

HEYDƏR HƏSƏNOV

**İRİ SAHİBKARLIQ
STRUKTURLARI**

BAKI - 2007

Rəyçilər: **Kamil Ağazaman oğlu Şahbazov**
İqtisad elmləri doktoru, professor, Azərb. DİU-nun
«Menejment» kafedrasının müdiri

Rağib İsmayıl oğlu Quliyev
İqtisad elmləri doktoru, professor, Azərbaycan Texniki
Universitetinin «İqtisadi nəzəriyyə» kafedrasının müdiri

Məmmədhasan Xanlar oğlu Meybullayev,
İqtisad elmləri doktoru, professor, Azərb. DİU-nun
«İqtisadi nəzəriyyə-II» kafedrasının müdiri

H-59 **Həsənov H.S.** İri sahibkarlıq strukturları. Bakı, Azərneşr,
2007, 276 səh.

Monoqrafiyada iri sahibkarlıq strukturlarının genezisi və inkişafı məsələləri sistemli şəkildə tədqiq olunmuş, yeniləşən Azərbaycanda iqtisadi münasibətlərin transformasiyası prizmasından iri sahibkarlıq strukturlarının yeri və rolu, formaları və fəaliyyəti mexanizmi işıqlandırılmış, korporasiyaların inteqrasiyalaşması və iriləşməsi, korporativ idarəetmə sistemi, iri işgüzar təşkilatların etalon fəaliyyət strategiyaları və rəqabət mübarizəsində mövqe seçmə xüsusiyyətləri müəyyənləşdirilmişdir.

Bundan başqa, əsərdə iri korporasiyaların antiböhranlı idarəetməsinə, restrukturizasiyasına, iri biznesin sosial məsuliyyətinə, korporativ mədəniyyətin formalaşmasına və dövlətin korporativ əsaslarla qurulmasına xüsusi önəm verilmişdir.

Monoqrafiya iqtisadçılar, hüquqşünaslar, sosioloqlar, məmurlar və iqtisadi profilli ali məktəb tələbələri üçün nəzərdə tutulmuşdur.

0601000000
M – 651(07)2007 qripli nəşr

© H.Həsənov, 2007

MÜNDƏRİCAT:

Ön söz.....	5
Müqəddimə.....	9
I. İri sahibkarlıq strukturları dayanıqlı iqtisadi inkişafın lokativləri kimi.	12
1.1. Sahibkarlıq fəaliyyətinin tədqiqinin müasir aspektləri.	12
1.2. İri sahibkarlıq strukturlarının iqtisadi mahiyyəti.	23
1.3. Yeniləşən Azərbaycanda iqtisadi münasibətlərin transformasiyası və sosial-iqtisadi inkişaf modelində – iri sahibkarlıq strukturları amili.	36
II. İri sahibkarlığın korporasiyaların fəaliyyətində maddiləşməsi və rəqabətqabiliyyətli iqtisadi modelin təşəkkülü istiqamətləri.	50
2.1. Korporativ biznesin yeni modelinin qərarlaşmasının əsas xüsusiyyətləri.	50
2.2. Müasir korporativ idarəetmə sistemi.	63
2.3. Korporasiyaların strukturlaşma tendensiyalarının təhlili və onların əsas formalarının təsnifi.	78
2.4. Diversifikasiya olunmuş şirkətin təşkilati quruluşunun dəyişən iqtisadi mühitə uyğunlaşdırılması məsələləri.	87
III. İri sahibkarlıq strukturlarının işləmə mexanizmi.	100
3.1. İri işgüzar təşkilatların inkişafının etalon strategiyaları.	100
3.2. İri şirkətin rəqabət mübarizəsi.	110
3.3. İri diversifikasiyalaşmış korporasiyaların potensialının xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşması prosesi və gözlənilməyən dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyası.	127
IV. Korporativ sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsində strateji planlaşdırma	138
4.1. Strateji planlaşdırmanın işləmə texnologiyası.	138
4.2. İri işgüzar təşkilatın maliyyə strateji planlaşdırılması.	145
4.3. Korporativ-biznes proseslərinin effektivliyinin yüksəldilməsi yolları.	149
V. İri korporasiyaların antiböhranlı idarəetmə sisteminin təşəkkülü.	157
5.1. Korporativ idarəetmə səhvləri, müflisləşmə, iflas və sanasiya xüsusiyyətləri.	157
5.2. İri işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin restrukturizasiyası.	164
5.3. İri korporasiyalarda reinjinerinqin tətbiqinin xüsusiyyətləri.	172
5.4. Müflisləşmiş iri müəssisələrin sanasiyasında publik rileyəsinin əhəmiyyəti.	180
VI. İri sahibkarlıq strukturlarında korporativ münasibətlərin qurulmasının sosial və etik cəhətlərinin qiymətləndirilməsi.	189
6.1. İri korporasiyaların sosial strategiyasının formalaşması məsələləri.	189
6.2. Biznes etikasının inkişafı və davranışın dəyişməsi meylləri.	195

6.3. Cəmiyyətin əsas qrupları ilə münasibətdə iri işgüzar təşkilatın sosial məsuliyyətinin təhlili.....	210
6.4. Azərbaycan şirkətlərinin korporativ mədəniyyətinin müasir çalarları.....	220
VII. İri korporasiyalar və cəmiyyət.....	229
7.1. Bazar iqtisadiyyatına xas olan dövlət idarəetmə sisteminin formalaşması.....	229
7.2. Dövlətin həyata keçirdiyi müasir sosial siyasətin əsas konturları.....	233
7.3. Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin rolunun artması xüsusiyyətləri.....	238
7.4. Postindustrial dövlətin korporativ əsaslarla qurulması.....	252
İstifadə olunmuş ədəbiyyat.....	265
Əlavələr.....	273

ÖN SÖZ

Son dərəcə mürəkkəb konfigurasiyası, çoxlaylılığı, çoxşaxəliliyi ilə səciyyələnən inkişaf prosesi ənənəvi olaraq problem xarakterli suallar doğurmaqla davam edir. Elmi arsenalda formalaşmış və hazırda dövrüyyədə olan inkişaf paradigmasının, yumşaq tərzdə ifadə etsək, zoifliyi, bir çox məqamlarda anlaşılmaqlığı, real gerçəkliklə uzlaşma müstəvisindəki problemləri faktoloji səviyyənin zənginliyi fonunda belə dərk etmə diskomfortu yaradır. Klassik sosiologiyanın «tərəqqi» anlayışından qaynaqlanan inkişaf kateqoriyası «birözlülü» determinizmin «əsarətində» qalmaqdadır. Birmanalı dərk edilən yeganə məsnə ondan ibarətdir ki, çıpaq abstraksiyadan istifadə etməklə sosial-iqtisadi inkişaf prosesinin tərkib elementlərini aqlabatan tərzdə ümümləşdirmək və haradasa vahid məxrəcə gətirmək gerçək olanlar sırasında deyildir. Buna görə də əksər tədqiqatlarda yuxarıda bəhs etdiyimiz çıpaq abstraksiyanı saxlamaqla yanaşı, inkişaf prosesinin konkret zaman intervalında aktuallaşan element yaxud ünsürlərindən birinin əhatə edilməsinə çalışılır. Məhz bu mənada iqtisadçı-alim H. Həsənovun iri sahibkarlıq subyektlərinin yeri və roluna həsr etdiyi elmi-tədqiqat əsəri də istisna təşkil etmir. Sözügedən problemi Azərbaycan gerçəkliyində araşdıran müəllif əslində, ehtimallı deduksiya metodundan yararlanmaqla «inkişafa necə nail olmalı» sualına cavab axtarır.

Eyni zamanda, məlumdur ki, ulu öndər Heydər Əliyev tərəfindən formalaşdırılmış Milli inkişaf strategiyası böyük müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməkdədir. Bu, empirik faktdır və açıq-aydın şəkildə müşahidə edilməkdədir. Amma, nəzərə alsaq ki, inkişaf birdəfəlik akt deyil, bütöv bir prosesdir, keçicidir, dayanıqlılıq nöqtəyi-nəzərində «sürüşkəndir», eləcə də, inkişafın sürətliliyi öz-özlüyündə yeni problemlər doğurur, onda araşdırılan məsələnin daima gündəmdə saxlanması zəruriliyini qəbul etmək zorunda qalacağıq.

Beləliklə, həqiqi olanın təsbiti problemləşən məsələlər kompleksinin həlli yollarını öz-özlüyündə ehtiva etmək iqtidarında deyildir. Real situasiyanın keyfiyyət çalarlarını üzə çıxarmadan, istənilən halda nəzəri müddəalarla yüklənən empirik faktların məqsədyönlü - bir daha qeyd edərim - məhz məqsədyönlü ümümləşdirilməsinə nail olmadan gerçəkliyin dərkli mümkün olmayacaqdır. İqtisadçı-alim H. Həsənov məhz qismən təsvir etdiyimiz metodoloji platformadan çıxış etməyə çalışmışdır.

Tədqiqatın çıxış nöqtəsi tam və hissələrin dialektikası prizmasından daha çox xolizm konsepsiyasının struktur prinsiplərinə söykənir. Aydındır ki, tədqiqat prosesində müəyyən mənada əngəl tərəfdən əsas problem ölkə iqtisadiyyatının keçid dövründə olmasıdır.

Belə ki, ölkədə real bazar münasibətlərinin formalaşması prosesi davam etməkdədir. Bu baxımdan iqtisadi demokratiyanın qoralarlaşması, mənafe subyektləri arasında ədalətli tarazlığın formalaşması (makrosabitliyin başlıca şərti) - sferasında problem yaranan proseslərin aradan qaldırılması heç də asan məsələ deyildir. Fərdi-korporativ-ümummilli mənafeələrin uzlaşdırılması probleminin birdəfəlik həlli imkanlarının yoxluğu, başqa sözlə, sözügedən triadada qarşılıqlı bağlılığın yaradılmasının daima təkrarlanan xassəyə malikliyi araşdırılan problemə bir növ əbədlilik, daimilik statusu verir.

Keçid dövrünün sistemsizlik keyfiyyətini də yuxarıda göstərilənlərə əlavə etsək, onda məsələnin kifayət qədər mürəkkəb mahiyyət daşıdığına əmin olmaq çətin olmayacaqdır. Sistemsizliyin elə ən böyük bəlası elementlər arasında qarşılıqlı bağlılığın emergent xassədən xalılığında.

Keçid iqtisadiyyatı adlanan ötəri yaranışın əgər danışmaq qabiliyyəti olsa idi, təxminən belə deyirdi: «mən keçmişimi unutmağa çalışıram, eyni zamanda gələcəyimin çoxvariantlılığı dayanıqlı inkişaf yolundan azma ehtimalını kifayət qədər aktuallaşdırıram». Elə buradaca qeyd edək ki, H. Həsənovun oxucuların nəzər-diqqətinə təqdim etdiyi fundamental əsərinin konsepsiyası məhz həmin aktuallaşmanın daxili məntiqindən qaynaqlanır.

«Azad» bazar, «azad» rəqabət tipli deyimlərin gerçəkliklə uyusmaması, real məzmun daşıyan inkişaf prosesinin pörəkəndəliklə bir araya sığmaması, həmçinin kapitalın təmərəgüzləşməsinin obyektiv xarakter daşması və s. sözügedən konseptual yanaşmanın təməl prinsipləri kimi səciyyələndirilə bilər. Həqiqətən də, forma, üsul və metodlarından asılı olmayaraq bazar subyektlərinin iriləşməsi, iri sahibkarlıq strukturlarının formalaşması əslində bazar mexanizminin məntiqi yekunundan başqa bir şey deyildir. Real bazar konar müdaxilənin (tənzimləmə mənasında) yoxluğu şəraitində mütləq və mütləq təmərəgüzləşməyə doğru gedir. Bu mənada, iriləşmə-təbiilik xassəsi kəsb edən məntiqi-funksional yaranış kimi qəbul edilməlidir. Digər tərəfdən, inkişaf prosesinin diskretliliyi və dayanıqlılığının təminatı baxımından iri sahibkarlıq subyektləri əsas hərəkətverici qüvvə kimi çıxış edirlər. Yəni, iri subyektlərin məqsədyönlü şəkildə

formalaşdırılması da gerçəkdir, realdır və labüddür. Kifayət qədər aktuallaşmış problemin konseptual əsaslarına müəllifin baxış bucağının konkretləşdirilməsi xülasəsini aşağıdakı ardıcılıqla ifadə etmək olar.

- Bazar öz-özlüyündə antidemokratik qurumdur. «Real məzmunlu bazar» dediyimiz yaranışın mexaniki surətdə iqtisadi demokratiyanın qoralarlaşmasına gətirib çıxaraçağı inamı ilğimdir, gerçək olana yanaşmada sadələşdirilmiş baxışların aktuallaşdırılması çərçivəsindən konara çıxır.

- Bazarın dinamik tarazlığına nail olma istəyi əslində bazar mexanizminin imkanları xaricindədir. (Azad bazar mifologiyasının prizmasından).

- Bazar iqtisadiyyatına keçid prosesində olan ölkə qeyd olunan yanlışlıqlardan qorunmalıdır.

- Sahibkarlıq-bazarın mərkəzi fiqurudur. Sahibkarlıq fəaliyyəti-mahiyyətcə iqtisadi TAMI yaranan elementdir.

- Geniş təkrar istehsal prosesinin səmərəli gedişi ilə sahibkarlıq subyektlərinin iriləşməsi prosesi arasında düzmütənəşib asılılıq mövcuddur.

- makroiqtisadi və makrososial sabitliyin dayanıqlılığı, uzunömürlüliyi iri sahibkarlıq subyektlərinin davranışından funksional asılıqdadır.

- İri sahibkarlıq strukturlarının mövcudluğu ictimai kapital üzərində nəzarətə ən effektiv formasıdır və s.

Həmçinin, monoqrafiyanın konsepsiyasının elmi müstəvidə reallığa adekvatlıq dərəcəsinin kifayət qədər yüksək olduğunu şərtləndirən digər arqumentlər də olmamış deyildir. Belə ki, regional və dünya bazarlarında effektiv fəaliyyətin təşkili yalnız iri sahibkarlıq subyektlərinin imkanları daxilindədir.

Keçid dövrünü yaşayan «kiçik» ölkə üçün bunun necə böyük əhəmiyyət kəsb etdiyinin sübuta ehtiyacı yoxdur. Bu məsələdə hələ bir az da uzağa getmək olar. O mənada ki, ümumillik mənafeələrin təminatında iri subyektlər həlledici rol oynamağa başlayırlar. Real bazar-sərhəd «tanınır». Ölkə iqtisadiyyatının bazar prinsipləri əsasında dünya təsərrüfat sistemində inteqrasiyası (bir proses olmaq etibarilə tam labüddür) hökumətin müdaxilə imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırır. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi də göstərir ki, qeyd edilən situasiyada ümumillik mənafeələr korporativ mənafeələrin vasitəçiliyi ilə ödənilir və s.

Əsər problemin məntiqi strukturunu sistemli şəkildə əhatə edir. Tədqiqatın gedişi prosesinin incələnməsi bir sıra elmi maraq doğuran və əksər bu tipli işlərdə rast gəlinməyən yanaşmaları üzə çıxarmağa imkan verir. Belə ki, müəllif əksər tədqiqatçıların bilərəkdən yaxud bilməyərəkdən düşüdükləri deskriptivizm «tələsindən» qaçmağa cəhd göstərir. Tədqiqat prosesində nəzəri nisbilik prinsipinin tətbiqi (tam olmasa da) və plüralizmə canatma açıq-aydın şəkildə müşahidə edilməkdədir. Ən maraqlısı və deyirdim ki, tamamilə düzgün olan yanaşma ondan ibarətdir ki, problemlə bu və ya digər dərəcədə bağlı olan əksər nəzəri baxışlar nəinki tənqidi aspektdə nəzərdən keçirilmiş, həmçinin həmin nəzəriyyələrin qeyd edilən sferada əldə etdikləri nailiyyətlər və çatışmazlıqların konseptual ümumiləşdirilməsinə nail olunmuşdur.

Qeyd etməyi zəruri sayırıq ki, ehtimallı deduksiya metodundan yaradıcılıqla istifadə edən müəllif apardığı araşdırmaları iri sahibkarlıq subyektlərinin çərçivəsi ilə məhdudlaşdırmamış, eləcə də bütövlükdə hökumətin iqtisadi siyasətinin əsas sütunlarına elmi prizmadan münasibət bildirmiş, ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf modelinin tədqiq edilən problemlə bağlı olan aspektlərinin konseptual-nəzəri dəyərləndirilməsinə verə bilmişdir.

Eyni zamanda, o iqtisad elminin hər üç səviyyəsi (dil, mental, faktoloji) arasın da araşdırılan problemlə bağlı üzvü vəhdətə nail olmağı bacarmışdır ki, da nəticə etibarı ilə formalaşdırılan müddəaların elmi yükünü əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltməyə imkan vermişdir. Müəllifə gələcək elmi araşdırmalarında daha böyük nəticələr əldə etmək arzusu ilə.

Əvəz Bayramov
iqtidad elmləri doktoru, professor

Ölkədə aparılan iqtisadi islahatlar məntiqi nəticəyə-bazar münasibətlərinin qərarlaşması əsasında ictimai istehsalın səmərəliliyinin və rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinə gətirib çıxarmalıdır.

Bu yolda hərəkətverici qüvvə rolunu sahibkarlıq fəaliyyəti oynayır. Müasir sahibkarlığın özülünü isə yeni əsaslarla qurulmuş iri sahibkarlıq strukturlarının təşkilati formaları tutur. İri sahibkarlıq strukturları həm real, həm də maliyyə sektorunda gedən iqtisadi proseslərə təsir göstərən bütün dəyişənləri istiqamətləndirə bilər.

İşgüzar fəaliyyətin demokratikləşməsi obyektiv təkamül proseslərinin iqtisadiyyata sirayət etməsinə zəmin yaratmışdır. Rəqabət mübarizəsində uğur qazanmaq hər bir iqtisadi subyektin iriləşməsinə, genişlənməsinə və universallaşmasına gətirib çıxarır. Yalnız bu yolla iqtisadi subyekt sərbəst rəqabət mübarizəsinə tab gətirir və müflisləşmədən qorunur. Artıq xırda sahibkarlıqdan-küçük sahibkarlığa, kiçik sahibkarlıqdan-orta sahibkarlığa, orta sahibkarlıqdan-iri və nəhəng sahibkarlığa addımlama obyektiv iqtisadi təkamülün bariz nümunəsinə çevrilmişdir.

Göstərilən prosesin labüdlüyü, bizdən asılı olmadan mövcudluğu onun anatomiyasının və səbəb-nəticə şərtlərinin və komponentlərinin öyrənilməsinə zəruri edir.

İri diversifikasiyalaşmış sahibkarlıq strukturları texnoloji tərəqqini, iqtisadi artımı və əhalinin sosial müdafiəsini təmin edir. Miqyas effekti, rəqabət üstünlüyünün əldə olunması, yeni satış bazarlarına çıxış, ticarət və investisiya sədlərinin aradan götürülməsi, riskin aşağı salınması, struktur islahatlarının aparılması, elmi-tutumlu layihələrin həyata keçirilməsi, infrastruktur sahələrin inkişaf etdirilməsi məhz iri sahibkarlıq-strukturları kimi çıxış edən könüllü müqavilə birliklərinin (makro və ya mezo biznes qruplarının)-inteqrasiyalaşmış korporasiyaların, maliyyə-sənaye qruplarının, holdinqlərin, trastların, konsorsiumların, konsernlərin, sindikatların, strateji alyansların və bu kimi digər qurumların təşkilindən asılıdır. Müasir iqtisadiyyat dörd səviyyəli insan-müəssisə-müəssisələr birliyi-dövlət modeli ilə izah edilir. Modelin I və IV həlqələri demokratik sistemlə əlaqələndirilir. İqtisadiyyatın idarə edilməsinin əsas həlqəsi kimi inteqrasiyalaşmış müəssisələr (korporasiyalar) birliyi çıxış edir. Onlar vasitəsilə texnoloji prosesin ayrı-ayrı funksiyalarını yerinə yetirən müəssisələr arasında sabit və qarşılıqlı faydalı müqavilə və əmlak əlaqələri yaranır.

İqtisadiyyatın maliyyə-istehsalat yaşayışının bərpasına yönəlməş müasir institusional transformasiyalar yeni mexanizm və üsulları

formalaşmasını və istifadəsini tələb edir. Korporativ idarəetmə belə mexanizmlər kateqoriyasından kənara çıxaraq, sosial məfuma keçərək sosial-iqtisadi və struktur-maliyyə inkişafın təməlini təmsil edir. Burada, sadəcə, korporativ prinsiplərlə qurulmuş korporativ struktur, alyans və assosiasiyalardan söhbət getmir, əsas məqsəd ölkənin gələcək iqtisadiyyatının özəyi olan iri korporasiyaların formalaşmasıdır. Onların təşəkkülü və yaşamı isə bütünlüklə sahibkarlığı yeni keyfiyyətlər üzrə qərarlaşdırır.

İlk olaraq sahibkarlığın iqtisadi təbiəti haqqında iqtisad elminin klassikləri R.Kantelyon, A.Smit, J.B.Sey, D.Rikardo dəyərli fikirlər söyləmişlər. Lakin sahibkarlıq fəaliyyətinin başa düşülməsində əsas ümumiləşdirmələri və sistemləşdirmələri İ.Sumpeter, Fridrix Fon Xayek, P.-Druker, M.Veber, C.Hitc, P.Samuelson və s. kimi görkəmli tədqiqatçılar etmişlər. İri sahibkarlıq strukturlarının və onun özəyini təşkil edən korporasiyaların fəaliyyətinin menecment sistemini və strategiya məsələlərini İ.Ansaff, B.Karlof, D.Reçmen, M.Meskon, L.Boyi, D.Till, H.Minsberq, D.Lempel, B.Alstrend, M.Porter, A.Tompson, A.Striklend, D.Aker, A.Xoskinq və başqaları səmərəli şəkildə araşdırmışlar.

K. K. Cillet, O. Toffler, C. Makdermot, D. Korten kimi alimlər isə iri korporasiyaların cəmiyyətdəki hakimiyyətinin artması və dövlətin korporativ əsaslarla qurulması məsələlərini öyrənmişlər.

Bu səpkili araşdırmaları MDB məkanında C. Qlazıyev, E.Lenski, B. Sığleviç, B.Rennikova, A.Babaşkin, A.Qorbunov, S.Şumşilov, L. Kaçalina, B.Dementyev, D.Livov, A.Dınkin, P. Zabelin, C.Kara-Muzza, L. Volodin, R. Fatxutdinov, O.Vixanski və digərləri etmişlər.

Azərbaycanda isə sahibkarlığın bu və ya digər istiqamətlərini, onun təşkilati-hüquqi formalarını, sahibkarlıq strukturlarının fəaliyyət mexanizmi, rəqabət və inhisar məsələləri A.A.Nadirov, T.S.Vəliyev, Z.Ə. Səmədzadə, A.K.Ələsgərov, T.Ə.Quliyev, R.Quliyev, Ş. H. Hacıyev, M.M.Musayev, T.Ə. Hüseynov, K. A. Şahbazov, A.A.Şəkəraliyev, Ə.P. Babayev, M.X.Meybullaev, Ə.İ.Bayramov, Ə.Q.Əlirzayev, M.A. Əhmədov, A.B.Abbasov, Q.Manafov və digər alimlərin əsərlərində tədqiq olunmuşdur. Bununla bərabər Azərbaycan şəraitində iri sahibkarlıq strukturlarının təşəkkülü və inkişafının müasir mərhələləri cəmiyyətdə baş verən köklü keyfiyyət dəyişiklikləri, o cümlədən qloballaşmanın təsirini nəzərə almaqla araşdırılmamışdır. Bu istiqamətdə görünən boşluqların aradan qaldırılması iri sahibkarlıq fəaliyyətinin nəzəri və praktiki tərəflərinin öyrənilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə aktuallaşdırır.

