

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Salehova Gülnar Həmid

**“Virtual müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması və qiymətləndirilməsinin
tətqiqi”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060509 – “Kompüter elmləri”

İxtisaslaşma: “İdarəetmənin informasiya texnologiyaları”

Elmi rəhbər:

dos. R.H.GÜLMƏMMƏDOV

Magistr proqramının rəhbəri:

f.-r.e.n., dos. T.Ə.ƏLİYEVƏ

Kafedra müdiri: akad. Ə.M.ABBASOV

BAKİ - 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
I FƏSİL. VİRTUAL MÜƏSSİSƏ VƏ ONUNLA BAĞLI ANLAYIŞLARIN ÜMUMİ TƏHLİLİ.....	7
1.1 Virtual müəssisə konseptinin ümumi analizi.....	7
1.2. Virtual müəssisənin yaranma tarixi və ona aid nümunələr.....	11
1.3. Virtual müəssisə və onunla bağlı anlayışların təhlili.....	14
II FƏSİL. VİRTUAL MÜƏSSİSƏNİN QURULUŞUNUN, STRUKTURUNUN TƏHLİLİ VƏ FƏRQİNİN ANALİZİ.....	23
2.1.Virtual müəssisələrin ümumi strukturu və xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirilməsi.....	23
2.2. Virtual Müəssisələrin quruluş imkanlarının analizi.....	34
2.3.Virtual təşkilatlarda məlumat texnologiyalarının şərhı.....	38
2.4. Ənənəvi müəssisə ilə virtual müəssisə arasında fərqlərin araşdırılması.....	40
III FƏSİL. VİRTUAL MÜƏSSİSƏ ÜÇÜN LAYİHƏLƏRİN HAZIRLANMASI VƏ BU ZAMAN SİSTEM YANAŞMANIN XÜSUSİYYƏTLƏRİNİN TƏTQİQİ.....	45
3.1. Qısa və tam miqyasda istehsal müəssisəsi üçün layihənin hazırlanması.....	45
3.2. Təşkilati dizaynın planlaşdırılması və uçotu.....	57
3.3. Müəssisənin dizayn metodları.....	63
3.4. Müəssisənin planlaşdırılması və dizaynında sistem yanaşmasının xüsusiyyətləri...74	
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	80
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏDBİYYAT SİYAHISI.....	82
ƏLAVƏLƏR.....	85
PEZİOME.....	86
SUMMARY.....	87

Giriş

Mövzunun aktuallığı. İnformasiya texnologiyaları sahəsində inkişafı ilə əlaqədar olaraq müəssisələrin funksiyalarının bir qismi və ya hamısı məlumat texnologiyalarına köçürülmüşdür. Nəticədə ənənəvi biznes strukturdan fərqli olaraq informasiya texnologiyalarının istifadə edən biznesin yeni modelin yaranmışdır. Hal hazırda müəssisələrin iş formalarının elektron mühitə daşılması səbəblərini aşağıdakı şəkildə sıralanır:

- Texnoloji irəliləyişlər: Komanda ilə ünsiyyət qurmağa kömək edən proqram dizaynında olan inkişaf virtualizasiya, intranet və ümumi məlumat bazalarının yaradılmasına imkan yaradır.
- Qlobal rəqabət: Virtuallaşdırma konsepsiyası qlobal rəqabətə olan marağı artırır.
- Ətraf mühit amili: İş yerindən uzaqlaşmaq arzusu amili və ya çirklənmə və digər ətraf mühit məsələləri daxildir.

Virtual müəssisələrin ortaya çıxması internet xidmətləri ilə yanaşı elektron ticarət və elektron biznes kimi yeni iş yolları ilə uyğun gəlir. Virtual müəssisə mövcudluğunun bəzi hissəsini və ya bütünü kommunikasiya texnologiyaları ilə yaradıldığı internet, simli və simsiz şəbəkələrə əsaslanan qurumlar, cəmiyyətlər və s. kimi buna bənzər quruluşlar İnternet, elektron biznes, elektron ticarət, rəqəmsal iqtisadiyyat, virtual mağaza konsepsiyaları virtual müəssisələri tamamlamaqlayan bir ünsür olmağından əlavə olaraq eyni zamanda virtual müəssisələrin alt qollarını təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqatın predmetinə müəssisənin struktur və funksional dəyişikliyi, dəyişikliyə və yeniliyə uyğun yeni konseptual çərçivə, müəssisədə səmərə və mənfəətinin artırılması üçün istifadə edilən metodların təhlili aiddir. İnternet və informasiya texnologiyalarından tətbiqi ilə reallaşdırılan virtula müəssisə alıcılar və satıcıları məkan anlayışı olmadan özündə birləşdirən bütün xərclərini azaldan və sərmayəyə ehtiyacı azaldan bir konsepsiya kimi başa düşmək olar

Bu işin tədqiqat obyektı isə məsafədən satışı texnologiyası, Virtual müəssisənin fəaliyyəti həyata keçirilməsini təmin edən bir proqram və avadanlıqlar kompleksidir.

Tədqiqat işinin məqsədi və vəzifələri.

Virtual müəssisələr işlərin və əməliyyatların həyata keçirilməsində paylama kanallarını, xidmət təminatçıları və müştəriləri içərisinə alan bir sistemdir. Belə bir sistemin yaradılmasındakı təməl fayda araşdırma koordinasiya və digər əməliyyatlara bağlı xərclərin müəssisənin rəqabət gücünü artıran şəkildə xarakterizə edilir. Virtual təşkilatlar, ənənəvi müəssisənin etdiyi bütün işləri edə bilər. Bununla yanaşı, ənənəvi müəssisələrdə olduğu kimi müştəri ilə qurulan əlaqəni təmin edə bilməməsi kimi xüsusiyyətlərə sahib olduğunu da qeyd etmək lazımdır. Virtual müəssisələr xüsusiyyətlərinin ən yaxşısı şəriklik etdiyi müəssisələrin ən yaxşı olduqları işləri birləşdirərək bir sinerji yaradan müəssisə şəklində olmasıdır. Bəzi müəssisələrdə virtuallıq bütün xərclərini azaldan və sərmayəyə ehtiyacı azaldan bir konsepsiya kimi, mövcud vəziyyətdə fəaliyyət göstərən və yeni qurulacaq olan iş yerləri üçün istifadə edilə bilməsi baxımından onun tədqiq edilməsi bu dissertasiya işinin əsas məqsədidir.

Tədqiqatda istifadə olunan informasiya bazası. İnformasiya sistemlərində istifadə olunan texnologiyalardan, kommunikasiya metodlarından, nəzəri və metodik əsaslı yerli və xarici alimlərin virtual təşkilat haqqında müddəalarından, hipermətn sistemləri, virtual müəssisə konsepsiyası və onun funksiyaları ilə bağlı nəşrlərdən, İnternet resurslarından istifadə edilmişdir. Qarşıya qoyulan tapşırıqların həllinə sistemətik yanaşma və statistik analiz üsulları həyata keçirilmişdir.

Dissertasiya mövzusunə uyğun elmi yeniliklər.

- Virtual müəssisə konsepti və onunla bağlı anlayışlar təhlil edilib sistemləşdirilmişdir.

- Virtual müəssisənin insanlara qazandırdığı üstünlüklər tədqiq olunmuşdur.

- Virtual müəssisədə alıcılar və satıcılar arasında kommunikasiyanın yaradılması üçün istifadə edilən məlumat texnologiyalar təhlil edilmişdir.

- Ənənəvi müəssisə ilə virtual müəssisə arasında fərqlər araşdırılmışdır.
- Virtual müəssisələrin ümumi strukturu, xüsusiyyətlərivə quruluş imkanları analiz edilmişdir.
- İstehsal müəssisəsi üçün layihənin hazırlanması və bu zaman sistem yanaşmasının xüsusiyyətləri öyrənilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Bir müəssisənin virtual ola bilməsi üçün interaktiv iş, məkandan müstəqil iş görmə xüsusiyyətlərinin olması vacib amillərdəndir. Bu xüsusiyyətlərə sahib olunması prosesində ünsiyyət texnologiyalarından maksimum səviyyədə faydalanmaq isə bir zərurət olaraq qiymətləndirilir. Kommunikasiya texnologiyaları, internet, mobil rabitə, rəqəmli televiziya, interaktiv məlumat maşınları kimi vasitələr buraya daxildir. Virtual müəssisənin səmərəli və effektiv təşkili əhəmiyyətli kommunikasiya metodlarının düzgün istifadə edilməsidir.

Tədqiqat prosesində əldə edilmiş nəticələr bir tezis formasında nəşr olunmuş, “İnformasiya iqtisadiyyatı və texnologiyaları” kafedrasında və magistrantların elmi-praktik konfransında aprobasiyadan keçirilmişdir.

Dissertasiyanın işinin strukturu giriş, üç fəsil, on bir paraqraf, nəticə, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı, əlavələr və xülasədən təşkil olunmuşdur. Ümumi məzmun 4 cədvəl, 1 sxem, 2 şəkil və 87 səhifədən ibarətdir.

Magistr dissertasiyasının “Virtual müəssisə və onunla bağlı anlayışların ümumi təhlili” adlı birinci fəslində virtual müəssisə konseptinin ümumi analizi, virtual müəssisənin yaranma tarixi və ona aid nümunələr, virtual müəssisə ilə bağlı anlayışların təhlili; “Virtual müəssisənin quruluşunun, strukturunun təhlili və fərqlərinin analizi” başlıqlı ikinci fəslində virtual müəssisələrin ümumi strukturu və xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirilməsi, virtual müəssisələrin quruluş imkanlarının analizi, virtual təşkilatlarda məlumat texnologiyalarının şərh, ənənəvi müəssisə ilə virtual müəssisə arasında fərqlərin araşdırılması; “Virtual müəssisə üçün layihələrin hazırlanması və bu zaman sistem yanaşmasının xüsusiyyətlərinin tədqiqi” adlı üçüncü fəslində isə qısa və tam

miqyasda istehsal müəssisəsi üçün layihənin hazırlanması, təşkilati dizaynın planlaşdırılması və uçotu, müəssisənin dizayn metodları, müəssisənin planlaşdırılması və dizaynında sistem yanaşmasının xüsusiyyətlərindən bəhs edilmişdir.

Sonda isə tədqiqat işinə uyğun nəticə və təkliflər verilmiş və istifadə olunan ədəbiyyat siyahısı qeyd edilmişdir.

I FƏSİL. VİRTUAL MÜƏSSİSƏ VƏ ONUNLA BAĞLI ANLAYIŞLARIN ÜMUMİ TƏHLİLİ

1.1. Virtual müəssisə konseptinin ümumi analizi

Bu gün informasiya texnologiyaları sahəsində inkişaf və biznes daha rəqabətli quruluşa çevrilmişdir. Müəssisələr müxtəlif informasiya texnologiyaları tətbiqləriylə funksiyalarının bir qismini və ya hamısını məlumat texnologiyalarına köçürmüşdü. Bu vəziyyət müəssisələrin dövrün tələbinə ayaq uydurmalarına köməkçi olur. Qloballaşma faktının da özünü hər istiqamətdə yaxşıdan yaxşıya hiss etdirməsi müəssisələri digər firmalarla rəqabət etmənin müxtəlif yollarını axtarmağa məcbur etmişdir. Bu çərçivədə biznesin struktur dəyişmələri göz önünə alınmış, informasiya texnologiyalarının istifadə etdiyi dəyişik quruluşlanma modelləri almışdır [9].

Virtual müəssisələrin ortaya çıxması internet xidmətləri ilə yanaşı elektron ticarət və elektron biznes kimi yeni iş yolları yaradır. Buna görə də, virtual müəssisələrin anlayışları və virtual müəssisələrin tərifləri haqqında danışılmalıdır.

Virtual sözü "sanmaq" kökündən çıxarılıb və lüğətdə "həqiqi bir yerə aid olmayan və təkcə zehində nəzərdə tutulan" hipotezdir. Daha aydın desək, "heç bir reallıq olmadığı halda mövcud olduğu düşünülmən" deməkdir. Elmi ədəbiyyatda virtual söz ilk dəfə kompüter mühəndisliyi sahəsində "virtual yaddaş", "virtual reallıq" kimi istifadə edilmişdir. Ədəbiyyatları nəzərdən keçirildikdə, virtuallığa aid bir çox təriflər meydana gəlmişdir.

Davidow və Malone " bir şeyin virtual ola bilməsi üçün başqa bir şeyin gücünü və qabiliyyətini ehtiva etməsi lazım olduğunu" şəklində ifadə edir. Virtuallıq konsepsiyası, bir müəssisənin istehsalının, idarəçiliyinin və iş fəaliyyətinin bir və ya daha çoxunun digər qaynaqlara ötürülməsi yolu ilə müəyyən edilir.

Virtuallaşma əllə tutulur şəkildə mövcüd olmadan təsiri şəkildə var olma və ya əllə tutulur şəkildə mövcüd olmadan gücün müdafiə olunması kimi açıqlanmaqdadır. Bir prosesin və ya bir şeyin virtuallaşdırılması onun gücünü qoruyaraq zaman və məsafə sərhədlərini yox etmək şəkildə istifadə olunur. Məsələn bir iş yerini, bir ofisi virtuallaşdırmaq tələb olursa, ilk öncə onun əsl gücünün nə olduğunu və necə olduğunu bilmək lazımdır. Eyni zamanda mövcud texnoloji vəziyyətin bunu edə biləcəyi səviyyədə olması vacibdir.

Hal-hazırda, virtual konsepsiyasının bir çox anlayışla əlaqəli olduğunu, daha ifadəli bir şəkildə desək, bir çox anlayışlarda fundamental dəyişikliklərin olmasına yol açdı. Virtual fəaliyyət, virtual idarəetmə, virtual ofis, virtual mağaza, virtual kitabxana, virtual reallıq, virtual söhbət, elektron dövlət, elektron hökumət, elektron məktəb, elektron biznes, elektron ticarət, elektron iqtisadiyyat, elektron jurnal, elektron poçt kimi əsas anlayışlar veriləcək nümunələrdəndir. Virtuallaşma eyni şəkildə müəssisələrə təsir edir və virtual müəssisə adlanan strukturların meydana gəlməsinə səbəb olur [7].

Virtual müəssisə üçün müxtəlif aspektlərindən müxtəlif təriflər mövcuddur. 1980-ci illərdən etibarən kompüter texnologiyasının inkişafı və İnternetin sürətlə istifadə edilməsi hal-hazırdakı mənası ilə artıq istifadə edilməyə başlanan yeni bir konsepsiyadır. Lakin, virtual müəssisə konsepsiyası ilə bağlı anlayışlar 1990-cı illərdə istifadəyə edilməyə başlamış və daha sonrakı vaxtlarda bu anlayışın tanınması ilə bağlı ədəbiyyatda çoxda böyük irəliləyiş olmamışdır. Göründüyü kimi müəyyən edilmiş təriflər bir qədər uzadılıb, məna baxımından bir-birlərini təkrar edirlər. Yeni tədqiqatlarda köhnə təriflər istisna olmaqla, yeni bir tərif çoxda görülməmişdir.

Malgorzata, virtual müəssisəni "ortaq məqsədləri olan və bu məqsədlərə çatmaq üçün mövcud qaynaqlarını paylaşan fərdlər və vahidlər" olaraq təyin etməkdədir. Bir digər tərif isə virtual müəssisələri "ənənəvi ierarxik idarəetmə və nəzarət anlayışı tətbiq olunan keçmiş dinamik müəssisələr bütünü" olaraq təyin etməkdədir (Burn, 2002). Ən

geniş tərifdə, virtual təşkilatlar; "Dəyişik coğrafi bölgədəki müstəqil müəssisələrin müəyyən bazar fürsətlərini qiymətləndirərək və ya müəyyən bir hədəfə çatmaq üçün müvəqqəti və ya davamlı olaraq sürətli bir şəkildə bir araya gələrək iş birliyi etmələri, qaynaqlarını birləşdirir, elektron əlaqə texnologiyaları ilə bir-birilərinə bağlanmaları, davamlı rabitə içərisində olmaları, işlərini koordinasiya edərək uyğun hala gəlmələri, müştərilərinə məhsul və xidmətlər təqdim etmələri deməkdir. "(Meter və Özyılmaz). Byrne, (1993) virtual müəssisənin bazardakı fürsətləri qiymətləndirə bilən müstəqil müəssisələrin sürətli bir şəkildə meydana gətirdikləri müvəqqəti bir şəbəkə olaraq təyin etmişdir. Davidow və Malone (1993), bir-birindən ayrı müəssisələrin geniş əlaqə şəbəkəsinin ortasında müxtəlif ortaq fəaliyyətləri reallaşdırdıqları bir birlik şəklində virtual müəssisələrdən bəhs etmişdir. Goldman, Nagel və Preiss, (1995) "e görə virtual müəssisə qarşılıqlı təsir içində olan müəssisələrin hamısının fayda təmin edəcəyi bir işi və ya müddəti reallaşdırmaq üçün meydana gətirdiyi bir biznes birliyi. Virtual müəssisə müxtəlif coğrafi bölgələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin müəyyən məhsulların istehsal olunması məqsədi ilə kommunikasiya texnologiyaları vasitələri ilə bir-birinə birləşdirilməsi və vahid bir müəssisə kimi uyğun bir şəkildə fəaliyyət göstərməsi kimi müəyyən edilir (Koçel, 2015). Zaim (2001), virtual müəssisələri ümumi məqsədlər üçün fəaliyyət göstərən kompüter və kommunikasiya şəbəkələri ilə bir-biri ilə əlaqələndirilmiş birdən çox biznes qurumlarının imkanlarını və resurslarını bir araya gətirməsi kimi qiymətləndirilir. Bu halda, bir-birinə bağlı müəssisələrin öz resurslarını saxlamaqla paralel müəyyən bir məhsul və ya xidmət təklif etmək üçün nəzərdə tutulub. Ahuja və Carley (1999), virtual təşkilat-kommunikasiya texnologiyalarından istifadə edərək bir-biri ilə ünsiyyət quran, uzunmüddətli ümumi maraqlara malik olan, bir-biri ilə məlumat mübadiləsi edən və bir-birinə uyğunlaşan tərəflərin yaratdığı geniş bir sahəyə yayılmış bir quruluş sayılır. Virtual müəssisə müəyyən bir ierarxik strukturda rolları, xidmətləri və virtual işçiləri olan bir virtual müəssisəyə istinad edir. Ənənəvi təşkilatdan fərqli olaraq, kompüter dəstəyi və kommunikasiya texnologiyaları vasitəsi ilə vaxt və

məkan məhdudiyətlərini aradan qaldıran təşkilatlardır. (Lipnack və Stamps, 1997). Virtual təşkilat, tərkibindəki işçilərin bir arada olmadığı, fərqli yerlərdəki müəssisələrin bir məhsul və ya xidmətin istehsal və marketinq mərhələlərində iştirak etdiyi, kompüter dəstəyi ilə hər an ünsiyyət halında olan və sanki tək bir müəssisə kimi müştərilərinə mal və xidmət təqdim edən bir-birinə bağlı müəssisələrin meydana gətirdiyi təşkilatdır (Atasever, 2005). Virtual müəssisə və ya virtual müəssisə deyildiyində xəyali bir müəssisə nəzərdə tutulur. Eynilə ənənəvi biznes kimi virtual müəssisələr də sahib olduqları avadanlığı, işçiləri və informasiya sistemləri, özlərinə xas müəssisə strukturları və normalarına, rəhbərlik prinsipləriylə mal və xidmət istehsalını məqsəd etmiş və mənfəətini ən üst səviyyəyə çıxararaq varlıqlarını davam etdirməyi hədəfləyən gerçək müəssisələr və ya müəssisələrdir. Bu müəssisələrə virtual deyilməsinin səbəbi isə birdən çox müstəqil müəssisənin iş prosesinə daxil olmasına baxmayaraq qıraqdan baxıldığı zaman tək bir müəssisə kimi fəaliyyət göstərməsidir. (Zaim, 2000).

Təriflərdən də aydındır ki, virtual müəssisələr bir-biri ilə fərqli işlərdə dəyər yaradacaq şəkildə birləşdirilməsi prinsipi üzərinə edilməkdədir. Bu çərçivədə virtual müəssisələr əsasında işlərin və əməliyyatların həyata keçirilməsində paylama kanallarını, xidmət təminatçıları və müştəriləri içərisinə alan bir sistem olaraq görülə bilər. Belə bir sistemin yaradılmasındakı təməl fayda araşdırma koordinasiya və digər əməliyyatlara bağlı xərclərin müəssisənin rəqabət gücünü artıran şəkildə xarakterizə edilməsidir (Kutsikos və Bekiaris).

Virtual təşkilatlar, ənənəvi müəssisənin etdiyi bütün işləri edə bilər. Bununla yanaşı, ənənəvi müəssisələrdə olduğu kimi müştəri ilə qurulan əlaqəni təmin edə bilməməsi kimi xüsusiyyətlərə sahib olduğunu da qeyd etmək lazımdır. Bəzi müəssisələrdə virtuallıq bütün xərclərini azaldan və sərmayəyə ehtiyacı azaldan bir konsepsiya kimi, mövcud vəziyyətdə fəaliyyət göstərən və yeni qurulacaq olan iş yerləri üçün istifadə edilə bilməsi baxımından uğurlu olduğunda qeyd etmək lazımdır.

Virtual müəssisələr xüsusiyyətlərinə görə, ən yaxşı olduqları iş ilə şəriklik etdiyi müəssisələrin ən yaxşı olduqları işi birləşdirərək bir sinerji yaradan müəssisə şəklində dəyərləndirilir. Virtual müəssisə mövcudluğunun bəzi hissəsini və ya bütünü kommunikasiya texnologiyaları ilə yaradıldığı internet, simli və simsiz şəbəkələrə əsaslanan qurumlar, cəmiyyətlər və s. kimi buna bənzər quruluşlar İnternet, elektron biznes, elektron ticarət, rəqəmsal iqtisadiyyat, virtual mağaza konsepsiyaları virtual müəssisələri tamamlamaqlayan bir ünsür olmağından əlavə olaraq eyni zamanda virtual müəssisələrin alt qollarını təşkil edir [13].

1.2 Virtual müəssisənin yaranma tarixi və ona aid nümunələr

1969-cu ildə Massachutets Institue of Technology-nin, məlumat şəbəkələri yaratmaq üçün qurduğu 40 nəfərlik qrupun məlumatların bir kompüterdən digər kompüterə ötürülməsi nümayişinin virtual müəssisələrin inkişaf müddətində əhəmiyyətli bir başlanğıc nöqtəsidir (Atasever, 2005).

Akkirmana (2004) görə, tarixən xüsusilə 1990-ci ildən etibarən informasiya və rabitə texnologiyalarında yaşanan sürətli inkişaf, müəssisələrin həm strukturlarında həm də işləri yerinə yetirmə tərzində dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Yaşayış dəyişikliyi və inkişafı müəssisə strukturlarını daha çevik edirdi. Strateji əməkdaşlıq qurma və şəbəkə müəssisəni kimi əməkdaşlıq müqavilələri müəssisələrin bazar fərsətlərini qiymətləndirməsini, yeni qabiliyyətlərə sahib olmasını, müştəri istəklərinə daha sürətli cavab verməsini təmin etdilməkdədir. Bu kimi əməkdaşlıq müqavilələri bir sonrakı mərhələ olan virtual müəssisələrin əsas təməlini meydana gətirməkdədir. İnternetdən daha çox istifadə edilməyə başlanması, məlumatlara söykənən məhsulların istehsalına başlanması, elektron bazarlarda marketinq fəaliyyətlərinin irəli getməsi, bazarların global bir sahəyə yayılması və elastiklik ehtiyacı kimi səbəblər virtual müəssisələrin ortaya çıxmasına imkan tanıyan başlıca faktorlardır. Elastiklik ehtiyacı virtual müəssisələrin meydana gəlməsində əhəmiyyətli səbəblərdən biridir. Müəssisələr

davamlı dəyişən şərtlərə ayaq uyğunlaşdırmaq və həyatda qala bilmək üçün elastik olma gərəyi duyurlar. Buna görə, əsas bacarıqlara sahib olmaq üçün başqa müəssisələr qurmaq və faydalanmaq ehtiyacı yaranır.

Lipnack və Stamps (2000), texnologiyada meydana gələn inkişafarla müəssisələrin iş etmə formalarının dəyişdiyini, bazardakı tələbə anında cavab verə bilmək üçün müəssisələrin yeniliklərə getdiyini vurğulamışdır. Tarcan(2000) Müəssisələrin iş formalarının elektron mühitə daşılması səbəblərini bu şəkildə sıralamışdır:

- Texnoloji irəliləyişlər: Komanda ilə ünsiyyət qurmağa kömək edən proqram dizaynının sürətindəki inkişaf, eləcə də virtualizasiya, intranet və ümumi məlumat bazalarının yaradılmasına imkan yaradır.

- Qlobal rəqabət: Virtuallaşdırma konsepsiyası qlobal rəqabətə olan marağı artırır.

- Ətraf mühit amili: iş yerindən uzaqlaşmaq arzusu, çirklənmə xəbərdarlığı və digər ətraf mühit məsələləri daxildir. Texnoloji inkişafda müəssisələrin yeniliklərə keçdikləri və yeni iş yolları axtarıldığı görülür. Bu yeniliklərə paralel olaraq virtual müəssisələrin ortaya çıxması aid edilmişdir.

