

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ  
MENEJMENTİN SƏMƏRƏLİ TƏŞKİLİ MƏSƏLƏLƏRİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Quluzadə Hikmət Müşfiq**

**BAKİ - 2020**

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

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

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_ -ci il**

**“AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ**  
**MENECEMENTİN SƏMƏRƏLİ TƏŞKİLİ MƏSƏLƏLƏRİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407 - Menecment

**İxtisaslaşma:** Menecment (sahələr üzrə)

**Qrup:** 234

**Magistrant:**

**Quluzadə Hikmət Müşfiq**  
**oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.ü.f.d., dos. Vəliyev Anar**  
**Cümşüd oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**  
**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar**  
**Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ - 2020**

## **Elmi Andı**

Mən, Quluzadə Hikmət Müşfiq oğlu and içirəm ki, “Azərbaycan Respublikasının kiçik müəssisələrində menecmentin səmərəli təşkili məsələləri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MENECMENTİN SƏMƏRƏLİ TƏŞKİLİ MƏSƏLƏLƏRİ

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Tədqiqat işləri ortaya çıxan və mövcud iş vahidlərinin təşkili və idarə olunması ilə bağlı nəzəri biliklər toplusunu özündə cəmləşdirir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Elmi işin obyektini Azərbaycanda müəssisələrdə keyfiyyət menecmenti sisteminin tətbiqi və bu tətbiqetmənin imkanları və perspektivləri ilə əlaqədardır.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqat kiçik müəssisələrdə nəzəri keyfiyyət menecmenti anlayışı, bu idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və ehtiyacları, keyfiyyət menecmenti, keyfiyyət monitorinqi, keyfiyyət zəmanəti, idarəetmə texnologiyaları haqqında nəzəri məlumatları formalaşdırır.

**Tədqiqat informasiya bazası:** İş dərsləkləri və dərsləklər, elmi sənədlər, məqalə və hökumət qurumlarının digər hesabatları və bu bölmə ilə əlaqəli digər şəxslər tədqiqat işlərinin məlumat bazasını təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Mövcud yerli ədəbiyyatda müvafiq konsepsiyanın dərin və ətraflı işlənməməsi, lazımi məlumat bazasının olmaması və əsas məhdudiyyətlər mövcuddur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqatda müəyyən edilmiş nəticələr və tövsiyələrdən istehsal və xidmət sahələrində keyfiyyət menecmenti sistemlərinin tətbiqi ətraflı tədqiqatda istifadə edilə bilər.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** keyfiyyət menecment sistemlərində keyfiyyət monitorinqi və keyfiyyət yaxşılaşdırılması, xidmət şəbəkəsində keyfiyyətin əhəmiyyəti, ölçü, model və keyfiyyət monitorinqi barədə məlumatların araşdırılması, keyfiyyət idarəetmə sistemlərinin əsas metod və ehtiyaclarının öyrənilməsi.

*Açar sözlər: idarəetmə, kiçik müəssisələr, davamlı inkişaf*

# ISSUES OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN

## SUMMARY

**The actuality of the subject:** The research work contains a set of theoretical knowledge related to the organization and management of emerging and existing business units.

**Purpose and tasks of the research:** The object of scientific work is the application of a quality management system in enterprises in Azerbaijan and the processes related to the opportunities and prospects of this application.

**Used research methods:** The research forms theoretical information on the concept of theoretical quality management in small business, the basic methods and needs of these management systems, quality management, quality monitoring, quality assurance, management technologies. In the research work, economic analysis, comparative analysis methods, etc. methods were used

**The information base of the research:** Business textbooks and manuals, scientific papers, articles and other reports of government organizations and others related to this section form a database of research work.

**Restrictions of research:** In the current local literature, there has been a lack of in-depth and detailed elaboration of the relevant concept, a lack of the necessary database, and major limitations.

**The novelty and practical results of investigation:** Research of quality monitoring and quality improvement in quality management systems, research of information on quality importance, measurement, models and quality monitoring in the service department, study of basic methods and needs of quality management systems

**Scientific-practical significance of results:** The results and recommendations identified in the study can be used in a detailed study of the application of quality management systems in the production and service spheres.

*Keywords: management, small enterprises, sustainable development*

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>ABŞ</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>Aİ</b>	Avropa İttifaqı
<b>ARDNF</b>	Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Fondu
<b>AYİB</b>	Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı
<b>BMK</b>	Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası
<b>DSMF</b>	Dövlət Sosial Müdafiə Fondu
<b>İEOÖ</b>	İnkişaf Etməkdə Olan Ölkələr
<b>İEÖ</b>	İnkişaf Etmiş Ölkələr
<b>İƏİT</b>	İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı
<b>İT</b>	İnformasiya Texnologiyaları
<b>JIT</b>	Just-in-Time Production
<b>KBA</b>	Kiçik Biznes Aktı
<b>KOB</b>	Kiçik və orta biznes
<b>KOM</b>	Kiçik və orta miqyaslı müəssisələr
<b>KOS</b>	Kiçik və orta sahibkarlıq
<b>MDB</b>	Müstəqil Dövlətlər Birliyi
<b>TQC</b>	Total Quality Control
<b>TPM</b>	Total Productive Maintenance
<b>ÜDM</b>	Ümumi Daxili Məhsul
<b>ÜMM</b>	Ümumi Milli Məhsul
<b>WEF</b>	Dünya İqtisadi Forumu

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MENECEMENTİN NƏZƏRİ ƏSASLARI .....</b>	<b>10</b>
1.1. Kiçik müəssisələrin idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları.....	10
1.2. Kiçik müəssisələrdə biznes planın tərtib edilməsi qaydaları .....	15
<b>II FƏSİL. MİLLİ İQTİSADİYYATIN İNKİŞAFINDA KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİN ROLU .....</b>	<b>22</b>
2.1. Milli iqtisadiyyatın inkişafında kiçik müəssisələrin mövcud vəziyyəti .....	22
2.2. Kiçik müəssisələr haqqında qanunvericilik bazasının təhlili.....	388
<b>III FƏSİL. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MENECEMENTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRIORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ.....</b>	<b>47</b>
3.1. Kiçik müəssisələrin təkmilləşdirilməsində informasiyanın rolu .....	47
3.2. Kiçik müəssisələrin rəqabətqabiliyyətlilik göstəriciləri.....	56
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>67</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>69</b>
Cədvəllərin siyahısı .....	73
Qrafiklərin siyahısı .....	73

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Bazar əlaqələrinin davamlı inkişafı mühitinin qarşısında duran ən vacib vəzifələrdən biri də firmalar (qurumlar, birliklər) həddində idarəetmənin nəzəri və metodiki problemlərini işləyib tərtib etmək və gerçəkləşdirməkdir. Nəzəri idarəetmənin innovativliyi iki nöqteyi-nəzərdən vacib önəm kəsb edir. İlk öncə, ölkənin davamlı iqtisadi inkişaf mühitində təməl təsərrüfat bölmələrində menecmentin mütərəqqi forma və üsullarının tətbiq olunmasına, ikincisi, firmanın dünya bazarına çıxması və beynəlxalq iqtisadi münasibətlərin diversifikasiyalaşdırılması üzrə idarəetmə praktikasının intensiv mənimsənilməsinə ehtiyac duyulur. Əks təqdirdə firma həddində effektiv işləmək mümkün olmaz. Qeyd edilən problemlərin öyrənilməsi həm dayanıqlı inkişaf periodunun, həm də bazar əlaqələrinin tələbatıdır.

Hazırkı periodda kiçik və orta sahibkarlığın tərəqqisinə hökumət yardımı sayəsində respublikamızda təzə təsərrüfat bölmələri yaranmaqdadır. Amma sahibkarlıq bölməsində nəzəri biliklərə sahib olmayan sahibkar və biznesmenlər təsərrüfatlarını idarə edə bilmək qabiliyyətinə sahib olmurlar. Ali təhsil müəssisələrində idarəetmə, biznesin idarə olunması, marketinq, sənayenin təşkil edilməsi və idarə edilməsi ixtisasları üçün kadr hazırlığı bu bölmədə kadr problemlərinin aradan qaldırılmasında vacib önəm kəsb edir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Mövzunun aktuallığı daim mühüm məsələlərdən biri kimi nəzərə alınmışdır. Eyni zamanda, bu mövzunun öyrənilmə əhatəsi ölkədə olduqca mütərəqqi perspektivlər açacağı səbəbi ilə tədqiqat mühüm xarakter daşıyır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın əsas hədəfi biznesdə keyfiyyətli menecment strategiyasının tətbiq perspektivlərinin tədqiqatıdır. Bu hədəfə çatmaq üzrə aşağıdakı vəzifələr icra olunmalıdır:

- Menecmentdə keyfiyyət anlayışı və onun təşkilinin nəzəri bazisni tədqiq etmək;
- Xidmət sferasında keyfiyyətin mahiyyətini, ölçülməsini, ani menecment modellərini təyin etmək;



- Keyfiyyəti menecment sistemlərinin təməl üsulları və ehtiyaclarını tədqiq etmək;
- Keyfiyyəti idarəetmə sistemlərində monitoring və keyfiyyətin təkmili və sisteminin xüsusiyyətlərini təyin etmək;
- Keyfiyyəti menecment sisteminin tətbiqi üsullarını təyin etmək.

**Tədqiqatın predmeti və obyektı:** Elmi işin obyektini keyfiyyətli menecment sisteminin tətbiq edilməsi, predmetiniyə bu tətbiqin prespektivləri ilə bağlı proseslər təşkil edir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Biznesə aid dərslük və dərş vəsaitləri, elmi işlər, məqalələr və başqa bu bölmə ilə əlaqədar hökumət təşkilatlarının və sair.-nin hesabatları tədqiqat işinin məlumat bazasını formalaşdırır.

**Tədqiqatın metodları:** Tədqiqatın kiçik sahibkarlıqda nəzəri keyfiyyətli idarəetmə konsepsiyası, bu idarəetmə sistemlərinin təməl üsulları, ehtiyacları, keyfiyyətli idarəetmə keyfiyyətə monitoring, keyfiyyətin təminatı, idarəetmə texnologiyaları barəsində nəzəri informasiyalar formalaşdırır. Tədqiqat işində iqtisadi təhlil, müqayisəli analiz üsullarından və s. metodlardan istifadə edilmişdir

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Cari yerli ədəbiyyatlarda müvafiq anlayışın dərindən və müfəssəl işlənilməməsi, lazımi məlumat bazasının defsitliyi, əsas məhdudiyyətlər olmuşdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Elmi işin yenilikləri aşağıdakılardan ehtiva edir:

- Keyfiyyətli menecment sistemlərində keyfiyyətə monitoring və keyfiyyətin təkmilləşdirilməsinin tədqiq olunmasına çalışılmışdır;
- Xidmət bölməsində keyfiyyətin önəmi, ölçülməsi, modelləri və keyfiyyətə monitoring barədə informasiyaların tədqiqinə cəhd olunmuşdur;
- Keyfiyyətli menecment sistemlərinin təməl üsulları və ehtiyaclarının öyrənilməsinə cəhd olunmuşdur

**Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti:** İşdə müəyyən olunan nəticə və təkliflər istehsal və xidmət sferalarında keyfiyyətli menecment sisteminin tətbiqinin müfəssəl öyrənilməsində istifadə oluna bilər.

# I FƏSİL. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MENECMENTİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

## 1.1. Kiçik müəssisələrin idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları

Menecment fəaliyyət olmaqla bərabər, o cümlədən bir prosedurdur. Bu prosedur firma və qurumların son hədəfə çatması üzrə onun fəaliyyətinin gerçəkləşdirilməsinə xidmət edir. Menecment fəaliyyətini təşkil etmək və gerçəkləşdirmək üzrə menecment proseduru, onun mexanizmini ərsəyə gətirmək lazımdır. Menecment proseduru bu bölmədə bütöv funksiyaların, prinsiplərin, üsulların birbaşa gerçəkləşdirilməsinin məcmusudur. Yəni biz menecment dedikdə planlaşdırma, marketinq, təşkil etmə, motivasiya, monitorinq, bunların gerçəkləşdirilməsinin prinsip və üsullarını başa düşürük. Amma menecment proseduru isə sadalanan bu elementlərin gerçəkləşdirilməsi ardıcılığını, icra edilmənin müddətlərini, periodlarını özündə əks etdirir. Deməli, menecment proseduru menecment fəaliyyətinin gerçəkləşdirilməsinin prosedur məcmusudur. Menecment proseduru firmanın fəaliyyətinin bütöv tərəflərini (istehsal, marketinq, maliyyə, satış və s.) əhatə edir. Elə bir bölmə yoxdur ki, o menecmentdən kənar qalsın. Əks təqdirdə, qeyd edilən bölmədə problemlər aşkar edilməz, analiz olunmaz, onların qarşısı alınmaz, aradan qaldırılmaz və bu da firmanın uğursuzluğa düçar olmasına gətirib çıxarar. Firmada menecment prosedurunun təşkili və hansı prinsiplər təməlinə gerçəkləşdirilməsi menecerin menecment qabiliyyətindən, bacarığından və üsulikasından, bu bölmədəki nəzəritəcrübi biliklərinin vəhdətindən irəli gəlir. Menecerlər menecment proseduru elə qurmalıdırlar ki, bu prosedur firmanın son hədəfə nail olmasına xidmət etsin (Qafarov S.S., 2014: s.63). Menecment proseduru firmada bütöv əməkdaş qüvvəsini və əmək vasitələrini hərəkətə gətirməlidir. Bundan əlavə menecment proseduru az xərc sərf etməklə çox qazanc əldə olunmasını nəzərdə tutur.

Qurumun müvəffəqiyyətlərinə effekt nümayiş edən xarici və daxili faktorlar barəsində biliklər tərəqqi etdikcə menecmentə çeşidli yanaşmalar formalaşır. Bunlar: elmi menecment (klassik idarəetmə) məktəbi, inzibati menecment məktəbi,

insan münasibətləri və yeniliklər barəsində elmlər məktəbi, menecment məktəbidir (miqdar üsulları). Ənənəvi menecmentdə məktəblərin yeniləşdirilməsi (modifikasiyası) baş tutur. Menecmentə qarşı sistemli və şəraitlə əlaqədar (situasiyalı) yanaşmalar, qurumun çətin bir sosio-texniki sistem qismində qəbul edilməsi anlayışı tərəqqi etməyə başlayır. Bütöv bir sistemdə fərqli hissələr birlikdə fəaliyyət nümayiş edirlər və bu da, bütövlükdə sistemin tam halda fəaliyyət nümayiş etməsi proseduru formalaşdırır. Bir-biri ilə münasibətdə olan çeşidli cinsli tərkib hissələrinin birlikdə fəaliyyət nümayiş etməsi sistemin keyfiyyətcə yeni funksional xassələrini meydana çıxarır ki, bunlar da sinergizm effekti hesabına yaranırlar (Şahbazov K.A. və b., 2007: s.23). Situasiya ilə əlaqədar olan yanaşma qəbul olunan menecment qərarlarının alternativliyinə istinadlanır ki, bunlar bazar vəziyyəti üzrə xarakterik olmaqdadır.

Menecmentin bir elm qismində formalaşmış tərəqqi etməsində menecment məktəblərinin böyük rolu olmuşdur. Menecment məktəbləri bu bölmədə elmi məqalələrin və əsərlərin yazılmasında, nəzəri biliklərin formalaşmasında, elmi təklif və tövsiyələrin verilməsində özəl rol oynamışdır. Aşağıdakı menecment məktəblərinin yaranıb, müəyyən tarixi periodları keçməsi menecmentin tarixində əlamətdar hadisə qismində dəyərləndirilir (Həsənov H.N., 2016: s.43):

1. Elmi menecment məktəbi (1886-1920).
2. Klassik menecment məktəbi ( 1920 - 1950).
3. İnsani əlaqələr məktəbi ( 1930 - 1950).
4. İnnovativ menecment məktəbi (1950 - hal-hazırədək).

Elmi menecment məktəbi menecment elminin ərsəyə gətiricisi hesab edilir. Onun nümayəndələrindən Fredrik Uilson Teylor, Henri Hant, Frenk Gilbert, Lillian Gilbert və digərlərini göstərmək olar. Elmi menecment məktəbinin təməlini qoymaqla menecmentə aid yeni nəzəri konsepsiyalar, elmi fikirlər və təkliflər irəli sürmüşlər (Abbasov A.B., 2011: s.134):

- 1) Menecment əməyi fiziki əməkdən ayrı olmalıdır;
- 2) Əmək fəaliyyətində iş və zaman normalarını tətbiq etmək;
- 3) Qurumlarda əməkdaşa artıq iş üzrə mükafat vermək;

4) Əl əməyi yüngülləşdirilməli, bunun üçün yeni texnoloji prosedurlar tətbiq edilməlidir.

Bundan əlavə elmi menecment məktəbi işdə həvəsləndirmə sisteminin ərsəyə gətirilməsi fikrini də ortaya qoymuşdur ki, bu da istehsalın tərəqqisinə və artım dinamikasına effekt faktoru qismində qiymətləndirilmişdir. Bu cür təkliflərin və nəzəri konsepsiyanın yaranması menecmentin elmi-nəzəri təməlini formalaşdırdı.

Klassik menecment məktəbinin nümayəndələri birinci dəfə olaraq menecment elmini sistemləşdirmiş, prinsip və üsullarını, onun funksiyalarını tədqiq etmişdirlər. Onlar isbat etmişlər ki, menecment fəaliyyəti menecmentin gerçəkləşdirilməsindən irəli gələn funksiyaların məcmusundan ehtiva olub, uyğun prinsiplərə istinadlanaraq müəyyən metodlar və mexanizmlər təməlinə gerçəkləşdirilir. Anri Fayol “İnzibati menecment nəzəri konsepsiyası”nın ərsəyə gətiricisidir. O, menecmenti menecerin dünyagörüşü qismində dəyərləndirərək, menecmentin təməl funksiyalarını irəli sürmüşdür. Qeyd edilən funksiyalar aşağıdakılardır (Ağamalıyev M.Q., Məmmədrzayev M.M., 2011: s.104):

- marketinq;
- təşkilətmə;
- motivləşdirmə;
- planlaşdırma;
- monitorinq;

Onlar menecmentin 3 metodunu təklif edirdilər: iqtisadi metod; inzibati metod; sosial-psixoloji metod.

Klassik menecment məktəbinin təklif etdiyi başçılıq üslubları isə aşağıdakılardır (Ağamalıyev M.Q., Məmmədrzayev M.M., 2011: s.231):

- sərbəst üslub ;
- avtokrat üslub;
- demokratik üslub.

Anri Fayoldan fərqli olaraq Max Veber isə “Bürokratik menecment nəzəri konsepsiyasının” ərsəyə gətiricisidir. O, bürokratik menecmentə qaydalar, qurumi struktur, əmək bölgüsü, karyera vəzifəsi qismində baxmışdır. Bununla bərabər,

bürokratik menecmentin neqativ aspektlərini də göstərmişdir ki, bunlar - sərt qaydalar və ləng qərarvermədir.

İnsan əlaqələri məktəbi. Burada əsas fikir, sosial qrupların necə formalaşmasının və onların effektiv cəmiyyətə çevrilməsinin öyrənilməsindən ehtiva olmuşdur (E.Meyo, 1880-1949). İnsani əlaqələr məktəbi hər bir əməkdaşa fərdi qaydada yanaşmanı ehtiyac edir. Onlar qeyd edirdilər ki, əmək prosedurunda əməkdaşların fərdi özəllikləri, tələb qabiliyyəti, bacarığı, səriştəsi, psixologiyası diqqətə alınmalıdır. Bu məktəb menecmentin və fəaliyyətin effektivliyinin artırılması məqsədi ilə, maddi və mənəvi həvəsləndirməni, menecmentdə insan faktorunu, iş mühitini, ictimai əlaqələri diqqətə almağı vacib hesab edirdi. İnsani əlaqələr məktəbinin nümayəndələrindən Elton Mayo, Meri Follet, Abraham Maslou və digərlərini misal göstərmək olar. Meri Follet idarəetməni “başqalarının köməyi ilə işlərin icra edilməsinin təmin edilməsi” qisminə hesab edirdi. Abraham Maslou və Elton Mayo belə hesab edirdilər ki, əmək effektivliyinin artırılmasına nail olmaq üzrə təkə maddi motiv faktoru şərt deyildir. Bu vaxt əməkdaşların arasında əlaqələrin düzgün qurulması və idarə edilməsi, misal üçün əməkdaşlarla məsləhətləşmələr aparmaq, kollektivdə xoş münasibət ərsəyə gətirmək, onların tələbləri, problemləri ilə motivlənmək önəmlidir. İnsani əlaqələr məktəbinin nümayəndələri aşağıda göstərilən məsələləri tədqiq etmişlər (Плотников Д.А. 2017: с.101):

1. Qrup davranışı;
2. Qrupların meydana gəlməsi;
3. Fərdi davranış;
4. Motivasiya;
5. İnsanlararası əlaqə;
6. Liderlik.

İdarəetmənin var olan elmi məktəbləri təməlinə menecmentin yeni anlayışları tərəqqi etməyə başlamışdır ki, bunlar da sosial sistemlərin həyat fəaliyyəti prosedurunda humanizm və sərbəstləşmə meyillərini əks etdirirlər. Yeni yanaşmaların məzmununu “Management ohne Hierarchie” (iyerarxiasız idarəetmə)

göstərir ki, o da aşağıdakı məqsədləri qarşıya qoyur (ПЛОТНИКОВ Д.А. 2017 стр. 25):

- ehtiyatlar və informasiya üzərində birtərəfli şəkildə sərəncam vermək hüququnun legitimləşməsindən imtina edilməsi;
- hökumət səlahiyyətlərinin şəxssizləşdirilməsi və ikili (dual) “mükafatlandırma” və “sanksiya” prinsipinin ləğv edilməsi;
- yuxarı özününizamlama imkanına sahib olan avtonom qrupların təsis edilməsi;
- birtərəfli iqtisadi nəticələrə yönəlmənin əvəzində insanpərvər qiymətlərin və rəftar formalarının müəyyənləşdirilməsi;
- sahibkarlıq qərarlarının qəbul edilməsi vaxtı iqtisadi ehtiyacların diqqətə alınması.