Ərsəyə gətirilən monoqrafiyada öncə sahibkarlığın nəzəri və metodoloji tərəfləri, iri sahibkarlığın qərarlaşan xüsusiyyətləri, iqtisadi

maliyyəti, yaşam tərzi, yeniləşən Azərbaycanda iqtisadi münasibətlərin transformasiyasında və sosial-iqtisadi inkişaf modelində yeri və rolu araşdırılır.

Elmi işdə iri sahibkarlığın korporativləşməsinə, korporativ idarəetmə mexanizminə, korporasiyaların strukturlaşma və təşkilati quruluşunun iqtisadi mühitə uyğunlaşmasına, habelə iri işgüzar təşkilatların inkişaf strategiyasına, rəqabət mübarizəsinə, xarici mühitin dəyişməsinə, uyğunlaşmasına, gözlənilməyən dəyişikliklərə, idarəetmə reaksiyasına və strateji planlaşdırmaya xüsusi diqqət verilmişdir.

Kitabda iri korporasiyaların antiböhranlı menecmentinə, iri sahibkarlıq strukturlarının sosial və etik cəhətlərinə və iri şirkətlərlə cəmiyyət arasında münasibətlərin öyrənilməsinə ayrıca fəsilər həsr olunmuşdur.

Monoqrafiyadan iqtisadçılar, sosioloqlar, hüquqşünaslar, məmurlar, müxtəlif işgüzar təşkilatlarda çalışan menecerlər, eləcə də ali məktəb tələbələri istifadə edə bilər.

Oxucuların ixtiyarına verilən əsər haqqında öz irad və tövsiyələrini söyləyən tərəf müqəbillərimə əvvəlcədən təşəkkürümü bildirirəm.

Müəllif

1. İRİ SAHİBKARLIQ STRUKTURLARI DAYANIQLI İQTİSADI İNKİŞAFIN LOKAMATİVLƏRİ KİMİ

1.1. Sahibkarlıq fəaliyyətinin tədqiqinin müasir aspektləri

Sahibkarlıq fəaliyyətinin qərarlaşması orta əsrlərə təsadüf edir. Bu dövrlər idi ki, artıq iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif sahələrində özünəməxsusluq, şəxsi təsərrüfat kimi anlayışlar formalaşdı.

Sahibkarlığın ilkin təmsilçiləri tacirlər, sənətkarlar və missionerliklə məşğul olan şəxslər olmuşdur.

XVI əsrdə sahibkarlığın inkişafına təkan verən səhmdar cəmiyyətlər meydana çıxmağa başlayır. XVII əsrin axırlarında ilk səhmdar banklar qurulmuşdu. İşgüzar fəaliyyətin səhmdar cəmiyyətlər forması həmin dövrlərdə dünyanın bir çox ölkələrində geniş vüsət almışdır. Əvvəllər nəhəng ailə müəssisələri şəklində fəaliyyət göstərən qurumlar artıq yüz və hətta minlərlə payçının iştirakının təmsil olunduğu şirkətlərə çevrildilər.

Bazar iqtisadiyyatının təşəkkülü sahibkarlıqdan geniş istifadə olunmasını nəzərdə tutur. İnsanların bazar münasibətlərinə xas olan müstəqil və sərbəst iqtisadi fəallığı sahibkarlıqla üzə çıxır. Sahibkarlıq sektoru ona dövlət tərəfindən lazımı qayğı göstərilməsi şərti ilə bir işgüzarlıq atmosferini formalaşdırır ki, bunsuz şəxsi marağa və istehsalçıların təşəbbüsünə əsaslanan bazar iqtisadiyyatı mümkün deyildir. Sahibkarlıq azadlığı demokratiyaya xas olan əlamətdir. Cəmiyyətin demokratikləşmə səviyyəsi sahibkara verilən fəaliyyət azadlıqları ilə səciyyələnir. Bazar iqtisadiyyatlı demokratik cəmiyyət sahibkarlıq fəaliyyətinin azad inkişafına təminat verir. Sahibkarlığın azadlığı-sahibkarın mənfəətə can atmasına cəmiyyət tərəfindən minimum məhdudiyət qoyulması ilə bağlıdır. Nə qədər az məhdudiyət qoyularsa, bir o qədər də çox sahibkarlıq cəmiyyətə xidmət göstərər.

Dünya şöhrətli böyük şairimiz N. Gəncəvi əməyin yüksək nəticələr verməsi üçün hər şeydən əvvəl onun azad əmək olması ideyasını irəli sürmüşdür. O, tacirlərə, alqı-satqı ilə məşğul olanlara, şəriət və ədalət qanunları ilə sövdələşməyi tövsiyə edir. Həm də onların dükanlarının, mallarının oğurluqlardan qorumağı da dövlət məmurlarının vəzifəsi hesab edir. (32, s. 80-88).

Lakin sahibkarlığın əhəmiyyəti, rolu haqqında danışmadan əvvəl bu anlayışın nə demək olduğunu-onun mahiyyətini aydınlaşdırmağa çalışaq.

Sosial-iqtisadi anlayış kimi sahibkarlıq geniş ölçüdə ictimai münasibətləri özündə əks etdirir. Burada, öz növbəsində hüquqi-psixoloji və tarixi cəhətlər də ifadə olunmuşdur.

İqtisadi təbiətinə görə sahibkarlığa bir-biri ilə dialektik vəhdət təşkil edən iki tərəfdən yanaşmaq olar: ümumi iqtisadi mahiyyətinə görə və spessifik sosial forma kimi.

Sahibkarlığın ümumi iqtisadi mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o təsərrüfat fəaliyyətinin müxtəlif cəhətlərini özündə birləşdirir. Sahibkarlığı həm iqtisadi kateqoriya kimi, təsərrüfatçılıq metodu kimi, həm də iqtisadi təfəkkür növü kimi təsvir etmək olar.

Sahibkarlığın fəaliyyətinin mahiyyətini müəyyən etmək üçün, hər şeydən əvvəl onun subyekti və obyektlərini müəyyən edərik. Sahibkarlığın subyekti iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif iştirakçıları, hər şeydən əvvəl ayrı-ayrı fərdlər (hüquqi və fiziki şəxslər) ola bilər. Bu zaman fərdi sahibkarın fəaliyyəti öz əmək məsrəflərinə və ya maddi əməkdən istifadəyə əsaslanma bilər. Sahibkarlıq fəaliyyəti həmçinin bir-biri ilə müəyyən müqavilə öhdəlikləri və iqtisadi marağa bağlı olan bir qrup şəxslər tərəfindən də həyata keçirilə bilər. Qrup sahibkarlıq fərdi sahibkarlığa nisbətən daha geniş miqyaslı məsələləri həll etməyə imkan verir. Qrup sahibkarlığın subyektləri kimi müxtəlif növ assosiasiyalar çıxış edir. Səhmdar cəmiyyətlər, məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər, tam və qırıq yoldaşlıqlar və s.

Sahibkarlığın potensial imkanlarının qiymətləndirilməsi və onun proqnozlaşdırılması üçün sahibkarlığın nominal və real subyektlərinin ayrılması, məncə, az əhəmiyyət kəsb etmir. Sahibkarlığın nominal subyektlərinə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququ olan hər bir şəxs aid edilir. Lakin bu cür imkandan heç də hamı istifadə edə bilmir. Sahibkarlığın real subyektinə bu fəaliyyəti həyata keçirməyə imkanı olan, hər şeydən əvvəl kapitalı olan şəxslər aid edilir. Biznes mühitini məhz onlar yaradır və inkişaf etdirir.

Ümumiyyətlə götürsək, sahibkarlığın obyektini müəyyən fəaliyyət növüdür. Lakin bu fəaliyyət növünün xarakteristik xüsusiyyəti nədən ibarətdir?

Sahibkarlıq fəaliyyətinin maddi nəticəsi müəyyən məhsul (xidmət və ya iş) növündə və buna uyğun kasıkdə ifadə olunur. Bu kəsiyin həcmi sahibkarın fəaliyyəti necə təşkil etməsindən və fəaliyyətə təsir edən uyğun amilləri nə dərəcədə nəzərə almasından asılıdır. Təşkil etmə dərəcəsi, öz növbəsində müxtəlif resursların kombinasiyasının xarakteri ilə müəyyən edilir. Bu Şumpeterə görə aşağıdakıları əhatə edir: yeni məhsulların və ya bu və ya digər məhsulun yeni keyfiyyətdə istehsalı; istehsalın təşkilinin

yeni metodlarının tətbiqi; yeni satış bazarlarının mənimsənilməsi; yeni xammal, yarımfabrikat və komplektlaşdırıcı hissələr mənbələrinin müəyyən edilməsi; yeni istehsal metodlarının tətbiqi (183, s. 169-170). Onun fikrincə, sahibkarlıq dinamik qeyri-müəyyənliklə əlaqədardır. Qeyri-müəyyənlik isə innovasiyaya arxalır. İqtisadi dəyişikliklər innovasiyadan asılıdır. Innovasiyanın reallaşdırıcısı isə innovator kimi çıxış edən sahibkardır. Əgər R. Kontelyon sahibkara vasitəçi kimi, A. Smit isə hər hansı bir kommersiya ideyasının reallaşması və mənfəət nəminə risk edən mülkiyyətçi kimi baxırdısa, Sumpeter göstərirdi ki, sahibkar kimi təkcə fiziki şəxs deyil, həm də insan qrupu, təkcə mülkiyyətçi deyil, həm də muzzdlu menecer də çıxış edə bilər. Özü də sahibkar statusu daimi deyildir – yalnız innovator rolunu oynadıqda bazar iqtisadiyyatının subyekti sahibkardır. A. Tyunen sahibkari xüsusi keyfiyyətləri olan, yəni risk edə bilən qeyri-standart qərarlar qəbul etməyi bacaran və öz hərsəkətlərinə cavab verməyi bacaran şəxs kimi görürdü. Məhz bu keyfiyyətlərə görə sahibkar planlaşdırılmayan gəlir götürməyə namizəddir. F. Nayt bu fikri inkişaf etdirərək göstərmişdir ki, sahibkar - gəliri gözlənilən və real gəlir arasındakı fərqdır. Gələcəyin qeyri-müəyyənliyinə baxmayaraq sahibkar istehsalın və satışın əsas inkişaf parametrlərini tapmaqla əlavə kommersiya effekti ala bilər.

O, sahibkarın ümumi obrazını yaradaraq onu belə təsvir edir: birinci növbədə o, hadisələrə xüsusi baxışı olan bir şəxsdir. Onun üçün bilikli olmaqdan çox məhkəm iradəlik, reallığın müəyyən anlarını ayıra bilmək və onları real şəkildə görə bilmək bacarığı daha vacibdir. İkinci, o qeyri-müəyyənliklərdən və mümkün müqavimətlərdən qorxmayaraq təbətəşinə hərəkət etməyi bacarmalıdır. Üçüncüsü, o başqa şəxslərə təsir etməyi bacarmalıdır, yəni hörmətə, nüfuza malik olmalı. təbət etməyi bacarmalıdır.

Nobel mükafatı laureatı Fridrix Fon Xayek (1899-1984) bu problemə daha başqa aspektdən baxırdı. Onun fikrincə sahibkarlığın əsas mahiyyəti yeni iqtisadi imkanları axtarıb tapmaqdan və yeni fəaliyyətdən ibarət olmağıdır.

Sahibkarlığın elmi izahına ən böyük töhfələrdən birini məşhur Amerika alimi P. Druker vermişdir.

Drukerin fikrincə müəssisə sahibkarlıq sayılır, ona görə yox ki, o, kiçikdir və ya yenidir, ona görə ki, onun fəaliyyəti nəticəsində əmələ gələn mal xüsusi xarakterə malik olaraq, bazarda böyük tələbat yaradır, subyekti ətrafında geniş istehlakçı mühiti yarada bilər.

P. Druker qeyd edir ki, sahibkarlığı heç də incəsənət və ya elmə aid **etmək** lazım deyildir, çünki, o konkret praktiki fəaliyyətdir. Əlbəttə, **sahibkarlıq** öz bilik bazasına malikdir. Ancaq, bu ona uğurlara çatmaq üçün **lazımdır**. Bununla belə bəzi müasir iqtisadçılar sahibkarlığa xüsusi vergili **istedadlılıq** kimi də baxırlar.

Onun yazdığına görə sahibkar o şəxsdir ki, o, bütün imkanlardan **maksimum** gəlir götürmək məqsədi güdür.

A. Şapiro isə yazırdı ki, bütün sahibkarlıq fəaliyyətləri aşağıdakı kimi xarakterizə olunmalıdır: 1) təşəbbüskarlıq elementi; 2) mövcud resurs və imkanlardan düzgün istifadəni optimallaşdırmaq üçün **insidə-iqtisadi** mexanizmlərin təşkili və yenidən qurulması işlərini həyata keçirmək; 3) **gözlənilən** məğlubiyətlərdə riskli hərəkət etmək üçün bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürmək.

Göründüyü kimi Şapironun sahibkarlığı belə qiymətləndirməsində iqtisadi, şəxsiyyəti və idarəetmə istiqamətlərini əks etdirən fikirləri tapmaq çətin deyildir. (116, s. 25)

Yuxarıda söylənilənlərdən belə çıxır ki, sahibkar təkrar istehsalın subyektiv faktorunu olaraq, təşəbbüskarlıq və yenilik əsasında iqtisadi məsuliyyətlərdən qorxmayaraq riskə gedir və əlavə qazanc əldə etmək üçün xüsusi şəkildə istehsal amillərini birləşdirir. Sahibkarlıq mülkiyyətçi və ya menecer tərəfindən yerinə yetirilən funksiyadır. Başqa sözlə sahibkarlıq-biznesin təşkili prosesidir, deməli, **biznesin əvvəlində** həmişə sahibkarlıq, yəni biznesin təşkili dayanır. Biznesin təşkili isə həmişə yeniliklə bağlıdır: yeni müəssisə qurduqda, yeni bazar seqmentinə çıxdıqda, yeni məhsul hazırladıqda və mənimsədikdə, yeni texnologiya və iş sistemi tətbiq etdikdə, qısamı, mülkiyyətçi və ya menecer bizneslə bağlı yeni qərar qəbul etdikdə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə **məşğul** olaraq sahibkar kimi çıxış edir. Sahibkarlığın maddiləşməsi- yenilikçi üçün artıq fasiləsiz, **daim təkrarlanan** prosesə çevrilməsi artıq biznesdir.

P. Drukerə görə biznesi xarici resursların və ələlxüs bilikləri, xarici **nəticələrə**- iqtisadi dəyərlərə çevirən proses kimi baxmaq lazımdır. Nə **nəticələr**, nə də resurslar biznesin daxilində mövcud deyildir. Nəticələr əlverişli şəraitlərdən istifadə etməkə əldə olunur. Nəticələrin əldə olunması üçün resurslar əlverişli şəraitlərdən istifadə olunmağa istiqamətlənmişdir. (86, s. 13-14).

Biznesin sonunda kommersiya sövdələşməsi, müəssisə-bazar dayanmalıdır. Hər hansı işin əvvəlində sahibkarlıq, sonunda isə qazanc əldə etmək üçün **alqı-satqı** durursa, o, biznesə çevrilir. Yalnız hər hansı işgüzar fəaliyyətin qurulmasında sahibkarlıq edən biznesmen adlandırmaq olar.

Təsərrüfatçılıq funksiyası kimi sahibkarlıq bir sıra ümumi xüsusiyyətlərə (cəhətlərə) malikdir. Bu xüsusiyyətlərə, birinci növbədə təsərrüfat subyektlərinin müstəqilliyi daxildir. Sahibkar mövcud hüquq normalarına əsaslanan bütün qərarların qəbulunda sərbəstdir. Arzusu və kapitalı olan hər bir kəs müəyyən mülkiyyət formasına əsaslanan şəxsi istehsalı təşkil etmək hüququna malikdir. Dövlət ilə sahibkarlığın və digər vətəndaş birlikləri ilə (istehlakçıların hüquqlarının qorunması, ekologiyanın mühafizəsi və s. təşkilatlar) sahibkarlığın münasibətlərinin nizama salınması cəmiyyətlə sahibkarlığın münasibətlərini tənzimləyən əsas prinsiplərdən asılıdır. Həmin prinsiplər bunlardır:

xüsusi mülkiyyətin və şəxsiyyət azadlığının toxunulmazlığının əsas dəyərlərə çevrilməsinə şərait yaradan sosial mühitin yaradılması;

“nə istehsal etməlidir? Nə satmalıdır? Nə qədər məhsul olmalıdır?” suallarının sahibkar tərəfindən müəyyən edilməsi;

- istehsal amillərinin mütləq möbillyininin təmin olunması üçün cəmiyyət tərəfindən müvafiq iqtisadi mühitin yaradılması;

- sahibkarın istədiyi bazara girmə və çıxma imkanının olması. Yəni, sahibkarın geniş diversifikasiya diapazonunun olması;

- rəqabət mübarizəsi iştirakçılarının bir-birlərinin əvvəlcədən hansı qərar qəbul edəcəyinin bilmə imkanından məhrum olması;

Göründüyü kimi, iqtisadiyyatda mütləq azadlıq yoxdur. İstənilən sahibkar bazardan və onun şərtlərlərindən asılıdır.

İqtisadi maraq prinsipi iqtisadi müstəqillik ilə sıx əlaqədardır. Gəlirlərin maksimumlaşdırılması sahibkarlıq fəaliyyətinin hərəkətverici amillərindən biridir. Məhz buna görə müəyyən bir biznes təşkil edilir və miqyası genişləndirilir. Lakin şəxsi marağı əqoizmlə qarşıdırmaq olmaz. Əmtəə istehsalının dialektikası elədir ki, təsərrüfat subyekti öz şəxsi marağını əsas götürsə də, son nəticədə onun fəaliyyəti ictimai məqsədlərin həyata keçirilməsinə yönəlir, o cəmiyyət üçün işləyir. (bu cür asılılığa hələ A. Smit də diqqət yetirmişdir).

Sahibkarlığı yeniliklərsiz - yaradıcı axtarırlarsız təsəvvür etmək mümkün deyil. Şərt rəqabət mübarizəsi şəraitində yalnız qiymətləri artırmaq və heç nəyi dəyişmədən mənfəəti artırmaq olmaz. Yalnız yüksək keyfiyyətli məhsula olan, onu daim təkmilləşdirən və aşağı istehsal xərclərinə malik olan rəqabət mübarizəsinə tab gətirə bilər. Buna görə də həmişə yeni texnologiya, xammal, satış bazarları və istehsalı təkmilləşdirmək haqqında düşünmək lazım gəlir.

Buna uyğun, şərti olaraq sahibkarlıq davranışının iki modelini ayırırlar: klassik və innovasiyalı. Klassik davranışın xarakteristik cəhəti odur ki.

sahibkar öz fəaliyyətini işgüzar təşkilatın malik olduğu resurslardan tam (maksimum) istifadəyə əsaslanmaqla təşkil edir. Resurslara istiqamətlənmiş davranış tipi həll olunan məsələləri mövcud resurslara uyğunlaşdırır və resurslardan istifadə də daha çox effektivliyi təmin edən məqsədə çatma vasitələrinə üstünlük verir, sahibkarlığı ikinci maddi resurslara deyil, imkanlara istiqamətləndirir.

Sahibkar qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün kifayət qədər resursla malik olmaya bilər. Buna görə də o, istehsalın inkişafı üçün istənilən imkanları istifadə edir. Alternativ mənbələri axtarılması üçün xarici mühit öyrənilir. Özünün malik olduğu və xarici resursları cəlb etməklə, sahibkar istehsalın inkişafının daha faydalı vasitələrinə üstünlük verir.

Sahibkarlığa xas olan xarakterik cəhətlərdən biri də praktiki olaraq daim mövcud olan sahibkar riski və məsuliyyətdir. Bu anlayışlar eyni olmasa da bir-biri ilə sıx əlaqədardır. Risk qeyri-müəyyənlik, hər şeyi qabaqcadan görməklə əlaqədardır. Ən dəqiq hesablamalar və proqnozlar vasitəsilə də qabaqcadan hər şeyi görə bilməmək amilini aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Heç də başlanılan bütün işlər sahibkar üçün müvəffəqiyyətli olmur. Məsələn, ABŞ-da yeni yaradılan firmaların, demək olar ki, yarısı öz fəaliyyətlərinin birinci ilində işgüzar əməliyyatların az gəlirliliyi üzündən bağlanır və ya iflasa uğrayır. Lakin bu da faktıdır ki, amerika milyонерlərinin 90%-i öz şəxsi biznesləri hesabına bu səviyyəyə çıxmışlar.

Məsuliyyətə gəldikdə isə, o konkret olaraq məlumdur və onu uyğun göstəricilər vasitəsilə, kifayət qədər dəqiq ifadə etmək olar. Fikrimcə, cəmiyyətə münasibətdə sahibkarlıq hüquqi və sosial məsuliyyət daşıyır.

Hüquqi məsuliyyət özündə iki vəzifəni birləşdirir.

1. Qanunlara riayət olunması vəzifəsi. Sahibkarlıq fəaliyyəti konstitusiyaya və digər qanunverici aktlara zidd olmamalıdır.

2. Bağlanmış müqavilə şərtlərinin yerinə yetirilməsi vəzifəsi. Alqı-satqı müqaviləsində olan şərtlər sahibkarla müzdlü işçi arasında bağlanmış müqavilə şərtlərindən, podrat, vasitəçi və digər müqavilələrdə olan şərtlərdən fərqlənir, lakin bu şərtlərin hamısının yerinə yetirilməsinə başlanılır.

Sosial məsuliyyət isə özündə:

- etikanın qızıl qaydasının, ədalətliyin, utilitarizmin və insan haqlarının gözlənilməsinə;

- ətraf mühitin qorunmasını, yəni qeyri-ekoloji məhsulların istehsalının dayandırılmasını;

- qadınlara, qocalara, uşaqlara və milli azlıqlara qarşı hüquq bərabərliyinin pozulmasının (ayrı-seçkiliyin) olmamasını;

- istehlakçılar, investorlar və firma əməkdaşları haqqlarının gözlənilməsini birləşdirir.

Bəzi hallarda sahibkarlığın xarakterik cəhətlərinə istehsal vasitələri üzərində mülkiyyət hüququnun mövcudluğunu da aid edirlər. Lakin sahibkar həmişə mülkiyyətçidirmi? Hələ XIX əsrdə kapital mülkiyyətçisi ilə kapital idarəedici funksiyasının ayrılması baş vermişdir. Qərarların qəbulu prosesi daha tez-tez kapital mülkiyyətçisindən kapital idarə edicisinə keçirdi. Bu ənənə səhmdar cəmiyyətlərin yaranması ilə daha da gücləndi. Fərdi müəssisələrdə, həmişə olduğu kimi, bu gün də mülkiyyətçi həm də sahibkardır. Lakin müasir cəmiyyətdə korporasiyalar üstünlük təşkil edir. Korporativ sahibkarlıq onunla xarakterizə olunur ki, təşkilat-texniki rəhbərlik mülkiyyətçidən onun səlahiyyətli nümayəndəsinə – menecerə keçir. Nəticə etibarilə sahibkar və mülkiyyətçi arasında ciddi əlaqə, bağlılıq yoxdur. Buna görə də mülkiyyət obyektlərinin mövcudluğu sahibkarlığın bir o qədər də əsas cəhəti deyildir.