Virtual Müəssisəyə nümunələr. 1994-cü ildə ABD-de qurulan Amazon.com bir elektronik ticarət saytıdır. Kitab satışı ilə başlayan amazon.com on illik bir müddət içərisində sürətli bir inkişaf göstərmiş və bu günki vəziyyətinə çatmışdır. Amazon.com bu gün yalnız kitab deyil elektronik məhsullar, ev alətləri, oyuncaqlar hətta təzə məhsullara qədər çatan geniş bir yelpikdə məhsul müxtəlifliyi təqdim etməkdədir. Elektronik ticarətdə cığır açan işlətmənin 2012-ci ilə qədər qazancının 61 milyard dollar çatdığı ifadə edilir [1].

Ebay, dünya üzərində ən çox seçilən, beynəlxalq, hər kəsin bir şeylər sata bildiyi eyni şəkildə də ala bildiyi bir alqı-satqı saytıdır. Ebay, fərqli cəmiyyətlərdən milyonlarla adamın istifadə etdiyi milyonlarla məhsulun satılıb alındığı bir virtual ticarət mərkəzidir. 100 milyonun üzərində üzvə sahib olan Ebayın illik gəliri 5 milyard dollara çatmışdır.

Amway Corporation dünyanın ən böyük doğrudan satış işlətmələrindən biri mövqeyindədir. 100-dən çox ölkədə fəaliyyət göstərir. Amway Corporation ölkədə ən çox bəyənilən onlayn ticarət saytlarından biridir.

American Onluna (AOL) dünyada 700 milyon istifadəçi sayı ilə ən böyük onlayn işlətmələrdən biri mövqeyindədir. AOL bu gün video, mobil texnologiyalar, reklam texnologiyaları və platformaları və açıq ekosistem olmaq üzrə dörd sahə üzərinə sıxlaşmış vəziyyətdədir.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən lalafo yaxşı bir virtual mağaza nümunəsidir. Elektronik alətlərdən, hədiyyəlik əşyalara, ev vəsaitlərindən avtomobil aksesuarlarına qədər az qala hər cür məhsulun satışını edən lalafo Azərbaycanın ən böyük onlayn işlətmələrindən biridir.

Türkiyədə Gittigidiyor.com, n11.com kimi onlayn bazar təqdim edən virtual işlətmələr alıcıları və satıcıları bir araya gətirir. Gittigidiyor, 2001-ci ildən bu yana 11 milyondan çox adamı bir araya gətirən Türkiyənin qabaqda gələn bazar yerlərindədir. Gittigidiyorda fərdi olaraq alış və satış edilə bilər və ya bir işlətmə olaraq burada onlayn mağaza əldə edilə bilər. Gittigidiyor.com 2011-ci ildə Ebay tərəfindən satın alınmışdır. Sahibinden.com-da yaxşı virtual bazar sahəsi nümunəsidir. Türkiyədə ən çox seçilən elan və alqı-satqı saytlarının başında gəlməkdədir. Sahibinden.com-un İstanbul və Ankara daxil olmaqla 1000-dən çox serveri var. Bu istiqamətlə infrastruktur sisteminin ən inkişaf etmiş işlətmələrdən biridir.

Dövlətin təqdim etmiş olduğu bir xidmət olan e-dövlət virtual müəssisə mənasında yaxşı bir nümunə olaraq göstərilə bilər. Bu veb saytı vasitəsilə vətəndaşlar bütün rəsmi işlərini həll edə bilərlər. Bütün nazirliklərə, müdirliklərə, məktəblərə aid məlumatlar və əməliyyatlar sayt üzərindən reallaşdırıla bilər. Bu sayədə dövlətin bütün müəssisələri bir araya gələrək sanki tək bir təşkilatdan iş edirmiş kimi əməliyyatlar icra edilə bilməkdədir.

1.3. Virtual müəssisə və onunla bağlı anlayışların təhlili

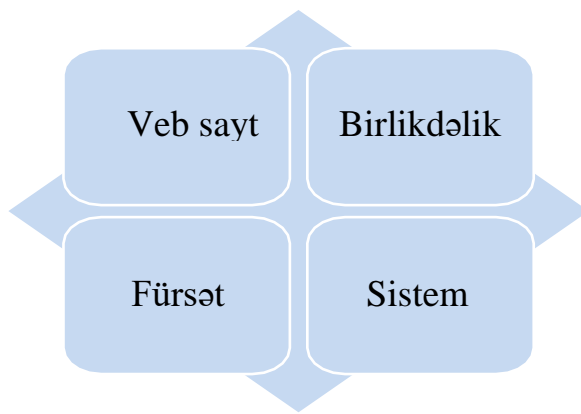
Virtual marketing prosesi. Elektron mühitdə şəbəkə vasitələrinin köməyi ilə marketing fəaliyyətinin aparılması "internetdə marketing" hesab olunur. İnternetdə marketing ənənəvi marketingin iki əsas sahəsini təsir göstərir. Bunlardan birincisi internetdə marketingin ənənəvi marketing fəaliyyətinin effektivliyini artıran mövqe olmasıdır. İkincisi internetdə marketing texnologiyasının bir çox marketing strategiyasını dəyişdirməsidir. Bu dəyişikliklər şirkətin rentabelliyini artırmaqla eyni zamanda daha çox müştəri dəyərinin yaranmasına gətirib çıxaran yeni iş modelləri yarada biləcəkdir.

Ənənəvi marketing prosesindən fərqli olaraq, virtual marketing prosesinin strukturu müxtəlif xüsusiyyətlərə malikdir. Marketing fəaliyyətinin virtual mühitdə həyata keçirilməsi əsas səbəb kimi göstərilə bilər. Lakin sürət virtual mühitdə böyük əhəmiyyət kəsb etdiyindən, fəaliyyətlərin davamlı yenilənməsi və inkişafı ilə bağlı bir zərurətdir. Elektron mühitdə istehlakçılar fəal iştirak edirlər və hər cür məlumatı həmin anda əldə edə bilirlər. Buna görə burada rəqabət olduqca yüksəkdir. Virtual mühitdə marketing fəaliyyətini həyata keçirmək üçün müəssisələr lazımi infrastrukturaya malik olmalıdırlar və internet mühitinin tələblərini yaxşı bilməli və tələblərə cavab verə bilməlidirlər. Göstərilən bu xüsusiyyətlərə malik olmaq üçün virtual marketing infrastrukturunun hazırlanması prosesinin əsas addımları aşağıdakılardır:

- Donanma baxımından kifayət olması
- Yüklənilə bilən olması
- Bir servis təminatçısının müəyyənləşdirmək
- Bir veb sayt yaratmaq və fəal istifadə etmək
- Elektron poçt ünvanına malik olmaq

4P (məhsul, qiymət, bölüşdürmə, təşviq) marketing komponentləri virtual marketing prosesində yeni komponentləridir. Bunlar 4S modelində ifadə edilir. Bir

virtual marketing qarışıq kimi, bu sahə veb və sistem komponentlərinə uyğun gəlir. Virtual biznezdə fürsət biznesin strategiyası və məqsədlərini müəyyənləşdirmə prosesində ortaya çıxır. Bazar araşdırması, potensial müştərinin komponentlərini, daxili təhlili, veb fəaliyyətinin strateji hesabat fürsətini təşkil edir. Müştərilərin nə gözlədiyini və veb saytdan istifadə edəcəyini müəyyənləşdirən suallar veb sayt tərəfindən verilir. Ənənəvi marketing strategiyaları və virtual marketing strategiyalarının birləşməsi digər vacib məsələdir. Nəhayət, virtual marketing üçün lazım olan texnoloji infrastruktur və idarəetmə yanaşması bu virtual marketing prosesinin tərkib hissəsinə daxil olmuşdur.



Virtual Marketing prosesi 4P modeli Elektron mühitdə marketing fəaliyyətini tətbiq etmək hədəf istehlakçıları genişləndirmək və yeni imkanlar yaratmaq, eyni zamanda yaxşı bir ünsiyyət şəbəkəsinə sahib olmaq, müştərilərlə ani təmas təmin etmək və müştəri anlayaraq ən qısa vaxt ərzində istənilən xidməti təmin etmək kimi bir çox üstünlüklərə sahib olduğunu vurğulamaq olar. İnternet və veb-səhifələr müştərilərin siyahılarını və üstünlüklərini müəyyən etmək, həmçinin məhsul və xidmətlərin təqdimatını təşkil etmək məqsədilə istifadə olunur

Virtual marketingdə 4S modelinin komponentləri olan fürsət, veb sayt, birlikdəlik və sistem turizm baxımından araşdırsaq işlərinde turizmə, virtual münasibətlərə istiqamətli olan marketing fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin baxımından nəzərə alınması nəticəsinə nail olmuşlar. Alipour (2011) tərəfindən İranda turizm ofisləri, akademik

müəssisələr və turizm müəssisələri rəhbərləri üzərindən edilən işlər, 4S modelinin bütün komponentlərinin turizm sektorunun inkişafında təsirli nəticəsi olduğunu bildirir.

Elektron Ticarət (E-Ticarət). Virtual müəssisələrin iş yeri olaraq ən çox seçilmiş iş forması olan elektron ticarətə yaxın olsa da , bir çox tərif müəyyən edilir. E-ticarət, kompüter şəbəkələri vasitəsilə məhsulların istehsalı, tanıtılması, satışı, ödənişi və paylaşılması edilir. Edilən əməliyyatlar yazılı mətnin, audio və video görüntülərin emalı və ötürülməsinə daxil olan rəqəmsal proseslər daxildir. Belə bir dəyər yaratmağı hədəfləyən bütün kommersiya əməliyyatları kimi ifadə edilir (Küçükyılmazlar, 2006).

DTT-nin (Dünya Ticarət Təşkilatı) tərifinə görə, elektron ticarət, malların və xidmətlərin istehsalını, reklamını, satışını və paylaşılmasını telekommunikasiya şəbəkələri vasitəsilə təmin edilməsidir. İstehsalçılar, istehlakçılar və ictimai qurumları və digər müəssisələr arasında elektron vasitələrlə biznes, idarəetmə və istehlak fəaliyyətlərinin icrası üçün strukturlaşdırılmış və strukturlaşdırılmamış biznes məlumatlarının paylaşılmasıdır. OECD (İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı) tərəfindən edilən bir tərifə görə isə, elektron ticarət, ümumi olaraq fərd və müəssisələrin mətn, səs və vizual imicləri əhatə edən rəqəmsal məlumatların ötürülməsinə söykənən kommersiya fəaliyyəti yerinə gətirməsidir.

Elektron ticarət ticarət fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə görə iki növə bölünür. bunlar; birbaşa elektron ticarət və dolaylı elektron ticarət şəklindədir. Sifarişlərin elektron mühitdə verilməsi ilə birlikdə çatdırılma əməliyyatlarının ənənəvi şəkildə edilməsi dolaylı elektron ticarət üsulu saymaq olar. Birbaşa elektron ticarət üsulunda isə, virtual məhsul olaraq da adlandırılan mücərrəd məhsulların və xidmətlərin sifarişi, çatdırılması və ödəmə əməliyyatların hamısı elektron şəkildə həyata keçirilir

Elektron ticarət saytlarının müxtəlifliyi onlar satdığı məhsul növləri ilə müəyyən edilir. Bunların içində aşağıdakı önəmli nümunələri göstərə bilərik.

- Fiziki məhsul satış saytları (Cd, kitab, ev alətləri, electron alətlər və başqa hər cür fiziki məhsullar)

• Virtual məhsul satış saytları (Rəsim, musiqi, oyun satışı saytları) onlayn məsləhətçilik saytları, məlumat satışı edən saytlar, maliyyə saytları (onlayn bankçılıq, birja vs.). Virtual məhsullar internet və digər ünsiyyət vasitələri ilə daşına bildikləri üçün, ödəmə edildikdən dərhal sonra müştəriyə çatdırıla bilməkdədirlər. Fiziki məhsul satışı edənlər, məhsul sifarişlərini və ödəmələrini elektron mühitdə aldıqdan sonra ən qısa müddətdə müştərinin ünvanına məktub ya da yük ilə məhsulları çatdırırlar.

Elektron ticarətin aşağıdakı üstünlükləri vardır.

- Doğru bazarı tapma rahatlığı,
- İnformasiyaya sürətli şəkildə çıxış,
- Böyük miqyaslı bazarlara çıxış,
- Maliyyə sərf edilməyən və sürətli ünsiyyət
- Yeni biznes imkanları,
- Dəstək tapmaq,
- Anbarlama xərclərinin azalması
- Biznes səmərəliliyinin təhlili,
- Qlobal sahədə fəaliyyət göstərmə,
- Məntiqilik olmağı,
- Rəqabətli üstünlükləri,
- İnformasiya mənbələri,
- Müştəri rəyləri,
- Marketing imkanları
- Əməkdaşlıq və ortaqlıqlar
- Satıcı dəstəyi
- Şəbəkə imkanı

Elektron biznes (E-biznes). Bir müəssisənin mövcud müştərilərinə və potensial müştərilərinə rəqiblərindən daha üstün dəyər vermək məqsədi üçün:

- Yeni bir iş sistemi yaratmaq,

- Mövcud bir iş prosesini inkişaf etdirmək,
- Bir yenilik ixtira etmək üçün elektron şəbəkələrin və oxşar texnologiyaların imkanlarından istifadə kimi müəyyən edilə bilər.

Elektron biznes kompüter şəbəkələri vasitəsilə bizneslə bağlı prosesləri həyata keçirən şirkətlərə istinad edir. Başqa sözlə, ən sadə tərif ilə elektron mühitdə biznesin reallaşdırılması rejimi kimi müəyyən edilir (Canbaz, 2006)

Elektron biznesin keçid dövrünü və sürətini təyin edəcək amillər aşağıdakılardır:

- Bazar şəraiti,
- Məhsul xüsusiyyətləri,
- Kompüter şəbəkələrinin biznes prosesini sürətləndirmək və asanlaşdırmaq üçün müvafiq kanal olmasıdır.

İnternet, intranet və xüsusilə veb texnologiyalardan istifadə etməklə elektron biznes; hər cür işi elektron şəkildə aparma konsepsiyası sayılır və aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir (Schulze və Baumgartner, 2001):

- Mövcud müştərilərin saxlanması,
- Yeni müştərilər qazanmaq,
- Müştərilərlə münasibətləri inkişaf etdirmək,
- İnformasiya xidmətləri ilə müştərilərə ən qısa müddətdə əlaqə yaratmaq,
- İstehsalatda və hər cür iş prosesində xərclərin azaldılması və səmərəliliyinin artırılması.

Elektron mühitdə həyata keçirilən kommersion fəaliyyəti İngilis dilindən tərcümədə e-ticarət, e-biznes elektron ticarət sözləri deməkdir. E-biznes elektron mühitdə marketinq, kommunikasiya, satış eyni zamanda dəstək, e-ticarət marketinqi daxil olmaqla marketinq, sifariş, ticarətdən əldə edilən e-ticarət konsepsiyası kimi bütün fəaliyyətləri əhatə edən elektron ticarət anlayışıdır. Başqa sözlə desək bir məhsulun elektron mühitdə alınması və satışı deməkdir. (Uzunoglu, 2002).

Elektron ticarət. Elektron ticarət , elektron biznes konsepsiyasının bir alt qrupu olaraq qəbul edilir. Elektron ticarət, elektron mühitdə hər cür mal, məhsul, xidmət və məlumatın onlayn marketinq, sifariş alma, ödəmə və paylama dəstəyi, həmçinin satış sonrası dəstək, məsləhət xidmətləri kimi ticarət fəaliyyətlərinin geniş spektri kimi ticarət fəaliyyətlərini əhatə edir. Elektron biznesin elektron ticarətdə təsvir olunan tədarük zəncirinin idarə edilməsi məsələlərini, eləcə də vebdə, məhsullarda lazımi vaxtda və ən aşağı qiymətlərlə müştəri münasibətlərinin idarə olunmasını nəzərdə tutan bir quruluşdur.

Elektron biznesin tərifinə baxarsaq, bir növ müəssisələrin virtualizasiyası olduğunu ifadə etmək olar. Çünki hər iki halda müəssisələrin biznes prosesləri elektron mühitdə həyata keçirilməlidir. Elektron biznes şəklində fəaliyyət göstərən müəssisələrin bu şəkildə həyata keçirdiyi virtual bir iş olduğunu söyləmək yanlış olmaz.

Elektron bazar. Bir-biri ilə tanış olmayan və bir-birlərini bilməyən elektron alıcılar və satıcılardan ibarət olan elektron bazar da virtual bazar, e-bazar və ya şəbəkə bazarlığı adlandırıla bilər. Elektron bazarda alıcılar və satıcılar bir-biri ilə ortaq bazar vasitəsilə ünsiyyət qurmağa və burada fəaliyyət göstərməyə imkan verir. Elektron bazarlar elektron ticarətin bütün mərhələlərində həyata keçirilən əməliyyatların dolayı və ya birbaşa yerinə yetirilməsinə imkan verən sahədir.

Elektron bazarlarda, məsələn, fiziki bazarlarda olduğu kimi, alıcılar və satıcılar pul vəsaitlərinə qarşı bir məhsul və ya xidmət satırlar. Yalnız fərq elektron bazarda elektron imkanlara malik olmasıdır. Elektron bazarın əsas komponentləri müştərilər, satıcılar, məhsul və xidmətlər, vasitəçilər, infrastruktur sistemi, digər biznes tərəfdaşları və dəstək xidmətləri şəklindədir (Özer, 2006)

Müştərilər; elektron mühitdə pul vəsaitini ödəyə bilən istəyən kəs ola bilər. Lakin, biznes böyük miqyaslı mübadilələri həyata keçirən müştərilərdən ibarət olan biznes olur. Satıcılar dedikdə isə yeni məhsulları elektron formada təklif edən biznes və ya fərdlərdir. Məhsullar elektron bazarlarda satılan bütün növ mal və xidmətlərdir. Elektron

bazar dedikdə buraya bir infrastruktur sistemi, kompüter proqramı, avadanlıq, şəbəkə və s. daxildir.

Elektron bazarlarda ön üz alıcılar və satıcıların bir araya gəldiyi yer kimi müəyyən edilə bilər. Bunlardan bəziləri müştəriyə rast gəlinən veb saytlar, interfeyslər və ya axtarış motorlarıdır. Arxa üzdə isə arxa fonda olan hissələr, ödənişlər, hesablar, qablaşdırma kimi biznes prosesləri həyata keçirilir. Vasitəçilər onlayn alıcılar və satıcılar bir-birini tapmaqda kömək edən online bazarlar yaradır. Digər tərəfdaşlar elektron mühitdə əməkdaşlıq edən müxtəlif iş ortaqlarıdır. Məsələn: Nəqliyyat.

Dəstək xidmətləri məlumat və sənədlər kimi məsələlərdə dəstək verən xidmətlərdir.

Virtual müəssisələrin kommersiya fəaliyyətlərini aparan sahələr virtual bazar və elektron bazar şəklində ifadə edilən bazarlardır. Elektron bazarlar sənaye sahəsində alıcılar və satıcıları ünsiyyətinə imkan verən elektron medialardır. Bu bazarların ən xarakterik xüsusiyyətləri onların sürətidir. Digər vasitələrdə birdən çox alıcı və ya tək alıcı və eyni şəkildə satıcı var. Burada birdən çox satıcılar və alıcılar eyni anda bir birləri ilə ünsiyyətdədirlər. Virtual müəssisə çox sayda müəssisədən və biznesdən ibarət olan təşkilatdır. Bu baxımdan Biznes müəssisələri və hər bir müəssisə bir çox virtual müəssisənin üzvü ola bilər. Bütün virtual müəssisə üzvləri lazım olan giriş və çıxışları müəyyənləşdirir, ancaq biznes müəssisələri yalnız elektron bazarda müştərilərdən məlumat əldə edə bilərlər. Bu səbəbdən bir virtual müəssisə elektron bazarda müştəriyə xidmət və ya məhsul təqdim etsə, ən az bir biznes müəssisəni bu virtual müəssisənin üzvü olmalıdır. Əks təqdirdə, bir virtual müəssisə yalnız biznes təşkilatlarını özündə birləşdirsə, onda o bazarda digər qurumlara görə təchizatçı kimi çıxış edir. Dünyada Ebay, American Online, Aliexpress, Alibaba kimi veb saytlar, Azərbaycanda Lalafo, from.ae kimi veb saytlar, alıcı və satıcıları görüşdürən və birlikdə iş görmələrini təmin edən elektron bazara verilə bilən başlıca nümunələrdəndir.

Elektron ödəniş sistemləri. Ödəmə, ticarət sisteminin necə ayrılmaz bir parçası isə elektron ödəmə sistemi də elektron ticarətin ayrılmaz bir hissəsidir. Elektron ticarətin

yayılması ilə birlikdə ənənəvi ödəmə sistemləri tərəfindən yerinə yetirə bilməyən yeni maliyyələşdirmə ehtiyacları ortaya çıxmağa başladı. Məsələn, satın alma birlikləri insanlar arasında onlayn şəkildə çıxış etməsi meydana gəlmişdir və insanlar arasında istifadə ediləcək bir elektron ödəmə sisteminə ehtiyac yaranmışdır. (Sumanjeet, 2009). Virtual təşkilatlardakı ticarət elektron ticarət çərivəsində daxildir və bu səbəblə elektron ödəmə sistemləri mövzusu virtual müəssisələr üçün əsas mövzulardan biridir.

Bu məqsədlə üç və ya daha çox iştirakçı arasındakı transfer əməliyyatlarından qaynaqlanan fon və ya qiymətli kağızlar axınının reallaşdırılmasını təmin etmək məqsədiylə edilən mübadilə ya da razılaşma əməliyyatları üçün lazımlı infrastrukturunu təqdim etmək üçün və ortaq qaydaları olan quruluşdan təşkil olunmuş ödəniş sistemi yaradılması elektron mühitin əsas problemi idi.

Elektron ödəmə, telekommunikasiya şəbəkələri və şifrələmə daxil olmaqla məlumat və rabitə texnologiyalarını istifadə edən bir ödəmə xidməti olaraq təyin olunmuşdur (Moertini vd., 2011).

Vioque (2002) ödəmə sistemləri, yeni ödəmə sistemləri və elektron ödəmə sistemləri şəklində iki yerə bölünür. Yeni ödəmə sistemləri kimi, POS şəklində qısaltılan point of sale, cib telefonu vasitəçiliyi ilə ödəmə, ağıllı kartlar, internet xidmət təminatçısı şəklində sıralamışdır. Elektron ödəniş sistemləri virtual kredit kartlı sistemlər və e-pul modeli kimi ifadə edilir.

Kredit kartları və buna bağlı olaraq virtual pos sistemləri, elektron ticarət saytlarında əksəriyyət alıcı tərəfindən istifadə edilən ödəmə üsuludur. Bank kartları, təslimatda nağd ödəmə, poçt vasitəsi ilə pul köçürməsi, cib telefonu üzərindən sms fakturası ilə ödəmə, hədiyyə kartlarının istifadə edilməsi, kredit kartı ballarının istifadə edilməsi, bəzi ölkələrdə olan birbaşa hesablar vasitəsilə ödəmə kimi bir çox elektron ticarət ödəmə üsulu də vardır. Məhsulun satışının edilməsi ilə ödəmənin eyni anda edilməsi kredit kartının vaxtının bitmiş olması, ya da aktiv halda olmaması kimi mənfi halların ola bilməsi ehtimalına qarşı lazımi bir tədbirdir.

Virtual POS (point of sale, satış nöqtəsi) dedikdə isə internet üzərindən təlimat verilərək bir mal və ya xidmətin, alıcı və satıcının bir araya gəlməsinin çətin olduğu hallarda, satın alınmasını mümkün hala gətirən bir proqram şəklində ifadə olunur. İstehlakçılar onlayn ödəniş etmək üçün kredit kartına və ya nağd kart məlumatlarına daxil edə bilirlər. Ona görə də burada başqa heç bir fiziki POS-a ehtiyac duyulmur.

Elektron ödəniş elektron ticarətinin mövcudluğu etibarlılığı və dəyəri baxımından xüsusiyyətlərini ifadə edir. Elektron ödəniş metodları kredit kartı, nağd kart, mobil ödəniş, broker xidmətləri, onlayn bank xidmətləri, elektron pul və s. daxildir. Mobil ödəniş mobil telefonda SMS vasitəsilə baş verir. Paypal, Bkm Express kimi vasitəçilik xidmətləri, müəssisələrin təklif etdiyi xidmətlərdir. Onlayn bank xidmətləri bankların müştərilərinə müxtəlif proqramlarla təklif etdiyi onlayn filial proqramı kimi təsvir edilə bilər. Elektron pul elektron alış-veriş üçün istifadə edilən və pullu bir kompüter vasitəsi ilə rəqəmsal bir mühitdə saxlanılan pul növüdür.

FƏSİL II. MALIYYƏ TƏHLÜKƏSİZLIYININ TƏMINATINDA MONETAR SIYASƏTİN ROLU

2.1.Virtual müəssisələrin ümumi strukturunu və xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirilməsi

Virtual müəssisələrin ümumi strukturunu və xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirərkən, "Bu müəssisələr üçün nə lazımdır? deyərək bir sual yaranır. Günümüzün iş mühitində internet istifadəsinin yayılması, şəbəkələşmə və bir-birinə bağlılıq, elastiklik ehtiyacı, virtual olaraq bazarlara bilən məlumat əsaslı məhsulların mövcudluğu, bazarın və qaynaqların qlobalaşması və dəyişən rəqabət şərtləri virtual təşkilata olan ehtiyacı əsas etibarilə iki təməl səbəbə bağlamaqdadır.

Bunlar rahatlıq və məhsuldarlıq şəklindədir (Ölçer və Özyılmaz, 2007).