İstehsalat sektorunda aşağıdakı anlayışlar tərəqqi almışlar (Баженов А. Ю. 2009: с.99):

- Just-in-Time Production (JIT), istehsalatda və onunla əlaqəli fəaliyyət dövrlərində zərərlərin aradan götürülməsinə yönləndirilən idarəetmənin fəlsəfəsini əks etdirir. Yalnızca o miqdar əmtəə istehsal edilməlidir ki, qeyd edilən əmtəə müəyyən edilmiş müddətə lazım olacaqdır;
- Total Quality Control (TQC), zamanətli keyfiyyət anlayışını əks etdirir, yəni istehlakçıların ehtiyaclarının daha yaxşı təmin edilməsi üzrə bütöv istehsalat halqaları əməkdaşlarının əhatə edilməsini nəzərdə tutur;
- Total Productive Maintenance (TPM). İstehsalat sisteminin səmərəliliyinin kompleks olaraq qaldırılmasına və bu prosedura qurumun bütöv əməkdaşlarının cəlb edilməsinə yönələn anlayış;
- qurumun təşkil edilməsinin ənənəvi üsullarının çatışmazlıqlarını aradan qaldırmaq üzrə son zamanlar “mükəmməl” firma anlayışı (Lean Management/Lean production) işlənib tərtib edilmişdir. Anlayış “mükəmməllikliyin” fəlsəfəsini təklif edir; innovativ təşkilatın 10 prinsipini özündə birləşdirir. “Mükəmməl” firmanın özəyini, məzmununu “mənfəət mərkəzləri” formalaşdırırlar ki, onlar da əmtəəyə yönlənmişlər və özünün əmtəənin iqtisadi nailiyyəti üzrə məsuliyyət daşıyırlar;

- bençmarkinq. Firmanın fəaliyyətinin dayanmadan təkmilləşdirilməsinə və onun rəqabət bacarığının artırılmasına yönləndirilmişdir. O, firmanın fəaliyyətinin analizinin və dəyərləndirilməsinin sistematik olaraq: təməl rəqiblərin bazardakı nailiyyətləri ilə; elm, texnologiya, texnika, və başqa bölmələrin obyektiv tərəqqi meylləri ilə; beynəlxalq praktikada yüksək nailiyyətlər ilə müqayisə edilməsinə istinadlanır;

- biznesin reinjinirinqi. Anlayış qurumunun quruluşunun ənənəvi təməllərinin və onların qurumi mədəniyyətinin yenidən nəzarətdən keçirilməsinə, onların biznes prosedurlarının köklü qaydada yenidən proyektləşdirilməsinə istinadlanır. Biznesin reinjinirinqi hər bir şeyi yenidən, sıfırdan başlamaq deməkdir.

Menecment prosedurunun nə həddə effektiv və keyfiyyətli olub-olmamasını təyin edən kriteriya fəaliyyətin nəticəsidir. Bunun üçün firmanın fəaliyyətinin nəticələri öncəki periodla müqayisə edilir. Əgər tərəqqi və irəliləyiş mövcuddursa, bu menecmentin effektivliyinin nəticəsi qismində dəyərləndirilir. Əgər nəticə pozitivdirsə menecmenti keyfiyyətli və effektiv götürmək etmək olar. Əks təqdirdə menecment keyfiyyətsiz və səmərəsiz hesab edilir. Bu halda firma başçıları qurumi struktura yenidən baxmalı, vəzifə bölgüsündə, əmək bölgüsündə ciddi transformasiyalar etməli, menecmentin funksiyaları, prinsipləri və üsullarının lazımı həddə gerçəkləşdirilməsi barəsində düşünməlidirlər.

## **1.2. Kiçik müəssisələrdə biznes planın tərtib edilməsi qaydaları**

Hazırkı dövrdə gerçəkləşdirilən iqtisadi reformlar menecment sistemində aparıcı biznes texnologiyaların yenidən tətbiq olunmasını, transformasiyaların gerçəkləşdirilməsində qabaqcıl metod və yanaşmaların istifadə olunmasını ehtiyac edir. Azərbaycan Respublikasında dayanıqlı iqtisadi inkişaf əlaqədar olaraq var olan iqtisadi şərait planlaşdırmada innovativ yanaşmanın ön plana keçməsinə mühit ərsəyə gətirir. Belə ki, hal-hazırda sahibkarlıq qarşısında duran təməl vəzifələrdən biri də meydana gələn yeni Biznes-ideyaların gerçəkləşdirilməsində qəbul olunan qərarların maksimal səmərəliliyini təmin edən innovativ planlaşdırma forma və modellərinin tətbiq olunmasından ehtiva edir.

Ölkəmizdə Biznes-planların əsaslı tətbiqi ötən əsrin 90-cı illərinin ortalarına təsadüf etməkdədir. Bu periodda respublikamızda fəaliyyət göstərən bəzi proqramlar (MDB dövlətlərində iqtisadi reform prosedurlarının tezləşdirilməsinə kömək üçün Avropa İttifaqının TACIS proqramı) və qlobal maliyyə qurumları, Dünya Bankının maliyyə təşkilatı olan Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası (BMK), Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (AYİB) Biznes-planların gündəmə gətirilməsində özünəxas rol oynamışlar (Candi, M., & Gemser, G., 2012: s.54).

Bu gün də Biznes-planlaşdırmanın Azərbaycanda tərəqqi etməsində və innovativ ehtiyaclara cavab verməsində aparıcı rol həm ölkəmizdə fəaliyyət nümayiş edən beynəlxalq maliyyə institutlarına, həm də xarici investorlara sahibdir. Doğrudur bu gün artıq Biznes-plan Azərbaycanda investisiya cəlb olunması üzrə ehtiyac edilən təməl sənədlərdən birinə çevrilmişdir. Amma bir sıra daxili maliyyə institutları və investorlar hələ də Biznes-plana layiqincə dəyər vermir və onu nominal sənəd qismində dəyərləndirir. Yeni iqtisadi mühitdə lazımi qərarların qəbul olunması üzrə ən səmərəli mövcud olan Biznes-planların geniş tətbiq olunmasıdır. Praktika nümayiş edir ki, dayanıqlı iqtisadi inkişaf mühitində, ehtiyac edilən həddə tərtib edilmiş Biznes-plan olmadan, yuxarı nailiyyətlərin əldə olunması qeyri-mümkündür. Dəyişən mühitə müvafiq olaraq sistemə yenilənən Biznes-planın olmamağı həyata keçirilən ideyanın gerçəkləşdirilməsində zəif menecmentdən, var olan vəsaitlərə monitorinqin aşağı həddə olmasından, rəqabətli vəziyyətdə uzunmüddətli sabitliyin əldə edilməsinin qeyri-mümkünlüyündən xəbər verir. Bununla da, Biznes-plan sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırma və həyata keçirmə bölməsində başlanğıc nöqtəsi və təməldir. İqtisadiyyatı tərəqqi etmiş bütün qabaqcıl dövlətlərdə Biznes-plan artıq öz layiqli yerini tutmuşdur. Bu gün respublikamız, həm maliyyə ehtiyatlarının əldə olunması, həm də şəxsi biznes ideyaların təşkil edilməsi, həm də var olan bizneslərin dəyərləndirilməsi yönündə önəmli alət olan Biznes-planların tərtib edilməsi bölməsində praktika toplamaqdadır. Hal-hazırda çeşidli mülkiyyət formalarına sahib olan idarə və firma başçıları, fərdi sahibkarlar, lizinq şirkətləri banklar və s. öz fəaliyyətlərində Biznes-planlara geniş motiv nümayiş etməyə başlamışlar. Biznes-plan günbəgün Azərbaycan sahibkarlığının



mühim planlaşdırma alətinə, investorlarla işgüzar danışıqlar aparmaq üzrə önəmli sənədə çevrilməyə başlayır.

Biznes-planlar istinadən iki hədəf üzrə tərtib edilir (Candi M., and Gemser, G., 2012: s.23):

1. Xarici istifadə üçün. Hədəf - İdeyanın gerçəkləşdirilməsi üzrə investorların axtarılması.

2. Daxili istifadə üçün. Hədəf - İdeyanın gerçəkləşdirilməsinin menecment alətlərinin təmin olunması.

Biznes-plan tərtib edilməsi bölməsində fəaliyyət nümayiş edən mütəxəssislərin rəyincə, birinci mərhələdə daxili istifadə üzrə nəzərdə tutulmuş Biznes-planların tərtib edilməsi daha məqsədə müvafiqdir. Belə ki, onun tərtib edilməsi prosedurunda xarici istifadə üzrə nəzərdə tutulan Biznes-planlarda əks edilməsi bir o kimi də önəmli olmayan xeyli sayda məqamlar nəzərdən keçirilə bilər. Amma bu məqamların dərinədən öyrənilməsi, investorların da bütöv suallarını cavablandırmağa hazır olmağa mühit ərsəyə gətirir. Reallıqda, nəzərdə tutulan ideyanın gerçəkləşdirilməsi ilə əlaqəli lazım olan bütöv sualların tam formada cavablandırılmamağı, irəlidə ideyanın iflas olmasına səbəb ola bilər. Məsələn üçün, var olan istehsal bölməsində daxili istifadə üzrə nəzərdə tutulmuş Biznesplanın olmamağı, gerçəkdən də investisiyaya tələb olduğunu və yaxud daxili potensiallar hesabına istehsal gücünün yüksəldilməsi mümkünlüyünü dəyərləndirməyə potensial vermir. Bu halda investorun var olan biznesə cəlb olunması yaxşı düşünülmüş strateji qərar olmur, sadəcə onun xilaskar qismində qəbul olunmasına səbəb olur. Nəticədə, var olan biznesdən investora pay vermədən də tərəqqi etməyin mümkünlüyü üzə çıxanda, istismar olunmuş və aldadılmış qismində hisslər insanı tərk etmir. Bütöv mövcud variantlar və tərəqqi strategiyası, daxili istifadə üzrə nəzərdə tutulmuş Biznesplanda işlənilib tərtib edilməlidir. Bunun nəticəsi qismində investisiya cəlb olunmasının təmelli olması, həm var olan biznesin, həm də investorun motivlərini qoruyan tərəfdaşlığın başlanğıcı ola bilər. Bununla da, daxili istifadə üzrə nəzərdə tutulmuş Biznes-planın tərtib edilməsi, gerçəkləşdirilməsi nəzərdə tutulan fikrin həm daxili, həm də xarici motivlərinin təmin olunmasında

özünəməxsus rola sahibdir. Biznesdə ən iri qəbahət özünü aldatmaqdır. Xarici istifadə üzrə nəzərdə tutulmuş Biznes-plan bir sıra hallarda reallığı əks etdirmir və hər şeyin yuxarı həddə olduğunu nümayiş edir. Özünü təbliğatın bu forması son halda dağıdıcı faktora çevrilə bilər. Beləliklə, Biznes-plan sahibkarlara yeni ideyanın gerçəkləşdirilməsi yönündə aşağıdakı məsələləri həll etməyə potensial verir (İmanov Ə.Ş., 2009: s.77):

1. Perspektiv satış bazarının tutumunu, satış xəttlərini, dəyər siyasətini və tərəqqi perspektivlərini öyrənmək;
2. Bazarda ehtiyac edilən əmtənin (iş və yaxud xidmət) istehsalı üzrə məsrəflərin düzgün dəyərləndirilməsini gerçəkləşdirmək, onun satış dəyərlərini və nəzərdə tutulan ideyanın imkan qazanclılığını müəyyən etmək;
3. Yeni ideyanın gerçəkləşdirilməsinə mane olan faktorları və onların aradan götürülməsi yollarını təyin etmək;
4. Yeni ideyanın lazımı həddə gerçəkləşdirilməsinə müntəzəm monitoring yollarını müəyyən etmək.

Bütün göstərilənlər, Biznes planının yeni ideyanın gerçəkləşdirilməsində, sahibkarlığın tərəqqi etdirilməsində və nəhayət, planlaşdırmanın hökumət strategiyasının formalaşmasında özünəməxsus rola sahib olmasından xəbər verir.

Xüsusən qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda Azərbaycanda biznes planlaşdırmanın təməl hədəfi imkan investorların və partnyorların cəlb olunmasından ehtivadır.

Biznes-plan sahibkarlıq subyekti qarşısında olan strateji və taktiki vəzifələrin gerçəkləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Biznes-plan hər hansı dəqiq struktura sahib deyildir. Amma bütöv Biznes-planların tərtib edilməsinə şamil olunan toplam ehtiyaclar vardır. Aşağıda Biznes-plan tərtib edilməsində diqqətə alınması önəmli olan təməl ehtiyaclar nümayiş edilmişdir (Həsənov H.N., 2016 səh. 320):

- Biznes-plan qısa olmalı, amma biznesin bütöv təməl özəliyyətlərini özündə əks etdirməlidir;

- Biznes-planın tərtib edilməsində toplam istifadədə olan terminlərdən istifadə olunmalıdır;

- Biznes-plan sadə və düzgün olmalıdır;

- Biznes-plan real fərziyyələrə istinadlanan həqiqi analizlər üzərindən tərtib edilməlidir;

- Biznes-planda ikinci həddli informasiyalar verilməməlidir. Bu informasiyaların əlavə şəklində verilməsi hədəfə müvafiqdir;

- Biznes-planda nəzərdə tutulan ideyanın gerçəkləşdirilməsi yönündə var olan olan mürəkkəbliklər obyektiv dəyərləndirilməlidir;

- Maliyyə hesablamaları konkret aparılmalıdır;

- Var olan risklər və onların dəf edilməsi yolları axtarılmalıdır;

- Qeyri-müəyyən proqnozlar verilməməlidir;

- Bir çox investor üzrə önəmli olan Menecment, var olan və planlaşdırılan maliyyə indikatorları, Əmtəə (iş və yaxud xidmət), Marketing planı sahələri güclü arqumentlər təməlinə tərtib edilməlidir;

- Biznes-plan cəlbedici şəkildə tərtib olunmalıdır;

- Biznes-plan, təqdim ediləcək qurum və yaxud maliyyə institutunun ehtiyaclarına cavab verməlidir;

- Biznes-planın nüsxələrinin sayı, onun baxılması üzrə yetərli kimi olmalıdır.

Diqqətə almaq lazımdır ki, biznes planlaşdırma, reallıqda, çox zəhmət və uzun müddət ehtiyac edən prosedurdur. Biznes planlaşdırma üçün bir çox ekspertlər, onun dolğun tərtib edilməsinə təqribən 200 saat zaman ehtiyac olduğunu qeyd edirlər.

Biznes-planın ehtiyaclarının gerçəkləşdirilməsi üzrə aşağıdakı prinsiplərə riayət olunması önəmlidir (Həsənov H.N., 2016: s.61):

- Vəziyyətə müvafıqlaşmə. Sahibkarlıq subyektinin daim dəyişən vəziyyətə müvafıqlaşməsi. Bu prinsipə əməl edilməsi daxili və xarici vəziyyətdə baş tutan transformasiyaların Biznes-planda diqqətə alınmasını ehtiyac edir;

- Fasiləsizlik. Planlaşdırmanın sürüşkən xarakter olması. Planlara yenidən baxılması və onların periodlar üçün (aylıq, rüblük, illik) sürüşdürülməsini nəzərdə tutur;

- Bağlılıq. Bütün qüvvənin mərkəzləşdirilməsi və birləşdirilməsi. Hər şey qarşılıqlı bağlı olmalı və toplam hədəfə xidmət etməlidir;
- İştirak. Sahibkarlıq subyektinin fəaliyyət proseduruna bilavasitə şamil olanların hamısının iştirakının təmin olunmasıdır;
- Adekvatlıq. Planlaşdırma prosedurunda real problemlərin və özünü dəyərləndirmənin əks edilməsidir;
- Komplekslik. Sahibkarlıq subyektinin maliyyə-təsərrüfat qabiliyyətinin bütün yönlərinin kompleks formada əks edilməsidir;
- mövcud variantların çoxluğu. Qarşıya qoyulmuş hədəfə nail olmaq üzrə alternativ mövcud variantlardan ən səmərəlisini seçmək potensialı. Bu prinsipə əməl edilməsi, Biznes-planın çeşidli ssenarilər üçün tərtib edilməsini ehtiyac etməsidir;
- Çoxtərəflilik. Biznes-planın tərtib edilmiş sahələrinin çoxtərəfli münasibətləndirilməsi potensiallarının olmasıdır.

Mahiyyət aspektindən biznes plan özündə aşağıda göstərilənləri ehtiva etməlidir (Abbasov A.B., 2011: s.143):

1. Firma ilə əlaqədar toplam informasiyalar (təsisatçılar, yeri, hüquqi forması, patentlər, həmkarlar, və s.)
2. Yeni istehsal proqramının təsviri (Biznes ideya) bazar təhlili, marketing və satış anlayışı.
3. İnvestisiya planı, satış planı, məsrəf planı, kapital axını planı.
4. Bu vaxt yalnız firmanın ərazisini qeyd etmək yetərli etmir. Hər hansı ərazini seçdiyinizi istinadlandırmalı və o cümlədən seçiminizin iqtisadi aspektdən pozitiv, neqativ tərəflərini izah etməlisiniz.
5. Yeni ərsəyə gətirilən xüsusi firmalar üzrə təsisçinin tərcümeyi halı vacibdir, kapital cəmiyyətlərində isə ən vacib payçıların bildirilməsi yetərli edir.
6. Proyektin qiymətləndirilməsi onun perspektivləri və o cümlədən sizin şəxsi qabiliyyətlərinizin təməlinə baş tutur.
7. Ola bilsin ki, ən yaxşı bir ideyanı Siz təqdim edirsiniz. Buna rəğmən öz mövqeyinizi inandırıcı şəkildə çatdırma bilmirsinizsə, onda sizin potensialınız azalır. Bu, Sizin biznes planın bank üzrə nəzərdə tutulduğu hala xüsusən şamildir.

8. Banklar üçün nəzərdə tutulan bir çox biznes planlar qənaət bəxş olmayan satış təhlillərinə əsasən uğursuz olurlar. Sizin tərəfinizdən qeyd olunan bütöv məsələlərin bağlı olması çox vacibdir - yalnız bir məsələ üzrə, misal üçün maliyyə indikatorları ilə əlaqədar ifrat dərinliyə yol verməyin. Bütöv informasiyalar və fikirlər istinadlandırılmış şəkildə izah olunmalıdır; informasiyaları ətraflı və mənbələri ilə birgə təqdim edin.

9. Sizin informasiyalar təməlinə bank tərəfdən Sizin proyekt pozitiv və ətraflı qiymətləndirilə bilməlidir.

Biznes planının tərtib edilməsi (Евсєнко Д. А. 2011: с.85):

1. Biznes planları Siz aidiyyatı olan xidmət bölmələri ilə tərəfdaşlıq təməlinə tərtib edə bilərsiniz. Bu, əksər hallar üzrə xarakterikdir; Lazımı istehsal idarəçiliyi təhsiliniz olmayanda bank təməlin öz xidmətini təklif edir.

2. Xidmət təklifinin aidiyyatı olan iqtisadi, və ya biznes idarəçiliyi təhsilinə, banklarla iş və biznes planların tərtib edilməsi bölməsində praktikaya sahib olmalıdır. Yalnız bu zaman xidmət təklif edən ideyalarınızın biznes planda öz ifadəsini tapması və düzgün istinadlandırılması üzrə sizə yardım ola bilər.

Biznes-plan tərtib edilməsində innovativ texnologiyaların mənimsənilməsi, hal-hazırda sahibkarlar qarşısında duran təməl vəzifələrdəndir. Ümidvarıq ki, bu paraqrafda Biznes-plan tərtib edilməsi ilə əlaqəli əks edilmiş üsula, yuxarıda adı çəkilən vəzifənin gerçəkləşdirilməsində özünəməxsus rol oynayacaqdır.

## II FƏSİL. MİLLİ İQTİSADİYYATIN İNKİŞAFINDA KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİN ROLU

### 2.1. Milli iqtisadiyyatın inkişafında kiçik müəssisələrin mövcud vəziyyəti

Kiçik firmalar birinci növbədə firma və birliklərin nəzdindən struktur və istehsal vahidlərinin, həmçinin istehsal sahələrinin ayrılması, ya da səhm qoyulması təməlinə ərsəyə gətirilə bilər. Müasir mühitdə sonuncu yol daha optimal sayılır. Kiçik firmalar hökumət, ictimai kooperativ firmalar, özəl şəxslər, o cümlədən mülkiyyətin başqa formalarına istinadlanan qurumlarla birgə təsis edilə bilər.

Kiçik firmalar həm respublikanın daxili bazarlarının məhsul və xidmətlərlə dolması, monopoliyanın ləğv olunması və rəqabətin bütöv bölmələrdə genişlənməsində, habelə təşəbbüskar insanların kreativliyinin üzə çıxması, var olan əmək və material resurslarının istehsala cəlb edilməsi və əhalinin tələbinin hərtərəfli təmin edilməsində vacib rol oynayır. Paralel olaraq, kiçik firmalar respublikanın dayanıqlı inkişafı, bazar mexanizminin təkmili, istehsalçılarla istehlakçılar arasındakı bilavasitə iqtisadi münasibətlərin yaranması, o cümlədən iqtisadi reform və istehsalın texnoloji quruluşunun restrukturizasiyasının başlanğıc periodunda meydana gəlmiş artıq əmək qüvvəsinin özünə cəlb olunması və nəhayət, əhalinin qazanclarının və alıcılıq gücünün yüksəlməsində önəm kəsb edirlər. İqtisadi ədəbiyyatlarda xırda və kiçik firmaları aşağıdakı formada qruplaşdırırlar (<http://ser.az/az/pages/8/> - 2019):

1) Xırda müəssisələr- bunlara hərdən təkadamlıq firma da deyilir. Belə firmalarda investisiya sahibi də, biznes sahibi də, işi gördürən də, qərarı verən də, gəlir sahibi də tək bir nəfər olur. Bu tip firmalar azsaylı əməkdaş ilə kiçik firmalara də çevrilə bilirlər. Gəlirin, riskin bir şəxsə şamil olduğu belə firmalarda menecment sadədir və qərarvermə dinamikdir.

2) Kiçik firmalar isə aşağıdakı formada qruplaşdırılır. Yəni, firmanın fəaliyyət çevrəsindən asılı olaraq, işləyənlərin sayını diqqətə alıb, onlara kiçik müəssisələr adı verilir. Bunlar, sənaye bölməsində işləyənlərin sayı 50-yə kimi, tikintidə 25-ə kimi, nəqliyyatda 15-ə kimi, ticarət və xidmət bölməsində isə 10-a kimi olan firmalardır.

Bu firmalarda menecment müstəqildir, idarəedici sahibkar ola bilir, firmanın səmərəsi bir şəxsə və yaxud kiçik qrupa aiddir, müəyyən bir ərazidə fəaliyyət göstərir, Sahibkar və əməkdaşlar ərazidə yaşayanlardır, təməl indikatorları orta irilikdə olan firmalardan aşağıdır.

Ölkəmizdə isə Nazirlər Kabinetinin biznes subyektlərinin stratifikasiyası aparılan vaxt kiçik firmalara əməkdaşlarının orta illik sayı tikinti və sənayedə 50 nəfərə, aqrar təsərrüfatda 25 nəfərə, topdan satış üzrə 15 nəfərə, pərakəndə satış, xidmət, nəqliyyat sektorlarında 10 nəfərə kimi olanlar, illik dövriyyə həcmi isə tikinti və sənayedə 500 min AZN-ə, aqrar təsərrüfatda 250 min AZN-ə, topdan satış üzrə 1 milyon AZN-ə, nəqliyyat, pərakəndə satış, xidmət sektorlarında 250 min AZN-ə kimi olanlar şamil edilir.