Sahibkarın müasir portretinin yaradılmasında «Manber and kompani» firması, beynəlxalq inkişaf üzrə Amerika agentliyinin və ABŞ Milli elmi fondu tərəfindən işlənib hazırlanmış «sahibkar profilinin» müəyyən edilməsi üzrə beşillik layihə maraqlıdır. Bu tədqiqatın metodikası Amerika İdarəetmə Assosiasiyası tərəfindən müxtəlif ölkələrdə sahibkarlıq potensialının aşkar edilməsi üçün istifadə edilir.

Tədqiqatlar müvəffəqiyyət qazanan sahibkarın daim nümayiş etdirdikləri şəxsi xarakteristikalarını (keyfiyyətlərini) müəyyən etməyə imkan vermişdir. Bunlardan 10 ən vacibini sayaq:

- imkanların axtarılması və təşəbbüskarlıq (sahibkar yeni və həyata keçirilməmiş işgüzar imkanlardan istifadə edir; şəraiti qabaqlamaqla hərəkət edir);

- inadkarlıq və təkidlilik (məncələri aşmaq üçün dəfələrlə səy göstərməyə hazırdır; məqsədə çatmaq üçün daima strategiyada və taktikada düzəlişlər edir);

- risk etməyə hazırlıq (orta risk ilə əlaqədar situasiyaları üstün tutur; riski azaltmağın və nəticələrə nəzarət etməyin qayğısına qalır);

- səmərəliliyə və keyfiyyətə istiqamətlənmə (məhsul və xidmətləri yaxşı, tez və ucuz hazırlamaq yollarını axtarması; səmərəlilik standartlarının yaxşılaşdırılması və təkmilləşməsinə çalışır);

- məqsədyönlülük (məqsədlərin aydın müəyyən edir, uzaqgörəndir, qısa dövr üçün olan vəzifələrdə daim düzəlişlər edir);

- işgüzar münasibətlərə cəlb olunma (bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürür və işin yerinə yetirilməsi üçün şəxsi qurbanlara yol verir);

- daim məlumatlı olmağa, məsələlərdən həli olmağa can atma (müxtəlif tərəfləşlər haqqında informasiya toplayır, bunun üçün şəxsi və işgüzar əlaqələrdən istifadə edir);

- sisteməlik planlaşdırma və nəzarət (əsas və alt vəzifələri ayırmağı planlaşdırır; maliyyə göstəricilərini izləyir və qərarların qəbulu zamanı onlara əsaslanır);

- inandırmaq və əlaqələr yaratmaq bacarığı (inandırma metodlarına insanlara təsir vasitəsi kimi baxır; işgüzar və şəxsi əlaqələrdən məqsədatma vasitələri kimi istifadə edir);

- sərbəstlik və özünə inam (digər şəxslər tərəfindən idarə edilməkdən və nəzarətdən azad olmağa çalışır; müvəffəqiyyətsizliklə və ya qarşılıqlı əlaqəyə qarşılaşdıqda yalnız özünə arxalanır; özünün çətin vəzifələri yerinə yetirmək qabiliyyətinə malik olmasın inanır).

Sahibkarlıq cəmiyyətin sosial-iqtisadi həyatının mərkəzi funksiyalarından biridir və onun fəaliyyətinin hərəkətverici motivi son nəticədə gəlir əldə etmək imkanındır. Lakin bununla bərabər, əsil sahibkar birdən-birə (ani olaraq) öz tələbatlarının artırılmasını birinci növbəli vəzifə hesab etmir. Sahibkar əldə etdiyi gəlirin böyük bir hissəsini daha perspektiv, yüksək inkişaf sürətinə malik və gəlirliliyinə görə ümumilikdə iqtisadiyyatın orta göstəricilərindən yüksək olan təsərrüfat fəaliyyətlərinə istiqamətləndirir. Təşəbbüskar sahibkar, beləliklə, gələcək təsərrüfat strukturunu qabaqcadan öyrənməyə çalışan kəşfiyyatçı rolunda çıxış edir.

Sahibkarlığın baxdığımız bütün tərəfləri bir-biri ilə sıx əlaqədədir və eyni zamanda fəaliyyət göstərilir. Bu fəaliyyətin sosial özünəməxsusluğu onun xarakteri və mütəşəkkillik dərəcəsi ilə müəyyən olunur.

İnkişaf dərəcəsinə görə sahibkarlıq mütəşəkkil və ya qeyri-mütəşəkkil ola bilər. Sahibkarlığın mütəşəkkilliyini xarakterizə edən cəhətlərdən biri onun təşkili üsuludur. O, kortəbii və təşkilatlanmış ola bilər. Kortəbii sahibkarlıq dövlət tərəfindən tənzimləmə mexanizmi olmadığına inkişaf edir və sahibkarlığın inkişafının ilk dövrləri üçün xasdır, yalnız müəyyən dərəcədə sonrakı dövrlərdə də mövcud ola bilər. Bəzən qeyri-təşkilatçılıq, nizamsızlıq sahibkarlığın xarakterik cəhətlərindən biri hesab edirlər. Lakin sahibkarlıq mütləq müəyyən formada təşkil edilməlidir və bunsuz o, müvəffəqiyyətlə inkişaf edə bilməz. Məhz sahibkarlığın inkişaf səviyyəsinə görə bazar münasibətlərinin formalaşması barədə fikir söyləmək olar.

Sahibkarlığın mütəşəkkilini. xarakterizə edən cəhətlərə onun qanunvericiliyə uyğunluğu da aiddir. Əgər sahibkarlıq fəaliyyəti dövlətə müəyyən etdiyi hüquq normalarına uyğun həyata keçirilirsə, o, qanun-uğundur. Qərbi ölkələrində sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında xüsusi qanun-vericilik yoxdur. O, konstitusiyaya, mülki-inzibati, səhmdar cəmiyyət və digər təsərrüfat təşkilatlarının yaradılması və fəaliyyətini rəqlamentləşdirən bir sıra hüquqi aktlarla tənzimlənir. Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar bir sıra Şərqi Avropa ölkələri sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafına təkən vermək və onun qarşısında duran sədləri aradan qaldırmaq üçün sahibkarlıq fəaliyyəti ilə bağlı xüsusi qanunvericilik aktı qəbul etmişlər. Respublikamızda qəbul edilmiş «Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında» qərarı da məhz bu qəbildəndir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə inkişaf etməsi üçün hər şeydən əvvəl müvafiq sosial-iqtisadi mühit formalaşmalıdır. Aynı-ayrı ölkələrin spesifikasına baxmayaraq bu mühitin yaradılmasına aşağıdakılar aiddir:

1. Dövlətin sahibkarlığın müdafiəsinə yönəldilmiş stabil iqtisadi və sosial siyasəti;
2. Yeni müəssisələrin yaradılması və ya onların genişləndirilməsinə hərəkətverici stimullar yaradan güzəştli vergi sistemi;
3. Sahibkarlığı müdafiə edən mükəmməl infrastrukturun mövcudluğu (dövlət və xüsusi biznes hesabına maliyyələşdirilən innovasiya və təbii mərkəzlərin, yeni fəaliyyətə başlayan sahibkarlara maliyyə köməyi edən ixtisaslaşmış firmaların – yəni biznes «institurlarının»; idarəetmə, marketing və reklam məsələləri üzrə məsləhətçi mərkəzlərin; sahibkarlığın hazırlığı kurslarının və məktəblərinin mövcudluğu);
4. İntellektual səviyyəni müdafiə edən effektiv sistemin mövcudluğu;
5. Dövlət orqanları tərəfindən təsərrüfat fəaliyyətinin tənzimlənməsi prosesinin kifayət qədər bürokratiyadan azad edilməsi.

Sahibkarlığın inkişafına psixoloji amillər də təsir göstərir. Təhlil göstərir ki, insanların çox az hissəsi öz xoşu ilə sahibkar olurlar. Sahibkarların əsas kütləsi marginal təbəqədən çıxır. Marginallar – cəmiyyətdə formalaşmış ümumi həyat tərzi və standartları, əxlaq və davranış prinsiplərindən, qayda və normalarından kənar qalmış, həyatın dibinə düşmüş təbəqə kimi tanınır.

Sahibkarlığın inkişaf tarixi göstərir ki, anadangəlmə öz daxili səsinin çağırışı ilə sahibkarlıqla məşğul olanlar, bütünlüklə sahibkarların cüzi hissəsini təşkil edir. Sahibkarların əksəriyyəti isə ehtiyacda yaşayan. daimi yaşamaq uğrunda mübarizə aparan marginal təbəqənin içərisindən təbii

əçim nəticəsində üzə çıxır. Təsadüfi deyildir ki, centlmen adlandırılan İngilis zadəganlarının kiçik oğullarına valideyn var-dövlətdən heç nə **çirpa**madığına görə ya sahibkarlıqla, ya dəniz quldurluğu, ya da Amerika **çirpa**ğalarının mənimlənməsi ilə məşğul olurdular. ABS cəmiyyətində **sahibkarlıq** ruhunun güclü olmasının əsasını elə bu ölkənin bütünlüklə **gəlmə**lərdən, passionarlığı güclü olan marginalardan əmələ gəlməsi təşkil **edir**. Yəhudilərin əksər ölkələrin, türklərin AFR-in, çinli və kubağların ABS-in, Şimali Afrika ölkələrindən çıxanların Fransanın, pakistanlıların İngiltərənin, azərbaycanlıların Rusiya və digər MDB ölkələrinin biznes sferasında əhəmiyyətli rol oynaması da onların bu ölkələrdə marginal təbəqəyə aid psixologiyaya daşıyıcıları olmalarıdır. Adətən gəlmələr yerli adət-ənənələri, davranış normalarını bilmədiklərinə görə onları asanlıqla pozmağı bacarırlar. Onlar hökumət, ordu, mədəniyyət və təhsil sistemində yer tapa bilmədiklərinə görə kiçik biznesə qurşanma ehtiyacında qalır və etnik sahibkarlığı inkişaf etdirirlər.

Hər bir cəmiyyət az və ya çox normalar və ənənələr sistemi üzərində qurulur. Sahibkarlar da bu normaları, adət və ənənələri pozmağı, tapdayıb keçməyə cəsarətli olan adamlardan çıxır. Yəni, adətən hakim adət və ənənələrdən xəbəri olmayan və ya onlarla əlaqəsi olmayan «özgələr» və ya «dikbaşlar» sahibkarlar kimi çıxış edirlər. Bu sahibkarlar tipinə aid olanlar eqoistlərdir. Onlar öz ideyalarına qulluq edirlər və bunu öz daxili borcları hesab edirlər.

Sahibkar yerli cəmiyyətlə az əlaqə saxlayır, normal və kübar həyat tərzinə uyğunlaşmır. Ziyalının savada ehtiyacı olan kimi, sahibkarın da xırda alverçi keyfiyyətlərinə ehtiyacı var. Uğurlu sahibkar əvvəlkilər üçün yeni rəqibdir. İnnovatorlar marqinal hesab edilirlər və cəmiyyətdəki normalara riayət etmirlər. Nəticədə sosial mühitdə dərin kök salmamış insanlara sahibkarlıqla məşğul olmaq daha asan olur. Marqinallıq sahibkarın şəxsi xarakteristikası kimi deyil, sosial strukturun xarakteri kimi çıxış edir.

Marqinallıq sahibkarları müxtəlif informasiya mənbələrinə və potensial alıcılara yiyələndirən əlaqələrin xarakteridir. Sahibkarlıq, öz növbəsində marginal statusuna yiyələnənlər üçün sosial inkişafa şərait yaradır.

Uğurlar yeni məyusluqlar da gətirir. Digər harmonik subyektlərdən fərqli olaraq yüksək maddi imkanlara nail olmuş sahibkar sosial münasibətlərdən təcrid olunaraq marqinala çevrilir və sosial strukturlar tərəfindən «didilmələrə» məruz qalır.

Ənənəvi cəmiyyətlərdə sahibkarlıq heç vaxt sərbəst məşğuliyyətə aid edilmirdi, əksinə, sosial təbəqənin aşağı pillələrinə aid edilirdi. Məşğuliyyət sahəsi olaraq insanlar nüfuzdan fərqli olaraq, digər səbəblər üzündən və əsasən də ehtiyac üzündən seçirlər.

Çağdaş dövrdə Azərbaycan gerçəkliyi göstərir ki, kiçik sahibkarlıqla əsasən marqinal təbəqəyə aid olan işsizlər, qaçqınlar və məcburi köçkünlər məşğuldurlar. Əlbəttə, ölkədə marqinal təbəqənin çox olması mənfəli haldır. Lakin bu təbəqədə sahibkarlıq ruhunun yüksəkliyi, dayanatlıyın və yenilikçiliyin güclü olması sahibkarlığın inkişaf etdirilməsində, iqtisadi böhranın qarşısının alınmasına zəmindir.

Kiçik sahibkarlığın artması iqtisadi böhranın təzahürü, nəticəsi kimi çıxış edir. Sabit iqtisadi artım şəraitində iqtisadiyyatda əsas sözü iri kapitala arxalanan korporasiyalar, maliyyə-sənaye qrupları, holdinqlər, TMK-lar deyir. Deməli, hal-hazırda iqtisadiyyatda əsas məsələ kimi kiçik biznesdə formalaşmış kapitalın tərəküzləşməsi əsasında iri sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi və marqinalığa söykənmiş sahibkarlıq ruhunun, aktivliyinin və təvəzülkarlığının iri biznesə keçirilməsidir.

Azərbaycanlıların qazanc dalınca digər ölkələrə gətməsində də müsbət rüşeymləri görmək lazımdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, miqrasiyaya meyllilik daha qətiyyətli və riskdən çəkinməyən insanlarda olur. Azla qane olanlar heç miqrasiya haqqında düşünmürlər də. Onlar digər ölkələrdə marqinal təbəqəyə aid olaraq öz kəskin potensialının reallaşmasını sahibkarlıqda görürlər: yeni istehsalat mədəniyyəti, ixtisas texnologiyası və sahibkarlıq sənəti qazanıb Azərbaycana gətirirlər və gətirəcəklər. Digər tərəfdən, elə bu ölkələrdə gələcək Azərbaycan transmilli kapitalının əsasını qoyurlar (artıq çoxlu sayda azərbaycanlılar Rusiyada, Türkiyədə, Slovakiyada, Ukraynada uğurla iri sahibkarlıqla məşğul olurlar). Özü də fərqi yoxdur Azərbaycanın gələcək transmilli kapitalı harada yaranır: öz vətənimizdə, ya da başqa ölkədə. Ənəmlisi odur ki, transmilli kapitalın içərisində azərbaycanlıların və Azərbaycanın payı olsun. Bu ölkəmizin geostrateji maraqlarının qorunması, vətənimizin ümdə problemlərinin (Qarabağ və s.) həll olunması baxımından da sərfəlidir.

Sahibkar öz funksiyalarını uğurla yerinə yetirmək üçün aşağıdakı funksiyalara malik olmalıdır:

- standart və əlverişli qeyri-standart vəziyyətlərdə yenilikçi qərarlar qəbul etmə bacarığı;
- sahibkar gəliri naminə yeni istehsalat və kommersiya ideyalarını müəyyənləşdirmək və perspektivliyini qiymətləndirmək bacarığı;

- əlavə mənfəət qazanmaq baxımından bazar konyunkturunun qiymətləndirilməsi bacarığı;

- risk etmə bacarığı;

- bazar konyunkturunu baxımından informasiyaların təhlili və düzgün

nəticələrin çıxarılması bacarığı.

Göstərilən keyfiyyətlər sahibkar tərəfindən fasiləsiz olaraq həyata keçirilən funksiyalarda öz əksini tapır:

a) alıcıların tələbatlarının və alıcılıq qabiliyyətinin öyrənilməsi;

b) məmulatların parametrlərinin, istehsal növlünün, əmtələlərin

istehsal həcmiminin, satış bazarlarının və məhsulun hərəkət kanallarının müəyyənləşdirilməsi;

c) nəzərdə tutulmuş istehsal programına lazım olan xammal resurslarının ucuz bazarlarının aşkara çıxarılması;

d) istehsalın mükəmməl texnoloji sxeminin və onun daim yeniləşməsi mənbələrinin seçilməsi;

e) satışı nəzərdə tutulan məhsullar istehsalının təşkili və idarə edilməsi.

Respublikamızda müasir sahibkarlıq sistemini dövlətin geniş köməyiylə formalaşdırmaq lazımdır. Nəinki iqtisadi təşəbbüsün dövlət tərəfindən məhdudlaşdırılması hallarını aradan qaldırmaq, həm də sahibkarlığın təşkili dövlət köməyi mühitini formalaşdırmaq lazımdır. Sahibkarlığı inkişaf etdirməyin strategiyası respublikanın tarixi, milli xüsusiyyətlərinə, sosial-iqtisadi və intellektual inkişaf meyillərinə əsaslanmalıdır. Çevik sahibkarlıq quruluşunun formalaşması özündə kiçik, orta və iri sahibkarlığı əlaqələndirən iqtisadiyyatı Respublika əhalisinin tələbatlarına və dünya təsərrüfatının rəqabətli şəraitinə uyğunlaşdırılmasına güclü təsir göstərə bilər. Özü də bu sistemdə əsas sözü özəl və özəl-dövlət tipli iri sahibkarlıq strukturları oynamaqlıdır.

1. 2. İri sahibkarlıq strukturlarının iqtisadi mahiyyəti

Çağdaş postindustrial dövr qeyri-müəyyənləşmə, konkret qanunauyğunluqların olmaması və qloballaşma ilə xarakterikdir. Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərin sürətlə yayılması və beynəlmilləşmə ayrı-ayrı ölkələri, onların sosial, iqtisadi və ekoloji vəziyyətini bir-birinə yaxınlaşdırır. Artıq insan hüquqları, demokratikləşmə, liberallaşma, ekoloji tarazlıq və sosial ədalət qloballaşma nəticəsində ümumbəşəri dəyərlərə çevrilmişdir. Bu da insanın inkişafına, onun iqtisadi, sosial və siyasi

ideyalarının reallaşdırılmasına geniş imkanlar açır. Qloballaşma sıx şəkildə iri sahibkarlıq strukturlarının – nəhəng korporasiyaların fəaliyyətindən asılıdır. Məhz onlar qloballaşmanın lokomotivləri rolunu oynayır. Kiçik sahibkarlıq strukturları həmişə iqtisadi böhran nəticəsində artır. Sabit iqtisadi artım dövründə isə önəmli yeri iri işgüzar təşkilatlar tutur. İndi dünya iqtisadiyyatının əsasını korporativ sektor təşkil edir. Təkcə, 500 transmilli korporasiyanın payına dünyada istehsal olunan məcmu məhsulun təxminən 22 trln. dolları və ya 62% düşür. Bu şirkətlər transmilli kapitalın 35, 6 trln. dollarına nəzarət edir, onlarda 85 mln. nəfər işçi çalışır və illik mənfəətləri 810 mlrd. dollara bərabərdir.

İri korporasiyalar və onların birlikləri, hər şeydən əvvəl texnoloji tərəqqini, iqtisadi artımı və əhalinin sosial müdafiəsini təmin edir. İqtisadiyyatın elmi-tutumlu, infrastruktur və hasilat sahələrində onların mövqeləri daha yüksəkdir.

Əlbəttə, fərdi sahibkarlıq sektoru, maddul işçilər və həmkarlar ittifaqı, istehlakçılar və onların birlikləri, dövlətin iqtisadiyyatı tənzimləyən institutları bazar təsərrüfatının səmərəli fəaliyyət göstərməsinin vacib elementləridir. Lakin bazar təsərrüfatının əsas dayağını səhmdar cəmiyyətlər, banklar, birjalar, maliyyə-sənaye qrupları və buna oxşar digər inteqrasiyalaşmış biznes-qruplar təşkil edir. Məhz buna görə, indiki dövrdə Azərbaycanada aparılan iqtisadi islahatlar, birinci növbədə dünya bazarında rəqabətqabiliyyətli olan iri korporativ sektorun genişlənməsinə yönəltməlidir. İri sahibkarlıq strukturlarının iqtisadiyyatda hegemon mövqe tutmasını tamamilə təbii hal kimi qəbul etmək lazımdır, çünki, sahibkarlığın xırdaadən kiçik formaya, kiçikdən isə iri formaya keçməsi qanunauyğunluq kimi ortaya çıxır.

Kainatda və bəşəriyyətdə hər bir şeyin inkişafı və təkmilləşməsinin əksi fiziki, aqlı və ya iradə cəhətdən güclənməkdə, möhkəmlənməkdə və genişlənməkdə tapır. Fəaliyyətdə olan hər bir sistemin iriləşməsi, əhatə və təsir dairəsini genişləndirməsi – təkamülü izah edən zəruri prosesdir. Əks halda o, ölmə, sönməyə məhkumdur.

İqtisadi sistem təbiətin ayrılmaz hissəsi olduğundan təbiətdə mövcud olan proseslər, obyektiv qanunlar və qanunauyğunluqlar iqtisadiyyatda da hökm sürür. Təbiətdə olduğu kimi, iqtisadiyyatda da bir yandan xaos, digər yandan nizam, bir yanda latariallıq, digər yanda iyerarxiya mövcuddur. Canlı aləmdə hər bir heyvan öz əhatə dairəsini təbii yolla nişanladığı və böyüdükcə bu dairəni genişləndirdiyi kimi sahibkar da iqtisadi sistemdə daima öz fəaliyyətini genişləndirməklə məşğuldur. Bu hal özünü qoruma instinktindən irəli gəlir. Təbii seçim nəticəsində zəif heyvan güclünün yemi

olduğu kimi, öz fəaliyyət diapazonunu genişləndirməyən, azla qane olan işgüzar təşkilat da iri işgüzar təşkilatın yemini çevrilir.

Müəssisə bir gün 1 manat, ikinci gün 2 manat qazanırsa, hökmən növbəti gün 3 manat qazanmağa çalışmalıdır, əks halda o iflasa uğraya və da başqa müəssisə tərəfindən udula bilər. Bu proses istehsalın və kapitalın tərəküzləşməsinə xarakterizə edir.

Bazarın tərəküzləşməsi – bazarda bir və bir neçə işgüzar təşkilatın pay dərəcəsini müəyyən edir, yəni tərəküzləşmə sürətlə istehsalı və kapitalı bir əldə cəmləşdirir. Tərəküzləşmə nəticəsində işgüzar təşkilatların iriləşməsi və onların iqtisadiyyatda xüsusi çəkisinin artması baş verir.

Bazarın tərəküzləşməsi Herfindel indeksi ilə ölçülür. Herfindel indeksi hər müəssisənin bazar payı faizinin kvadratlarının cəmlənməsi yolu ilə hesablanır. n qədər rəqib müəssisələri olan sahə üçün bunun aşağıdakı təsviri vardır:

$$H = P_1^2 + P_2^2 + P_n^2, \quad (1.1)$$

Burada P_k – faizlə k müəssisəsinin bazar payıdır; $k = 1 - n$.

