nizamnaməsində qeyd olunan şərtə və miqdarda üzvlük ödənişi , mütləq və əlavə səhm ödənişi etmiş və kooperativə daxil olmuş, onun fəaliyyəti dövründə iştirakı olan və səs hüququ olan hüquqi şəxsdir. (AR Mülki Məcəlləsi).

Şərikli (tam ortaqlı) müəssisələr. Bu müəssisələr yaradılması azı 2 fiziki və hüquqi şəxs tərəfindən müqavilə əsasında formalaşır. Şəriklər öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə əmlak və payları ilə məsuliyyətdədirlər. Fəaliyyət göstərən müəssisəyə əlavə şərik qəbul edilərsə, o zaman, digər şəriklər kimi bu şərik də firma və ya müəssisənin keçmiş borclarına görə öhdəliyində olan bütün əmlakı daxil olmaqla məsuliyyət daşımalı, habelə, müəssisədən getmək istəyən şərik də çıxacağı müddətə qədər digər payçılarla birlikdə eyni öhdəliyi daşmalıdır. Sözügedən müəssisə və ya firmanın şəriklərindən biri buradakı fəaliyyətini sonlandırarsa, öz qoyduğu səhmi və ya

payı geri götürmək haqqına sahibdir. Belə müəssisə və firmalarda şəriklərin razılığı alınmaqla, həmin pay və ya səhm müəssisə və ya firmanın şəriklərinə və ya müəssisədən olmayan başqa şəxslərə satıla və ya pay verilə bilər. Hüquqi şəxsin hər biri müəssisə üzrə sahib olduğu hüquqi şəxs statusunu qoruyub saxlayır.

Mülki Məcəllənin 69.2. bəndində Bir Şəxsin yalnız bir tam ortaqlığın iştirakçısı olmağına icazə verilir. Bu müəssisənin şəriklərinin üstün hüquqlarından biri də payın alınmasıdır. Satılmadığı halda pay müəssisənin nizamnamə fondunun həcmi onun miqdarına uyğun olaraq azaldılır.

Payçı və şərikli müəssisələr. Bu müəssisələrdə idarəetmə fəaliyyəti əksər hallarda müəssisənin şərikləri tərəfindən realizə edilir, səhmdarların isə müəyyən məhdudiyyətlər tətbiq olunur. Belə ki, səhmdarların idarəetmədə və təsərrüfat fəaliyyətlərinin gedişatında çıxışı, şəriklərin bu bölmədəki işlərinə və fəaliyyətlərinə təsir göstərmək kimi icazələri yoxdur. İdarə heyəti üzvlərinin seçilməsinə və onların səlahiyyətlərini müəyyən edən nizamnamə qərarlarının qəbul və təsdiq edilməsi zamanı sadəcə şəriklər səsvermə hüququna malikdir. Səhmdarlar əldə etdikləri mənfəətin bir hissəsini öz qoyduqları səhm nisbətində və təsis haqqında olan müqavilədə nəzərdə tutulan formada götürmək, ortaqlığın hesabat sənədlərini yoxlamaq, maliyyə ilinin sonunda ortaqlıqdan kənarlaşmaq və təsis müqaviləsi üzrə nəzərdə tutulan formada qoyduğu səhm və ya payı geri çəkmək hüququna malikdir.

Məhdud məsuliyyətli müəssisələr bir-bir neçə fiziki və ya hüquqi şəxs əsasında yaradılan, Nizamnamə fondundakı təsis müqaviləsinə görə müəyyən edilən həcmdə səhmlərə bölünən müəssisələrdir. Müəssisənin təsisçiləri daşdıqları öhdəliklərə görə ancaq nizamnamə fondundakı səhm və ya payları nisbətində məsuliyyətdədirlər və təsisçi müəssisədən kənarlaşdığı zaman öz səhmini geri alır. Müəyyən olunmuş pay Şəriklərin razılığı ilə müəssisənin şəriklərinə və ya başqa şəxslərə satıla, verilə bilər. Şəriklərin satılan payın alınmasında hüquqları yüksəkdir. Pay satılmadığı təqdirdə, nizamnamə fondunun həcmi səhmin məbləğinə müvafiq şəkildə azaldılır.

Sənaye-iqtisadiyyatın inkişafının əhəmiyyətli sahəsi olan və iqtisadiyyatın digər sahələri üçün biznes silahların hazırlanmasında iştirak edən müəssisələr toplusudur. Sənaye istehsal formalarının inkişafı və həyata keçirilməsi prosesi sənayeləşmə adlanır.

Sənaye əsasən iki əsas sahəyə bölünür: Hasiləddici və emaləddici sənayesi müəssisələri. Hasil edən sənayeyə misal olaraq, Azərbaycan sənayesinin əsasını tutanyataqlarını, hidroelektrik stansiyalarını, dağ mədənlərini, su kanallarını, balıqtutma və digərlərinin istehsalını söyləmək olar. Emal edən sənayesinə isə neft kimyası və kimyəvi məhsulları, qara və əlvan metallarınmaşın və avadanlıqlar, sement və digər tikinti materialları, yüngül-yeyinti sənaye məhsulları, eynilə sənaye məhsullarının təmiri işlərinə baxan müəssisələr və istilik elektrik stansiyalarını aid etmək olar.

AR Dövlət Statistika Komitəsinin 2018-ci ilin statistikasına əsasən ölkə ərazisində bütün mülkiyyət növləri üzrə 2582 sənaye müəssisələri fəaliyyət göstərir. Bu müəssisələr Dövlət, Qeyri-dövlət mülkiyyətinə bölünür.

Fərqləndirmək üçün qeyd etmək olarki, keçən il, ötən il Azərbaycanda bütün daşınmaz əmlak obyektlərində sənaye müəssisələrinin sayı 2561 olmuşdur. 2017-ci ilə nisbətən qeyri-dövlət əmlakının sayı (1988) dövlət mülkiyyətindən (573) çoxdur-(AR Dövlət Statistika Komitəsi). Cədvəl 1 Əlavə 1-də verilmişdir.

İstehsal növündən görə üç tip sənaye müəssisəsi var: seriya, kütləvi və fərdi növlər.

- Kütləvi istehsalla məşğul olan, həm də təkrar emal olunan məhsul və məhsullar istehsal edən geniş miqyaslı müəssisələr,
- Kütləvi istehsal müəssisələrindəki məhsullara nəzarət edən və müəyyən vaxtlarda təkrarlayan,
- Geniş nomenklaturada və əksər hallarda təkrar emal edilməyən məhsullarda fərdi tip sənaye müəssisələri.

İstehsal üsuluna görə fərdi, güclü və maye istehsal üsulları olan sənaye müəssisələri ayrılır. Axınlı istehsalı, ən inkişaf etmiş istehsal üsullarından biridir.

Həqiqi axınlı müəssisələrinin nümunələri maşınqayırma, metallurgiya və kimya zavodları və s. göstərilə bilər.

İstehsalatın ən güclü yolu tərəflər tərəfindən istehsalın azad edilməsi, tək iş yerinin əvəzinə müxtəlif əməliyyatlar, xüsusi avadanlıqların yayılması və s. markerlər ilə xarakterizə olunmasıdır. Kütləvi və kiçik seriyalı nəhəng istehsal metodları sənaye müəssisələrində istifadə olunur. Bununla yanaşı, istehsalın təşkilində fərdi üsul bir məhsul nümunəsinin istehsal edilməsini və yaxud da kiçik partiya halında istehsal edilməsini nəzərdə tutur.

Sənayeləşmə və mexanizasiyadan sonra üç növ sənaye müəssisəsi var:

- qismən mexanizasiyalı;
- kompleks mexanikləşdirilmiş;
- avtomatlaşdırılmış sənaye müəssisələri.

Sənaye mülkiyyəti üçün sənaye müəssisələri dörd qrupa ayrılır: sənaye, özəl, kollektiv və qarışıq sənaye müəssisələri. Cədvəl 2 Əlavə 2-də verilmişdir.

Azərbaycan Respublikasının regionlarında iqtisadi inkişafı yüksəltmək, regionlardakı işsizlik səviyyəsinin azaldılmasına yönəli sənaye müəssisələrinin yaradılmasına uyğun tədbirlər görülmüşdür. Buna misal olaraq, 2014-cü ilin “Sənaye ili” qəbul edilməsi ilə əlaqədar Tədbirlər Planı tətbiq edilmişdir.

Respublikamızda ən qabaqcıl sənaye sahələri yanacaq-enerji kompleksində (FEC) yerləşir. Bu kompleksə aşağıdakı sənaye sahələri aiddir:

- Neft və qaz yataqlarının kəşf edilməsi və aşkar edilməsi;
- neft və qaz quyularının qazılması;
- neft və qaz hasilatı;
- neft, qaz və neft məhsullarının nəqli,
- neft, qaz və neft məhsullarının saxlanması və satışı;
- neft, qaz emalı, neft-kimya;
- neft və qaz boru kəmərləri, neft və qaz yataqları;

- neft maşın və avadanlıqlarının istehsalı.

Cədvəl 3. Regionlar üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı

Göstərici	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bakı şəhəri (qəsəbələrlə)	1 245	1 215	1 219	1249	1225	1170	1153	1253
Abşeron iqtisadi rayonu	288	270	269	264	271	297	288	247
Gəncə-Qazax iqtisadi rayonu	115	107	113	113	116	132	141	125
Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonu	92	84	75	76	77	90	95	86
Lənkəran iqtisadi rayonu	84	76	79	75	79	91	95	93
Quba-Xaçmaz iqtisadi rayonu	84	76	79	75	79	91	95	93
Aran iqtisadi rayonu	367	336	339	323	321	329	329	329
Yuxarı Qarabağ iqtisadi rayonu	29	28	29	30	31	37	38	36
Kəlbəcər-Laçın iqtisadi rayonu				4	5	8	8	7
Dağlıq Şirvan iqtisadi rayonu	39	40	40	40	39	44	44	45
Naxçıvan iqtisadi rayonu	135	135	135	135	135	132	134	127

Mənbə: AR Dövlət Statistika Komitəsi, 2018. sayı

1.2 İstehsal proqramının əsas aspektləri, səmərəli işlənməsi

Bazar münasibətlərinin qaydalarına əsasən bazar iqtisadiyyatı sistemində müəssisə və firmalar üçün vacib məsələ öz fəaliyyətlərinin planlı şəkildə aparılmasına nail olmaqdır. Müəssisə istehsal etdiyi məhsulun, gördüyü işlərin, özünün işçilərinin şəxsi gəlirlərinin artırılması şərtini nəzərə alaraq öz fəaliyyətini sərbəst planlaşdırır və inkişaf perspektivlərini müəyyən edir.

Bildiyimiz kimi, planlaşdırma idarəetmənin əsas funksiyalarından biridir və müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılması onun elmi qaydalarla idarə olunmasının ən vacib şərtlərindən biri hesab olunur. Planlaşdırmanın prinsipləri, planın tərtibi zamanı burada istifadə və tətbiq edilən üsul, metod və digər göstəricilər bu sistemin iqtisadi proseslərin mahiyyətini və daxili əlaqələrini düzgün əks etdirir

bilirsə, bu növ planlaşdırma elmi planlaşdırma adlanır. Planlaşdırmanın izahını sadələşdirən anlayışlardan bir neçəsini- "proqram", "proqnoz" "plan", "planlaşdırma", - mahiyyətini izah etmək zərurəti meydana çıxır-(Dr. C.B. Gupta - Sultan Chand & Co., 2007: s.90-97).

Plan, yunan sözü olmaqla yanaşı, mənaca "bərabər" sözünə uyğun gəlir. Plan - məqsədi, ardıcılığı, üsulları və həcmi göstərilməklə müəyyən bir period üçün həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tapşırıqların toplusunu özündə əks etdirən icra prosesidir. "Planlaşdırma" ifadəsi, elmi cəhətdən yaradılan biliklər sistemi, praktiki proses kimi də nəzər yetirmək olar (Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, 2004: s.154-172).

Planlaşdırmadan danışılarkən, ilk əvvəl, bir məsələyə mütləq izah gətirilməliyə ki, plan, proqram və proqnozun qarşılıqlı əlaqələrindən izah verilməlidir. Bazar münasibətləri şəraitində olan ölkələrdə nəzərdə tutulan təsərrüfat tədbirlərinin vacibliyi və mürəkkəbliyindən asılı olaraq qısa, orta, uzun dövrü əhatə edən və fəvqəladə hallar üçün proqramlar-layihələr tərtib edilir və reallaşdırılır.

Proqram, təsərrüfat və dövlət subyektləri tərəfindən müəyyən bir müddət daxilində icrası nəzərdə tutulan təsərrüfat tədbirləri üzrə məqsəd və öhdəliklərin cəmidir. Plan isə, bu proqram daxilində əksini tapan, reallaşdırılması gözlənilən kompleks və konkret tədbirlər sistemidir. Görünən halda, planla-proqramın qarşılıq olaraq əlaqəsi çox, fərqləri isə azdır. Məqsəd və vəzifə-Proqramın mənası, plan isə məqsəd və vəzifənin həyata keçirilməsi mexanizmidir, hansı ki, proqramın həyata keçirilməsi üçün məqsədə uyğun dəqiq tədbirlərin toplusu sayılır. (Dr. C.B. Gupta - Sultan Chand & Co., 2007: s.90-97).

Proqnoz isə, gələcək dövr üçün iqtisadi inkişaf üzrə əsas məsələlərinin həlli üçün irəli sürülmüş vəzifə və məqsədlərin reallaşdırılması üçün təklif olunan tövsiyyələr toplusudur.

Onu da qeyd etmək istəyəm ki, proqnozlar əsasında uzunmüddətli perspektiv inkişaf proqramları tərtib edilir. Proqnozlaşdırma nəticəsində əldə olunan nəticənin dəqiqlik dərəcəsi çox da yüksək olmasa belə, onun üstünlüyü və vacibliyi ondadır ki,

bu proqnozlara istinadən hər bir iqtisadi prosesin inışaf etdirilməsi üçün perspektivlərin müəyyən edilməsi imkanını yaradır. Proqnozlar əsasında tərtib edilmiş müddətli proqramlar arasında daha üstün tutulan beş illik proqramlardır və digər proqramlara nəzərən dəqiqlik dərəcəsi daha çoxdur. Bazar münasibətlərinin hökm sürdüyü bir dövrdə müəssisə və firmalar üçün ən əsas məsələlərdən biri öz fəaliyyətlərinin planlı şəkildə aparılmasına nail olmaqdır (Dr. C.B. Gupta - Sultan Chand & Co., 2007: s.90-97).

Müəssisə və firmalarda onun fəaliyyətinin planlaşdırılması göstərilmiş prinsiplərə əsaslanır:

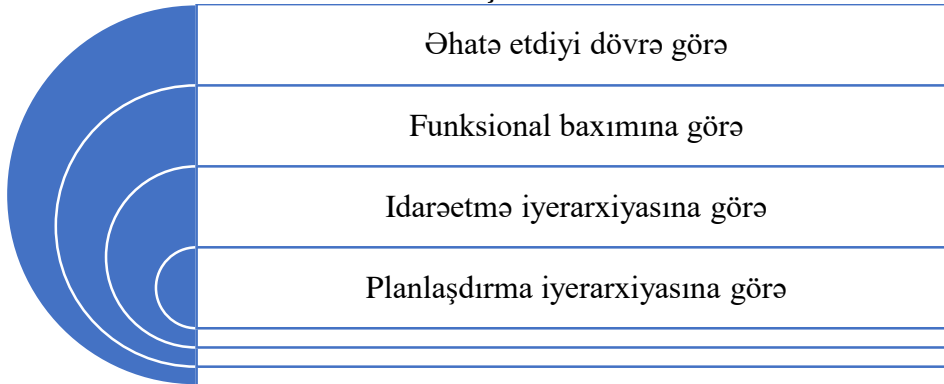
- fasiləsizlik;
- optimallıq;
- müəssisənin və bölmələrinin planlarının məcmusu;
- prioritetlərin müəyyən olunması;
- stabillik;
- komplekslik,
- planın yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Uzun və qısamüddətli planların qarşılıqlı əlaqələndirilməsinə əsasən planlaşdırmanın fasiləsizliyi təmin edilir. Planların optimallığı onun başqa variantlarının yaradılması ilə əldə edilir. Müəssisə və firmalarda mənfəət və zərərin ən yaxşı vəhdətini ortaya qoyan ideyaların yerinə yetirilməsi şərtləri ən optimal variant hesab edilir.

Bildiyimiz kimi, hər bir müəssisənin dinamik inkişafı üçün onun prioritetlərin müəyyən olunması vacibdir və bu da öz növbəsində alternativ məhsul növlərinin yaradılması ilə əlaqəlidir. Planın kompleksliliyi hər bir sektorun önündə duran bütün məsələləri onun tam əhatə etməsi, planlaşdırılan obyektin və onunla əlaqəli olan sektorların fəaliyyəti ilə əlaqəli işlərin bu planda öz əksini tapmasıdır.

Müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırma sistemi onun planlaşdırma prinsiplərinin həyata keçirdiyi planların məcmusudur və planların növlərini aşağıdakı əlamətlər üzrə təsnifləşdirmək olar:

Şəkil 1. Planların növləri



Mənbə:Kinaki William, Strategic Management, 2005.

Müddətinə görə planlar 3 növə bölünür:

- qısamüddətli planlar (1 ildən az olan);
- ortamüddətli planlar (1-5 arası müddət);
- uzunmüddətli planlar (5 ildən çox olan).

Planların əhatə etdiyi dövr proqnozların keyfiyyətindən, planlaşdırma obyektindən, planlaşdırılan müəssisədən, onun sahəsindən və s. asılıdır. Funksional əlamətə görə plan-maddi-texniki təminat, istehsal, satış, investisiya, maliyyə planlarına və s. bölünür. Planlaşdırmada iyerarxiya əsas götürülür, yəni yuxarı səviyyədə yer alan plan özündən sonra gələn səviyyə üzrə tərtib olunan planda öz əksini tapan tapşırıqlar bölməsini müəyyənləşdirir. Bu əlamətinə görə planlar üç müxtəlif qrupa bölünür:

- strateji,
- taktiki,
- operativ

Müəssisənin strateji məqsədlərinin reallaşdırılması planlar sistemi ilə nəzərdə tutulur. Bu səbəbdən də, firma və müəssisələr qarşıya qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq yönündə strateji məqsəd və hədəf tərtib edirlər. Planın stabilliyi müəssisənin rentabelliyyətinin ən önəmli və mühüm göstəricilərindən biridir. Əgər firma

və ya müəssisə baş vermə ehtimalı olan hadisələri əvvəlcədən görə bilmirsə, və ya proqnozunu hazırlamaqda çətinlik çəkirse, bu firma və müəssisənin maliyyə baxımından stabilliyinin gərginləşməsinə və nəticədə iflası ilə nəticələnmə bilər. (Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox, 2004: s. 98-114).

Müəssisənin miqyasından, istehsal həcmindən asılı olaraq inkişaf planının sektorları fərqlənir, lakin əsasən aşağıdakı sektorlardan ibarət olurlar.

1. Məhsulun istehsal və realizə edilməsi planı;
2. Maddi-texniki təminat planı;
3. İnvestisiya qoyuluşu;
4. Əmək haqqı planı;
5. Kadrlar planı;
5. Sənayedə müasir texnika və texnologiya standartlarından istifadə planı;
6. Məhsulun istehsal və realizə edilməsi xərclərinin planı;
7. İstehsalın iqtisadi baxımdan səmərəliliyinin artırılması planı;
8. Maliyyə planı;

Müəssisənin inkişaf planının əsas sahəsi onun fəaliyyəti dövrü üçün hazırlanmış istehsal proqramıdır. (Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012: s. 34-42).