Avropa İttifaqına isə kiçik biznes subyektlərinə əməkdaşlarının sayı 50 nəfərə kimi, illik dövriyyə həcmi və yaxud aktivlərinin balans qiyməti 10 milyon avroya kimi olanlar şamil edilir.

Statistika Komitəsinin yanvar 2019-cu il informasiyalarına istinadən hesabat periodundə Azərbaycanda 207120 qeydiyyatdan keçmiş kiçik biznes subyektləri var idi. Bunlardan 192588-i fərdi mülkədar (fiziki şəxs) qismində qeydiyyatdan keçib. Kiçik sahibkarlığın yerli qazancda çəkisi 2,8% olub, məşğul əhalidə çəkisi 6,6% formalaşdırıb. Kiçik sahibkarlığın əlavə dəyər üzrə hissəsi 1121 milyard manat olub, o cümlədən, əmtəə satışının həcmində çəkisi isə 3835 milyard manat formalaşdırıb. Bu da öncəki illə nisbətdə 31% artım deməkdir. Ölkədə kiçik sahibkarlığın iqtisadiyyatın sferaları üçün yeri isə ticarətdə 64,5%, nəqliyyatda 10,68%, mehmanxana və restoran xidmətində 6,4%, sənayedə 2,22%, aqrarda 1,92%, tikintidə 0,75%, başqa bölmələrdə isə 13,34% formalaşdırıb

([www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/](http://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/) - 2019).

Dünya Bankının illik hesabatında qeyd edilir ki, iqtisadi tərəqqi həddindən və yerləşdiyi coğrafi mövqedən asılı olmayaraq, bir çox dünya ölkələrində iqtisadi fəaliyyətin təməl hissəsi kiçik sahibkarlığa şamildir. Hətta iqtisadi aspektdən keçid periodunu yaşayan bir çox dövlətlər öz iri tipli firmaları ilə tanınırsalar da, hal-hazırda qeyd edilən hökumətlərdə fəaliyyət nümayiş etdirən

iqtisadi subyektlərin əksəriyyəti kiçik firmalardır. Əgər qeyri-formal sferada olan firmaları da buna qatsaq onda onların sayı daha yüksək ola bilər.

Belə deyə bilərik ki, bir sahibkar və daxili ehtiyatlara sahib olan kiçik firmalarda menecment iri tipli şirkətlərə nisbətdə daha asandır. Dünyanın İEÖ və İEOÖ olan 55 ölkəsində Dünya Bankının mütəxəssisləri tərəfdən aparılan tədqiqatlar onu nümayiş edir ki, İEOÖ-də kiçik və orta biznesin dirçəlməsi səbəblərinin təməlində instisional amillər dayanır. Kiçik firmaların daxili potensiallarını səfərbər edərək, tərəqqisi hökumətin biznes mühitinin tərəqqisinə yardım edən siyasəti ilə əlaqədardır. O cümlədən bir çox ölkələrin hüquq mexanizmlərindəki natamamlıqların olması, iqtisadiyyatının tərəqqisini əngəlləyən faktorlardandır və həm də əldə edilmiş borcların qaytarılması üçün lazımı məhkəmə sisteminin məhdudluğu kiçik sahibkarlığın tərəqqisində problemlər törədir. Bu aspektdən kiçik tipli firmalar instisional amillərin nizamlılığına daha çox bağlıdır.

Kiçik sahibkarların effektiv fəaliyyət nümayiş etdirmək potensialları iri istehsalla nisbətdə bəzi üstünlüklərə sahibdir. Bunlar aşağıdakılardır (<http://ser.az/az/pages/8/>, 2019):

- daxili bazarlara məsafə aspektindən yaxınlıq;
- istehlakçıların (müşətilərin) tələblərinə maksimum adaptasiya;
- iri müəssisələr üzrə səmərəli olmayan xırda partiyalarla əmtəə istehsalı;
- menecmentdə paralel həddlərin ixtisar olunması və s.

Praktika nümayiş edir ki, xırda partiyalar ilə istehsal şəxsi istehlak sektorunda tələblərin fərdiləşməsinə və diferensiaslaşmasına potensial ərsəyə gətirir. Kiçik sahibkarlığın fəaliyyətinin diversifikasiyaslaşdırılması iqtisadiyyatın sağlamlaşdırılması üzrə səmərəli mühit ərsəyə gətirir; rəqabət vəziyyətinin tərəqqisi; əlavə iş yerlərinin meydana gəlməsi; struktur yenidənqurulmasının fəktivləşməsi və istehlak sferasının genişlənməsini təmin edir.

Kiçik firmaların ərsəyə gətirilməsi və tərəqqisi paralel olaraq məhsul və xidmətlər bazarının doldurulması, ixracat imkanının yüksəldilməsi və daxili xammal resurslarından effektiv istifadə olunmasına effektiv təsir nümayiş etdirir. Əmək tutumlu bölmələrin diversifikasiyaslaşdırılması əhalinin biznes fəaliyyəti üzrə o



cümlədən müstəqil istehsal güclər və kreativlik səylərindən maksimum istifadə aspektindən kiçik firmaların ərsəyə gətirilməsinə zəmin yaradır.

Məlumdur ki, elmi-texniki inkişafın dayanıqlılığını şərtləndirən faktorlardan biri istehsalın təmərküzləşməsidir. Məhz, iri müəssisələr istənilən formada maddi, maliyyə, əmək ehtiyatlarına və yuxarı bilikli ixtisaslı kadrlara sahibdirlər. Bu tip firmalar iri elmi-texniki işlər aparmağa qadirdirlər. Bununla belə, kiçik sahibkarlığın tərəqqisi bazarda liberal rəqabət və sağlam mübarizəyə geniş potensial ərsəyə gətirir. O cümlədən, kiçik sahibkarlıq rəqabət vəziyyətinin tərəqqisi; əlavə iş yerlərinin meydana gəlməsi; struktur yenidənqurmalarının fəal gerçəkləşdirilməsi; tələb edələin sferasının diversifikasiyalaşdırılması, bazarın mal və xidmətlərlə zənginləşməsi, ixracat potensiallarının diversifikasiyalaşdırılması, daxili xammal ehtiyatlarından effektiv istifadənin effektivliyinin artırılmasına geniş mühit ərsəyə gətirir.

Kiçik sahibkarlığın başqa önəmi daxili təsərrüfat sektoruna tez müvafiqləşmə bacarığı; kiçik sahibkarlığın iri liberallığa sahib olması; qəbul olunmuş qərarların cəld və yuxarı operativliklə gerçəkləşdirilməsi; iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olan vaxt administrativ və istehsal məsrəflərinin aşağı olması; şəxsin öz fikir və ideyalarını gerçəkləşdirmək potensiallarının geniş olması; birinci kapitalla tələbin az olması; müştərilərin tələbindən asılı olaraq əmtəənin forma və keyfiyyətində qısa bir vaxtda transformasiya olunması potensiallarının varlığı, şəxsi (sahibkar) sərmayənin daha da geniş dövriyyə həcmi və s. ehtivadır.

Kiçik firmaların nümayəndələri həm də daxili bazarı ətraflı tanıyırlar və hətta fərqli müştərilərin sifarişlərinə istinadən xırda partiyalarla əmtəələr də istehsal edirlər. KOS firmalar bir çox ölkələrdə böyük şirkətlərə nisbətdə həm saylarına, həm də nümayiş edilən xidmət və istehsal olunan əmtəələrə əsasən dominant mövqə tuturlar. Kiçik firmalar istehsala əlavə ictimai əmək cəlb edirlər ki, bu ölkədaxili gəlir artımına və yeni qiymətin yaranmasına gətirib çıxarır.

Dünya praktikası nümayiş edir ki, kiçik sahibkarlığın diversifikasiyalaşdırılması aşağıda sadalanan problemlərin həllinə pozitiv effekt nümayiş edir (Quliyev T.Ə., 2011: s. 78):

- Əhalinin mal və xidmətlərə olan tələbinin yuxarı həddə qarşılınması üzrə liberal rəqabət mexanizminin işə düşməsi;
- Əmtənin, xidmətin və işin fərqliliyinin və keyfiyyətinin artırılması;
- Əmtə və xidmətlərin dəqiq müştərilərə yönləndirilməsi;
- İqtisadiyyatın strukturunun yenidənqurulmasına effekti, kiçik biznes iqtisadiyyata səfərbərlik, manevr və dinamiklik keyfiyyətlərini bəxş edir;
- Əhalinin şəxsi vəsaitlərinin istehsala cəlb olunması;
- Yeni və əlavə iş məkanlarının təşkil edilməsi, o cümlədən təhlükəsizliyin artırılması;
- Şəxsin istedadının və kreativlik bacarığının tam üzə çıxarılması;
- Əhalinin çeşidli qruplarının aktiv işə cəlb edilməsi;
- Şəxsi biznesin tərəqqisi ;
- Elmi-texniki inkişafın tərəqqisinin aktivləşdirilməsi;
- Daxili xammal ehtiyatlarının və iri holdinqlərin tullantılarının mənimsənilməsi və istifadə olunması.

Ölkəmizdə xırda, bir sahibkara məxsus firmanın spesifik mürəkkəblikləri də mövcuddur. Misal üçün: firmanı quran şəxsin bilik və qabiliyyəti, praktika və bacarığı aşağı həddə ola bilər. O, digərlərinin (ekspert, idarəedici) bilik və qabiliyyətlərindən gərəkli istifadə etmədikdə iflasa uğraya bilər və yaxud itki ilə üzləşər. Belə firmalarda işləyənlər toplam gəlirdən əlavə pay almaq potensialından məhrum qalır. Odur ki, onların potensialları məhdud olduğundan fəaliyyət çevrələrini təkmilləşdirməkdə, diversifikasiyalaşdırmaqda və daha effektiv çalışmaqda motivli olmurlar. Tək şəxsin firması, bir şəxsin investisiyası ilə ərsəyə gətirildiyindən onun həcmi də limitlidir. Kredit almaq potensialı aşağı olur, ala bilsə də, yuxarı faizlə alır və aldığı geri ödəmə məcburiyyəti firmanın gəlirinə ciddi təsir edir. Belə firmalar uzunömürlü olmurlar. Ona görə ki bütöv ixtiyarın bir şəxsə olması səbəbilə onun dünyasını dəyişməsi və yaxud müəyyən səbəblər ə görə biznesini davam etdirə bilməməsi, bu tip firmaların fəaliyyətinə son qoyur. Həm əməkdaşlar, həm mal göndərənlər və həm də mal alanlarla münasibətdə məsuliyyəti bir şəxs daşıyır. Bütöv baş tuta biləcək saziş, cavabdehlik və iddialara tək nəfər

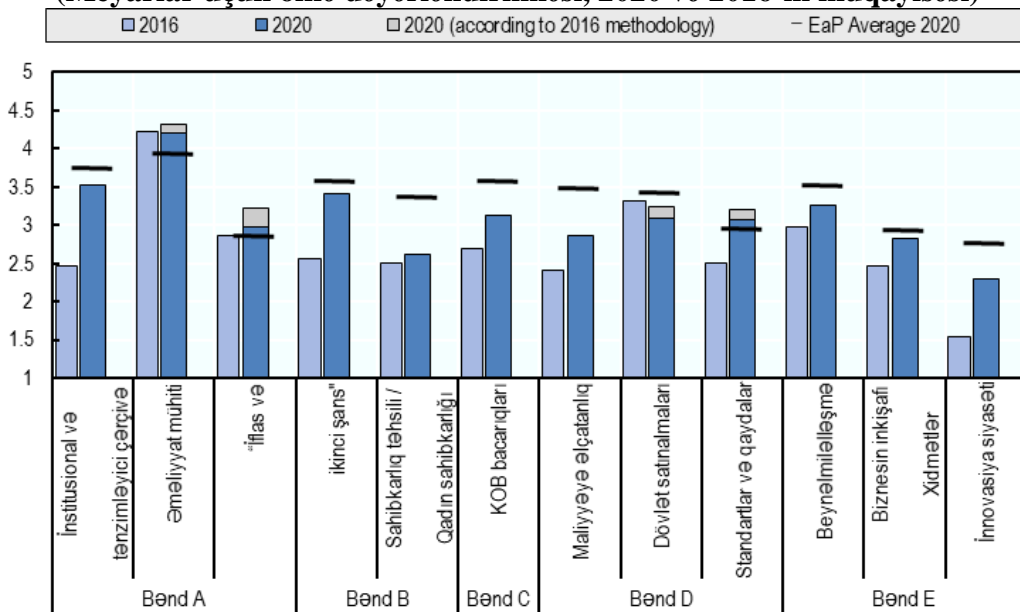
bütövlükdə cavab verməli olur. Gəlirin bir nəfərdə cəmlənməsi gəlir vergisinin də yuxarı olmasına gətirib çıxarır.

Kiçik firmalar təkcə istehsal sektorunda deyil, həm də firmalar üzrə səmərəli olmayan əmtəə buraxılışında da effektivdir. Bundan başqa kiçik firmaların effektivliyi son əmtəənin istehsalı üzrə vacib olan yarımfabrikat və sair. buraxılışında da özünü doğruldur. Bütöv bunlar isə cəmiyyətin iqtisadi dövründə kiçik firmaların rolu və yerinin müəyyən olunmasına kompleks yanaşmanın vacibliyini istinadlandırmağa potensial verir. Xırda və kiçik hissələr üzrə fəaliyyətə istinadlanan kiçik sahibkarlığın çox iri resurs mənbələri var. Misal üçün, ABŞ-da kiçik tipli müəssisələr ÜDM-in 40 faizini, özəl sferalarda isə ÜDM-in yarıya kimisini formalaşdırır. Kiçik müəssisələr emal sənayesinin 22, tikintinin 81, topdansa satış ticarətinin 87, xidmət sektorunun 82 faizində fəaliyyət nümayiş etdirir. Bu firmalarda özəl sferada çalışan əmək qüvvəsinin, demək olar, yarısı məşğuldur. Bu firmalarda elmi-texniki inkişafın tərəqqisi daha yuxarı həddə təmin edilir. Buna əsasən də onlar iri firmalarla nisbətə orta hesabla dolları xərcinə 17 dəfə artıq yeni avadanlıq tətbiq edirlər (<http://ser.az/az/pages/8/>, 2019).

Yenidən ölkəmizə nəzər salsaq isə məhsul qiymətlərinin qlobal enişindən sonra ölkəmiz 2015-16-cı illər intervalında kəskin tənəzzülə uğradı. Dövlət geriləməyə cavab olaraq, iqtisadiyyatın diversifikasiyası və biznes vəziyyətinin yaxşılaşdırılması hədəfi ilə 12 strateji sferada, habelə KOS sferasında reformlar gerçəkləşdirmək üzrə iddialı bir plana başlamışdır. KOS həddində istehlak mallarının istehsalına aid Strateji Yol Xəritəsi, KOS tərəqqisinin təməl yönverici sənədinin icrası olaraq, dövlət KOS tərəqqisi üzrə özəl bir təşkilatın ərsəyə gətirilməsi və sahibkarlıq təhsili ilə qadın sahibkarlığına yardım edən tədbirlərin icrası, kredit zəmanət fondunun ərsəyə gətirilməsi qismində bəzi proqram və təşəbbüslərə start vermiş oldu. 2016-cı ildə öncəki dəyərləndirmədən etibarən KOS-lar üzrə əməliyyat vəziyyətinin yaxşılaşdırılması və ixracata yardım və stimullaşdırma xidmətlərinin diversifikasiyalaşdırılmasında da ciddi irəliləyiş əldə olunmuşdur (SME Policy Index Eastern Partner Countries, 2020).

Daha irəliyə gedərək, ölkəmiz daha kiçik və orta firmalar üzrə rəqabətə bacarıqlı biznes vəziyyətini stimullaşdırmaq, qanunun aliliyini möhkəmləndirmək və biznesi obyektiv və şəffaf tərəqqi etdirmək üzrə bərabər həddli oyun bölməsini təmin etmək üzrə növbəti addımları ata bilər. Yenidən qurulmuş KOS yardım infrastrukturuna istinadlanaraq irəli prioritetlər yeni ərsəyə gətirilən təşkilatların və təşəbbüslərin səmərəli koordinasiyasını təmin etmək və ölkənin yeni KOS tərəqqi agentliyi qismində təməl təşkilatlarda səlahiyyətlərini effektiv yerinə yetirməyə kömək etməkdir. Maliyyəyə çıxımın məhdud olması KOS-lar üzrə önəmli bir maneədir olar və bu yaxınlarda qəbul olunmuş reformların tam və səmərəli formada gerçəkləşdirilməsini təmin etmək önəmlidir.

**Qrafik 1: KOS Siyasəti İndeksi üçün Azərbaycanın dəyərləndirmə balları (Meyarlar üçün ölkə dəyərləndirilməsi, 2020 və 2016-in müqayisəsi)**



**Mənbə:** SME Policy Index Eastern Partner Countries 2020

2001-2014-cü illərdə davam etmiş güclü artım periodundan sonra Azərbaycanda, bölgəvi ticarət partnyorlarındakı iqtisadi yavaşlama ilə eyni zamanda, neftin dəyərinin aşağı düşməsi nəticəsində 2016-2017-ci illər üzrə ÜDM-in azalmasına səbəb olmuşdur. 2017-ci ilin ortalarında bərpa periodu başlandı, sonrakı il artım 1.5% -ə çatdı ki buna, neft dəyərlərinin artması və regiondakı daha səmərəli iqtisadi şərtlər yardım etdi. 2016 və 2017-ci illərdə inflyasiya səviyyəsinin kəskin artmasına səbəb olan (12.3% və 12.9% olmaqla) iqtisadi qeyri-stabillik və

daxili pul vəsaitinin qiymətdən düşməsi bank krizisinə səbəb oldu. 12 bank bazardan çıxdı və xüsusi sektora ayrılan kreditlər, 2015-ci il üzrə ÜDM-in 38.6% -dən 2018-ci ildə 20.7% -ə düşdü ki, bu isə Şərq Tərəfdaşlığı və İƏİT-in uyğun ortalama 38.4% və 93.8% həddindən xeyli aşağı oldu (SME Policy Index Eastern Partner Countries 2020). Bilavasitə xarici sərmayələrin məbləği son 10 ildə artaraq 2017-ci ildə ÜDM-in 71% -ə çatdı. Neft-qaz sferası ən çox xarici sərmayə aldığı halda, 2003-cü ildən etibarən istehsal sferası toplam yaşıl sferaya yatırımının cəmi 11% -ni almışdır. Neft-qaz sferası 2018-ci ildə ÜDM-in 39% -ni təşkil etmişdir və neft qazı, xam neft və emal neft; toplam ixracatın 92% -dən çoxunu təmsil etmişdir. Hökumət təşkilatlarının qəbul etdiyi üzrə, bu indikator, iqtisadiyyatı məhsul dəyərləri şoklarına həssas edir. Bununla iqtisadi fəaliyyət, məşğulluq və ixracatın şaxələndirilməsi vacib siyasət prioritetinə çevrilmişdir.

**Cədvəl 1: Azərbaycan: Təməl makroiqtisadi indikatorlar, 2013-18**

İndikator	Ölçü vahidi	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ÜDM artımı*	Faiz, il	5.7	2.7	1.1	-3.1	-0.2	1.4
İnflyasiya**	Faiz, average	2.3	1.3	4.0	12.4	12.7	2.3
Dövlətin balansı**	ÜDM-də faizlə	1.5	2.6	-4.8	-1.1	-1.3	5.6
Cari hesab balansı*	ÜDM-də faizlə	16.4	13.5	-0.4	-3.6	4.2	12.9
Mallar və xidmətlər ixracatı*	ÜDM-də faizlə	48.3	43.2	37.8	46.4	48.6	54.3
Mallar və Xidmətlər idxalatı*	ÜDM-də faizlə	26.2	26.1	34.8	43.6	41.8	37.7
XBİ xalis qoyuluşlar*	ÜDM-də faizlə	3.4	5.8	7.6	11.9	7.1	3.0
Toplam hökumət borcu**	ÜDM-də faizlə	6.1	8.4	18.0	20.6	22.4	18.8
Xüsusi sahəyə daxili kreditlər*	ÜDM-də faizlə	25.1	30.5	38.5	32.9	22.2	20.8
İşsizlik*	Cəmi aktiv əhalinin faizi	5.1	4.8	5.0	5.0	5.1	5.3
Nominal ÜDM*	ABŞ dolları, mlrd	74.3	75.1	53.1	37.9	40.8	46.9

**Mənbə:** \*Dünya Bankı, Dünya İnkişaf İndikatorları; \*\*BVF, Dünya İqtisadi İcmalı

Aqrar təsərrüfat məşğulluq aspektindən ən iri bölmədir (toplam aktiv əhalinin 33% -i və 2018-ci il üzrə ÜDM-in 5.5%-i), amma sferanın fraqmentasiyası səbəbindən aşağı effektivlik və sərmayə qoyuluşundan əziyyət çəkir. 2018-ci il üzrə

istehsal toplam məşğulluğun yalnız 5.3% -ni və ÜDM-in 4.9% -ni formalaşdırıb və bundan sonra da tərəqqi etdirilməkdədir (Azərbaycan Respublikasının Hökumət Statistika Komitəsi).

Diversifikasiya çağırışına cavab olaraq, dövlət iqtisadiyyatın müasirləşdirilməsi və yeni bir iqtisadi modelə keçid prosesini təmin etmək üzrə iddialı bir reform proqramı başlatdı. 2016-cı il dekabr ayında dövlət neft və qaz, aqrar təsərrüfat, turizm, maliyyə xidmətləri və KOB tipli bölmələr üzrə qısa və orta müddətli hədəfləri ehtiva edən 12 strateji yol xəritəsini təsdiq etmişdir.