Bazarın tərəküzləşməsi artdıqca Herfindel indeksi də yüksəlir və inhisarçı müəssisə üçün maksimal rəqəm 10. 000-dir. 50 bərabər hüquqlu firması olan sahədə $H=200$, bazarı 10 müəssisə bölürsə, onda $H=1000$ və bazarda 5 firma rəqabət aparırsa Herfindel indeksi 2000-ə bərabərdir.

İri işgüzar təşkilatın formalaşması, bank və sənaye kapitalının birləşməsi nəticəsində sahibkar aşağıdakı məqsədlərə nail olur.

- 1) kapital və istehsal miqyasının artması nəticəsində qənaət;
- 2) rəqabət üstünlüyünün əldə olunması;
- 3) yeni satış bazarlarına çıxış, ticarət və investisiya sədlərinin aradan götürülməsi;
- 4) yeni material, maliyyə, əmək, texnoloji, informasiya və təşkilati resurs mənbələrinə çıxış;
- 5) riskin aşağı salınması.

İşgüzar təşkilat genişləndikcə, istehsal texnologiyalarını və təşkilat-daxili metodları dəyişdirməklə iri istehsalın üstünlüklərini reallaşdırır. Texnologiyada, əməyin təşkilində və menecment sisteminə dəyişikliklərin aparılması, yeniliklərin tətbiqi və modernləşdirmə miqyasla görə qənaət effektini maddiləşdirir.

Miqyas effekti onunla şərtlənir ki, istehsal genişləndikcə istehsal xərclərinin əksər növləri: xüsusən əmək məsrəfləri; sabit xərclər – əsas kapitalın yaradılması və istifadə edilməsi ilə əlaqədar olan məsrəflər istehsalın ölçüsündən az artır, buna görə də məhsul vahidinə həmin

məsrəflərin xüsusi kəmiyyəti azalır. Bu hal ümumi xarakter daşıyır və ev təsərrüfatında, sənayenin və xidmət sahələrinin bütün sahələrində mövcuddur.

İxtisaslaşma və istehsal korporasiyası miqyas effektinin əsas mənbələrindəndir. Əgər kiçik müəssisədə mühasibat funksiyasına sahibkar yalnız bir saat vaxt ayıra bilirsə, nisbətən orta müəssisə müzdü sayda mühasib cəlb edir, iri müəssisə isə ayrıca mühasibat funksiyasını yerinə yetirmək üçün şöbə yaradır. Deməli, ixtisaslaşma və istehsal funksiyasının yerinə yetirilməsinə çəkilən vaxta qənaət edir və işin keyfiyyətini yüksəldir.

Miqyas effektinin digər mənbəyi kimi texnika və texnologiya çıxış edir. Elmi tutumlu texnologiyadan yalnız iri və nəhəng müəssisə səmərəli istifadə edə bilər. İri müəssisə məişət və avadanlıqdan bir deyil, bir neçə növbə istifadə edərək iqtisadi üstünlük əldə edir. Hər məşin və avadanlığın fərdi gücündən istifadə əmsalı kiçik müəssisəyə nisbətən iri müəssisədə həmişə yüksək olur. İri müəssisə güclü məşin və avadanlıqdan istifadə etməyə qadir olur.

İri işgüzar təşkilatlarda bina və qurğuların tikilməsinə də xüsusi məsrəflər azalır, çünki binaların ölçüsü artdıqda, onların dəyəri sahəyə və həcma nisbətən az dərəcədə artır. Deməli, işgüzar təşkilat artdıqca, hər məhsul vahidinə qoyulan sərmayə azalır.

Müəssisə irilədikcə xidmətdə ixtisaslaşma miqdarı dəyişməz qalır və ya cüzi artır. Eyni zamanda, əmək məhsuldarlığı artır. «Əsas fondların amortizasiyası» və «Əmək haqqı» maddələri üzrə məsrəflərin azalması hesabına məhsuldan maye dəyərini aşağı düşür.

Bir qayda olaraq, məşin və avadanlığın fərdi gücünün artırılması onun texniki xarakteristikasını da yaxşılaşdırır və bununla əlaqədar olaraq xammal və materiallar daha qənaətlə istifadə olunur. Bundan başqa, iri müəssisələrdə istehsal tullantılarından səmərəli istifadə etmək üçün imkanlar daha çoxdur.

İstehsal miqyasının dəyişməsinin zərərli mənbələri də vardır. Müəssisə irilədikcə onun menecmenti daha çox iyerarxik metodlardan asılı olur. İdarəetmədə əlavə pillələrin əmələ gəlməsi işgüzar qərarların qəbulu üçün lazım olan informasiyanın alınmasını çətinləşdirir və onun dəyərini artırır. Şəxsi təşəbbüs göstərmə stimulları zəifləyir. Rəhbərə qarşı qoyulan tələblər çoxalır və ayrı-ayrı şöbə və bölmələrin lokal qrup maraqlarına sۆykənərək fəaliyyət göstərmə riskini artırır. Lakin, müasir menecmentin nəzəriyyə və praktikası bu cür zərərli effektlərin qarşısını almağını və zəiflədilməsinə üzə çıxarmışdır.

Buna müəssisələrin optimal ölçüsünün və idarəçilik diapazonunun müəyyənləşdirilməsi, idarəetmənin divizional və çoxnövlü təşkilatı quruluşlarından və «mənfəət mərkəzlərindən» istifadə aiddir.

İstehsal və menecment sahəsində yeni bilikləri qavrama bacarığından firmanın rəqəbat qabiliyyətliliyi və səriştəsinin yüksəlməsi asılıdır. İnformasiyanı tez təhlil edib, düzgün nəticə çıxaran təsərrüfat subyektinin rəqəbat üstünlüyü yüksək olur. Yeni biliklər təkcə firmanın daxili potensialı hesabına deyil, həm də xarici mühitindən əldə etmək mümkündür.

Müasir dövrdə rəqəbat üstünlüyünü artırmaq üçün iri müəssisələr inteqrasiya olunmuş biznes strukturlar təsis edir, yerli və xarici firmalarla kooperasiya əlaqələri qurur, geniş şəkildə filial və nümayəndəliklər yaradırlar.

ABŞ-in «Caterpillar» məşinqayırma şirkətinin direktorlar şurasının sədri D. Toytso görə, «... bizə əsas rəqib olan Yaponiyanın «Komatsu» şirkətinə qarşı rəqəbat mübarizəsində qalib gəlməyə istehsal etdiyimiz məşin və dizel mühərriklərinə bütün dünyada xidmət göstərən 186 müstəqil dilerlərlə sıx tərəfdaşlıq münasibətlərinin olması imlan verir. Özü də dillərlər ayrı-ayrı bazarlar üzrə informasiya mənbələri kimi çıxış edirlər. Dilerlər biznesimizin demək olar ki, hər aspektində, o cümlədən məhsulun layihələndirilməsindən başlayaraq onun yayılmasına və ehtiyat hissələri ilə təmin olunmasına qədər iştirak edirlər» (145, s. 234).

Bilik və təcrübələrini artırmaq üçün firmalar bəzi vaxt rəqiblərlə də sıx qarşılıqlı faydalı kommersiya və təşkilatı əlaqələr qururlar.

Klassik qaydaya görə rəqib şirkətin udulması rəqəbat üstünlüyünün əldə olunmasının əsas vasitəsidir. Amma onlarla normal tərəfdaş əlaqələrinin qurulması əvvəllər NONSENS kimi qəbul edilərsə də, indi normal qarşılanır. Bunun üçün rəqiblər formal və qeyri-formal strateji alyanslar qururlar.

Rəqiblə strateji əməkdaşlıq, əksər hallarda müdafiə xarakteri daşıyır. Lakin, strateji alyans hücum ruhunda da yarana bilər. Məsələn, Yaponiyanın «Mitsubishi Motors» və Cənub Koreyanın «Hyundai Motors» şirkətləri tərəfindən ucuz avtomobil modellərinin istehsalı və satışı üzrə bağlanmış müqavilənin əsas səbəbi digər rəqiblər tərəfindən belə müqavilənin bağlanmasının qarşısını almaq olmuşdur.

Yeni satış bazarlarına çıxış məsələsinə də iri müəssisə kiçik biznes strukturlarına nisbətən asanlıqla həll edir. Belə ki:

Potensial alıcıları artıq müsbət imicə malik, adlı-sanlı ingüzar təşkilatın brendi, ticarət nişanı daha çox cəlb edir. Digər tərəfdən, iri kor-

porasiya bahalı marketing-reklam, təbliğat və satışın stimullaşdırılmasını həyata keçirə bilər. İndi məhz bu yolla iri şirkət yeni satış bazarına çıxışı həll edir. O, məhsul satışında özünün satış nümayəndəliklərinin, filiallarının, övldə şirkətlərinin və ticarət agentliklərinin imkanlarından geniş istifadə edir.

İri və nəhəng işgüzar təşkilatlar özlərinin maliyyə, təşkilati və intellektual potensialını innovasiya prosesinin sürətləndirilməsində və deməli, yeni məhsulun işlənməsində, mənimənilməsində və satış bazarına çıxarılmasında uğurla istifadə edirlər. Çox zaman iri müəssisə üçün yeni satış bazarlarına çıxma işində digər və ələlxüs, kiçik müəssisələrin imkanlarından bəhrələnmək üçün onlara fransiza və lisenziya müqaviləsi yolu ilə öz ticarət nişanlarından istifadəni və məhsul istehsalı texnologiyasını verirlər.

Yeni resurs mənbələri əldə etmək üçün iri şirkətlər inteqrasiyanın müxtəlif vasitələrindən istifadə etməyə qadirdirlər. Təcrübədə şirkətlər yeni məhsul mənbələri əldə etmək məqsədilə müştərək müəssisələr və konsorsiumlar yaradır, səhmlərin çarpaz mübadiləsini aparır və xammal sağıcılarını özlərinə qovuşdururlar.

İnteqrasiyalanmış sahibkar strukturlarının yaradılması zərərli işləmə riskini də aşağı salır. Bu fəaliyyətin diversifikasiyası və sinerjiyə effekti nəticəsində baş verir.

Məlumdur ki, risk və müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. İşgüzar adam yadda saxlamalıdır ki, müflisləşmə onu daima «kəlgə» kimi izləyir. İflas qorxusu onların «aktyor» və «idmançı» kimi formada qalmalarını şərtləndirir. Obrazlı ifadə ilə desək: «canavar sürünün zəif və xəstə qoyununu apardığı kimi» müflisləşmə də biznes fəaliyyətində ən zəif və xəstə təsərrüfat subyektlərini oyundan kənar vəziyyətə salır. Dövrüyyəsi əz olan kiçik müəssisələr iri müəssisələrə nisbətən müflisləşməyə daha çox meyilli olurlar.

Diversifikasiya olunmuş iri şirkət, eyni zamanda çoxlu sayda işlərlə və bazar seqmentlərində məşğul olduğuna görə onun zərərli işləmə ehtimalı az olur. Fəaliyyətinin nəticəsi bir məhsuldan və bazar seqmentində iştirak edən kiçik müəssisə bazar konyunkturundan tamamilə asılıdır və tələb azalarsa, o tamamilə müflisləşə bilər. Əksinə, çeşidli məhsul istehsal edən iri müəssisəyə bir məhsula tələbin azalması cüzi zərər vurur. İri müəssisəyə bir məhsul istehsalından və bazardan başqa məhsul istehsalına və bazara keçmə imkanı genişdir. Onun üçün əlavə investisiya cəlb etmək üçün bazara yeni səhm zərfləri buraxmaq və ya təminatlı uzun müddətli

kredit almaq problem yaratmır. Kredit institutlarının özləri nəhəng və ədofuzlu şirkətlərə borc verməkdən qürur duyurlar. Kiçik və xırda müəssisənin hətta qısa müddətli təminatlı kredit almaq üçün girova qoymağa əmlakı olmur.

İri işgüzar təşkilatlar makrostrukturlar kimi çıxış edərək aparılan iqtisadi islahatlara qulluq etməlidir. İslahatların uğurla aparılması külli miqdarda maliyyə, əmək, texnoloji və informasiya resursları tələb edir. İlk növbədə potensial investorlar olan ölkə vətəndaşlarının əmanətləri, hüquqi şəxslərin və diasporanın sərbəst pul vəsaitləri istehsalə cəlb edilməlidir.

Fikrimizcə, qoyulan məsələnin öhdəsində yeni təməllər üzrə qurulmuş özəl və özəl-dövlət inteqrasiya olunmuş MSQ-lar: strateji alyanslar, konsernlər, trastlar, konsorsiumlar, sindikatlər və bu kimi digər könlüllü müqavilə birlikləri gələ bilər. Makrostrukturlar istehsal amillərinin birbaşa təmasda olduqları ilkin həlqə ilə cəmiyyət arasında «ötürücü» mexanizm rolunu oynayır.

İnteqrasiyalanmış sahibkarlıq qrupu kimi birgə fəaliyyətləri bazar müqavilələri çərçivəsindən kənar çıxan müəssisələrin müxtəlif birləşmələri başa düşülməlidir. Korporasiyalararası inteqrasiyanın sərt (konsern, trast və s.) və yumşaq (assosiasiya, strateji alyans, pul və s.) formaları vardır.

Elmitutumlu sahələrdə normal rəqabətin olması üçün iki və üç şirkətin fəaliyyət göstərməsi kifayətdir. Onlarla istehsalçının opponent olması Elmi-axtarış və təcrübə konstruktör işlərinə (EATKİ) çəkilən xərclərin iri həcmdə təkrarlanmasına gətirib çıxardır.

Zənnimizcə, dövlət tərəfindən kiçik biznes və fərdi sahibkarlıq onlar üçün təbii sayılan sahələrdə: pərakəndə ticarətdə, məişət xidmətində, xalq istehlakı mallarının istehsalında və digər sahələrdə həvəsləndirilməlidir.

Xarici iqtisadi əlaqələrin liberallaşması şəraitində iri kapitalın və istehsalın xırda hissələrə bölünməsi qeyri-rasionaldır. Çünki, xırda hissələrə bölünmüş müəssisənin rəqabət və ixrac qabiliyyətli məhsul istehsal etməsi beynəlxalq təcrübəyə ziddir. Təəssüf ki, bizdə özəl-ləşdirmədə institusional dəyişikliklərin beynəlxalq aspektləri əz nəzərə alınmışdır. Əksinə, hal-hazırda beynəlxalq ələmdə rəqabət mübarizəsində keyfiyyət sıçrayışı etmək üçün avrokosmik, avtomobil və hasilat sənayesində yeni qovuşmalar və udulmalar baş vermişdir.

İqtisadiyyatın hər sahəsində fərdi-aile sahibkarlığına rəvac verərək əz rəqabət modelinə üstünlük vermə utraliberal utopiyadan başqa bir şey deyildir və XXI əsrin əvvəllərinin aşağıdakı reallıqları ilə ziddiyyət təşkil edir.

1. Dünya iqtisadiyyatının əsas təsərrüfat subyektləri kimi transmilli korporasiyalar, inteqrasiyalaşmış makrostrukturlar, maliyyə-sənaye qrupları, iri banklar və institusional investitorlar çıxış edir.

2. İşgüzar təşkilatın mülkiyyətçiləri, menecerləri və əməkdaşları arasında münasibətləri bazar deyil, əmək və mülki qanunvericilik tənzimləyir.

3. İnkişaf etmiş ölkələrdə əmtəə, kapital, işçi qüvvəsi və təbii resurslar bazarın anonimlik deyil, aşkarlıq və nizamlılığını xarakterizə edir.

4. Dövlətin nisbətən müstəqil səviyyələri yaranmış və beynəlxalq, regional təşkilatların və inteqrasiyalaşmış korporasiyaların rolu ciddi şəkildə artmışdır. İndi vahid valyuta-maliyyə sistemi olan dünya təsərrüfatı yaranmışdır və dövlət özünün təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətini tam şəkildə nəzarətdə saxlaya bilmir.

5. Dünyada xaotik şəkildə əmək bölgüsü baş vermiş və ölkələr üç qrupa bölünmüşdür: yüksək texnologiyalara malik dövlətlər; xammal istehsal edən dövlətlər və hazır məhsulları istehlak edən dövlətlər.

6. İctimai istehsalın səmərəliliyi və dinamikliyi sosial təminat sistemi, ictimai məhsulların istehsalı, vətəndaşlar və iqtisadi subyektlərin hüquqlarının qorunması ilə təmin olunur.

7. Elmi-texniki biliklər və informasiya qeyri-məhdud resursa çevrilərək iqtisadi inkişafın əsas amili olmuşdur.

Müasir iqtisadiyyat dörd səviyyəli «insan-müəssisə-müəssisələr birliyi-dövlət» modeli ilə izah edilir. Modelin I və IV həlqələri demokratik sistemlə əlaqələndirilir. İqtisadiyyatın idarə edilməsinin əsas həlqəsi kimi inteqrasiyalaşmış müəssisələr birliyi çıxış edir, çünki, bazar vahid texnoloji prosesin ayrı-ayrı funksiyalarını yerinə yetirən müəssisələr arasında sabit və qarşılıqlı faydalı əlaqələr yarada bilmir. Buna görə uzunmüddətli müqavilə və əmək əlaqələrinin olması zəruridir. Lakin iri sahibkarlıq strukturunun yaradılması problemi həll etmir. Maliyyə-istehsal fəaliyyətinin etibarlılığı və çevikliyi baxımından inteqrasiyalaşmış biznes qrup holding kimi təşkil olunmalıdır: ana şirkət strateji-maliyyə-əmlak, elmi-axtariş və təcrübə-konstruktor işlərinin aparılması, marketinq siyasətinin müəyyənləşdirilməsi və ümumi koordinasiya, övlad şirkətlər isə operativ-istehsal məsələləri ilə məşğul olmalıdırlar.

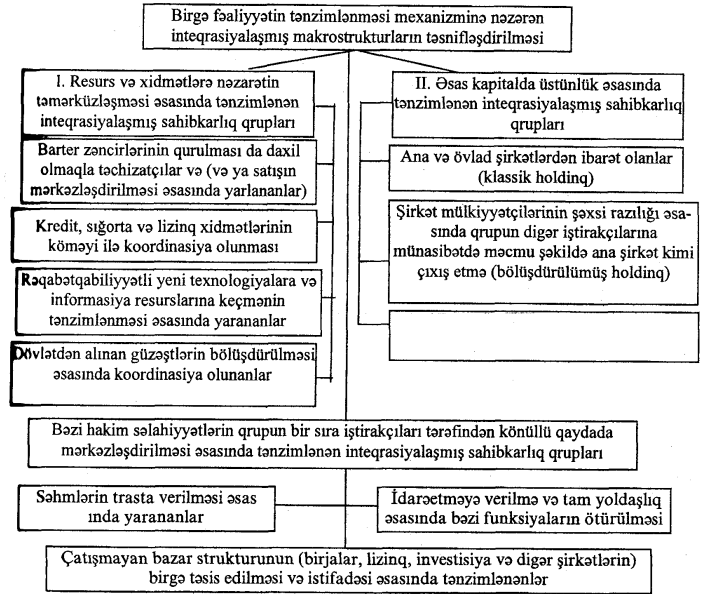
Sahibkarlıq (mikro və ya mezo) qruplarının yaradılmasının üç mexanizmini göstərmək mümkündür (bax. şəkil 1. 2. 1).

Birinci tip qruplar ayrı-ayrı resurslara çatmanın tənzimlənməsi üzrə birgə fəaliyyəti nəzərdə tutur. Bu cür biznes qrup satış və ya təchizatı təmin edən şirkətin ətrafında yaranır. Azərbaycanca pəmbiç tədarükündə və toxuculuq sənayesində bu sxemlərdən istifadə məqsədəuyğundur.

İkinci tip inteqrasiyalaşmış makrostrukturlar əsas kapitalda iştirak əsasında tənzimlənir. Bu cür biznes qruplar daha çox holding əsasında yaranır. Holding ingilis sözü olub, «sahib olma» deməkdir. ABŞ-in, qərbi Avropa və Cənub Şərqi Asiya ölkələrinin iqtisadiyyatını holding şirkətləri olmadan təsəvvür etmək çətinidir. Holding bir neçə səhmdar cəmiyyətin səhmlərinin nəzarət zərfinə və ya digər müəssisələrin əsas payına sahib olan maliyyə fondu kimi çıxış edir. O, müəssisələrin özlərini deyil, yalnız onların kapitallarını birləşdirir.

Holding, adətən açıq səhmdar cəmiyyəti şəklində təsis olunur. O, səhmlərini xüsusi və institutual investitorların satmaqla əldə etdiyi vəsaiti ayrı-ayrı sahələrdə fəaliyyət göstərən səhmlərini almağa xərcləyir.

Xarici ölkələrdə holding şirkətləri həm də dövlətin iqtisadi siyasətini, əsasən quruluş siyasətinin aparıcısı kimi də çıxış edir.



Şəkil 1.2.1. İnteqrasiyalaşmış sahibkarlıq qruplarının təsnifləşdirilməsi

Çox vaxt dövlət bəzi holding şirkətlərinin səhmlərinin böyük hissəsini öz əlində cəmləşdirərək müvafiq holdingin təsir dairəsini istədiyi səmtə yönəldərək çəvik və dolay yolla qurulmuş siyasəti aparır. Bu da dövlətə fəstisiz olaraq iqtisadiyyatın quruluşunu təkmilləşdirmək imkanı verir. Digər tərəfdən holding şəklində kapitalın birləşməsi imkan verir ki, müxtəlif müəssisə və təşkilatlar daha sıx əlaqə yaradaraq iri kapital tutumlu elmi, texniki, sosial, tikinti və s. proqramlar həyata keçirsinlər.

Özəlləşdirmə siyasətinin səmərəli aparılması da holdingin tipik nümunəsi olan investisiya fondlarından asılıdır. Holdingdən fərqli olaraq investisiya fondu şirkətlərin nəzarət səhm paketinə sahib olma imkanından məhrumdur.

Holdingin gəliri onun sahib olduğu müəssisənin gəlirlərindən asılı olduğu kimi holding səhmdarlarının dividendi də holdingin gəlirlərindən asılıdır. O, bir çox şirkətlərin səhm paketinə malik olduğuna görə çətin ki, gəlir əldə etməsin. Çünki, eyni zamanda holdingin sahib olduğu ayrı-ayrı sahələrə xas olan müəssisələrin zəif işləməsi ehtimalı azdır. Bu da onu göstərir ki, holding səhmdarları öz sərmayələrini daha çox sığorta edirlər və onların həmişə gəlir əldə etmək imkanı vardır.

Dediklərimiz bir daha sübut edir ki, Azərbaycanda bazar münasibətlərinin dərinləşməsi, çəvik struktur-investisiya, maliyyə və sosial siyasətin aparılması holding şirkətlərinin yaranmasını tələb edir. Yaxşı olardı ki, baza sahələrinin kapitallarını birləşdirəcək holding əsasında yaranmış inteqrasiyalaşmış biznes qrupların nəzarət səhmləri dövlətin əlində cəmləşsin. Məhz bu yolla dövlət iqtisadiyyatın stabil və proporsional inkişafının təməlini qoya bilər.