Bir çox idarəetmə səviyyələrində istehsal proqramının işlənməsində, tərtib edilməsində və reallaşdırılmasında əsas məqsəd ictimai tələbatın tam ödənilməsindən, məhsulun keyfiyyətini müntəzəm sürətdə inkişaf etdirməkdə, müəssisənin var olan resurslardan və istehsal potensialından daha yüksək istifadəsindən ibarətdir. Bir çox hallarda, istehsal proqramı qeyd olunan ardıcılıqla hazırlanır:

- ilk olaraq, müəssisələr arasında mal göndərməyə görə bağlanmış müqavilələr, istehlakçılar tərəfindən verilmiş sifarişlər, hazır ediləcək məhsul növü, miqdarı və s. müəyyən olunur,
- daha sonra, carı ilin sonunda anbarda qalmış məhsulların miqdarı və həcmi müəyyən edilir;

- sonra isə, zəruri tədbirlər nəzərə alınaraq, sözügedən il üçün istehsal proqramının layihəsi yaradılır və əmək kollektivinin müzakirəsinə təhvil verilir. Kollektiv tərəfindən qəbul edilən istehsal proqramı müəssisənin müvafiq struktur bölmələrinə yönləndirilir.

Müəssisə üzrə bütün səviyyələrdə istehsal proqramı üç sektordan ibarət olaraq işlənib hazırlanır:

- a) natural ifadədə məhsulun istehsal bölməsi;
- b) tamamlanmamış olan məhsul qalığının dəyişməsi bölməsi;
- c) istehsal gücü balansı və ondan istifadə bölməsi.

Məqsədli proqramın həyata keçirilməsi nəzarətdən asılıdır.3 səviyyədə ibarətdir:

1-ci səviyyədə- nəzarətçi məqsədli-proqramın şefidir.

2-ci səviyyədə- Nəzarətçi məqsədli proqramın və yarımproqramın rəhbəridir

3-cü səviyyədə- Nəzarətçi məqsədli planlaşdırma və idarəetmə bürosunun rəhbəridir.

Sənaye müəssisələrində tətbiq olunacaq istehsal proqramının yüksək səviyyədə işləyib hazırlanması üçün aşağıda göstərilən zəruri tələbləri nəzərə almaq vacibdir.

Məlumdur ki, müxtəlif sənaye müəssisələrində işlənib hazırlanan istehsal proqramlarının strukturu eyni deyildir, çünki hər bir konkret müəssisə və firmada istehsal proqramının strukturu istehsalın təşkili edilməsi növündən, müəssisənin məqsəd və hədəfindən, strategiyasından, onun ixtisaslaşdırılma dərəcəsiindən və s. amillərdən asılı olaraq formalaşdırılır (Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012: s. 34-42).

istehsal proqramı elə tərtib edilməlidir ki, onun həyata keçirilməsi dövlət tərəfindən verilmiş tapşırıqların, bağlanmış təsərrüfat müqavilələrin və istehlakçılar tərəfindən verilmiş sifarişlərin tam və vaxtında yerinə yetirilməsini təmin etmiş olsun

istehsal proqramının göstəriciləri elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır, yəni o, elmi–texniki tərəqqinin nailiyyətlərini, qabaqcıl istehsal təcrübəsini, səmərələşdiricilərin və yenilikçilərin təkliflərini özündə əks etdirməlidir

istehsal proqramı istehsalın ahəngdarlığını təmin etməlidir, çünki bu, müəssisənin istehsal gücündən, maddi – enerji, əmək və maliyyə resurslarından istifadəni yaxşılaşdırır və öhdəliklərin vaxtında yerinə yetirilməsinə şərait yaradır

istehsal proqramı optimal olmalıdır, yəni istehsal proqramı elə işlənilib hazırlanmalıdır ki, əksər fəhlələr tərəfindən yerinə yetirilmiş olsun

Mənbə: Strateji menecment, 2012

Müəssisədə olan bütün prosesləri idarə edilə bilən və idarə edilə bilməyən hissələrə bölmək olar hansı ki, düşünülmüş şəkildə müəyyən edilən istiqamətlərdə onlara təsir göstərildikdə, dəyişdirilməsi mümkün olur. Digər növündə isə, yəni, idarə edilə bilməyən proseslərdə isə, bu proseslərin istiqamət və xarakterini dəyişmək qeyri-mümkündür.

1.3 Effektiv təşkilati strukturun formalaşması xüsusiyyətləri

Aydın məsələdir ki, hər bir qurum, mövcudluğunun mahiyyətini, bu nailiyyətlərin əldə edilməsi və ya başqa bir şəkildə hədəflərini təyin edir, bu məqsədlərə dinamik olaraq təşkilatın təmsil etdiyi qabiliyyətlərə, öyrənməyə, bacarığa və əsas ticarət nişanına tabedir. Qurumun dinamik fəaliyyəti üçün isə ən önəmlisi təşkilati strukturunun olmasıdır. Effektivlik mövzusunda gəldikdə isə, bilirik ki, effektivlik təşkilati işlərdəki əhəmiyyəti deyil, içindəki irəliləmə nəzəriyyəsinin və araşdırmanın inkişafıdır.

İdarəetmə fasiləsiz prosesdir, çünki müəssisənin özü və onun biznes mühiti daim fərqliliyə məruz qalır. Firma və müəssisələrdə müasir idarəetmə strukturu çox sadə

və çevik olmalıdır, ki, qarşıdakı məqsədə çatmaq üçün bütün resurslardan maksimum səmərəli istifadə edilməsi istiqamətində konkret tədbirlərin reallaşdırılmasını təmin etsin.

Müəssisədə İdarəetmənin təşkilati strukturunun əsas meyarı rəqabət qabiliyyətinin inkişafını təmin etməkdir. təşkilati strukturunun qurulması məqsəd və strategiyanın müəyyənləşdirilməsindən başlanır.

Müəssisənin işləməsi üçün idarəetmə strukturunu müəyyənləşdirərkən ilk öncə mühüm olan bütün fəaliyyət növlərinin analizini aparmaq və vaciblərini seçib bloklar üzrə yerləşdirmək lazımdır. Müəssisənin təşkilati strukturunu qurarkən aşağıdakı suallara araşdırmaq lazımdır:

müəssisənin əsas komponentləri hansılardır?



hansı komponentləri birləşdirmək və hansılarını ayırmaq lazımdır?



komponentlər hansı ölçüdə və formada olmalıdır?



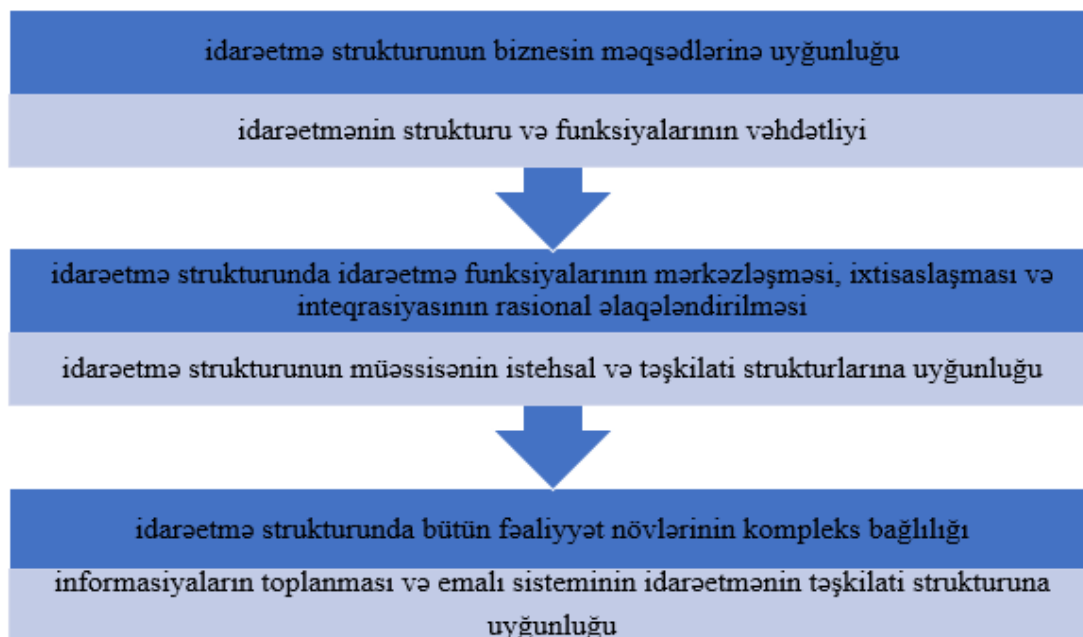
onları necə yerləşdirmək və onların arasında münasibət necə olmalıdır?



Mənbə: Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012

Təşkilati struktur bir təşkilatın formalaşmasında çox önəmli bir addımdır. Şəxslər, menecerlər, qurumlar və məsuliyyətlərin bölünməsi kimi quruluşlar haqqında ətraflı şəkildə məlumatlı və təcrübəli olduqları zaman onlar çox səmərəli və düzgün işləyirlər. Tədqiqatçı, təşkilati strukturun unikal təsəvvürünü tapır ki, bu funksiya, şöbələr, bölmələr və insanlar arasında birləşən və qarşılıqlı əlaqə yaradan bir təşkilatın formasıdır. Təşkilat strukturunu təşkilat qrafikası ilə təmsil oluna bilər, vertikal əməliyyat məsuliyyətlərini, şaquli və üfüqi əlaqələri göstərir. Üfüqi əlaqələr birpilləli olmaqla, razılaşdırmaq xarakterinə malikdir. Şaquli əlaqələr isə tabeçilik kimi xarakterizə edilir. Təşkilati strukturunun ölçüsü və coğrafi dağılıma səbəbindən çox mürəkkəb ola bilər.

İdarəetmənin təşkilati strukturu isə göstərilmiş prinsiplər nəzərə alınmaqla reallaşdırılır. (Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012: s.79-90)



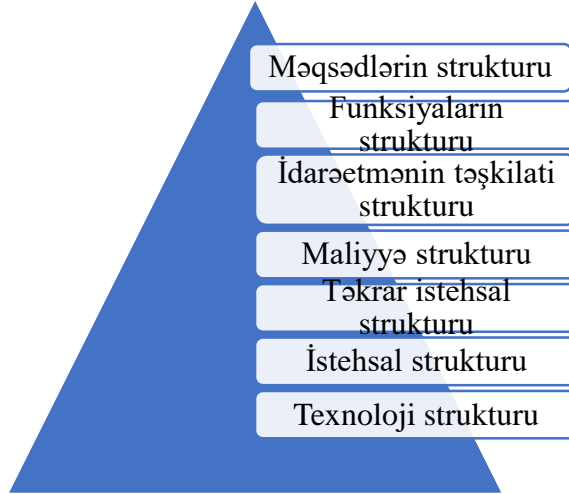
Mənbə: Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012

Beləliklə, idarəetmə strukturu müxtəlif öhdəliklər üzrə təsniflənmiş bütün məqsədləri özündə birləşdirir. Həmin öhdəliklər arasında var olan əlaqələr məqsədlərin reallaşması üzrə ayrı-ayrı hərəkətlərin əlaqələndirilməsini təmin edir. Qeyd edilənlərə əsasən də bütün idarəetmə səviyyələrinin menecerləri idarəetmə strukturunun formalaşdırılması prinsiplərinə və metodlarına, formalaşdırılmasına dair mövcud olan yanaşmalardan istifadə edilməsinə, onun tiplərinin və variantlarının seçilməsinə və təşkilatın məqsəd-vəzifələri ilə uyğunluğunun dəyərləndirilməsinə böyük diqqət göstərilir.

Əmək bölgüsü üçün vacib məsələlərdən biridə təşkilati strukturdur. İlk olaraq təşkilati struktur qurulmalı, ştat vahidləri təyin edilməli, yeni iş məkanları yaradılmalı, daha sonra həmin vəzifələrə işçilər qoyulmalıdır.

Təşkilati strukturların müxtəlifliyi tələb etdiyi onlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasıdır.

Şəkil 2. Müəssisənin təşkilati strukturlarının tipləri.



Mənbə: Ə. Ələkbərov, F. İbrahimov, Menecment, 2007

Sahibkarlıq müəssisələrinin idarəetmə strukturunun formalaşdırılmasının aşağıdakı mərhələləri mövcuddur:

Təşkilatın geniş üfuqi bloklara bölünməsinin təmin edilməsi	Müxtəlif vəzifələrin, səlahiyyət həddinin müəyyən edilməsi	Müəyyən vəzifələrin konkret şəxslərə həvalə edilməsi
<input type="checkbox"/> Bunlar təşkilatın inkişaf strategiyasının reallaşdırılmasının mühüm fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olmalıdır. Burada hansı fəaliyyət növlərinin xətti, hansı fəaliyyət növlərinin işə qərarqah bölmələr tərəfindən həyata keçirilməsi müəyyən edilməlidir.	<input type="checkbox"/> Müəssisənin rəhbərliyi komandalar məqsədini müəyyən edir və ehtiyac olduğu halda ixtisaslaşmanı daha səmərəli təmin etmək məqsədilə daha kiçik təşkilati bölmələr yaradır.	<input type="checkbox"/> Fəaliyyəti həlledici dərəcədə texnologiyalarla bağlı olan təşkilatların rəhbərləri hətta konkret vəzifələri müəyyənləşdirirlər və onları yerinə yetirilməsi nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyan konkret icraçılara həvalə edirlər.

Mənbə: Strateji menecmentin əsasları, 2012

Təşkilati struktur sxemi xarakterindən asılı olaraq bir neçə əsas növlərə bölünür:

Şəkil 3. Təşkilati strukturun növləri



Mənbə: Strateji menecmentin əsasları, 2012, cesd.az,

Xətti struktur ən sadə təşkilati struktur sayılır. Bu struktur təşkilatın üzvləri arasında münasibətlərin şəffaflığı, rəhbərin icraçılara qarşı olan münasibətini əks etdirir.

Xətti strukturun müsbət cəhətləri:

- Sadə və sürətli qərarlarla müəssisə öz fəaliyyətini davam etdirə bilər,
- Rəhbər işçilərin sayı az olur,
- Eyni səviyyəli rəhbərlərin birliyi minimumdur.

Xətti strukturunun mənfi cəhətləri daha çoxdur:

- Xarici mühitdəki dəyişikliklərə gec uyğunlaşması,
- İstehsal sferasında peşəkarlar sonrakı plana keçirilir,
- Bölmə rəhbərləri səviyyəsində kollektiv, razılaşdırılmış qərarların qəbul edilməsinə əsas verir.

Funksional təşkilati strukturunun tətbiq olunmasına çox nadir hallarda rast gəlinir. İdeal funksional təşkilati struktur isə onun yaxşı və lazımından artıq səviyyədə ixtisaslaşmasını tələb edir. Bu halda, bir rəhbər istehsala nəzarət edərkən, digər bir rəhbər onun planlaşdırılmasına cavabdehlik daşıyır. Bu proseslərin hər biri nəticədə, ən sonda bilavasitə olmaqla, işçilərə gəlir. Burada bir işçinin birdən çox rəhbəri olduğu üçün, istehsalda ideal funksional təşkilati struktur aktiv şəkildə istifadə olunmur.

Xətti-funksional strukturda funksional elementlərin mövcud olması rəhbərlərin yüksək idarəetmə keyfiyyətlərindən istifadə olunmasına əsaslandırılmış qərarların qəbulunu daim prioritet kimi saxlayır. Bu strukturun əhəmiyyəti iqtisadi və hüquqi cəhətdən biliyin olmasını tələb edən qərarların yalnız ixtisaslaşmış işçilərin verə bilməsidir.

Strukturların araşdırılması zamanı proqram-məqsədli idarəetmədə ən səmərəli olanı matris təşkilati strukturudur. Bu strukturun tətbiqi təşkilatın problemlərinin yumşalmasına və quruluşunun təkmilləşdirilməsinə imkan verir.

Matris təşkilati strukturundan istifadə edərkən aşağıdakı meyarlara diqqət edilir:

- Hər bir idarəetmə orqanının tapşırığını yerinə yetirərkən tam məsuliyyətli olmaq,
- Layihələrin və məhsulların idarəedilməsinin ayrılması zamanı işlərin və funksiyaların təkrarlanmasını minimuma endirmək,
- Qənaətin effektivliyini nəzərə alaraq, madditutumlu və ya az olan resurslardan daha da səmərəli şəkildə istifadə etmək;

Matris təşkilati strukturu Funksional və divizional strukturların birləşməsindən formalaşır. Burada bir işçinin bir neçə rəhbəri ola bilər. Layihə rəhbərləri yalnız və yalnız bütövlükdə öz layihələrinin yekunlaşmasına və nəticələnməsinə cavabdedirlər. Müəssisənin ən əsas məqsədi və hədəfi layihə rəhbərləri ilə funksional rəhbərlər arasında münasibəti və tarazlığı təmin etmək və bunu sabit və strukturlaşdırılmış formada davam etdirməkdir.

İdarəetmə aparatının və onun təşkilati strukturunun effektivliyinin qiymətləndirilməsini 3 qrupa ayrılmış göstəricilərlə qeyd etmək mümkündür:

- müəssisənin əldə etdiyi nəticələri və idarəetmə xərclərini əks etdirən göstəricilər;
- idarəetmə prosesinin məzmunu və təşkilini əks etdirən göstəricilər qrupu;
- təşkilati strukturun texniki-təşkilati səviyyəsini və onun rasionallığını əks etdirən göstəricilər qrupu.

İstehsal proqramlarının formalaşması və istifadəsi məsələlərinin araşdırılması nəticəsində aşağıdakıları söyləmək mümkündür:

Bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadi sistemdə müəssə və firmalar üçün ən vacib məsələ fəaliyyətlərinin planlı şəkildə aparılmasına nail olmaqdır. Müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması bir neçə prinsipə əsaslanır: fasiləsizlik, optimalıq, qənaətlilik, stabillik, müəssisənin və onun bölmələrinin planlarının vəhdəti, prioritetlərin müəyyən olunması, komplekslilik, planın yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Müəssisənin strateji məqsədlərinin reallaşdırılması planlar sistemi ilə nəzərdə tutulur. Müəyyən olunmuş strategiya planların bütün növlərini əlaqələndirir və onlar qarşıya qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq istiqamətində tərtib edilir.

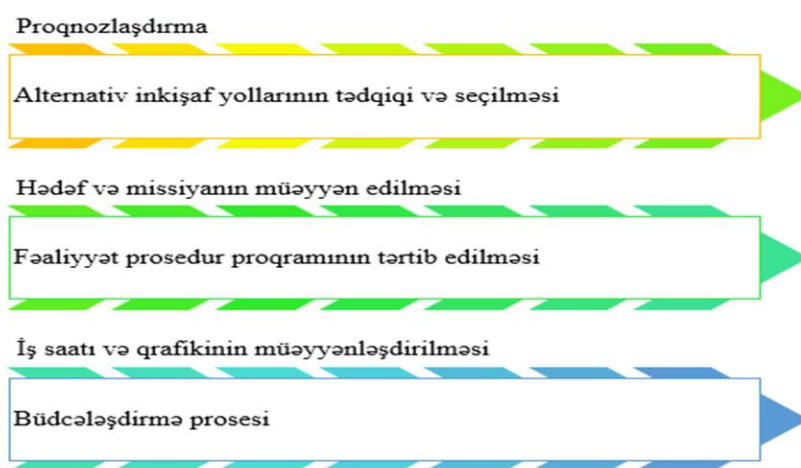
Mənbə: Şahbazov K. A. Məmmədov M. H., Menecment, Bakı, 2007

II Fəsil PROQRAM – MƏQSƏDLİ İDARƏETMƏ - EFFEKTİV PLANLAŞDIRMA METODU KİMİ

2.1 Proqram-məqsədli idarəetmənin iqtisadi mahiyyəti və əsas əlamətləri

Bildiyimiz kimi, proqnozlaşdırma iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin əsas hissələrindən biri olmaqla ölkədə mövcud olan əsas problemlərin və iqtisadi inkişafın istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsinin əsas vasitələrindən biridir. Bazar iqtisadiyyatı sisteminin hökm sürdüyü dövlətlərin proqnozlaşdırma, proqramların tərtibi və planlaşdırma praktikasında daha çox istifadə edilən metodlardan biri qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və onun tətbiq edilməsidir. Firmanın inkişaf plan-proqramının tərtibində həmin metoddan istifadə edilməsi firmanın texniki-iqtisadi göstəricilərinə müsbət planda təsir etməyə bilməz. Effektiv metodların və idarəetmə vasitələrinin axtarışı təşkilatların daxili xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır, problemlərin vəziyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi onların tətbiqi zamanı ortaya çıxır.