KOS Yol Xəritəsində nümayiş edilən hədəflərə çatmaq üzrə dövlət inzibati ehtiyacları dinamikləşdirdi, elektron dövlət xidmətlərini diversifikasiyalaşdırdı və xüsusi sektoru stimullaşdırmağa yönəlmiş bəzi siyasət təşəbbüslərini gerçəkləşdirdi. Nəticə etibarilə ölkə 2020-ci il Dünya Bankı Doing Business dəyərləndirməsində 34-cü sırada yer almışdır. Ən nəzərəçarpan tərəqqilər kreditin əlçatanlığı və kiçik sərmayədarların qorunması bölməsində qeyd edildi (<https://www.worldbank.org/>, 2019). Azərbaycan, 2019 Dünya İqtisadi Forumunun reallaşdırdığı Qlobal Rəqabət Bacarığı İndeksi tərəfdən analiz olunan 141 ölkə üzrə 58-ci yeri tutdu (Dünya İqtisadi Forumu, (World Economic Forum, 2019). Reytinglər Azərbaycanda inkluziv tərəqqi və infrastruktur, həmçinin biznes çevikliyi və əmək və əmtəə bazarlarının tənzimi üzrə bəzi ölçülərdə ölkənin potensialını təsdiqləsə də, xüsusən qabiliyyətlər və maliyyə sistemi ilə əlaqədar potensial ciddi maneələrin olmasına da işarə edir. Gerçəkləşdirilən reformların işgüzar şərait tərəfdən dəyərləndirilməsi pozitiv olmuş, 2019-cu ildə Azərbaycan İƏİT Firmalar Araşdırmasında iştirak edən firmaların 50% - dən çoxu bir çox reformları “yaxşı” və yaxud “çox yaxşı” saymışdır (<https://www.worldbank.org/>). AB-nin 2019-cu il üzrə Azərbaycan üzrə Biznes Vəziyyəti Hesabatlarının nəticələri nümayiş edir ki, 2016- cı ildən etibarən gerçəkləşdirilən reformlardan məmnunluğun olmasına rəğmən, vergi, məhkəmə prosesi şəffaflığı və rəqabət bölmələrində daha çox yol qət edilməlidir. Daxili və beynəlxalq şirkətlər ilə aparılan müsahibələr də nümayiş edir ki, ixtisaslı əməkdaş qüvvəsinin olmaması artmaqda olan bir

problemdir və dövlət ali və peşə təhsili nəticələrini əmək bazarının ehtiyaclarına adaptasiya etmək üzrə söylərini çoxalda bilər.

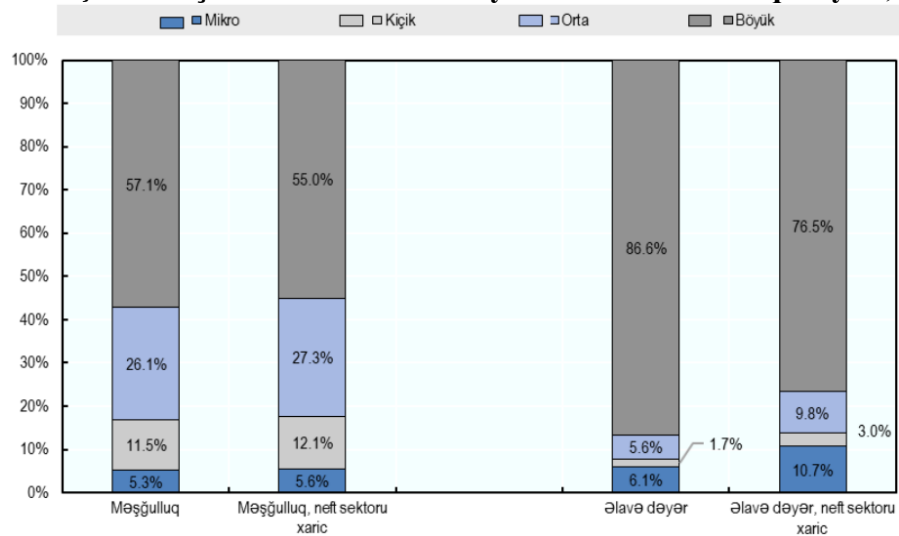
2018-ci ilin dekabr ayında Statistika Komitəsi və Vergilər Nazirliyi tərəfindən tətbiq edilən metodikalardakı fərqləri aradan qaldırmaq hədəfi ilə KOS-ların təzə tərfi təqdim edildi. Təzə tərif mikro,kiçik, orta və iri firmaları fərqləndirir və əməkdaşların sayı ilə əlaqədar kriteriyaları sinxronlaşdıraraq Aİ tərfi ilə qismən uyğunlaşdırmışdır.

**Cədvəl 2: KOB-ların Azərbaycandakı tərfi**

	<b>Mikro</b>	<b>Kiçik</b>	<b>Orta</b>
İşçilərin sayı	< 10 işçi	< 50 işçi	< 250 işçi
Dövryyə həcmi	< AZN 200000 (EUR 104000)	< AZN 3000000 (EUR 1056000)	< AZN 30000000 (EUR 15690000)

**Mənbə:** <https://cabmin.gov.az/az/document/3251/>

**Qrafik 2: Şirkət ölçüsünə əsasən Azərbaycanda biznes demografiyası, 2019**

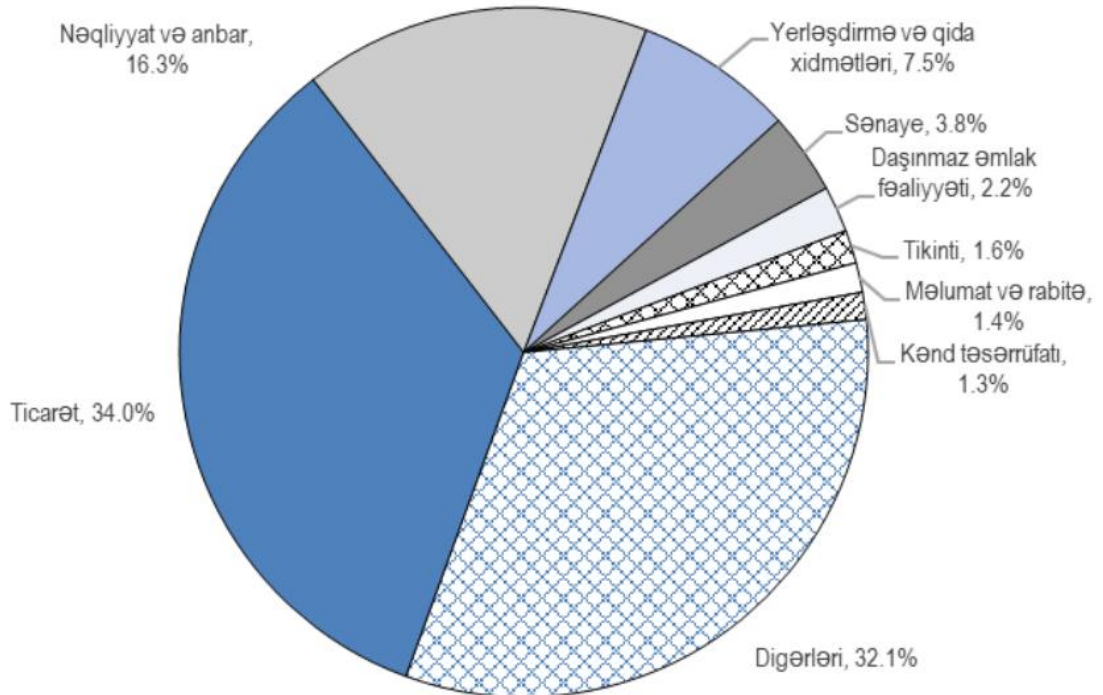


**Mənbə:** Azərbaycan biznesə başlama meyarına görə dünyada ilk onluğa daxildir <https://www.stat.gov.az/menu/4/publication/>

KOB-ların Azərbaycandakı iqtisadi potensialı hələ də istifadə olunmamışdır. KOB-lar, İƏİT ölkələrində əlavə dəyərin 60% və məşğulluğun 60-70% -i ilə müqayisədə 2019-cu ildə əlavə dəyərin 13.4% -ni və ümumi məşğulluğun 42.9% -ni təmin edib. Azərbaycanın qeyri- neft iqtisadiyyatına gəldikdə, KOB-lar əlavə dəyərin 23.5% -i və məşğulluğun 45% -ni təmin edib.

KOS-ların Azərbaycanadakı iqtisadi imkanları hələ də tam anlamda istifadə edilməmişdir. KOS-lar, İƏİT dövlətlərində əlavə dəyərin 65% və məşğulluğun 65-70% -i ilə nisbətdə 2019-cu il üzrə əlavə dəyərin 13.5% -ni və toplam məşğulluğun 43.0% -ni təmin edib. Ölkəmizin qeyri-neft iqtisadiyyatına gəldikdə isə, KOS-lar əlavə dəyərin 23.4% -i və məşğulluğun 43,0% -ni təmin edə bilmişlər.

**Qrafik 3: KOB-ların Azərbaycanda sferalar üzrə pay bölgüsü 2019**



**Mənbə:** <http://smb.gov.az/nav/kob-lar-ucun-faydal>

Qrafikdən göründüyü üzrə Azərbaycandakı KOS-ların əksəriyyəti nəqliyyat vasitələri ticarət və təmiri, anbar və nəqliyyat, qida və yaşayış xidməti fəaliyyətləri qismində nisbətdə aşağı qiymətli fəaliyyətlərdə cəmlənmişdir. Digərləri siyahısına isə elektrik qazı və buxarı istehsalı, paylanma və təchizatı, dağ-mədən sənayesi, su təchizatı, tullantıların təmizlənmə və atılması, sığorta və maliyyə fəallığı, təhsil, məlumat və rabitə, hökumət menecmenti, səhiyyə və sosial iş, incəsənət və əyləncə aiddir.

Azərbaycan hələ riskə istinadlanan şəffaf biznes idarəçiliyi siyasətinə sahib olmasa da, biznesin şəffallığı bölməsində açıq dövlətin stimullaşdırılmasına aid Fəaliyyət Planı (2016- 2018) tərəfdən korrupsiyanın qarşısının alınmasına, özəl



sferada şəffaflığın və hesabatlılığın artırılmasına yönəlmiş tədbirlər icra olunmuşdur. Ümumiyyətcə, dövlətin biznes vəziyyətini yaxşılaşdırmaq və ictimai sferada şəffaflığı stimullaşdırmaq korrupsiyanın minimalizasiyasına pozitiv effekt nümayiş etdirmişdir (The Global Competitiveness Report 2019). İrəliyə gedərək, dövlət biznes sferasındakı korrupsiya risklərini dəyərləndirmək və biznes şəffaflığına aid var olan tədbirlərinin effektini ölçmək üzrə araşdırma və yaxud tədqiqatlar aparmaq üzrə biznes birlikləri ilə sıx tərəfdaşlıq edə bilər.

(<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/332663>, 2019).

Hazırda hüquqi şəxslərin korrupsiya cinayətlərinə əsasən cinayət məsuliyyətinin tətbiqi xüsusi sferada korrupsiyanın qarşısının alınması üzrə önəmli addımdır. Paralel olaraq, xüsusi sektorun şəffaflığının daha bir önəmli komponenti olan şirkətlərin öz mənfəət sahiblərini açıqlamaları yalnız maliyyə sferasında fəaliyyət nümayiş etdirən şirkətlər üzrə məcburidir. Başqa firmalar, habelə KOS-lar, son fayda alan şəxslərini açıqlamağa məcbur deyillər.

Korrupsiya barədə informasiya verməyə gəldikdə, vətəndaş cəmiyyətləri və biznes birlikləri tərəfdən artan ehtiyaca rəğmən, dövlət hələ də “whistle blower protection” qanunvericilik formasını qəbul etməmişdir. Korrupsiya haqda informasiya vermək üzrə var olan kanallar nadir hallarda xüsusi sektor tərəfdən istifadə edilir və firmaların korrupsiya hesabatlarının sayına aid statistik informasiyalar yoxdur.

Ölkə dövlət bölməsində korrupsiyanın qarşısının alınması ilə əlaqədar bəzi maarifləndirmə işləri aparmışdır. Bununla birgə, şirkətlərin, biznes birliklərinin və dövlətin iştirakı ilə kollektiv fəaliyyət də daxil olmaqla, biznesin şəffaflıq tədbirlərinin stimullaşdırılması üzrə hələ çox iş görülməmişdir. Dövlət biznesin bütünlüyü ilə əlaqədar maarifləndirmə işlərinin əhatə çevrəsini artırmağı, habelə KOS ilə bağlı məsələlərə həsr edilmiş iclasların keçirilməsini, şirkətlər tərəfdən müvafiq olma mexanizmlərinin (yəni vergilərin minimalizasiyası, şəffaflıq üçün mükafatlarının verilməsi və istifadəsi) maliyyə və başqa stimullaşdırmaların tətbiqi yolu ilə diversifikasiyalaşdırılmasını nəzərdən keçirə bilər və adaptasiya proqramları

müdafiəni yumşaltma və sair.) vasitəsi ilə işgüzar birliklərlə daha yaxından iş görə və işgüzar şəffaflıq təşəbbüslərinə yardım edə bilər.

**Cədvəl 3: KOB Siyasəti İndeksi üçün Azərbaycanın dəyərləndirmə balları, 2020 və 2016 müqayisəsi**

Bənd	Kriteriya	AZE 2020	AZE 2016	EaP orta 2020	AZE 2020 (2016 metodologiya)
	<b>İnstitusional və tənzimləmə bazası</b>	<b>3.53</b>	<b>2.47</b>	<b>3.74</b>	<b>3.53</b>
A	Əməliyyat mühiti	4.20	4.23	3.92	4.32
	Müflisləşmə və ikinci şans	2.97	2.87	2.85	3.23
B	Sahibkarlığın öyrənməsi / Qadın sahibkarlığı	3.41	2.59	3.58	<i>n.a.</i>
	KOB bacarıqları	2.62	2.94	3.36	<i>n.a.</i>
C	Maliyyəyə əlçatanlıq	3.12	2.70	3.57	3.08
	Dövlət satınalmaları	2.87	2.42	3.49	2.87
D	Standartlar və qaydalar	3.10	3.32	3.43	3.25
	Beynəlmilləşmə	3.08	2.50	2.96	3.20
	Biznesin inkişafı xidmətləri	3.27	2.98	3.53	3.27
E	İnnovasiya Siyasəti	2.83	2.47	2.92	2.82
	Yaşlı iqtisadiyyat	2.31	1.54	2.77	2.31

**Mənbə:** SME Policy Index Eastern Partner Countries 2020

2016-cı ildə KBA tərtib edilməsi periodundan etibarən Azərbaycan aktiv KOB siyasətinin təməl sütunlarını təmin etmək və ona yardım üzrə lazımı işçi və maliyyə rezervlərini səfərbər etməkdə irəliləyiş əldə etmişdir. Belə irəliləyişlər bu ölçü üzrə balın önəmli həddə artmasında əks edilir (+ 1.05 bal).

KOS-lar həddində istehlak mallarının istehsalına aid inkluziv sənəd olan Strateji Yol Xəritəsi KOS tərəqqisinin beş strateji hədəfinə yönəlib (SME Policy Index Eastern Partner Countries 2020):

- KOS-lar üzrə biznes vəziyyətinin və tənzimləmə bazasının yaxşılaşdırılması;
- KOS-lar üzrə maliyyəyə əlçatanlığın təmin olunması,
- KOS-ların beynəlmilləşməsini artırmaq,
- KOS qabiliyyətlərini artırmaq,
- KOS yeniliklərini stimullaşdırmaq.

KOS Yol Xəritəsində KOS sferası üzrə zamanla bağlı (2020) kəmiyyət hədəfləri, misal üçün, KOS-ların ÜDM-ə daha çox çəkisi (15,0%), məşğulluq

(20,0%) və qeyri-neft ixracatı (10,0%), təməl nəticə indikatorlarıyla tamamlanır. Sənəd orta müddətli KOS strategiyası rolunda da oynamağa yaxındır və dövlətin iqtisadi diversifikasiya strategiyasının önəmli tərkib hissəsidir.

Öncəki KBA analizi 2016-cı ildə tamamlandığı üzrə Azərbaycan nisbətə yuxarı bazadan başlamasına rəğmən KOS-lar üzrə Əməliyyat vəziyyəti ilə bağlı miqyasda irəliləmişdir.

İT infrastrukturuna xeyli sərmayə qoyuluşu səbəbindən, 2018-ci il üzrə tamamlanan Açıq Hökumət Təşəbbüsü üçün Yerli Fəaliyyət Planının yerinə yetirilməsindən sonra bir çox açıq dövlət praktikası olan tərəqqi etmiş e-dövlət sistemi qurdu. Hal-hazırda 460-dan çox elektron dövlət xidmətlər təzə bir veb portal ([www.digital.gov.az](http://www.digital.gov.az)), habelə firma fəaliyyəti ilə yaxından bağlı olanlar (əmlak qeydiyyatı, vergi sənədləri, şirkətlərin qeydiyyatı və s.) vasitəsi ilə vardır. İstər elektron imza, istər də m-imza sistemi vardır və müvafiq informasiyalar nümayiş etdirir ki, firma və şəxslər tərəfdən istifadə artmaqdadır. Hökumət idarəciliyinin çeşidli qolları tərəfdən elektron dövlət xidmətlərinin nümayiş edilməsini daha yaxşı münasibətləndirmək üzrə dövlət Vətəndaşlara Xidmət və Sosio İnnovasiyalar üçün Agentliyin nəzdində fəaliyyət nümayiş etdirən və birbaşa Prezidentə hesabat təqdim edən Elektron Hökumət İnkişaf Mərkəzi ərsəyə gətirilib.

Şirkətlərin qeydiyyat prosesləri daha da sadələşir və hazırda əsas olaraq onlayn rejimdə aparılır. Doing Business-2020 hesabatına əsasən, biznesə başlamaq üzrə 3 mərhələ və 3 yarım gün və ölkədəki adambaşına düşən qazancın 1,3% -i həcmində məsrəfə ehtiyac duyulur. (<https://www.imf.org/>, 2019). Proqramlar bir pəncərə / one-stop shop vasitəsi ilə ötürülür və hər təzə qurulan şirkət özünəxas identifikasiya nömrəsi alır. Lisenziyaların təqdim edilməsi sistemi asanlaşdırılmış və lisenziyalaşdırma ehtiyacları və tətbiq prosesləri barəsində informasiyalar vahid veb portalına yerləşdirilmişdir ([www.lisenziya.gov.az](http://www.lisenziya.gov.az), 2019).

Ölkəmiz vergi qaydalarına əmələtmə prosesləri bölməsində də ciddi irəliləyiş göstərmişdir. Dövlət vergi orqanının vergi öhdəlikləri üzrə ödənişləri məhkəmə qərarı olmamış şirkət hesablarından bilavasitə çıxarmaq hüquqlarını önəmli həddə məhdudlaşdırdı, bu özəl sfera qurumları tərəfdən ciddi tənqid olunmuşdur. Vergi

bazasının diversifikasiyaşdırılması və informasiyasızlığın minimalizasiyası ilə birgə, 1 yanvar 2019-cu ildən etibarən qüvvəyə minmiş Vergi Məcəlləsinə biznesi, modern şirkətləri və qeyri-neft və qeyi-qaz sferasındakı fəaliyyətinə yardım etmək hədəfi ilə bəzi transformasiyalar da təqdim etmişdir. Bütöv bunlar vergi ödəməsi ilə əlaqədar 2020 Doing Business indikator sənədində öz məntiqi əksini tapmışdır. İllik üzrə vergi ödəmələrinin sayı 9, il ərzində vergi inzibatçılığı proseslərini icra etmək üzrə ehtiyac duyulan saatların sayı isə 159-dur. ƏDV ödənişi və vergi müfəttişliyi proseslərini əhatələyən təqdimat sonrası indeks, 83.8/100 həddində bölgəvi orta indikatorlardan bir az yuxarıdır (<https://www.worldbank.org/>, 2019).

Öncəki KBA dəyərləndirilməsindən etibarən, müflisləşmə konspetinə əsaslı transformasiyalar edilmişdir (2015-ci ildən bəri 51 redaktə; 2017-ci il üzrə daşınar əmlakla təmin olunmuş əqd barəsində təzə qanun), kreditorların hüquqlarının müdafiəsini önəmli həddə artıraraq maddi sıxıntıların restrukturizasiyası potensiallarını diversifikasiyaşdırmış, firmalar və iflas idarəçiləri üzrə öhdəlikləri gücləndirmişdir. Bu cür qanunvericilik transformasiyaları Doing Business-2020-də öz əksini tapmışdır, burda Azərbaycan önəmli həddə yaxşılaşmışdır: hal-hazırda ödəmə imkansızlığının həllində 48-ci yeri tutur ki, bu 2015-ci ildəki 96-ci pillə ilə nisbətdə yaxşı göstəricidir (<https://www.worldbank.org/>). Bununla belə, müflisləşmə konspetinin praktikada effektiv istifadə edilməsi hələ məlum deyil, ona görə ki iflas halları çox az olaraq qalır. Bir çox mülkiyyətçilər bütöv aktivlərini satırlar və yaxud iflas başlamazdan öncə kreditorlarla barışıq razılığı qazanırlar. Əlbəttə ki, bu reformların heç bir nəticəsi olmamasını ifadə etmir, ona görə ki bu cür satış və danışıqların ləğv edilməsi halında tərəflərin gözlənilən qazanclar barədə informasiyalandırdıqları andan formalaşır. Bu da təzə konspetin effektivini dəyərləndirməyi mürəkkəbləşdirir.

Sahibkarlığın öyrənilməsi, gənclərin işsizliyi ilə mübarizə üzrə önəmlidir və bütöv əhali ilə nisbətdə (2019-cu ildə 15 yaş qrupu üzrə 5% müxtəlif olaraq 12.8%) xüsusən peşə təhsili orta məktəb məzunlarının iş tapmaq potensialları mürəkkəbdir. KOS Agentliyinin “Həyat Boyunca Öyrənmə Komissiyası”, dövlət və qeyri-dövlət üzvlərinin fəaliyyətlərini əlaqəli edən strukturlaşdırılmış bir siyasət ortaqlığına

başçılıq edir. Strateji yol xəritələri qismində rəsmi sənədlər şəffaf və yardım yönümlü siyasət bazası ərsəyə gətirir.

Özünü-məşğulluq bölməsində işləyənlər arası qadınların çəkisi 50% -dən çoxdur, lakin qadınların yalnız 39.3% -i işəgötürənlərdir, iş potensialları ərsəyə gətirmək və böyüməyə öz töhvələrini verməkdədirlər. KOS agentliyinin sosial komissiyası strukturlaşmış siyasət partnyorluğuna başçılıq edir və qadınlaraxas və idarə edilən şirkətləri birləşdirən qeyri-dövlət qurumu olan Qadın Sahibkarlığın İnkişafı İttifaqı ölkədəki bütöv motivli tərəfləri cəlb edir. KOS həddində istehlak mallarının istehsalı və aqrar təsərrüfat əmtəələrinin istehsal və emalı (2016) üzrə strateji yol xəritələri, eləcə də bölgələrin sosial-iqtisadi tərəqqisi hökumət proqramı qismində rəsmi siyasət sənədləri (2019-2023) menecment, koordinasiya və monitoring və dəyərləndirmə mövzusunda aydın bir yön təqdim edir.

Firmaların əksəriyyətini KOS-lar formalaşdırır, əksər KOS-lar isə qabiliyyət toplama və analiz etmək üzrə lazımı mənbələrə sahib olmayan fərdi sahibkarlardır. KOS sferasının iqtisadiyyata töhfəsi aşağı olsa da, önəm kəsb edən məşğulluq potensialına sahibdir. İnsan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsində KOS-lara yardım vermək üzrə iri bir addım KOS agentliyinin ərsəyə gətirilməsi olmuşdur, bu da təlim tələbləri analizi araşdırmaları da daxil olmaqla qabiliyyət toplama və analiz ilə bağlı tərəfləri əlaqəli edir. Bununla bərabər qeyd olunmalıdır ki, agentlik yalnız 2018-ci il iyun ayından fəaliyyət nümayiş etdirir. Hazırda çeşidli nazirliklərin tədris mərkəzləri öz yanaşma mövqelərinə müvafiq aparılır və təlim təklifləri ehtiyacdən daha çox təklif təməlinə idarə edilir.