Zənnimcə, holdingin aşağıdakı növlərini göstərmək olar:

- a) əmlak holdingi – holding münasibətləri ana şirkətin övlad şirkətlərinin kapitalında iştirakı ilə təmin olunur;
- b) müqavilə holdingi – birliyə daxil olan müəssisələrin bir hissəsi müqavilə bağlayaraq şərikli qaydada holdingə rəhbərlik edirlər;
- c) əmlak-müqavilə holdingi – holding münasibətləri həm əmlak, həm də müqavilə əsasına söykənir;
- ç) dövlət holdingi – əsas və övlad şirkətlərin ya dövlət müəssisələridir, ya da əsas şirkətin əsas kapitalının nəzarət hissəsi dövlətin əlindədir;
- d) transmilli holding – övlad şirkətlərinin bir hissəsi digər ölkələrdə yerləşmişdir;
- e) idarəedici holding – ana şirkət digər iştirakçılara münasibətdə yalnız korporativ idarəetmənin əsas funksiyalarını, o cümlədən strateji planlaşdırmanı, koordinasiyanı, motivasiyanı və nəzarəti həyata keçirir;

o) qarışıq holding – holdingin əsas şirkəti digər iştirakçılara münasibətdə korporativ idarəetmə funksiyaları həyata keçirməklə yanaşı iqtisadi fəaliyyəti ilə məşğul olur;

f) maliyyə holdingi – əsas şirkət digərlərə münasibətdə yalnız maliyyə-investisiya və maliyyə-nəzarət funksiyalarını üzərinə götürür;

d) subholding (əlaqələndirici holding) – holdingə daxil olan bir sıra şirkətləri tənzimləyən və özü də ana şirkətə tabe olan övlad şirkət.

Üçüncü tip inteqrasiyalaşmış sahibkar birlikləri trust yolu ilə, köntüllü qaydada da idarəedici funksiyaların bir hissəsinin ötürülməsi və bəzi bazar strukturlarının birgə təsis və istifadəsi əsasında yaradılır. Birgə təsis olunan makrostrukturlar Yaponiyada geniş yayılan keyrisulara, yəni ticarət evlərinə daha çox bənzəyir.

Investisiya axınının nizamlı məcraya yönəlməsi, fərdi və institusional investorların dolğun şəkildə əlaqələndirilməsi iri bank və istehsal kapitalına əsaslanan maliyyə fondlarından, maliyyə-sənaye qruplarının fəaliyyətində asılıdır. Bu qəbildən olan qurumlar aşağıdakı məsələləri həll edə bilərlər:

- maliyyə axınlarının idarə olunması və nəzarət;
- geniş təkrar istehsalın maliyyələşməsinin güclü mənbəyinin yaradılması;

- bu qurumlarda istehsalın səmərəliliyinin artırılması;
- istehsalın xarici bazarlara səmərəliliyi məsələsinin həll edilməsi;
- qabaqcıl (prioritet) sahələrdə maliyyə resurslarının mərkəzləşməsi;
- elmi-axtarış və təcrübə-konstruktor işlərinin maliyyələşməsi sisteminin yaradılması və innovasiya prosesinin sürətləndirilməsi;
- iqtisadiyyatın mütərəqqi quruluşunun yaradılması.

Göstərilən institusional investorlar arasında maliyyə-sənaye qrupları mühüm yer tutur. «Maliyyə-sənaye qrupları» haqqında Azərbaycan Respublikası qanununa görə Maliyyə-sənaye qrupu istehsalın rəqabət qabiliyyətini və səmərəliliyini yüksəltmək, əlverişli texnoloji və kooperasiya əlaqələri yaratmaq, ixracat potensialını artırmaq, elmi-texniki tərəqqini sürətləndirmək, investisiya layihələri və proqramlarını birgə həyata keçirmək məqsədi ilə qrup iştirakçılarının maddi və maliyyə ehtiyatlarını müqavilə əsasında birləşdirmək və investisiyalar cəlb etmək üçün yaradılır.

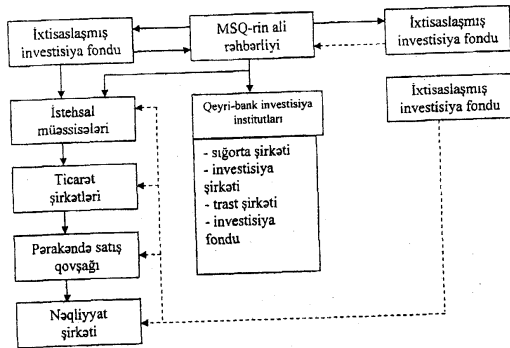
Onlara ayırı-ayrı özəl və dövlət tipli istehsal kompleksləri, bank və investisiya strukturları daxil olmalıdır. MSQ-lərin yaranması ərəfəsində ölkədə sürətlə bank və sığorta işi, holding və trust tipli şirkətlər inkişaf etməlidir. Elə etmək lazımdır ki, onlar universal rol oynasınlar, yəni bank, eyni zamanda sığorta, trust və holding şirkəti kimi, sığorta şirkəti bank, holding və trust şirkəti kimi, holding şirkəti bank, trust və sığorta şirkəti kimi və trust şirkəti isə holding, bank və sığorta şirkəti kimi çıxış etsin. Depozit və

ya başqa pul vəsaitlərini bir yerdə təmərküzləşdirərək MSQ-lər öz sahibolma, sərəncamvermə və istifadə etmə hüquqlarına arxalanaaraq istehsala investisiyanı artırır. Onlar həm tədiyyə təşkilatlarına, həm də istehsal-sənaye müəssisələrinə sahib olduqlarına görə hər iki tərəfin səmərəliliyinin artmasında maraqlı olurlar. Nə qədər tez bu cür qruplar yaradılsa, bir qədər tez ticarət, bank, sığorta və s. kapital sənaye kapitalına xidmət göstərməyə başlayır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, söhbət iqtisadiyyatda çoxşəxəli rol oynayan diversifikasiya olunmuş təşkilatların yaranmasından gedir.

MSQ hüquqi və fiziki şəxslərdən əldə etdiyi vəsaiti ayrı-ayrı xalq təsərrüfatı sahələrində fəaliyyət göstərən (əksər vaxt özündə bir neçə müəssisəni birləşdirən) istehsalat şirkətlərinin səhm paketlərinə sahib olmağa xərcləyən iri investor kimi çıxış edir.

Maliyyə-sənaye qruplarının strukturu onun rəhbərliyi tərəfindən yaradılır. Bu qrupun strukturunun yaradılmasının ümumi qaydası olmur. Hər bir qrup özü fəaliyyətinə müvafiq quruluş yaradır. Maliyyə-sənaye qrupunun təxmini strukturu şəkil 1. 2. 2-də göstərilmişdir.

Maliyyə-sənaye qrupları, digər işgüzar təşkilatların özləri də korporativ qiymətli kağızları alıb-satmaqla məşğul olmaqla yanaşı, həmçinin kağızlar və borc öhdəlikləri (veksellər) buraxırlar. Bu cür qrupun ana və ya baş şirkəti olur. O, bütün qrup iştirakçılarının adından çıxış edir, ümumiləşdirilmiş balans tərtib edir, uçot və hesabat aparır. MSQ iştirakçıları baş şirkətin fəaliyyəti nəticəsində yaranmış olan öhdəliklərinə öz aktivləri nisbətində birgə məsuliyyət daşıyırlar. Maliyyə-sənaye qrupunun ali orqanı direktorlar şurasıdır.



Şəkil 1. 2. 2. Maliyyə-sənaye qrupunun strukturu

Qlobal rəqabətin intensivləşməsi beynəlxalq təsərrüfatda strateji alyansların yaranmasına gətirib çıxarmışdır. Strateji alyans – müəyyən kommersiya və sinerjiya effekt əldə etmək üçün bir-birini tamamlayan strateji resursların birləşməsi məqsədilə iki və daha çox şirkətlər arasında kooperasiya haqqında razılaşmadır. Bu cür razılaşma adı ticarət əməliyyatlarından uzağa gedən, amma qovuşmağa gətirib çıxarmayan qarşılıqlı münasibətləri yaradır. Strateji alyanslara təkcə təchizatçılar və alıcılar deyil, həm də rəqiblər də daxil olurlar. Bu baxımdan strateji alyansların aşağıdakı növlərini müəyyən etmək olar:

- üfqi strateji alyanslar;
- şaquli strateji alyanslar;
- distribusiyalaşmış strateji alyanslar;
- diversifikasiyalaşmış strateji alyanslar.

Üfqi strateji alyanslar yekincins məhsul və xidmətlər istehsal edən və ya eyni bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələr arasında yaranır. "IBM", "Toshiba" və "Siemens", "BP" və "Statoil", "IBM" və "Apple", "Ford" və "Fiat" və başqaları arasında üfqi alyanslar fəaliyyət göstərir. Əsrin müqaviləsinin yerinə yetirilməsi üçün yaranan beynəlxalq konsorsium da bu növ strateji alyansdır.

Şaquli strateji alyans haqqında razılaşma müəssisəni komplektləşdirici hissələrlə, yarımfabrikatlarla, xammal və materiallarla təmin edən müəssisələrlə bağlanır.

Distrigüsiyalaşmış strateji alyanslar bazar vasitəçiləri və sifarişçilərlə yaradılır. Belə ki, "General Motors" şirkəti biznesinin yenidən qurulması üçün dünyanın hər yerinə səpələnən bazar vasitəçilərlə strateji alyans qurmuşdur. Bunun əsasında "General Motors" şirkəti: a) məhsulun bazarda sürətlə yayılması; b) texnologiyalarla mübadilə; c) assortimentin yeniləşməsi; iş metodlarının öyrənilməsi məqsədinə malik olması nəzərdə tutulmuşdur.

Diversifikasiyalaşmış strateji ittifaqlar isə bir-birini tamamlayan və satılan məhsul və xidmətlər istehsal edən müəssisələr arasında yaranır. Məsələn, uzun marşrutlarda fəaliyyət göstərən aviaşirkətlərlə qısa marşrutlara xidmət göstərən aviaşirkətlər arasında, stasionar telefon əlaqəni təmin edən rabitə şirkəti ilə mobil telefon əlaqəni təmin edən şirkətlər arasında bu cür alyansdan geniş istifadə olunur.

Adətən, strateji alyanslar müstəqil hüquqi şəxs kimi iştirak etmirlər. Alyansa daxil olan şirkət digər müqavilə birliklərinin də üzvü ola bilər. Onlar gələcəyə istiqamətlənir, şəriklər arasında qeyri-müəyyənliyi aşağı

salır, resursla təminatı və məhsulun yayılmasında sabitliyi artırır. Strateji ittiqaqlar müəyyən müddət üçün yararlı.

Strateji alyansların yaranmasının dörd yolu vardır:

- səhmlərin mübadiləsi yolu ilə;
- müştərək müəssisələrin yaranması yolu ilə;
- investisiya layihələrinin reallaşması üçün konsorsiumların yaranması yolu ilə;
- zəif kooperasiya yolu ilə.

Nəhəng şirkətlər arasında strateji alyansların yaranması motivi kimi miqyas effekti, istehsal güclərindən birgə istifadə, riskin aşağı salınması, texniki baxımdan mürəkkəb olan məmulatların birgə işlənməsi və istehsalı, texnologiyaların, texniki biliklərin və "nou-xau"-nun ötürülməsi, birgə tədqiqatların aparılması və s. çıxış edir.

Cəmiyyətdə iri sahibkarlıq institutlarının rolu artıqca ölkədə mərkəzləşdirilmiş dövlət maliyyə sistemindən qeyri-mərkəzləşdirilmiş özəl dövlət maliyyə sistemina keçməklər olar. Bu sistemdə MSQ-a bərabər özəl sığorta, təqaüd və s. maliyyə institutları əsas yer tutmalıdırlar. Tədricən müstəqil inteqrasiyalaşmış maliyyə-sənaye strukturlarının iqtisadiyyatın maliyyələşməsində rolu artıqca, dövlət tərəfindən yalnız ictimai məhsul kateqoriyası olan işlər maliyyələşdirilməlidir. Dövlət büdcəsi tərəfindən maliyyələşən sahələr nə qədər az və müstəqil sahibkarlıq tərəfindən maliyyələşən sahələr nə qədər çox olarsa, onda hər investisiya manatına düşən səmərə artmış olar. Artıq Azərbaycanda «İmproteks», «Ataholding» «Azarsun», NAB, «Nurgün», «Günay», «Azpetrol» və s. iri sahibkarlıq makrostrukturları fəaliyyət göstərir. İndi əsas məsələ bu cür strukturlara dövlət köməyi etmək və onların fəaliyyətlərini ölkə sərhədlərindən kənara çıxardaraq transmilli şirkətlərə çevirməkdir. Bununla ölkənin rəqabətqabiliyyətiliyini artırmaq və gedən qloballaşma prosesində ağılsayder statusundan çıxmaq olar.

1. 3. Yeniləşən Azərbaycanda iqtisadi münasibətlərin transformasiyası və sosial-iqtisadi inkişaf modelində iri sahibkarlıq strukturları amili

Postindustrial dövrün qeyri-müəyyən xarakter daşması, konkret qanunauyğunluqların olmaması və gələcək haqqında dürüst fikir söyləməyin mümkünsüzlüyü keçid dövrünü yaşayan Azərbaycan cəmiyyətinin sosial-iqtisadi vəzifələrini daha da mürəkkəbləşdirmişdir. A. M. Abbasov və T.

A. Quliyev total qeyri-müəyyənliyin azalması və zəifləməsini XXI əsrin əsas vəzifəsi kimi göstərmişlər(46, s. 19).

Bu gün ölkə qarşısında problem kimi məzmunca ümumbəşəri xarakter daşıyır. Müasir iqtisadi imperativlərlə milli ənənə və dəyərlər sisteminin uzlaşdırılmasının elə yollarını arayıb tapmaq durur ki, sonuncu iqtisadi inkişafa maneə deyil, güclü stimül olsun.

Bazar münasibətlərinə keçid və iqtisadiyyatın liberallaşması – əvvəlcə qiymətlər, sonra əmək haqqı üzərində dövlət nəzarətinin ləğv edilməsi, onların azad şəkildə təyin olunması və planlaşdırma diapazonunun daralması, onun makro səviyyədə direktiv formadan indikativ formaya keçməsi ilə başlamışdır. Artıq ölkədə yeni iqtisadi sistemə xas olan komponentlər və infrastruktura elementləri yaranmışdır. Makro-səviyyədə maliyyə sabitliyi; bazar infrastrukturunun əsas elementləri: - iki kanallı bank sistemi, valyuta və qiymətli kağızlar bazarı, birjalar, yeni əsaslara malik vergi və büdcə sistemi və b. yaranmış, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin birinci mərhələsi başa çatmış və iqtisadi artıma nail olunmuşdur.

Böhrandan sonra iqtisadiyyatın canlanması, ilk növbədə xidmət sektorunda baş verməsinin isbata ehtiyacı yoxdur. Burada yığılmış kapitalın investisiya axını hesabına isə ağır sənaye, maşınqayırma, kənd təsərrüfatı və elmi tutumlu sahələri inkişaf etdirmək mümkündür. Kapital axınına həyata keçirən lokomotivlər rolunu isə özəl və özəl-dövlət tipli maliyyə-sənaye və maliyyə-aqrar institutları oynamalıdırlar. İqtisadi islahatın sonuncu mərhələsində vətəndaşların əmanətlərinin iqtisadiyyata cəlb etmək mərhələsini də iri maliyyə-sənaye qurumlarının, bankların, trastların, holdinglərin, sığorta və təqaüd şirkətlərinin öhdəsinə buraxmaq lazımdır. Qeyd etmək lazımdır ki, artıq «ICR» qrup, «NAB» qrup, «Nurgün» qrup, «İmproteks» və bu kimi qurumlar təkcə xidmət sferasında deyil, həmçinin istehsal sahələrinə də sərmayə qoymağa başlamışlar.

İndiki dövrdə dövlət büdcəsi hesabına süni şəkildə, bütünlüklə Azərbaycan sənayesində artımı stimullaşdırmaq məqsəduyğun deyildir. Çünki, rəqabət qabiliyyəti və keyfiyyəti aşağı olan məhsullar ələ müəssisələrin anbarında yığılıb qalacaqdır. Büdcədən yardım konkret müəssisələrə ünvanlanmalıdır. Keyfiyyətsiz və heç kimə lazım olmayan məhsul və xidmətlər istehsal edən müəssisələrin özəlləşdirilməsinin yubadılması onların qiymətini daha da aşağı salar. Sənaye istehsalının 50-ci illərin səviyyəsinə enməsi ölkənin istehsal həyətini potensialına mənfi zərbə vurmuşdur. Yüksək ixtisaslı mühəndislər, texnoloqlar, konstruktorlar, alət çilingərləri, tornaçılar, frezəçilər, qaynaqçılar və başqaları xırda

alverlə məşğul olmaq məcburiyyətində qalmışlar. Gələcəkdə yüksək ixtisaslı, peşəkar istehsalat sənətkarları yetişdirmək müşkül məsələyə çevriləcəkdir. Fikrimizcə, maliyyə sabitliyi baş verdiyi dövrdə artıq prioritet istehsal sahələrinin deyil, istehsal müəssisələrinin müəyyənləşdirilməsi vaxtı gəlib çatmışdır. Bu cür müəssisələrin sanasiyasını xarici və daxili investorlara müqavilə üzrə idarəetməyə verilməsi yolu ilə, ya da xəzinə müəssisəsi elan etməklə dövlət büdcəsi hesabına həyata keçirmək məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Təbii artım iqtisadi qanununa görə iqtisadi proseslər dövrü xarakter daşımaqla yanaşı, iqtisadi böhran zamanı cəmiyyətin qütbləşməsi sürətlənir, varlıqlar daha da varlanırlar, kasıblar isə daha da kasıblaşırırlar. Bu halın olması iqtisadi tənəzzüldən iqtisadi artıma doğru irəliləyişin özlünü yaradır. Kapital yığılması həyata keçirən şəxslər birbaşa və dolaylı yolla iqtisadiyyatı maliyyələşdirməyə başlayırlar. Hətta onlar şəxsi məqsədlər üçün bu kapitaldan istifadə etdikdə də bütün iqtisadiyyata sərmayə qoyurlar, yəni multiplikator effekti baş verir. Məsələn, hər hansı bir şəxs imarət tikdirdikdə ona mişar daşı lazım olur, deməli onun təkəcə mişar daşımının alınmasına sərf etdiyi pul vəsaiti daş karxanasına, oradan da karxanaya istehsal resursları ilə təchiz edən müəssisələrə və bu minvalla da zəncirvari qaydada bütün iqtisadiyyata axır. Amma elə etmək lazımdır ki, həmin şəxsə xarici tikinti materialları almaq sərfəli olmasın. Əksinə olduqda, o Azərbaycan iqtisadiyyatına deyil, xarici ölkələrin iqtisadiyyatına kapital qoyuluşu həyata keçirir. Bunun qarşısını almaq üçün isə milli iqtisadi təhlükəsizlik mexanizmi yaradılmalıdır. İqtisadi təhlükəsizliyin əsas tərkib hissəsi kimi gömrük xidmətinin işinə diqqət artırmaq lazımdır.

Xarici investisiyalar əsasən neft və xidmət sahələrinə yönəlmişdir. Azərbaycanda artıq formalaşan «paralel axınlar» sistemi mineral xammal ixrac edən ölkələrdəki kimidir. Bir yandan ölkəyə xarici investisiyalar və ərzaq məhsulları idxal olunur, digər tərəfdən isə xam neft və digər təbii resurslar ixrac olunur (Qərbi ölkələri və beynəlxalq transmilli kapital öz əməllərinə sadiq qalaraq Azərbaycanı da xammal bazarına çevirmək məqsədilə onun əhalisinin ərzaq məhsullarına olan ehtiyacını öz inhisarlarında saxlamağa çalışırlar). Ölkəmiz get-gedə dünya təsərrüfat sisteminin xammal və ucuz əmək resursları bazasına çevrilir. Prosesin əks məcrada inkiaşına nail olmaq üçün, ilk növbədə əlverişli iqtisadi artımı nəzərə almaqla hər bir faizi müqabilində əhalinin pul gəlirlərini 10-14% artırmağa çalışmaq lazımdır (belə nisbət müəyyənləşdirilməsi dəqiq iqtisadi-riyazi hesablamalara arxalanır). İndiki zamanda bu addım inflyasiyanı artırıma deyil, əhalinin sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına və vətəndaşların

əməllərinin yaranması və onun istehsalat istiqamətləndirilməsinə (Engel qanununa görə) şərait yarada bilər. Sonra isə yerli əmtəə istehsalına yardım və ölkə iqtisadiyyatının rəqabət qabiliyyətinin artırılması stimullaşdırılmalıdır.

Bununla əlaqədar, islahatların yeni əsrin tələblərinə cavab verməsi, iqtisadiyyatda buraxılan səhv və əyintilərin radikal korrektəsi əsrin tələbinə çevrilib.

Bu iş, xırdalıqlara varmadan, iqtisadiyyatın strateji məsələlərinin həm bütövlükdə, həm ayrı-ayrı səqmentlərində fəal artıma yönəlib. Bu yolla ilk addım islahatların əsl mahiyyətinə qayıdış ola bilər. Azərbaycan iqtisadiyyatının effektiv işləməsinə təmin edən sosial iqtisadi modelin yaradılması onun sosial yönəmliliyi, elmi-texniki yeniliklərin qəbul edilməsi və dünya təsərrüfatına üzvi şəkildə daxil olması. Bu əsasda iqtisadi siyasətin stabil dayaqları kimi, milli və dövlət məqsədləri və prioritetləri dəqiq təyin olunmalıdır.

Zənnimizcə, iqtisadi sahədə milli maraqları xarakterizə edən əhalinin əksəriyyətinə normal həyat kəfiyyətini və sosial-siyasi sabitliyi təmin edən meyarlara aşağıdakılar aiddir:

- geniş təkrar istehsal rejimi şəraitində iqtisadiyyatın fəaliyyət göstərmə qabiliyyəti;
- ölkənin strateji resursları, fəaliyyət növləri və onların həyata keçirilməsi üzərində dövlət nəzarətinin qurulması bacarığı;
- iqtisadiyyatın təşkilati-struktur sisteminin və qrup nüvəsi olan iri sahibkar qruplarının dayanıqlılığının təmini bacarığı;
- iqtisadiyyatın mühüm məhsullar üzrə idxal asılılığının ləğvi;
- ölkənin elmi və innovasiya potensialının sağlamlaşdırılması qabiliyyəti;
- bazar iqtisadiyyatının normal fəaliyyəti məqsədilə dövlət tənzimlənməsinin lazımı səviyyədə olmasının təmini.

İqtisadi münasibətlərin sistemli transformasiyası davam edir. Söhbət, geniş aspektdə yeni keyfiyyət dəyişikliklərinin strukturları münasibətlər sisteminin və iqtisadi sistemin müxtəlif elementləri arasında əvvəlcə olmaqla qarşılıqlı fəaliyyətin yaranmasından gedir. Prosesin mürəkkəbliyi və uzun müddətliyi ölkə iqtisadiyyatının reallığını və dünyada gedən qloballaşma nəzəri olaraq iqtisadi münasibətlərin transformasiyanın strateji kursunun həzərlənməsini nəzərdə tutur. Onun düzgün olması üçün iqtisadi münasibətlərin dəyişməsinin nəticələri dolğun şəkildə təhlil olunmalı və qiymətləndirilməlidir. Əsas məsələ iqtisadi inkişafın xüsusiyyətlərini, onun

resurs imkanlarını və qəbul olunan qərarların məntiqliliyini və elmiliyinin nəzərə almaqla aparılan islahatların istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir.