Planlaşdırılmanın məqsədi məqsədlərə nail olmaq, gələcəkdə icrası gözlənilən tədbirlərin realizə edilməsindən ibarətdir. Belə mexanizm uzunmüddətli və qısamüddətli planların bir biri ilə qarşılıqlı və sıx əlaqələrinə səbəb olur. Planlaşdırma özlüyündə 6 mərhələdən ibarət olur.



Mənbə: Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012

Proqnozlaşdırma prosesi menecer tərəfindən reallaşdırılmaqla, gələcəkdəki potensial fəaliyyətləri müəyyən etməyə fürsət yaradır və bu cəhd mövcud olan imkanların müəyyən amillərinin sistemli təhlilinə aid edilir. Eyni zamanda bu mərhələdə riskə də qiymət verilir. Əgər menecer proqnozlaşdırma ilə sistemli qaydada məşğul olursa, o halda belə proqnozlar müəssisələrin fəaliyyəti dövrü boyunca tərtib edilmiş fəaliyyət planına əsaslandırılmış yanaşmanı hazırlamaqda köməkçi vasitə rolunu oynayır. Ənənəvi qaydada proqnozlaşdırmada 3 meyardan istifadə olunur:

- I. Vaxt;
- II. İstiqamət;
- III. Kəmiyyət

İkinci mərhələdə, idarəetmədə düzgün yanaşma tələb edən situasiyalar azdır. Bu səbəbdən menecerlər alternativləri keyfiyyətinə görə qiymətləndirməli və həm də gəlirlilik baxımından müqayisə etməlidirlər.

Üçüncü mərhələdə artıq məqsədlər formalaşdırılır. İdarəetmənin bütün mərhələlərində yeganə ümumi qayda işləyir, hansı ki, fəaliyyət haqqında qərar qəbul edilərkən məqsəd və hədəflərə çatmanın ən axırncı vaxtı tam dəqiqliklə müəyyənləşdirilməlidir.

Strateji planlaşdırmanın anlamı. Strateji Planlaşdırma (SP) dinamik proses olmaqla bütün idarəetmə funksiyalarını qoruyan bir çətirdir. Strateji planlaşdırma prosesi təşkilatın üzvlərinin idarəemə əsasını təmin edir. SP təşkilatların məqsədlərinə çatmağa köməklik göstərilməsi üçün təyin olunmuş vasitədir. Piter Loranja görə strateji planlaşdırma prosesi idarəetmə qərarlarının qəbuluna kömək edən bir vasitədir. Onun əsas vəzifəsi təşkilatda yenilikçiliyi və dəyişiklikləri tam təmin etməkdir. P. Loranjin fikrinə əsasən, strateji planlaşdırma dedikdə, idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbulu və həyata keçirilməsinə kömək edən əsas vasitə başa düşülür.

Planlaşdırmanın tətbiqi müəssisə və təşkilatları aşağıda qeyd edilən üstünlüklər ilə təmin edir:



Mənbə: Strateji araşdırmalar, 2012

Planlaşdırma çərçivəsində əsasən 4 növ idarəetmə fəaliyyəti mövcuddur.

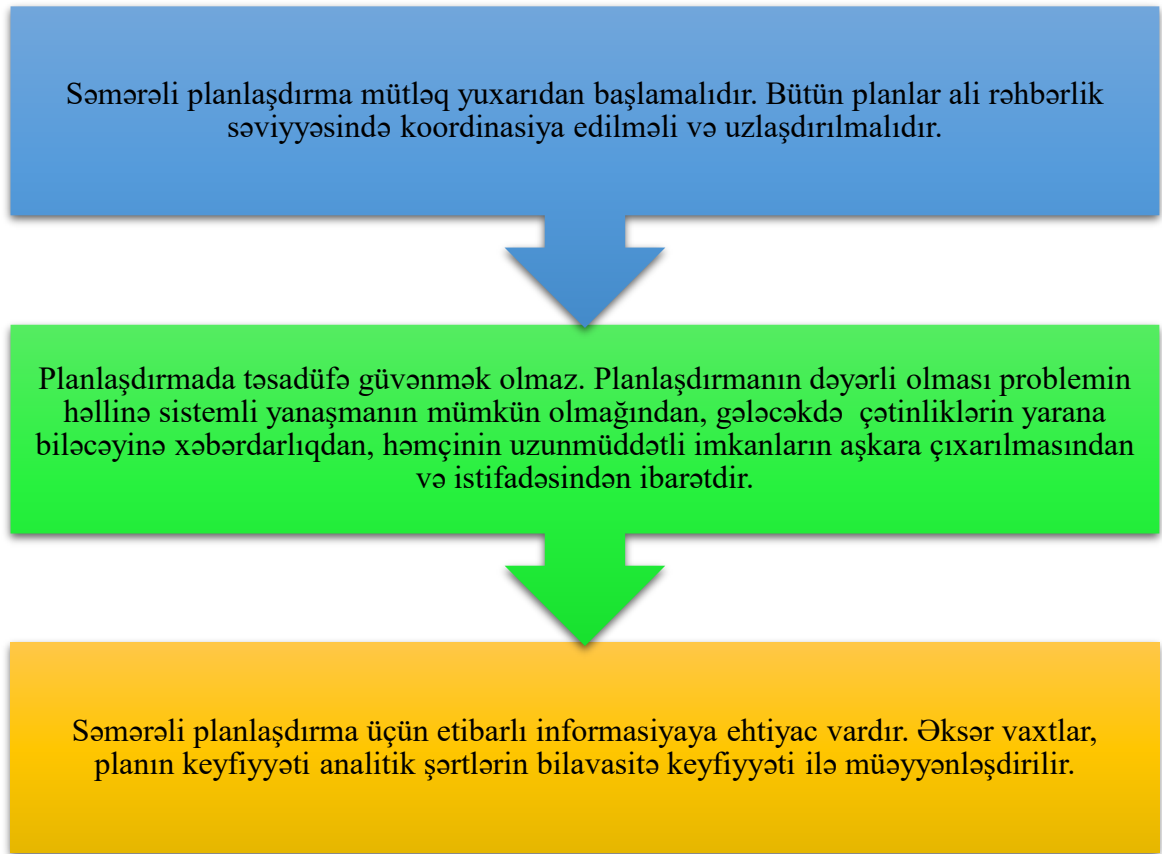


Mənbə: Strateji araşdırmalar, 2012

1987-ci ilin payızında “Filip Morris” şirkəti 1985-ci ildə əldə etdiyi “Ceneral Fudz” yeyinti sənayesi nəhəngini yenidən təşkil etmək qərarı aldı. O “Ceneral Fudz”u 3 fəaliyyət göstərən firmaya ayırdı. Bəzi idarəetmə təbəqələrinin ixtisarı yolu ilə qənaət edilən pullar yenidən həmin firmalar üçün investisiya edildi. Buradakı adaptasiyanı

geniş anlamda başa düşmək lazımdır, ki bu strateji xarakterli bütün fəaliyyətləri əhatə edir və bu da öz növbəsində şirkətlə onun ətraf mühiti arasındakı münasibətləri müsbət nəticələndirir. Şirkətlərin həm xarici əlverişli imkanlara, həm də təhlükələrə qarşı adaptasiya olunması zəruri amillərdən hesab edilir. Bu halda, uyğun variantların aşkara çıxarılması və strategiyanın digər ətraf şərtlərə səmərəli uyğunlaşmasının təmini diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Aydın ki, öncül şirkətlərin strateji planlaşdırması daha müasir istehsal sistemlərinin hazırlanması vasitəsi ilə yeni əlverişli imkanlar doğurur. Daxili koordinasiya firmanın güclü və zəif tərəflərini əks etdirmək üçün strateji fəaliyyətlərin koordinasiyasını özündə cəmləşdirir. (Дрыкер П. М. 2003: s. 87-98) Burada əsas məqsəd daxili əməliyyatların səmərəli inteqrasiyasına nail olmaqdır. Bütün təfərrüatlar bir qədər gec emal edilir və bir qayda olaraq xətti menecerlərə icra edilmək üçün yönləndirilir. Proqramın real olması üçün verilən tapşırıqların icrasının ardıcılığını müəyyənləşdirmək zəruridir. Verilənlərin arasından maliyyələşdirilmədə müvəqqəti üstünlük əldə edənləri seçmək zəruridir. Proqramın müvəqqəti ardıcılığı vacibdir. İlk mərhələ menecerin sərəncamında olan vaxt limitinin dəqiqləşdirilməsidir. Sonrakı mərhələlər hər bir mərhələnin davam etməsinin müəyyən olunmasını özündə cəmləşdirir. Büdcənin formalaşdırılması əsas amillərdəndir. Belə ki, bu bütün resurslar da daxil olmaqla, ilk növbədə maliyyənin bölüşdürülməsini və proqramın dəyərinin qiymətləndirilməsini cəmləşdirir-(Дрыкер П. М. 2003: s. 87-98).

Büdcə planının icra edilməsinə nəzarətin və müəssisə idarəetməsinin keyfiyyəti üçün istifadə edilə bilər. Səmərəli planlaşdırmanın ümumi qaydaları aşağıdakılardır:



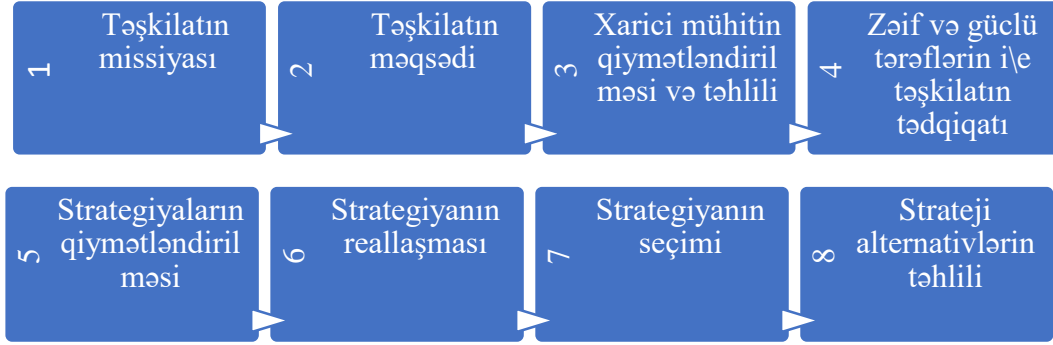
Mənbə: Strateji Menecment, 2015.

Planlaşdırma və informasiya yığılı bir biri ilə sıx əlaqədədir. Faktiki, yəni cari ilin nəticələrinin əvvəlki illərin planları ilə müqayisə edilməsi növbəti il üçün planların işlənməsi üçün bir əsasdır. Planların yerinə yetirilməsi zamanı ona daimi nəzarət, zərurət yarandığı hallarda isə yenidən baxılma və düzəlişlər tələb edir.

Səmərəli planlaşdırma üçün psixoloji amil də önəmli faktorlardandır. Müxtəlif strukturlu idarəetmələr arasında müəsisənin rəhbəri ilə işçiləri arasındakı kontaktlar çox əhəmiyyətlidir. Uğurlu planlaşdırmaya zəmin yaratmaq üçün ünsiyyətə və insanlarla qarşılıqlı anlaşmaya gəlmək lazımdır-(Cleland, David J. and King, William R., 1975; s.65-75).

Təşkilati strategiyaların dərk edilməsi menecerlər tərəfindən təşkilatların yaradılması və idarəedilməsi metodlarının inkişafını nəzərdə tutur. Bu zaman onlar əvvəl qəbul və tətbiq edilmiş qərarlardan istifadə etməklə, inkişafı təmin edə bilirlər. Strateji planlaşdırmanın mənası gələcəyin modelləşdirilməsi prosesidir. Aşağıda qeyd etdiyim cədvəldə Strateji planlaşdırma prosesi ətraflı göstərilmişdir.

Cədvəl 4. Müəssisələrdə Strateji planlaşdırma prosesi



Mənbə: Strateji planlaşdırma və təşkilati struktur, cbar.az, 26.05.2019.

Strategiya sözü yunanca “strateqos” sözündən olub, “general məharət” deməkdir. Strategiya hərtərəfli müfəssəl hazırlanan kompleks bir planı ifadə edir. Onun vəzifəsi müəssisələrin hazırlanmış kompleks planını ifadə etmək, müəssisə və təşkilatların missiyasına və məqsədlərinə nail olunması təmin etməkdir. Qeyd edim ki, ilk öncə strategiyanı ali rəhbərlik formalaşdırır və işləyib hazırlayır. Amma, onun həyata keçirilməsi bütün idarəetmə səviyyələrindən olanların iştirakını nəzərdə tutur. Strateji planlaşdırma bütün korporasiyanın perspektivi nəzərə alınmaqla işlənilib hazırlanmalıdır, yəni geniş miqyaslı tədqiqatlara və faktiki məlumatlara əsaslanmağı şərtidir. Bazar iqtisadiyyatı dövründə biznes dünyasında səmərəli rəqabət aparmaq və uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün firma hər daim bazar, rəqabət və digər amillər haqqında araşdırmalı, detallı məlumat toplamalı və təhlil etməlidir. Strateji planlaşdırmanın fərqli xüsusiyyəti isə onun çevik olmasıdır.

Məlumdur ki, təşkilatın məqsədi onun missiyası kimi qeydə alınır. Məqsəd və hədəflər bu missiyanın reallaşdırılması üçün işlənilib hazırlanır. Əgər böyük yeniliklər tətbiq edilərsə, bu zaman kollektivin yaradılması üçün 3 əsas şərt mövcuddur.

- Məqsədin dəqiq müəyyənləşdirilməsi, aktuallığı və reallığı,
- Məqsədə nail olmaq üçün rəhbərliyin yeni yeni idarəetmə metodlarından istifadə etməsində çətinlik çəkməməsi,
- Yeniliyin tətbiqinə aid olmasının şəxsən hiss edilməsi.

2017-ci ilin yanvar – noyabr ayları ərzində ölkənin sənaye sahələrində çalışan maddəli işçilərin orta siyahı sayı 194,1 min nəfər təşkil etmişdir və orta aylıq əmək haqqı isə 8,1 % artaraq 966,4 manat olmuşdur.

İşçilərin 33,8 min nəfəri mədənçıxarma sektorunda, 102,3 min nəfəri emal sektorunda, 31,3 min nəfəri isə su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və yenidən emalı sektorunda, 26,7 min nəfəri elektrik enerjisi, onun bölüşdürülməsi və təchizatı sektorlarında cəmləşmişdir.

2.2. Proqram-məqsədli idarəetmənin prinsipləri, növləri və əsas metodları

Yaşadığımız Bazar İqtisadiyyatı dövrünün başlıca vəzifəsi ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını gücləndirməkdən, istehsalı hərtərəfli aktivləşdirməklə yanaşı, eyni zamanda ölkənin iqtisadi potensialını gücləndirməkdən ibarətdir. İdarəetmənin metodu onu məzmun və mahiyyətindən irəli gəlir. Buradan da görünür ki, idarəetmə metodu kollektivin fəaliyyətinin yüksək səviyyədə səmərəli formada təşkilinə şərait yaradır.

İdarəetmə metodunun ən əsas məqsədi idarəetmə prosesinin düzgün qurulmasına imkan yaratmaq, məqsədə doğru əmin şəkildə irəliləmək üçün ən son, müasir standartlara cavab verən texnika və texnologiyadan, əmək və istehsalın qurulmasının mütərəqqi formalarından düzgün qaydada istifadə etməkdən ibarətdir. Bizə məlumdur ki, idarəetmə qarşıya müəyyən bir məqsədin qoyulması ilə başlayır və praktiki nəticə əldə edilməsi ilə sonlanır. İdarəetmənin məqsədi məzmunca obyektiv əhəmiyyət daşıyır.

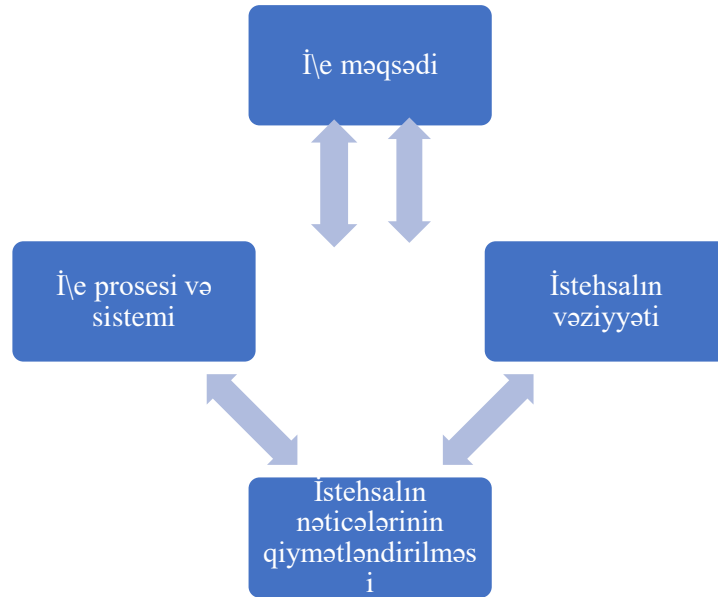
İdarəetmə metodu- İdarəetmə subyektı müəyyən məqsədin təmin edilməsindən, onun əlçatan olmasından və effektivliyinin məcmusundan ibarət olur.

Proqram-məqsədli idarəedilmə sistemi bir neçə orqan və rəbərdən ibarətdir.

- Proqramın rəhbəri
- Baş mütəxəssilər komitəsi
- Məqsədli-proqram və yarımproqramların rəhbərləri

- Məqsədli planlaşdırma və idarəetmə bürosu

Cədvəl 5. İdarəetmənin məqsədi



Mənbə: İdarəetmənin məqsədi, edu.gov.az, 26.05.2019

Layihələndirilmiş təşkilati strukturlar, biznesin dominant forması kimi layihələrdən istifadə edən firmalarda daha münasibdir. Məsələn, EPC (mühəndislik, satınalma və tikinti) şirkətləri qarşılıqlı funksional koordinasiya istifadə etmək üçün proqram-məqsədli bir struktur istifadə edəcəklər. Bundan əlavə, layihə yönümlü strukturlar uzun müddət əhatə edəcək böyük, mürəkkəb fəaliyyətlər üçün əlverişlidir. Xüsusilə, yeni bir texnologiya platforması, yeni şirkətə və ya yeni məhsullara yeni məhsulların inkişafını nəzərdə tutan yeni məhsul inkişafı (NPD) fəaliyyətləri, layihəyə yönəldilmiş bir təşkilatdan faydalanacaq. Bu komandalar tez-tez ağır və ya təşəbbüs qrupları kimi müəyyən edilir. Həm yeni texnologiya, həm də yeni bazarlara qoşulmaq, əhəmiyyətli liderlik bacarığına malik olan layihə meneceri və komanda üçün yüksək dərəcədə muxtariyyət tələb edir. Layihə yönümlü bir qrup tərəfindən bu yenilik söylərinin uğurlu icrası üçün həm genişlik, həm də bilik dərinliyi tələb olunur.