Azərbaycan KOS-ların maliyyə təminatında təqdirəlayiq irəliləyiş göstərmişdir. Son dövrlərdə maliyyə əlçatanlığını yüngülləşdirməyə, xalqın bank sferasına inamını yaxşılaşdırmağa kömək edəcək önəmli qanuni və tənzimləmə reformları gerçəkləşdirilmişdir. Buna rəğmən KOS-lar üzrə maliyyə əlçatanlığı limitli olaraq qalır, ona görə ki maliyyə proqramları koordinasiya və ünvanlı formada aparılmır. Maliyyə savadlılığı üzrə təzə strategiya əgər yaxşı münasibətləndirilərsə, orta və uzunmüddətli periodda aşağı həddə maliyyə informasiyalılığının artmasına yardım edə bilər.

2014-cü ildən 2018-ci ilə kimi qeyri-neft ixracatının az artmasına rəğmən, Azərbaycanın beynəlxalq ticarətində istinadən karbohidrogen sferasında fəaliyyət nümayiş etdirən iri firmalar üstünlük təşkil etməkdə davam etmiş və KOS-ların ancaq az bir hissəsi beynəlxalq ticarətlə məşğul olmuşdur. Azərbaycan Doing Business-2020-də sərhədlərarası ticarət üzrə 166 yerdən 83-cü sırada yerini almışdır (<https://www.worldbank.org/>, 2019), ixracat və idxalat məsrəfləri ilə yenidən İƏİT orta həddindən xeyli yuxarıdır. 2018-ci il İƏİT Ticarətin Sadələşdirilməsi İndikatoruna əsasən, Azərbaycan ŞT bölgəvi ortalamasından yuxarıdadır; Buna rəğmən, irəliləyərək, ticarət dünyasına bütünləşməni daha da yaxşılaşdırmağa bilər, toplanan haqq və ödənişlərin sayını və çeşidliliyini azalda bilər.

Yekunda belə düşünürük ki, kiçik firmaların yuxarı effektivliyinin əsas faktoru, onların əmtəə istehsalı bölməsi və əmək vasitələrindən istifadə üçün dar ixtisaslaşmasıdır. Ona əsasən də, belə firmalar bir mənalı olaraq məhdud sayda əmtəə istehsal edir və paralel olaraq, dar ixtisaslaşmış avadanlıqları istifadə etməsi və yuxarı effektivliyi ilə fərqlənirlər ki, bu isə qısa müddətdə istehsal texnologiyalarının transformasiyasına, bütövlükdə isə həm əmtəə istehsalı proseduru, həm də təməl fondların təkrar istehsalı proseduru intensivləşdirməyə potensial yaradır. Dayanıqlı inkişafa can atan bütöv ölkələrdə kiçik sahibkarlığın tərəqqi etdirilməsi qeyd edilən hökumətlərdə sahibkarlığın tərəqqisi yönündə aparılan siyasətlərin effektiv nəticələnməsinə gətirib çıxarır. Habelə də ölkədə kiçik sahibkarlığın daha da tərəqqi etdirilməsi ölkənin iqtisadi artımında qeyri-neft sferasının çəkisinin artırılmasına xidmət etmiş olar. Hal-hazırda ən təməl məsələ cəmiyyətdə bu hədd önəmli olan sahibkarlıq sektorunu daha da tərəqqi etdirməkdir. Xüsusən burada ən önəmli məsələ daxili sahibkarlığın innovativ dövrün ehtiyaclarına müvafiq bir formada dirçəldilməsidir. Buna görə də təməl məsələ qeyd edilən sahibkarlıq prosesi ilə məşğul olmaq istəyənlərin maddi və texniki bazasının artırılmasıdır.

## **2.2. Kiçik müəssisələr haqqında qanunvericilik bazasının təhlili**

KOB-un ölkə iqtisadiyyatında rolu çox önəmlidir. Ümumiyyətcə, KOB bütöv

ölkələrin iqtisadiyyatında çox mühümdür. İEÖ-də bu özünü daha qabarıq formada biruzə verir. Misal üçün, Almaniya, ABŞ, Yaponiya, İngiltərə, Polşa, Macarıstan və s. ölkələrdə KOB-un əhalinin məşğulluq səviyyəsində və ÜDM-ində çəkisi 50 %-dən artıqdır. Türkiyə Statistika İnstitutunun hesablamalarına əsasən, ölkənin istehsal sferasında kiçik və orta firmaların çəkisi 3 milyondan artıqdır və bu toplam firmaların 98-99 %-ni formalaşdırır. Yaponiyada məşğul əhalinin 3/4 -dən çoxu KOB-da çalışır (Плотников Д.А. 2017: с.63). Qeyd olunan ölkələrin bir çoxu, dünyanın əksər tanınmış brendlərinin vətəni sayılmaqla birgə, dünyada elmi-texniki inkişafın lokomotivləri sayılırlar. Bir çox ekspertlər qeyd edir ki, əgər böyük şirkətlər ölkədə elmi-texniki inkişafın və istehsal imkanının həddini təyin edirlərsə, KOB ölkədəki biznes həyatının ən kütləvi forması qismində ölkənin sosial-iqtisadi stabilliyini və tərəqqisini təmin edirlər. Ancaq , qeyd edilir ki, ölkəmizdə KOB-un milli iqtisadiyyatda çəkisinin son illər ərzində artmasına rəğmən, hələ də arzu edilən həddən çox uzaqdır. Təkcə bunu qeyd etmək kifayətdir ki, respublikada kiçik müəsisələr vasitəsi ilə istehsal edilən əmtəə ÜDM-in 6 %-indən azdır. Amma bununla birlikdə bu ölkədə KOB-un həm hüquqi, həm də iqtisadi aspektindən tərəqqisinə yönləndilmiş önəmli addımlar atılır. Çeşidli proqramların qəbulu, qanunların və başqa normativ aktların qəbulu buna misal çəkilə bilər. Dayanıqlı iqtisadi inkişaf mühitində cəmiyyətin yeniləşməsində oynadığı rola əsasən kiçik sahibkarlığın özəl müdafiəyə tələbi mövcuddur. Ölkədə bazar əlaqələrini formalaşdıran innovativ periodda kiçik və orta sahibkarlıq sahəsinin ərsəyə gətirilməsi və tərəqqi etdirilməsi cəmiyyətin sosial-iqtisadi yeniləşməsində çox vacib rol oynayır. Hökumət kiçik və orta sahibkarlığı mühafizə etməklə orta sinfin formalaşması üzrə potensial əldə etmiş olur. Bundan əlavə, KOB fəaliyyət çevrəsinin geniş olması büdcənin vəsaitinin tamamlanmasının effektiv formasıdır.

Bununla birgə, qeyd etməliyik ki, iqtisadiyyatın restrukturizasiyasının zəruriliyi obyektiv surətdə ona doğru aparır ki, vətəndaşların çox hissəsi sahibkarlıq prosesi ilə məşğul olur. Belə mühitdə hökumətin KOB-u ağıllı və hədəfyönlü şəkildə müdafiə etməsi labüddür. Ona görə ki, bunlar təzə iş yerlərinin ərsəyə gətirilməsinə, işsizlik həddinin aşağı düşməsinə, sosial gərginliyin azaldılmasına səbəb olur. Bütöv

bunlar diqqətə alınmaqla, ölkədə KOB-un tərəqqi etdirilməsinə geniş diqqət yetirilir. Bunun üçün bir çox dəfə, toplamda 1997-2018-ci illəri əhatələyən Azərbaycan Respublikasında KOS tərəqqisi ilə bağlı Dövlət Proqramları qəbul olunmuşdur (<http://e-qanun.gov.az/framework/1546-2019>). Hər iki proqramda nəzərdə tutulmuş vəzifələr demək olar, icra edilmişdir. Bununla da ölkədə KOB-un hüquqi bazası tərəqqi etdirilmiş, sahibkarlığı tənzimlənməsi bölməsində önəmli irəliləyişlər olmuşdur. KOB-a maliyyə köməyi mexanizmlərinin təşkili, sahibkarlar üzrə vergi yükünün minimalizasiyası, vergi sisteminin təşviq edici payının gücləndirilməsi yönündə vacib addımlar atılmışdır.

Sahibkar hüquqlarının, qanuni mənafeələrinin müdafiəsi mexanizmlərinin formalaşması səhəsində hədəfli tədbirlər görülmüşdür. Biznes qanunsuz müdaxilələrinin qarşısını almaq üçün və əsası olmayan yoxlamaları aradan qaldırmaq məqsədi ilə “monitorinq kitabçası”-nın tətbiqinə başlanılmışdır. Sahibkarlığın tərəqqisi və yardım olunmasına aid bəzi hüquqi-normativ aktlar qəbul olunmuşdur. Onlar arasında “Kiçik sahibkarlığa hökumət köməyi barəsində”, “Sahibkarlıq fəaliyyəti barəsində”, “Haqsız rəqabət haqqında”, “Antiinhisar fəaliyyəti barəsində”, “İnvestisiya fondları barəsində”, “Özəl itisadi zonalar barəsində”, “Xarici sərmayələrin qorunması barəsində” və s. tipli qanunlar, o cümlədən hökumətin iqtisadiyyata müdaxiləsini minimuma endirmək məqsədi ilə “Sahibkarlığın tərəqqisinə maneə olan müdaxilələrin qarşısının alınması haqqında”, “Sahibkarlığın tərəqqisinə hökumət himayəsi bölməsində əlavə tədbirlər barəsində”, “Sahibkarlıq bölməsində yoxlamaların nizamlanması və istehlakçıların hüquqlarının təmin olunmasına aid bir sıra tədbirlər barəsində” Prezident fərmanları, həmçinin “Bir pəncərə sisteminə keçid barəsində” Prezident sərəncamı da özəl yer tutur. Respublikamızda KOB-a hökumət yardımının hüquqi bazasının təməlini “Azərbaycan Respublikasının kiçik biznesə dövlət köməyi barəsində” Qanun formalaşdırır (<http://e-qanun.gov.az/framework/1546-2019>). Bu qanun hər bir kəsin Konstitusiyaya ilə müəyyən edilmiş liberal sahibkarlıq prosesi və qanunla qadağan edilməyən başqa iqtisadi fəaliyyət tipi ilə məşğul olmaq hüququnun gerçəkləşdirilməsi hədəfini daşıyır.



Qanun Azərbaycanda KOB-a hökumət köməyinin iqtisadi, hüquqi, qurumi təməllərini, forma və metodları təyin edir. Kiçik və orta sahibkarlığa hökumət yardımını barəsində qanunvericilik bazası Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası, “Sahibkarlıq fəaliyyəti barəsində” Azərbaycan Respublikası Qanunundan və başqa normativ hüquqi aktları ehtiva edir. Azərbaycan Respublikasının tərəf olduğu beynəlxalq sazişlərdə bu qanunda müəyyən olunmuş müddələrdən müxtəlif müddəlar təyin edildikdə qeyd edilən beynəlxalq sazişlərin müddələri tətbiq edilir.

Qanunvericiliklə müəyyən olunmuş qaydada KOB-a hökumət köməyi aşağıdakı prioritetlər üçün gerçəkləşdirilir (<http://www.e-qanun.az/framework/3849-2019>):

- KOB-a yardım edilməsi və tərəqqisinin infrastrukturununun təşkil edilməsi;
- KOB-a kömək proqramlarınınin tərtib edilməsi və qeyd edilən proqramların gerçəkləşdirilməsinin təşkili ;
- KOS-a maddi, maliyyə, elmi-texniki və məlumat ehtiyatlarını əldə etmələri üzrə güzəştli mühitin ərsəyə gətirilməsi;
- kadrların tərtib edilməsi, yenidən tərtibi və ixtisaslarının artırılması bölməsində KOB-a köməklik edilməsi;
- KOB subyektlərinin xarici-iqtisadi fəaliyyətinə, habelə xarici tərəf müqabilləriylə ticarət, istehsalat, maliyyə-kredit, elmi texniki və məlumat münasibətlərinin tərəqqisinə köməklik edilməsi;
- KOS üzrə hökumət qeydiyyatının, mühasibat və statistik hesabatlarının təqdim olunmasının, onların fəaliyyətinə lisenziya verilməsinin və istehsal etdikləri əmtəələrin sertifikatlaşdırılmasının asanlaşdırılmış sisteminin tətbiqi;
- KOS-un tərəqqisi üçün tədqiqatların təşkili. Qanunda nümayiş edilir ki, kiçik sahibkarlığa yardım tədbirləri sahibkarlığın hökumət, bölgəvi və sektor kömək proqramları konspektində gerçəkləşdirilir.

Kiçik və orta sahibkarlığa yardım proqramları uyğun icra orqanı tərəfdən müəyyən olunmuş qaydalara uyğun icra orqanı tərəfdən gerçəkləşdirilir. Daxili özünüidarəetmə təşkilatları, qurumi-hüquqi və mülkiyyət əlaqələrindən asılı olmayaraq idarə, firma və qurumlar, həmkarlar ittifaqları azad qaydada KOB-a

kömək proqramları tərtib edib gerçəkləşdirə bilərlər və fərqli tədbirlərin və proyektlərin KOS-a kömək üçün hökumət və daxili özünüidarəetmə orqanlarının proqramına daxil olunması barədə uyğun icra orqanına müraciət eləyə bilərlər.

“Sahibkarlıq fəaliyyəti barəsində Qanun”-da qeyd olunur ki, sahibkarlıq fəaliyyəti şəxsin azad sürətdə gerçəkləşdirdiyi, təməl hədəfi əmlak istifadəsindən, məhsul satışından, işlər görülməsində və yaxud xidmətlər nümayiş edilməsindən mənfəət götürülməsi fəaliyyətdir. Bizneslə əlaqədar əlaqələr mülkiyyət formasından, fəaliyyət tipindən və bölməsindən asılı olmayaraq ölkə Konstitusiyası və Mülki Məcəlləsi təməlinə qəbul olunmuş başqa qanunvericilik aktlarıyla tənzimlənir. Firma ərsəyə gətirməklə gerçəkləşdirilən sahibkarlıq fəaliyyəti, o cümlədən Azərbaycan Respublikasının firmalar barəsində qanunvericiliyi ilə tənzim edilir.

Xarici fiziki və hüquqi şəxslərin ölkəmiz ərazisində sahibkarlıq prosesinin xarakteristikaları bu qanunun çeşidli maddələri ilə birgə, “Xarici sərmayələrin qorunması barəsində” ölkə Qanunu və ölkəmizin beynəlxalq hüquqi öhdəlikləri ilə tənzimlənir. Həmin Qanunda sahibkarların hüquqları və vəzifələri öz əksini tapmışdır.

Qanuna əsasən sahibkar öz fəaliyyətini gerçəkləşdirmək üzrə respublika qanunvericiliyinə əməl etmək ilə aşağıdakı hüquqlarına sahibdir (<http://www.e-qanun.az/framework/7920>, 2019):

- istənilən sayda firmalar ərsəyə gətirmək, onların menecment prosesində vəzifələr tutmaq və bu qurumların işində iştirak etmək;
- hökumət və başqa mülkiyyət formalarına istinadlanan firmaların əmlakın, digər əmlakı və hüquqlarını tamamilə və yaxud qismən əldə etmək;
- digər firmaların fəaliyyətində öz sərəncamına olan əmlak ilə iştirak etmək;
- tərəflərin razılığı ilə digər fiziki və hüquqi şəxslərin əmlakından və intellektual mülkiyyətindən istifadə etmək;
- əməkdaşları işə qəbul və xitam etmək;
- əməkdaşların əməyinin ödənilməsinin formasını və sistemini, onların əmlakının məbləğini və qazancının başqa növlərini müəyyən etmək;

- təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətini azad gerçəkləşdirmək, əmtəə göndərənləri və istehsal edilən əmtəənin istehlakçılarını seçmək, hökumət tələbləri üzrə saziş təməlinə iş görmək və əmtəə göndərmək;

- öz əmtəə və xidmətləri üzrə dəyərlər müəyyən etmək;

- valyuta vəsaitinin saxlanması, kredit , hesablaşma və kassa əməliyyatlarının bütöv növlərinin gerçəkləşdirilməsi üzrə banklarda hesablar yaratmaq;

- sahibkarlıq fəaliyyətindən əldə olunan mənfəətdən vergilər və başqa icbari ödənişlərin ardınca onun qalan hissəsindən müstəqil istifadə etmək;

- məbləğinə limit qoyulmayan şəxsi qazanc əldə etmək;

- hökumət sosial təminat sistemindən istifadə;

- sığorta növünü müstəqil sürətdə seçmək;

- hüquq və qanunu mənafeələrinə zərər verən hökumət orqanlarının və başqa orqanların hərəkətlərində şikayət ;

- xarici iqtisadi əlaqələrdə iştirak etmək;

- pul əməliyyatları aparmaq;

- ictimai fondlara, xeyriyyəçilik, səhiyyəyə, maarifçilik məqsədlərinə, elmi və mülki hədəflərə, müharibə və digər fəvqəladə hadisələr vaxtı isə hökumətə lazımı kömək edilməsinə iyanələr vermək;

- həmkarlar ittifaqında və başqa birliklərdə iştirak etmək.

Qanuna əsasən sahibkarların vəzifələri isə aşağıdakılardır ([http://www.e-qanun.az/alpdata/framework/data/7/f\\_7920.htm](http://www.e-qanun.az/alpdata/framework/data/7/f_7920.htm), 2019) :

- qüvvədə olan qanunvericilik və bağladığı sazişlərdən irəli gələn bütöv vəzifələri reallaşdırmaq;

- işə qəbul olunan vətəndaşlarla sazişlər, eləcə də, lazım gəldikdə ölkə qanunvericiliyinə müvafiq sürətdə əmək kollektivlərinin adından çıxış edə bilən həmkarlar ittifaqlarıyla kollektiv sazişlər bağlamaq;

- əməkdaşların həmkarlar ittifaqlarında inteqrasiyasında maneə olmamaq;

- əməkdaşların əmək haqqını ölkə qanunvericiliyi ilə müəyyən edilmiş minimum məbləğdən az olmayan həddə ödəmək;

- DSMF-ə eləcə də əməkdaşların sosial müdafiəsi məqsədi ilə ərsəyə gətirilən başqa fondlara müəyyən edilmiş qaydada və həcmdə ödəmələr etmək;
- qanunvericiliklə müəyyən edilmiş vergiləri ödəmək;
- əməkdaşlara qüvvədə olan qanunvericiliyə və sazişlərə uyğun əmək mühiti ərsəyə gətirmək;
- qüvvədə olan normativ aktları əsas tutaraq ekoloji təhlükəsizliyin, təhlükəsizlik texnikasının, əməyin müdafiəsinin, istehsal gigiyenası və sanitariyasının təmin olunması, arxitektura abidələrinin və başqa tarixi abidələrin mühafizəsi bölməsində tədbirlər görmək;
- istehsal edilən əmtəələrin rəqabət gücünə nail olmaq;
- müəlliflik hüququnun mühafizəsinin qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydalarına riayət etmək;
- əmtəə nişanları və coğrafi indikatorlar barəsində qanunvericiliyin göstərişlərinə riayət etmək;
- istehsal etdiyi əmtəələri markalaşdırmaq;
- qüvvədə olan qanunvericiliyə uyğun sürətdə lisenziyalaşdırılmalı olan bölmələrdə fəaliyyət üzrə özəl razılıq almaq;
- antimonopoliya qanunvericiliyinə əməl etmək;
- haqqsız rəqabət üsullarından istifadə olunmasına yol verməmək;
- öz fəaliyyət haqqında hökumət, statistika və maliyyə qurumlarına müəyyən edilmiş şəkildə hesabatlar vermək;
- müharibə mühitində və yaxud digər fəvqaladə situasiyalarda səlahiyyətli dövlət orqanlarının göstərişiylə təsis sənədlərində nəzərdə tutulmayan və yaxud bu sənədlərdə qeyd edilən hədəflərə müvafiq gəlməyən hər hansısa qanuni fəaliyyət formasıyla məşğul olmaq.

Son 15 il ərzində ölkə qanunvericiliyi önəmli həddə təkmilləşmə və sistemləşməyə məruz qalmışdır. Bu isə, beynəlxalq praktikaya müvafiq olan bəzi təzə qanunların qəbulu, var olan qanunlara çoxsaylı düzəlişlərin olunması fəaliyyətdə olmayan və köhnəlmiş qanunların ləğvi yolu ilə baş tutmuşdur. Bu reformların nəticəsində ölkə 2007-08-ci illərdə “Doing Business-2009” hesabatında

ən islahatçı dövlət adını qazanmışdır. Digər qanunlarla birgə, 1 yanvar 2001-ci il üzrə qüvvəyə mindikdən bəri Vergi Məcəlləsi 19 dəfə redaktə və transformasiyaya məruz qalmışdır. Mülki Məcəllə 2000-ci il 1 sentyabrda qüvvəyə mindikdən setibarən ona 30 düzəliş olunmuşdur. Hüquqi şəxslərin qeydiyyatı üzrə bir pəncərə sisteminin tətbiqiylə əlaqəli Hüquqi Şəxslərin Hökumət Qeydiyyatı və Hökumət Reyestri barəsində Qanuna da bir çox transformasiyalar tətbiq olunmuşdur. Sözügedən transformasiyalarla əlaqədar uyğun redaktələr Vergi Məcəlləsində öz əksini tapmışdır.

Qanunvericilik bazanın təkmilinin ən nəzərə çarpan yönlərindən biri bir sıra fəaliyyət növləri üzrə özəl icazələrin verilməsi qaydaları barəsində 2002-ci il 2 sentyabrda 782 nömrəli Prezident fərmanının imzalanması ilə olmuşdur. Bu qaydalarda bütöv tip lisenziyaların verilmə qaydaları müəyyən edilmiş, lisenziyalaşdırılan fəaliyyət növləri müəyyən edilmiş, lisenziyaların verilməsi üzrə hökumət rüsumunun məbləği müəyyən edilmiş, lisenziya verilən qurumlar təyin edilmiş və lisenziya verilməsi proseduru monitorinq edən təşkilat təyin edilmişdir. Paralel olaraq 2005-ci il 15 apreldə İpoteka barəsində Qanun öncələr var olmayan vacib qanunvericiliyi təmin etmək ilə ipoteka bazarının genişlənməsinə mühit ərsəyə gətirmişdir. Qanuna əsasən sahibkarlığın dinamik tərəqqisini təmin etmək üzrə hökumət sahibkarlıq fəaliyyətinin öncül yönlerini və buna uyğun olaraq güzəştlər sistemini müəyyənləşdirir. Hökumət sahibkarlığa kömək məqsədi ilə məlumat, məsləhət, maliyyə fondları, elm və tədris mərkəzləri, ərsəyə gətirir, vergi ödənişlərinin, Mərkəzi Bank ssudalarının faizlərinin, amortizasiya ayırmalarının güzəştli həddlərini və vergi tutulmayan başqa ayırmaları müəyyən edir. Sahibkarlığa kömək və onun mühafizəsi üçün hökumətin vəzifə və funksiyalarını Azərbaycan Respublikasının uyğun icra orqanı gerçəkləşdirir. Mülkiyyət və qurumi-hüquqi formalarına bağlı olmayaraq, öz fəaliyyətini ölkə qanunvericiliyinə müvafiq sürətdə gerçəkləşdirən sahibkar hüquqları və qanuni mənafeələrinin mühafizəsini hökumət təmin edir. Ölkənin fiziki və hüquqi şəxslərinin digər dövlətlərin ərazisindəki biznes prosesi bölməsində hüquq və mənafeələrinin qorunmasına Azərbaycan hökuməti

təminat verir. Qanun üzrə nəzərdə tutulan hallar istisna olmaqla sahibkarın əmlakı toxunulmazdır.