Elastiklik, müəssisələrin ekoloji dəyişikliklərə, yeni bazar imkanlarına və müştəri tələblərinə dərhal cavab verə biləcək bir quruluşa sahib ola bilmək üçün ən yaxşı olduqları sahələrə üstünlük verməsi şəklində təyin oluna bilər. Beləliklə, müəssisələr öz ehtiyaclarını həyata keçirə biləcəklər və daxili strukturlarında əlavə vahid yaratmayacaqlar. Məhsuldarlıq ən az çıxışla ən az girişlə əldə edilən vəziyyət kimi müəyyən edilə bilər. Biznes tərəfdaşları xərcləri, imkanları və resursları ilə paylaşaraq fəaliyyətləri birlikdə yerinə yetirməkdə və miqyaslı iqtisadiyyatı və mütəxəssisliyi üstünlüklərindən faydalanaraq məhsuldarlıqlarını artırmaqdadırlar (Meter və Özyılmaz, 2007).

Bu iki tələb virtual müəssisələrin strukturunu və xüsusiyyətlərini müəyyən edən əsas elementlərdir. Virtual müəssisələr bu iki təməl ehtiyaca cavab verəcək şəkildə üç əhəmiyyətli ünsürü əsas götürərək strukturlarını meydana gətirməkdədirlər. Bunlar rejimlilik, heterogenlik və kiber təbliğatdır. Virtual müəssisələrin müştəri yönümlü proseslərə fokuslanmağı təmin edən, mərkəzdənqaçma qərar qəbul edə və məsuliyyətinə

sahib, fərqli qanuni müəssisələrə aid ola bilən olduqca kiçik və idarə oluna vahidlərdən əmələ gəlməsi bu müəssisələrin rejimlik istiqamətini açıqlamaqdadır. Müəssisə vahidlərinin güc və qabiliyyətlərini göz qarşısında saxlayaraq, fərqli lakin tamamlayıcı performans profilinə sahib olması bu müəssisələrin heterogenlik istiqamətini müəyyən etməkdədir. Müəssisə vahidlərinin kiber mühitə və zamana yayılmış olması isə bu müəssisələrin struktur xüsusiyyətlərindən üçüncüsünü təşkil edir (Meter və Özyılmaz, 2007).

Virtual müəssisələrdə ümumi yaradıcı metodlar və texnikaların istifadəsi, kompüter faylları və bu faylların network yığınlarının məlumatların qaynağı olaraq istifadə edilməsi, qarşılıqlı ünsiyyət və qarşılıqlı yüksək səviyyədə olması bu müəssisələrin struktur xüsusiyyətlərindən bəzilərini meydana gətirməkdədir. (Keçecioglu ve Kelgökmen, 2004) Bundan əlavə, ciddi bürokratiyanın əvəzinə daha az bürokratiya deməkdir ki, "ad-hokratiya-adhokratiya" prinsipi bu müəssisələrin struktur xüsusiyyətlərinə daxildir. Dinamik quruluş, fərdlərin gücləndirilməsi, yüksək səviyyədə fərdi qabiliyyət və intellektual informasiya bu müəssisələrin struktur xüsusiyyətlərini meydana gətirən digər ünsürlərdir (Kutsikos və Bekiaris, 2007). Ayrıca kompüter şəbəkələrinin yayılması, virtual müəssisələrin struktur olaraq elastik və axıcı xüsusiyyətlər daşmasına töhfəsini verir (Akın, 1998). Birdən çox müstəqil müəssisənin bir yerə gəlməsindən ötrü məsafə olaraq bir-birinə uzaq müəssisələrin meydana gətirdiyi dağınıq bir quruluş virtual müəssisə anlayışının təbiətini ortaya qoyan bir xüsusiyyət olaraq göstərilə bilər. Virtual təşkilat, arxa planda işlərini icra edən birdən çox müəssisənin sanki tək bir müəssisə kimi fəaliyyət göstərməsi və bunun nəticəsində müəssisənin fiziki məkandan müstəqil olaraq təyin olunması formasında ifadə edilir. Virtual müəssisə anlayışının digər izahı da, bu müstəqil müəssisələrin qaynaqlarını və bacarıqlarını bir yerə gətirərək ortaq bir məqsəd istiqamətində fəaliyyət göstərməsidir. Virtual müəssisə anlayışının bir başqa açıqlaması isə, söz mövzusu müstəqil müəssisələrin uyğun bir şəkildə fəaliyyət göstərməsini təmin edən kompüter şəbəkələri

olaraq açıqlanmaqda və bu sayədə virtual təşkilatların, istehsalçıları, təchizatçıları, müştəriləri və istehsala əlavə dəyər qatan bütün nümayəndələri ilə əməkdaşlıq daxilində bərabərcə fəaliyyət göstərməsidir.

Virtual təşkilatlar, müəssisənin prioritetlərinə və məqsədlərinə görə informasiya texnologiyalarına istiqamət verərkən və xəbərdarlıq edilərkən, bu mövzuda mütəxəssis olan insanların meydana gətirdiyi bir şəbəkəyə dayanır. Virtual müəssisələrdə ənənəvi ofis yoxdur. Onlar virtual şəbəkələrdə və ya virtual iş yerlərində fəaliyyət göstərə bilirlər. Burada müəssisənin strukturu olduqca çevikdir. Fərqli növdən bacarıqlara sahib olan iştirakçılar, fürsətləri qiymətləndirmək üçün sürətli bir şəkildə bir çoxluq yaradır. Firsətlər qiymətləndirildikdən sonra öz missiyasını tamamlayırlar. Virtual müəssisənin düzgün bir şəkildə işləyə bilməsi üçün müəssisənin quruluş və mədəniyyətinin dəyişməyə ehtiyacı vardır. Qrup liderləri məlumatı idarə edə biləcək və işlərin reallaşmasında asanlıq təmin edə biləcək insanlardan seçilməlidir. Virtual qrupu inkişaf etdirmək və idarə etmək həm qrup inkişaf etdirmədə həm də virtual qrup texnologiyasında mütəxəssis olmağı tələb edir. Virtual quruluşun strukturunu ortaya qoymaqda bir sıra ölçülər var. Virtual müəssisənin strukturunun ölçüləri aşağıdakılardır (Yılmaz, 2004):

Məqsədin xüsusiyyətləri: Üzvlər arasındakı münasibətlər müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün bir-biri ilə uyğunlaşdırılır. Məqsədləri aydın və hərtərəfli şəkildə başa düşülməlidir.

Formallaşdırma: Müəssisə üzvləri arasında əməkdaşlıq şüurla həyata keçirilir. Əlaqələrin strukturu müəyyən edilir, yenidən və açıq şəkildə qurulur.

Modulyarlıq: Virtual müəssisələr inteqrasiyanı nəzərdə tutan müştəri mərkəzli prosesləri əhatə edir. İdarəetmə yüksək vahidlərin toplanması ilə qurulur. Bu vahidlər mərkəzi qərar vermə qabiliyyəti və məsuliyyətləri ilə xarakterizə olunur.

Heterogenlik: Güclü və qabiliyyətlərini nəzərə alaraq, müxtəlif performans profillərinə malik müəssisəni elementlərin ölçüsü. Time and Place Spread: Zaman və yer üzündən yayılmış müəssisənin elementlərinin ölçüsü.

Məqsəd: bir araya gələn və birləşən qüvvə kimi qəbul edilən virtual müəssisəni elementləri müvəqqəti olaraq bir araya gətirən yeni bir müəssisənin yaranmasına təşviq edən bir məqsəddir.

Konsolidasiya: Mövcud maneələrin aradan qaldırılması və ya məhdudiyətlərin ləğv edilməsi, birləşmə və ya struktur dəyişikliyi ilə bir istiqrazın yaradılması deməkdir.

Limit: Faktiki sərhədlərin açıq şəkildə görülmə biləcəyi halda, heç bir sərhəd yoxmuş kimi virtual müəssisəni elementlərin fərqli formada olduğunu göstərən bir əlamətdir.

Texnologiya: Virtual müəssisə sindromu qurmaq və göstərməyə imkan verən asanlaşdırıcı vasitədir.

Mürəkkəblilik və müxtəliflik: Onlar bir-birindən fərqli elementlərdi ki, müəssisə tərəfindən eyni vaxtda qayğı göstərilməlidir.

Qeyri-müəyyənlik və ya gözlənilməzlik: Təsəvvür etmə davranışı işin, işlərin elementlərin keyfiyyətlərini dəyişir.

Qarşılıqlı asılılıq: Bir komponent iş vəziyyətində bir-birinə aid olan dəyişiklikləri yaradan elementlərin və keyfiyyətlərin bütövlüyüdür.

Virtual müəssisəni strukturlarda üç əsas element strateji pik, strateji istehsal vahidləri, fəaliyyət səviyyəsi vardır. İki əsas proses, xüsusilə strateji istehsal vahidlərinin istehsalı və marketinq funksiyaları qeyd olunur. Fəaliyyətin səviyyəsini girişləri həyata keçirənlər, bu girişləri çıxış qayıdış və çıxış paylama fəaliyyətləri ilə təşkil edirlər. Virtual Müəssisənin strukturunda strateji pikinin rolu aşağıdakılardan ibarətdir.

- biznesin vizionu və missiyasını yaratmaq
- Müəssisə mədəniyyətini müəyyənləşdirmək
- Strateji istehsal vahidləri arasında əlaqələrin qurulması
- Uyğunluq məsələlərini aradan qaldırmaq

- Layihələri yönləndirmək,
- İnformasiya və təcrübələri işçilərə bildirmək,
- Texnoloji inkişaf proseslərinə rəhbərlik etmək.

Elektron müəssisələr arasında ünsiyyətin dəstəklənməsi virtual müəssisələrin effektiv həyata keçirilməsi üçün çox vacibdir. Virtual müəssisələrdə məlumatlar mütəmadi olaraq üzvlər arasında ötürülməlidir. Həmçinin, bütün üzvlər tərəfindən istifadə edilə bilən qlobal funksiyaların müəyyənləşdirilməsinə və müəssisələr arasında ünsiyyət qurmasına imkan verməlidir. Virtual təşkilatdakı idarəetmə strukturu təşkilatla birlikdə virtualizə olunur. Virtual idarəetmə virtual mühitdə idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsidir. Beləliklə, fiziki bir yerdə yaşamaq zərurəti yara­dır. Virtual idarəetmənin əsasları kompüter şəbəkələri və kommunikasiya vasitələridir. Virtual rəhbərliyin, planlaşdırma, təşkilatlanma, tənzimləmə, icra və yoxlamadan ibarət idarəetmə funksiyalarını virtual mühitlərin istifadə yerinə gətirdiyi bildirilir. Virtual rəhbərlikdə ənənəvi planlaşdırma funksiyasının virtual planlaşdırma yanaşmasına çevrilməsinin yanında edilən plan və proqramların hər an əlçatan ola bilməsi, etibarlı vəziyyətlərin şərtlərinə görə yeniləmək və bəlkə də ən əhəmiyyətlisi bütün işçilər tərəfindən online olaraq əlçatan olduğu ifadə edilməkdədir. Ayrıca virtual rəhbərliyin, digər idarəetmə funksiyalarının da virtual imkanlardan faydalanaraq daha qısa müddətdə və daha səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsinə imkan tanıdığı vurğulaya bilərik. Virtual müəssisə rəhbərliyi kontekstində məlumat və zaman böyük əhəmiyyət daşımaqdadır. Virtual rəhbərliyin üstünlükləri qısaca aşağıdakı hallarda ola bilər

- Zaman istifadəsində qənaət
- Xərclərə qənaət
- Xərclənən enerjiyə qənaət
- Artıq işçi qüvvəsi və əməyə qənaət
- Gərəksiz məlumatlardan pul qazanmaq

Virtual müəssisələr 5 ölçüdə müəssisənin ölçüsü, hüquqi ölçüsü, iqtisadi ölçüsü, sosial-mədəni ölçüsü və texnoloji ölçüsü qeyd olunmuşdur. Üç hissədə əməliyyat quruluşu, inzibati quruluş və şəbəkə strukturu kimi virtual müəssisə quruluşunu öyrənmişlər. Virtual müəssisənin biznes prosesləri idarəetmə prosesləri, əməliyyat prosesi, dəstək prosesi və şəbəkə resurslarıdır.

Bir müəssisənin virtual ola bilməsi üçün interaktiv iş, məkandan müstəqil iş görmə xüsusiyyətlərinin olması vacib amillərdəndir. Bu xüsusiyyətlərə sahib olunması prosesində ünsiyyət texnologiyalarından maksimum səviyyədə faydalanmaq isə bir zərurət olaraq qiymətləndirilməkdədir. Kommunikasiya texnologiyaları; internet, mobil rabitə, rəqəmli televiziya, interaktiv məlumat maşınları kimi vasitələr olaraq açılırlar. Virtual müəssisələrin pul kimi faydalı və güclü dayaqlardan daha başqa integrativ güclərə söykənməsi, bu güclər siyahısında ən yuxarıda, güvənin olmasını vurğulamaq lazımdır. "Yalnız işçilərin kiçik bir səyi ilə, virtual təşkilat, formal təşkilatla ediləndən daha böyük bir təsirə sahibdir. Çünki bu xüsusiyyətlər və inam çox şəxsi və mürəkkəb xüsusiyyətlərdir. Virtual müəssisənin həyat dövrü, ehtiyacların müəyyən olunması, quraşdırılması, müəssisə şəklindədir

Virtual biznesin əsas məqsədi şəbəkə üzvünün müxtəlif funksiyaları yerinə yetirən rəqabət şəraitində müştəriyə bir məhsul təqdim etməsini mümkün etməkdir. Bu prinsipdə virtual müəssisə üçün ən mühüm uğurlu amillərdən güvən, bilik və informasiya texnologiyası kimi göstərilə bilər. Tamamlayıcı qabiliyyətli müəssisələrin şəbəkəsi şəklində fəaliyyət göstərən virtual müəssisənin quruluşu olduqca aşağıdır və yüksək səviyyədə rahatlıq təşkil edir. Virtual biznesə çevrilmək istəyən müəssisələr internet və informasiya texnologiyalarından effektiv istifadə etməlidirlər. Virtual müəssisənin ümumi xüsusiyyətləri aşağıdakılardır;

- Müştəri tələblərini ödəmək qabiliyyəti yüksək səviyyədədir. Tez bir zamanda geri dönüş edə bilirlər.
- İşçilərin ierarxik adları yoxdur.

- Təmali bilik və təcrübəyə əsaslanır.
- Hər bir hala və gözlənilməz dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyətinə malikdir.
- Lazımsız vaxtları yoxdur.

Beləliklə, müəssisələr ən yaxşısını etdiyinə diqqət yetirirlər. Fərsətləri dəyərləndirmə mövzusunda profesional olurlar. Onlar aşağı qiymətə yüksək səmərəliliyinə nail olurlar. Müxtəlif növ müəssisələr ümumi məqsəddən istifadə etməklə bir-birinə kommunikasiya texnologiyaları ilə bağlıdırlar. Bu vəziyyətdə; Qeyri formal münasibətlər daha sıx olaraq görülür. Heç bir qayda, formallıq və prosedur olmadığı üçün qeyri-formal münasibətlərə ehtiyac artar.

Qeyri-formal münasibətlər şəxsi münasibətlərdir və eyni səviyyədə olanlar arasında cəmləşdirilir. Virtual müəssisələr müştəri istəklərinə cavab verən qısa müddətli təşkilatlardır. Rabitə virtual müəssisənin uğuruna təsir göstərir. Virtual müəssisələrdə müvəffəqiyyət şəbəkədə fəaliyyət göstərən müəssisələr arasında yüksək etimad səviyyəsinə görədir. Virtual müəssisələr funksional ünvanlar müəyyən edən adlardan daha vacibdir. Buna marketinq, satış təmsilçisi kimi adlar nümunə ola bilər.

Virtual müəssisələrin ən mühüm iş texnologiyaları; kommunikasiya şəbəkələri və proqram təminatı, proqramlaşdırma və koordinasiya proqramı, paylaşılan giriş proqramı, sinxron iş proqramı və qrup iş proqramıdır. Tam avadanlıq quruluşu kontekstində; səsli poçt, onlayn konfranslar, fakslar, e-poçtlar, e-yığıncaqlar təşkil edir və informasiya texnologiyaları geniş çeşidli media variantlarında biznes birliyini dəstəkləyir (Davis və Naumann, 1997). Virtual müəssisənin konsepsiyasına daxili əməliyyatlar baxımından yaxınlaşdıqda, müəssisə üzvləri öz təcrübələrinin peşəkarlıqdan intizam mənsubiyyətinə qədər keyfiyyətlərinin artırıldığı daha müstəqil və həlledici bir struktura çevrildiyini ifadə edir və bu komanda işi üçün daha əlverişli mühitə gətirib çıxarır.

Virtual müəssisələrin bir çox cəhətdən daxili müəssisəni və xarici nəzarət strategiyalarının uzadılmalı olduğu ifadə etmək olar. Virtual müəssisələrin prinsiplərində, müəssisələrin özləri üçün ən uyğun sahələrə cəmləşməyə icazə verdikləri

və qalan işlərin xarici bizneslə danışıqlar yolu ilə həyata keçiriləcəyi çox vacib bir məsələ hesab olunur. Qeyd edildiyi kimi, müəyyən mərhələləri meyar kimi qəbul etmək, məhsul və xidmətlərini informasiya texnologiyalarına uyğun şəkildə bazarlara təqdim edən müəssisələr üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu modeldə istifadə edilən dəyişikliklər bugünkü müəssisələrin fiziki fəaliyyət zəifləmələrini azaltmaqla yanaşı aktivləri effektiv şəkildə idarə etmək mərhələlərini göstərir. Virtual iqtisadiyyat və internet iqtisadiyyatı adlandırılan bu anlayışların real iqtisadi mühitdə tamamlanması gözlənilir. İnternet iqtisadiyyatının təsirləri baxımından qiymətləndirmədə xərclərin, vaxtın, məhsuldarlığın və verimlilik anlayışlarının önə çıxdığı görülür (Kırçova və Öztürk, 2000).

Qeyd edildiyi kimi, virtual müəssisələr işlədiyi yerlərdən uzaqlaşır. Bu proses, hər virtual müəssisələrə nəzarət edə bilməyən xalq-dövlətlərini çətin vəziyyətdə buraxdığını ifadə edir. Bu, yeni bir feodal sistem sayılır və qlobal olaraq paylanmış resurslara əsaslanır. Müəyyən bir məkana bağlı qalmadan, xüsusi olaraq verilmiş nüfuz və gücün, ölkə içində olmağa üstünlük ediləcəyini bildirməkdədir (Mowshowitz, 2002). Virtual müəssisələr fəaliyyətinin qlobal təbiətinə diqqət yetirir. İnternetin çatdığı hər yerdə virtual müəssisələr üçün iş yeri ola bilər. Bu yolla bir bölgəyə qoşulmaq öhdəliyi yoxdur.

Virtual müəssisələrdə zaman və sürət, elastiklik, qloballaşma və informasiya mübadiləsi, istehlakçı tələblərindəki fərqliliklər və informasiya texnologiyalarındakı inkişaf çox əhəmiyyətli bir rol oynamaqdadır. Ayrıca, uyğun zamanda uyğun hərəkət, texnologiya istifadəsi, sərhədsizlik, qüsursuzluq, güvən və məlumat axını virtual müəssisələrin təməl xüsusiyyətləridir. Ənənəvi müəssisələrdə olduğu kimi, planlaşdırma, təşkilatçılıq, uyğunlaşma və nəzarət də virtual müəssisələrin idarəetmə funksiyalarının bir hissəsidir. Eyni zamanda marketinq, maliyyə, istehsal, araşdırma-inkişaf və insan resursları yenə virtual müəssisələrin funksiyaları arasındadır (Soydal,

2003).Bütün bunlara baxıldığı zaman virtual müəssisənin təqdim etdiyi bəzi üstünlüklər söz mövzusu olmaqdadır. Bunlardan bəziləri bu şəkildə sıralanır:

- a) Strateji baxımdan o deməkdirki, təşkilatdakı hər kəsə, hər yerdə məlumat və analizin təhlilini sürətli və tez çatdırmaq.
- b) İnternet əsasında çalışan müəsisələr biznesdə yüksək keyfiyyət səviyyəsini tuta bilirlər.
- c) Qiymətlərə təsir edən itkilərdə əhəmiyyətli dərəcədə azalma görülür.
- d) Bir vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün ehtiyac duyulan vaxta qənaət təmin edilər:

Dünyanın müəyyən bir hissəsində gündə ortalama 8 saatlıq iş müddəti olduğu düşünülə, beynəlxalq çalışan virtual qrupları, ölkələr arasındakı zaman fərqi səbəbiylə bir günlük global iş müddəti 24 saata çıxa bilər. Təbii burada ölkələr arası fərqliliklərdən çox internetin təmin etmiş olduğu hər an əlçatan olma üstünlüyü olmasa bu vəziyyəti təmin etmək mümkün deyil.

Fiziki olaraq harada olduqlarına diqqət etmədən, insanlar arasında dinamik bir şəkildə birlikdə iş və əlaqələri inkişaf etdirmək bacarıqları aşağıdakılardır:

Ofisdə qənaət: İş yerində fiziki olaraq qalmaq lazımdır, iş yerləri internetin olduğu hər yerə çevrilmişdir. Beləliklə, ənənəvi iş sahələrinin zəruriliyi aradan qaldırılmışdır. Məsələn, məsləhətçilərə ofis vermək lazımsızdır. Onlara bir telefon nömrəsi və bir kompüter identifikasiyası (ID) adlanan kompüter identifikasiyası vermək kifayətdir.

- Səyahət xərclərinin ortadan qalxması: Qlobal biznesin səyahət prosesində iştirak etməsi qabiliyyəti xərclərin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb olur. Bu işlərdə, mühəndislər layihə etdikləri yerləri nəzərə almırlar. Bu proses virtual komandanı mümkün etmək üçün müntəzəm olaraq aparılır.

- Yeni üzvlər iş yerini əvəz etməsini ödəmədən müəssisənin tərkibinə daxil ola bilirlər: İnsanlar mövcud işlərini tərk etmədən bu virtual müəsisələrdə işləyə bilirlər.

- İxtisasın inkişafı: Bir firma dünyanın nədən ibarət olmağından asılı olmayaraq layihənin ən yaxşı üzvlərini özündə birləşdirərək ekspertizanın səviyyəsini artırır.

- Fərqli bir iş növündən faydalanmaq: Şəxsi sahələrdə ixtisaslaşan, ənənəvi komanda mühitinə uyğun gəlməyən və ya bu mühitdə işləmək istəməyən insanlar komandaya daxil edilə bilirlər. Üz-üzə əməliyyatlarda utancaq insanlar virtual mühitdə çox yaxşı ola bilirlər. Eyni zamanda, xarici ölkələrdə yaşayan insanlarla danışma əlaqəsi şifahi ünsiyyətdən asılı ola bilərsə onlar özlərini daha rahat və daha məhsuldar hiss edə biləcəklər. Əlilliyi olan insanlar, təqaüdçülər, uşaqlara və ya əlilliyi olan insanlara kömək edə biləcəklərini əlillərə fayda vermək imkanı da təmin edir.

İnternet üzərində işləyən müəssisələrin bir üstünlüyü, araşdırma haqqında veb səhifələr yaratmaq qabiliyyətidir. Onlar yalnız müştəri-təchizatçı əlaqələrini yaxşılaşdırmırlar. Eyni zamanda, zəngin yaradıcılığı dəstəkləyən əməkdaşlıq, həm də birlikdə işləməyi asanlaşdırır.

Virtual müəssisələrdə nəzarət strukturunun təhlili. Müəssisələrdə fəaliyyətlərinin sayı və mürəkkəbliyi artdıqca rəhbərliyin müəssisə fəaliyyətlərinə birbaşa nəzarət etməsi çətinləşir. Müəssisə rəhbərliyi ortaya çıxan biləcək mənfi halların öhdəsindən ancaq təsirli bir daxili nəzarət sistemi quraraq gələ bilər (Demir, 1999). "Daxili nəzarət" nə deməkdir? Ədəbiyyatda daxili nəzarət; "Əməliyyat varlıqlarını qorumaq və hər növ itkilərin qarşısını almaq, mühasibat məlumatlarının doğruluğunu və etibarlılığını təmin etmək, biznes fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin inkişaf etdirmək və rəhbərlik siyasətlərinə bağlılığı etina etdirmək məqsədiylə yaradılan bir müəssisə quruluşudur.

Daxili nəzarət; Hesabatların etibarlılığı, fəaliyyətlərin məhsuldarlığı, qanunlara və digər qaydalara uyğunluq məqsədlərinin nəzərə alaraq müvafiq zəmanət təmin etmək üzrə müəssisənin idarə heyəti, idarəçi və digər personalı tərəfindən təsirlənən bir prosesdir.

Yaxşı daxili nəzarət; kafi sayı və xüsusiyyətdə personal varlığı, yaxşı bir müəssisə quruluşu, yaxşı bir sənəd axını nizamı, yaxşı bir mühasibat sistemi və yaxşı bir daxili

audit varlığıyla mümkün ola bilər. Məlumat texnologiyalarının təşkilatlanmasında tez-tez istifadə edilən virtual müəssisələrin daxili nəzarət elementlərini; ümumi idarələr və tətbiqi nəzarətləri olmaq üzrə iki başlıq altında araşdırmaq mümkündür.

Ümumi nəzarət məlumatların elektron informasiya mühitində təsnifləşdirildiyi və qeydiyyatı alındığı bütün sistemlər üçün etibarlı idarəetmə metodudur (Jancura, 1987). Virtual müəssisə baxımından ümumi idarələr isə müəssisə içərisində istifadə edilən kompüter sistemlərində meydana gələ biləcək səhv və sui-istifadələrin qarşısını almağı və aradan qaldırmağı virtual Müəssisələrdə Daxili Nəzarətləri hədəfəyən siyasətlər, proqramlar və proseslər olaraq özünü göstərməkdədir.