Yeni əsrdə islahatların aparılmasının əsas şərtləri bunlardır:

1. Cəmiyyətdə siyasi sabitlik və bütün dövlət hakimiyyəti budaqlarında ideologiyanın varisliliyi.

2. Hakimiyyətin real demokratik təsisatlarının mövcudluğu və inkişaf etdirilməsi.

3. Əsas hüquq normalarının sabitliyini və eyni zamanda onların korrekt olunmasının çəvik mexanizmini nəzərdə tutan qanunvericilik sisteminin inkişaf etdirilməsi.

4. İqtisadi islahatların aparılmasının ardıcılığı, dövlət tənzimlənməsi və makroiqtisadi siyasətin səmərəliliyi.

5. Həyata keçiriləcək iqtisadi islahatlarda sosial yönümlüyün gözlənilməsi.

Təəssüf ki, XX əsrin 90-cı illərində köhnə iqtisadi aksioma yaddan çıxmışdır. Bu aksiomaya görə iqtisadi subyektlər səviyyədə istehsalda baş verən neqativ hallar və tənəzzül bütünlüklə iqtisadiyyatda qeyri-dayanıqlılığa və böhran hallarına transformasiya olunur. İqtisadi vəziyyətin göstərilən aksiomaya uyğun qurulması ölkədə iqtisadi artıma gətirib çıxartmışdır. Artıq söhbət Azərbaycanca «iqtisadi artımın» aktivləşdirilməsindən gedir.

Təcrübə göstərir ki, çoxlu sayda iqtisadi strukturlar və alətlər yalnız dayanıqlı artım şəraitində işləyə bilər. Əgər iqtisadi artımın aktivləşdirilməsində köhnə üsullardan istifadə artıq işləmir, deməli, «iqtisadi artımın aktivləşdirilməsində» yeni vasitələrdən və strukturlardan istifadə olunmalıdır.

Zənnimcə, iqtisadi dirçəlişin aktivləşdirilməsinin əsasını – istehsalın və dövriyyənin miqyasının və səmərəliliyinin artırılması olmalıdır.

Bunun üçün iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif sferalarında mənfəətliyin tarazlaşdırılmasını təmin edən model qurulmalıdır. İndi isə, əksinə, iqtisadi islahatların təsiri nəticəsində gəlirlərdə diferensiasiya daha da güclənir. Nəzərdə tutulan model istehsal-tələb-gəlir-investisiya-istehsal silsiləsində müsbət əks əlaqəyə arxalanmalıdır. Belə əks əlaqənin reallaşmasında və deməli, istehsalın və dövriyyənin miqyasının və səmərəliliyinin artırılmasında mühüm rol iri sahibkar qurumları və ələxusus – iri korporativ strukturları oynamalıdır. Nəticədə məhz onlar istehsal-təsərrüfat proseslərinin əməliyyatı sabit axınıni təmin etməklə yanaşı, həm də müasir inkişafın dünyəvi meyarlarına cavab verəcək səviyyəyə qalxa bilər.

Azərbaycanın iri sahibkarlıq strukturları, həmçinin dünya iqtisadi məkanına aktiv sığrayışın nüvəsi və lokomotivi kimi çıxış edir. Aktiv

İqtisadi sığrayışın nüvəsi artıq yaranmışdır. Bunların bir qismi mülkiyyət formasının dəyişmələri (dövlət müəssisəsi kimi), digər qismi **əzələşdirilmənin** nəticəsində və üçüncü qismi isə ayrı-ayrı milli sahibkarın **təəbbübşkarlığı** və dəyanətliyi nəticəsində xırd və kiçik biznesin **miqyasının artması** nəticəsində yaranmış və inkişaf edir. Lakin bu səpkili **təşkilati-hüquqi** və maliyyə-iqtisadi fərqlərə baxmayaraq, artıq iri sahibkarlıq strukturları milli iqtisadiyyatın institusional sabitliyi təmin edəcək **səviyyədə** inkişaf etmişlər.

Bu «nüvə» yekcins deyildir və şərti olaraq üç səviyyədən ibarətdir: **birinci** səviyyədə dövlət mülkiyyətində olan və təbii inhisarçı sahələrdə **çalışan** ARDNŞ, AZAL, AzəriQaz, Azərenerji, «Azərsun» və digər işgüzar **təşkilatları** aid etmək olar; **ikinci** səviyyədə müxtəlif istehsal sahələrində **çalışan**, lakin bank strukturları ilə əlaqədə olan müəssisələri daxil etmək olar (məsələn, İSR, İmproteks, Nurgün, Ataholding, Günay və s.), **üçüncü** səviyyəyə isə bazarda fəallıq göstərən mezbəbirlik qruplarını aid etmək olar. (Taymeks, Azərsun, Azfen və başqa şirkətlər).

İri şirkətlər kütləvi istehsal sferasında rəqabət apararaq zəif rəqiblərini digər sferalar və ələxusus istehlak bazarının dar seqmentlərinə sıxışdırırlar. Rəqabət nəticəsində bir çox kiçik müəssisələr iri korporasiyalar **tərəfindən** udulmalıdırlar.

İri işgüzar təşkilatların idarəetmə sistemi və onun strukturuna və iş metodlarına amorflluq xasdır. Buna görə də burada yaranan vəziyyəti nəzərə almaqla daha perspektivli təşkilati formaların seçilməsi məqsədilə iri təşkilatın səmərəliliyi qiymətləndirilməlidir.

Bu baxımdan daha geniş yayılan və perspektivli təşkilati forma kimi **müxtəlif planlı korporativ-kooperasiya sistemlərini** dəyərləndirmək lazımdır.

Son illər baş verən dəyişikliklər iqtisadiyyatın qloballaşması prosesləri ilə əlaqədardır. Qlobal iqtisadiyyatın yaradılması tendensiyası sübut edir ki, yalnız xammal resurslarının olması mənfəət qazanmağa (qısa perspektivdə) və işgüzar təşkilatların dəyərinin artmasına (uzunmüddətə) təminat vermir. Onlar yalnız son istehlakçıya çıxış üçün ilkin şərtlər ola bilərlər. Son istehlak bazarına çıxış işgüzar təşkilatı qloballaşmaya istiqamətlənən inteqrasiya konsepsiyasını mənimləməyə sürükləyir.

İqtisadiyyatın qloballaşması dünya əmtəələr, xidmətlər, kapital və texnologiyalar bazarlarının formalaşması prosesini nəzərdə tutur. Burada isə qabaqcıl rolu transmilli korporasiyalar oynayırlar. Qloballaşma iri korporasiyalara tələbin dövrü dəyişikliklərindən asılı olmayaraq, əməliyyat resursları hesabına müsbət nəticələr almaq üçün əlavə imkanlar yaradır.

Bazarda rəqabət münasibətlərinin əsaslı şəkildə dəyişməsinə iki əhəmiyyətli tendensiyanın olmasını görmək mümkündür. Birinci, bazarda iri korporasiyaların olması rəqabət prosesindən asılı olmadan qiymət parametrlərini tənzimləməyə potensial imkan yaradır; ikinci, bu şəraitdə resurs məhdudyyətlərinin səviyyəsi aşağı enir və kommunikasiya imkanlarının genişlənməsi bazara çıxış şərtlərini sadələşdirir.

Təsərrüfat sistemlərində ehtiyatların axtarışına vadar etmək üçün stimullaşdırma, idarəetmə sistemlərinin inkişafı naminə yaradıcılıq imkanlarının reallaşdırılması, inkişaf tənzimləyicilərinin və onlara müvafiq strukturların daha fəal istifadəsi effektiv ola bilər.

Müxtəlif təşkilatlar, öz statuslarına uyğun, idarəetmə sistemində artıq ya əskik dərəcədə dayanıqlıdır. Belə vəziyyət təşkilatın iqtisadiyyatda işləyən təsərrüfat-istehsalat və sosial şəraitlərə uyğunlaşması problemi ilə bağlıdır (bu ələlxüsüs iri strukturlara aiddir) iri təşkilatların idarə olunmasında onların müəyyən amorf struktur quruluşunun və iş metodlarının effektivliyinin qiymətləndirilməsinə ehtiyac var. Bu ona görə lazımdır ki, bazarda olan vəziyyəti nəzərə alaraq, daha perspektivli üsullar seçilsin.

Azərbaycan cəmiyyəti ciddi dəyişikliklər astanasında durub və bu təkcə təhlil qiyməti deyil, bu cəmiyyətin əksər hissəsinin hissiyatıdır, çünki iqtisadiyyatın inkişafı zamanı onların maraqları təqdim olunan və reallaşan inkişaf tədbirləri ilə uyğunlaşdırılır. Doğrudur, bu prosesin ləbüdlüyü göz önündədir və bunu «sağlam düşüncə» adlandırmaq olar. Bu vəziyyət, geniş planda, iqtisadiyyatın, ələlxüsüs, institusional dəyişikliklər proseslərinə və tətbiqi planda, struktur transformasiyalara aiddir. Bu onun ilə bağlıdır ki, hər insan iştirakçıların arasında qarşılıqlı hərəkətlər, mübadilə, paylanma və istehlak olan struktur daxilində işləyir.

Bu zəmində, ən geniş yayılmış və perspektivli müxtəlif planlı korporativ-kooperasiya sistemləridir. Bu səbəbdən, cəmiyyətin və iqtisadiyyatın korporativ seqmentinin inkişafına elmin və təcrübənin marağı artır.

Ölkə iqtisadiyyatının iri korporativ sektorunun zəifliyi onu xarici mühitin dağıdıcı təsiri qarşısında müdafiəsiz edir, bu da öz növbəsində dövlət paradiqmasının dəyişməsinə tələb edir. Milli kapitalın transmilliləşməsinin fəallaşdırılması üçün vergi və sərmayə rejimlərindən istifadə edirlər.

Eyni vaxtda, ixracata subsidiyalar ayıraraq, proteksiya tədbirlərinə əl atılmalıdır.

Qərb tərəfindən Azərbaycana «himayədarlıq» münasibəti tükənib. İndi resurs dəstəyini diləmək yox, sərbəst rəqabət mübarizəsində o dəstəyi gö-

türən müasir mexanizm və strukturlar formalaşmalıdır (əsasən, iri maliyyə-istehsalat alyansları şəkildə).

Belə şəraitdə iqtisadiyyatın korporativ modernləşməsi strategiyası qloballaşma proseslərində ölkənin konstruktiv iştirakı konsepsiyasını daxil etməlidir. (bax. cədvəl 1. 3. 1)

Cədvəl 1. 3. 1.

İnteqrasiya-korporativ münasibətlərin konseptual təhlil qiymətləndirilməsinin xüsusiyyətləri

Konseptual istiqamətlər	İnteqrasiya meyillərinin təhlil qiyməti
Neoklassik	Bazarın strukturuna təsirən əsas istiqamətləri: şəquli və üfqi effektlərin neytrallaşması ilə bağlıdır; rəqabət zəifləyir; bazara dövlət təsiri güclənir.
Institusional	Ən əsası – iqtisadi sistemlərdə inteqrasiya və koordinasiya problemlərinin həlli mümkünlüyü. Qarşılıqlı hərəkətlər (səvdələşmələrin bağlanması) maneələr istifadə edilən təşkilati formaldan asılıdır.
Transaksiya məsrəfləri nəzəriyyəsi	Transaksiya məsrəflərinə təsir edən inteqrasiyanın müsbət qiymətləri. Transaksiya məsrəflərinin həcmələrinin azalması azad bazar fəzasının kiçilməsi amildir.

İqtisadi nəzəriyyənin əsas konseptual istiqamətləri inteqrasiya-korporativ münasibətlərin inkişaf meyillərinin müsbət qiymətləndirir, burada bazar fəzasının inkişafının qlobal meyillərinə bir sıra mənfəi təsirlərlə səciyyələnir.

Cədvəl 1. 3. 1-də göstərilən inkişaf nəzəriyyələrini qloballaşma nəzəriyyəsi əvəz etdi. Başqa nəzəriyyələrdən fərqli olaraq, qloballaşma nəzəriyyəsi bütün dünya ölkələrində (istisnasız) gedən prosesləri təsvir edir – həm inkişaf etmiş ölkələri, həm keçid dövrünü yaşayan ölkələri.

Geniş mənada qloballaşmaya alternativ yoxdur, çünki ölkələrin qloballaşma proseslərinə cəlb olunduğuna görə, başqa seçimi yoxdur. Bu reallıqdır və o transmilli bazarın mövcudluğu ilə özünü göstərir (bizim istəyimizdən asılı olmayaraq). Qlobal dünyada ölkələrin vəziyyəti qeyri-simmetrik olduğuna görə ölkələr qarşısında qloballaşma konsepsiyasının çərçivəsinin öz sahəsində seçim problemi əmələ gələ bilər.

Öz sahəsinin istiqamət seçimi, qloballaşmanı xarakterizə edən meyilləri nəzərə alınması ilə həyata keçirilir.

Ədəbiyyatda konstruktivizm haqqında deyilir ki, o, problemlərin həllinə yönəlmiş prinsip və fikirlərin xüsusi sistemidir, sosial-iqtisadi

təfəkkürün müəyyən konservativ istiqamətidir, hansı ki, həm inqilabı, həm də iqtisadi-inkişaf proseslərinə radikal-liberal yanaşmalardan imtina edir.

Ümumiyyətlə, bu ideoloji-tacrübi istiqaməti dəstəkləyərək, biz, konstruktiv rəşionalizm mövqelərində dayanırıq, çünki o, bizim tədqiqatlarımızın obyektı – cəmiyyətin və iqtisadiyyatın korporativləşməsinə aid fəal qurucu, sosial yönümlü proses kimi izah olunur. Bu proses, cəmiyyətimizdə resurs imkanlarına, onların Azərbaycan cəmiyyətinin tarixi-inkişafı əhəmiyyətinə söykənərək, sağlam düşüncə bazasında planlı istifadəsinə, xalqın mentalitetinə arxalanır.

Son illərdə olan dəyişikliklər qloballaşan iqtisadiyyatın prosesləri ilə bağlıdır. Qlobal iqtisadiyyat yaratma meylləri onu göstərir ki, xammala yiyələnmə, mənfəət alınmasına (qısamüddətli perspektivdə) və şirkətlərin qiymətlərinin artmasına (uzunmüddətli perspektivdə) zəmanət vermir.

Bu son istehlakçıya çıxış üçün ilk şərtidir. Son bazara çıxış, həlledici faktora çevrilir, bu da öz növbəsində şirkətləri sövq edir ki, ənənəvi yanaşmalardan seçilən inteqrasiyanın qlobal yönəlməş konsepsiyasına yiyələnsinlər.

Iqtisadiyyatın qloballaşması, əmtəə və xidmətlər, kapital və texnologiyalar bazarının formalaşdırma prosesini şərtləndirir, burada əsas rolunu transmilli korporasiyalar (TMK) oynayır. Qloballaşma, iri korporasiyalara tələbatın vaxtaşırı dəyişmələrindən qorxmayaraq adi resurslarla müsbət nəticələr əldə etməyə əlavə imkan yaradır. Burada, bazardakı rəqabət münasibətlərinə güclü təsir edən iki əsas meyil var. Birincisi, bazarda iri korporasiyaların mövcudluğu rəqabət prosesindən kənar qiymət parametrlərini tənzimləməyə imkanlar (potensial) yaradır; ikincisi, bu vəziyyətdə resurs məhdudiyətlərinin səviyyəsi aşağı düşür və kommunikasiya imkanlarının genişlənməsi bazara çıxmaq üçün maneələri azaldır.

Müasir proseslərin təhlili onu göstərir ki, qloballaşma rəqabətin şərtlərinin dəyişməsinə səbəb olub, lakin dövrü inkişafın və qiymət rəqabəti mübarizəsinin xasiyyətini dəyişməyib. Dəyişikliklər aşağıdakı məqamlara toxunub:

- TMK-rın kiçik və orta biznesi özlərinə tabe etməsi ilə (submüqavilələr, franşayzing, lizing, vençur maliyyələşdirmə və başqa sistemlər vasitəsi ilə) qlobal rəqabət subyektlərinə çevrilməsi. R. Quliyev fikrincə, "TMK-in hökəmranlığı güclənməkdə davam edir və bu proses TMK-in dünya iqtisadiyyatının rəqionları üzrə qeyri-bərabər strateqiyalarının təsiri altında inkişaf etmiş, inkişaf etməkdə olan və keçid

Ölkələri rəqionları arasında rəqabət mühtünini fərqli biçimlərdə etqiləyir"(28, s. 29);

- ticarət sahələrinin inteqrasiyası, iri şirkətlərin nəzarəti altında olan **alternativ** əmtəə göndərmələr və yeni əmtəələr haqqında tam məlumatın əldə edilməsi;

- rəqabətə dövlət təsiri rolunun dəyişməsi, özü də ki dövlətin iqtisadi subyektlərin münasibətlərinə qarışmaqdan imtinası istiqamətində **yox** (bu bərdə radikal və liberal iqtisadçılar təkidlə danışırlar), əksinə dövlətin yeni strateji funksiyalarının əhəmiyyətinə görə, onun rolunun **güclənməsi** (terrorizmlə mübarizə, iqtisadi-informasiya təhlükəsizliyinin möhkəmlənməsi, milli maraqların müdafiəsi məqsədi ilə iqtisadiyyatların mövqeləndirilməsi və s.);

- proqram-məqsədli inkişaf və cəmiyyət əhəmiyyətli proseslərin **tənzimlənməsinin** güclənməsi vasitəsi ilə, cəmiyyətin müxtəlif tələbatları prioritetlərinin razılaşdırılmasının vacibliyi;

- standart məmullatların kütləvi istehsalına yönəlməş strateji marketinqdən tək-tək sifarişlərin təmin edilməsinə keçid (məhsulların ayrı-ayrı seqmentləri üzrə);

- milli iqtisadiyyatın və onun subyektlərinin rəqabətə davamlılığının qalxması üçün elmi-texniki innovasiyaların rolunun yüksəlməsi;

- investisiya-innovasiya layihələrinin birgə reallaşdırılması üçün bazarda müxtəlif növ ortaqlığın və alyansların formalaşması.

Müasir şəraitdə milli iqtisadiyyatın sosial-iqtisadi effektivliyinin və rəqabətə davamlılığının qaldırılmasının əsası onun liberallaşması deyil. Bizə elə gəlir ki, bunun üçün, birincisi, innovasiya-sərmayə kapitalının inkişafıdır; ikincisi, iri korporativ qurumların potensialının fəal istifadəsidir; üçüncüsü, təbii resurs potensialının mövcudluğu və onun effektiv istifadəsi və cəmiyyətin peşə savadının artırılması.

Ölkədə belə vəziyyət alınıb ki, maliyyə-təşkilat sistemləri inkişafının ənənəvi meyllərindən heç birinin üstünlüyü yoxdur, çünki dünyada inteqrasiya modellərinin və korporativ idarəetmənin müxtəlif komponent və mexanizmlərinin qarşılıqlı prosesi gedir.

Azərbaycanda iqtisadi canlanma və dirçəlişin əlamətləri artıq inkaredilməz xarakter daşıyır. 1990-1995-ci illərdə iqtisadi həyatda müşahidə olunan sürətli geriləmələr əks proseslərlə əvəz olunmuşdur. 1995-ci ildən etibarən dövlətin qəbul etdiyi, milli və beynəlxalq təşkilatlarla birlikdə həyata keçirdiyi iqtisadi islahatlar paketi gəlirlərin sabit artımına gətirib çıxartdı. Ölkə makroiqtisadi sabitliyə nail olmuşdur. Bu gün

məqsəd həmin iqtisadi artım üçün möhkəm bünövrə və iqtisadi artımla sosial və etik problemlərin arasında sıx əlaqə yaratmaqdır.

Keçid dövrünü yaşayan müasir postsosialist cəmiyyət üçün, o cümlədən də gənc və müstəqil Azərbaycan cəmiyyəti üçün bir sıra ağır sosial problemlər səciyyəvidir – əhalinin olduqca böyük hissəsinin aşağı həyat səviyyəsi, işsizlik, və s. Bu problemlərin qısa müddət ərzində, xüsusən də iqtisadi vasitələrin gücü ilə həll olunacağına inanmaq sadələşmə olardı. Hazırda iqtisadiyyat elə dövr yaşayır ki, istehsal və dövrlət zəruri maddi resurslara malik deyildir. Bununla belə mümkün imkanlardan daha səmərəli istifadə etməklə sosial vəziyyətdəki gərginliyi yumşaltmaq üçün əhalinin sosial yardıma və müdafiəyə ehtiyacı olan təbəqələrinin vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün sosial siyasətin bütün vasitələrindən istifadə etmək lazımdır. Əhalinin daha geniş təbəqələrinin sosial vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün təhsil, səhiyyə, ətraf mühitin qorunması və s. sahələrin inkişafına xüsusi diqqət yetirmək lazım gələcəkdir.

Mövcud iqtisadi durumda respublikamızdakı sosial problemlər və onların qarşısının alınması yollarını, ümumiləşdirilmiş şəkildə aşağıdakı kimi göstərmək olar.

1. Əhalinin gəlirlərinin və həyat səviyyəsinin aşağı olması. Dövlətin bu sahədəki sosial siyasəti, əsas etibarən ilə, mövcud səviyyənin gələcəkdə daha da enməsinin, sonralar isə kasıblığın miqyasının məhdudlaşdırılması, perspektivdə isə əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün şərait yaratmaqdan ibarət olmalıdır.

2. Həyat səviyyəsinin sabitliyinin təmin edilməsi və onun təcridən yüksəldilməsinə əsaslı şəraitin yaradılması üçün cəmiyyətin fəal əmək qabiliyyətli hissəsini yüksək məhsuldar və səmərəli əməkə, yaxud, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə öz rifahlarını yüksəltməkdən ötrə stimullaşdırmaq lazımdır. Bu proseslər elə qurulmalıdır ki, əmək qabiliyyətli fəal insanlar dövlətdən «rəhm» gözləmədən özlərinin, ailələrinin, kollektivlərinin və bütünlükdə, cəmiyyətin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasında fəal iştirak edə bilsinlər. Sosial müdafiə isə konkret olaraq əhalinin zəif müdafiə olunan və müdafiəsiz keçinə bilməyən qurumlarına şamil edilməlidir. Bu müdafiənin ünvanlı gücləndirilməsi, əhalinin fəal hissəsi ilə cəmiyyətin əmək qabiliyyətini itirmiş vətəndaşlarının gəlirləri arasında optimal nisbət təmin olunmalıdır.

3. Müasir sosial siyasətin ən mühüm cizgilərindən biri də, əhalinin gəlirlərinə dövlətin əsas sosial təminatçısı olmasıdır. Dövlət vətəndaşların minimum gəlir əldə etməsinə, həmçinin onların tibbi və sosial xidmətlərdən istifadə etməsinə, xəstəlik, əhəllik və müxtəlif sosial bədbəxtliklər

zamanı yardımların verilməsinə, təhsil almalarına və mədəni səviyyələrini yüksəltməyə təminat verməlidir.