Bununla da, bu sualda KOB-ub iqtisadiyyatda önəmi, kiçik və orta sahibkarlığa hökumət yardımının çeşidli yönləri, bu bölməni əhatə edən əsas normativ-hüquqi aktlar tədqiq edilmişdir.

### **III FƏSİL. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ KİÇİK MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MENEJMENTİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRIORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ**

#### **3.1. Kiçik müəssisələrin təkmilləşdirilməsində informasiyanın rolu**

Bu gün bilik anlayışının sənaye həyatında tez-tez istifadə olunduğunun şahidi oluruq. Bu terminə həm ingilis, həm də türk dillərində fərqli terminlər əlavə olunur. Məsələn, ingilis dilində Məlumat və bilik terminləri bəzən eyni mənada, bəzən isə fərqli mənalarla istifadə olunur. Ölkəmizdə məlumat və məlumat ifadələri zaman-zaman eyni mənada, bəzən isə fərqli bir şəkildə istifadə olunur. Bununla yanaşı, bu terminlərin post-sənaye cəmiyyətində əhəmiyyətinə görə informasiya texnologiyaları və sistemləri sahəsində istifadəsinə diqqət yetirmək lazımdır (Çetin C., 2016: s.56). Çünki bu terminlər fərqli məzmunu malikdir, bir az sonra izah ediləcəkdir. Buna görə də, məlumatların idarə edilməsindəki bu fərqi nəzərə alaraq mövzunun daha yaxşı başa düşülməsini təmin edəcəyimizi düşünürük.

Günümüz təşkilatlarında təməl bir xammal olaraq istifadə edilən məlumat, inkişaf etmiş bir iqtisadiyyatın ən təməl qaynağı ikən, məlumat işçiləri də cəmiyyətin dəyər və normalarını müəyyən edən bir qrup olaraq qarşımıza çıxmaqdadır . Bu gün artıq məlumatın mövqeyi baxımından xammal, kapital və işgücündən ibarət ənənəvi istehsal faktorları ikinci dərəcə əhəmiyyətə sahib qazanclar halına gəlmişlər. Müəyyən məlumatlar verildiyi müddətcə bu mənbələri asanlıqla əldə etmək mümkündür. Ancaq məlumat öz başına inkişaf etmir, yalnız bir iş- tapşırıq əsasında məhsuldar ola bilər. Buna görə də, informasiya cəmiyyəti təşkilatlar cəmiyyətidir və bu təşkilatların məqsədi öz təcrübə biliklərini bir işə inteqrasiya edə bilər.

İndiki vaxtda təşkilatların nəzərə alınmalı olduqları ən əhəmiyyətli mövzulardan bir dənəsi, müəssisələrin ən qiymətli ünsürünün insan olduğu və onun xüsusiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi lazım olduğudur. Bu məqsədlə məlumat və innovasiya söylərinə yönəlmiş yeni bir Bilik İdarəetmə fəlsəfəsi qəbul edilməlidir. Bu fəlsəfənin əsasında isə bir tərəfdən biznes menecerləri məlumatların inkişafı

prosesini dəstəkləməlidirlər, digər tərəfdən isə bu müddətdə strateqlər, mühəndislər, texniki və tədqiqatçılar kimi məlumat işçilərindən istifadə etdiklərini və həvəsləndirdiklərini təsdiqləməlidirlər (Denison D. R., 2010: s.43).

Anlaşılır ki, müəssisələr üçün investisiyaların qaytarılması fiziki məhsullar və aparatlarla ölçülsə də, bu gün yaradılan intellektual dəyər müəssisələr üçün vacib bir anlayışa çevrildi və bu dəyərin əsas mənbəyi bilikdir. Bununla yanaşı, burada göstərilən məlumat səviyyəsi bilik işçiləri tərəfindən istifadə edilərsə və səmərəli istifadə olunarsa, iş üçün mühüm qazanc ola bilər. Bunun üçün menecerlər, məlumat işçilərinin inkişafını şüurlu şəkildə təşkil etməli, motivasiya etməli və nəzarət etməlidirlər. İdarəçilərin bu istiqamətdəki söyləri, müəssisələrin müştəriləri ilə var olan əlaqələrində ortaya çıxacaq mürəkkəbliyi də sovuşdura yeni həllər təqdim edə bilər. Əlbəttə ki, məlumatların, müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi müxtəlif sahələrdə texnologiya, xammal və rəqabət səbəbindən tapdıqları mürəkkəb quruluşla əlaqəli yeganə həll yolu ola bilməz, ancaq bu qarışıqlıqdan qurtulmaq və yaxın gələcəkdə müəssisələrdə innovasiya və yaradıcılıq söylərini dəstəkləmək üçün intellektual kapitalın ən vacib biznes qaynaqlarından birinə çevrilmişdir.

İnsanlar üçün informasiya texnologiyalarına ehtiyacının əsas səbəbi tədricən genişlənməkdə olması, yerləşdikləri sosial sistemlərin mürəkkəbliyində və ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqəsindədir. İnförmasiya texnologiyaları təşkilatlar üçün “müvəffəqiyyət və ya uğursuzluq” müəyyən edən əhəmiyyətli bir güc olaraq ortaya çıxmışdır ( <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/332663>, 2019).

İnförmasiya texnologiyaları artıq bütün təşkilatlar üçün strateji bir mənbəyə çevrilmişdir və müəssisələr qlobal rəqabət mühitində strateji üstünlük təmin etmək üçün bu texnologiyalara investisiya qoymağa başlamışlar.

Müəssisələrin İT-yə investisiya etməsinin ən vacib səbəblərindən biri də bu texnologiyalar vasitəsilə əldə ediləcək, saxlanan və istifadəyə hazır olan məlumatların (biliklərin) yaradılmasına imkan verməsidir.

Ümumi olaraq, müəssisələrin informasiya istiqamətli araşdırmaları, bir təşkilatın fəaliyyətlərini davam etdirə bilmək və daha rəqabətçi hala gəlmək üçün özünü xarici ətrafa uyğunlaşdırmaq məqsədi ilə etdiyi işlərin yalnız bir



hissəsi olaraq görülə bilər. Müəssisələrin informasiya ehtiyacları , təşkilatın ətraf mühit şəraitinin quruluşuna və təqib ediləcək rəqabət strategiyasına görə formalaşır. Müəssisələr tərəfindən vaxtında müəyyənləşdirilən məlumat ehtiyaclarının ödənilməsində ən vacib addımlardan biri geniş məlumat sistemi şəbəkəsinin yaradılmasıdır. Müəssisələrdə bu quruluşun yaradılmasında məlumat texnologiyası mütəxəssisləri əhəmiyyətli rollarda çıxış etməli və bu kəslər üst rəhbərlik tərəfindən dəstəklənməlidir.

Bu gün informasiya menecmenti həm də biznes üçün bazarda fəaliyyətin mədəni tərəfidir və bazarda bu mədəniyyətin yaradılması üçün İT lazımdır. Artıq informasiya texnologiyaları bütün müəssisələr üçün məlumatların idarə edilməsində qərar yönümlü bir rol oynayır və bazar hədəflərinə çatmaq, rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və qərar qəbul etmək üçün ən vacib vasitə hesab olunur.

Kiçik müəssisələri irəlindəki rəqabət şərtlərinə hazır hala gətirəcək və ortaya qoyduqları yenilik söylərində müvəffəqiyyətli edə məlumat rəhbərliyinin (knowledge management) daha yaxşı başa düşülməsini təmin etmək üçün, əvvəl anlayışın araşdırılması və xüsusiyyətlərinə toxunulması faydalı olacaqdır.

İnformasiya idarəçiliyi üçün ümumi bir tərif vermək çox çətindir. Burada qeyd ediləcək ən vacib məqam, məlumat idarəçiliyinin texnologiya mənasını vermədiyidir. İnformasiya texnologiyaları məlumatların idarə edilməsi üçün ən əlverişli vasitələr təqdim etsə də, məlumat idarəetmə təmiz texnologiya demək deyildir.

Ən sadə baxımdan, məlumat idarəçiliyi, rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün məlumat yaratmaq, tapmaq, əldə etmək və aktivləşdirmək üçün bir sıra strategiya və proseslər şəklində təyin edilə bilər. Başqa sözlə, məlumat idarəetmə; Məlumatın necə yaradıldığı, əldə edildiyi, istifadə edildiyi və təşkilati məqsədlərə çatmağın idarə olunması ilə bağlı sistemə bir prosesdir.

Bir təşkilat baxımından məlumat idarəçiliyinin mənası bazarda mövcud olmaq və ya olmamaqdır. Bütün biznes təşkilatlarının əldə etmək üçün səy göstərdikləri ən əhəmiyyətli məqsəd, uzun dövrdə davamlı böyümə və təşəbbüs edilən işlərdə qəbul edilə bilər məqbul bir mənfəətlilikdir. Bunun isə, müştəri məmnuniyyəti və sədaqəti

ilə təmin edilə bilməsi çox bilinən bir reallıqdır. Müştəri məmnuniyyəti və sədaqətini təmin etmənin ən təməl yolu da onların gözləmələrini aşacaq fəvqəladə məhsul və xidmət ilə iş prosesləri inkişaf etdirməkdən və istifadədən keçməkdədir (Quliyev T.Ə., 2011: s.78).

Bu mənada müştəri məmnuniyyətini təmin etmək üçün menecerlər kifayət qədər məlumat mənbələrinə sahib olmalıdırlar. Ancaq indiki vaxtda idarəçilərin ehtiyac duyduqları bütün məlumatlar olmadan qeyri-müəyyən şərtlər altında qərar almaq məcburiyyətində qaldıqları və bu qərarlara məlumatın gerçək dəyərini kifayət qədər əks etdirə bilməmələri bilinən bir gerçəkdir. Müəssisə rəhbərlərinin xarici ətrafda meydana gələ biləcək dəyişikliklərə hazır olmaları və müştərilər üçün rəqib əvvəl daha yaxşı alternativlər təqdim edə bilmək üçün aldıkları qərarlara məlumatın dəyərini əlavə etmələri lazımdır. İşlətmələrdəki məlumat işçiləri, idarəçilərə bu mövzuda köməkçi ola bilər və müəssisənin qarşı-qarşıya qala biləcəyi ekoloji inamsızlığın dərəcəsinin salınmasında fəal bir rol oynaya bilərlər. Bu, müəssisələrdə bilik idarəetmə fəlsəfəsi və mədəniyyətinin mənimsənilməsini zəruri edir. Bunun üçün aşağıdakı prinsiplərə əməl edilməlidir (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30039>, 2019):

- Təşkilatda məlumat mübadiləsi və ondan bütün səviyyələrdə istifadə etmək üçün vəzifələrin nizamlı bir quruluşda müəyyən edilməsi ,
- Təşkilatda fərdi qərar səviyyələrinin inkişafı
- Təchizat, proqram təminatı, materiallar və yardım xidmətləri kimi lazımlı mənbələrin dəqiq miqdarını bilmək;
- İşçilərə yaradıcı və innovativ həllər üçün vəzifə və təşəbbüslər vermək

Bu prinsiplərin suveren qılınması, eyni zamanda məlumat rəhbərliyinin meydana gəlmə müddətində böyük əhəmiyyət daşıyır. “İnformasiyanın idarə edilməsi prosesinə baxıldığında onun 4 əsas mərhələdən ibarət olduğu görülür (Barutçugil, 2002: s.71). Bunlar müvafiq olaraq;

a-Konseptualizasiya: Bir təşkilatın informasiya aktivlərinin yerləşdiyi mərhələ, nələri ehtiva etməsi, necə tapıldığı və faydalarının nə olduğu .

b-Əks etdirmə: Məlumatın təşkilata necə dəyər qata biləcəyini analiz etmək surətiylə, məlumatın istifadəsində mövcud maneələrin nələr olduğunu təyin etmək və məlumatın təşkilata təmin edəcəyi dəyər artımının nə olacağını analiz etmək, dəyərini ölçmək və qiymətləndirmə ilə əlaqədar mərhələ.

c-Fəaliyyət planlaması: İnformasiya fondundan istifadə etmək və fəaliyyət varlığı ilə məlumat inteqrasiyası üçün hərəkətləri planlaşdırmaq, başlatmaq və izləmək barədə qərar vermək

d-Gözdən keçirmə: Məlumat bazasının istifadə edilməsinin arzulanan əlavə dəyəri təmin edib təmin etmədiyini və təkrar istifadə üçün necə qorunabiləcəyini təyin etmə və istifadənin yeni bəzi fürsətlər yaradıb yaratmadığını gözdən keçirmə mərhələsi .

Ölkəmizdə gələcəyə hazırlaşan, rəqabət üstünlüyü əldə etməyə və qorumağa çalışan təşkilatların, saxlamaları lazım olan ən əhəmiyyətli mövzulardan biri də, müəssisə içində çıxarılan və başqa müəssisələr tərəfindən də təkrar edilməyən məlumatı idarə etmək və bunu edərkən də faydalarını mənalı bir şəkildə ortaya çıxara bilməkdir.

Məlumat rəhbərliyinin təmin etdiyi faydaları birbaşa ona yükləmək və ya kəmiyyət olaraq çəkisini təyin etmək ümumiyyətlə çətin bir işdir. Bununla birlikdə, məlumat sayəsində bir çox şirkətdə ən böyük xərc maddəsini təşkil edən təhsil, təlim və ya iş yerində təcrübə qazanmaq kimi bəzi vacib əməliyyatlar haqlıdır. Bu xərclər kəmiyyətə ölçülə bilər və ya kəmiyyət baxımından izlənilə bilər. Habelə, bu xərclər üçün hər hansı bir konkret səbəb göstərilə bilməz. Məlumat diqqət və davamlı olaraq yeniləyə bilmədiyi təqdirdə dəyərini itirir. Məlumat rəhbərliyinin faydaları aşağıdakı şəkildə sıralana bilər (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30039>, s.25);

1. Məlumat itkisinin qarşısının alınması: Təşkilat yaddaşı yaratmaqla, təqaüdə çıxma, ixtisar, işçilərin dövryyəsi və dəyişikliklər səbəbiylə kritik baş itkilərinin qarşısını alır və təşkilata kritik mütəxəssisliyini qorumağa imkan verir .

2. Daha yaxşı qərarlar qəbul edilə bilər: Effektiv qərarlar üçün tələb olunan başlıq növünü və keyfiyyətini təyin edir və məlumat əldə etmək imkanı yaradır.

Nəticədə qərarlar daha sürətli və daha keyfiyyətli və təşkilat daxilində daha aşağı səviyyədə qəbul edilə bilər .

3. Uyğunlaşma və rahatlıq: işçilərin işlərində daha üstün olmalarına, innovativ həllər təklif etmələrinə, daha az birbaşa nəzarətlə işləmələrinə və işlərinə müdaxilə etməsinə zəmin yaradır. Nəticədə işçilərə çarpaz funksional qruplarda işləməyə və bununla da təşkilat daxilində əhval-ruhiyyələrini artırmağa imkan verir.

4. Rəqabətli üstünlük: Təşkilata mövcud və potensial müştəriləri, bazarı və rəqibləri tam şəkildə anlamağa kömək edir və rəqabət ilə əlaqəli boşluqları və imkanları müəyyənləşdirməyə kömək edir .

5. Aktivlərin inkişafı: İntellektual mülkiyyətə hüquqi müdafiənin paytaxta əlavə olunması üçün təşkilatın imkanlarını yaxşılaşdırır. Əks təqdirdə, patentlər, qeydə alınmış ticarət nişanları, lisenziyalar, kopiya hüquqları və ticarət sirrləri lazımı anda tətbiq olunmaya bilər. Bu, hüquqi qorunmanın daha aşağı səviyyədə olması və əqli mülk üçün bazar dəyərinin az olması deməkdir .

6. Məhsulun təkmilləşdirilməsi: Təşkilata məhsul və xidmətlərə məlumat əlavə etmək imkanı verir. Beləcə, məhsulun müştəri tərəfindən qəbul edilən dəyəri, məhsula əlavə məlumatın dərəcəsi və keyfiyyətinə bağlı olaraq birbaşa artmış olur.

7. Müştəri rəhbərliyi: Təşkilatın, həm müştərilərinə həm də verdiyi xidmətlərə fokuslanmasına köməkçi olur. Müştərilər üçün artan məlumatlarla müştərilərin sorğu, sorğu və şikayətlərinə daha tez cavab verilə bilər. “Müştəri problemləri və həlli” ümumi məlumat bazasına daxil olmaqla, oxşar problemlər daha asan həll edilə bilər .

8. İnsan sərmayəsinə investisiyanın dəyəri artır: Əldə edilən məlumatların paylaşılması davranış məlumatlarının tutulması və çatdırılması ilə işçilərin işə götürülməsi və öyrədilməsini edilən investisiyaların dəyəri daha çox artır.

Bu gün kompüter və rabitə texnologiyaları inanılmaz sürətlə inkişaf etdikdə, hər gün və hətta hər saatda istehsal olunan yeni bir məhsul və ya texnoloji ixtira köhnəsini əvəz edir. Bu baxımdan ölkəmizdə kiçik müəssisələri yenilikçi edən ən vacib amil əlbəttə ki, məlumatın özü və onun idarə olunmasıdır.

Müəssisələr üçün yenilik, rəqabət üstünlüyü əldə etmədə faydalanılacaq ən əhəmiyyətli faktordur. Bir müəssisədə ortaya qoyulan yenilikçi səylər; yeni təşkilati strukturlar, yeni istehsal proseslərinə yeni mal və xidmətlərin və yeni texnologiyaların kəşf edilməsi və istifadəsi ilə bağlı tədqiqatlar və kəşflər daxildir. Bu yenilikçi səylər nəticəsində əldə olunan nəticələrdən bəzən informasiya sənayesinin xammalı (məlumatları) olaraq istifadə edilə bilər. Azərbaycanda müasir idarəetmə yanaşmaları, informasiyanın məlumat təkamülünün bir nəticəsi olduğunu və intellektual səylər ilə texnoloji yeniliklərin artırılması arasında möhkəm bir körpü meydana gətirdiyini qəbul edir. Bundan əlavə, innovativ səylər təşkilatların biliyə və bilik işçilərinə verdiyi investisiyaların müsbət nəticəsi kimi qəbul edilir. Bu mənada, məlumat menecmenti və innovativ tədqiqatlar müsbət qarşılıqlı əlaqədə olduqda, müəssisələrdə yeni məlumatların inkişafı üçün qoyulacaq investisiyalar texnologiya, məhsul və xidmətlər sahəsindəki yeniliklərlə nəticələnmə bilər və müəssisələr yeni bazarlarda yeni müəssisələrə yönəldilə bilər.

Müəssisələrdə innovativ səylərlə daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün bu səylər strateji rəqabətə davamlı və hərəkətləri ilə birləşdirilməlidir. Bu inteqrasiya hərəkəti hər şeydən əvvəl müəssisələrdə iyerarxiyanın ən üst addımında sahib olunan fərdi məlumatı və bu məlumatın texnoloji təməllərinə dayanma tələb edir. Buna nail olmaq üçün bir çox müəssisə intellektual resursların idarə olunmasına yanaşmadan imtina etdi və yeni idarəetmə yanaşma və texnologiyalarından istifadə etməyə başladı.

Bu yeni idarəetmə yanaşmaları, təşkilatlardakı insan kapitalının ətraf mühitin sürətli dəyişməsinə uyğunlaşdırılmalı olduğunu və işçilərin investisiya və ya rəqabət sahələrində innovativ olması üçün yenilikçi bir yanaşma tətbiq edən bir təşkilat mədəniyyətinin yaradılmasının tərəfdarıdır. Bu gün iş icraçıları bilməlidirlər ki, insan resurslarının bacarıq və həvəsləndirmə səviyyəsinin yüksəldilməsi iş üçün yeniliklər yaradan yaradıcı fikirlər, fərqli təkliflər və tədqiqat fəaliyyətlərini təmin edə bilər.

Nəticə olaraq yenilik, bir dizi investisiya imkanlarını da ehtiva edən kompleks bir müddət olaraq edilməlidir. Bu investisiya perspektivində məlumat bir növ kapital

kimi görülməlidir və biliklərin inkişafı prosesi idarəetmənin vacib bir tərəfinə çevrilir, çünki məlumat yeni bir məhsulun ortaya çıxmasına səbəb ola bilər.

Məlumat inkişaf, müəssisələrin daxili şərtlərində və xarici ətrafında meydana gələn dəyişikliklərə verdiyi bir növ reaksiyadır. Məlumat inkişaf, bir tərəfdən müəssisənin sürət və məhsuldarlığını mənfi şəkildə təsir edən problemlərin həllində digər tərəfdən isə köhnəlmiş və tələbi yox olmağa üz tutmuş bir məhsulun yerinə yenisinin inkişaf etdirilməsində istifadə ən əhəmiyyətli vasitə olaraq da görülməlidir. Bundan əlavə, məlumatların inkişafı məhsulun təkmilləşdirilməsi və prosesin yenilənməsi prosesləri ilə birləşdirilməlidir. Burada əsas məqsəd; təşkilat daxilində üfüqi məlumat axını yaxşılaşdırmaqdır. Çünki bu məlumat axını təşkilatın müştəriləri və rəqibləri arasındakı münasibətləri anlamaqda vacib bir vasitə kimi qəbul edilir (Andrew H., 2018: s.156).

Xülasə olaraq, məlumatın innovativ və rəqabət xüsusiyyətlərindən faydalanmaq üçün biznes üçün əlavə dəyər yaradan strateji vasitə kimi qəbul edilməli və istifadə edilməli olduğunu söyləmək olar.

Müəssisələrdə istifadə olunan informasiya sistemləri və texnologiyaları vasitəsi ilə tətbiq olunan məlumat idarəçiliyinin biznesi rəqabət və yenilikçi hala gətirəcəyini anlamaq üçün, biznesi əhatə edən və əhəmiyyətli bir iş strategiyasını təyin edən qüvvələrin nə olduğunu anlamaq lazımdır.