Proqram-məqsədli idarəetmə, onun proseslərinin və fəaliyyətlərinin əhəmiyyətli bir hissəsinin layihələr şəklində keçirildiyi bir təşkilatdır. Onun təşkilati strukturu matrix təşkilati strukturunun elementlərinə malikdir. Layihə-məqsədli təşkilatda layihə

meneceri prioritetləri təyin etmək və layihəyə təyin edilmiş insanların işini idarə etmək üçün tam səlahiyyətə sahibdir. Layihəyə yönəldilən təşkilatda layihələr fəaliyyətinin təbii bir hissəsidir. Layihənin idarə olunması çox miqyaslı mürəkkəb fəaliyyətdir. Layihənin növü və sinifindən asılı olaraq, bu idarəetmə fəaliyyəti çox mürəkkəb ola bilər. Bir qayda olaraq, layihə rəhbərliyi müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün resursların planlaşdırılması, təşkil edilməsi, təmin edilməsi, idarə edilməsi, idarə edilməsi və idarə olunması intizamıdır.

Layihə, müəyyən bir başlanğıc və son üçün məhdud bir cəhddir, hansı ki, bir təşkilat, öz inkişafına faydalı bir dəyişiklik gətirmək və ya dəyər əlavə etmək üçün unikal məqsəd və hədəfləri bir araya gətirmək, onları yerinə yetirmək üçün həyata keçirir. Proqramın idarə olunmasının əsas vəzifəsi, əvvəlcədən təyin edilmiş məhdudiyyətləri təqdid edərkən layihənin bütün məqsədlərinə nail olmaqdır. Əsas məhdudiyyətlər miqyas, vaxt, keyfiyyət və büdcədir. Orta və daha iddialı vəzifə - lazımı girişlərin ayrılmasını optimallaşdırmaq və onları öncədən təyin edilmiş məqsədlərə çatdırmaq üçün inteqrasiya etməkdir. Uğurlu bir layihə üçün, layihənin idarə olunması prinsipləri başa çatdıqdan sonrakı mərhələləri müəyyənləşdirərkən aşağıda sadalayacağım prinsiplər proqram – məqsədli idarəetmə üçün zəruridir.

Layihənin idarə olunmasının bu prinsipləri layihənin ümumi təşkilində istənilən səviyyəsinə tətbiq edilə bilər:

- a. Layihənin quruluşu
- b. Layihənin təsviri və öyrənilməsi
- c. Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi
- d. Layihənin vəziyyəti haqqında şəffaflıq
- e. Risklərin tanınması
- f. Layihə kənarlaşmalarını idarə etmək
- g. Layihə menecerinin məsuliyyəti
- h. Layihənin uğurları

Layihənin idarə olunması məsələlərindən bəhs edərkən, PMI tərəfindən hazırlanan layihənin idarəedici funksiyaları tez-tez müzakirə olunur. Bu 9 funksional sahə də layihə meneceri öz səlahiyyətləri üçün lazım olan məsələləri müəyyənləşdirir. PMI tərəfindən hazırlanmış başqa bir əhəmiyyətli sənəd layihənin idarə edilməsi prosesidir. 5 ədəd olaraq təyin olunan bu proseslər layihə menecerinin layihəni necə həyata keçirəcəyini göstərəcəkdir. Başqa sözlə, bu proseslər layihənin idarə olunmasının əsas yol xəritəsini layihə kimi müəyyənləşdirir.

Layihənin idarə edilməsi prosesi PMI tərəfindən aşağıdakı kimi müəyyən edilir.

1. Başlanğıc
2. Planlaşdırma
3. Ərizə
4. Monitorinq və nəzarət
5. Bitirmə

Layihənin idarə olunması prosesləri təşkilatların və onların biznes mədəniyyətinin gətirdiyi şəraitdən fərqlənə bilər. PMI tərəfindən müəyyən edilmiş proseslər layihə meneceri tərəfindən müəyyən edilir. Strateji layihənin idarəedici ofislərinin əsas vəzifələrindən biri bu proseslərin firmaya uyğunlaşdırılmasıdır. Hətta eyni sektorda olan firmalar da layihələrin idarə olunması proseslərində fərqlənə bilərlər.

Bir şirkətdə müvəffəqiyyətlə həyata keçirilən layihə idarəetmə sistemi eyni müvəffəqiyyətlə başqa bir şirkətdə tətbiq edilə bilməz. Buna görə şirkətin xüsusi şirkət mədəniyyətinə uyğun layihə idarəetmə prosesləri və layihə idarəetmə sistemlərinin dizaynı strateji dəyər qazanır.

Layihə idarəetmə proseslərinin əhəmiyyətli bir xüsusiyyəti, bir-biri ilə davamlı qarşılıqlı əlaqədə olmalarıdır. Layihə dəyişikliyi başlatma, planlaşdırma, həyata keçirmə, tamamlama və nəzarət mərhələləri bir-biri ilə vəhdətdə olmaqla dəyişirlər. Bu dəyişiklik davamlıdır və layihə tamamlanana qədər davam edir-(Kozlov A. S., 2011: s. 23-45).

Proqram məqsədli idarəetmə məqsədli proqram layihələrin hərtərəfli və dolğun hazırlanmasına, daha mükəmməl formada təqdim olunmasına, digər tərəfdən isə informasiya texniki münasibətlərinin təşkilinə əsaslanır. Müasir dövrdə proqram-məqsədli idarəetmə özünün inkişaf mərhələsini yaşayır. İdarəetmənin bu növü inkişaf etmiş ölkələrdə XX – ci əsrin ortalarından, keçmiş SSRİ dövlətlərində isə 1970-ci illərdən bəri formalaşmağa başlamışdır. İdarəetmənin bu növünün səmərəli olması proqram layihələrin hərtərəfli və dolğun hazırlanmasını, əlaqələrin nizama salınmasını, planlaşdırmanın metod və qaydalarının yaxşılaşdırılmasını prioritet olaraq qəbul edir. Kiçikmiqyaslı, yəni region miqyasında proqram məqsədli idarəetmədən müxtəlif problemlərinin həll edilməsi zamanı istifadə edilir. İri regional proqramlardan isə nadir hallarda istifadə olunur.

Proqram məqsədli idarəetmədən hər bir dövlət sektoru sistemində bu sektorlar tərəfindən konkret proqram rəhbərinə resursların bölüşdürülməsi, proqramın icrası üzrə və icraçılara həmin layihə üzrə səlahiyyətin verilməsi məqsəduyğun sayılır. Proqram rəhbərlərinin nəzarət sferasını darlaşdırmaq və mövcud koordinasiya və subordinasiya münasibətlərini saxlamaq üçün proqram tədbirlərini görmək üçün məsul icraçılar müəyyən edilməlidir. Təyin ediləcək məsul icraçılar bir qayda olaraq bu sahəni bilən və yerli xüsusiyyətləri nəzərinde saxlayan infrastruktur obyektlərinin mütəxəssisləri sırasından seçilməlidir. Aparılmış araşdırma əsasında məlum oldu ki, bəzi hallarda bu işləri görmək üçün başqa məsləhətçi firmaların və sosial-tədqiqat strukturlarının işçiləri də cəlb edilir. Şirkətin təcrübəsinə əsasən, belə nəticəyə gəlirik ki, proqram məqsədli yanaşma zamanı proqram tədbirlərini görmək üçün təyin olunmuş məsul icraçılar müvafiq tədbirlərin və tapşırıqların nəticələri, onların məzmunu və icra müddəti üzrə proqram rəhbərləri qarşısında məsuliyyət daşıyırlar. Bu proqramlara ümumi rəhbərliyi və funksiyalararası fəaliyyətlərə dair qərarların koordinasiyasını və razılaşdırılmasını proqram tədbirlərinin tətbiq edildiyi sektorun sədri reallaşdırmalıdır. Daha sonra, aparılmış araşdırması ilə əlaqəli burada şəraitin təhlili və müvafiq proqramlarla bağlı qərarların işlənilib hazırlanması üçün analitik qərargah bölmələri

yaradılır ki, qərargah funksiyalarının yerinə yetirilməsini bu sektorda fəaliyyət göstərən icra strukturlarına da vermək olar. Qeyd etmək lazımdır ki, proqram məqsədli idarəetmənin tətbiq olunması ölkə qanunvericiliyi ilə müəyyənləşdirilir.

Proqram məqsədli idarəetmə zamanı proqramın miqyasından və xarakterindən asılı olaraq onların rəhbərlərinin rolu və təşkilati statusu da dəyişir. Belə ki, iri sərmayə tələb edən proqramların rəhbərlərinə maksimum səlahiyyət verilir və hətta onlar təşkilat rəhbərinin müavini statusunu da ala bilirlər. Kiçikmiqyaslı proqramların rəhbərləri isə bu proqram çərçivəsində səlahiyyətlərə malik olurlar. Kiçikmiqyaslı proqramların rəhbərlərinin statusu genişmiqyaslı proqram rəhbərlərinin statusu ilə müqayisə edilə bilməz. Daha bir nüans olaraq qeyd edək ki, proqram tədbirlərinin icraçıları arasındakı əlaqələrin xarakterindən və həcmindən asılı olaraq da, proqramların idarəedilməsinin təşkili fərqlənir. Belə ki, kompleks əlaqəli proqramlarda bir işin nəticəsi üçün şərait yarandığına görə icraçılar arasında qarşılıqlı əlaqələrin həcmi geniş və daha aktiv hala çevrilir. Nümunə olaraq, bilirik ki, sosial infrastrukturun inkişaf etdirilməsi proqramında bu əlaqələrin həcmi genişdir. Bu növ proqramların idarəedilməsinin təşkilində proqram rəhbərlərinin rolu əvəzolunmazdır. Kompleks disket proqramlarına gəldikdə isə, tədbirlər bir-birindən ayrı, müstəqil olaraq həyata keçirildiyinə görə əlaqələrin həcmi az və kompleks əlaqəli proqrama nəzərən passiv olur və eyni zamanda proqram rəhbərlərinin rolu da minimallaşır-(Kozlov A. S., 2011: s.130-145).

İdarə, müəssisə və təşkilatlarda proqram-məqsədli yanaşmanın tətbiq edilməsinin araşdırılmasından belə nəticə söyləyə bilirik ki, təşkilati quruluşun dəyişilməsinə və təkmilləşdirilməsinə imkan verir. Belə dəyişilmənin gözlənilməsi üçün aşağıdakı meyarlara riayət edilməsi də şərtidir:

- Qoyulan tapşırığın vaxtında yerinə yetirilməsi üçün hər bir idarəetmə səviyyəsinin tam məsuliyyət daşması;
- Subordinasiyalaşmış idarəetmə səviyyələrinin məqsədlərinin tarazlaşdırılması. Yəni, aşağı idarəetmə səviyyələrinə verilə tapşırıqlar

yuxarı idarəetmə səviyyəsinin qarşısında duran məqsədə çatmanı təmin etməlidir;

- Hər qoyulan tapşırıqın yerinə yetirilməsinə aid olan məcmu idarəetmə funksiyalarının reallaşdırılmasının kompleksliyi;
- Layihələrin idarə edilməsi yarım sistemlərin ayrılması zamanı tətbiq edilən funksiya və görülən işlərin təkrarlanmasının minimallaşdırılması;
- kompleks bölmələr yaradılarkən ilk öncə işçilərin ixtisaslaşdırılması şəraitinin yaradılması;
- müxtəlif məqsədə çatma və müstəqil idarəetmə tapşırıqlarını yerinə yetirmək üçün məsuliyyətin bu sektorların bir şöbəsində və ya qrupunda cəmlənməsi;
- məqsəd və vəzifələri tam yerinə yetirmək üçün hər idarəetmə bölməsində, strukturunda və ya səviyyəsində məsuliyyət həcmi tarazlaşdırılması.

Ərazidə proqram-məqsədli idarəetmənin istifadə edilməsi ayrıca proqramın yerinə yetirilməsində iştirak edən və iştirak etməyən yerli təsərrüfat sisteminin bütün sistemləri arasındakı iqtisadi münasibətlərin dəyişməsinə tələb edir-(Kozlov A. S., 2011: s.190-201). Kompleks məqsədli proqram idarəetmə obyektini kimi bir sıra amillərlə ənənəvi idarəetmə obyektlərindən fərqlənir.

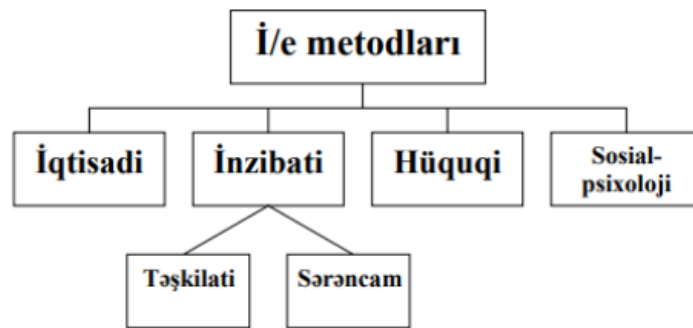
Regional iqtisadiyyatın səmərəli təşkilinin bir neçə qaydası vardır və aşağıdakılardır:

- Yerli resurslardan dolğun istifadə edilməsi;
- Əmək ehtiyatlarının səmərəli şəkildə tənzimlənməsi;
- İxtisaslaşmanın aparılması.

Ərazi yarım sistemlərin maksimum səmərəli fəaliyyəti bütün ərazi sisteminin səmərəli işləməsinin təminatçısıdır. Kompleks ərazi proqramı - müvəqqəti təşkilati sistemdir, hansı ki, proqram məsələlərinin yerinə yetirilməsinə uyğunlaşmayan tərkiblərdən əmələ gəlir.

Buradan aydın olunur ki, kompleks məqsədli proqram elə bir təşkilati sistemdir ki, ona daxil olan sistemlərin qeyri-səmərəliliyi mümkündür. İdarə, təşkilat və müəssisələrdə proqram-məqsədli idarəetmənin istifadə edilməsi ayrıca proqramın yerinə yetirilməsində iştirak edən və iştirak etməyən təsərrüfat sisteminin bütün elementləri arasındakı iqtisadi münasibətlərin dəyişməsinə tələb edir. Ərazi kompleks məqsədli proqram idarəetmə obyektini kimi ənənəvi idarəetmə obyektlərindən fərqlənir. Diqqətə almaq vacibdir ki, müəssisə, birlik, onların bölmələri məqsədli proqramlarından fərqli olaraq daha yaxşı təşkil olunmuş bir sistemdir. İstehsal təşkilatı və onun ayrıca götürülmüş hər hansı bir şöbəsi və yaxud da bölməsi uzunmüddətli məqsədin tələbinə uyğun olaraq əmələ gəlir və onların parametrləri texnoloji cəhətdən dəyişməyən funksiyaların səmərəli yerinə yetirilməsi əsasında müəyyənləşir.

Cədvəl 6. İdarəetmə metodları



Mənbə: Ağasəf M. İ., Menecment, 2007.

İdarəetmənin iqtisadi metodu, idarəetmə obyektinin müəyyən sahələrinə (istehsalın təşkilinə və onun nizamlanmasına, idarəetmə fəaliyyətlərinin reallaşdırılmasına, qrupun, kollektivin və ya onun üzvlərinin maddi-mənəvi marağına) təsir göstərir və istehsalın bir qayda olaraq səmərəli fəaliyyət göstərməsinə xidmət göstərir. İqtisadi metod ilə planlaşdırma məqsədyönlü təsire çevrilir. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin təsnifləşdirilmiş metodlarından iqtisadi metodu iqtisadi qanunların müddəaların praktikada tətbiqi mexanizmidir. İqtisadi metodun iqtisadi təsir vasitələrinə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, mənfəət və rentabellik, qiymət və kredit, əmək haqqı və mükafatlandırma aiddir.

İqtisadi metodlar ehtiyatların qənaətinə, göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, gəlirin və mənfəətin artırılmasına, əmək qabiliyyətinin artırılmasına isə diqqətəndirilir. İqtisadi metodlar bazar sistemində xüsusi çəkiyə sahibdir. İdarəetmənin bu metodları vasitəsilə müəssisə, firma və təşkilatın fəaliyyətinə müsbət formada təsir etmək və onlar üçün ən uyğun şərait yaratmaq mümkündür. Buradan aydınlaşdırmaq gərəkdir ki, iqtisadi metodlar aşağıda göstərilədiyi kimi təsnifatlandırılır:

- a.** Kommersiya hesabı. Kommersiya hesabı təşkilat və müəssisələrin digər firma və müəssisələr ilə qarşılıqlı olan iqtisadi əlaqələrini və münasibətlərini əhatə edir.
- b.** Təsərrüfatdaxili hesablaşmalar. Təsərrüfatdaxili hesablaşmalar isə öz növbəsində müəssisənin daxili struktur bölmələri arasında olan münasibət və hesablaşmaları əhatə edir.

Bütövlükdə bu metodlar resursların bölüşdürülməsi, firmanın iqtisadi inkişaf strategiyasının düzgün qurulması, planlaşdırılması və iqtisadi baxımdan təhlilinin elmi səviyyəsinin artırılması üçün vacib əhəmiyyət kəsb edir.

Digər bir metod olan inzibati-sərəncam metodunun idarəetmə fəaliyyətində reallaşdırılması kifayət qədər vacib məsələlərdən biri sayılır. İnzibati-sərəncam metodundan cəmiyyətin qanunlarına, əmək qanunvericiliyinə əsasən istifadə olunur. İnzibati-sərəncam metodlarının obyektləri çoxşaxəlidir və buna görə həmin metod müəyyən istiqamət üzrə təsnifatlandırılır. Normativ-sərəncam metodu öz növbəsində 2 təsir metoduna bölünür:

- 1) İnzibati-təsir metodu
- 2) Sərəncam-təsir metodu

İnzibati-təsir metodunun köməyi vasitəsilə istehsal sahələrinin təşkil edilməsi sistemi, onların idarəetmə orqanları, işçi-rəhbər münasibətləri yaradılır və inkişaf etdirilir. Bu metodun ən önəmli xüsusiyyətləri, idarə olunan obyektə bilavasitə formada və eyni zamanda birbaşa təsiretmə qaydasından, qərarların və sərəncamların operativ qaydada işlənilib hazırlanmasında və reallaşdırılmasından, müvafiq qanunların

və normativ sənədlərin tələb olunan forma və qaydada tətbiq edilməsindən, rəhbər işçilərin və sahibkarların tabeçiliyində olan işçi və icraçıların iradəsinə təsir edə bilməsindən ibarətdir.

Təşkilati metodu təşkilati struktur bölmələrinin və ya şöbələrinin yaradılması, əmək bölgüsünün həyata keçirilməsini, firma və müəssisələrin konsepsiyasının hazırlanmasını, iş vaxtı normalarının və daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən edilməsini özündə birləşdirir.

Sərəncam metodu əsasnamələrə, təlimatlara, qanunlara və normativ sənədlərə əsaslanaraq reallaşdırılır. Bu metodun təsir vasitələrinə əmr, tapşırıq, sərəncam, və göstəriş aiddir. İdarəetmənin bu metodu müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin intizamlı fəaliyyətinə, istehsal və dövlət intizamına riayət edilməsinə, təşkilatçılıq fəaliyyətinin gücləndirilməsinə dəstək olur.