Ədəbiyyatdakı ümumi nəzarət əsasən beş qrupda nəzərdən keçirilir. Bunlar aşağıdakılardır. (Hubbard və Johnson):

1. Elektron informasiya mühitinin təşkili və informasiya proseslərinin aparılması üçün nəzarət,
2. İcra sisteminin inkişafı və sənədləşdirilməsi,
3. Avadanlıqlar,
4. Kompüterə və məlumat fayllarına çıxış üçün yoxlamalar,
5. Bütün kompüterləşdirilmiş uçot sistemində təsir edən digər məlumatlar və metodlar.

İnformasiya texnologiyalarının inkişafı qlobal rəqabət şəraitində yaşamaq üçün vacib olan müəssisələr üçün bir çox yeni imkanlar təklif edir. İnformasiya texnologiyalarında çox istifadə edilən "virtual təşkilat" anlayışına əsasən müəssisələrin strukturlarında yaranan rahatlıq və məhsuldarlığın üstünlüyü əsasdır. Bununla yanaşı, informasiya texnologiyasının üstünlükləri ilə bir sıra mənfi cəhətlər də mövcuddur. Müəssisələr effektiv daxili nəzarət yaratmaq üçün bu çatışmazlıqları aradan qaldırmaq və ya minimuma endirmək üçün çalışırlar.

Virtual müəssisələrin daxili nəzarət mühiti əsasən ümumi nəzarət və tətbiqi nəzarətdən ibarətdir. Ümumi nəzarət; tətbiq sisteminin inkişafı və sənədləşdirilməsi,

avadanlıqların idarə edilməsi, kompüterə daxil olmaq üçün nəzarət və məlumat faylları və bütün kompüterləşdirilmiş mühasibat sisteminə təsir göstərən digər məlumatlar və metodlar daxildir. Tətbiq nəzarətləri giriş nəzarətindən, proses nəzarətindən və çıxış nəzarətindən ibarətdir. İnformasiya texnologiyasında yeniliklər ilə bağlı riskləri minimuma endirmək üçün yeni daxili nəzarətlərin inkişaf etdirilməsi ilə müəssisələr rahatlıq və məhsuldarlıq baxımından daha rəqabətli bir quruluşa sahib ola bilərlər. Onlar "məlumatların emalı bölmələri" tərəfindən lazım olan yenilikləri inkişaf etdirə biləcəklər.

2.2. Virtual Müəssisələrin quruluş imkanlarının analizi

Dünyada yaşanan inkişafların, insanların daha az zamanda daha çox məhsul çıxarma və istehlak etmə istəyinin, məhsuldarlıq artımını zəruri hala gətirdiyi və bu məhsuldarlıq artımının mühitləri, zaman və məkandan müstəqil hala gətirərək virtuallığı ortaya çıxardığı ifadə edilməkdədir.

Virtual müəssisə meydana gətirmək üçün dörd şərtin vacibdir. Mütəxəssislərlə işləmək lazımdır: Öz sahəsində mütəxəssisləşmiş, professional səviyyədə olan, yüksək bacarıqlı, etibarlı və təhsilli işçilərlə işləmək lazımlıdır. Sürətli dəyişmə göstərən sənayelərdə olunmalıdır. Dəyişik bir işlətmə mədəniyyətinə sahib olmaq və bu şəkildə həm işgörelərin, həm də işə götürənlərin tərəfdar olmaları vacibdir. İrəli texnologiya məhsulu olan kompüter dəstəklə ünsiyyət sistemləri istifadə edilməlidir. Rəhbərliyin ənənəvi funksiyaları olan planlama, təşkilatlandırma, icra etmə, nizamlaşdırma və yoxlamanın virtual mühitlərdə istifadə edilərək yerinə yetirilməsinin işlətmə məhsuldarlığını artıracağı və virtuallığın iki təməl element üzərinə qurulduğu ifadə edilməkdədir. Bu iki təməl element aşağıdakılardır.

- Rəhbərlik formasının dəyişməsi, təşkilati əlaqələrdə yenidən səlahiyyətləndirmə və güvənin qazanılması

• Zaman və məkandan müstəqil olaraq hərəkət edən elektronik məlumatın yeni qabiliyyətlər və funksiyalar qazandırması.

Ataseverə görə isə virtual müəssisələrdə strukturca iki təməl qanun bu şəkildə ifadə edilməkdədir;

• Müəssisənin bütününü meydana gətirən tamamlayıcı işlətmə tətbiqlərinin qarşılıqlı həmrəyliyi,

• İşlətmə tətbiqləri arasında məsuliyyətin dağdılmış olması.

Virtual əməliyyatların təməlini; virtual vəzifələr, virtual komanda/dəstələr, virtual ünsiyyət və virtual öyrənmə meydana gətirməkdədir .

Şəkil 1.1. İşlətmələrin Virtuallaşma Mərhələləri

Virtuallaşdırma mərhələləri	Bazar münasibətləri	Mənbədən istifadə	İşin edilmə tərz
A	Məhsulları və xidmətləri uzaqdan görmə	Qaynaq istifadəsində standart elementlərin fəaliyyəti	Fərdi təcrübəni maksimuma çatdırmaq
B	Müştərilərə yönəldilmiş məhsullar və xidmətl	Resursların səmərəli istifadəsi	İnstitusional təcrübənin inkişaf etdirilməsi
C	Müştərilərlə birgə həllər çıxarmaq	Ortaqlıqlarla yeni resursların və imkanların aşkarlanması	Sosial təcrübənin inkişaf etdirilməsi

Şəkil 1.1.-yə görə bir işlətmə virtuallaşarkən üç təməl nöqtə əhəmiyyət qazanmaqdadır. Bunlardan ilki uzaqdan iş formasına keçid edilməsi və müştərilərlə

ortaq hərəkət edilməsi, yeni müştərilərin iş müddətlərinə daxil edilməsi olaraq açıqlana bilər. İkincisi, qaynaqların təsirli istifadə edilməsi və yeni qaynaqların inkişaf etdirilməsi şəklində ortaya qoyulmaqdadır. Son olaraq isə təcrübə virtuallaşma mərhələsində böyük əhəmiyyət qazanmaqdadır. Fərdi, təşkilati və ictimai olaraq təcrübənin mümkün olan ən üst səviyyəyə çıxarılması lazım olduğu vurğulanmaqdadır.

Virtual müəssisənin təməlini isə kompüter şəbəkələri meydana gətirməkdədir. Bir müəssisənin virtuallaşarkən bu mərhələlərdən keçdiyi görülür (Koçel, 2015):

- Bütün işlərin kompüterdə və ya kompüter köməyi ilə görə bilmək,
- Müəssisə içində kompüter şəbəkəsinin qurulması,
- Müəssisənin internetə bağlı olması,
- Müəssisənin təməl qabiliyyətlərini təyin etməsi,
- İşçilərin müəssisənin missiyası, vizionu və məqsədləri mövzusunda məlumatlandırılması və həssaslığının təmin edilməsi

• Təməl qabiliyyətlərin xaricində qalan işlərin xarici qaynaqlardan faydalanılaraq edilməsi,

- Strateji iş tərəfdaşların müəyyən edilməsi
- Yaradılan bu quruluşun ünsiyyətə keçirilməsi və işlədilməsi.

Virtual müəssisə yaradılarkən virtual iş qruplarının yaradılması da əhəmiyyətli bir mövzudur. Virtual qruplar, yeni üsullar inkişaf etdirmək üçün işləyən, bir yerdə olmayan işçilərdən ibarət olan, yeni medianın təmin etmiş olduğu ünsiyyət vasitələrindən istifadə edərək (telefon, e-poçt, mesaj və digər internet üzərindən ünsiyyət formaları) birləşməyə bağlı olan qruplar olaraq ifadə edilməkdədir (Çaxar, 2014). Ənənəvi bir qrupun yaradılması üçün lazımlı bütün əməliyyatların virtual qrup üçün də etibarlı olduğu ifadə edilsə də, ənənəvi qruplar üçün lazımlı olmayan bəzi əməliyyatlar virtual qrup üçün zərurət olaraq qiymətləndirilir. Virtual qrupların təsirli bir şəkildə işləyə bilmələri üçün üç əhəmiyyətli şərtin meydana gəlməsi lazımdır (Cohen və Gibson, 2003):

- **Ortaq Anlayış:** Bir hədəf istiqamətindəki hissələrin, gözləmələrin, inancların üst-üstə düşmə dərəcəsidir. Virtual qrupların, ortaqları inkişaf etdirməsi lazımdır. Necə çalışacaqlarını, vəzifələrini və bacarıqlarını açıq bir şəkildə təyin etməlidirlər.

- **İntegrasiya olunma:** Bir dəyər yaratmaq, məhsul inkişaf etdirmək və ya xidmət təqdim etmək üçün təşkilatdakı qrupların birlikdə çalışa biləcəyi yolların yaradılması prosesidir.

- **Qarşılıqlı Güvən:** Qrup içindəki digər üzvlərin davranışları niyyətləri və gözləmələrinə söykənən həssaslığa bağlı olaraq meydana gələn ortaqlar bir psixoloji vəziyyəti ifadə edir.

Virtual qruplar, işlətmələrin iş müddətlərini doğru bir şəkildə icra etmək və müştərilərə geri dönüşü təsirli bir şəkildə təmin edə bilmək üçün əhəmiyyət daşımaqdadır. Virtual təşkilatda olduğu kimi virtual qrupda da çalışanlar fərqli şəhərlərdə və ya ölkələrdə işləyə bilərlər. Yuxarıda ifadə edildiyi kimi qrup arasında ortaqlar bir anlayış inkişaf etdirildikdən və qarşılıqlı güvən yaradıldıqdan sonra virtual müəssisələrdə müvəffəqiyyət təmin etmək daha da asanlaşır.

Virtual müəssisələrin bir də həyat dövrü vardır. Bu həyat dövrü isə altı hissədən ibarətdir.

- **İş fürsəti:** Bazar analizi yoluyla yeni bir iş fürsəti əldə edilə bilər.

- **Böyük bir iş ortağı təyin etmə:** Bu mərhələdə, böyük iş ortağının tapılması üçün çalışırlar.

- **Müəssisəni quruluşlandırma:** Bu mərhələdə, fərqli iş komponentlərinin integrasiyasını, qaynaqları, ünsiyyət və lazımlı məlumatlar da daxil olmaqla üzrə təyin olunur.

- **Quruluş əməliyyatı:** Virtual işlətmənin davamlı olaraq aktual bazar vəziyyətini və iş müddətlərini izləməsi vacib şərtlərdəndir.

- **Müəssisəni təkamül:** Bu mərhələdə, virtual işlətmə böyük bir iş dəyişikliyinə gedər və yenidən quruluşlandırmağa uyğunlaşmasını təmin edir.

- Müəssisəni denonsasiya: iş fürsəti itdiyində virtual müəssisə dağılır.

İş ortağı seçmək virtual müəssisələrdə ən əhəmiyyətli mövzulardan biridir. Bu mövzuda qarşılanan problemlər bu şəkildədir:

- Doğru iş ortağını təyin edə bilmə mövzusunda narahatlıq
- Potensial iş ortaqları haqqında tam və zəngin məlumat əldə etmə ehtiyacı
- Nəticələndirmənin qiymətləndirilməsində yönləndirənin şəxsiyyəti
- İş fürsəti şərtləri iş ortağını seçmə müddəti əsnasında dəyişilə bilər. Bu səbəblə nəticələndirmənin sadələşdirilməsinə ehtiyac yaranır.

2.3. Virtual təşkilatlarda məlumat texnologiyalarının şərhə

Məlumat texnologiyaları "bir çox təlimatlar verilənlər tərəfindən istiqamətləndirilən və çox müxtəlif əməliyyatları yerinə yetirə bilən elektron alətlər" olaraq təyin olunmaqdadır. Virtual müəssisələr onların quruluşunda informasiya texnologiyalarından çox istifadə edirlər. Virtual təşkilatlar, informasiya texnologiyalarından siber estetik yayılma xüsusiyyətlərində istifadə etmək zərurətinə malikdirlər. Virtual müəssisələrin bir sistem olduğu informasiya texnologiyalarını düşünsək, bu sistem əsasən altı elementdən ibarətdir [8].

Bunlar hardware, proqram təminatı, insanlar, prosedurlar, məlumat və kommunikasiya şəbəkələri. Bu elementlərin anlayışı və izahatı aşağıdakı kimidir.

- Hardware: kompüterin saxlanılan və görünən fiziki aktivlərinə hardware deyilir. Monitor, klaviatura, siçan və kassa içərisində iştirak edən ana kart, mikro prosessor, ram, hard disk, səs kartı, ekran kartı, güc qaynağı, şəbəkə kartları və bənzəri təchizatlar kompüterlərin "təməl vahidləri" olaraq adlandırılır. Bir yazıcı və darayıcı kimi port vasitəsi ilə kompüterə qoşulan vahidlər "kənar qurumlar" adlanır.

- Proqram təminatı: hardware komponentlərinin birgə işləməsini təmin edən kodlar dəsti olan müəyyən proqramdır. Altı növ proqram mövcuddur: Əməliyyat sistemləri:

Kompüterin aksesuarlarının bir-biri ilə uyğun olaraq işini təmin edən xüsusi proqramlar əməliyyat sistemləri olaraq təyin olunmaqdadır. Nümunələr Windows, Unix, SOLARIS və MACOS əməliyyat sistemləridir. Köməkçi Proqramlar: Bir disk formatlamaq, disk yüklədikdə qeydə alınan məlumatları təkrar təşkil etmək kimi kompüterin məhsuldar işini təmin etməyə istiqamətli inkişaf etdirilən proqramlar köməkçi proqramlar olaraq adlandırılır. Uygulama Proqramları: Qəti bir vəzifəni yerinə yetirmək üçün hazırlanan, istifadəçiyə uyğun proqramlardır. Ms Word, Excel, PowerPoint kimi proqramlar nümunədir [15].

- Söz Prosesorlar: Qaynaq proqramda iştirak edən məlumatları maşın dilinə çevirmək üçün hazırlanan proqramlar söz prosessorları olaraq adlandırılır.

- Sistem Proqramları: Girdi vahidlərindən məlumatları əldə edən və bunları çıxdı vahidlərinin istifadə edilmiş məlumatlar halına çevirən proqramlar sistem proqramlarıdır.

- Məcburi Proqramlar: Bir kompüteri digər kompüterlərə ya da serverlərə bağlayan proqramdır. Bu proqram kompüterlər arasında ünsiyyət və mənbə məlumat mübadiləsini təmin edir.

- İnsanlar: kompüterlərlə qarşılıqlı təmas halında olan insanlar eyni zamanda canlı təchizat (Li-və-Ware) olaraq adlandırılır. Məlumat əməliyyat sistemi hazırlayan "sistem analitikləri", data əməliyyat sistemlərində tətbiq üzrə proqramlar yazan "proqramçılar", və bu proqramları işlədən "operatorları" canlı təchizatlara nümunə olaraq görürük.

- Prosedurlar: İstənilən nəticəyə çata bilmək üçün təyin olunan qəti təlimat olaraq misal göstərmək olar. Üç növ prosedur var: hardware və əməliyyat üçün "hardware mərkəzli prosedurlar", bir proqramın necə işlədilməsi üçün "proqram proseduru" və bütün kompüter sistemlərində alt sistemlərin istismarı üçün "daxili prosedurlar".

- Data: Kompüterlərdə əvvəlcədən müəyyən proqramlar vasitəsilə işlənərək məlumat halına çevrilən gerçəklər data kimi ifadə edilməkdədir. Virtual müəssisələr və məlumatlar baxımından məlumatların düzgün müəyyənləşdirilməsi və köçürülməsi daha

sonra qərar almada istifadə ediləcək məlumatların fəaliyyəti baxımından əhəmiyyət kəsb edir.

- Əlaqə şəbəkələri: Son illərdə informasiya texnologiyaları sistemlərinin altıncı ünsürü olaraq qəbul olunan rabitə şəbəkələri telefon xəttləri, mikrodalğalı çeviriciləri və peyk əlaqələri kimi imkanlarla müəyyən bir kompüter sistemini digər sistemlərə bağlayan ünsürlər olaraq tanınmaqdadır. Ümumi olaraq məlumat texnologiyalarının emalı prosesi, məlumat girişi, girilən məlumatları emal və işlənmiş məlumatları dəyişik çıxdılar halına çevirmə mərhələlərindən ibarətdir.

İnformasiya texnologiyalarında məlumatların işlənməsi məlumatların girişindən başlayır. Sistemə məlumatların girişini təmin edən klaviatura, brauzer bənzəri girdi vahidləri ilə məlumatlar daxil olmaqdadır. Girdi vahidləri məlumatları mərkəzi əməliyyat vahidində işlənəcək şəkildə elektrik siqnallarına çevirir, istifadə olunacaq məlumatlar, girildikdən sonra, ana yaddaşda toplanır və mərkəzi əməliyyat vahidi məlumatları ana yaddaşdan oxunur. Proqrama görə məlumatlar mərkəzi əməliyyat vahidində işləndikdən sonra çıxdı vahidləri hərəkətə keçir. Çıxdı vahidləri, mərkəzi əməliyyat vahidinin idarəsində ana yaddaşdan aldıkları məlumatları uyğun çıxdı formatlarına çevirir və beləcə məlumatlar işlənərək məlumat halını almış olur (Özkul, 2002: 18). Məlumat texnologiyalarının işləmə müddəti bu texnologiyalara istiqamətli idarələrinin yaradılmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edən bir məsələdir.

2.4. Ənənəvi müəssisə ilə Virtual müəssisə Arasındakı Fərqlər araşdırılması

Virtual təşkilatlar, ənənəvi müəssisələr ilə bir çox istiqamətdən ayrılmaqdadır. Bir virtual müəssisənin ənənəvi təşkilatdan ən böyük fərqliliyi rəhbərlik və iş formasında ortaya çıxır. Virtual təşkilatda işlər uzaqdan edilməkdədir. Yəni təşkilatda iştirak edən işlətmələr və onların çalışanları bir yerdə deyildirlər. Ünsiyyət texnologiyasının təqdim etmiş olduğu vasitələrlə əlaqə qururlar. Beləcə rəhbərlik quruluşunda da fərqliliklər meydana gəlmiş olur.

Şəkil 1.2. Virtual Rəhbərlik və Ənənəvi Rəhbərlik Arasındakı Təməl Fərqlər

Ənənəvi rəhbərlik	Virtual idarəetmə
Resursların bir yerdə olması	Geniş yayılmış mənbələr elektronik bir-birinə bağlıdır
Serial əməliyyatı	Paralel iş
Dövri kommunikasiya	Davamlı ünsiyyət
Üz-üzə ünsiyyət	Elektron rabitə
Fiziki obyektlər	Elektron yaradılmış informasiya prosesindən keçən obyektlər
Məlumatların paylanması	Məlumat əldə etmək
Kağız haqqında məlumat	Elektron mühitdə məlumat
İş paylamağı nəzərdə tutmaq	Xalq arasında yarımçıq işlərin davamlı şəkildə paylaşılması
Şəffaf proses	Kompüterdə görülən proses
Ümumi biznes	Xüsusi, unikal iş
Üstün idarə qərarları	Yerindən idarəetmə qərarları
Yuxarıdan aşağıya doğru diqqətinizi cəlb edin	Bütün prosesə diqqətinizi cəlb edin
Prototipləşmə çətindir	Prototip və simulyatorlar ilə işləyir

Şəkil 1.2.-də ənənəvi rəhbərlik və virtual rəhbərlik arasındakı fərqlər iştirak etməkdədir. Buna görə ənənəvi rəhbərlikdə qaynaqlar bir yerdə olarkən, virtual rəhbərlikdə qaynaqlar geniş bir sahəyə yayılmış vəziyyətdədir və elektronik olaraq bir-birinə bağlıdır. Virtual rəhbərlikdə ünsiyyət elektronik mühitdə reallaşdırılır. Buna görə üz-üzə ünsiyyət virtual müəssisələrdə asanlıqla görülməz. Ənənəvi rəhbərlikdə fiziki obyektlərin varlığı söz mövzusu olarkən, virtual rəhbərlikdə elektronik və məlumat müddətindən keçirilmiş obyektlər vardır. Ənənəvi rəhbərlikdə məlumatın paylaşılması söz mövzusuylə, virtual rəhbərlikdə məlumata çatma əhəmiyyət daşımaqdadır. Ənənəvi

rəhbərlikdə məlumat kağız üzərindəyəkən, virtual rəhbərlikdə məlumat elektronik mühitdədir. Ənənəvi rəhbərlikdə hazırlanmış işin paylaşması, virtual rəhbərlikdə isə bitməyən işlərin insanlar arasında davamlı paylaşması söz mövzudur. Ənənəvi rəhbərlikdə məlumat yığılır, virtual rəhbərlikdə məlumatın paylaşılması əhəmiyyətlidir. Ənənəvi rəhbərlikdə şəffaf müddətdə işləyərkən, virtual rəhbərlikdə kompüterdə görünən müddət qiymətləndirilməkdədir. Ənənəvi rəhbərlikdə ümumi iş, virtual rəhbərlikdə isə xüsusi, bənzərsiz iş reallaşdırılmaqdadır. Ənənəvi idarəetmədə baş idarə qərarları və yuxarıdan aşağıya doğru ardıcılıq söz mövzusuylə, virtual rəhbərlikdə yerindən rəhbərlik qərarları və bütün müddətlərdə ardıcılıq reallaşmaqdadır. Son olaraq ənənəvi rəhbərlikdə prototip meydana gətirmək çətin olmasına baxmayaraq, virtual rəhbərlik isə onsuzda bunlarla çalışmaqdadır [26].

Virtual müəssisələr fəaliyyətlərini ümumiyyətlə xarici qaynaqlardan maliyyə edirlər. Beləcə, ənənəvi müəssisələrdə olduğu kimi işlətmə içində hər birimin fərqli vəzifələrdən məsul olduğu bir quruluş yerinə bu cür vəzifələrin xarici vahidlərin məsuliyyətinə buraxıldığı strukturlar halına gəlmişlər. Ənənəvi müəssisələrdə fəaliyyətlər dəqiq və mərkəzli bir şəkildə təyin olunmuş vahidlər tərəfindən icra edilir. Virtual müəssisələrdə isə zaman, yer, mədəniyyət və müəssisə sərhədləri çəkilmiş deyil. İki müəssisə quruluşu arasındakı ən diqqətə çarpan fərq, məlumat texnologiyalarının (internet, elektronik məktub vs.), kompüterlərin və kompüter şəbəkələrinin məşhur istifadəsidir (Kiani, 2011).

Müəssisələr arasındakı fərqlərlə birlikdə qruplar arasında da fərqliliklər söz mövzudur. Virtual qrupların ənənəvi qruplardan fərqliliyinin bəzi əhəmiyyətli vəziyyətləri var. Ishaya və Macaulay (1999), virtual qrupların ənənəvi qruplardan fərqli olan istiqamətlərini bu şəkildə ifadə etmişdir:

1. Ümumi bir iş sahəsi yoxdur.
2. Ünsiyyət, məlumat texnologiyaları vasitəçiliyi ilə təmin olunur.
3. İşçilər bir-birlərini fiziki olaraq çox sıx görmürlər.

4. Fərqli dildə danışa bilirlər və fərqli mədəni strukturlara sahib ola bilirlər.
5. İşçilər, digər çalışanların haqqında məlumat sahibi olmadıqları fərqli fərdi xüsusiyyətlərə sahib ola bilirlər.

Şəkil 1.3. Ənənəvi Müəssisə və Virtual Müəssisə Arasındakı Fərqlər

Ənənəvi Müəssisə strukturu	Virtual Müəssisə strukturu
Sabit	Dinamik
Ardıcıl çalışma	Elastik
Mərkəzli iş	Bacarıq diqqəti
İş başlıqlarla müəyyən edilir	İş yerinə yetirilməsi lazım olan tapşırıqlara əsasən müəyyən edilir
Fərdi diqqət	Komandanın diqqəti
Davamlı iş	Periodik iş
Tələb əmrinə əsaslanaraq	Konsentrasiya əsasıdır
Qərarlar həmişə menecer tərəfindən verilir	İşçilərin qərar vermə prosesində iştirak edir
Qaydalara əsasən	Müştəri diqqəti
Homogen işçi qüvvəsi quruluşu	Qarışıq işçi qüvvəsi quruluşu
İş saatları 9-dan 5-ə qədər təşkil edir	Çalışma müddəti çevikdir
Hiyerarşik münasibətlər	Üfüqi və şaquli münasibətlər
Xüsusi saat və yerlərdə, müəssisəni fəaliyyətlə işləyin	Vaxt və yer müstəqilliyi

Şəkil 1.3.də verilən cədvələ görə ənənəvi müəssisə ilə virtual müəssisə arasındakı fərqlərdən biri dinamiklik və elastiklikdir. Virtual müəssisənin dinamik və elastik olması dəyişən şərtlərə, rəqabət quruluşuna, müştəri tələblərinə və gözləmələrinə müəssisənin tez cavab verə bilməsi olaraq ifadə edilə bilər. Bacarıq diqqəti isə müəssisənin ən yaxşı etdiyi işə diqqətinin cəlb olunmasını ifadə edir. Ənənəvi müəssisələrin əksinə virtual müəssisələr özləri üçün zaman itkisi olaraq gördükləri işləri

etməzlər. Məsələn bir iş yerində edilən işin xaricində təmizlik, vəsaitlərin baxımı və mühafizəsi kimi işlər mövcuddur. Virtual müəssisələrdə bunlar olmadığı üçün vaxta qənaət edilir və işçilərin öz işlərinə diqqətini artırmasını təmin edir. Ənənəvi müəssisələrdə çalışanlar və idarəçilər bir yerdə olduğu üçün ünvanlar daha vacib hesab olunur. Burada hiyerarşik bir quruluş söz mövzudur. Virtual təşkilatda isə bu quruluş diqqətə çarpan deyil. Çünki burada əhəmiyyətli olan vəzifələrin yerinə yetirilməsidir.