Müəssisələrin rəqabətqabiliyyətli və yenilikçi olmasına imkan yaradan amillərə nəzər saldıqda, müştərilər, satıcılar, məhsul və xidmət dəyişiklikləri, yeni rəqiblər ilə işləmə qabiliyyətlərini artırır və müəssisənin bilik işçilərinə sahib olduqları məlumatları idarə etməyə və səmərəli istifadə etməyə həvəsləndirirlər. onu lehinə dəyişdirməyə imkan verir.

Əsasən dörd qrupda sistematik bilik idarəetməsini tətbiq etməklə , rəqib qüvvələrlə işləyərkən müəssisələrin istifadə etdiyi strategiyaları ümumiləşdirmək mümkündür (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30039>):

1- Məhsulun fərqləndirilməsi strategiyası: Biznes mövcud və potensial rəqiblərdən fərqlənəcək və təqlid edilə bilməyən yeni və unikal məhsul və xidmətlər istehsal etməklə bir marka inkişaf etdirə bilər .

2- Fokus fərqləndirmə strategiyası: Müəssisələr bazarda yeni bakirə sahələri kəşf edərək yeni məhsul və xidmətlər istehsal edə bilər və bununla da bazara girməzdən əvvəl mövcud və potensial rəqibləri ortadan qaldırırlar.

3- Müştərilər və satıcılar arasında sıx istiqrazlar yaratmaq strategiyası: Müəssisələr müştərilərlə satıcılar arasında bir əlaqə qura bilər və satıcıları satın alan firma tərəfindən hazırlanan müvafiq vaxt cədvəlləri və qiymət quruluşu ilə müştəriləri bağlaya bilər. Bu da müştərilərin satıcı dəyişdirmə xərclərini artırır, həmçinin müştəri və satıcıların bazarlıq gücünü də azaldar.

4- Aşağı Qiymət İstehsalçı Strategiyası: Yeni rəqiblərin bazara girməsinin qarşısını almaq üçün, məhsullar və xidmətlər keyfiyyəti aşağı salmadan rəqiblərə nisbətən daha aşağı qiymətə çıxara bilər.

Aşağıdakı rəqəm məlumat menecmentinin rəqabətə davamlılığa və yeniliyə təsirini göstərən bir model təqdim edir.

Modeldə yenilik və rəqabət biliklərin idarə edilməsi funksiyası kimi görülür. Bu model müxtəlif sahələrdə fərqli amillər arasındakı əlaqələrə görə formalaşır. Modelin ən üst hissəsi, rəhbərliyin tutumlarına bağlı quruluşu göstərməkdə və idarəçilərin intellektual sərmayə, məlumat inkişaf, məlumatın strateji olaraq istifadəsi və informasiya işçilərinin potensial tutumlarının inkişafının təşviqi kimi məlumat rəhbərliyində son dərəcə əhəmiyyət kəsb edən mövzuları əhatə edir.

Modelin ikinci hissəsində məlumat idarəçiliyinə aid iki məqam var. Bunlar (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30039>, 2019);

1- Məlumat işçilərinin fərdi xüsusiyyətlərini təsir edən və təhsil səviyyəsi, tutum-dəyərlər, yenilikçilik və yaradıcılıq kimi ümumi faktorlar: Fərdlərin yenilikçilik qabiliyyətləri, müəssisələrdə yenilikçilik səylərini dəstəkləyən əhəmiyyətli bir faktordur və şəxsiyyəti təyin üçün əhəmiyyətli dərəcədə yardım edir.

2- Məlumat işçilərinin şəxsi təcrübələrini birbaşa peşə təcrübələri ilə əlaqələndirən amillər: İnformasiya işçilərinin inkişafı şəxsi məqsədləri ilə əlaqəli dinamikadan asılıdır və hədəflənmiş hədəflərə uyğun olaraq öyrənmə səylərinin intensiv artacağı gözlənilir.

Bu gün təlim prosesləri və məlumatların yenilənməsi prosesləri informasiya texnologiyalarından asılıdır. Bundan əlavə, İT məlumatların inkişafı prosesinə həlledici təsir göstərir, çünki müəssisələr indi yalnız innovativ məlumatdan istifadə edərək rəqabət üstünlüyünü qoruya bilər .

Modelin digər diqqətəlayiq tərəfi ondan ibarətdir ki, məlumatın inkişafı ilə bağlı strateji qərarlar qəbul etməyi tələb edir. Bu qərarlar arasında; İnformasiya inkişafına investisiya qoyuluşu, müasir informasiya texnologiyaları, informasiya işçilərinin bir-biri ilə əlaqəsi, innovativ təkliflərin təşviqi və rəqabət səyləri kimi vacib strateji qərarlar var. Bəlkə də bu qərarların ən vaciblərindən biri informasiya işçilərinin motivasiyasını gücləndirməklə əldə etdikləri bilik səviyyələrini artırmaqdır. Bu fəaliyyət, innovasiya prosesində həyata keçirilərsə, bilik işçiləri vasitəsilə biznes üçün daha güclü rəqabət qabiliyyətini təmin edə bilər. Müəssisələrdə yeni bir ixtira olmasa da, bazar və rəqiblər haqqında təkmilləşdirilmiş (yenilənmiş) bir məlumat, iş üçün daha rəqabətli bir fəaliyyət göstərə biləcəkdir. Bundan əlavə, müasir bir informasiya texnologiyasının infrastrukturunu motivasiya uyğunluğunu təmin edə bilər.

Bu konseptual model bilik idarəetməsi, yenilik və rəqabət qabiliyyəti arasındakı əlaqəni göstərən bir modeldir. Bu model eyni zamanda məlumat inkişaf prosesinin bir bütün olaraq başa düşülməsinə və rəhbərlik səylərinin harada intensivləşdirilməsi lazım olduğuna dair iştirak da bilər.

### **3.2. Kiçik müəssisələrin rəqabətqabiliyyətlilik göstəriciləri**

Rəqabət üstünlüyü, təşkilatın sektordakı digər şirkətlərə nisbətən bazarda daha uyğun olmasına səbəb ola biləcək strategiyaların hazırlanmasında öz təşkilati imkanlarını ifadə edir. İstedadlarından istifadə edə biləcək müəssisələr rəqabət üstünlüyünə nail ola bilərlər. Qazanclar (istehlak dəyərləri) və işgüzar məlumatlar, habelə müəssisənin bazardakı mövqeyi ilə əlaqədar fiziki və maliyyə imkanları bir təşkilatın özünün səmərəliliyi ilə sıx bağlıdır. Müəssisələrin idarəsində olması lazım olan bu anlayışlar, rəqabətli strategiyaların dizaynında və həyata keçirilməsində müvəffəqiyyətli olunması halında işlətməyi daha da güclü bir mövqeyə gətirir



bilməkdədir. Qloballaşma ilə yanaşı dünyaya biznes açmaq, eyni işi görən rəqib müəssisələrin artması və müştərilərin şüurlu olması amillər bazarların quruluşunu dəyişdirir. Bu çərçivədə müəssisələr məhsul və ya xidmət bazarında rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün bəzi strategiyalar hazırlayır və istehlakçılar üçün əlavə dəyər yaradır. Rəqabət mühiti müəssisələri özlərini yenidən qurulmağa, təşkilati şəkildə yeniləməyə və kapital strukturlarını gücləndirməyə məcbur etdi. Müəssisələr, rəqabətli üstünlük üçün ənənəvi üsulların yanında daha yenilikçi üsulları daha sürətli bir şəkildə tapmaq məcburiyyətindədirlər

Ümumiyyətlə, rəqabət və ya rəqabət üstünlüyü anlayışı bir müəssisənin daha yaxşı müştəri dəyərini yaratmaqla rəqiblərinə qarşı bazarda üstünlük əldə etməsi deməkdir. Rəqabətli olmağın bir çox yolu var. Rəqiblər üzərində qiymət və keyfiyyət üstünlüyü qazanmaq, rəqiblərdən əvvəl müştəri dəyərini yaradan yeni bazar imkanlarının əldə edilməsi və dəyişən müştəri istəklərinə və ehtiyaclarına tez bir zamanda cavab vermək kimi üsullar müəssisələri rəqabətə gətirən ən vacib metodlar sırasına daxil etmək olar (The Global Competitiveness Report 2019).

Bu gün müəssisələri rəqabətə davamlı edən və uzun müddətli müddətdə bu rəqabət qabiliyyətini davamlı edən ən vacib amil daim yeni məhsullar yarada bilən "əsas səlahiyyətlər" olaraq görülür. Bu əsas səlahiyyətlərin mahiyyəti "məlumat və biliklərin idarə olunması" dır.

Bu gün sürətlə dəyişən mühitdə müəssisələr üçün rəqabət üstünlüyü yaradan ən vacib amillərdən biri də müəssisənin bilik inkişaf etdirmə gücünü artıracaq və ondan öz xeyrinə istifadə edəcək təşəbbüslərdir. Bəzi müəssisələrin bilik inkişafını rəqabət strategiyaları formalaşdırmağa və işçiləri üçün peşəkar inkişaf imkanlarını təklif etməyə təşviq etməsi yaxşı bir nümunədir.

Müəssisələri rəqabətə aparacaq məlumatların ən vacib xüsusiyyətlərindən biri də strateji xarakter daşımasıdır. Aydın, ifadəli, kodlaşdırılmış, paketlənmiş və buna görə asanlıqla ötürülən məlumat strateji məlumat ola bilməz. Belə bir məlumat müəssisələr və iş dairələri arasında asanca gəzə və asan əldə edilə bilər. Buna görə də, bu cür məlumatların uzun müddət ərzində müəssisələr arasında rəqabət üstünlüyü yaratması gözlənilmir. Məlumatın strateji xarakter daşması və

uzunmüddətli perspektivdə rəqabət üstünlüyü yaratmaq üçün şirkətə məxsus olmaq və onun ötürülməsi, köçürülməsi, mövcudluğu və yayılması çox asan olmamalıdır. Strateji məlumatı ortaya çıxarmanın və transfer etmənin bəlkə də tək yolu, bu məlumata sahib olanlar ilə yaxın və daha interaktiv bir əlaqə qurmaq və inkişaf etdirməkdən keçir .

Ümumilikdə, ölkəmizdə müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini və gücünü təyin edərkən dörd əsas dəyişəndən bəhs edə bilərik (The Global Competitiveness Report 2019):

- Faktor şərtləri: Müəyyən bir sənayedə rəqabət üçün tələb olunan ixtisaslı işçi qüvvəsi və infrastruktur kimi ölkənin istehsal amillərinin səviyyəsi,
- Tələb şərtləri: Sənayenin təklif etdiyi mal və xidmətlərə tələbin xarakteri,
- Üzvlük və dəstək sənayesi: Beynəlxalq bazarlara yönəlmiş müəssisənin arxasındakı sənayenin quruluşu və potensialı,
- İş strategiyası, quruluş və rəqabət: iqtisadiyyatdakı rəqabət mühiti və bu mühiti müəyyən edən şərtlər.

Ölkəmiz timsalında yalnız innovativ müəssisələrin beynəlxalq səviyyədə rəqabət edə biləcəyini və rəqabət gücünə diqqət yetirərək bu sahəyə böyük investisiya qoyan və global strategiya qəbul edən müəssisələrin rəqabət üstünlüyünü qoruya biləcəyini iddia edə bilərik. Bir ölkənin faktorlar sıxlığı müəssisələrin rəqabət üstünlüyünə böyük təsir göstərir. Ancaq, rəqabətli üstünlük təmin istehsal faktorlarının bol olmasının yanında bu faktorların keyfiyyətləri və istehsal prosesində təsirli olaraq istifadə edilmələri daha əhəmiyyətlidir . Bir müəssisənin müəyyən bir sənayedə beynəlxalq səviyyədə rəqabətə davamlı bir mövqə əldə etməsi və davamlılığını təmin etməsi üçün həm ixtisaslı işçi qüvvəsi, həm də elmi infrastruktur kimi inkişaf etmiş və ixtisaslaşmış istehsal amillərinə ehtiyacı var. Beynəlxalq səviyyədə rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və onun davamlılığını təmin etmək çətin məsələdir. Bununla birlikdə, rəqabət üstünlüyünün təməli; inkişaf, yenilik və dəyişiklik. Beynəlxalq səviyyədə rəqabət üstünlüyünə nail olmaq və davamlı tədqiqat aparmaq inkişaf etdirməklə mümkündür. Rəqabət üstünlüyünü davam etdirmək istəyən bir müəssisə yeni üstünlüklər inkişaf etdirərək köhnə üstünlüklərini yoxdur etməlidir .

Qlobal rəqabət hesabat analizinə görə; Azərbaycan 2017-2018 Qlobal rəqabət indeksinə görə; 4,8 balla 148 ölkə arasında 39-cu yerdə, 2018-2019 indeksinə görə 4,5 bal toplayan 144 ölkə arasında 38-ci yerdədir (<https://www.imf.org/>). Azərbaycan öz bölgəsindən daha yüksək bal toplayaraq qonşu ölkələrdən daha yaxşı vəziyyətdədir. Ölkə güclü makroiqtisadi mühitdən, aşağı inflyasiya və müsbət dövlət maliyyəsi ilə faydalanır. Bununla birlikdə, bu il neft və təbii qaz qiymətlərinin son düşməsi dövlət büdcəsinə ciddi təsir göstərə bilər. Ölkəmiz iqtisadiyyatı yüksək səviyyəli idxala əsaslanan iqtisadiyyatdır. Ölkədəki istehsalın böyük əksəriyyəti neft və qaz sektorlarında cəmləşib və kapital və istehlak mallarında istehsal daxili istehlakı ödəyə biləcək səviyyədə deyil. Kapital və istehlak məhsulları istehsalçıların əksəriyyəti qiymət və keyfiyyət baxımından idxal olunan mallarla rəqabət aparmır. Neft sektoruna qoyulan investisiyaların və istehsalın artması kapital mallarının idxalının artmasının digər vacib səbəbidir. Azərbaycan ümumilikdə iki əsas çətinliklə üzləşir. Birincisi, korrupsiya hələ də iş aparmaq üçün ən problemli amildir; ikincisi, maliyyə sektoru hələ də inkişaf etməyib. Bu, iqtisadiyyatını şaxələndirmək üçün özəl sərmayələrə ehtiyacı olan bir ölkə üçün çox vacib bir problemdir.

Bu məqsədlə ölkəmizdə rəqabət gücünün əsasən uğurlu olması iş strategiyalarının seçilməsini və həyata keçirilməsini əhatə edir. Rəqabət qabiliyyətinin artırılmasının əsas komponentlərini üç başlıq altında toplamaq mümkündür. Bunlar(The Global Competitiveness Report 2019):

- Dəyər yaratmaq,
- Ciddi yaradıcılıq,
- Konsepsiya tədqiqatı və inkişafı.

Dəyər yaratmaq: Bir işin rəqabət üstünlüyünə sahib olması, dəyər yaratmaqdan asılıdır. Başqa sözlə, imkanlardan səmərəli istifadə edən və əlindəki imkanlardan istifadə edən bir müəssisə kimi düşünmək olar. Burada vacib şey, yaradılan dəyərin funksional və bənzərsiz olmasıdır.

Ciddi yaradıcılıq: praktik və konstruktiv olmaq. Başqa sözlə, əlavə dəyər əldə etməkdə məlum olanlardan təcrübənin ən təsirli yoludur. Bunun üçün effektiv

motivasiya, sağlam münasibət, ümumi fokus nöqtələri və tətbiq olunan metodlar tələb olunur.

Ümumilikdə Dünya İqtisadi Forumu (WEF) ölkələri ÜDM-ə görə Faza 1, Faza 2 və Faza 3 ölkələri olmaqla 3 mərhələyə ayırır. Avrasiya iqtisadiyyatına nəzər saldıqda müəyyən mənada yaxın iqtisadi mühitə malik olan digər türk dövlətləri ilə Azərbaycandakı kiçik müəssisələrin rəqabət gücü müqayisəsi bu konseptdə faydalı olacaqdır (<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/332663>). Qeyd edək ki, ÜDM-i 2000 dollardan aşağı olan ölkələr Faza 1 ölkəsi kimi qruplaşdırılır və Avrasiya iqtisadiyyatı arasında Qırğızıstan və Tacikistan bu qrupa daxildir. Azərbaycan və Qazaxıstan kimi ölkələr 2000-3000 \$ arasındadır və Faza 2 ölkələrinə keçid şəklində göstərilir. Rəqabət və səmərəlilik baxımından hər ölkəni 3 əsas qrupa bölmək daha məqsədə uyğundur. Bunlar əsas komponentlər, təkmil fəaliyyətə əsaslanan komponentlər və innovativ elementlərə bölünür.

**Cədvəl 4: Avrasiya ölkələrinin “2018-2019 Qlobal Rəqabət İndeksi” içərisində sıralama və göstəriciləri**

Avrasiya Ölkələri	Əsas komponentlər		Təkmil fəaliyyətə əsaslanan komponentlər		İnnovativ elementlər	
<b>Azərbaycan</b>	58	4.8	68	4.0	65	3.6
<b>Qazaxıstan</b>	55	4.8	44	4.4	77	3.5
<b>Qırğızıstan</b>	96	4.1	98	3.6	121	3.0
<b>Tacikistan</b>	104	4.3	110	3.5	82	3.5
<b>Türkiyə</b>	61	4.6	47	4.3	55	3.7

**Mənbə:** [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Avrasiyanın rəqabətqabiliyyətlik reytingində Azərbaycan (58-ci yer) və Qazaxıstan (55-ci) hər ikisi 2018-ci il ərzində göstəricilərini yaxşılaşdırır. Maliyyə inkişafına və innovasiya qabiliyyətinə diqqət yetirmək bölgənin daha yüksək rəqabət qabiliyyətinə və prosesi struktur dəyişikliyinə doğru irəliləməkdədir.

Ümumilikdə reyting cədvəli bizə onu göstərir ki, Azərbaycan kiçik müəssisələrin rəqabət gücü təməl göstəricilərində Qazaxıstan ilə eyni indeksə

malikdir və region üzrə ən yaxşı göstəricidir. Lakin təkmil fəaliyyətə əsaslanan elementlərdə ölkənin mövqeyi bir o qədər də yaxşı deyildir ki, bu da müəssisələr arasındakı rəqabət mühitinin qeyi-sağlam olmasını bildirən bir göstəricidir.

Avrasiya iqtisadiyyatlarında rəqabətqabiliyyətlik göstəriciləri milli rəqabət qabiliyyətini əks etdirmək üçün daha zəif bir qabiliyyətə malikdir. Yeni bazar şəraitinin rəqabətə davamlı olmasına və internetin yeni minillikdə daha da artmasına səbəb olacaq məlumat və kommunikasiya texnologiyalarından istifadə edilməsinə diqqət yetirilməlidir. Bir tərəfdən, sənaye istehsalının səmərəliliyini və rəqabət qabiliyyətini artıran texnoloji inkişaf və yeniliklər izləniləndə, digər tərəfdən gəlir bölgüsünü düzgün tənzimləyən siyasətlər tətbiq edilməli, böyük cəmiyyət bölmələri məhsuldarlığın artmasından faydalanmalıdırlar. Təhsil müəssisələrinin tədris planlarında hər sektorda, hər bir aralıq səviyyədə, xüsusən də aralıq işçi səviyyəsində koordinasiya təmin edilməli, ölkə daxilində müxtəlif nazirlik qurumları və təşkilatları və ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən aparılan səmərəlilik araşdırmaları və səmərəliliyinin səviyyəsini artırmaq üçün texniki və ixtisaslı kadrların hazırlanması ilə məşğul olacaq hüquqi və institusional tədbirlər edilməlidir.

Tədqiq olunan məlumatlar əsasında ölkəmizdə müəssisələr üçün tətbiq ediləcək prinsipləri müəyyənləşdirir. Bunları aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

- Səmərəlilik konkret bir qərar və ən vacib sosial və texniki hadisə olaraq dəyərləndirilir.
- Miqyaslı iqtisadiyyatlardan istifadə edərək xərc üstünlüyünə nail olmaq və rəqabət mövqeyində olmaq üçün strateji əməkdaşlığın qurulması
- İnformasiya istehsalı, monitorinqi, saxlanması və səmərəli istifadəsi, habelə informasiya ehtiyatlarına nəzarət üçün məlumat və informasiya texnologiyaları
- Birgə və kollektiv düşüncə hərəkətini xarakterizə edən və qarşılıqlı asılılıqları əhatə edən sistem tərəfindən müəyyən edilmiş qaydalara əsaslanan inteqrasiya
- Yeni bir dünya, cəmiyyət, iqtisadiyyat, sistem və iş həyatı yaratmaq üçün geniş yayılan rabitə və rabitə şəbəkələri,

- İstehsal mənfəətinin artımla artırılması üçün xərclərin optimallaşdırılmasından asılı olaraq miqyaslı iqtisadiyyatdan istifadə edilməsi
- Keyfiyyətə əsaslanan istehsal və marketinq kritik bir fəaliyyət ölçüsü olaraq dəyərləndirilir
- İnnovasiya və elmi-tədqiqat işləri müsbət və xüsusi bir dəyişiklik kimi
- Müsabiqədə səmərəli və effektiv iş və hərəkətlərin düzgün və arzu olunan keyfiyyəti və davranışın məqsədə çatma dərəcəsi ,
- İş həyatının keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması,
- Resurslardan səmərəli istifadə,
- Bütün dəyərlərin bir-biri ilə əlaqəsinə əsaslanan vahid dəyərlər və qiymətləndirmə,
- İş rəqiblərindən daha yaxşı etmək üçün fərq qoyaraq ,
- Müəssisənin ətraf mühitinin təhlili ilə əlaqəli imkanların kəşfində və qiymətləndirilməsində tam zaman ,
- Rəqabət gücünə sahib olmaq üçün əsas fəaliyyət kimi texnoloji müəyyənlik,
- Qlobal davranış üçün məsuliyyət olaraq yaxşılaşdırılan ətraf mühit aspekti ,
- Gələcək fəaliyyətini qorumaq və rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üçün artan dəyişikliyin təzyiqindən istifadə edərək yeni meylləri izləmək
- Şərait yaratmaq, idarə etmək və uyğunlaşdırmaq üçün təşəbbüs və daxili sahibkarlıq
- Ağıllı iş və səmərəlilik üçün yeni idarəetmə yanaşmaları
- Rəqabət tərəfindən gətirilən yeni bacarıq və bacarıqların əldə edilməsini asanlaşdırmaq üçün xarici maliyyələşdirmə və ya birgə istifadə.

Bu gün beynəlxalq ticarət sahəsindəki uğurlar ölkə səviyyəsində deyil, işgüzar əsaslarla ölçülür. Bunun səbəbi, ölkələr deyil, müəssisələr beynəlxalq bazarda rəqabət aparır. Porterin sözlərinə görə, rəqabət üstünlüyü ölkələri deyil, müəssisələri yaradır. Bu səbəblə, rəqabətli üstünlük müəssisə əsasında tanımlanmalı və araşdırılmalıdır.