Sosial-psixoloji metod isə komanda üzvlərinin, işçi heyəti və onun üzvlərinin sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitəsi kimi bilinir. Sosial-psixoloji metod 2 formada təsnifləşdirilir:

1) Sosial metod.

Sosial metod müəssisə və firmalarda sosial inkişafı nəzərdə tutmaqla idarəetmənin həyata keçirilməsini ön planda saxlayır. Sosial metod, kollektivdə sosial inkişafın planlaşdırılması, maddi yardımların göstərilməsi və maddi həvəsləndirmənin gerçəkləşdirilməsi kimi təsnifləşdirilir.

2) Psixoloji metod.

Psixoloji üsul üzvlərin, qrupun və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə idarəetmənin fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. Bu metod isə kollektivin ideoloji, mənəvi vəsiyasi tərbiyələndirilməsi, kollektiv ənənələrinin, adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi, kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması və onlar üçün kütləvi tədbirlərin təşkil olunması, qabiliyyət və peşəkarlığın qiymətləndirilməsi kimi təsnifləşdirilir.

Məlum məsələdir ki, idarəetmədə hüquqi metodlardan da genişmiqyaslı istifadə olunur. Bu metodların köməyi vasitəsilə dövlət və müvafiq orqanlar hərtərəfli istehsal proseslərini tənzimləyir və bütövlükdə idarəetmə işlərində hüquq qaydalarını tətbiq etməklə, onu nizamlamaq imkanını əldə edir.

2.3. Proqram-məqsədli idarəetmə sistemində iqtisadi təhlil

İstehsalın idarə edilməsi dedikdə, optimal texniki - iqtisadi nəticələr qazanmaq üçün müxtəlif alternativlərin (iqtisadi, inzibati-sərəncam, təşkilati, sosial-psixoloji və tərbiyəvi) dəstəyi ilə gerçəkləşdirilən məqsədəuyğun ictimai-iqtisadi və təşkilati-texniki proseslər sistemi başa düşülür. İdarəetmə sistemi elmi yanaşmaların, idarəetmə funksiyalarının və metodlarının məqsədli, idarəolunan və idarəedən yarım sistemlərin məcmusudur.

İşgüzar təşkilatın sahədəki yerinin qiymətləndirilməsi müəssisənin strateji vəziyyətinin əvvəlcədən hərtərəfli qiymətləndirilməsinin əldə edilməsinə yardımçı olur və eyni zamanda da müəyyən edilmiş strateji fəaliyyətlərin siyahılarının işlənilməsi üçün vacibdir. İstənilən seqmentləşdirmə müəssisənin işlədiyi bazar vəziyyətinin və onun üz-üzə gələ bildiyi təhlükələrin və imkanların tiplərinin hərtərəfli öyrənilməsindən başlayır. Bunun üçün isə SWOT analizindən istifadə etmək məqsədəuyğun hesab edilir. SWOT analiz ən çox bilinən təhlil metodu olduğu üçün bu tədqiqatlarda da istifadə olunur. Başqa sözlə desək, SWOT analiz müəssisə və ya firmanın güclü və zəif tərəflərini, o cümlədən, potensial imkanları və təhlükələri üzə çıxarmağa və strukturlaşdırmağa, şirkətin gələcək vəziyyətinin analizinə imkan yaradır.

SOCAR(ARDNŞ)– AR Dövlət Neft Şirkəti – Xəzərin Azərbaycana aid olan hissəsindən neft və qazın çıxarılması, daşınması, emalı və istehlakı üzrə ixtisaslaşmış və inteqrasiya etmiş şirkətdir. ARDNŞ 1992-ci il 13 sentyabr tarixində Azərineft Dövlət Konserninin və Azərnefkimya İstehsalat Birliyinin

bazasında formalaşmışdır. Baş ofisi Bakı şəhərində yerləşdirilib və indiki prezidenti isə Rövnaq Abdullayevdir. Cədvəl 7 Əlavə 3-də verilmişdir.

İdarəetmə subyekti yüksək keyfiyyətlə strateji təhlildən başlamaqla tənzimləmə ilə başa çatdırılan idarəetmənin bütün funksiyalarını yerinə yetirir. İdarəetmə qarşıya qoyulmuş müəyyən bir məqsədlə başlayır və praktiki nəticənin əldə olunması ilə sonlanır və onun məqsədi öz məzmununa görə obyektiv əhəmiyyət kəsb edir. Layihə üzrə işçi heyəti nümunəvi şəkildə hazırlanmış standart və metodlarla onların layihədən layihəyə sabit xarakter daşıyan prinsiplərə əməl etməsini təmin edir. Proqram təminatları üzrə standartların qəbul edilməsi layihə üzrə aparılmış əməliyyatlar haqqında məlumatlar bazasının qorunub saxlanılmasına əsas verir. ABŞ-da proqram məqsədli idarəetmənin mühüm elementi olan proqnozlaşdırmaya diqqət daha böyükdür. Proqnozlar iqtisadi modellər, xətti proqnozlaşdırmanın «xərclər-buraxılış» sistemli təhlil modelləri, ekspertlərin qiymətləndirilməsi əsasında yaradılır. Amerikada hazırlanan makroiqtisadi model iqtisadi fəaliyyətin 4 bölməsində: istehsalda, hökumət sektorunda, ev təsərrüfatında və digər ölkələrlə tələb və təklifi araşdırır. BMT tərəfindən dünya iqtisadiyyatının inkişafı proqramı hazırlanarkən V.Leontyevin makroiqtisadi modelindən istifadə etmişdir ki, bu model özündə 15 regional modeli birləşdirir.

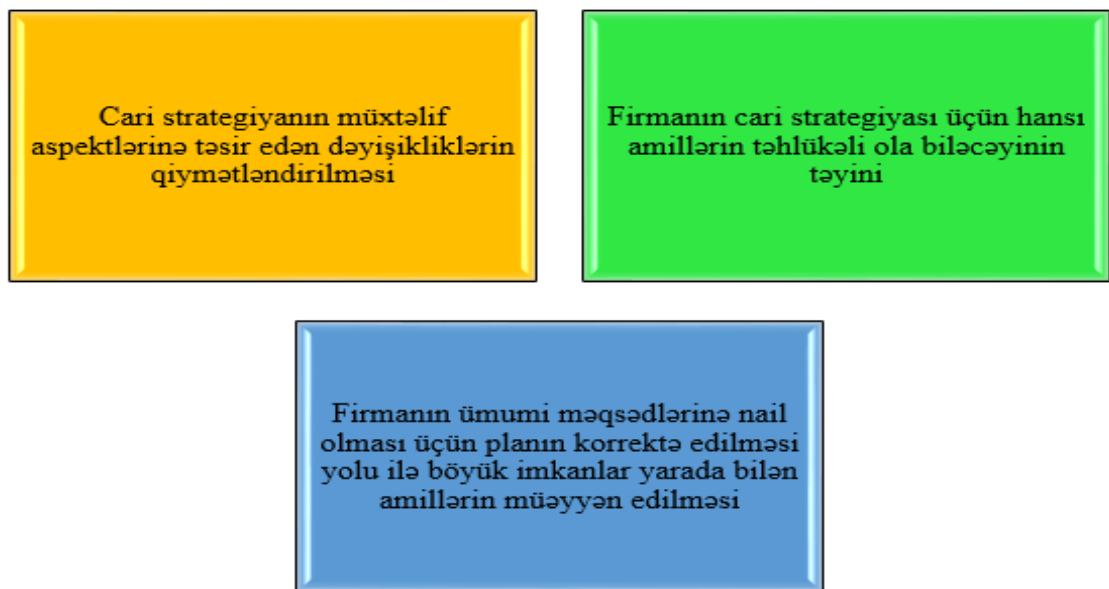
Ölkənin bazar iqtisadiyyatına ən önəmli təsir alətlərindən biri işlənib hazırlanmış plan və proqramlardır. Bazar iqtisadiyyatında tətbiq olunan planların aşağıdakı növləri var:

- I. Makroiqtisadi planlar
- II. Strateji planlar
- III. İndekativ planlar
- IV. İmperativ planlar

Ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsini planlaşdırmadan onun gələcək vəziyyətini müəyyənləşdirmək və dünya iqtisadiyyatında dövlətin tutacağı yeri təyin etmək qeyri-mümkündür. Planların, proqnozların və eyni zamanda da proqramların dövlət

idarəetməsində bir-birindən fərqli tərəflərini qeyd etməli olarsaq, belə söyləyə bilərik. Əgər proqnozlar gələcəyi görməyə imkan verirsə, proqramlar konkret məqsədə nail olmağı təmin edirsə, plan və proqramlarda bir neçə məqsəd nəzərdə tutularaq gerçəkləşdirilir. Şirkət, müəssisə və ya firma rəhbərliyi öz missiyalarını və məqsədlərini müəyyənləşdirdikdən sonra strateji planlaşdırmanın diaqnostik mərhələsinə başlamalıdırlar və bunu xarici mühiti öyrənməklə reallaşdırırlar. (Teslenko P. 2013: s. 120-128).

Xarici mühit 3 ayı göstərici üzrə müəyyən edilir.



Mənbə: Menecmentin əsasları, 2007

Rəhbərlik şirkət və ya müəssisəsinin fəaliyyətinin SWOT analizini yəni, güclü və zəif tərəflərini, xarici təhlükə və imkanları ilə müqayisə etdikdən sonra riayət edəcəyi strategiyasını müəyyənləşdirir. Bu mərhələdə rəhbərlik artıq firma və ya müəssisənin hansı fəaliyyət ilə məşğul olması sualına da cavab tapmış olur və eyni zamanda da hansı məsələlərlə məşğul olacağına hazır olduğunu müəyyənləşdirir. Beləlik, təşkilatın qarşısında 4 mühüm əlverişli yol dayanır. Qeyd olunan perspektivləri analiz etməklə, bu müəssisə və təşkilatların başqa bir strategiyadan deyil, onun üçün ən uğurlu ola biləcək strategiyaların qəbul edilməsi səbəblərinə toxunaq.

Qeyd etdiyimiz həmin strateji alternativlərə məhdud artım, artma, ixtisar və qeyd edilən hər 3 strategiyanın uzlaşdırılması daxildir.

- ❖ Məhdud artım bir çox firma və müəssisələrin gözlədiyi strateji alternativlərdən biri hesab edilir. Məhdud artım strategiyasının tətbiqi və firma və müəssisələr öz fəaliyyətləri ilə qane edildikdə, statistik-texnologiyanın sahib olduğu sənaye sahələrində tətbiqi həyata keçirilir. Təşkilatların bu strategiyanı seçməkdə məqsədi həm asan, həm də azriskli fəaliyyət növü olmasıdır.
- ❖ Artma. Artma strategiyası əvvəlki illərin göstəricilərinin səviyyəsindən qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərin səviyyəsinin hər il əhəmiyyətli yüksəldilməsi yolu ilə gerçəkləşdirilir. Artma strategiyası sürətlə dəyişən texnologiyaya və dinamik inkişafa malik olan sahələrdə tətbiq edilir.
- ❖ İxtisar. Ən az seçimi edilən alternativlərindən biri sayılan stratejiya ixtisar strategiyasıdır. Faktiki bir çox firmalar üçün ixtisar əməliyyatların yenidən istiqamətləndirilməsini göstərə bilər.
- ❖ Hər 3 strategiyanın uzlaşdırılması- Bu növ iri firma və müəssisələr müdafiə edəcəkdir. Uzlaşdırma strategiyası özündə 3 strategiyanın birləşməsini ifadə edir.

Strategiyanın seçimi və iqtisadi təhlili qeyd edilən strateji alternativlər müəssisə rəhbərliyi tərəfindən araşdırılır və sonda isə müvafiq strategiyaya müraciət edilir, hansı ki bu stratejiya müəssisə səmərəliliyini maksimuma çatdıracaqdır. Strategiyanın seçilməsində əsas məqsəd təşkilatın uzun müddətdə səmərəliliyini maksimum yüksəldən strateji alternativlərinin seçilməsidir.

Təhlildən belə bir xülasəyə gələ bilərik ki, problem olaraq planlaşdırmanın səmərəli formalarının olmaması Strateji planlaşdırma və Bütçə planlaşdırılmasının yanlış təşkilinə gətirib çıxardır. Təsir metodları olaraq Strateji planlaşdırma və Bütçə planlaşdırılmasının düzgün təşkili tətbiq olunarsa və eyni zamanda düzgün və uyğun stratejiya seçilərsə, bu öz növbəsində, gələcəyi görməyə və qiymətləndirməyə imkan yaradır. Digər tərəfdən, innovasiya fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, təşkilati strukturda

innovasiyaların yaradılması Bazarın sisteməlik təhlilinə və yarım sistemlər arasında qarşılıqlı təsirin nizamlanmasına müsbət mənada yol açar.

III Fəsil PROQRAM-MƏQSƏDLİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ

3.1. Sənaye müəssisələrində proqram məqsədli yanaşmanın mənimsənilməsi və reallaşdırılması texnologiyası

İdarə və müəssisələrdə proqramlaşdırma üsulundan daha çox istifadə edildikdə burada proqram yönümlü yanaşmanın istifadəsi azalır və bir çox proqram eyni vaxtda

tətbiq edildikdə və proseslər proqram vasitəsilə idarə olunduqda, təşkilatın effektivliyi ümumiyyətlə itir. Tədqiqat və təcrübələr onu göstərir ki, çox sayda proqramdan eyni period ərzində birlikdə istifadə olunması, həm idarəetmənin mürəkkəbləşməsinə, həm də keyfiyyətin aşağı düşməsinə səbəb olur.

Məqsədlərin müəyyən edilməsi və proqramın səviyyəsinin müəyyən edilməklə istehsalata tətbiqi çətin və eyni zamanda mühüm məsələlərdən biridir. Bu səbəbdən dolayı müvafiq tədqiqat proqramlarını və onun nəticələrini tətbiq etmək məsləhətdir.

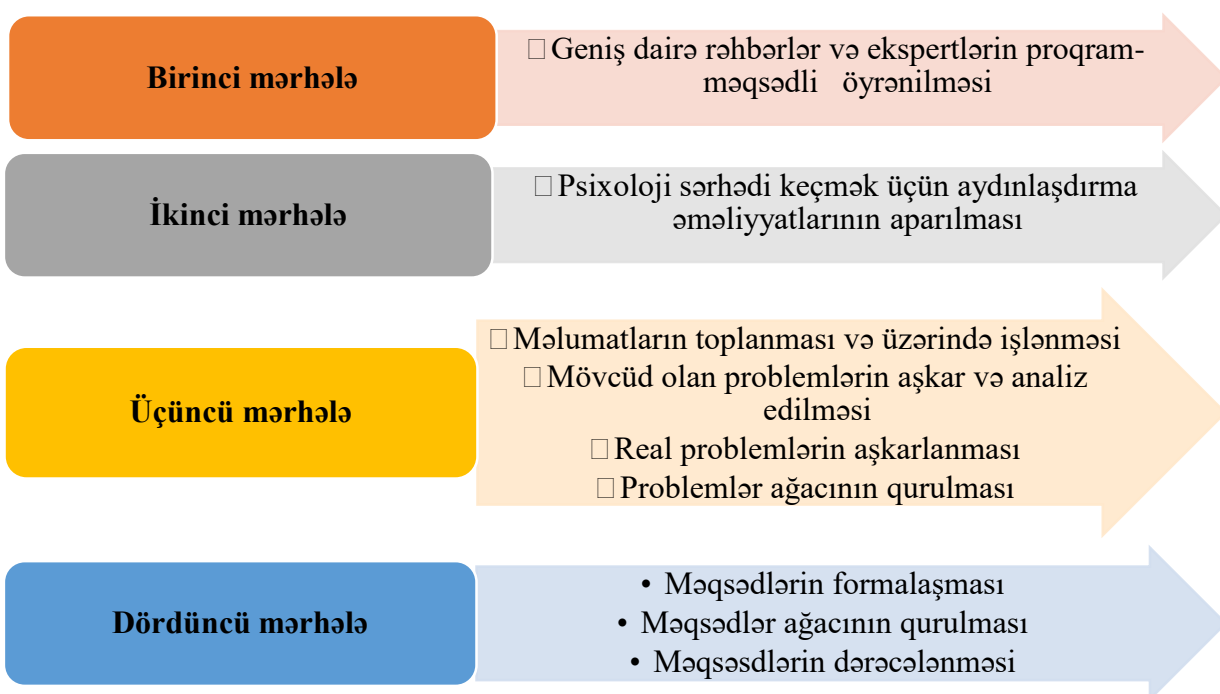
Nəzərdə tutulan proqramın başlanğıc nöqtəsi “Məqsədlər ağacı” adlanmaqla, məqsədli proqramın ən önəmli elementlərindən birisi hesab edilir. Məqsədlər ağacının formalaşması onun nə qədər səmərəli və ciddi istifadə edilməsindən asılıdır. Məqsədlər ağacı qurularkən ekspert dəyərləndirilməsindən istifadə edilir-(Hüseynov T., 2000: s.170-198).

Bundan əlavə qeyd etmək vacibdir ki, hər bir “Məqsədlər ağacı” qurularkən proqramın məqsədə çatma dərəcəsinin müəyyən edilməsi üçün məqsədli proqramın pasportu hazırlanır. Bu pasportun hansı səviyyədə olan məqsədə nail olmasına baxmayaraq reallaşdırma müddətinin ilk üzrə həqiqi məlumatları göstərir. Eyni zamanda məqsədli proqramın pasportunda məlumat verən qulluq da öz əksini də tapır. Əlavə olaraq, bu pasportda məlumat mənbəyi göstərilmək şərtilə bütün göstəricilərə hesablama metodikası da əlavə edilir.

Tədbirlər hər bir aşağı səviyyənin məqsədi üçün işçi qrupu tərəfindən işlənib hazırlanır və bunlar arasından müvafiq problemi həll edən plan seçilir və icrasına başlanılır. (Hüseynov T., 2000: s. 78-90)

Məqsədli proqramın hazırlanması 5 mərhələdən ibarət olur:

Şəkil 4. Məqsədli proqramın hazırlanması mərhələləri



Mənbə: Hüseyinov T., 2000: s.170-198

Beşinci mərhələ

- Aşağı səviyyələrin məqsədləri üçün tədbirlərin hazırlanması və qruplarda onların müzakirə və dərəcələndirilməsi
- Məsləhət və tövsiyələrin müəyyən edilməsi

Təşkilati hissə:

- Ekspert və mütəxəssislər üçün tədbirlərin keçirilməsi, onların qiymətləndirilməyə seçilməsi
- Həqiqiliyinə, mümkünlük və məsrəflərinə görə ekspertlərin qiymətləndirilməsi
- Proqramın şəbəkə modelinin hazırlanması
- Təqvim qrafiklərinin hazırlanması
- Hazırlanan bu təqvim qrafikinə uyğun olaraq proqramın düzəldilməsi və məqsədli proqramın təsdiq edilməsi (İ.B. Əmirov, Z. E. Hacıyeva, 2015: s.205-220)

“Məqsədlər ağacı” qurularkən bir nüansa diqqət yertirilməlidir, hansı ki, hər bir aşağı səviyyədə olan məqsəd özündən yuxarı olan səviyyənin məqsədinin anlamını izah etməli və açmalıdır.