Bənzər şəkildə ənənəvi müəssisələrdə qaydalar əhəmiyyət daşıyarkən virtual müəssisələrdə diqqəti cəlb edən müştərilərdir. Bir başqa əhəmiyyətli fərq iş saatları mövzusunda ortaya çıxır. Ənənəvi müəssisələrdə iş saatları ümumiyyətlə səhər 8-9 və axşam 16-17 arasında məhduddur. Virtual təşkilatda isə iş saatları elastikdir. İşə diqqəti artırmaq üçün işçilərin məhsuldar olduqları saatlarda və müştərilərin sıx tələbinin olduğu zamanlarda çalışa bilməkdir. Ənənəvi müəssisələrdə iş sahəsi müəyyən bir sahə ilə məhdud olarkən virtual təşkilatlarsa müstəqil bir şəkildə fəaliyyət göstərməkdədir.

FƏSİL III. Makroiqtisadi çağırışlara uyğun olaraq monetar siyasəti çərçivəsinin təkmilləşdirilməsinin prioritet istiqamətləri

3.1. Qısa və tam miqyasda istehsal müəssisəsi üçün müəssisəni layihənin hazırlanması

Müəssisə layihələrinin daha az miqyasda inkişaf etdirilməsi idarəetmə sistemi ilə əlaqədar təmizlənmiş məlumatların formalaşmasından ibarətdir. Birinci növbədə, istehsalat birliyinə rəhbərlik edən müəssisənin ümumi quruluşu formalaşır.

Müəssisə layihəsini hazırlayarkən aşağıdakı addımları aşkar edə bilərik:

1. İstehsalat birliyinin müəssisəni sisteminə dair ümumi müddələrin hazırlanması.
2. İdarəetmə sistemində alt sistemlərinin müəssisəni layihələrinin hazırlanması.
3. İstehsalat birliyində idarəetmə sisteminin, sistemin vahid bölməsinin hazırlanması.
4. Atelyelərin təşkilatında texniki blokların təşkilati dizaynının hazırlanması.
5. Atelyelərin idarəetmə bloklarının təşkilati planlarının işlənib hazırlanması.
6. Müəssisənin təşkilati-texniki sistemi üzrə sistem bölməsinin yaradılması.
7. Bitişik şöbələrə tapşırıqların verilməsi və müəssisəni layihə sənədlərinin düzəldilməsi.

Müəssisələrdə idarəetmə sisteminin sistemə bölünməsinin inkişafı onun alt sistemlərinin təşkilati dizaynlarının ilk versiyasının işlənməsindən sonra həyata keçirilir. Fərdi alt sistemlərin inkişafında mühəndis və işçilərin sayını müəyyən etmək, lazımı sayda texniki nəzarətin ümumi xülasə siyahısını tərtib etmək və bitki idarəçiliyinin ümumi planını hazırlamaq imkanını yaradır. Sistemin geniş emal prosesində, funksional alt sistemlərin təşkilati layihələri üçün fərdi həllər düzəldilə bilər. İdarəetmə sisteminin ümumi bölməsi hazırlanarkən, seminarlar rəhbərlik üçün təşkilati dizaynlar əldə etməlidir. Bölmələrin sayına funksional alt və texniki nəzarət olunmalıdır. Bu idarəetmə

heyətinin sayı ilə bağlı personal layihələrində inteqrasiya tələb edilir. Bundan əlavə, müəssisənin layihə seminarlarında bəzi göstəricilər inzibati vahidlərin sahələrdə data kimi məlumatların idarə olunması sistemi nəzərə alınmalıdır. Mağazalara nəzarət bloklarının dizayn seminarları üçün vahid idarəetmə həlləri əsasında şöbənin müəssisəni strukturunun inkişafı ilə vacibdir. İdarə edilmə funksiyasını həyata keçirən və müvafiq olaraq, tərkibi və funksional xidmətləri ilə ilkin qərarı idarə seminarları müəyyən edir. Funksional alt sektor sxemində məlumatın dizaynına nəzarət blokunun inkişaf strukturu və idarəetməyə nəzarət funksiyalarını dizaynerlər formalaşdırır. Əlaqələrin düzəldilməsi müəssisəni strukturunu aydınlaşdırmağa və zəruri mühəndis və işçilərin sayını hesablamağa imkan verir. Mühəndislik kadrlarının və işçilərin sayının, seminarın idarəedici şöbələri üçün tələb olunan sənədlərin müəyyənləşdirilməsi və sahələrinin hesablanması üçün əsas şərtlərdəndir. Qeyd etmək lazımdır ki, azaldılmış həcmdə layihə hazırlayarkən, substansiyaların idarə edilməsi üzrə müəssisəni layihələrin inkişafı böyük ölçüdə azaldılır və onun inkişafı ilə müqayisədə sadələşdirilir. Bu tam müəssisəni layihənin nəzarət şöbələrində, blokların dizaynında müəssisəni layihədə funksional alt sistemlərinin işlənilməsi, mümkün ümumi idarəetmə sisteminin funksional alt dizayn ilə paralel olaraq onu yerinə yetirmək üçün dizaynını azaltmaq üçün istifadə edilir. Sistem işlənilməsi müəssisələrin idarəetmə sisteminin və funksional alt sistemlərinin təşkilati dizaynında fərdi düzəlişlər aparır. Azaldılmış həcmdə müəssisənin istehsalat birliyinin müəssisəni layihəsini hazırlayarkən, ən mühüm məqam bitişik dizayn birləşmələri üçün əsaslandırılmış vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Tapşırıqlar idarəetmə və təşkilati-texniki sistemlər üzrə sistemli qruplar tərəfindən verilir. Müəssisənin sənədlərinin qeydiyyatı tikinti və santexnika şöbələri, fiziki-iqtisadi əsaslandırma şöbəsinin büdcə qrupu və digər vahidlər tərəfindən layihə işlərinin yerinə yetirilməsi ilə eyni vaxtda başa çatır. Eyni zamanda, bitişik birləşmələrin təkliflərindən irəli gələn müəssisəni layihə sənədlərinin düzəldilməsi mümkündür. Bu vahidlər tərəfindən hazırlanan layihələr nəzərə alınmaqla, layihənin son tənzimlənməsi başa çatdıqdan sonra müştəriyə texniki

rəsmiləşdirmə və köçürmə aparılır. Belə ki, müəssisəni layihələrin aşağı həcmdə inkişafı, binaların memarlıq layihəsinin maddi həllərinin hazırlanmasını təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuş fərdi mağazalar, müəssisənin istehsal və idarəetmə texniki vasitələrin tərkibindədir. Digər tərəfdən, texniki dizayn müəssisəni hissəsinin inkişaf və idarə üsulları bizə ümumi büdcə sənədləri xərcində daxildir, bu da gələcək layihənin texniki və iqtisadi göstəriciləri saflaşdırmaq üçün imkan verir [24].

Müəssisə layihələri, azaldılmış bir miqdarda, istehsalat birliyinin müəssisəni quruluşunun, müəssisənin formalaşmasından əvvəl texniki müəssisəni layihələrin inkişafı üçün əsasdır. Müəssisə layihəsini tam şəkildə hazırlayarkən, eyni hissələr qısaldılmış müəssisəni layihənin inkişafı üçün ayrılmalı bilər. Müəssisənin müəssisəni sisteminə dair ümumi həllərin inkişafı, müəssisəni təsvirin azaldılmış həcmdə olduğu kimi oxşar şəkildə həyata keçirilir. Azaldılmış həcmdə dizayn edərkən, idarəetmə texniki materiallarından, normativ sənədlərdən, standart layihələrdən istifadə olunmalı, elmi-texniki və istehsalatın qabaqcıl təcrübəsini araşdırmalı və maksimum dərəcədə tətbiq edilməlidir. İlk məlumatları aldıqdan sonra obyektin istehsal strukturunun təhlili, kosmosda istehsal prosesinin təhlili, müəssisənin daxilində əsas istehsal xidmət sisteminin təhlili, əmək və əmək haqqı təşkili formaları təhlili tətbiq edilməlidir. Bununla əlaqədar həlləri kapital qoyuluşu və koordinasiya tələb edən dizayn təşkilatının həyata keçirilməsi üçün qərarlarda xüsusilə ehtiyatlı olmağı tələb edir. Dizayn obyektinin müəssisəni və texniki alt sistemi ilə bağlı ümumi sualların öyrənilməsi, müəssisəni və texniki sisteminin gələcəkdə hazırlanacağı bölmələrin tərkibini aydınlaşdırmağa imkan verir.

Tikintinin strukturunun təkmilləşdirilməsi və kosmosda istehsal axınlarının sxemini təkmilləşdirmək üçün təkliflərin koordinasiyası işçi qruplarının təşkilatı və texniki alt sistemlərinin müəssisəni layihələrinin inkişafında paralel olaraq həyata keçirilir. Müəssisə və texniki alt sistemdə oxşar işlərlə eyni vaxtda həyata keçirilən bir istehsalat

birliyinin idarə alt sisteminin ümumi həllərinin inkişafı da mövcud idarəetmə sisteminin təhlili və təşkilati dizayn zamanı qəbul edilmiş qərarların azaldılması ilə başlayır.

Təhlilin ən vacib sahələri aşağıdakı kimi nəzərdən keçirilə bilər: müəssisəni strukturun təhlili, idarəetmə texnologiyası və idarəetmə proseslərinin mexanizasiyasının səviyyəsi, informasiya sistemi, müəssisəni və iş şəraiti. Dizayn layihəsinə nəzarət sistemi istehsalın maddi bazası ilə əlaqəli təşkilati-texniki sistemin təşkilati dizaynından daha az dərəcədədir.

Tədqiqata əsaslanaraq qərar qəbul edilə bilər ki, mövcud istehsalat birliyinin, müəssisələrin və ya texniki müəssisəni layihədə azaldılmış həcmdə yerləşdirilən qərarların əsasını dəyişdirmək olar. Təşkilati-texniki sistemdə bu cür həllər texnoloji, tikinti və digər aspektlərin həlli ilə əlaqələndirilməsini tələb edərsə, nəzarət sistemində onlara qarşı olan əsas amil idarəetmə kadrlarının ənənələri və ya vərdisləri ola bilər. Yalnız idarəetmə orqanlarının yerləşdirilməsi nəzərdə tutulan texniki vasitələrin seçilməsi və binaların planlaşdırılması zamanı idarəetmə sisteminin təşkilati dizaynı maddi bazaya bağlıdır.

Yeni müəssisənin idarəetmə sisteminin inkişafı barədə danışarkən biz bütövlükdə idarəetmə sistemində qərarların formalaşdırılmasında əsas tendensiyaları qeyd etdik. İdarəetmə səviyyəsinin optimallaşdırılması, məlumatların inteqrasiya edilməsi, texniki vasitələrin seçilməsi barədə danışdıq. Burada informasiyanın inteqrasiya edilməsi xüsusilə vacibdir.

Praktikada vahid informasiya emalı prinsipinin ədəbiyyatda geniş müzakirə olunmasına baxmayaraq, formalaşması və istehsal sistemlərinin inkişaf etdirilməsi, ayrı-ayrı xidmətlərin yaradılması vasitəsilə qismən istifadə olunur. Avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin start komplekslərini istismar edən müəssisələrdə belə məlumatların işlənməsinin inteqrasiyası nisbətən azdır. Kompleks təşkilati dizaynla əlaqədar olaraq, texniki vasitələrin seçilməsi, məlumatların toplanması, saxlanması və alınması üçün sistemlər çox vacibdir. Müəssisə dizaynı həm avtomatlaşdırılmış

idarəetmə sisteminin inkişafında, həm də ayrı-ayrılıqda həyata keçirildiyi üçün layihənin tərtibatçısı bir sinfi texniki vasitələrlə əlaqələndirilməməlidir.

Göstərilənləri nəzərə alaraq, müəssisənin idarəetmə sistemlərinin bir sıra digər inkişaf istiqamətləri nəzərə alınmaqla, "Müəssisə idarəetmə sistemi ilə bağlı əsas qərarlar" sənədi yaranır. Bu işin gedişində təşkilati dizayn obyektlərinə nəzarət sisteminin alt sistemlərinin tərkibi dəqiqləşdirilir. İdarəetmə sistemində əsas qərarların qeydiyyatını asanlaşdırmaq üçün, müəssisəni və texniki sistemlərin şöbələri dizaynda ümumi sənəd formalaşdırır, təşkilati, texniki və idarəetmə barədə həlləri uyğun sənəd hazırlayaraq çoxaltmaq və idarəetmə bloklarının sistemi, layihənin ümumi bölməsinin yekun formasını çıxartmaq olar [28].

Nəzarət sisteminin müəssisəni layihə üzrə alt dizayn başlanğıc nöqtəsinin inkişaf materialları aşağıdakılardır: Yeni müəssisə üçün aşağı səviyyədə cari istehsalat birliyi, şirkət və ya müəssisəni layihə üçün dizayn təftişi, müəssisəni sistemin tipik dizayn həlləri üzrə ümumi ilkin qərarları, texniki rəhbər materialları, analoji müəssisələrin tədqiqatları, qabaqcıl elmi-texniki təcrübəsi barədə məlumat verir. Mövcud idarəetmə sistemini nəzərdən keçirərkən əsas bölmələr: "İnformasiya sistemi", "İdarəetmə texnologiyası", "İdarəetmə işçilərinin əməyinin təşkili".

Əvvəla, inzibati aparatın ümumi sayını hesablamaq üçün metodologiyanın köməyi ilə müəyyən bir funksiyaya görə işçilərin təxmin edilən ümumi sayı müəyyənləşdirilir. Sonra tipik strukturu və sorğunun materiallardan istifadə nəzarət sistemi üçün ümumi əsas həllərinə uyğun olaraq, ilk təcəssümü vahid strukturu proqnozlaşdırılıb hazırlanmışdır.

Alt sistemin ümumi obyektiv funksiyaları qismən funksiyalara ayrılır. Quruluşun hər elementi üçün funksiya siyahısı tərtib edilir. Quruluş və funksiyaların inkişafı paralel olaraq həyata keçirilir. Alt sistemin strukturunun və funksiyasının ilk versiyasının hazırlanması bizi yuxarıda göstərilən müəssisənin üç hissəsinin dizaynına keçməyə imkan verir. Onların dizaynı birbaşa əlaqələndirilir, bu bölmələr üçün dizayn həllərinin

hazırlanması prosesində strukturun və funksiyanın ilk layihəsinə bəzi dəyişikliklər edirlər. Dizayn sənədlərin siyahısı, idarəetmə prosedurlarının siyahısı, işlərin tərkibinin müəyyən edilməsi ilə başlayır. İdarə prosedurunun konsepsiyası, idarəetmə prosedurları, kartlarının doldurulması forması və ardıcılığı mövcud idarəetmə sisteminin blokunun tədqiqatının təsviri ilə verilir. Əvvəlcə yalnız sənədlərin siyahısı müəyyən edildikdən sonra onların tərtibi və birləşməsi aparılır. Nəzarət sistemi bloku mövcud başlayan materiallardan istifadə və əvvəlki müəyyən funksiyaların prosedurundan istifadə edərək həyata keçirilir. Burada, sorğuda olduğu kimi, bir qayda var. İdarəetmə prosedurları ilə həyata keçirilməyən funksiyalar ola bilməz və əksinə, hər bir proseduru bəzi nəzarət funksiyası təyin edir. İnzibati prosedurlarda istifadə edilməyən sənədlərin formaları ola bilməz, prosedurların əksəriyyəti sənədlərin müəyyən formalarına əsaslanır.

Prosedurların, sənədlərin və iş yerlərinin tərkibinin müəyyən edildikdən sonra yuxarıda göstərilən müəssisəni sənədlərin paralel inkişafı həyata keçirilir. İdarəetmə prosedurlarının kartlarını doldurmaq iş yerlərində onlara daxil olan əməliyyatlar qruplaşması ilə müşayiət olunur. Sənəd formaları idarəetmə prosedurlarının xəritələri ilə bir-birinə bağlıdır. "Core" proseduru sənədlərin (sifarişlər, hesab-fakturalar və s.) sayı və ilkin texniki-müəssisəni sistem əsasında ayrı-ayrı əməliyyatların və prosedurların sayı ilə müəyyən edilir.

Nəzarət sistemində alt sisteminin təşkilati dizaynının növbəti dövrü alt sistemin prosedurları və müəssisəni informasiya modeli arasında qarşılıqlı əlaqə sxemi qurulmasından ibarətdir. Bu modelin quruluşundakı vahid prosedurdur. Bu alt sistem model idarəetmə sisteminin ümumi müəssisəni və informasiya modelinin bir hissəsidir. Bu da, qəbul edilmiş sistemə uyğun olaraq idarəetmə prosedurlarını kodlaşdırmağa imkan verir.

Eyni zamanda, sənədlər kodlaşdırılır. Müəssisəni və informasiya modelinin tikintisinə paralel olaraq, bir iş sxemi qurulmaqdadır və iş yerlərinin təşkili üçün iş

planları hazırlanmaqda davam edir. Bu sənədləri əldə etmək üçün inzibati prosedurların düzəlişinə, (əlaqədar prosedurların bütün sənədlərinin zərif kodlarını yazmaq və onların sayı aydınlaşdırmaq) iş diaqramlarına və müəssisəni məlumat modelinin girişinə imkan verir. Eyni zamanda fərdi əməliyyatlar üçün əmək intensivliyi hesablanır, bütün prosedurların mürəkkəbliyi müəyyən edilir.

İş yerlərinin təşkili xəritələrinin inkişafını başa çatdırmaq üçün iş saatları qaydalarını hazırlamaq lazımdır. Bu işlər idarəetmə prosedurlarının sonuncu formalaşması ilə birlikdə həyata keçirilir, bundan sonra əməliyyatın mürəkkəbliyi nəzərə alınmaqla fərdi işlərə xərclənən vaxtın strukturu müəyyənləşdirilir. Bu da müəyyən qrupların işçilərinin sayını hesablamaq və müəssisəni strukturunu aydınlaşdırmağa imkan verir. Sənədsiz mesajlar alt siyahısının tərtibi kart idarə prosedurları və idarə texnologiyası əsasında hazırlanır. Problemlərin siyahısı ofisin köməyi ilə həll edilir, və nəhayət alt bölmələr yeni qaydalara əsasən hazırlanmaqdadır. Bu mərhələdə bu məsələlərlə yanaşı, alt sistemin bölmələrində planlaşdırma və iş şəraitinin ümumi məsələləri də həll olunur. Müəyyən edilmiş müəssisəni strukturun hazırlanmasından sonra, mövcud binalarda vahidin yerləşdirilməsi barədə qərar qəbul etmək və ya onların tikintisi və ya yenidən qurulması üçün tapşırıq vermək mümkündür. Havalandırma, əlavə işıqlandırma, kommunikasiya xətlərinin çəkilməsi üçün xüsusi vəzifələr hazırlanır.

Yuxarıda göstəriləndiyi kimi sənədlə birlikdə sənədlər toplusu daimi istifadə informasiya sənədlərinin siyahısına daxildir, texniki qurğuların idarə iş alqoritmləri və hər bir tapşırıq üçün proqramlaşdırma bəyanatı bir kompüter tərəfindən həll ediləcəkdir.

Alt sistemin təşkilati dizaynının inkişafının yekun hissəsi bütün hissələr üzrə izahlı qeydlərin tərtib edilməsidir. Alt sistemin təşkilati dizaynı, texniki dizaynı, layihə sənədlərinin tamamlanmasının və layihənin ümumi idarəetmə sisteminin dizaynı üçün qrupun təqdimatını tamamlayır.

Müəssisə idarəetmə sisteminin sistemli bir hissəsinin inkişafı müəssisənin təşkilati sisteminin kompleks dizaynını əhatə edir və sistemli məsələlərin diqqətlə nəzərdən

keçirilməsini tələb edir. Bu da, bütün səviyyələrdə təşkilati-texniki və nəzarət alt sistemlərinə, xüsusilə istehsalat birliyi, müəssisənin miqyasında dizayn qərarlarında tətbiq olunur. Ən böyük mürəkkəbliyi təmsil edən idarəetmə sisteminin sistemə bölünməsinin inkişafı müəssisənin təşkilati dizaynı prosesində bir neçə mərhələdə həyata keçirilir.

Bu prosesdə biz aşağıdakı mərhələləri ayıra bilərik:

1. İdarəetmə sistemi üçün ortaq həllərin hazırlanması (ümumi həllərin inkişafının təhlili zamanı müzakirə olunub).

2. İdarəetmə sistemi alt sistemlərinin müəssisəni layihələrinin ilkin versiyalarının sistemli şəkildə işlənməsi.

3. İdarəetmə sistemi üzrə xülasə məlumatların hazırlanması.

Sistemin geniş bölməsinin inkişafı baş idarəetmə mütəxəssisi nəzarəti altında ümumi nəzarət sistemi dizayn sektoru tərəfindən həyata keçirilməlidir.

Dizayn layihələndirmənin kompleksinin, eləcə də müəssisəni sistem mövcud materiallarının sorğu müalicəsində sistemin əsas istiqamətləri aşağıdakılardır:

- 1) sənədlər siyahısı, sənəd şablon hazırlanması, onlara kodlama formalaşması,
- 2) müəssisəni və informasiya modelinin qurulması,
- 3) məlumatlarının tərtibi.

Fərdi vərəqələri və ya kartları sənədlər əsasında xüsusi fayl sənədini təşkil etmək üçün sənədlərin siyahısını yaradırıq və hər bir sənəd xüsusi kod almaqdadır. Sənəd dövriyyəsinin sayı və marşrutları müəyyən edilir və sənəd dövriyyəsi onların əsasında qurulur. Sənədlərin sistemləşdirilməsi nəticəsində sənədlərin sayı yaradılmışdır. Onların hərəkət xəttləri ilə birgə sənədlərin siyahısı və sənədlərin müvafiq formalarının albomu yaranmışdır.

Təşkilat-informasiya modelinin binası əvvəlcədən layihə tədqiqat materiallarının sistemləşdirilməsi mərhələsində olduğu kimi eyni şəkildə həyata keçirilir. Altsistemlərin təşkilati və informasiya modellərini birləşdirmək nəticəsində ümumi prosedurların sayı

dəyişir. Bir sıra prosedurlar həyata keçirilir, müəssisəni və informasiya modelində fərdi prosedurların mövqeyi dəyişilir. Müəssisəni layihənin idarə formalaşması üçün gələcəkdə istifadəsi geniş sistem emalı və bu mərhələnin materialları və fərdi alt müəssisəni layihəsinin gələcək inkişafı üçün əsas kimi xidmət edir.

Sistem emalının üçüncü mərhələsi əsasən məlumatlarının formalaşmasına aiddir. Məlumatların tərtib edilməsi prosesində alt sistemlərin təşkilati dizaynlarının fərdi sənədlərində düzəlişlər etmək mümkündür [25].

Seminarın təşkilati-texniki sisteminin müəssisəni tərtibatı texnoloqlarla sıx əlaqədə təşkilatçılar tərəfindən həyata keçirilməlidir. Maddi istehsal mühitində dəyişikliklər tələb edən həllər müvafiq dizayn və ya əməliyyat vahidləri ilə əlaqələndirilməlidir. Müəssisəni və texniki mağazalarda kompleks dizayn sahələrinin işçiləri rəhbərlik etdiyi vahid komandanın daxili istehsalının təşkili üzrə mütəxəssisləri tərəfindən qəbul edilir. Bütün əsas və köməkçi seminarların təşkilati dizaynını öyrənmək məsləhətdir. Bu qərar layihənin rəhbəri (baş mühəndis) tərəfindən istehsalın baş mütəxəssisinin iştirakı ilə aparılır.

LS Puzirevski ən ümumi formada dizayn layihələndirmə prosesini texniki-müəssisəni sistemin aşağıdakı qaydalar üzrə qeyd edib:

1) istehsal strukturunun növünü seçmək;

Dizayn:

2) kosmosda istehsal prosesi;

3) vaxtında istehsal prosesi;

4) əməyin təşkili formaları;

5) iş yerlərinin təşkili və iş şəraiti;

6) saxlama sistemləri;

7) maddi və mənəvi stimullaşdırma sistemi.

Seminarın istehsal strukturu ya müəssisəni layihənin inkişafı zamanı azaldılmış həcmdə və ya əməliyyat müəssisəsində mövcuddur. Texnologiyalar daxili şöbə

ixtisasının xüsusiyyətini, avadanlıqların yüklənmə dərəcəsini təhlil etməlidirlər. Eyni zamanda, istehsal proqramının tərkibi analiz edilərək, istehsal imkanlarının istifadə dərəcəsi yoxlanılır. Həcminə yenidən baxılması, fərdi ədəd istehsal proqramının bir sıra təkliflərinin hazırlanması və fərdi sahələrdə ixtisaslaşmanı dəyişdirmək üçün qərarlar alırlar.

Artıq qeyd edildiyi kimi, müəssisəni və texniki alt bloklarında imtahan prosesinin təsviri, ixtisaslaşma təbiətin optimal seçimi böyük iqtisadi təsiri təmin edir. Xüsusilə, diskret istehsal şəraitində istifadənin məqsədə uyğunluğunu istehsal prosesinin təşkili üçün bir qrup metodu qeyd etmək lazımdır.