4. Əsas əhali kütləsinin alicılıq qabiliyyətinin aşağı olması ilə bağlı keyfiyyətsiz gündəlik tələbat malları istehlakı artır (İrlandiya effekti). Bu vəziyyətin davamı əhalinin genofonduna mənfəi təsir göstərir, kütləvi şəkildə istehlakçıların hüquqları pozulur və haqsız rəqabət genişlənir.

5. Təbii inhisarçılar olan Azərənərji, Azərziqaz, damir yolu, kommunal təsərrüfat və rabitə xidmət tarifləri süni qaydada şifşirdilir. Buna qarşı görülən tədbirlər nəticə vermədiyindən bütün iqtisadiyyata, əhalinin həyat standartına və rabitə mühitinə neqativ təsir göstərir.

6. Ölkədə kölgə iqtisadiyyatının səviyyəsi, buraya cəlb olunan vətəndaşların sayı durmadan artır (əgər kölgə iqtisadiyyatını tam şəkildə nəzərə almaq mümkün olarsa, onda görürük ki, iqtisadiyyatın artımı daha yüksəkdir) və onu qəbul olunmuş dövlət nəzarəti çərçivəsinə salmaq çətinləşmişdir.

7. Transmilli kapitalın ölkəyə sürətli axını müsbət dəyişikliklərlə bərabər, mənfəi nəticələrə də gətirib çıxarır, maya dəyərini şifşirtməklə, gələcək işlərin dəyərini cari xərclərə əlavə etməklə, korporasiyadaxili qiymətlərdən istifadə etməklə transmilli korporasiyalar yerli şəriklərinə nisbətən neftin satılmasından çox gəlir əldə etməyə çalışırlar.

8. Əhalinin zəif müdafiə olunan təbəqələrinin, xüsusilə də Qarabağ müharibəsi əillərinin mənzil şəraitlərinin yaxşılaşdırılmasını diqqət mərkəzində saxlanmalıdır, şəhid ailələrinin bütün sosial problemləri yüksək səviyyədə həll olunmalıdır.

9. İşsizlik probleminin qarşısının alınması üçün əlahiddə tədbirlər görülməlidir, işsizliyin kütləvi xarakteri ağır sosial balalarla nəticələne bilər. Belə ki, əhalinin aktiv iş qabiliyyətli təbəqəsi, xüsusilə də gənclər artıq respublikamın ərazisini tərk edərək keçmiş ittifaq respublikalarında iş axtarırlar. Bu proses uzandıqca əhalinin demoqrafik strukturunda mənfəi dəyişikliklər baş verir.

10. Sosial problemlərin regional baxımdan həllinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Qarabağ münəqəşəsi zamanı azad olunmuş ərazilərdə sosial infrastrukturun bərpası və inkişafı yerli əhalinin doğma torpaqlarına cəlb olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Dövlət səviyyəsində aparılan bu səpgili sosial siyasət həmin regionlarda əhalinin məskunlaşmasına, yeni iş yerlərinin açılmasına səbəb olur.

11. Xarici şirkətlərdə eyni vəziyyətdə çalışan Azərbaycan və xarici ölkə vətəndaşlarının əməklərinin ödənilməsi arasındakı fərqi aradan qaldır-

maq, ölkəyə xaricdən gələn aşağı ixtisaslı işçi axınını minimuma endirmək üçün tədbirlər həyata keçirmək.

Hazırda beynəlxalq təşkilatların köməyi ilə, hökumət sənaye və kənd təsərrüfatında bazar iqtisadiyyatına keçmək üçün bir sıra tədbirlər həyata keçirmişdir. Bu tədbirlərin nəticələri özəlləşdirmə prosesində, iqtisadi və sosial inkişafda özəl sektorun payının artmasında özünü büruzə verir. Ən təcili tələb olunan tədbir xalqın insan potensialından, təbii sərvətlərdən istifadə edərək bazarı genişləndirən və iş yerlərini yaradan artım strategiyasını qurmaqdır.

Baxmayaraq ki, ölkə uzunmüddətli inkişaf strategiyasının konturlarını yaradır, Azərbaycan üçün, həmçinin ətraf mühiti qorumaq və bərpa etmək vacibdir. İnkişaf strategiyasının davamlılığına və insanların yoxsulluğunun aradan götürülməsinə yönəldilmiş hər bir tədbir ancaq o təqdirdə uğurlu ola bilər ki, təbii ehtiyatların qorunmasına və bərpasına diqqət yetirilsin.

Müasir Azərbaycan müxtəlif, mühüm ictimai altsistemlərin: sosial-iqtisadi, siyasi-mədəni, o cümlədən sosial-etik altsistemlərin eyni vaxtda təşəkkül tapdığı bir sistemdir. Bütün bunlar məcmu şəkildə keçid dövrünün xüsusi modelini təşkil edir. Uyğun olaraq Azərbaycanın işgüzar iqtisadi mühitində mövcud olan etik norma və prinsiplər də hələlik təşəkkül prosesindədirlər və onları keçid dövrü baxımından qiymətləndirmək lazımdır. Onlar totalitar və avtoritar iqtisadiyyat dövründən miras qalan və qərbin işgüzar mədəniyyətindən götürülmüş və hələ ki, özünü təsdiq edə bilməyən davranış stereotiplərin özünəməxsus konqlomeratından ibarətdir.

Azərbaycanın iqtisadi mühitinin, xüsusilə də biznesin etikasının «ağlamlal» vəziyyəti ölkədə təzəlikcə təşəkkül tapan sahibkarlığın etik aspektlərinə diqqətsizlik ucbatından yaranmışdır. İlk növbədə sahibkarlıq fəaliyyətinin və dövlət məmurlarının fəaliyyətini tənzimləmək üçün tam və dayanıqlı qanunlar və normativ aktlar sistemini yaratmağa borclu olan dövlətin etik problemləri diqqət mərkəzindən kənar saxlamağı problemin daha da dərinləşməsinə şərait yaradır. Etik problemlər, həmçinin tədqiqatçıların və mütəxəssislərin də diqqətindən kənardadır. Bu sahədə elmi araşdırmalar yox dərəcəsinədir. Bir çox xarici ölkələrdə isə biznes etikasına xüsusi əhəmiyyət verilir.

Əgər Azərbaycan cəmiyyəti islahatlar yolunu seçmişdirsə, onda dərk olunmalıdır ki, iqtisadi islahatlar – həmçinin etika və mənaiviyyatların islahatlarıdır. Müqavilələrin aşağı keyfiyyətdə olması, həmçinin onun şərtlərinə riayət olunmaması biznesmenin nüfuzuna xələl gətirməsindən başqa onun bazardan sıxışdırılıb çıxarılmasına bərabərdir. Ümumiyyətlə,

Azərbaycan cəmiyyətinin qarşısında insanların mentalitetini dəyişmək, etika ilə biznesin vəhdətini təşkil etmək, şüurlu surətdə riskə getməyi bacaran, qəbul edilmiş qərarın məsuliyyətini daşımağa hazır olan yeni bir nəslin formalaşdırılmasına ehtiyac vardır.

Hazırda sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan bir çox vətəndaşlar özlərini etik cəhətdə və ya məhdudlaşdırmaq istəmərlər, çünki «etikalı» biznesin daha mənfəətli, «etikasız» biznesin isə daha mənfəətsiz fəaliyyəti üçün şərait yaradılmayıb. Elə şərait yaradılmalıdır ki, etik biznes daha çox gəlir gətirən olsun.

II. İRİ SAHİBKARLIĞIN KORPORASİYALARIN FƏALİYYƏTİNDƏ MADDİLƏŞMƏSİ VƏ RƏQABƏTQABİLİY-VƏTLİ İQTİSADI MODELİN TƏŞƏKKÜLÜ İSTİQAMƏTLƏRİ

2. 1. Korporativ biznesin yeni modelinin qərarlaşmasının əsas xüsusiyyətləri

Dünya inkişafının yeni istiqamətlərini qavraraq Azərbaycan iqtisadiyyatının və cəmiyyətinin yeniləşməsi davam edir. Yeni problemlərin yaranması və bunların həlli iqtisadiyyatın maliyyə-istehsalat yaşamının bərpasına yönəlmiş müasir institusional transformasiyalarla və yeni əsrin çağırışlarına cavab verən fəal iqtisadi yüksəliş yollarının axtarışı ilə bağlıdır.

Bu, iqtisadi inkişafın ən perspektiv seqmentlərində işləyən müasir mexanizmlər və üsulların formalaşmasını və istifadəsini tələb edir. Belə mexanizmlərdən biri, mexanizmlər kateqoriyası çərçivəsindən kənara çıxıb, sosial məfhumla keçən cəmiyyətin müasir sosial-iqtisadi və maliyyə inkişafına yönəlmiş korporativ idarəetmədir. Burada, sadəcə, korporativ prinsiplərdə qurulmuş, korporativ struktur, aliens və assosiasiyalardan söhbət getmir, əsas məqsəd ölkənin gələcək iqtisadiyyatının özəyi olan iri korporasiyaların formalaşmasıdır. Bu halda nəzərə alınmalıdır ki, «irri korporasiyaların maliyyə cazibəsi – dünyanın iqtisadi münasibətlərinin reallığıdır».

Təcrübədə və nəzəriyyədə «korporativ idarəetmə» kateqoriyasının geniş şərhli yayılmışdır, həm onun mahiyyəti tərəfindən, həm də sosial-iqtisadi münasibətlər sistemində onun real rolu və yeri baxımından. Bu halda müəyyən çoxsaylı, mürəkkəb, çoxfunksiyalı mövcudluq təşəkkül tapmışdır və bunu yalnız «korporativ idarəetmə» termini ilə müəyyən etmək olmaz (bu termin çox geniş şərh olunur).

Sosial-iqtisadi və təşkilatçılıq fenomeni mənasını daşıyan baş kateqoriyanın əsas tərkib elementləri bunlardır: korporativ münasibətlər və korporativ struktur, hansılar ki, yekunda «korporativ iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın korporativ sferası (seqmenti)» kimi simbioz məfhumları yaradıblar.

Anlam cəhətdən «korporativizm» kateqoriyası sadədir və latınca «birlik» deməkdir (itifaq, birləşmək mənasında). Bununla əlaqədar korporativizmin bir çox nəzəriyyəvi konstruksiyaları təşkilati-struktur sistemlərlə əlaqədardır. Bu sistemlər insanları və iqtisadi subyektləri müxtəlif növ təşkilat və assosiasiyalarda birləşdirir, mülkiyyətin ümumi prinsiplərini,

qərarlərin qazancı və paylaşılmasını müəyyənləşdirir. Qeyd etmək lazımdır ki, «qarşılıqlı hərəkətlər» məqsədyönlü deyil, bu insanların məqsətlərinin üst-üstə düşməsi nəticəsində qarşılıqlı köməyin, anlaşmanın və dostluğun təbii nəticəsidir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində korporativ münasibətlər müəyyən korporativ qurumlar çərçivəsində reallaşır, bu qurumların məqsədyönlümü gəlir əldə etmək ilə bağlıdır. Beləliklə, biz əlavə olaraq yeni bir kateqoriya-«korporativ biznes» əldə edirik. Bu kateqoriya əvvəl baxılan kateqoriyaların sintezidir.

İnsanların həyatı və fəaliyyəti cəmiyyətlə sıx bağlıdır: onlar, birincisi – mülkiyyət münasibətlərinin xüsusiyyətlərindən irəli gələn mülki-sosial və bölgü münasibətlərindən; ikincisi – real fəaliyyət prosesində onlar müəyyən təşkilatçılıq formalarından və tənzimləmə mexanizmlərindən birgə istifadə edirlər.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində bu münasibətlərin və qarşılıqlı hərəkətlərin məqsədi gəlir əldə etməkdir. Gəlirin əldə edilməsi prosesi «biznes» anlamı ilə ifadə olunur və bunun spesifik forması «korporativ iqtisadiyyatın» əsası olan «korporativ biznesdir».

Korporativizm mürəkkəb sosial-iqtisadi hadisə olaraq, bir çox alim və mütəxəssislərin tədqiqatlarının mövzudur. Korporativizmin genezisi bazarın və onun mexanizmlərinin inkişafı və müəyyən sosial-iqtisadi münasibətlərin uzun sürən tarixi və durumu ilə bağlıdır.

Bu problemin xaricdəki görkəmli tədqiqatçıların adlarını çəkmək olar – D. Makreor, Hertsberq, Lui Blan, B. Skinner, P. Druker, Q. Minsberq, M. Veber, F. Kotler və başqaları.

«Korporativizmin» (dar mənada «korporativ idarəetmənin») problemi mürəkkəb və çoxfunksional kateqoriyadır, özünə çəvik və kompleks yanaşma tələb edir. Bununla əlaqədar hesab etmək olar ki, o iqtisadi tədqiqatların sintetik istiqamətlərindən birinə aiddir. Bu istiqamətlər daimi inkişaf və mürəkkəbləşmədə öz əksini tapır və bu istiqamətdə aparılan tədqiqatların fəallaşmasını tələb edir, çünki müasir qloballaşan iqtisadiyyatda onun strateji perspektivləri göz qabağındadır.

İqtisadiyyatın korporativləşməsi problemlərinə olan maraq, ilk növbədə onunla bağlıdır ki, korporativizmin ideyaları onların müəyyən vəhdət təşkil edən xüsusiyyətlərinə baxmayaraq ənənəvi fərdi-bazar davranışı sxemindən fərqlənir.

Amma bu fərqlər, bazarın bəzi codluğunu və neqativlərini hamarlayaraq, insanlar üçün cəmiyyətdə sivil sosial-iqtisadi münasibətlərin, yeni qarşılıqlı sosial sxemlərin formalaşması imkanını yaradır. Korporativizmi sosial-iqtisadi münasibətlərinin müasir modeli kimi qələmə

vermək olar, yəni sivil biznesin modeli kimi (bəzi korporativ qurumlara xas olan ayrı-ayrı neqativ halları xaric edəndən sonra). Müxtəlif növ təşkilatı-struktur qurumlar formasında müəyyən dinamizmlə bir sıra prinsiplər əsasında inkişaf edən sosial və maliyyə-istehsalat sistemidir. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- müəyyən korporativ qurumun çərçivəsində mülkiyyətin idarəedilməsində eyni hüquqi şərtlərin yaradılması;
- biznes fəaliyyəti prosesində qarşılıqlı hərəkətlərin üsullarının azad seçimi;
- korporativ qurumun birliyi vasitəsi ilə biznesin ayrı-ayrı iştirakçılarının maraqlarının reallaşması;
- korporativ demokratiya;
- qarşılıqlı maraqların saxlanması şərti ilə maliyyə işgüzarlığı;
- inteqrasiya olunmuş korporativ sistemlər çərçivəsində maliyyə-istehsalat mexanizmlərinin birləşməsi;
- qarşılıqlı maraqlar dairəsində biznesin inteqrasiyasının çoxsaylı effektlərinin reallaşması.

Elmi ədəbiyyatda və təcrübədə «korporativ idarəetmə» anlayışı çox fəal istifadə olunur.

Bu anlayışın həm geniş (ümumiləşdirilmiş), həm də dar mənalara baxıla bilər.

- Korporativ idarəetmənin dar mənası əsasən aşağıdakılarla bağlıdır:
- birincisi – şirkətlərin səhmdarlarının maraqlarını qorumaq üçün, şirkətlərin idarəetməsində menecerlərin fəaliyyətinin təmin olunması;
 - ikincisi – səhmdarların qoyduğu sərmayəyə düşən gəlirin zamanət mexanizminin istifadəsi;
 - üçüncüsü – korporativ biznes proseslərinin nəticəsində korporativ qurumun maraqlarının müdafiəsi.

Korporativ idarəetmənin geniş (ümumiləşdirilmiş) mənası səhmdarların və menecerlərin mülkiyyətə münasibətlərini tənzimləyir və müasir ictimai-sosial quruluşda iqtisadi subyektlərin qarşılıqlı münasibətlərini xarakterizə edir.

Müasir iqtisadiyyatda olan korporativ qurumlar – müasir cəmiyyətin transformasiya islahatlarının xasiyyətini müəyyən edən «xüsusi sosial-iqtisadi strukturlardır».

İqtisadiyyatda formalaşan korporativ idarəetmənin və biznesin əhəmiyyəti bir çox amillərdən asılıdır:

- korporasiyada mülkiyyət hüquqları sisteminin optimal təşkili (və onların həvəslə olunması), restrukturizasiyası və mikrosəviyyənin effektivliyinin yüksəlişinə səbəb ola bilər;

- korporasiyada tarixən yaranan mülkiyyət bölgüsü korporativ idarəetmənin spesifik milli modellərini və bunlara müvafiq müəyyən qanunvericilik konsepsiyalarını və dövlətin tənzimləmə modellərini müəyyənləşdirir;

- mikrosəviyyədə sərmayələrin cəlb olunmasının vacib şərtlərdən biri, sərmayədarların (səhmdarların, kreditorların) hüquqları müdafiə olunan korporativ idarəetmənin «şəffaf» modelidir;

- korporativ idarəetmənin modeli qiymətli kağızlar bazarının inkişafı ilə sıx bağlıdır, buna görə onların dövlət tərəfindən tənzimlənməsi kompleks şəkildə aparılmalıdır;

- kapital bazarının strukturu və korporativ idarəetmənin modeli – bazar iqtisadiyyatının bu konkret formaları vasitəsi ilə korporasiyaların maliyyələşdirilməsi və təşkilatlarında olan fərqləri, sənaye sahələrinin strukturunu, işgözlüləri və işçilər arasında olan münasibətləri müəyyən edir;

- mikrosəviyyədə korporativ idarəetmənin modeli iqtisadi yüksəlişin əsas institusional tərkibi sayılır.

İqtisadi münasibətlərin müəyyənliyi (xüsusilə korporativ münasibətlərin), yəni mülkiyyət hüquqları bölgüsü dəyişmədən bazar iqtisadiyyatının fəaliyyəti üçün prinsiplə əhəmiyyət daşıyır.

Müasir iqtisadi ədəbiyyatda mülkiyyət hüquqlarının dəqiqliyi, aydınlığı və stabilliyi iqtisadi yüksəlişin əsas amilləri kimi sayılır. Buna baxmayaraq mülkiyyətin müəyyənlişmiş hüquqlarının rolu təşkilat böyüklüyündən, dövlət, ya xüsusi mülkiyyət olduğundan, informasiyaya yiyələndiyindən asılı olaraq dəyişə bilər.

Korporasiyaya institut və ya təşkilat kimi baxdıqda korporativ idarəetmə iqtisadi islahatlar üzrə təbiiq nəticələr çıxarmağa imkan verir. Ələlxüsus da, sazişlərin yerinə yetirilməsində ənənələrin və sistemin olmaması səhmdarların hüquqlarının kütləvi pozulmasına, iqtisadi agentlərlə qeyri-bazar münasibətlərin inkişafına və korrupsiyaya gətirib çıxarır.

Korporativ idarəetməyə maliyyə sistemi tərəfindən yanaşma çox önəmlidir. Maliyyə sistemi kapitalın çevrilməsi və resursların istehlakçılar arasında korporativ kapitalın bölgüsü kimi müəyyən institusional razılaşmalar şəklində qəbul edilir.

«Korporativ kapital» maliyyə təsnifatın formal kriteriyalarının məzmunlu kriteriyalar ilə qarışmasına imkan verir. Biza belə gəlir ki, geniş

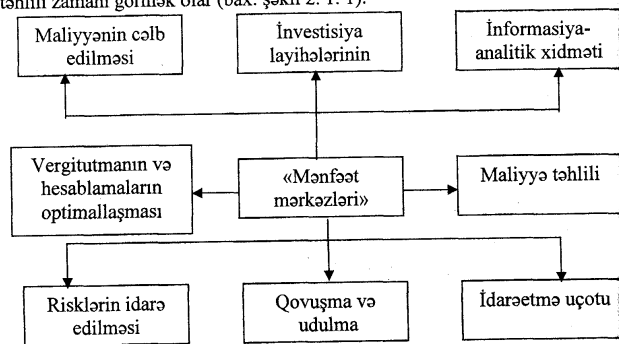
istifadə olunan «maliyyə kapitalı» termini, kapitalın istifadəsini məhdudlaşdırır və real müasir iqtisadi situasiyanı əks etdirmir. «Korporativ kapital» termini isə maliyyə resurslarının geniş istifadəsinə imkan yaradır.

Bizim təcrübəmizdə (hətta xarici təcrübədə müşahidə olunur) bəzi struktur kateqoriyalar mənə cəhətdən maliyyə resurslarının təsnifatına uyğun gəlmir. Məsələn, «maliyyə-sənaye qrupları» - bu nəinki kapitalın ayrı-ayrı formalarının birləşməsidir, bu - maliyyə mexanizminin ayrı-ayrı növlərini məhdudlaşdıran spesifik strukturdur.

«Korporativ kapital» kateqoriyasının istifadəsi korporativ bizneslə sıx əlaqədə olan bir-birinə mənə cəhətdən yaxın olan məfhumları əvəz edir. «Korporativ biznes» kateqoriyası təşkilati-struktur dəyişmələrin və «korporativ kapitalın» bazar mexanizmlərinin ayrı-ayrı formalarının (səhmlər, istiqraz vərəqələri, pul, veksellər və s.) hərəkətinin sintezi kimi qəbul oluna bilər.

Korporativ biznes mürəkkəb bir sistemdir və o, özündə, ümumi iqtisadi tənzimləmə sisteminə daxil olan bir sıra yarım sistemləri cəmləşdirir.

Bu isə, öz növbəsində, onların məqsədyönlü təhlili üçün localaşmasını və korporativ idarəetməyə yönəlmiş tövsiyələrin hazırlanmasını təmin etmir. Bunları «korporativ biznesin» aşağıda verilən ümumi sxeminin təhlili zamanı görmək olar (bax. şəkil 2. 1. 1).



Şəkil 2. 1. 1. Korporativ biznesin sxemi

Bu sxem, ümumi formada, korporativ biznesin mürəkkəb sistemini təmsil edir və korporativ qurumların maliyyə tənzimlənməsinin mühüm cəhətlərini səciyyələndirir.

Sadə izahatda, korporativ idarəetmənin baş funksiyası – öz maliyyə resurslarını korporasiyaya həvalə etmiş səhmdarların maraqları çərçivəsində, onun fəaliyyətinin təmin olunmasıdır. Korporativ idarəetmənin bu sadə formasında mürəkkəb problemlər və funksiyalar var:

- birincisi, onlar mürəkkəb istehsalat və maliyyə kompleksi sayılan korporasiyanın fəaliyyətinə aiddirlər;
- ikincisi, korporativ fəaliyyət üçün cəmiyyətin hansısa subyektləri və insanların cəlb olunur və bu fərdlərin maraqları korporativ proseslərdə nəzərə alınmalıdır.

Beləliklə, korporativ idarəetmənin təcrübə problemləri korporativ mühitin işləməsinin probleminə çevrilir.

Korporativ mühit daim dinamikadadır, onun tərkib hissələri, həmçinin öz vəziyyətlərini dəyişir. Buna görə bu vəziyyətlərin nəzarəti və proqnozlaşdırılması ortaya çıxır, çünki bu mühitlərin dəyişməsi korporasiyanın yaşamına təsir edir.

Korporativizm (fəaliyyətin təşkilati forması kimi) – bazar iqtisadiyyatı ilə korporativ qurumların istifadə etdiyi tənzimləmə mexanizmləri arasında olan ziddiyyətlərin həlli formasıdır. İri korporativ qurumların bazar strukturları qarşısında üstünlüyü göz önündədir, amma həlledici deyil.