Bundan əlavə qeyd etmək vacibdir ki, hər bir “Məqsədlər ağacı” qurularkən proqramın məqsədə çatma dərəcəsinin müəyyən edilməsi üçün məqsədli proqramın pasportu hazırlanır. Bu pasportun hansı səviyyədə olan məqsədə nail olmasına baxmayaraq reallaşdırma müddətinin ilk üzrə həqiqi məlumatları göstərir. Eyni zamanda məqsədli proqramın pasportunda məlumat verən qulluq da öz əksini də tapır. Əlavə olaraq, bu pasportda məlumat mənbəyi göstərilmək şərtilə bütün göstəricilərə hesablama metodikası da əlavə edilir.

Tədbirlər hər bir aşağı səviyyənin məqsədi üçün işçi qrupu tərəfindən işlənilir və bunlar arasından müvafiq problemi həll edən plan seçilir və icrasına başlanılır- (Hüseynov T., 2000: s. 78-90).

Son illər Azərbaycanda tətbiq olunan uğurlu iqtisadi siyasət nəticəsində sənayeləşmə prosesi sürətləndi. Yaxşı düşünülmüş neft və qaz strategiyasının həyata keçirilməsi ölkənin davamlı maliyyə resurslarının formalaşmasına və mövcud sənaye potensialının səmərəli istifadəsinə kömək etmişdir. Sənaye müəssisələri və bu sferada xidmət göstərən sahibkarlar tərəfindən 2019-cu ilin yanvar-fevral aylarında 7,6 mlrd manatlıq və ya 2018-ci ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 4,6 % çox sənaye məhsulu istehsal edilmişdir və eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, qeyri-neft sektorunun məhsul istehsalında 15,5 % artma müşahidə olunmuşdur.

Sənaye məhsulunun 71,7% mədənçıxarma sektorunda, 22,7 % emal sektorunda 4,9 % elektrik enerjisinə, 0,7 % faizi isə su təchizatına və tullantıların təmizlənməsi və emal sahəsində istehsal olunmuşdur. Mədənçıxarma sektoru üzrə neftin hasilatı keçən ilin müvafiq dövrünün səviyyəsində qalmış, əmtəəlik qaz hasilatı isə 34,3% artmışdır. Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, su təchizatına və tullantıların təmizlənməsi və emal sektorunda istehsalın həcmi 2,3 % artmışdır. Ötən dövrlərdə sənaye müəssisələrində həm kapitala, həm də fondlara yatırımların dinamik artımı müşahidə edilmişdir. Nəticədə son 10 il ərzində sənaye istehsalı 2,5 dəfə, tikinti materialları istehsalı, elektrik avadanlıqlarının istehsalı 2,1 dəfə, metallurgiya sənayesi 2,2 dəfə çoxalmışdır.

Bu inkişafın dəstəkçisi Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Şirkətidir. ARDNŞ Azərbaycanda neft və qaz yataqlarının, neft, qaz və qaz kondensatının istehsalı, nəqli, neft və neft kimyası məhsullarının yerli və beynəlxalq bazarlarda tədqiqində və təbii qazın sənayelərə və ictimaiyyətə çatdırılmasında iştirak edir. Hal-hazırda ARDNŞ çərçivəsində korporativ qurumlar olaraq üç istehsal bölməsi, bir neft emalı zavodu və bir qaz emalı zavodu, dərin su platforması hazırlama həyatı, iki qayda, bir müəssisə və 23 şöbə fəaliyyət göstərməkdədir-(www.socar.az)

ARDNŞ Gürcüstan, Türkiyə, Rumıniya, İsveçrə, Almaniya və Ukraynada, əsasən İsveçrədə, Sinqapurda və Nigeriyadamüxtəlif neft fəaliyyətlərini həyata keçirir.

Cədvəl 8. Dünya ölkələri və Azərbaycan üzrə neft hasilatı, 2015-2016-cı illər

Dünya ölkələri üzrə neft hasilatı	İllər	
	2015	2016
Azərbaycan	41,6	41,1
Anqola	88,7	87,9
ABŞ	565,1	543
Braziliya	132,2	136,7
Böyük Britaniya	45,4	47,5
BƏƏ	176,2	182,4
Çin	214,6	199,7
Əlcəzir	67,2	68,5
İraq	197	218,9
İran	181,6	216,4
Kanada	215,6	218,2
Qatar	79,1	79,4
Küveyt	148,2	152,7
Meksika	127,5	121,4
Norveç	88	90,4
Nigeriya	112	98,8
Səudiyyə Ərəbistan	567,8	585,7
Venesuela	135,9	124,1

Mənbə: stat.gov.az

Neft hasilatına gəldikdə, beynəlxalq səviyyədə Azərbaycanda hasil olunan neftin həcmi digər ölkələrə nəzərən nisbətən kiçik göstəriciyə malikdir. Lakin, bu göstəricinin artması proqnozlaşdırılmışdır.

Cədvəl 9. SOCARın iqtisadi göstəriciləri

Mənbə: www.socar.az

Ötən dövrdə ölkənin qeyri-neft sənayesinin əsas komponentləri sayılan

SOCAR (AZƏRBAYCAN)	2017	2016	2015
Yaranmış iqtisadi dəyər	5 816,411	3 846,734	4 619,975
Gəlirlər	5 816,411	3 846,734	4 619,975
İqtisadi dəyərin bölüşdürülməsi	(3 596,185)	(2 426,761)	(2 272,379)
Əməliyyat xərcləri	(1 387,533)	(877,822)	(530,183)
Əmək haqqı, sosial müdafiə və imtiyazlar	(582,625)	(572,645)	(534,157)
Kapital təchizatçılara ödənişlər	(363,899)	(321,521)	(260,993)
Dövlətə ödənişlər	(482,928)	(437,192)	(469,647)
Cəmiyyətə investisiyalar	(779,200)	(217,580)	(477,399)
Xalis iqtisadi dəyər	2 220,226	1 419,973	2 347,596

maşınqayırma və avadanlıqları istehsalı, tikinti materiallarının istehsalı və kənd təsərrüfatı avadanlıqları istehsalı və bu kimi digər sahələrin inkişafı üçün çox sayda rəqabət qabiliyyətli müəssisələr yaradılmışdır. Respublikamızın bir çox bölgələrində, Gəncədə kənd təsərrüfatı və avadanlıqları, Naxçıvanda avtomobillər, Mingəçevirdə elektron avadanlıqlar, Sumqayıtda günəş panelləri, Hacıqabulda seramik piltələr istehsalı üçün yeni və müasir standartlara uyğun müəssisələr tikilmiş və istifadəyə verilmişdir. Eyni zamanda, son 5 il ərzində güclü bir müdafiə sənayesinin yaradılması məqsədilə ölkə ərazisində əhəmiyyətli layihələr işlənilib hazırlanmış və reallaşdırılmış və bu sahədə təxminən 50 yeni istehsal sahəsi yaradılmışdır-

(T. Hüseynov, 2009: s. 190-215).

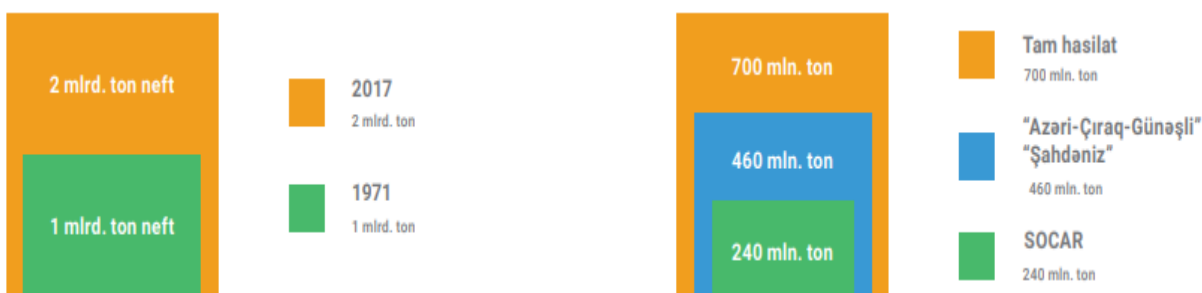
ARDNŞ 7,427,100 ton neft ixrac edib, o cümlədən 6,169,6 ton Azneftin, 1 257,5 min ton şirkətin səhmdar olduğu neft yataqlarıdır.

Cədvəl 10. Azərbaycanda neft hasilatı (qaz kondensatı da daxil olmaq şərtilə), min ton

İllər	Neft hasilatı (qaz kondensat daxil olmaqla)	O cümlədən,	
		quruda	dənizdə
2015	41628	1598	40030
Əmtəəlik	41570	1576	39994
2016	41050	1526	39524
Əmtəəlik	40999	1508	39491
2017	38688	1534	37154
Əmtəəlik	38636	1512	37124

Mənbə: stat.gov.az, 2019

Şəkil 5. SOCAR Azərbaycan, 2017-ci il üzrə ölkə miqyasında neftin hasilatı, mln ton
Mənbə: ARDNŞ, 2017, Neft hasilatının inkişafı

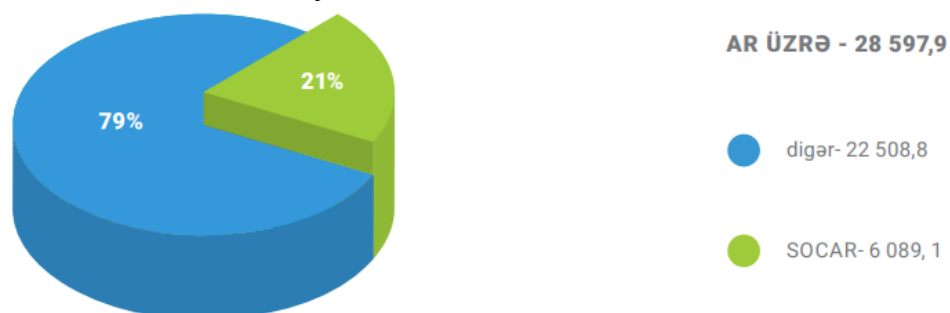


2017-ci ildə ARDNŞ tərəfindən təsdiqlənmiş proqramlara əsasən, istehsalın bütün aspektləri neft və qaz hasilatının azaldılmasına nail olmaq üçün mövcud və ya qeyri-əməliyyat quyu fondu üzrə elmi-texniki bazaya əsaslanır, eyni zamanda stabilləşdirici qismən artan və məqsədyönlü geoloji, texniki, texnoloji və təşkilati tədbirlər həyata keçirilmişdir. Hesabat ilində Azərbaycan Respublikasında böyük tarixi hadisə - iki milyard ton neft hasilatı baş vermiş, 1 milyard tondan çox neft çıxarılmışdır. (www.socar.az)

Azərbaycan öz müstəqilliyindən sonra 700 milyon ton neft - 460 milyon ton. Azəri-Çıraq-Günəşli bloku və Şahdəniz yatağı konsorsiumları tərəfindən .olmaqla, 240 ton neft hasil edilmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, hesabat ili ərzində 5,929,6 min ton xammal emal olunub.

Şəkil 6. SOCAR-ın xammal emalı



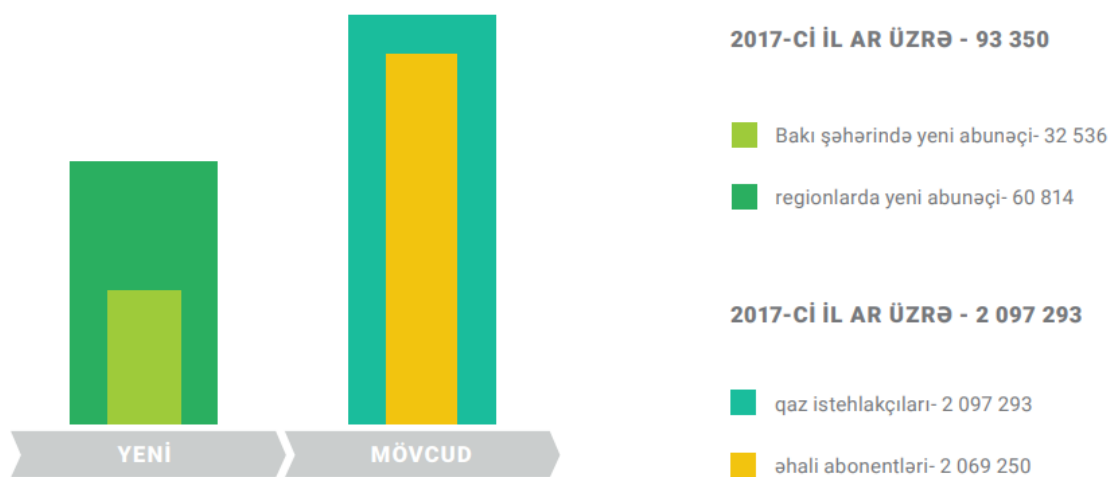
Mənbə: SOCAR (Azərbaycan) 2017, xammal emalı, min ton

Hesabat ili ərzində 0.03 milyon m³ qaz benzini emal olunmuşdur. Bunun 2 918, 28 milyon m³ xam təbii qazdan ibarət olmuşdur.

Dövlət proqramı çərçivəsində və eyni zamanda şirkətin daxili məqsədli proqramının düzgün tətbiqi nəticəsində aparılan tədbirlərə əsasən SOCAR Azərbaycan tərəfindən qaz kəmərlərinin istismarının təhlükəsiz şəkildə təmin olunması və qaz təchizatının artırılması məqsədi ilə 221,1 km qaz kəməri əsaslı şəkildə təmir edilmişdir.

Bununla istehsal həcmindəki dəyişikliklər əvvəlki dövrlərə nisbətən artmış olacaqdır.

Şəkil 7. Qaz istehlakçılarının sayı



Mənbə: SOCAR Azərbaycan, 2017

Bu göstəricinin 2020-ci ilə 21 % də artacağı proqnozlaşdırılır.

Şəkil 8. Boru kəmərlərinin faiz bölgüsü



Mənbə: stat.gov.az Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi, 2017

Boru kəmərinin ilkin həcmi 16 milyard m³ təşkil edir və daha sonra bu həcm təxminən 31 milyard m³ təşkil edir. TANAP şirkətinin səhmdarlarının bu layihədə payı "BP", "Botaş" və "Cənubi Qafqaz Dəhlizi" QSC-dir. Ən çox pay isə, diagramdan da görüldüyü kimi, "Cənubi Qafqaz Dəhlizi" QSC-nin payına düşür.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə, əlaqədar qurumların təşkil edilməsi və onların fəaliyyətinin dəstəklənməsi ölkədə sənayeləşmə prosesinin sürətlənməsində əhəmiyyətli dərəcədə vacib rola malikdir. Bunun nümunəsi kimi, Balaxanı Sənaye Parkı və Sumqayıt Texnologiya Parkını və Sənaye Parkını göstərmək olar.

Sənayenin istehsal və rəqabət gücünün artırılması üçün reallaşdırılan sənaye siyasəti sahə araşdırmaları nəticəsində müxtəlif sahələrin xüsusiyyətlərinə uyğun əlavə tədbirlər ilə dəstəklənməlidir. Sənaye rəqabət qabiliyyətini və istehsal gücünü artırmaq üçün enerji tariflərinin tənzimlənməsi, müvafiq vergi və gömrük rejimi və çevik mübadilə siyasətindəki elastikliyi artırılmalıdır, bu da çevik tarif siyasəti ilə müşayiət edilməlidir-(И.Н.Герчи́кова, 2004: s. 45-67).

Bundan əlavə, sektorda investisiya yatırımı imkanları genişləndirilməli, güzəştli kreditlərin və lizinq imkanlarının istifadəsi sektorda inkişaf etdirilməlidir və qeyri-neft sahəsinə investisiyaların təşviq edilməsi üçün mexanizm yaradılmalıdır-(Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.H., 2007: s. 323-350).

Sənaye müəssisələrinin tikinti xərclərini azaltmaq, sənaye bölgələrindən qeyri-institusional infrastrukturun yaxşılaşdırılması üçün infrastruktur layihələrinin özəl sektorun investisiyalarına birləşdirilməsi üçün mexanizm yaradılmalıdır. Bu zonalara

xüsusi iqtisadi və sənaye zonaları və eyni zamandasənaye parkları aiddir. Eyni zamanda bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsindən istifadə edərəkən dövlət-özəl tərəfdaşlıq modellərinin tətbiqinin genişləndirilməsi də vacib məsələlərdəndir-

(T. Hüseyinov, 2009: s. 234-253).

Məqsədli proqramların mənimsənilməsi zamanı bəzi məsələlər həll olunmalıdır.

- Müəssisənin texniki, təşkilati və sosial inkişafı məqsədli proqramların idarəedilməsi sistemi haqqında əsasnamə hazırlanması,
- Məqsədli proqramların ekspertizasını aparmaq üçün metodikanın hazırlanması,
- Məqsədli proqramların dərinləşməsinə lazım olan indekslər sistemi üçün metodik tövsiyələrin hazırlanması.

Məqsədli proqramın reallaşmasının təhlili və operativ idarə edilməsinə aid məsələlər yığıncaqlar sistemi vasitəsilə müzakirə edilir.

Məqsədli proqramın rəhbərinin fondu yaradılır. Bu fondun əcmi proqram rəhbəri tərəfindən əsaslandırılır. Müəssisə direktor tərəfindən təsdiqlənir və maddi olaraq fondan vəsait ayrılır. Fondun həcmi proqramın əhəmiyyətindən il üzrə proqramlaşdırılan tədbirlərin, Layihələrin mürəkkəbliyindən asılıdır.

Dövlət Proqramının həyata keçirilməsi zamanı yüksək texnologiyaların tətbiq edilməsi vasitəsi ilə yeni istehsal sahələrinin təkmilləşdirilməsi və istismarı prioritetdir. Bu kontekstdə elektron avadanlıq istehsalının genişləndirilməsi və istehsalı nəzərdə tutulmalıdır. Yüksək texnologiyalı istehsalın çox sayda tədqiqat və inkişaf fəaliyyətinə ehtiyacı olduğu üçün, bu sahədə prioritetləri bir neçə spesifik sahə ilə məhdudlaşdırmaq məsləhətdir ki, konkret sahə üzrə ixtisaslaşmaq daha effektiv olur.

Ölkəmizdə sənaye sahələrinin inkişafına dair “2015-2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı”nın reallaşdırılması üzrə tədbirlər planı işlənib hazırlanmışdır. Sıra ilə Tədbirin adı, icraçıları və icra müddəti aşağıda göstərilmişdir.