Daxili dükan ixtisaslaşması ilə paralel olaraq, kosmosda istehsal prosesinin analizi həyata keçirilir. Bu məqsədlər üçün dükanın yerləşdirilməsi materialların, yarımfabrikatların, hazır məhsulların axınına tətbiq edilir. Səmərəsiz marşrutlar müəyyən edilir. Bəzi hallarda marşrutun bir neçə variantları hazırlanır və optimallaşdırılır. İş şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün tədbirlər inkişafı əlavə edilməli olan yuxarıda qeyd olunan mövzular üzrə analitik və dizayn işləri, texnoloqlar, inşaatçılar, su və digər mütəxəssislər ilə sıx əlaqə həyata keçirilməlidir.

Layihə təşkilatçıları tərəfindən hazırlanan təkliflərin qəbul edilməsi halında, bir qayda olaraq, əlavə texniki dizayn tələb olunur. İstehsal prosesinin kosmosda və iş şəraitində hərəkətinin ixtisaslaşması işinin başa çatmasından sonra istehsal prosesinin vaxtında dizaynı ilə davam etmək mümkündür. Kütləvi istehsal şəraitində layihə sənədləri avadanlıq və işçilərin yüklənməsi, habelə işçi heyətlərinin vaxtında hərəkət etməsi üçün cədvəl ola bilər. Belə bir cədvəl yalnız stabil və çox məhdud bir məhsul çeşidi ilə istehsal üçün inkişaf etmək olar. Multinomenklatura istehsalı şəraitində qrafik modelləşdirmə çox çətindir, buna görə də riyazi üsullara üstünlük verilməlidir. Bununla yanaşı, digər hallarda, başlanğıc nöqtəsi istehsal prosesinin bütün əməliyyatları üçün xərclənmiş vaxt üçün uzunmüddətli standartlar olmalıdır. Hər iki halda, problem insanların, avadanlıqların, istehsal dövrünün müddətinin optimallaşdırılması üçün həll

olunur. Optimallaşdırma meyarları şəraitdən asılı olaraq fərqlənə bilər. Bununla belə, ümumilikdə onlar istehsalın səmərəliliyinin ümumi meyarlarına, əmək məhsuldarlığının artmasına və aktivlər üzrə gəlirlərin yüksəlməsinə uyğun gəlir və ya azalırlar.

Kütləvi istehsalda, istehsal prosesinin optimallaşdırılması istehsal prosesində təşkilati dizaynın inkişafı zamanı optimallaşdırılan cədvəldən kənarlaşdırmaqla əldə edilə bilər. Multinomenklatura istehsalında çoxsaylı dəyişikliklər, istehsal prosesinin nəzarət prosesində optimal cədvəlin yenidən tərkibini tələb edir. Layihə dizayncısı əməliyyat planlaşdırma mütəxəssisləri ilə birgə optimal istehsal prosesinin vaxtında planlaşdırılması üçün vəziyyətə uyğun alqoritmlər hazırlamaladırlar.

İstehsal prosesinin vaxtında modelləşdirilməsi, lazımı avadanlıqların hesablanması və işçilərin sayını aydınlaşdırmaq üçün istehsal qruplarının tərkibini, əməliyyatların həcmnin ölçüsünü müəyyən etməyə imkan verir. Əmək təşkilatının formalarını tərtib edərkən, istehsal prosesinin təbiəti nəzərə alınır. Ancaq bu fakt yalnız nəzarət məsələsini nəzərdən keçirməlidir. Müəssisə layihələri əmək təşkilatının kəmiyyət formalarının nisbətini artırmaq məqsədi üçün hazırki tendensiyanı və cari vəziyyəti əks etdirməlidir.

İstehsalat briqadalarının tərkibini və sayını təyin edərək, müəssisə qrupların iş zonalarını planlaşdırmaya tətbiq edir. İşçilərin sayının və tərkibinin hesablanması, avadanlıqların dəqiqləşdirilməsi iş yerlərini öz avadanlıqları baxımından qruplaşdırmağa imkan verir. Bir qayda olaraq standart layihələr iş yerlərinin dizaynı üçün istifadə edilir və bu zaman fərdi layihələr yalnız fərdi qeyri-standart iş yerləri üçün hazırlanır. İş yerlərini vahid bir qayda ilə təchiz etmək çox məqsədə uyğundur, ancaq bəzi hallarda, təşkilatçı dizaynerlərə dizaynını tapşırır. Bu iş, standart layihələrin dəqiqləşdirilməsi, iş yerində iş quruluşu sxemlərinin formalaşdırılması və ofis hesabatı tərtib olunması ilə iş yerlərinin hesabatı hazırlanaraq proses başa çatdırılır. Bu məqsədlə əvvəllər iş şəraitinə dair verilən təkliflər əsasında qəbul edilmiş texniki qərarlar nəzərə alınmaqla, "İş şərtləri və təhlükəsizlik texnikası" bölməsi hazırlanır.

İstehsal prosesində istismar sistemlərinin seçilməsi artıq istehsal strukturunun öyrənilməsi ilə başlayıb istehsal prosesinin vaxtında modelləşdirilməsi ilə tamamlanır. Əvvəla, xidmətin funksiyaları müəyyən edilir, bundan sonra hər bir xidmət funksiyası üçün vəzifəni, profilaktik və ya standart sistemdən istifadə məsələsi həll edilir. Lazımı sayda köməkçi işçi sayının artırılması normalara uyğun olaraq hesablanır. Bu həllər əsas funksiyalarla yan xidmətlərin strukturunu müəyyən etməyə imkan verir, bundan sonra xidmət sektorunda əsas istehsala xidmət edən vahidlərin təşkilati dizaynı hazırlanır [27].

Xidmət sistemlərinin təşkilati dizaynı prosesində xidmət sistemini tənzimləyən sənədlər hazırlanmalıdır. Xidmət sisteminə dair müddəalar saxlanılmaq üçün ərizələrin yaradılması və təmin edilməsi proseduru, texniki heyətin vəzifələrini əks etdirməlidir. Xidmət personalı üçün maddi və mənəvi təşviq sistemi xidmət keyfiyyətinə bağlı olmalıdır.

Əmək və əmək haqqının təşkili formalarının seçimi istehsal strukturunun məsələsini həll etdikdən sonra həyata keçirilir. Gələcək üçün əmək və əmək haqqının təşkili ilə bağlı müddəa müəyyənləşdirilir. Fərqli əmək haqqı sistemləri müxtəlif sənaye işçiləri üçün tövsiyə edilə bilər. Maddi imtiyazların artırılması praktikasında, ödənişlərin bonus formalarından getdikcə daha çox istifadə olunur.

Müəssisə layihəsinin tam və azaldılmış həcmdə inkişafı dizayn məqsədindən asılı olaraq, giriş məlumatlarını daha geniş bir sıra ilə inkişaf etdirə bilər.

İdarəetmə sisteminin ətraflı tədqiqi layihənin təşkilatçılara təhlil üçün yeni məlumat verir. İdarəetmə əməliyyatlarının həyata keçirilməsi, onların məntiqi və tutarlılığı, idarəetmə işçilərinin işinin təşkili xəritələrini tərtib etmək - bunlar hazırlanmalı olan bir sıra məsələlərdir.

Müəssisə tərtibat təcrübəsi göstərir ki, ətraflı tədqiqat materiallarının sistem emalı təkcə bir hadisə deyil. Sistemin yanaşması, birləşdirilmiş metodologiya üzrə ətraflı

tədqiqat aparmaq və nəzarət sistemi bloklarında təkrarlanan (ən azı iki dəfə) sistem emalında ümumi təşkil edilən sistemlə bağlı əvvəlcədən sorğu edilir.

Tam və azaldılmış həcmdə təşkilati dizayn yalnız başlanğıc məlumatlarda əsaslıdır. Həmdə azaldılmış həcmdə dizayn edərkən, dizayn tamamilə standart layihələri, ən yaxşı təcrübələri, normativ sənədlərin öyrənilməsini nəzərdə tutur.

3.2. Təşkilati dizaynın planlaşdırılması və uçuotu

İdarəetmə funksiyalarından biri də planlaşdırmaadır. Planlaşdırma prosesində layihə planlaşdırıcıları qarşısında duran vəzifələr kəmiyyət olaraq formalaşdırılmışdır, bunlara nail olmaq üçün ən təsirli yollar və lazımi resurslar müəyyənəşdirilir. Planlaşdırma sistemi öz resurslarını daxili və xarici şəraitdə dəyişikliklərə uyğunlaşdırən prosesdir. Planlaşdırma vasitəsilə idarəetmə müəssisənin bütün üzvləri üçün məqsəd birliyini təmin edəcək səy və qərarların qəbul edilməsinin əsas sahələrini müəyyən etməyə çalışır. Planlaşdırma onun məqsədlərinə nail olmaq üçün müəssisənin bütün üzvlərinin səylərinə istiqamət verən yoldur. İdarəetmə funksiyası kimi planlaşdırmanın əsas məqsədini öyrənmək, qısa və uzun müddətli sisteminin inkişafını istənilən səviyyədə təmin etmək üçün müəssisənin hədəflərinə ən qısa və optimal yolla nail olmaq üçün inkişaf etdirməkdir. Bu məqsədə uyğun olaraq, planlaşdırma bir-biri ilə əlaqəli beş vəzifəni həll etməlidir:

- Müəssisənin xarici mühitinin ətraflı və dərinədən və ierarxik təhlil edilməsi;
- Müəssisənin daxili məqsədlərin müəyyən edilməsi və onun ətraflı şəkildə təhlili;
- Müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olmaq üçün mövcud olan resursların təhlili;
- Məqsədlərə nail olmaq üçün mümkün alternativ yolların inkişaf etdirilməsi;
- Mümkün olan xarici məhdudiyyətləri və mövcud resursları nəzərə alaraq xüsusi şəraitdə ən rəasionalın seçilməsi.

- Bazarda müəssisənin ümumi fəaliyyətinin pisləşməsi - məhsulların satış həcmının azaldılması, bazar payı və s azalması.

- Baş və orta idarəetmənin eyniləşdirmə təkrarlanması, qərar qəbulu, müəssisəni səbəblərə görə münaqişə hallarının fasiləsiz sistemi; Cəmiyyətin texnoloji inkişaf tempi artır, sənaye, sosial və siyasi sahələrdə vəziyyətin mürəkkəbliyi vasitəsi kimi planlaşdırma ödənilir. Bununla yanaşı, obyektiv səbəblər, xüsusilə də dəyişməyə davamlı müqavimət, tez-tez planlaşdırmaya mane olur. Funksiya kimi planlaşdırma, hədəf standartlarının müəyyənləşdirilməsi əsasında müəssisənin fəaliyyətinin və inkişafının əsas istiqamətlərini təşkil edir. Məqsədlərin qəbulu prosesi bütün müəssisə səviyyəsində və fərdi struktur bölmələri səviyyəsində planlaşdırma prosesinə aiddir. Planlaşdırma prosesində müəssisənin məqsədlərini, resurslarını və potensialını birləşdirmək lazımdır.

Qeyd edək ki, təşkilatda planlaşdırma ilə yanaşı, proqnozlaşdırma funksiyası da həyata keçirilə bilər. Bu cür fəaliyyət növləri arasında əsas fərq bu funksiyaların həyata keçirildiyi zaman yaradılmış sənədlərdir. Sənəd kimi planlaşdırılır, tənzipləyici və məcburidir. Sənəd kimi proqnoz əsasən ehtimal olunan bir komponentdir, idarədə sənəd kimi istifadə olunmur və menecer üçün tamamilə informativ rol oynayır. Buna görə də, plandakı rəqəmlər icbari şəkildə həyata keçirilir və proqnozda onlar yalnız menecer üçün istinad məlumatları kimi xidmət edirlər. Bu vəziyyətdə çox şey proqnoz keyfiyyətinə bağlıdır. Planlaşdırma və proqnozlaşdırmanın yeganə oxşarlığı bu funksiyaların həyata keçirilməsi müəssisənin gələcək dövlətini göstərir, vaxt isə universal meyar kimi istifadə olunur.

Planlaşdırma müəssisə vasitəsilə müəssisənin gələcək perspektivləri barədə qol qəbulu və qərar qəbul etmə prosesində birlik təmin edən inkişaf sisteminin əsas istiqamətləri göstərir.

Planlaşdırma sistemi düzəldilə bilər. Bunu etmək üçün müəssisələrin planlaşdırma sistemindən istifadə edirlər. Məqsəd cari təqvim dövründə (ay, dördübir, yarım il, il və s.) əldə edilmiş səviyyəni nəzərə alaraq, gələcək dövrlərin planlaşdırılmış göstəricilərini

tənzimləməkdir. Belə bir texnika təşkilatda hədəflərin əldə olunan səviyyəsini kifayət qədər əks etdirməyə imkan verir.

Ümumiyyətlə planlaşdırma qərar qəbul etmə prosesi R. Ackoff görə aşağıdakı xüsusiyyətlərdən ibarətdir:

- İlk planlaşdırma – yəni qərarlar ilkin qərar və onların komissiyaya başlamazdan əvvəl qəbulu iddia edilən tədbirlər istiqamətində müəyyən edilir;

- sistemli planlaşdırma – yəni istənilən nəticənin əldə edilməsi qərarların sistemindən asılı olduqda yaranır. Bir sıra həllər sistemdən meydana çıxır, onlardan hər hansı birinin müvafiq nəticələrə təsiri digər həllərə bağlıdır;

- Planlaşdırma prosesi arzuolunan bir dövlətə çatmağı nəzərdə tutur və bunun özü tərəfindən yaranacağını gözləmək mümkün deyil.

Planlaşdırılan müddətin şərtləri və təsvir olunan vəzifələrin əhatəsindən asılı olan perspektivlər cari planlaşdırma əsasında aparılır.

Prospektivli planlaşdırma aşağıdakı prosedurları həyata keçirməklə həyata keçirilir:

- Müəssisənin inkişaf perspektivləri təhlili (müəyyən istiqamətləri və amilləri tapmaq, fəvqəladə hallarda cari tendensiyaları dəyişə bilər);

- Rəqabət mövqeyinin təhlili (müxtəlif bazarlarda və bütün mövcud fəaliyyəti üçün optimal strategiyaların həyata keçirdiyi şirkətin perspektivlərində məhsul rəqabəti);

- Müxtəlif fəaliyyət növləri üzrə strategiyanın seçilməsi, prioritetlərin seçilməsi və resursların ayrılması;

- Diversifikasiya istiqamətlərinin təhlili (Yəni, mövcud fəaliyyət qrupunda çatışmazlıqlarının qiymətləndirilməsi və yeni istiqamətlərin müəyyən edilməsi).

Prospektiv planlar şirkətin məqsədləri, strategiyası və siyasətini əhatə edir. Bu mərhələdə perspektivli sahələrdə sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı planlaşdırma qərarları məhsul və bazarlarda şirkətin yerinin və onun strukturunun seçilməsi, eləcə də kapital qoyuluşları, istehsal müəssisələri, maliyyə ehtiyacları, müəssisəni strukturunun təkmilləşdirilməsi bağlı narahatlıq olunur. Əsas xarakterik olan strateji qərarlar, qeyri-

müəyyənlik və risk şəraitində qəbul edilir, təkrar etmir və oxşar həllərin görünməsinə gətirib çıxarmır.

Aspekt	Cari (əməliyyat)	Perspektiv (strateji)
Obyekti nəzərə almaq	Müəssisə; müəssisədə fərdi proseslərin səmərəliliyi	Müəssisənin mühiti; müəssisənin mühitində əhəmiyyətli dəyişikliklər; müəssisənin ətraf mühitlə bağlı mövqeyi
Mədsədlər	Məhsuldarlıq	Bir müəssisənin mövcudluğunun təmin edilməsi, müvəffəqiyyət potensialının yaradılması.
Planda göstərilən parametrlər	Mənfəət, dövriyyə, xərclər	Potensial, ehtimallar, risklər, ehtimallar
Alətlər	Maliyyə uçotu, xərclərin və nəticələrin hesablanması, statistika	Məhsulların həyat dövrünün təhlili, ssenarilərin metodologiyası

- Ən çox illik planlaşdırma ümumiyyətlə bir il ərzində şirkət üçün tipik hadisələr və bu müddət ərzində bütün mövsümi dəyişikliklərə bərabərləşdirilir. Bundan əlavə, bu dövr hesabat dövrü üçün qanunvericilik tələblərinə cavab verir. Davamlılıq və rahatlıq prinsiplərinə əsasən, illik plan üç aylıq və aylıq olaraq sabit bir düzəliş (yayma planı) ilə bölünür. Taktik plan, müəssisənin strateji məqsədlərinə addım-addım nail olmaq üçün bir araya gələrək bir-birinə bağlı funksional planlar dəstidir. Taktiki planlaşdırma üçün istehsal planı, tədarük planı, HR planı, maliyyə planı, satış planı, satış proqnozu,

marketing planı əsasdır. Taktiki planlaşdırmanın daha ətraflı növü cari planların detallaşdırılmasına yönəlmiş əməliyyat planlamasıdır. Bu mərhələdə istehsal, maliyyə, marketing əməliyyatları və axınların planlaşdırılmış nəticələrə çatdırılması planlaşdırılır. Əslində biz logistik planlaşdırma mövzusunda danışırıq. Əməliyyat planları hər bir vahid üçün yəni hər bir iş yeri üçün hazırlanır. Fərdi kontur və işin yaradılmasında istehsal və əməliyyat idarəetməyə tabe məhsulların satışında həm də birbaşa və dolaylı iştirak edə bilərlər [27].

Planların inkişafı aşağıdakı üstünlükləri verir:

1. Məqsədlərə nail olmaq üçün praktiki imkanların qiymətləndirilməsi.
2. Potensial problemlərin və gözlənilməz nəticələrin müəyyənləşdirilməsi.
3. Məqsədlərə nail olmaq üçün daha yaxşı və daha effektiv yolların axtarışını asanlaşdırmaq.
4. Büdcələrin, proqramların və resursların dəyərləndirilməsi və inkişafı üçün bir çərçivə təmin edilməsi.
5. İş əlaqələrinin və dəstəyinin zəruri olduğunun müəyyənləşdirilməsi.
6. Məqsədlərə nail olmaq üçün nəzərə alınmalı olan gözlənilməz halların müəyyən edilməsi.

Planlaşdırma altı mərhələdən ibarət ola bilər:

1. Məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri olan əsas vəzifələrin və tədbirlərin müəyyən edilməsi. Məsələn, vəzifəsini başa çatdırmaq üçün zəruri tədbirlər, növbəti il ərzində 8% xərcləri azaltmaq, mühəndislik xidmətlərinin istehsal proseslərinin təkmilləşdirilməsi və işçilərin davamsızlığı, yenidən hazırlanmasını azaltmaq üçün işçi qüvvəsinə təlim proqramlarının yaradılması üçün inkişaf planı daxildir.

2. Əsas fəaliyyətlər arasında mühüm əlaqələrin qurulması. Bu əhəmiyyətli əməliyyatlar ümumi vəzifələrin və müvafiq ardıcılıqla yaradılmalı olan cədvəlin icrası ilə bağlıdır.

3. Hər bir fəaliyyət növünü yerinə yetirmək üçün rolları və münasibətləri aydınlaşdırmaq və müvafiq səlahiyyətləri təmsil etmək.

4. Hər bir əsas əməliyyat və sub əməliyyat üçün tələb olunan vaxtın qiymətləndirilməsi.

5. Hər əməliyyat üçün zəruri olan resursları müəyyənləşdirin. İdarəetmə planının praktiki həyata keçirilməsindən əvvəl məqsədlərə nail olmaq üçün xərcləri müəyyən etmək vacibdir. Resurs tələbləri ümumiyyətlə müəyyənləşdirilir və büdcədən həyata keçirilir.

6. Son tarixləri və düzgün hərəkət planlarını yoxlayın. Rəhbərlərlə müzakirələr aparıldıqdan sonra, daha realist olmaq üçün fəaliyyət planını düzəltmək tez-tez zəruri olur. İşin başa çatması üçün son tarixlər ötürülə bilər, resurslar artar və ya azalar, bunu üçün vəzifələrin cədvəlləri yenidən nəzərdən keçirilir.

Klassik idarəetmə məktəbinin təsisçisi A. Fayol "yaxşı bir fəaliyyət proqramının ümumi xüsusiyyətləri" adlı planın dörd əsas prinsipini müəyyən etdi:

- birlik;
- davamlılıq;
- rahatlıq;
- dəqiqlik.

Daha sonra müasir alim-iqtisadçı R. Ackoff-un prinsiplərini bir daha nəzərdən keçirək.

Birlik planlaşdırma prinsipi - hökumət müəssisələri sistemini nəzərdə tutur; buna həm də şaquli idarəetmə ierarxiyası və üfüqi əlaqələrə dair məqsədlərin birliyi aiddir.

İştirak prinsipi birliyin prinsipi ilə sıx bağlıdır. Yəni, müəssisə funksiyasından asılı olmayaraq, müəssisənin əməkdaşı planlaşdırılmış fəaliyyətdə iştirak edir.

Davamlılıq prinsipi, planlaşdırma prosesinin vaxtında aşağıdakı varsayımlara əsaslanaraq davam etməsi deməkdir:

- Xarici mühitdə dəyişiklik gözlənilməz ola bilər və plana düzəlişlər tələb olunur;

- Daxili sahədə bir dəyişiklik nəzərdə tutmaq daim mümkün deyil.
- Elastiklik prinsipi planların hazırlanması zamanı müəyyən istehsal ehtiyatlarının təmin edilməsi zərurətindən ibarətdir. Rezervlərin miqdarı planlaşdırıcıların peşəkar bacarıqlarının səviyyəsindən asılıdır.
- Plan səmərəliliyinin konsepsiyası və rahatlıq prinsipində prinsiplial dəqiqlik və müəssisənin mövcud planlar imkanına mümkün qədər yaxın olmalıdır.

Müəssisə səviyyəsindən asılı olmayaraq bütün təşkilatçılar planlaşdırma ilə məşğul olurlar. Ancaq, planlaşdırmanın təbiəti və əhatə dairəsi layihənin təşkilatçılarının səlahiyyətinə görə dəyişir.

3.3. Müəssisənin dizayn metodlarının nəzərdən keçirilməsi

Bir müəssisənin dizayn metodlarının formalaşmasında ilk öncə cəmiyyətin inkişaf xüsusiyyətləri, eləcə də inkişaf tarixi müəssisənin dizayn sistemində səmərəli şəkildə tətbiq üçün bir çox nümunələr vardır. Daim ekoloji faktorların artması üçün müəssisənin dizaynında yeni qurulan sistemlərin səmərəliliyi mühüm rol oynayır. Əmək və əməkdaşlıqda beynəlxalq bölgünün öyrənilməsi, yeni üsulların tətbiqi üçün bir obyekt kimi çıxış edən insan fəaliyyətinin və iş fəaliyyətinin təşkilinin universal formasıdır.

Müəssisələrin və idarəetmə sistemlərinin nəzəriyyəsi və təcrübəsi yalnız maddi istehsal sahələri ilə məhdudlaşır. İstehsal prosesinin mühəndislik dizaynı, idarə fəaliyyəti, strukturları, dizaynında fərdi iş, mühəndislik sənəd idarəetmə sistemləri, dizaynın ən çalşmış informasiya sistemlərinin layihələndirilməsi məsələləri və əlaqədar texniki dəstək funksiyasının idarəetmə fəaliyyətlərindən biri idi.

Müəssisənin tərtibi bir rəhbərlik fəaliyyəti növü olaraq indiyə qədər ayrı bir sahəyə ayrılmış və formal olaraq təşkil edilməmişdir. Təəssüf ki, hələ də idarəetmə sistemlərinin təşkilati dizaynının elmi əsassız nəzəriyyəsi yoxdur. Dizayn təşkilatlarının ideal praktik fəaliyyəti (elmi-tədqiqat və layihə institutları, dizayn ofis, mədəniyyət müəssisələrinin, ideoloji müəssisələr və s.) bütün səviyyələrdə öz əksini

tapmışdır. İdarəetmə sistemlərinin təşkilati dizayn problemləri tez-tez və həyəcanla hesablanır və idarəetmə obyektinə xüsusi bağlanma olmadan, sistem yanaşmasının əsaslarına zidd təşkil edir. Beləliklə, idarəetmə sistemləri obyektədən və idarəetmə subyektindən təcrid olunmaqla qəbul edilə bilməz. Təşkilati dizaynın xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq müasir müəssisələrin əsas problemləri bunlardır:

- xərclərin artması və nəticədə istehsal xərclərinin və qiymətlərinin artmasını nəzərdə tutan müəssisənin səmərəli şəkildə idarə olunması;
- müəssisə daxilində və onun xaricində proseslərdə sisteməlik olmayan görmə və anlayışı;
- əsas vəzifələrdə bacarıqsız işçilərin olması;
- ibtidai idarəetmə prosedurlarının həddindən artıq şişirdilmiş inzibati aparatı və bürokratlaşması;
- rəsmi səlahiyyətlərdən sui-istifadə və maddi dəyərlərin oğurlanması;
- işçilərə və struktur bölmələrə təyin edilmiş funksional vəzifələrin qeyri-səlis icrası;
- menecerlərin və digər bir sıra mədəniyyətlərin aşağı səviyyədə olması.