Porterin sözlərinə görə, rəqabət üstünlüyü nəticəsində yaranan sənaye rentabelliği, məhsulun nə qədər sevildiyi və ya yüksək və ya aşağı texnologiya ilə istehsal olunub-edilməməsi deyil, sənaye quruluşunun bir funksiyasıdır. Sənayenin təkamülü səbəbindən zamanla sənaye quruluşu dəyişə bilsə də, nisbətən sabitdir. Sənayedəki struktur dəyişikliyi beş rəqabət qabiliyyətinin nisbi effektivliyini dəyişə bilər, bu da sənayenin gəlirliliyinə müsbət və ya mənfi təsir göstərə bilər. Buna görə rəqabət strategiyasında düzgün sənayeni seçmək və bu sənayedəki beş rəqabət qabiliyyətini rəqiblərdən daha yaxşı analiz etmək çox vacibdir.

Müəssisənin sənaye quruluşuna təsir göstərməsi, istər yaxşı, istərsə də cəlbediciliyini dəyişdirə bilər. Təqib olunan bir çox strategiya sayəsində rəqabət qaydalarında dəyişiklik ola bilər. Digər tərəfdən, beş güc elementinin hər bir sənayedə eyni dərəcədə təsirli olacağına dair bir qayda yoxdur və hər sənayenin özünəməxsus quruluşu var .

Porter beş güc modeli vasitəsilə bir sənayedə rəqabətin dinamikasını və analiz metodunu müəyyənləşdirdi. Bu beş güc təhlili daha ətraflı və hərtərəfli aşağıdakı kimi araşdırılır. Rəqabət üstünlüyünün yaradılmasında mühüm təsir göstərən ilk şey sənayenə daxil olacaq müəssisələr və bu müəssisələrin yaratdığı təhdidlərdir (<https://mktg.az/porterin-5-guc-analizi/>, 2019).

**Rəqiblərin rəqabət gücü.** Bir sənayedəki müəssisələr qarşılıqlı və bir-birindən asılı olduqları üçün bir işin hər hansı bir fəaliyyəti digərlərinin rəqabətli şəkildə cavab verməsinə səbəb ola bilər. Bir iş rəqibləri tərəfindən etiraz edildikdə və ya bazar mövqeyini yaxşılaşdırmaq üçün fürsət verdikdə rəqabətin intensivliyi arta bilər. Dayanıqlı iqtisadi inkişaf şəraitində əksər sahələrdə mövcud müəssisələr arasında yüksək səviyyədə rəqabət mövcuddur. Bu rəqabət ümumiyyətlə; qiymət sıx rəqabət, məhsul fərqləndirmə və məhsul inkişafı əhatə edir.

**Təchizatçı gücü.** Müəssisədaxili münasibətlərdəki biznesin qərarlarına təsir edəcək digər bir amil, mal və xidmətlər göstərən tədarükçülərin yüksək bazarlıq gücünün olub olmamasıdır. Yüksək sövdələşmə gücü olan təchizatçılar işlə münasibətdə çox vaxt öz qərarlarını verə biləcəklər, buna görə iş öz strateji

qərarlarını və davranışlarını seçmək və həyata keçirmək üçün tam rahatlıq əldə edə bilməz. Təchizatçıların sövdələşmə gücü azdırsa, müəssisə tədarükçülərlə münasibətlərdə tələbləri tədarükçülər tərəfindən qəbul edilə bilər və buna görə də öz strategiyalarını sərbəst tətbiq edə bilərlər.

Xammal, yarımfabrikatlar və ehtiyat hissələri kimi məhsullar istehsal edən kiçik müəssisələr, böyük istehsal müəssisələri ilə əlaqələrində sub sənaye kimi fəaliyyət göstərdikləri üçün, əksər hallarda tərəzilərinə nisbətdə bazarlıq gücü baxımından yetərli deyillər. Bu səbəbdən, bu cür təchizatçılar, OPEC və Beynəlxalq Qəhvə Təşkilatının nümunələrində olduğu kimi bu şəkildə kartel çəkməyə və bazarlıq güclərini artırmağa çalışırlar.

Tədarükçüləri bir sənayedə güclü hala gətirən şərtlər(<https://mktg.az/porterin-5-guc-analizi/>):

- Girişlərin fərqləndirilməsi: Bu vəziyyətdə tədarükçü bazarda yeganə istehsalçıdır. Nəticədə, məhsullarında dəyişiklik edərsə, belə bir vəziyyətdə alternativ məhsulların olmaması tədarükçülərin sövdələşmə gücünü artırır.

- Təchizatçıların artan keçid dəyəri: Müəssisə yeni tədarükçülərdən əldə etmək istəsə də, yeni bir təchizatçıya keçid dəyəri bir dəfəyə çox olduqda buna nail ola bilməz. Bu vəziyyətdə, hazırkı təchizatçının bazarlıq gücü artacaqdır.

- Əvəzedici girişlərin mövcudluğu / olmaması: Sənayedə əvəzedici məhsullar təqdim etmək üçün bir iş yoxdursa, tədarükçülər yüksək bazarlıq gücünə malikdirlər. Əks təqdirdə azdır.

- Təchizatçıların konsentrasiyası: Sənayedə məhsul təklif edən bir və ya daha çox müəssisənin üstünlük təşkil etdiyi və özlərindən daha az konsentrasiyaya malik olduğu alıcılar bazarına satan təchizatçılar; Qiymətə, keyfiyyətə və şərtlərə əhəmiyyətli təsir göstərir .

- Təchizatçılar üçün Satış Həcmiinin Əhəmiyyəti: Təchizatçının ümumi satış dövriyyəsində, biznesin fəaliyyət göstərdiyi sektora satışının çox əhəmiyyətli olmaması və ya tədarükçünün bu sənayenin əhəmiyyətini görməməsinə səbəb olması, bununla da danışıqlar aparmaq məcburiyyətində qalmayan təchizatçının bazarlıq gücünü artırmasıdır.



- İrəliyə Doğru İnteqrasiya təhdidi: Təchizatçılar məhsullarını satdığı müəssisənin fəaliyyət olduğu sənayeyə daxil olma ehtimalıdır.

Malın satıldığı sektora girə biləcəyi fikri sektorda mal alan müəssisələrə tədarükçü ilə çox məşğul olmamağa meyl edir ki, bu da təchizatçı gücünün yüksək olduğunu göstərir. Sənayenin rəqabət quruluşunun formalaşmasında təsirli rol oynayan başqa bir amil də alıcıların bazarlıq gücüdür.

**Alıcı gücü.** Bir sənayedə istehsalçılar və onların alıcıları arasındakı əlaqələrin möhkəmliyini müəyyənləşdirmək üçün təhlillər əsasən istehsalçılar və təchizatçılarla münasibətləri münasibətlərinə bənzəyir. Alıcılar qiymətləri sektorun gəlirliliyinə endirməyə, aldıkları malların miqdarını azaltmağa və daha keyfiyyətli mal və xidmətlər üçün danışıqlar aparmaqla bazarlıq səlahiyyətlərindən istifadə edirlər. Buna görə, alıcıların əksəriyyətinin istəkləri bəzən müəssisələr tərəfindən yerinə yetirilməli olur.

**Əvəzləmə təhlükəsi.** Ümumiyyətlə, bir sənayedəki bütün müəssisələr əvəz məhsulları istehsal edən sektorlarla rəqabətdədirlər. Əvəzedici məhsullar və ya xidmətlər müxtəlif yollarla demək olar ki, eyni istehlakçının tələbatını ödəyir. Məhsullar, sənayedəki müəssisələrin qazanlı bir şəkildə təyin edilə biləcəkləri qiymətlərə bir üst sərhəd qoyaraq bir sektorun potensial gəlirlərini məhdudlaşdırır, yəni əvəzedici məhsulların təsiri sektorun ümumi tələb elastikliyi olaraq yekunlaşdırıla bilər. Burada söhbət sektor şərtlərindən qaynaqlanan rəqabətli vəziyyət deyil, bazardan sektorun xaricindən çıxan biləcək bir rəqabət vəziyyətidir və nəticədə müəssisənin istehsal etdiyi məhsula alternativ bir məhsulun daxil olma ehtimalı vurğulanır. Bir məhsulun əvəzlənməsi varsa, istehlakçılar ən kiçik qiymət hərəkətində qiymətə qarşı çevik olduğu üçün istehlakçılar əvəzedici məhsullara keçə bilərlər.

Digər tərəfdən, əvəzedici malların potensial rəqib ola biləcəyi; dəyişən istehlak meylləri, əvəzedici mallara keçid dəyəri və əvəzedici malların fayda-qiymət keyfiyyəti üstünlüyü. Sənayenin və ya məhsul bazarının şərtlərindən başqa bir təhlükə, tədarükçülərin bazarlıq gücüdür.

**Beynəlxalq mühitdən gələn təhdidlər.** Porterin beş güc modelinin ən vacib faydalarından biri bu yanaşmanın strategiya ilə maraqlanan menecerləri rəqabət anlayışının tərifini genişləndirməyə məcbur etməsidir. Ənənəvi olaraq, bir işin rəqibləri müəyyən məhsul və ya xidmətlərə münasibətdə eyni istehlakçıların ehtiyaclarını ödəmək üçün fəaliyyət göstərən müəssisələr kimi müəyyən edilə bilər. Ancaq rəqiblər həmin işin iqtisadi göstəricilərini azaltmağa çalışırlar; Həm də bir təşkilat, qrup və ya fərdi olaraq qəbul edilə bilər. Beş güc yanaşması rəqabətin qaynağının ala biləcəyi şəkilləri təsvir üçün baxımlı bir vasitədir. Bu yanaşmanın elementləri sənayenin cəlbediciliyini azalda bilər və iş üçün təhlükə yarada bilər.

Bir sənayedə baş verə biləcək rəqabət növlərini təyin edərkən beş güc modeli diqqəti bu yanaşmanın necə tətbiq oluna biləcəyini və müəssisələrin üzləşə biləcək təhlükələrin mahiyyətini dərk etməyə yönəldir. Beynəlxalq kontekstdə ortaya çıxan təhlükələr Porterin beş güc modelində müzakirə edilmir, lakin bu tədqiqatda rəqabət mühitinə təsir göstərdiyinə görə nəzərə alınmışdır. Bunun səbəblərindən biri, işin daxili bazarından kənarında gələ biləcək təhdid mənbəyini müəyyənləşdirməkdir. Müxtəlif ölkələrin müəssisələri daxili bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün bir sənədə təhlükə səviyyəsinin müəyyən edilməsində çox vacibdir. Beş güc yanaşması baxımından xarici ölkələrin bizneslərini müəyyənləşdirə bilməməsi bir sənayenin daha cəlbedici və ya daha az cəlbedici kimi qəbul edilməsinə səbəb ola bilər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat işində kiçik və orta firmalarda maliyyə idarəetməsinin effektiv təşkilinin iqtisadiyyatdakı payı araşdırılaraq onun təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar aşağıdakı nəticələr əldə olunmuşdur:

- Bəzi İEÖ-in keçdiyi yol araşdırılarkən müəyyən olunmuşdur ki, kiçik və orta firmalar krizis periodundə daha vacib önəm kəsb edirlər. Qeyd edilən illərdə iri firmalara nisbətə onlar daha stabil tərəqqiyə sahib olurlar, iri firmaların iş yerlərini ixtisar etmə, müflisləşmə hallarının artmasına rəğmən kiçik və orta firmalar hətta əlavə iş məkanları da ərsəyə gətirə bilirlər. Bu səbəbdən də, respublikamızda bazar əlaqələrinin davamlı inkişafı və buna rəğmən iqtisadiyyatın bəzi sahələrində krizisin mövcudluğunu diqqətə alaraq bu kateqoriya firmaların tərəqqisi önəmlidir.

- Təşkilatlarda rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün təşkilatlarda lazım olan məlumatların əldə edilməsi üçün, rasionel, yenilikçi, yaradıcı və məlumat mübadiləsini vurğulayan bir korporativ mədəniyyət tələb olunur. Bu, biliyə və insanlara qoyulan sərmayənin ən gəlirli investisiya olduğunu bilən menecerlərlə edilə bilər.

- Necə ki işdə Məlumat Rəhbərliyinə bağlı olaraq ortaya qoyulan modelə görə də, şirkətlərdə yenilik və rəqabət gücünün inkişaf etdirilməsi mövzusunda məlumat işçilərinə və daha da əhəmiyyətli müəssisə rəhbərlərinə əhəmiyyətli vəzifələr düşməkdədir. İdarəçilərin bir tərəfdən şirkətlərdə məlumat rəhbərliyinin fəaliyyətini artıracaq və ölçəcək üsulları ortaya qoyması, digər tərəfdən müəssisənin rəqabət gücünə dəyər qatacaq olan inteqrasiya olunmuş yenilik səyləri, professional təcrübə, qabiliyyət və etkiləşimci tutum yaradan təsirli strategiyalar inkişaf etdirmələri lazımdır. Əks təqdirdə, texnologiya və proseslər nə qədər inkişaf etmiş olursa olsun, 21-ci əsrdə strateji əhəmiyyətə malik olan məlumatlardan irəli gələn rəqabət üstünlüyü əldə etmək mümkün olmayacaqdır. Kiçik və orta firma faktorlarının həyat fəaliyyətinin fərqli periodlarında maliyyə parametrlərinin təyin olunması maliyyə menecmentinin təməl mövzularından biri sayılır. KOM-ın bir çoxu avadanlıq sferasında ekspertləşir və aktivlərinin yüksəlişi sırf gəlirin çoxalmasını ötür keçir. Buna rəğmən, bu cür şirkətlər dividend ayırımlar, şirkətlərin debitor borclarına,

təminat və vacib təsisatlara yerləşdirdiyi valyuta faiz ifadəsində bölünməyən gəlirin tutumundan çox olur. Əgər ki tikili və təchizatların kirayə haqqı verilərsə, çalışanların qüvvəsindən optimal formada faydalanılsa, o vaxt problem daha ciddi şəkil alar. Bu şəraitdə aktivlər və sırf gəlir arası fərqi borc 100 % bağlamalıdır. Müvafiq borc bank krediti və yaxud hesablaşmalar təməlinə bank kreditlərindən faydalanma həddinin yüksəldilməsi formasında olmalıdır.

- Hökumətin sahibkarlıq sferasındakı siyasətinin tədqiqi respublikamızda əvəzsiz hökumət maliyyə köməklərinin gerçəkləşdirilmədiyini nümayiş etdirir. Digər postsosialist hökumətlərinin praktikasını diqqətə alaraq hökumətin məqsədli proqramların maliyyə təminatı mexanizminin tətbiqini və strateji bölmələrinin tərəqqi üzrə əvəzsiz hökumət köməklərinin gerçəkləşdirilməsi önəmlidir.

- Xırda və orta firmaların maliyyə idarəetməsinin təməl rolu sirkulyasiya reportunu: təminatları, debitor borclarını, pulları və müvəqqəti məsuliyyətləri effektiv formada idarə etməkdən təşkil olunmuşdur ki, nəticədə bu müəssisəyə yetərincə sənədli icazəyə sahib valyuta gətirir və onun sirkulyasiya qabiliyyətini çoxaldır. Bu xarakterin vacibliyi xırda biznes faktorlarının hesabat bazarına nüfuz etməsində yaranan problemlərlə bilavasitə əlaqədardır.

- Kiçik və orta firmalar bazarda meydana gəlmiş şəraitdən çox asılıdır, hansılarki hətta onun üzrə səmərəli olmayan bu şəraiti dəyişdirə bilmir. KOS firmaların bunun üzrə ehtiyatları yetərli olmur və bəzi məsələlər üçün öz fəaliyyətlərini tənzim edə bilmirlər. Hətta siyasi dövrdə öz motivlərinin birləşdirilməsi də onlara iri ehtiyatları səfərbərliyə ala bilən iri müəssisələrlə nisbətdə az səmərə verir. Nəticədə KOS firmaların bir sıra hissəsi öz fəaliyyətini dayandırmağa məcbur qalırlar.

- KOB tərəqqisi əhalinin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasının vacib faktoru qismində çıxış edir. KOS firma subyektləri təməl kapitala sərmayə qoyuluşunu artırır, innovasiya prosesi ilə məşğul olurlar.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq (qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar”) (2010). Bakı
2. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (1996). Bakı
3. Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (1996) Bakı.
4. Abbasov A.B. (2005) “Biznesin əsasları”, Bakı, “Elm” 655 səh.
5. Abbasov A.B. (2010) “Sahibkarlıq fəaliyyəti: növləri, təşəkkülü və inkişaf problemləri”. Bakı, “Səda” 365 səh.
6. Abbasov A.B. (2011) “Biznesin təşkili və idarəedilməsi” Bakı, “Apastrof” 411 səh.
7. Ağamaliyev M.Q., Məmmədrzayev M.M., (2011) “Kommersiya fəaliyyətinin təşkili”. Dərslik. Bakı, “Səda” nəşriyyatı, 214 səh.
8. Həsənov H.N., (2016) “Biznesin inkişaf strategiyası” Bakı, “Elm” 412 səh
9. İmanov Ə.Ş. (2009) “Kiçik sahibkarlıq”. Dərs vəsaiti. Bakı, “Elm” nəşriyyatı, 368 səh.
10. Qafarov S.S. (2014) “Müasir iqtisadi sistem və qloballaşma (monoqrafiya)”. Bakı, 632 səh.
11. Quliyev T.Ə. (2011) “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”. Bakı, “Nağıl evi”, 520 səh.
12. Şahbazov K.A. və b., (2007) “Menecment”. Dərslik. Bakı, “ADİU nəşriyyatı”, 1036 səh.
13. Şəkərəliyev A. S., Şəkərəliyev A.A., (1996) “Biznesin əsasları” Bakı, “Şərq bə Qərb” 365 səh.
14. Şəkərəliyev A., Vəliyev H., (1993), “Sahibkarlıq fəaliyyətinin formaları” Səda, 254 səh.

## **Türk dilinde**

1. Apaydın F. (2007) “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 136 seh.
2. Çatal F., (2007), “Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve Bir Model Önerisi (Doğu Anadolu Bölgesinde Bir Uygulama)”, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. 355 seh.
3. Çetin C., (2016), “Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve orta büyüklükteki İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi”, İstanbul Der Yayınları. 365 seh.
4. İsmailoğlu H., (2012), “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları”, Pazarlama Dünyası., 374 seh.
5. İzmir Ticaret Odası (2009), “KOBİ Finansman Kaynakları”, İzmir, 2009, No:59, pp.125-34
6. Koçel T. (2013), “Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, İstanbul: İTO Yayınları. 354 p.

## **İngilis dilinde**

1. Andrew H. (2018) “The \$100 billion Question” Speech to the Institute of Regulation and Risk, Hong Kong, 354 p.
2. Burns P., (2016) “Entrepreneurship and small businesses” 368 p.
3. Burns, P., (2011) “Entrepreneurship and Small Business”, Palgrave, Basingstoke, 635 p.
4. Business Enterprise and Regulatory Reform, (2009) “Annual Small Business Survey”, URN 09/P74, Business Enterprise and Regulatory Reform,. 368 p.
5. Candi, M., & Gemser, G. (2012). “Design Effectiveness Industry Report”. 471 p.
6. Denison, D. R., (2010) “Corporate Culture and Organizational

Effectiveness”, New York: Wiley, 563 p.

7. Gilpin, R., (2011), “Global Political Economy: Understanding the International Economic Order”, Princeton University Press. 358 p.

8. Gonzalez, X., Jaumandreu, J., Pazo, C., (2014), “Barriers to Innovation and Subsidy Effectiveness”, Mimeo. 574 p.

9. Inyang, B. (2013). “Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR)”. International Business Research, 615 p.

10. Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich- Small Business Management, 541 p.

11. Schmitz A., (2012) “Modern management of small businesses”, 417 p.

12. Tonge, J. (2001) “A Review of Small Business Literature Part 1: Defining The Small Business.” 521 p.

### **Rus dilində**

1. Блинов А. (2008) “Малое предпринимательство”. 524 стр.

2. Баженов А. Ю. (2009) “Малые производства”, 632 стр.

3. Евсенко Д. А. (2011) “Малый бизнес в Западной Европы, 414 стр.

5. Плотников Д.А. (2017) “Инвестирование инновационной деятельности наукоемких высокотехнологичных предприятий”. Москва, “ИНФРА-М”, 319 стр.

### **İnternet resursları**

1. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı,  
<https://www.stat.gov.az/source/industry>

2. Dövlət orqanlarında daxili idarəetmə proseslərinin elektronlaşdırılması tədbirləri <https://president.az/articles/30468>

3. İdarəetmədə müasir islahatların əsas istiqamətləri: şəffaflıq, asan xidmət, vətəndaş məmnunluğu <https://asan.gov.az/az/media/news/idareetmede-mueasir-islahatlarin-esas-istiqametleri-seffafliq-asan-xidmet-vetendas-memnunlugu>

4. Azərbaycan Respublikasında gənclər siyasəti sahəsində idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı tədbirlər haqqında <http://e-qanun.az/framework/38171>
5. Azərbaycan iqtisadiyyatında kiçik müəssisələrin yeri və rolu <http://ser.az/az/pages/8/>
6. <https://mktg.az/porterin-5-guc-analizi/>
7. Avrasya'nın rekabet gücü: türkiye-  
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/332663>
8. İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri -  
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30039>
9. The Global Competitiveness Report 2019,  
<http://www.oecd.org/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020-8b45614b-en.htm>
10. SME Policy Index Eastern Partner Countries 2020,  
<http://www.oecd.org/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020-8b45614b-en.htm>
11. The Global Competitiveness Report 2014-2015,  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
12. Dünya Bankının rəsmi saytı - <https://www.worldbank.org/>
13. Beynəlxalq Valyuta Fondunun rəsmi saytı - <https://www.imf.org>
14. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)



## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> Azərbaycan: Təməl makroiqtisadi indikatorlar, 2013-18.....	29
<b>Cədvəl 2:</b> KOB-ların Azərbaycandakı tərfi.....	31
<b>Cədvəl 3:</b> KOB Siyasəti İndeksi üçün Azərbaycanın dəyərləndirmə balları, 2020 və 2016 müqayisəsi.....	34
<b>Cədvəl 4:</b> Avrasiya ölkələrinin “2018-2019 Qlobal Rəqabət İndeksi” içərisində sıralama və göstəriciləri.....	60

## **Qrafiklərin siyahısı**

<b>Qrafik 1:</b> KOS Siyasəti İndeksi üçün Azərbaycanın dəyərləndirmə balları.....	28
<b>Qrafik 2:</b> Şirkət ölçüsünə əsasən Azərbaycanda biznes demoqrafiyası, 2019.....	31
<b>Qrafik 3:</b> KOB-ların Azərbaycanda sferalar üzrə pay bölgüsü 2019.....	32