I. Sənayenin rəqabət qabiliyyətinin artırılması və potensialının gücləndirilməsi

Sənayenin rəqabət qabiliyyətinin artırılması və potensialının gücləndirilməsi

Sənaye müəssisələrinin yenidən qurulması və yeni emal sənayesi müəssisələrinin yaradılması işlərinin dəstəklənməsi

Sənaye məhsulları ixracının dəstəklənməsi ilə bağlı təkliflərin hazırlanması

beynəlxalq standartlar əsasında milli standartların hazırlanması işinin sürətləndirilməsi

Rəqabətqabiliyyətli sənaye müəssisələrinin yaradılması məqsədilə investisiya layihələrinin hazırlanması

Sənaye müəssisələrinin müəssisədən kənar infrastruktur təminatının yaxşılaşdırılması məqsədi ilə dövlət vəsaiti hesabına həyata keçirilən infrastruktur layihələrinin özəl sektorun investisiyaları ilə əlaqələndirilməsinin təmin olunması

Sənaye müəssisələrinin restrukturizasiyası və özəlləşdirilməsi proseslərinin sürətləndirilməsi

Yerli istehsalın dəstəklənməsi

Mənbə: İqtisadiyyat Nazirliyi, Standartlaşdırma, Əmlak Məsələləri üzrə Dövlət Komitəsi, Dövlət Neft Şirkəti, “Azneftkimyamaş” ASC, Müdafiə Sənayesi Nazirliyi, 2015, 2018

II. Sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin dəstəklənməsi

Sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin dəstəklənməsi

Sənaye müəssisələrinə informasiya dəstəyinin göstərilməsi

Sənayenin inkişafı ilə bağlı seminarların, dəyirmi masaların və elmi-praktik konfransların keçirilməsi

Sənayenin müxtəlif sahələri ilə bağlı araşdırmalar aparılması və nəticələrin yerli şirkətlərə təqdim olunması

İnkişaf etdirmə fəaliyyətlərinin dəstəklənməsi məqsədi ilə beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi, təkliflərin hazırlanması və aidiyyəti üzrə təqdim olunması

Sənaye müəssisələrində korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqinə köməklik göstərilməsi

Mənbə: İqtisadiyyat Nazirliyi, 2015-2020

3.2. Proqram məqsədli idarəetmədə təşkilati davranış və təşkilati mədəniyyətin rolu

Təşkilati mədəniyyət, idarəçilər, məsləhətçilər və alimlər arasında ortaq bir mövzudur. Bir qrupun üzvlərini başqalarından ayıran bir metod kimi, korporativ mədəniyyət təşkilatlara, qruplara və fərdlərə idenfikasiya verir. Təşkilati mədəniyyət konsepsiyası üçün heç bir vahid yoxdur, əksinə, bunun əvəzinə bir neçəsi var. Məsələn, düşüncə prosesi bir üzvdən digər üzvün idrak, düşüncə əsasında formalaşmağına kömək edir. Bir sıra davranışlar, normalar və dəyərlər mədəniyyəti ən təsirli hala gətirmək üçün kömək edir. İş yerində təşkilati missiyanı yerinə yetirməkdə çalışanın müvəffəqiyyət dərəcəsi onun performansını adlanır. Performans müxtəlif tədqiqatçılar tərəfindən fərqlənir, lakin çoxu alimlər təşkilati məqsədlər üçün əməliyyat fəaliyyətlərini və fəaliyyətlərini ölçməklə bağlıdır-(Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.H., 2007: s. 127-139).

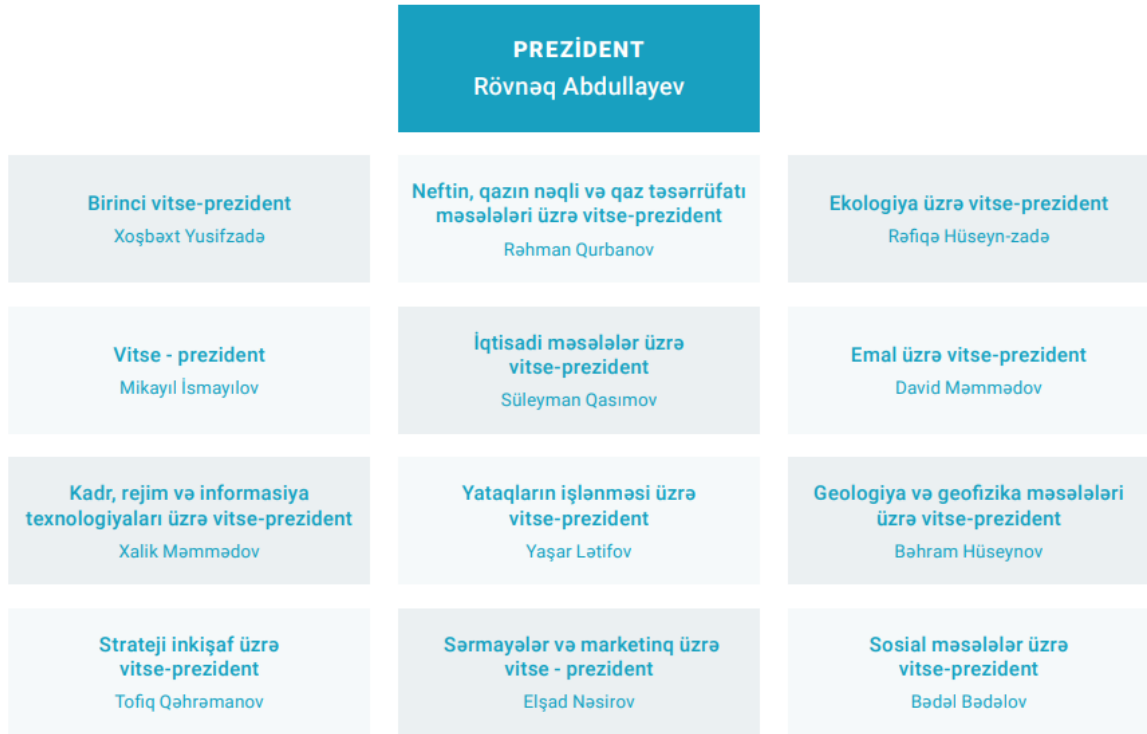
Biznes davranışına təsir göstərə biləcək mədəniyyətin xüsusiyyətlərini tapmaq məqsədilə, Geert Hofstede, iş yerindəki dəyərlərin mədəniyyətdən necə təsirləndiyini ən əhatəli araşdırmalardan biri tətbiq etdi. O, 1967-1973-cü illərdə IBM-də toplanan işçilərin dəyər skorlarının böyük bir məlumat bazasını təhlil etdi. Bundan əlavə, o, təşkilatların davranışlarına təsir edən milli və regional mədəni qruplaşmalar olduğunu nümayiş etdirdi və mədəniyyətin öyrənilməsində onun dörd səviyyəsini (güc dəstəyi, induviduallıq, qeyri-müəyyənlikdən yayınma və kişilik) müəyyən etmişdir.

Şəkil 9. Korporativ idarəetmə



Mənbə: SOCAR Azərbaycan, 2017, Korporativ İdarəetmə

Şəkil 10: SOCAR-ın İdarəetmə quruluşu



Mənbə: SOCAR Azərbaycan, 2017, Korporativ İdarəetmə

ARDNŞ Korporativ idarəetmə sistemini şirkətin bütün maraqlı tərəfləri ilə bərabərlik, şəffaflıq, hesabatlılıq və hesabatlılıq prinsipləri əsasında müəyyən edir. ARDNŞ etik, dürüst və sosial məsuliyyətli biznes təcrübələrinin yüksək standartlarını davamlı dəstəkləyərək özünün biznes nüfuzunu, inkişafını, uğurunu və etibarlılığını qazanır. Bu baxımdan ARDNŞ Azərbaycan Respublikasında hüquqi və etik öhdəliklər və dəyərlər nümunəsi olmağa, özünün biznes fəaliyyətinin etik prinsiplərini və qaydalarını müəyyənləşdirməyə, habelə müvafiq qanunvericiliyin və onun Nizamnaməsinin saxlamağına riayət edir.

SOCAR Azərbaycan 2015-2020-ci illər Dövlət Proqramı çərçivəsində sənayenin kadr potensialının gücləndirilməsinə aşağıda qeyd olunan şərtlər əhatəsində öz töhfəsini verir.

Yuxarıda qeyd olunan tədbirlər planında sənayenin kadr potensialının və elmi təminatının gücləndirilməsi ilə əlaqəli bir çox plan işlənib hazırlanmış və icraata başlanılmışdır. Həmin bəndlərdən bir neçəsi aşağıda qeyd olunmuşdur.

Sənayenin kadr potensialının və elmi təminatının gücləndirilməsi
Sənaye müəssisələrinin rəhbər işçilərinin xaricdə innovativ sənaye müəssisələrinə təlim və təcrübə mübadiləsi səfərlərinin təşkili
Sənaye sahəsində işləyən mütəxəssislər üçün treninqlərin təşkil edilməsi
Sənaye sahəsində işləyən mütəxəssislərin xaricdə ixtisasartırma kurslarında iştirakının dəstəklənməsi
Sənaye üzrə müxtəlif istiqamətlərdə peşə, ixtisasartırma və ixtisasdəyişmə kurslarının təşkili, tədris plan və proqramlarının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə Peşə Tədris Mərkəzlərinin yaradılması
Elmi tədqiqat və layihə institutlarının fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, dəstəklənməsi
Elm, texnologiya və innovasiyalar sahəsində beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlığın genişləndirilməsi

Mənbə: İqtisadiyyat Nazirliyi, 2018, economy.gv.az, 26.05.2019.

Bu qeyd olunan planların İqtisadiyyat Nazirliyi, Təhsil Nazirliyi tərəfindən birlikdə həyata həyata nəzərdə tutulur.

3.3. Məqsədli idarəetmə sisteminin inkişafı məsələləri

Sosialist ictimai-siyasi sistemin dərin böhranı və 1990-cı illərin əvvəllərində Sovet İttifaqı kimi böyük bir ölkənin parçalanması, digər postsovet ölkələrində olduğu kimi, Azərbaycanda siyasi xaos, iqtisadi fəlakət və sosial çöküntüyə gətirib çıxardı. O dövrdə ölkəmizə qarşı hərbi təcavüz, ölkənin ərazisinin 20 faizi işğal və erməni millətçiləri tərəfindən aparılan soyqırım siyasətinin və işğalının nəticəsində bir milyondan çox azərbaycanlının öz evlərindən köçürülməsi vəziyyəti daha da möhkəmləndirdi. 1990-cı illərin ortalarından başlayaraq, ölkəmizin ümummillə lideri Heydər Əliyevin rəhbərliyi altında məsələlərin həlli istiqamətində inamlı addımlar atılmağa başlandı. Birincisi, dövlət müstəqilliyimizin davamlılığı təmin edilmiş və ölkə daxilində siyasi sabitlik təmin edilmişdir-(Babayev İ.A. 2011: s. 79-92). Eyni zamanda makroiqtisadi tarazlığı tənzimləmək və hiperinflasiyanı aradan qaldırmaq üçün səmərəli addımlar atıldı və çətin sosial məsələlər böyük qətiyyətlə həll edildi. Azərbaycan karbohidrogen ehtiyatlarının xalqın xeyrinə istifadəsinin təməli həmin dövrdə "Əsrin müqaviləsi" nin

imzalanması ilə qoyulmuşdur. Eyni zamanda yaxşı düşünülmüş miqyaslı iqtisadi islahatlar başlandı. Sovet dövründən irəli gələn yeni azad rəqabət əlaqələri, bazar iqtisadiyyatı sisteminin formalaşdırılması üçün məqsədyönlü siyasət tədbirləri, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi və yeni əmlakın formalaşdırılması kimi mühüm dəyişikliklər ilə sovet dövründən irəli gələn idarəetmə sisteminin dəyişdirilməsinə yönələn hərtərəfli institusional dəyişikliklərin təməli bu dövrdə mülkiyyət əlaqələri dəqiq olaraq qoyulmuşdur. 2000-ci ildən sonra ölkəmizdə aparılan genişmiqyaslı islahatların daha da dərinləşməsi sürətlə inkişaf etmək üçün əlverişli imkanlar yaratmış və cəmiyyətimizin daha yüksək sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsinə qalxmasına imkan vermişdir. Ölkədəki investisiya mühitinin yaxşılaşdırılması üçün mühüm addımlar atılmış və dövlət rəhbərliyi müasir meyarlara uyğun yenidən qurulmuşdur-(Yusifov İ. F. 2017: s.248-259).

Dünya iqtisadi böhranı zamanı təbii ehtiyatların geniş miqyasda çıxarılması və ixracatı və Azərbaycanda iqtisadi artımla yeni bir təkən əldə edən iqtisadi artım dinamikası seçilmiş strateji xəttin uğurla həyata keçirildiyini göstərir. Son 10 ildə qeyri-neft sektorunda orta illik artım tempi demək olar ki, xeyli artmışdır. 2019-cu ilin yanvar ayında ölkə ötən ilin eyni dövrünə nisbətən 5929,5 mln manat və ya 2,9 faiz çox məhsul istehsal etmişdir. ÜDM istehsalının təxminən 45,9% sənayenin payına, 10,2 faiz ticarət, 5,6 faiz isə tikintinin payına düşür. Məhsul və idxala olan xalis vergilər isə ÜDM-in 6,4%-ini təşkil edir. Neft sektorunda iqtisadiyyatın əlavə dəyəri qeyri-neft sektorunda 3,2 faiz və 2,7 faiz artıb. Əhalinin adambaşına düşən ÜDM-i 601,1 manat təşkil etmişdir. Bununla yanaşı, yeni istehsal sahələrinin açılması və qeyri-neft sektorunda yeni iş yerlərinin yaradılması, nəqliyyat və kommunal infrastrukturun misilsiz inkişafı, müasir sosial infrastruktur müəssisələrinin yaradılması, o cümlədən yeni təhsil, səhiyyə və idman obyektləri bu dövrdə ölkəmizin ümumi dinamik və davamlı irəliləməsinin əsasını təşkil etmişdir-(www.socar.az)

Demokratik dəyərlərə əsaslanan yeni bir ictimai əlaqələr sisteminin formalaşması cəmiyyətin strukturunda əhəmiyyətli dəyişikliklərə gətirib çıxardı və vətəndaşların

ictimai-siyasi proseslərdə daha aktiv rol oynamasına şərait yaradıb. Ölkədə olan vətəndaş cəmiyyəti hazırda inkişafın fəal mərhələsini yaşayır. İnsan hüquqları, təhsil, səhiyyə, mədəniyyət, iqtisadiyyat, sosial məsələlər, ekologiya, gender və digər sahələrdə 2,700-dən çox QHT fəaliyyət göstərir və onların sayı daim artır. Son on il ərzində QHT-lər yaratmaq və onların potensialından səmərəli istifadə etmək üçün qanunvericilik bazasını təkmilləşdirmək üçün mühüm addımlar atılmışdır. QHT-lərə maliyyə mənbələrindən istifadə imkanını təmin etmək üçün lazımı mühit təmin edilmişdir. Bütün bunlar yaxşı düşünülmüş və məqsədyönlü bir siyasətin ardıcıl keçirilməsi nəticəsində mümkün idi.

Ölkənin rəhbərliyi, konsepsiyası və strateji sənədləri ilə qəbul edilmiş dövlət proqramları və onların praktiki həyata keçirilməsi bu siyasətin həyata keçirilməsi mexanizmi kimi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Hazırda 60 dövlət proqramı, strategiyası və konsepsiyası mövcuddur və bu, ölkəmizin ictimai həyatının bütün sahələrini inkişaf etdirməkdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Sərbəst bazar münasibətləri və siyasi plüralizmə əsaslanan və öz qaydalarına əsaslanan yeni bir sosial-iqtisadi sistem qurulmuşdur. Effektiv iqtisadiyyatın fəaliyyətinə uyğun infrastrukturun formalaşması sona çatır. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti "Azərbaycan - 2020: Gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyasının hazırlanması ilə bağlı təlimat vermişdir. Belə bir konsepsiyayı hazırlamağımız ölkəmizin inkişafın yeni bir mərhələsinə daxil olması ilə bağlıdır. Qazanılan nailiyyətlər ölkəmiz üçün daha yüksək hədəflər qoymağa və bu məqsədlərdən irəli gələn vəzifələri müəyyən etməyə imkan verir.

Azərbaycan 2020: Strateji baxım və əsas prioritetlər. Konsepsiyanın əsas mahiyyəti strateji baxımından mövcud imkanlar və resursları nəzərə almaq və davamlı iqtisadi artım və yüksək sosial rifah, effektiv dövlət idarəçiliyi və qanunun aliliyi ilə xarakterizə bir mərhələyə nail olmaq, ölkənin ictimai həyatında bütün insan hüquq və azadlıqlarının və vətəndaş cəmiyyətinin aktiv statusunun tam təmin edilməsindən ibarətdir.

2020-ci ildə Azərbaycan iqtisadi və siyasi cəhətdən inkişaf etmiş və rəqabətli ölkə olacaqdır. Konsepsiyada nəzərdə tutulan tədbirlər nəticəsində, dövrün sonuna ölkədə adambaşına düşən ÜDM-in həcmi 2 dəfədən çox artacaq və 13 min ABŞ dollarına çatacaq.

Ümumdünya Bankının ÜDM-in təsnifatına əsasən, 2020-ci ildə Azərbaycan "yüksək gəlirli ölkələr" qrupunun tam üzvü olacağı gözlənilir və onunla əlaqəli əsas səbəbi olan karbohidrogenlərin ixracından asılılığı aradan qaldırılmalıdır. Bu məqsədə nail olmaq üçün bazar iqtisadiyyatı şəraitində sağlam rəqabət təmin edən dövlət tənzimlənməsi, ixracata yönəldilmiş bir iqtisadiyyata çevrilməsi və enerji mənbələrindən daha səmərəli istifadəni təmin edən, yüksək əlavə dəyər yaradan və sosial-iqtisadi inkişafa kompleks yanaşma prinsiplərini əhatə edən sahələr əsas götürülür. Konsepsiya çərçivəsində ümumdünya məhsuldarlığının artması və innovasiyaların dominantlığı ilə xarakterizə bir mərhələyə keçid təmin edilməsi nəticəsində ölkənin iqtisadiyyatını səmərəliliyə əsaslanan iqtisadiyyata çevirmək planlaşdırılır. Eyni zamanda, iqtisadiyyatın strukturunu yaxşılaşdırmaq üçün məqsədyönlü tədbirlər həyata keçiriləcəkdir. Neft-qaz sektorunun və neft-kimya sənayesinin müasirləşdirilməsi, eyni zamanda qeyri-neft sənaye sahələrinin bölüşdürülməsi və inkişafı, alternativ enerji resurslarından istifadənin artırılması, ərzaq təhlükəsizliyinin gücləndirilməsi, genişləndirilməsi ticarətin və xidmət növlərinin inkişafı, xarici ticarətin və investisiya strukturunun təkmilləşdirilməsi prioritet sahələr olacaqdır-(İ.B. Əmirov, Z. E. Hacıyeva, 2015: s.172-179).

Konsepsiyanın əhatə etdiyi dövrdə qeyri-neft sektorunda illik ÜDM-də real artım tempi orta hesabla 7 %-dən çox olacaqdır. Hazırkı mərhələdə ən önəmli şərt iqtisadiyyatı genişmiqyaslı hala gətirmək, neft sahəsi üzrə əldə olunan gəlirlərdən asılı olmamaq şərtiylə, gələcəkdə qeyri-neft sektorunun inkişafının yüksək tempini saxlamaq, rəqabət qabiliyyətini artırmaq və ixrac imkanlarını inkişaf etdirməkdir. İnkişaf Konsepsiyasında "Azərbaycan 2020: Gələcəyə Baxın" adlı məqalədə iqtisadiyyatın ixrac istiqamətli modeli əsas götürülür və iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin

artırılması və strukturun təkmilləşdirilməsi qeyri-neft ixracını artıracaqdır. İnnovativ fəaliyyətin təşviqi və genişləndirilməsi ölkədə biliklərə əsaslanan iqtisadiyyatın formalaşması üçün əlverişli əsaslar yaradır.

Sənaye müəssisələrində planlaşdırma prosesi ümumi inkişaf hədəfləri (vəzifə mərhələsi) olan iyerarxiyanın formalaşması ilə başlanır; sistemin struktur elementləri üçün balanslaşdırılmış bir tapşırıq siyasəti şəklində bir müddət inkişaf planı və resurslarının ayrılması (planlaşdırma mərhələsi) şəklində davam edir. Vəzifə mərhələsinin məqsədi tətbiq üçün pul vəsaitlərinə yönəldilməli olan ən əhəmiyyətli qarşılıqlı məqsədlərin siyahısını yaratmaq və haqq qazandırmaqdır. Təşkilatın ilk mərhələsində kiçik müəssisələrin proqram təminatının tətbiq şərtlərində aydın hədəf planlaşdırma planları, istehsalçıların sektorun istehsal potensialını təqib etmək və artırmaq üçün meydan oxumalıdır-(İ.B. Əmirov, Z. E. Hacıyeva, 2015: s. 98-112).