İdarəetmə fəaliyyətini planlaşdırmaq üçün ilk növbədə onu sistemli təhsil kimi təqdim etmək lazımdır. İdarəetmə sistemi, ümumiyyətlə hər hansı bir fəaliyyət kimi, subyektlərin birliyi, obyektlər, şərtlər və fəaliyyət nəticələridir. Bu növlərin hər birində yaradıcılıq və funksional elementlər var, lakin hər bir xüsusi vəziyyətdə iştirak nisbəti fərqlidir. İdarəetmə sistemlərinin təşkilati dizaynı üçün bu, əsas məsələdir:

1. Nəzarət sistemində funksional idarəetmə fəaliyyəti üçün dizayn hesablamalar əsasında standart metodlardan böyük əminliklə istifadə etmək olar. Bu işdə kadr seçilməsi, menecerin şəxsi keyfiyyətlərinə funksional fəaliyyətin yüngül tənzimlənməsi ilə peşəkar təlim keçmiş mütəxəssisləri axtararaq həyata keçirilir.

2. Dünyagörüşü, hüquqi və iqtisadi, mədəniyyət, ideoloji mövqeləri, qeyri-funksional yaradıcı fəaliyyətinin dizaynda onların şəxsi keyfiyyətlərinin seçilməsi üçün kadr planlaşdırma ekspert üsullarından istifadə olunur.

3. Dizayn, müvafiq vəzifələr üçün müraciət edən idarəçiləri şəxsiyyət xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, müəyyən nəzarətlə həyata keçirilir.

Biz müəssisənin dizayn məqsədləri üçün istehsalat sistemi kimi müəssisə nəzərə alsaq, onun təsis sub-sistemlərini, komponentləri tərkibini, daxili və xarici əlaqələrin sayını, qeyri-müəyyənlik istehsalını texniki sistemdə daha çox çətinlik yaradır. Bir ətraflı texniki dizayn qəbul edilməz ən sadə texniki sistem üçün tam inkişaf etmiş və haqlı müəssisəni layihə olmadan istehsal sistemi yarada bilər.

Aşağıdakı əsas layihələr müəssisələrin birləşməsinin təşkili üçün layihənin bir hissəsi kimi seçilə bilər:

1-ci hissə. Sistemin ümumi məlumatları: birliyin istehsal quruluşu, müəssisələr; idarəetmə sisteminin strukturu; heyətin tərkibi və sayı, onların hazırlanması və yenidən hazırlanması üçün tədbirlər; İstehsalın əməliyyat nəzarəti sistemi.

2-ci hissə. istehsalın təşkili, istehsal proseslərinin sənaye infrastrukturunun təşkili, istehsal, marketinq və satış təşkilatının maddi dəstək təşkilatının təşkili: funksional alt formalaşması ilə bağlı müəssisəni qərarlar.

3-cü hissə. istehsal prosesinin elementləri təşkili ilə bağlı müəssisəni qərarlar: istehsal prosesində müəssisə üzvlərinin əmək alətlərinin fəaliyyəti təşkili, istehsal əmək obyektlərinin hərəkət təşkili; İstehsal elementlərinin tək bir prosesə inteqrasiyası.

4-cü hissə. istehsal prosesində iqtisadi əlaqələrin yaradılması haqqında qərarlar: podratçıların qruplarının formalaşması, daxili dəyəri, mühasibat modelləri səbəbi, fərdi işçilərin pay və təşviq sisteminin tikintisi.

5-ci hissə. istehsal filial, şöbə, bölmə, briqadaları: birliklər və layihələr biznes təşkilatı.

6-cı hissə. İstehsalın, əməyin və idarəetmənin təşkilinin davamlı şəkildə təkmilləşdirilməsi.

Cari istehsal şəraitində öz fəaliyyətini təmin etmək üçün əsas həll və sistemin inşası zəruri anlaşıma, eləcə də müvafiq istehsal sistemi üçün sənədlərin tam dəsti - istehsal, əmək və idarə təşkili, dizaynın ən mühüm vəzifəsini inkişaf etdirir. Müəssisə layihəsinin həyata keçirilməsindən ən böyük təsir əldə oluna bilərsə, tamlıq prinsipi müşahidə olunur.

İstehsal sistemində hərtərəfli müəssisəni layihənin elmi nailiyyətləri və ən yaxşı təcrübələr əsasında hazırlanmış istehsal, müəssisənin əmək və idarə edilməsi prosesi, istehsal sisteminin tələbləri nəzərə alınmaqla, onun effektiv fəaliyyətini tənzimləyən dizayn sənədləri mühüm rol oynayır.

Sorğu, müsahibələr, struktur, funksional analiz, funksional lakin dəyərin təhlili, iş vaxtının öyrənilməsi üsulları (müddət, gün şəkil, müşahidə, analiz və müəssisəni əlaqələrin dizayn əsasında istehsal sistemlərində müxtəlif üsulları istifadə olunur), məntiqi təhlil üsulları, qrafik elementləri arasında asılılıqlar müxtəlif üsulların formal ifadə sistemi, şəbəkə tikintisi, təhlili və dizayn nəticələrinin avadanlıq yerləşdirilməsi baxımından məkan təşkili, işin planlaşdırılması, xüsusi mühəndislik layihələri, istehsal müəssisələri, istehsal xətləri, nəqliyyat vasitələri, yol sahələri, qaydaları, standartları köməyi ilə sistemin elementləri arasında münasibətlərin tənzimlənməsində ötürülməsi sistemləri, vəzifələri, vəzifə təlimatları, idarəetmə strukturları, belə qarşılıqlı sxemləri, şəbəkə sxemləri

Dizayn problemlərinin əsas xüsusiyyətləri idarənin müəssisəni strukturunu formal müəssisə strukturlarının yaxşı təcəssümü seçilməsi kimi təmsil edən birmənalı riyazi ifadə optimallıq meyarı ifadə edilə bilməz. Bu çoxmeyarlı problemin birləşməsi üçün səmərəli analiz üsulları, qiymətləndirmə, müəssisəni qərarların ən yaxşı variantlarının seçilməsi və qiymətləndirilməsi, mütəxəssislərin və ekspertlərin liderləri ilə müəssisəni

sistemlərin modelləşdirilməsi lazımdır. Müəssisələrin planlaşdırma və müəssisələrin dizaynında istifadə olunan bir neçə qarşılıqlı tamamlayıcı yanaşma var:

- 1) analogiyalar;
- 2) ekspert-analitik;
- 3) məqsədlərin strukturlaşdırılması;
- 4) təşkilati modelləşdirmə.

analogiya metodu oxşar müəssisənin xüsusiyyətləri ilə müəssisələrin özlərini sübut edən formaları və nəzarət mexanizmlərinin tətbiqindən ibarətdir. (məqsədləri, texnologiya növü, xüsusiyyətləri, mühitləri, ölçüsü və s.) Proqnozlaşdırılan müəssisə ilə bağlı analogi üsullar istehsal təşkilatlarının idarə edilməsinin tipik strukturlarının inkişafını və istifadə üçün sərhədlərin və şərtlərin müəyyən edilməsini əhatə edir. Bu üsuldan istifadə iki tamamlayıcı yanaşmaya əsaslanır. Bunlardan birincisinin ilkin şərtləri müəyyən xüsusi təcrübə və ya elmi tədqiqatlar əsasında dəyərlər və əsas müəssisə xüsusiyyətlərinin istiqaməti üzrə müvafiq müəssisəni formaları və nəzarət mexanizmlərini (istehsal biznes müəssisələri və müxtəlif sektorların hər bir növü üçün) müəyyən etməkdir.

Təbiət və əlaqə nəzarət cihazları, xüsusi sənaye təşkilatlarının müəyyən şəraitdə fərdi vəzifələri, ayrı-ayrı normativ xüsusiyyətləri, inkişaf haqqında ikinci ən ümumi əsas qərarları həmin müəssisələr və sənaye üçün aparatlara nəzarət tətbiq etmək olar. Standartlaşdırma və daha səmərəli mütərəqqi formalarının tətbiqində müəssisənin formalarının birləşməsinə yönəlmiş istehsal idarə müəssisəni yüksək səviyyədə mükəlləşdirilməsi üçün bir vasitədir.

Ekspert-analitik üsulu inzibati personal işində xüsusi xüsusiyyətləri, problemləri müəyyən etmək üçün, eləcə də formalaşması və ya səmərəli qaydada inkişaf etdirmək üçün, onun rəhbərləri və digər işçilərin iştirakı ilə ixtisaslı işçi tərəfindən həyata keçirilən analitik işdən ibarətdir. Kəmiyyət müəssisəni strukturun səmərəliliyinin

qiymətləndirilməsində yaxşı idarəetmə prinsipləri, ekspert rəyləri, eləcə də tərтіbi və təhlili, yenidən qurulması, idarə istiqamətləri əsasdır.

Bu metod, ən çevik və əhatəli şəkildə başqaları ilə birlikdə istifadə olunur (xüsusilə analogi üsullar və məqsəd qurulmuşluğu) və bir çox tətbiq üsuluna malikdir. İlk növbədə, bu xüsusiyyətlər diaqnostik təhlilin həyata keçirilməsi, mövcud istehsal və iqtisadi təşkilata nəzarət və ya yeni inkişaf idarəetmə strukturunda müəyyən müəssisəni problemləri təmin etmək üçün yaradılmışdır. Bənzər müəssisələrdə bu kimi problemlər vardır. Ekspert müsahibələrin keçirilməsi, menecerləri və müəyyən tikinti inzibati aparatının fəaliyyəti, emalı ekspert rəylərinin statistik hesablanması kimi üsulları, fərdi xüsusiyyətləri təhlil etmək üçün müəssisə üzvləri (rütbə, amil təhlili, emal siyahıları, və s.) daxildir.

Ekspert metodlarına müəssisənin idarəetmə strukturunun formalaşdırılması üçün elmi prinsiplərin hazırlanması və tətbiqi daxildir. Bu idarəetmə və qaydaları tənzimləyən elmi ümumiləşdirmələr üçün ən yaxşı təcrübələrə əsaslanır və həyata keçirilməsi müəssisənin idarəetmə sistemlərinin səmərəli dizayn və təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələrə, inkişaf edən mütəxəssislərin fəaliyyətinə istiqamətləndirir. Müəssisənin nəzarət strukturunun formalaşması prinsipləri üçün daha çox nəzarət qaydaları (məsələn, kollektiv idarəetmə, ixtisas və s.) və ixtisaslaşma var. Nümunələrə müəssisənin strukturunun aşağıdakı müasir prinsipləri daxildir: Sistemin strateji ayrılması məqsədləri əsasında müəssisənin strukturu və əməliyyat idarəetmə, funksional və proqram yönümlü nəzarət və funksiyaların koordinasiyası daxildir. Ekspert metodları arasında xüsusi yer müəssisənin strukturu və idarəetmə proseslərinin qrafikli və cədvəlli təsvirlərinin inkişafıdır ki, bu da onların ən yaxşı müəssisəni üçün tövsiyələrini əks etdirir. Elmi prinsiplər və idarəetmə təşkilatının ən yaxşı təcrübələri, eləcə də müəssisənin strukturunun effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün kəmiyyət və keyfiyyət meyarlarının tələb olunan səviyyədə müəyyən müəssisənin problemlərinin həllinə yönəlmiş variantlarının inkişafı daxildir. Quruluşlanma metodu sisteminin məqsədləri ilə

uyğunluq baxımından, kəmiyyət və keyfiyyət baxımından, o cümlədən müəssisənin məqsədlərinin istehsalı baxımından və müəssisənin strukturlarının sonrakı təhlili baxımından təmin edilməkdədir. Onu istifadə edərkən, aşağıdakı addımlar ən çox yerinə yetirilir:

1) Sistemin məqsədlərindən asılı olmayaraq vahid müəssisə tərəfindən fəaliyyətinin paylanması və yekun nəticələrinin hazırlanması aiddir.(əsasən bütün müəssisənin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi üçün struktur əsasdır)

2) Bir ekspert təhlilində müəssisənin təhlükəsizliyi baxımından müəssisənin strukturunun hər bölmə tərəfindən müəyyən birnövlülük, müəyyən əlaqələrlə idarəetmə, tabeliyində,o cümlədən onların məqsədləri üçün münasibətlərin əsasında prinsip təşkil edir.

3) Borcalma hüquqları və fərdi məsuliyyətin tənzimlənən sahəsi (məhsulları, resursları, əmək, istehsal və idarəetmə prosesləri, məlumat) olan vahid funksional fəaliyyətin məqsədə nail olmaq üçün məsuliyyət vacibdir. Məsuliyyətin qurulmasına nail olmaq üçün konkret nəticələr, nəticələrə nail olmaq üçün vahidə təyin edilmiş hüquqlar lazımlıdır. (təsdiq və təsdiqi üçün razılaşma, təsdiqləmə, nəzarət)

- Riyaziyyat və ya kompüter simulyasiyası dildə riyazi tənliklər və bərabərsizliklər sistemi şəklindədir. Əlaqələrin və münasibətlərin təsviri ierarxik idarəetmə strukturlarının kibernetik modelləridir.(məsələn, bir çox mərhələdə optimallaşdırılma modeli, sistem model, "sənaye" və digər dinamika kimi xidmət edə bilər)

- Müəssisənin strukturunun və proseslərinin tam formalaşdırılması modelləri, onların fəaliyyətinin real təşkilatda şərtlərlə qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Bunlara müəssisənin təcrübəsi, real qurumlarda struktur və proseslərin əvvəlcədən planlaşdırılmış və nəzarət edilərək yenidən qurulması daxildir. Laboratoriya təcrübələrinə real müəssisənin şərtlərə bənzər süni şəkildə yaradılmış qərar qəbuletmə və müəssisənin davranış halları aiddir. İdarəetmə oyunlarına isə mövcud və uzunmüddətli nəticələri (kompüter texnologiyasından istifadə etməklə)

qiymətləndirməklə, əvvəlcədən müəyyən edilmiş qaydalara əsasən praktikantların yeni oyun iştirakçılarının hərəkətləri daxil edilməkdədir.

- Müəssisəni sistemlərin ilkin amilləri ilə müəssisənin strukturunun xüsusiyyətləri arasında asılılıqların riyazi-statistika modelləri var. Bunlar müqayisə şəraitdə fəaliyyət göstərən müəssisələrdə məlumatların toplanması, analizi və emalı əsasında qurulur. Nümunələr, mühəndislərin və işçilərin sayının müəssisənin istehsalına və texnoloji xüsusiyyətlərinə asılılığının modelləridir. İdarəetmə işlərinin ixtisaslaşması, mərkəzləşdirilməsi, standartlaşdırma göstəricilərinin müəssisəni vəzifələrin növü və digər xüsusiyyətlərdən asılılığının əsas göstəricisidir.

Müəssisənin idarəetmə strukturunun layihələndirilməsi prosesi yuxarıda təsvir edilmiş üsulların birgə istifadəsinə əsaslanır. Kompozisiya mərhələləri və strukturlaşdırma mərhələsində ən mühüm məqsəd məqsədli strukturlaşdırma üsulu, ekspert-analitik metodu, həmçinin müəssisəni prototiplərin müəyyən edilməsi və təhlilidir. Tənzimləmə mərhələsində fərdi alt sistemlərin təşkilati formaları və mexanizmlərinin dərin öyrənilməsi üçün daha formalaşdırılmış metodlardan istifadə edilməlidir. Yeni müəssisələrin müəssisəni strukturlarının layihələndirilməsində mövcud müəssisələri təkmilləşdirmək üçün formal analitik metodlardan və modellərdən istifadə olunur.

- diaqnostik tədqiqat üsulları və müəssisəni sistemin ekspertizası. Xüsusi müəssisəni problemin həlli üçün üsul seçimində onun təbiəti, habelə onun metodologiyasının iştirakı haqqında zəruri məlumatları, bacarıqlarının inkişafı və tövsiyələr təqdim edilməsi əsas götürülür. Qeyd etmək lazımdır ki, təklif olunan metodlar siyahısı tam deyil və təşkilatda dizaynın digər üsulları və texnologiyaları ilə tamamlana bilər. Üstəlik, müəssisələrin dizaynında vəziyyət faktorunu nəzərə alaraq problemləli vəziyyətlərin çox dəyişkən həllini yarada bilən kompleks və çəxtərəfli bir prosesdir. İqor S. Voroninin sözlərinə görə, mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən mövcud yeni maşınqayırma müəssisələrinin genişləndirilməsi, yenidən qurulması və texniki

layihələrin təhlili müəssisənin dizaynında ortaya çıxan bir sıra əhəmiyyətli nöqsanları aşkar etdi:

1) Proqnozlaşdırılan gələcəyə qeyri-kafi baxılması, müəssisələrin optimal dizayn potensialının əsaslandırılması, onların texnoloji səviyyəsinin artırılması, yanacaq, enerji və kadr resursları, tikinti şirkətləri ilə balans məhsullarına maddi tələblər vardır;

2) Müəssisələrin yaradılmasında və hissələrində funksional ixtisaslaşma, düzgün istehsal texnologiyası, istehsal şirkətinin imkanları və ya onun məhsullarının optimallaşdırılmasına ehtiyac yaradan universal istehsal strukturunu proqnozlaşdırmaq olar.

3) Yerləşdirmənin səmərəliliyinin azaldılması, tikinti layihələrinin aradan qaldırılması, eləcə də sənaye qurğusunun bir hissəsi kimi yenidən qurulan və genişləndirilə bilən müəssisələrin istehsalı və imkanları;

4) Pulsuz, səmərəli və ən yüksək elmi texnologiyaya müvafiq olaraq əsas və köməkçi əməliyyatların mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması texnologiyalarda tətbiqin olmaması;

5) məqsəduyğun uzun məsafədə və qarşılıqlı əlaqə ilə bağlı əməkdaşlıq haqqında təsirsiz qərarlar;

6) Blanklarda maddi plastik hissələrin, ştamplama, əhəmiyyətli istehsal növlərinin blanklara və komponentlərə aqlomerasiyası, istehsalın strukturunda düzgün təkmilləşdirilməsi əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn, binaların qeyri-adekvat bloklanması, binaların xaricindəki avadanlıq və qurğuların yerləşdirilməməsi, master planı, memarlıq və kosmik planlaşdırma həlləri üçün effektiv həllər;

8) qeyri-adekvat sənaye dizaynın həllində tikinti işlərinin yüksək əmək qabiliyyətinə gətirib çıxaran qeyri-mütərəqqi tikinti materialları və qurğulardan istifadəsi, tikinti layihəsinin inkişafının qeyri-qənaətbəxş keyfiyyəti və s.;

11) Mövcud normalar və dizayn qaydalarından əsassız şərik;

12) Bina və tikinti sahələrində, mühəndislik məhsullarının istehsalında kifayət qədər dizayn qərarlarında qüsurlara səbəb olur;

13) Tikintinin və digər texniki iqtisadi göstəricilərinin təxmin edilən dəyərinin etibarsız müəyyən edilməsi;

14) Güc və qaydalar baxımından digər dizayn parametrlərinin inkişafı üçün səmərəli tədbirlərin qeyri-kafi sayı;

15) İqtisadi kapital qoyuluşlarının səmərəliliyinin hesablanması iqtisadi dizayn həllərinin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasında səhv olmaması;

16) Standart və vahid dizayn həllərində mövcud olan fərdi həllərin tətbiqi;

17) Sərt istifadə funksiyaları və digər müəssisəni strukturlarının mərkəzləşdirilməsində yüksək dərəcəli qeyri-elastiklik;

Müəssisənin dizaynında tikintidən öncə və ya əhəmiyyətli dəyişiklik mövcud birliklərin, müəssisələrin həyata keçirilən müəssisəni sisteminin modelləşdirilməsində müəyyən edilir. L.S. Puzirevski sistemlərin ümumi nəzəriyyəsiəndən meydana çıxan, müəssisənin dizaynının aşağıdakı əsas vəzifələri həyata keçirir:

- 1) sistemin elementlərini kəmiyyət və keyfiyyətlə əlaqəli seçmək;
- 2) kosmosda elementlərin yerləşdirilməsi;
- 3) sistemin strukturunun üfüqi (texnoloji) və şaquli (nəzarət) kimi qurulması;
- 4) sistemdə baş verən proseslərə dair qaydaların hazırlanması;
- 5) sistemin elementlərinin informasiya əlaqələrinin təbiətini müəyyənləşdirmək;
- 6) inzibati proseslərin texnologiyasını tərtib etmək.

Müəssisə dizaynı ilə bağlı bir sıra digər nöqtələr mövcuddur, bu prosesdə aşağıdakı vəzifələr yerinə yetirilir:

- 1) əmək bölgüsü və ixtisaslaşma;
- 2) departamentləşdirmə və əməkdaşlıq;
- 3) hissələr arasındakı əlaqəni tapmaq və əlaqələndirmək;
- 4) nəzarət qabiliyyəti və nəzarət miqyası;

- 5) müəssisənin ierarxiyası və onun əlaqələri;
- 6) səlahiyyət və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi;
- 7) mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşmə;
- 8) fərqləndirmə və mərkəzsizləşmə;
- 9) fərqləndirmə və inteqrasiya.

Xüsusi bir müəssisə və ya onun alt sisteminin dizaynında aşağıdakı vəzifələrin həllində əsasdır:

1) kəmiyyət və keyfiyyət baxımından sistem komponentlərinin tərkibi və müəyyən məkanda təşkili, yəni sənaye strukturlarının formalaşması;

2) Müəssisənin qaydaları prosesində və inkişafı sistemində meydana gələn qaydaların əsas müddəaları olan kompleks müəssisəni planlaşdırma sənədlərinin yaradılması;

3) sistemin formalaşması və sənəd strukturunda informasiya təminatı, istehsal təşkilatının yaradılması, informasiya elementlərinin xarakterinin müəyyən edilməsi;

4) spesifik istehsal sistemlərində istehsalının təşkili üçün tənzimləyici çərçivənin hazırlanması; istehsal prosesində iştirakçılar arasında iqtisadi əlaqələrin qurulması - vahidlər və ya fərdi icraçılar.

Müəssisənin dizayn sisteminin təkmilləşdirilməsi aşağıdakıları əhatə edən bir sıra müəssisəni problemlərə bağlıdır:

- Siz yeni məhsulların istehsalına başladığınız zaman, müəyyən istehsal xərclərində, həcmində sabit və cari aktivlərin performansının pisləşməsi, məhsulun artımı, istehsalın diversifikasiyası, məhsul satışı bazarlarında artım;
- Məhsulların bazar dövrünün yenilənməsinin və azaldılmasının yüksək dərəcələri ilə əlaqədar olaraq çıxış miqdarı və həcmində tez-tez yaranan dəyişikliklər;
- Malların və xidmətlərin keyfiyyəti, çatdırılma şərtləri, satış metodları, xidmətlərin göstərilməsi və s. kimi digər xidmətlər üçün istehlakçıların tələblərinin artırılması;
- Mal və xidmətlərin istehsalçıları arasında rəqabətin gücləndirilməsi, "qiymət" və

"qiymətsiz" kimi təyin olunan rəqabət üsullarının müxtəlifliyini artırmaq;

- Məhsulların istehsalında yeni texnologiyaların, üsulların işlənib hazırlanması və tətbiqi, istehsal, əməyin təşkili və idarə edilməsi, istehsalın kompüterləşdirilməsi;
- Müəssisənin yenidən təşkil edilməsi və ya onun digər təsərrüfat subyektləri ilə birləşdirilməsi və yaxud müəyyən sənayelər və müəssisələrin ləğv edilməsi və s .

İdarəetmə fəaliyyətinin nəticəsi idarəetmə qərarları şəklində həyata keçirildiyi üçün idarəetmə sistemində məlumat eyni zamanda idarəetmə fəaliyyətinin bir obyekt, vasitəsi və nəticəsi olur. Və yalnız sənədləşdirilmiş formalarda deyil, həm də idarəetmə kadrlarının peşəkar bilik və bacarıqları şəklində istifadə olunur. Bu təşkilati dizayn prosesində nəzərə alınmalı olan əsas nöqtələrdən biridir. İdarəetmə fəaliyyətinin məzmunu və texnologiyası informasiya prosesi, proseslərinin təhlili və dizaynı vasitəsilə həyata keçirilir. Bütün məlumatların emalı prosesləri idarəetmə fəaliyyətləri üçün texniki dəstək layihəsinin tərkibini, quruluşunu və məzmununu müəyyənləşdirir.

Layihəyə dəstək eyni zamanda idarə daxilində, idarə heyətində zəruri olan hər bir işçinin idarəetmə sisteminin funksional idarə edilməsi fəaliyyəti, belə ki, onların professional bilik tələbləri, bacarıq və şəxsi keyfiyyətləri digər tərəfdə informasiya emalında bütün proseslər həyata keçirilir. İdarəetmə sistemində müəssisənin strukturunu müəyyən dərəcədə müəyyən edən məlumatların işlənməsinin həcmi və texnologiyasıdır.

Müəssisə dizaynı idarəetmə obyektinin xüsusiyyətlərinə əsasən müxtəlif metod və metodlardan istifadə edilir. Əməliyyatlar və addımların ardıcılığı, eləcə də istifadə olunan müəssisənin dizayn üsulları fərqləndirilə bilər.

3.4. Müəssisənin planlaşdırılması və dizaynında sistem yanaşmasının xüsusiyyətləri

İnsan fəaliyyətinin istiqaməti kimi təşkilati dizaynda cəmiyyətin inkişafında ən süni sosial-iqtisadi sistemlərin mövcudluğu üçün obyektiv əsasdır. Sosial-iqtisadi sistemlərdə

insan fəaliyyəti müəssisəni olaraq təqdim edilə bilər. Məqsəd və nəticələrə diqqət etmək müəssisəni fəaliyyətin əsasını təşkil edir və nəticədə müəssisələrin planlaşdırılması və tərtib edilməsi prosesinə daxil olur. Buna görə də, müəssisənin məqsədi müəyyən məhdudiyyətlər və tənzimləyici tələbləri nəzərə alaraq çıxışda (məhsul və ya xidmət şəklində) konkret nəticə əldə etməkdir. Bütün bunlar, sistem fəaliyyətinin yanaşmasını nəzərə alaraq müəssisələrin planlaşdırılması və dizaynında öz əksini tapır. Daha ətraflı olaraq "sistem" konsepsiyasını və onun dəyərini inzibati prosesdə və müəssisələrin layihələndirilməsində açıqlayacağıq.

Sistem mövqelərinin bütövlüyünü süni müəssisəni formaların xüsusi xüsusiyyətlərinin təzahürü kimi qiymətləndirmək lazımdır. Bu bir qayda olaraq, komponent elementinin müəssisəni fəaliyyətinin sinergetik təsiri şəklində bir şəxsin olduğu sistemlərdə ortaya çıxır. Bundan başqa, onların əksəriyyəti yalnız insan istismarı nəticəsində müəyyən funksiyaları yerinə yetirə bilər. Onların istifadəsi prosesində, sistemin bütövlüyü özünü əks etdirir və məqbul insan fəaliyyəti nəticəsində müəssisəni sinergetik təsir göstərir.

Sistemin əsas xüsusiyyətləri V.S. Soloviev aşağıdakıları özündə əks etdirir:

a) bütövlüyü və sistemin işlədilməsinin sistemə nəticəsi, yəni sistemin xüsusiyyətlərinin nüvəsizliyini onun komponentlərinin xüsusiyyətlərinə cəmləşdirmə və sistemin xüsusiyyətlərinin törədilməməsi. Sistemin bütövlüyü sistemin işlədilməsində sistem elementlərinin birləşməsi nəticəsində ortaya çıxan sistem bütövlükdə yeni xüsusiyyətləri deyil, sistemin bütün elementlərinin ayrılmaz bir xüsusiyyətini təşkil edir;

b) hər elementin funksional asılılığı, sistemin bir hissəsi (alt sistemi), bu elementlərin xüsusiyyətləri və əlaqələri onların yer və təyinatına ümumi olaraq daxil edilir;

c) sistemin strukturunun yaradılması yolu ilə sistemin statik vəziyyətini təsvir etmək imkanı, yəni sistemin elementlərin ierarxik olaraq bir araya gələrək düzəldilməsi

və bu elementlərin əlaqələrinin sxemi və əlaqələrinin formallaşdırılmış bir fiksasiya şəklində qarşılıqlı müddətdə təşkili daxildir;

d) sistemin və ətraf mühitin bir-birinə olan bağlılığı, yəni sistemin ətraf mühitindən şərti olaraq ayrılması imkanı; Sistemin elementlərinin ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqəsi vasitəsi ilə sistemin "sərhədlərini" şərti olaraq məhdudlaşdırması vasitəsilə sistemdən ətraf mühitə ayırmaq;

e) strukturun ierarxikliyi, yəni sistemin funksional qaydada bölünməsinə alt hissələrə, alt sistemlərə və elementlərə yerləşdirmək imkanı. "

Sistem yanaşmasının bəzi tədqiqatçıları analoqlar və universitet, sənaye müəssisəsi və arı sürüsü arasında bərabər bir bürc çəkir və bu bioloji birləşmənin əsas şərtlərindən biri olan bioloji formasialarda mülkiyyətin varlığını təsdiq edir və hətta birləşdirir. Sistem yanaşmasının əsas prosedurlarını ayırın:

a) obyektin müəyyən edilməsi və yaxud elementlərin bütövlüyünü bir sistem kimi öyrənmək, yəni sistemin sərhədlərini müəyyənləşdirmək, ətraf mühitlə funksional əlaqələr quraraq ətraf mühitdən təcrid etməkdir. Müəssisə fəaliyyətində iştirak edən bir şəxsin fəaliyyəti mövzusunda gəldikdə, sosial sistemlərdə istifadə olunan məlumatlara görə, canlı biosistemlərin ətraf mühitlə enerji mübadiləsinin müəyyənləşdirilməsi çətinləşir. Buna görə də sərhədlər və ətraf mühitlə əlaqələr baxımından bütün yaşayış və sosial sistemlər açıq sistemlərdir;

b) modelləşdirmə -Sistemin fiziki analoq modeli təqdimatı və ya sistemin müxtəlif qeydiyyat sistemlərindən (şifahi təsvirlər, iqtisadi və riyazi modellər, simvollar, məntiqi sxemlər) istifadə edərək formalaşdırılmış ideal təsviri deməkdir.

"Təşkilat" Bu ekoloji amillər ilə müəyyən əlaqələr, müəyyən şərti sərhədlər çərçivəsində bütövlükdə strukturlarının və elementlərinin funksional qarşılıqlı ardıcılığını təmsil edən təşkilatdır. Müəssisə konsepsiyası-təşkilatda fəaliyyət növlərinin təşkili, əlaqələrin, elementlərin və quruluşun zaman və məkanında quruluş prosesinin konsepsiyasını əks etdirir. Hər hansı bir təşkil edilmiş fəaliyyət müddəti ardıcıl

dəyişiklik kimi müəyyən zaman dövründə və ya funksional cəhətdən bir-birinə bağlı elementlər kimi qəbul edilir.

Müəssisələr və müəssisələrlə əlaqədar olaraq biz bunu nəzərə alsaq, "təşkilatın" konsepsiyasında ilə bir sıra çətinliklər ola bilər. Bəzi tədqiqatçılar, müəssisənin sosial xarakterli komanda ilə öz məqsədlərinə nail olmaq üçün işi müəyyən etmək, və ya bir qrup insanların sistemə gətirilməsi ilə birlikdə müəyyən qaydalarda proqram və ya layihə həyata keçirməkdir. Əmək fəaliyyətinin təbiəti və mövcud əmək bölgüsü sisteminin tədqiqatı nəticəsində mütəşəkkil fəaliyyət yalnız insanların birgə fəaliyyəti nəticəsində həyata keçirilə bilər. Bu halda, əmək bölgüsü tək məhsuldarlıq artımı və potensialının həyata keçirilməsi üçün sinergetik təsirin formalaşması deyil eyni zamanda potensial elmi əsaslarla əməkdaşlıq edən dərnek müəssisəni elementlərinin nəticəsində mümkündür. Bu prosesin nəticəsi olaraq, belə əməkdaşlıqdan yaranmış müəssisəni nəticə, ayrılmaz dərəcədə potensial əhəmiyyətli olur və sinergetik təsir kimi müəyyən edilir. Bölgünün daha sinergetik təsiri aşağıdakı kimidir.

Bir insanı süni şəkildə yaradılan müəssisəni formalar xaricində təsəvvür etmək çətindir. Müəssisə strukturunun bütün toplantılarında bir mövcud obyektiv reallıq olmadan müxtəlif xarakterli hər hansı bir şəxsin fəaliyyət göstərir.

Bu mövqedən baxanda müəssisə mütəşəkkil fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinin xüsusi forması kimi qəbul edilməlidir. Belə bir vəziyyətdə müəssisələrin digər sosial həyat fəaliyyətləri ilə əlaqəli olan və intellektual və ya elmi sahədə həlli ilə əlaqəli olan bir maddi istehsal sahəsi kimi nəzərdə tutulması lazımdır. Bütün mövcud anlayışlar çərçivəsində, hər hansı bir müəssisə müəyyən növ məhsullar, əşyalar, xidmətlər (həm maddi, həm də intellektual) istehsal etmək üçün konkret bir şəkildə əlaqəli insan fəaliyyətinin müxtəlif növləri kimi təmsil edilə bilər. İnsanların birliyi kimi kollektiv, yalnız alt sistemlərdən birini təmsil edir bu da bütöv bir müəssisə deyil. Buna görə, fəaliyyət bir şəxsin mütəşəkkil fəaliyyətlərdə, obyektlərdə, vasitələrlə və təşkil olunmuş iş şəraitində iştirakçı kimi sistemli şəkildə daxil edilməsini nəzərdə

tuttur.

Məhsulların müəyyən bir səviyyədə istehlakının təmin edilməsi insan həyatının və inkişafının əsasını təşkil edən mütəşəkkil fəaliyyətlər vasitəsilə həyata keçirilir. Məhsulların və xidmətlərin çoxu süni məhsullardır. Müəssisələrdə əmək funksiyasını həyata keçirən bir şəxs, təbiətə görə süni olan bir çox əlaqəli əməliyyatlar həyata keçirir. Bu mövqedən, sosial sistem kimi təşkilatlar, xidmət sektorunun müəssisəni nəzərə alınsa belə, obyektiv olaraq təbiətlə yalnız sənaye ola bilər. Hər biri birbaşa iqtisadi əlaqələr çərçivəsində mal şəklində görünən fərqlilik və ixtisaslaşma prosesində bir neçə növ məhsul istehsal edir. Belə bir vəziyyətdə, hər hansı bir müəssisə iqtisadi sistemin bir hissəsidir və müəssisəni əlaqələr iqtisadi xüsusiyyətlərdir. Hər hansı müəssisə üçün məcburi şərtlərdən biri müvafiq idarəetmə sisteminin olmasıdır. Müəssisə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində əməliyyatlar prosesi vaxt və kosmosda ardıcıl olaraq yerinə yetirilən əməliyyatlar qrupudur. Hər bir əməliyyatın həyata keçirilməsi təşkilatdakı bütün fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi üçün kadrların, avadanlıqların, xammalın və yarımfabrikatlı məhsulların, məlumatların, fəaliyyəti üçün müvafiq müəssisəni şərtlərin və maliyyə resurslarının birləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Müəssisənin şərtləri tam deyil, yalnız fərdi və insanın yaxşı təyin edilmiş funksiyalardan istifadə etməyini tələb edir. Müəssisənin unikallığı insan resurslarının fərdi birləşməsinin prizmasından keçirilməlidir. Buna görə də, təşkilatlar, insan komponenti baxımından, digər sistem obyektlərindən fərqləndirən xüsusi bir xüsusiyyət əldə edirlər. Beləliklə, hər hansı bir müəssisənin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi üçün həmişə fərdi olmalıdır ki, mövcud kadrların xüsusi təbiətini nəzərə alsın.

Sosial təbiətin obyektlərini nəzərə alaraq, "sistem" konsepsiyası xüsusi bir şəkildə istifadə edilir: sosial sistemlər missiya və məqsədi çərçivəsində fəaliyyət göstərir və həmçinin məqsədəuyğunluq əlamətləri var. Burada istehsal sistemindəki kimi süni prinsipini yadda saxlamaq lazımdır. Bütün mövcud sosial sistemlər müəyyən məqsədlər və nəticələrə nail olmaq üçün insanlar tərəfindən icad edilən və yaradılan süni

formalardır. Bu da hər bir sosial sistemdə ierarxik nəzarət sisteminin olması ilə bağlıdır. Bir daha xatırlamalıyıq: sosial sistemlərin yerləşdirilməsi, onların sərhədləri və ölçülərinin müəyyən edilməsi həmişə şərtidir. Təşkil edilən fəaliyyətlər çərçivəsində, müəssisənin iqtisadi və sosial əlaqələrinin xarici mühitlə birbaşa və dolaysız təsir dərəcəsini və qarşılıqlı asılılığını müəyyənləşdirmək problemi var. Bu qarşılıqlı təsirin sərhədlərini müəyyənləşdirmək və ya qurmaq demək olar ki, mümkün deyil. Bu vəziyyətdə müəssisənin sosial-iqtisadi sistemi kimi sərhədləri bir qədər zəngindir. Bundan əlavə, bütün müəssisələr xaricdən resursları istehlak edir və nəticələrini digər səviyyələrdə sistemlərə ötürürlər. Ona görə də, bir sıra tədqiqatçılar müəssisələrin bir hissəsini qapalı olaraq təsnif etsələr də, həmişə açıq sistemlərdir. Bu halda, müəssisənin resursları və məlumatları xarici mühitlə mübadilə edəcəyi i təqdirdə, açıq bir sistem olacaqdır.

Metodik olaraq sosial sistemlər üçün "statik sistem" termini istifadə etmək tamamilə doğru deyil. Müəssisənin istehsal və fəaliyyət xarakterini xatırlamaq lazımdır. Eyni zamanda ətraf mühitin təbiətindəki dəyişikliklər xarici mühitin dinamikasını nəzərə alaraq idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsi olaraq sistemlərdə süni dəyişikliklər tətbiq edilir. Buna görə sosial sistemlərin xüsusiyyətləri onların obyektiv dinamikasıdır. Beləliklə, cəmiyyətin həyatının təşkili insanın qanuni fəaliyyəti çərçivəsində mümkündür. Müxtəlif növ, siniflər və növləri olan ictimai mütəşəkkil sistemlər baxımından sosial istehsal müəssisələri əsas sistemli və ayrılmaz funksiyaları yerinə yetirir. Müəssisənin sinergetik effektinin ortaya çıxması həmişə müəssisənin bütün nümayəndələrinin pul vəsaitlərinin rəşional birləşməsi prosesində yaranır. İnsan fəaliyyətinin obyektiv təbiəti müxtəlif növlərdə və müəssisəni formalarda olan sinflərdə özünü tam ifadə edə bilər.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bu gün informasiya texnologiyaları sahəsində inkişaf və biznes daha rəqabətli quruluşa çevrilmişdir. Müəssisələr müxtəlif informasiya texnologiyaları tətbiqləriylə funksiyalarının bir qismini və ya hamısını məlumat texnologiyalarına köçürmüşdü. Bu vəziyyət müəssisələrin dövrün tələbinə ayaq uydurmalarına köməkçi olur. Qloballaşma faktının da özünü hər istiqamətdə yaxşıdan yaxşıya hiss etdirməsi müəssisələri digər firmalarla rəqabət etmənin müxtəlif yollarını axtarmağa məcbur etmişdir. Bu çərçivədə biznesin struktur dəyişmələri göz önünə alınmış, informasiya texnologiyalarının istifadə etdiyi dəyişik quruluşlanma modelləri almışdır. Virtual müəssisələrin ortaya çıxması internet xidmətləri ilə yanaşı elektron ticarət və elektron biznes kimi yeni iş yolları yaradır.

Hal-hazırda, virtual konsepsiyasının bir çox anlayışla əlaqəli olduğunu, daha ifadəli bir şəkildə desək, bir çox anlayışlarda fundamental dəyişikliklərin olmasına yol açdı. Virtual fəaliyyət, virtual idarəetmə, virtual ofis, virtual mağaza, virtual kitabxana, virtual reallıq, virtual söhbət, elektron dövlət, elektron hökumət, elektron məktəb, elektron biznes, elektron ticarət, elektron iqtisadiyyat, elektron jurnal, elektron poçt kimi əsas anlayışlar veriləcək nümunələrdəndir.

Müəssisə layihəsini hazırlayarkən aşağıdakı addımları aşkar edilməlidir:

1. İstehsalat birliyinin müəssisəni sisteminə dair ümumi müddələrin hazırlanması.
2. İdarəetmə sistemində alt sistemlərinin müəssisəni layihələrinin hazırlanması.
3. İstehsalat birliyində idarəetmə sisteminin, sistemin vahid bölməsinin hazırlanması.
4. Atelyələrin təşkilatında texniki blokların təşkilati dizaynının hazırlanması.
5. Atelyələrin idarəetmə bloklarının təşkilati planlarının işlənib hazırlanması.
6. Müəssisənin təşkilati-texniki sistemi üzrə sistem bölməsinin yaradılması.

7. Bitişik şöbələrə tapşırıqların verilməsi və müəssisəni layihə sənədlərinin düzəldilməsi.

Virtual müəssisənin planlaşdırılmasının inkişafı aşağıdakı üstünlükləri verir:

1. Məqsədlərə nail olmaq üçün praktiki imkanların qiymətləndirilməsi.
2. Potensial problemlərin və gözlənilməz nəticələrin müəyyənləşdirilməsi.
3. Məqsədlərə nail olmaq üçün daha yaxşı və daha effektiv yolların axtarışını asanlaşdırmaq.
4. Büdcələrin, proqramların və resursların dəyərləndirilməsi və inkişafı üçün bir çərçivə təmin edilməsi.
5. İş əlaqələrinin və dəstəyinin zəruri olduğunun müəyyənləşdirilməsi.
6. Məqsədlərə nail olmaq üçün nəzərə alınmalı olan gözlənilməz halların müəyyən edilməsi.

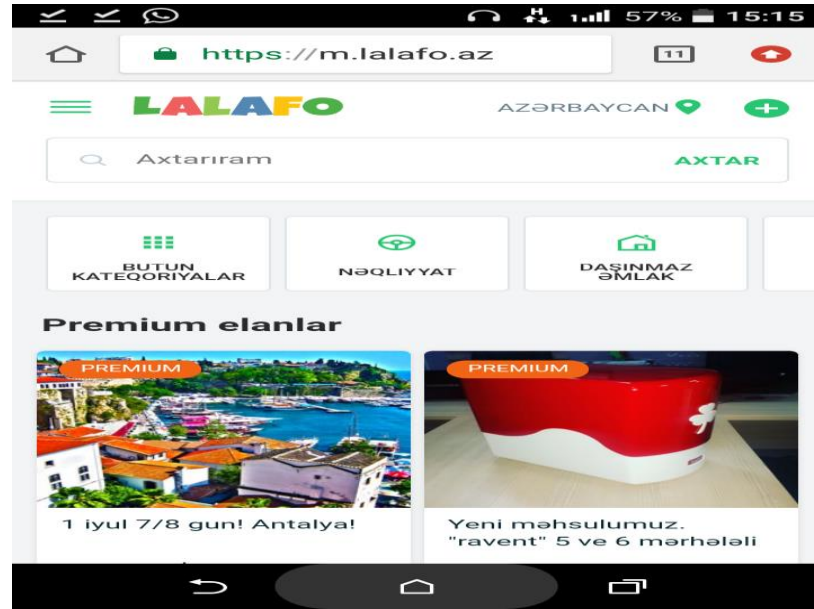
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Abuelmaatti, A. ve Rezgui, Y. (2008), "Virtual organizations in practice: a European perspective." AMCIS 2008 Proceedings
2. Ahuja, M. K., ve Carley, K. M. (1998). "Network structure in virtual organizations." Journal of Computer-Mediated Communication.
3. Alipour, M., Hajaliakbari, F., Javanbakht, N. (2011). "The Impact of Web-Marketing Mix (4s) on Development of Tourism Industry in Iran." International Journal of Business and Social Science
4. Alzon, P. (2000). Dégriftour: "The Success of A Virtual Travel Agency." In E-commerce: Facts and Consequences No. 97
5. Barnes, S.J. ve Vidgen, R.T. (2002) "An Integrative approach to the Assesment of E-Commerce Quality", Journal of Electronic Commerce Research
6. Cheung, R., ve Lam, P. (2009). "How Travel Agency Survive in e-Business World." Communications of the IBIMA
7. Damer, B., Gold S., Bruin . D., Bruin D.J., "Virtual Organizations and Virtual Worlds" A Case Study of Avatars
8. Davis, G. B., & Naumann, J. D. (1997). "Personal productivity with information technology." McGraw-Hill College.
9. Dess, G. G., Rasheed, A. M., McLaughlin, K. J., Priem, R. L. (1995). "The new corporate architecture." The Academy of Management Executive
10. Fong, J. ve Burton, S. (2006). "Online Word-of-Mouth: A Comparison of American and Chinese Discussion Boards." Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics
11. Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995), "Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer." New York, NY: Van Norstand Reinhold.

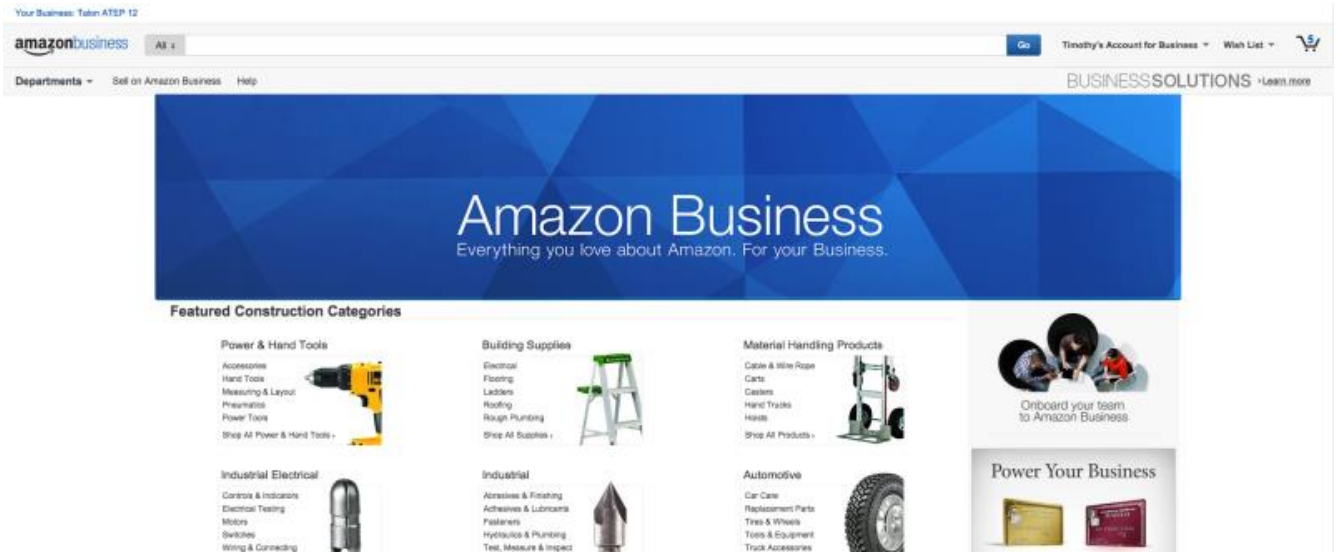
12. Hedberg.B, Dahlgren.G., Hansson, J., Olve, N.,(1997), “Virtual Organizations And Beyond, Wiley Series in Practical Strategy”, John Wiley and Sons Ltd., NewYork
13. Kiani, K., (2011), “Meta Management - Virtual Organization: a new approach in the leadership and select qualified individuals for virtual organizations with an emphasis on the role of IT”, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security
14. Li, H., Wang, H., Shang, Z. ve Dong, Y. (2008). “Virtual travel agency based on web services. In Computer Supported Cooperative Work in Design”, 12th International Conference on, IEEE.
15. Lipnack, J. ve Stamps, J. (1997). “Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology.” Jeffrey Stamps.
16. Matos, L. M. ve Afsarmanesh, H. (2006). “Creation of Virtual Organizations in A Breeding Environment.”, In Proceedings of INCOM Vol. 6
17. Vioque, R.M., (2002), “Electronic Payment Methods”, International Portal of University Alicante on Intellectual Property and Information Society
18. Vladimirov, Z., (2015), “Factors for the e-business adoption by small tourism firms and the role of shadow economic practices”, European Journal of Tourism Research, 10, 5
19. Wang, S., ve Cheung, W. (2004). “E-business Adoption by Travel Agencies: Prime -andidates for Mobile E-business.” International Journal of Electronic Commerce
20. White, D. M. (2010). “Federal Information Security Management Act of 2002”, A Potemkin Village, The. Fordham L. Rev.
21. Whitman, M. E. ve Mattord, H. J. (2012), “Introduction to information security. Principles of Information Security”

22. Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). "eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality.", Journal of retailing
23. www.wikipedia.org
24. <http://empireflippers.com>
25. <http://slideshare.net>
26. <http://alonot.com>
27. www.hrdergi.com
28. <http://referat.ilkaddimlar.com>

ƏLAVƏLƏR



Şəkil 1. Lalafo proqramı



Şəkil 1. AmazonBusiness proqramı

РЕЗЮМЕ

В связи с развитием в отрасли информационной технологии, определенная часть функций предприятий, может даже вся, переведены в информационные технологии. В результат, в отличии от традиционной бизнесной структуры, образовалась новая модель бизнеса, которая началась пользоваться информационной структурой.

В первой главе Диссертации магистра под названием «Виртуальное предприятие и связанные с ним общие аналитические понятия» описывается общий анализ концепции виртуального предприятия, история возникновения виртуального предприятия и относящиеся к нему примеры, анализ понятий связанные с виртуальным предприятием; Во второй главе под названием «структура, анализ структуры и отличий виртуального предприятия» описывается общая структура и свойства виртуальных предприятий, анализ возможностей возникновения организаций, комментарии информационных технологий в виртуальных предприятиях, исследование отличий между традиционными и виртуальными технологиями; Во главе под названием «подготовка проектов для виртуального предприятия и исследования подходящих системных черт в процессе этого» описываются - кратко и весьма в полной шкале подготовка проекта для производственного предприятия, планирование организационного дизайна и учёта, методы дизайн предприятий, планировка предприятия и черты системного подхода в дизайне.

В конце, даны результаты и предложения в соответствии с исследованием, а также отмечен список используемой литературы.

SUMMARY

As part of the development of information technology, some or all of the enterprise's functions have been transferred to information technology. As a result, unlike the traditional business structure, a new model of business using information technology has emerged.

The first chapter of the master dissertation entitled "Virtual business and the general analysis of the concepts related to it" addresses the general analysis of virtual business concept, virtual enterprise establishment history and examples of it and analysis of concepts related to virtual business; The second chapter, entitled "Analysis of virtual business structure and analysis of differences" is devoted to the review the general structure and features of virtual businesses, analysis of the structure of virtual enterprises, interpretation of information technologies in virtual organizations, investigating the differences between the traditional enterprise and the virtual enterprise; The third chapter, entitled "Preparation of projects for the virtual business and the analysis of the features of the system approach" deals with the preparation of short and full-scale production facilities, planning and accounting for corporate design, business design methods, and the system approach to business planning and design.

At the end, suitable results and suggestions were given for research and the list of literature used was noted.