Vəzifə mərhələsinin məqsədi tətbiq üçün pul vəsaitlərinə yönəldilməli olan ən əhəmiyyətli qarşılıqlı məqsədlərin siyahısını yaratmaq və haqq qazandırmaqdır. Təlimin birinci mərhələsində developerlər sektorda istehsal potensialının qiymətləndirilməsini izləməlidir və onu gücləndirməyə məcbur etməlidirlər-(İ.B. Əmirov, Z. E. Hacıyeva, 2015: s. 34-50).

Sənayedə proqram məqsədli idarəetmənin tətbiq edilməsi, layihələrinin səmərəli həyata keçirilməsi, vətəndaşların dəyişən tələbatlarına uyğun xidmətlərin göstərilməsi baxımından olduqca əhəmiyyətlidir. Son onillikdə informasiya kommunikasiya texnologiyalarının sürətli inkişafı ölkələrin əksəriyyətində e-idarəetmə təşəbbüslərinin genişlənməsinə imkan vermişdir. Bu isə dövlət qurumlarının daha səmərəli fəaliyyət göstərməsinə zəmin yaradır. Bu barədə Tədbirlər planında 5ci-bənddə isə qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsinə dair planlar qeyd olunub- (I.A. Babayev, 2002: s. 67-80).

Şəkil 11:ARDNŞ-nin məqsədləri



Mənbə: İqtisadiyyat və Sənaye Nazirliyi, Dayanıqlı inkişaf məqsədləri, 2015-2020

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən 2016-cı ildə yaradılmış Davamlı İnkişaf üzrə Milli Koordinasiya Şurası bu 17 ölkədə davamlı inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə və inkişafına nəzarət edir. Dünyanın ən böyük 50 neft şirkətindən biri olan SOCAR da davamlı inkişaf sahəsində dövlətin işində böyük rol oynayır. ARDNŞ üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən Davamlı İnkişaf Məqsədləri aşağıda təsvir olunur və ARDNŞ bu məqsədlər üçün verə biləcəyi və əldə edə biləcəyi töhfələrdir.

Sərfəli və təmiz enerji:

1. Enerji sərfiyyatında təbii qazın istifadəsinə üstünlük verilməsi üçün tədbirlərin görülməsi
2. Qlobal enerji sərfiyyatında alternativ enerji mənbələri və texnologiyaların istifadəsinin artımı üzrə tədbirlərin görülməsi
3. Azərbaycanda enerji xidmətlərinə çıxışın artırılması üzrə tədbirlərin görülməsi

Məqsədlər üçün tərəfdaşlıq:

1. Dövlətin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinə nail olmasında dövlət strukturları ilə sıx əməkdaşlıq

2. Əməliyyatların optimallaşdırılması və inkişafı üçün beynəlxalq əməkdaşlıqların qurulması
3. Ekoloji təmiz texnologiyaların istifadəsi

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bazar iqtisadiyyatı sisteminin hökm sürdüyü dövlətlərin proqnozlaşdırma, proqramların tərtibi və planlaşdırma praktikasında daha çox istifadə edilən metodlardan biri qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və onun tətbiq edilməsidir. Qeyd olunan metodun əhəmiyyəti inkişaf etmiş xarici ölkələrin bu və ya digər sahədə qabaqcıl iş təcrübəsinə malik olmaqla, mütərəqqi istehsal göstəricilərinə nail olmağa kömək edən amillərin müəyyənləşdirilməsidir. Firmanın inkişaf plan-proqramının tərtibində həmin metoddan istifadə edilməsi firmanın texniki-iqtisadi göstəricilərinə müsbət planda təsir etməyə bilməz. Effektiv metodların və idarəetmə vasitələrinin axtarışı təşkilatların daxili xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır, problemlərin vəziyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi onların tətbiqi zamanı ortaya çıxır.

Planlaşdırılmanın məqsədi-qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasının təmin olunması, qarşıda duran tapşırıqların icra edilməsindən ibarətdir. Ona görə də planda konkret situasiyaya plan və qərarların qəbulunda uyğunlaşma mexanizmi ön plana çəkilir. Müəssisələrdə belə mexanizmlərdən istifadə edilməsi uzunmüddətli və qısamüddətli planların bir biri ilə qarşılıqlı və sıx əlaqələrinə səbəb olur.

Menecer proqnozlaşdırmanı yerinə yetirdikdə, bir növ gələcəkdə baş verə biləcək riskləri də görmüş olur və bu mərhələdə riskə qiymət verilir. Əgər menecer proqnozlaşdırma ilə sistemli qaydada məşğul olursa, o halda belə proqnozlar müəssisələrin bütün fəaliyyət planlarına əsaslandırılmış yanaşmanı hazırlamaqda köməkçi vasitə rolunu oynayır.

İdarə və müəssisələrdə proqramlaşdırma üsulundan daha çox istifadə edildikdə burada proqram yönümlü yanaşmanın istifadəsi azalır və bir çox proqram eyni vaxtda tətbiq edildikdə və proseslər proqram vasitəsilə idarə olunduqda, təşkilatın effektivliyi ümumiyyətlə itir. Tədqiqat və təcrübələr onu göstərir ki, çox sayda proqramdan eyni period ərzində birlikdə istifadə olunması, həm idarəetmənin mürəkkəbləşməsinə, həm də keyfiyyətin aşağı düşməsinə səbəb olur.

Məqsədlərin müəyyən edilməsi və proqramın səviyyəsinin müəyyən edilməklə istehsalata tətbiqi çətin və eyni zamanda mühüm məsələlərdən biridir. Bu səbəbdən dolayı müvafiq tədqiqat proqramlarını və onun nəticələrini tətbiq etmək məsləhətdir.

Son illər Azərbaycanda tətbiq olunan uğurlu iqtisadi siyasət nəticəsində sənayeləşmə prosesi sürətləndi. Yaxşı düşünülmüş neft və qaz strategiyasının həyata keçirilməsi ölkənin davamlı maliyyə resurslarının formalaşmasına və mövcud sənaye potensialının səmərəli istifadəsinə kömək etmişdir. Sənaye müəssisələri və bu sferada xidmət göstərən sahibkarlar tərəfindən 2019-cu ilin yanvar-fevral aylarında 7,6 mlrd manatlıq və ya 2018-ci ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 4,6 % çox sənaye məhsulu istehsal edilmişdir və eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, qeyri-neft sektorunun məhsul istehsalında 15,5 % artma müşahidə olunmuşdur.

Sənaye məhsulunun 71,7% mədənçıxarma sektorunda, 22,7 % emal sektorunda 4,9 % elektrik enerjisinə, 0,7 % faizi isə su təchizatına və tullantıların təmizlənməsi və emal sahəsində istehsal olunmuşdur. Mədənçıxarma sektoru üzrə neftin hasilatı keçən ilin müvafiq dövrünün səviyyəsində qalmış, əmtəəlik qaz hasilatı isə 34,3% artmışdır. Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, su təchizatına və tullantıların təmizlənməsi və emal sektorunda istehsalın həcmi 2,3 % artmışdır. Ötən dövrlərdə sənaye müəssisələrində həm kapitalla, həm də fondlara yatırımların dinamik artımı müşahidə edilmişdir. Nəticədə son 10 il ərzində sənaye istehsalı 2,5 dəfə, tikinti materialları istehsalı, elektrik avadanlıqlarının istehsalı 2,1 dəfə, metallurgiya sənayesi 2,2 dəfə çoxalmışdır.

Məqsədli proqramların mənimsənilməsi zamanı bəzi məsələlər həll olunmalıdır.

- Müəssisənin texniki, təşkilati və sosial inkişafı məqsədli proqramların idarəedilməsi sistemi haqqında əsasnamə hazırlanması,
- Məqsədli proqramların ekspertizasını aparmaq üçün metodikanın hazırlanması,
- Məqsədli proqramların dərinləşməsinə lazım olan indekslər sistemi üçün metodik tövsiyələrin hazırlanması.

Sənayedə proqram məqsədli idarəetmənin tətbiq edilməsi, layihələrinin səmərəli həyata keçirilməsi, vətəndaşların dəyişən tələbatlarına uyğun xidmətlərin göstərilməsi baxımından olduqca əhəmiyyətlidir. Son onillikdə informasiya kommunikasiya texnologiyalarının sürətli inkişafı ölkələrin əksəriyyətində e-idarəetmə təşəbbüslərinin genişlənməsinə imkan vermişdir. Bu isə dövlət qurumlarının daha səmərəli fəaliyyət göstərməsinə zəmin yaradır. Bu barədə Tədbirlər planında 5-ci bənddə isə qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsinə dair planlar qeyd olunub.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən 2016-cı ildə yaradılmış Davamlı İnkişaf üzrə Milli Koordinasiya Şurası bu 17 ölkədə davamlı inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə və inkişafına nəzarət edir. Dünyanın ən böyük 50 neft şirkətindən biri olan SOCAR da davamlı inkişaf sahəsində dövlətin işində böyük rol oynayır.

Dissertasiya işinin araşdırılması nəticəsilə bəzi təkliflər irəli sürülə bilər.

- Şirkətin məqsəd və vəzifələrinin dəqiqləşdirilməsi,
- Proqramın tətbiq olunacağı sahələr üzrə hər bir sektorun sektorun istiqamətlərini və meyillərini müəyyənləşdirmək;
- Müasir standartlara cavab verən texnika və texnologiyalardan istifadə etmək;
- Praktikada cari sənaye potensialının səmərəli istifadəsi üçün məqsədli proqramın düzgün tətbiq olunması;
- Məqsədli proqram üzrə proqnozların işlənilib hazırlanması;
- Pilot layihələrin işlənilib hazırlanması, tətbiqi, nəticələrinin təqdimatı və analiz edilməsi;
- Layihə uğurlu alındığı təqdirdə, onu təkmilləşdirmək və müvafiq olaraq digər sektorlara tətbiq etmək.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi
2. Babayev İ.A., Menecment , 2011: s. 79-92
3. Fərhad Yusifov, Elektron idarəetmədə açıq mənbəli proqram təminatının istifadəsi imkanları, 2017
4. Şahbazov K. A. Məmmədov M. H., Menecment, Bakı, 2007,
5. Firmanın İqtisadiyyatı - Telman Hüseynov, Bakı 2009
6. Firmanın İqtisadiyyatı - Telman Hüseynov, Bakı 2009
7. Hüseynov T. Sənayenin iqtisadiyyatı. Bakı 2000
8. İ.B. Əmirov, Z. E. Hacıyeva, Menecment, Bakı 2015

Xarici dildə

1. Babayev I.A. Methods and techniquers of using knowledge base in regional project management. News of Azerbaijan High technical educational institutions. Bakı,2002,
2. Cavendish, P. and Martin, D.M., Negotiating and Contracting for Project Management, 1982,
3. Clark, F.D. and Lorenzoni, A.B., Applied Cost Engineering. Marcel Dekker Inc., 1985
4. Cleland, David J. and King, William R., Systems Analysis and Project Management. 2nd Edition, Me Graw-Hill Book Company, New York, 1975.
5. Kozlov A. S. Methodology of portfolio and program management: monograph, FLINTA,– 2011
6. Management - Theory & Practice by Dr. C.B. Gupta - Sultan Chand & Co., 2007
7. Managing in the Global Economy by Richard M. Steers, 2012

8. Principles & Practice of Management by Dr.L.M.Prasad - Sultan Chand & Sons
 9. Prof. Dr. Olaf Passenheim, Project Management 2009
 10. Project Management Body of Knowledge (PM BOK), Project Management Institute, Drexel Hili, Pennsylvania, 1987
 11. Teslenko P. Evolutionary development of project-oriented organization. Project Management -2013
 12. The Goal: A Process of Ongoing Improvement , Eliyahu M. Goldratt,Jeff Cox, 2004
-
1. Бабаев И.А. Концептуальная модель методологии управления проектами и развития производства. - Баку, Азербайджан, 2001,
 2. БлиновА. – Развитиепредпринимательства. «Экономист» № 6, 1993,
 3. Бородушко И.В., Лукашевича В.В., Основы менеджмента 2012
 4. Друкер П. Эффективное управление. М. 2003.
 5. Ефимова С. А Теория организации , 2012
 6. И.Н.Герчикова «Менеджмент». Москва 2004, с. 45-70
 7. Корпоративное управление, Мишурова И.В., Панфилова и.А., 2012
 8. Основы менеджмента, Бородушко И.В., Лукашевича В.В., 2012
 9. Семенов А., Набоков В. “Основы менеджмента, 2009

İnternet resursları:

1. www.stat.gov.az
2. www.socar.az
3. www.economy.gov.az -2019
4. <https://kayzen.az>
5. az.wikipedia.org
6. <http://www.socar.az/socar/az/company/regulations/socar-charter> 02.05.2019

ƏLAVƏLƏR

Cədvəl 1. Fəaliyyətdə olan sənaye müəssisələrinin sayı(mülkiyyət növlərinə görə), vahid

Göstərici	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bütün mülkiyyət növləri üzrə	2 794	2 650	2 508	2 514	2 527	2 534	2 583	2 561	2 582
Dövlət mülkiyyəti	569	549	537	562	564	560	577	573	529
Qeyri-dövlət mülkiyyəti	2 225	2 101	1 971	1 952	1 963	1 974	2 006	1 988	2 053
Xüsusi mülkiyyət	1 989	1 883	1 758	1 731	1 730	1 717	1 752	1 734	1 780
Kollektiv mülkiyyət	-	-	-	-	-	-	-	-	-
birgə (qarışıq) mülkiyyət	103	90	86	86	82	80	75	73	78
Xarici mülkiyyət	133	128	127	135	151	177	179	181	195
Mədəncixarma sənayesi	314	311	289	289	318	322	325	298	281
Emal sənayesi	2 103	1 909	1 791	1 795	1 764	1 762	1 778	1 775	1 826

Mənbə: www.stat.gov.az AR Dövlət Statistika Komitəsi, 2018

Cədvəl 2. Respublikada Fəaliyyət göstərən sənaye müəssisələrinin iqtisadi fəaliyyət növləri

Göstərici	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bütün sənaye (vahid)	2,508.0	2,514.0	2,527.0	2,534.0	2,583.0	2,561.0	2,582.0
Mədənçıxarma sənayesi (vahid)	289.0	289.0	318.0	322.0	325.0	298.0	281.0
Xam neft və təbii qaz hasilatı (vahid)	28.0	28.0	29.0	29.0	31.0	32.0	31.0
Emal sənayesi (vahid)	1,791.0	1,795.0	1,764.0	1,762.0	1,778.0	1,775.0	1,826.0
Qida məhsullarının istehsalı (vahid)	396.0	427.0	439.0	389.0	382.0	391.0	361.0
Toxuculuq sənayesi (vahid)	77.0	72.0	72.0	66.0	68.0	66.0	67.0
Dəri və dəri məmulatlarının, ayaqqabıların istehsalı (vahid)	20.0	21.0	23.0	22.0	23.0	21.0	27.0
Neft məhsullarının istehsalı (vahid)	8.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0
Kimya sənayesi (vahid)	76.0	73.0	70.0	72.0	69.0	75.0	81.0
Tikinti materiallarının istehsalı (vahid)	244.0	220.0	209.0	230.0	239.0	224.0	229.0
Metallurgiya sənayesi (vahid)	30.0	24.0	20.0	27.0	27.0	29.0	41.0
Maşın və avadanlıqlardan başqa hazır metal məmulatlarının istehsalı (vahid)	79.0	93.0	86.0	85.0	75.0	83.0	93.0
Elektrik avadanlıqlarının istehsalı (vahid)	45.0	38.0	39.0	40.0	41.0	43.0	48.0
Maşın və avadanlıqların istehsalı (vahid)	64.0	57.0	59.0	61.0	59.0	58.0	58.0
Elektrikenerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı (vahid)	216.0	215.0	220.0	223.0	239.0	239.0	228.0

Mənbə: www.stat.gov.az AR Dövlət Statistika Komitəsi, 2018

Cədvəl 7: Şirkətin SWOT analizi:

Strenghts (güclü tərəfləri)	Weaknesses (zəif tərəfləri)	Opportunities (imkanları)	Threats (təhlükələri)
<p>-Ölkə iqtisadiyyatında güclü rol oynayır.</p> <p>-İşçilərin sayı 70000 yaxındır.</p> <p>-"Azəri-Çıraqlı-Günəşli" və "Şahdəniz" də neft hasilatı və kəşfiyyat üzrə iri beynəlxalq layihələrdə səhmdar və dövlət təmsilçisidir.</p>	<p>-Texniki avadanlıqları və işçilərin təhlükəsizliyinin təmin olunması baxımından BP şirkətindən geri qalması.</p>	<p>-Dünyanın 20-dən çox ölkəsinin 30-dan çox şirkəti ilə 26 saziş imzalamış.</p> <p>-ARDNŞ və BP, Lukoil, Statoil, Neco,TOTAL şirkətləri arasında dünyanın ən iri qaz yatağı olan Azərbaycanda yerləşən "Şahdəniz" sahəsinin kəşfiyyatı, işlənməsi və hasilat pay bölgüsü haqqında saziş imzalanmışdır.</p>	<p>-Digər seçim enerjilərə yatırımların azlığı bazarda rəqibləri ilə vəziyyəti çətinləşdirir.</p> <p>-Dünyada baş verən iqtisadi məsələlərin neftin qiymətinə birbaşa təsiri</p>

Mənbə: <http://www.socar.az> Şirkətin fəaliyyətinin araşdırılması nəticəsi ilə.

Cədvəllərin siyahısı:

Cədvəl 1. Fəaliyyətdə olan sənaye müəssisələrinin sayı (mülkiyyət növlərinə görə),vahid.....	16
Cədvəl 2. Respublikada Fəaliyyət göstərən sənaye müəssisələrinin iqtisadi fəaliyyət növləri.....	17
Cədvəl 3. Regionlar üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı.....	18
Cədvəl 4. Müəssisələrdə Strateji planlaşdırma prosesi.....	35
Cədvəl 5. İdarəetmənin məqsədi.....	37
Cədvəl 6. İdarəetmə metodları.....	43
Cədvəl 7. Şirkətin SWOT analizi.....	47
Cədvəl 8. Dünya ölkələri və Azərbaycan üzrə neft hasilatı, 2015-2016-cı illər.....	54
Cədvəl 9. SOCARın iqtisadi göstəricilər.....	55
Cədvəl 10. Azərbaycanda neft hasilatı (qaz kondensatı da daxil olmaq şərtilə), min ton.....	56

Şəkillərin siyahısı:

Şəkil 1. Planların növləri.....	21
Şəkil 2. Müəssisənin təşkilati strukturlarının tipləri.....	27
Şəkil 3. Təşkilati strukturun növləri.....	27
Şəkil 4. Məqsədli proqramın hazırlanması mərhələləri.....	52
Şəkil 5. SOCAR Azərbaycan, 2017-ci il üzrə ölkə miqyasında neftin hasilatı, mln ton.....	56
Şəkil 6. SOCAR-ın xammal emalı.....	57
Şəkil 7. Qaz istehlakçılarının sayı.....	57
Şəkil 8. Boru kəmərlərinin faiz bölgüsü.....	58
Şəkil 9. SOCAR-da korporativ idarəetmə.....	61
Şəkil 10. SOCAR-ın İdarəetmə quruluşu.....	62
Şəkil 11. ARDNŞ-nin məqsədləri.....	68