İnkişafın dialektikası belədir ki, bazarın və qeyri-bazar strukturlarının mövcudluğu labüddür, resursları istiqamətləndirən daxili mexanizmlər birgə işləməlidir və bir-birinin çatışmazlıqlarını tamamlayaraq, bazar iqtisadiyyatında yeksənəkliyin mümkünsüzlüyünü təsdiq etməlidir.

Şərti «kapitalist» adlandırılan iqtisadiyyatın əsl münasibətlərinin reallığı belədir ki, müxtəlif növ mexanizmlər və alətlər qarşılıqlı işləyir. Eyni vaxtda demək lazımdır ki, firmadaxili məsələlərin həllində korporasiyalar bazar qiymətlərindən istifadə etmir. Bu simbiozun sabitliyinin qiymətləndirilməsi bazar mübadiləsinin təşkili zamanı çəkilən məsrəflərdən asılıdır (nəzəriyyədə ilk dəfə bu problem K. Menger, E. Bem-Baver, F. Vizer kimi alimlərin diqqətini cəlb edib). Aydındır ki, qarmaqarışq mübadilə əməliyyatları xərclər tələb edir, bu xərclər nəzəriyyədə transaksiya xərcləri deyilir (informasiyaya çəkilən xərclər, kontraktların bağlanması, nəzarətin təşkili, ödəniş-hesablama əməliyyatları və s.).

Korporasiyaların və firmaların «təşkilatdaxili məsrəfləri» onların inkişafının həcmindən asılıdır, qeyri-bazar münasibətlərinin tənzimlənməsinə

məsinə sərf olunan xərclər, başqa transaksiya xərcləri ilə (yəni bazarə sərf olunan xərclərlə) müqayisə olunur.

Transaksiya məsrəflərinin təhlili onları iqtisadi münasibətlər sisteminə ayrıca məhdudiyət növü kimi qəbul etməyə imkan verir. Bu anlayış, transaksiya təhlilini korporativ münasibətlərin təhlil sisteminə daxil etmək üçün çox vacibdir, çünki korporativ təşkilatların daha effektiv növlərinin seçimini təmin edir (firmalar, korporasiyalar, assosiasiyalar, alyanslar və s.). Təşkil olunmuş korporativ strategiyanın seçimində, müqayisələrə və məsrəflərin həcmələrinin aşkarlanmasına yönəlmiş institusional təhlil çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu halda nəzərə almaq lazımdır ki, struktur və üsulların korporativ dəyişmələri gələcək gəlirlə ödənilə biləcəyi prizmadan baxılmalıdır.

D. Nortun ifadəsinə görə «institutlar-insanların qarşılıqlı hərəkətlərini təkrarlayan qaydalar» iqtisadi təhlildə institutların istifadəsi, iqtisadi agentlərin xarici mühitdə birmənalı olmayan qarşılıqlı hərəkətlərinin mürəkkəb problemlərini həll etməyə imkan verir. Ümumi izahatda «iqtisadi institut» anlayışı ümumi maraqları olan və, bu baxımdan qərar qəbul edən bir qrup insanları nəzərdə tutur.

Azərbaycan iqtisadiyyatının keçid dövründə, institusionalizmin meydana çıxması iqtisadi münasibətlərin islahatlaşdırılması və onların elmi izahatı ilə birbaşa bağlıdır. Bu çox vacibdir, çünki Azərbaycanda yaradılmış iqtisadi islahatlar sxemində əsas strateji məsələ həllini tapmayıb; iqtisadi effektivlik sosial ədalətə gətirib çıxarmayıb.

Cəmiyyətin sosial strukturunu, şərti olaraq piramida şəklində təsvir etmək olar. Bu piramidanın özülündə əhalinin kasıb kütlələri yerləşir. Piramidanın ucu isə özüləndən çox aralanmışdır. Bu da əhalinin müxtəlif təbəqələri arasındakı fərqi əks etdirir. Son nəticədə bu sovet sisteminin xarabalığında yaranmış yeni qeyri-ədalətli qurumun təzahürüdür.

Fikrimcə, bu sosial piramidada olan ədalətsizlikləri korporativ münasibətlər hamarlaya bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, ideal variantda bu mövcud vəziyyətin dəyişməsinin başlanğıcıdır.

Elmin və təcrübənin korporativ inteqrasiyalara, alyanslara və tərəfdaşlığa fəal münasibəti təsadüfi deyil, bu, rəqabətin transformasiya prosesləri ilə bağlıdır. Rəqabət bazarda mübarizə forması kimi, müasir şəraitdə təkamül edən-ədən öz klassik formasından (qiymət mexanizmindən istifadə edərək, bazarda tarazlığın yaranması), «qeyri-mükəmməl» rəqabət formasına tərəf addımlayır. Bu «qeyri-mükəmməl» rəqabət sonra əmələ gələn informasiya cəmiyyəti ilə bağlıdır, burada rəqabətin

mütləq mobilliyi (hərəkəti) məhdudlaşdırılıb və kapitalın hərəkətinə nəzarət yoxdur.

Təcrübədə isə bu, korporativizm proseslərinin fəallaşması ilə bağlıdır, onları fərqləndirən cəhət – bazarın ayır-ayrı seqmentlərinə nəzarət edən iri korporasiyaların öz aralarında bağlanan sazişlərdən istifadəsidir.

İri korporativ qurumların şəbəkə tipli təşkili müəyyən eklektikası ilə əsəciyyələndir. O, funksional idarəetmə sxeminin xüsusiyyətlərinin elementlərini, divizional strukturların muxtariyyətini, təşkilatın resurslarının çevik istifadəsini və müasir qarışıq-virtual korporativ qurumların layihə-kommersiya mərkəzlərini özündə cəmləşdirir.

Söhbət, iqtisadi qrupların dinamik dəyişən işgüzar münasibətləri ilə bağlı spesifik şəbəkələrdən gedir.

Təşkilati-struktur planda müasir korporativ qurumlar funksional yönəlməmiş ortaqaların (tərəfdaşların) təşkilatlanmış cəmiyyətlərini təmsil edir.

Həmin cəmiyyət istehsalın layihələndirilməsini, istehsalını, əmtəənin satılmasını təşkil edir və son müsbət maliyyə nəticəsinə yönəlmiş müasir informasiya (məlumat) texnologiyalarından faydalanaraq xidmətlər göstərir.

Assosiativ birləşmiş korporasiyanın əsas məqsədi bazar şəraitində yaranan hər hansı bir məhsula, ya xidmətlərə yaranan ehtiyacın əsaslı texnologiyaların köməyi ilə ödənilməsidir.

Azərbaycanda belə təşkilatlar qismində maliyyə-sənaye qrupları, holdinqlər sayıla bilər. Həmin qruplar ya müəssisələrin şaquli qurulmuş korporativ strukturları şəklində, ya üfqi assosiasiya qurumlarının formalaşması ilə təşkil olunur.

Cədvəl 2. 1. 1

Müasir korporasiyanın təşkilinin əsas cəhətlərinin xarakteristikası (assosiativ-inteqrasiya olunmuş qurum)

Əsas əlamətləri	Xüsusiyyətlər:
Durumun dinamik vəziyyəti	Strukturun elementlərinin qeyri-sabit funksional-təşkilati qarşılıqlı hərəkətləri
Nəzarətin və informasiyanın inteqrasiya olunmuş texnologiyaların istifadə vasitəsi ilə təşkilat-struktur əlaqələrin reallaşması	Təşkilati-struktur elementlərin qarşılıqlı hərəkətləri. (Informasiya texnologiyaları və təbəçilik əsnasında qurulur).
Saziş, müqavilə və mülkiyyət nəzarəti sisteminin istifadəsi	Təşkilat sisteminin bağlayıcı elementləri müxtəlif ola bilər – müqavilələrdən mülkiyyətçiliyə qədər
Korporativ qurumun özəyilə (ana şirkətin) spesifik inteqrasiya formaları (mülkiyyət hüququnu saxlamaq şərti ilə).	Korporativ sxemə natamam inteqrasiya (mülkiyyətin nəzarəti hüquqlarının saxlanılması). İşgüzar əlaqələrin kəşifməsi

İnteqrasiya olunmuş korporativ qurumlara müxtəlif növ qurumlar aiddir. Onların əsas cəhəti – strategiyanın uzunmüddətliyi, daxili səmərəlilik və sazlanmış əlaqələr vasitəsi ilə effektiv işləməsidir. Təhlil üçün, inteqrasiya olunmuş şirkətlərin və onların xüsusiyyətlərinin əsas amillərinin təsnifatından istifadə edilməsi məqsəda uyğundur.

Əsas amillərin qrupları bunlardır:

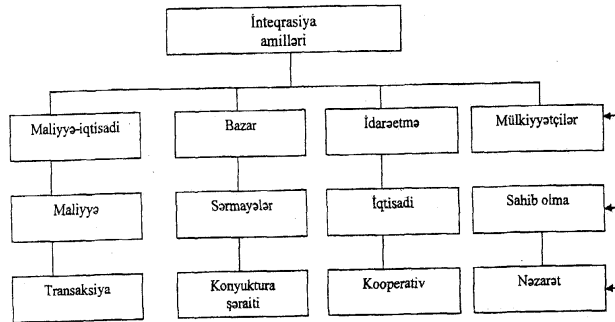
a) inteqrasiyanın maliyyə-iqtisadi amilləri qrupu.

Bu qrupun əsas məqsədi səmərəli və tam istifadə edilən kapitalın hesabına, istehsalatın effektivliyinin artırılması, məsrəflərin azalması və müsbət maliyyə parametrlərinin payının artırılmasıdır.

b) inteqrasiyaya cəhd edən şirkətlərin vəziyyəti ilə bağlı bazar-konyuktura amilləri;

c) mülkiyyət münasibətləri və əlaqələri ilə bağlı olan mürəkkəb tənzimləmə kompleksinin mülkiyyətə nəzarət amilləri.

Korporativ-inteqrasiya amillərinin təsnifatı şəkil 2. 1. 2-də verilir:



Şəkil 2. 1. 2. Korporativ-inteqrasiya amillərinin təsnifatı

Hər korporativ qurum, inkişafının müxtəlif mərhələlərində (ölkədə gedən islahatlar mərhələlərində) əmələ gələn problemlərin həllində tənzimləmə sxeminin seçimi qarşısında durur. Bir qayda olaraq, bu aşağıdakılarla bağlıdır:

- birincisi, həllini tələb edən problemlərin əmələ gəlməsi ilə;

- ikincisi, hərəkətlər sisteminin seçimi ilə;

- üçüncüsü, əmələ gələn problemlərin həlli üçün müəyyən mexanizmlərin seçimi ilə.

Bir sıra iqtisadçıların irəli sürdüyü konsepsiya ilə «iqtisadiyyatın genişlənmə inkişafında əmələ gələn istehsalın miqyasının artması, intensivləşmə şəraitində, yenilikləri tez qavrayan çevik istehsalçılara uduzur» qismən razılaşmaq olar. Bizdə islahat proseslərinin başlanğıcında, iri istehsalatların sıxışdırılması, xırda və orta biznesinin bəzən başlanğıcında, iri istehsalata böyük zərər vurulmuş, texnoloji cəhətdən əlaqədə olan şirkətlər dağıdılmış və sazlanmış istehsalatlar, az effektiv, rəqabətə tab gətirməyən qurumlara çevrilmişdilər.

Bu mövqedə duranların əsas səhvi ondan ibarətdir ki, onlar undublar ki, istehsalın miqyası təkcə makinaların, çarpayılardan və qazanların həcmindən artması deyil, o həm də kapitalın miqyas çərçivəsində çevik və fəal olmasıdır, ən əsası isə mürəkkəb bazar şəraitində rəqabətə davamlılıqdır. Problem yalnız onun struktur reallaşmasındadır.

Kiçik biznesin iqtisadiyyatda olan böyük roluna baxmayaraq rəqabətə davamlılığın yeganə yolu – nisbətən miqyaslı, yığcam və yaxşı idarə edilən şirkətlərin yaradılmasıdır. Onların müvəffəqiyyəti, ilk növbədə qiymət üstünlüyündən başlayır:

- müəssisənin «miqyas» qənaəti, istehsal gücünü və xidmətlərini artıraraq daha səmərəli işləməsi;

- müəssisənin «müxtəlif çeşid» qənaəti, eyni xammaldan müxtəlif çeşidli malların buraxılması;

- transaksiya məsrəflərində qənaət, yəni malların və xidmətlərin bir istehsalat vahidindən (mülkiyyət verilmədən) başqa istehsalat vahidinə verilməsi. Bu onu sərbəst firmaların və fərdlərin transaksionalardan fərqləndirir;

- kapitalın «çeviklik» qənaəti, onun milli iqtisadiyyat, ya beynəlxalq iqtisadiyyat çərçivələrində operativ çevikliyi.

İri korporasiyaların işləməsinin xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, onlar özləri buraxdığı məhsulun reklam və marketinginə böyük sərmayə qoyurlar. Effektiv və səmərəli olan korporasiyalar fəal innovasiya – satış siyasətini yeridib, yüksək və stabil mənfəət alırlar. Onlar bunu nəinki bazara kobud təzyiqlə vasitəsi ilə əldə etmir, hətta geniş istehlakçılar kütləsinin maraqlarını nəzərə alırlar.

Korporativ qurumların müasir təşkilati inkişafı iki tendensiyanın təsiri altında keçir:

- birincisi, integrasiya prosesləri ilə bağlılığı, yəni korporasiyaların gücünün, təşkilati gücünün artması və onların idarəetmə özəyinin müxtəlif xüsuslaşdırılmış şöbələr hesabına şisirdilməsi;

- ikincisi, parçalamə prosesləri ilə bağlılığı, yəni şirkətlərin strukturundan müəyyən təşkilati blokların ayrılması və onların özlündə ana şirkətin əmlakından icarə şərtləri ilə istifadə edilən müstəqil kommersiya təşkilatlarının yaranması. Hərdən belə müəssisələr müstəqil əsaslarda yaranır, ana şirkət ilə heç bir əlaqə olmadan, yalnız onun avadanlıq və sahələrini icarəyə götürürlər. Müqavilə sistemi vasitəsi ilə yeni yaranan müəssisələrin fəaliyyətinin koordinasiyası təmin olunur və onlar ana şirkətin ehtiyaclarının ödənilməsinə işləyirlər.

Ana şirkət tərəfindən öz üzərində mülkiyyət hüququnun saxlanması, vahid korporativ istehsal sisteminin yaradılmasına və inkişaf etməsinə geniş imkanlar yaradır.

İstehsalat fəaliyyətinin və təşkilati strukturlarının genişləndirilməsinin bir növü, törəmə müəssisələrin (övlad firmalarının) səhmdar cəmiyyət, ya məhdud məsuliyyətli cəmiyyət formasında yaranmasıdır. Bu halda əsas şərt ondadır ki, səhmlərin nəzarət paketi ya nizamnəmə kapitalında müvafiq pay korporasiyanın mülkiyyətində qalır.

Korporativ idarəetmənin daxili təşkilat resurslarının effektivliyinin artması aşağıdakılarla bağlıdır:

- ümumkorporativ idarəetmə funksiyalarının istehsalat, tənzimləyən funksiyalardan ayrılması;

- müstəqil ekspertiza üsullarının fəal istifadəsi;

- korporasiyaların idarəetmə özəyində xüsusi qərargah tipli qurumların yaradılması, onların yeni texniki ideyalara (məfkurələrə), strateji qərarlara və onların həyata keçirilməsinə yöndəldilməsi;

- daxili planlaşdırma və nəzarətdə xüsusi funksional xidmətlərin ixtisaslaşdırılması;

- korporasiyanın təşkilati inkişafına yönəlmiş bölmələrin yaradılması.

Korporativ münasibətlərə həsr olunmuş tədqiqatların çoxu bazar iştirakçılarının qarşılıqlı təşkilatlanmış struktur və funksional münasibətlərinə yönəlib və faktiki olaraq bu münasibətlərin əsas məqsədə (yəni «pul qazanılmasına») xidmət etməsinə kənarında qoyurlar. Bu mövqedən «pul qazanılmasının» bütün korporativ üsullarını, şərti olaraq aşağıdakı baza modellərinə bölmək olar:

- Amerika modeli. Bu modeldə varlanma sxemi səhmlərin alveri, sələmçilik, aktivlərin parçalanması və s. üsullar vasitəsi ilə həyata keçirilir. Modelin xüsusiyyətləri: qısamüddətli maliyyə maraqları üstünlük təşkil

edir; səhmdar cəmiyyətin parçalanması (səhmdarların və menecerlərin maraqları baxımından); bank-birja alver əməliyyatlarına vurğu (üstünlük);

- Avropa-Alman modeli. Bu modelin əsas istiqaməti «pul qazanılması» proseslərinə yönəlib. Modelin xüsusiyyətləri: sənaye və bank biznesinin sıx əlaqəsi; uzunmüddətli, real biznesə maraq; etibarlı münasibətlər və biznesin korporativ mədəniyyətinin yüksək səviyyəsi;

- Avropa-Rusiya modeli. Bu model korporativ biznesin keçid forması kimi səciyyələndirmək olar. Bu model korporativ biznesin dövlət vəsaiti ilə sıx əlaqəsi olan müvəqqəti formasıdır və onun effektivliyi dövlət maliyyə sistemi ilə yarıkriminal korrupsiya münasibətləri əsnasında qurulur.

Təbii ki, əsas model Amerika və Avropa-Alman modelləri sayılır. Dünyada gedən qloballaşma prosesləri korporativ münasibətlərin Amerika sxeminin təzahürüdür. O ki qaldı bu korporativ institutların təşkilati formasına, onların bu modellər çərçivəsində istifadələrinə fərq qoyulmur. Onu qeyd etmək olar ki, inkişaf etmiş ölkələrdə iri korporativ qurumların holdinq formasının təsiri azdır.

İdealdə isə, korporativ biznes iqtisadiyyatın bütün subyektlərinin yüksək korporativ mədəniyyətinə arxalanmalıdır (dövlətin özünün daxil olması şərti ilə). Korporativ mədəniyyətin səviyyəsi sənayeçilərin, maliyyəçilərin və ticarət kapitalının nümayəndələrinin qarşılıqlı münasibətləri ilə müəyyən olunur və hakimiyyətlə effektiv münasibətlər qurulmalıdır.

Ölkə iqtisadiyyatında gedən proseslərin təhlili onu göstərir ki, islahatlanan iqtisadiyyatın təşkilati-struktur seqmentlərinin hamar və sabit inkişafını yaxın gələcəkdə görmək mümkündür deyil. Evolyusiyaya məruz qalan struktur böhranlar qaçılmazdır, çünki «həddən tez inkişaf sistemləri» kimi tanınan müasir korporativ qurumlar qeyri-stabil olduqları üçün tez dağıla bilərlər.

Mürəkkəb sistemlərin evolyusiyaya zamanı artan sinergetik tendensiyaların təsirini nəzərə alsaq, fərz etmək olar ki, inkişaf istiqamətlərinin genişlənməsi düzgün, əlverişli inkişaf istiqamətinin seçilməsində çətinliklər yaradır.

Azərbaycan korporativ seqmentinin evolyusiyasının alternativliyi artır və onun əsas elementlərinin vəziyyətini qabaqcadan görmək mümkün deyil, çünki o, dünya və daxili qloballaşma proseslərinin təsiri altında daha da mürəkkəbləşir. «Gələcəyin yolları» birmənalı deyil, müəyyən «evolyusiyaya dahlizlərinin» mövcudluğu ölkənin iri korporativ qurumlarının inkişafının strateji istiqaməti haqqında qərarın qəbul edilməsinin əhəmiyyətini artırır.

Azərbaycan elmi və təcrübəsi təşkilati-struktur inkişafın ənənəvi yanaşmalarının dəyişməsi astanasındadır. Səhbət ondan gedir ki, inkişaf keçmişlə, yəni sistemlərin inkişafı tarixi ilə yox, daha çox fəal təkamülə məruz qalan strukturların strateji modelləri ilə bağlıdır. Bu modellər özlərini təşkil edir, öz sistemlərini qurur və amansız rəqabət şəraitində uğurla işləyir. Burada qeyd etmək lazımdır ki, sərt seçim mexanizmləri, bazar tipli mexanizmlər mürəkkəb sistemlərin evolyusiyasında yeganə seçim deyillər.

O qədər də vacib deyil ki, sosial-struktur təşkilatların qurulması, səhvlər, seçim və cəhdlər yolu ilə olmalıdır. Bazar tipli sistemlərin durumu və inkişafı əvvəllər kapitalist cəmiyyətində uzun bir yol getmişdir (bunu son 300-400 ilin təcrübəsi göstərir).

Korporativ qurumda dövlətin rolu məlumat cəhətdən açıq, effektiv və şəffaf olmalıdır. Dövlət iştirak etdiyi qurumlarda sadəcə passiv səhmdar olmamalıdır, o effektiv menecer olmalıdır. *Özəl səhmdar qurumlara gələndə*, dövlət onlar üçün effektiv və anlaşılın «oyun qaydaları» yaratmalıdır və onların icrasını təmin etməlidir.

Son vaxtlar «korporativ şəraf kodeksi» haqqında çox deyilir (hətta nəşrlər var və bu sənədin adı «Korporativ inkişafda tərəflərin hüquqları və vəzifələri haqqında paket» hallandırılır).

Əsas məsələ onun qəbul edilməsi deyil, əsas məsələ ölkədə olan korporativ biznesin səviyyəsinin yüksəlməsinə, onun kriminal, cinayət və korrupsiyadan azad edilməsinə yönəlmiş mexanizmlərin qurulmasıdır.

Korporativ institutlar «oliqarx qrupları üçün pul qazanan sistemlərə» çevrilməməlidirlər, onlar ümumiyyətlə maraqlara qulluq edən, ümummilli istehsalat və maliyyə idarəetmə strukturlarına çevrilməlidirlər.

İri korporativ qurumları əsas məsələlərin həllinə yönəltmək lazımdır:

- effektiv mülkiyyətçinin yaradılmasına;
- korporativ idarəetmənin effektiv sisteminin yaradılmasına;
- ölkədə sivil kooperativ biznesin inkişafına yönəlmiş, dövlətin effektiv tənzimləmə sisteminin yaradılmasına.

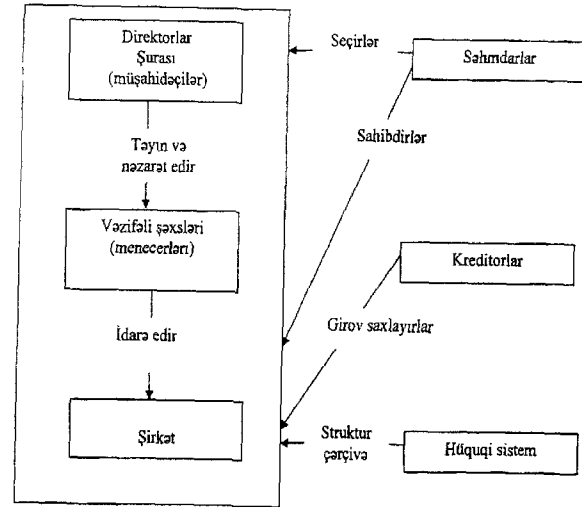
Hələlik mülkiyyətin bölgüsü ilə bağlı olan birləşmələr, inteqrasiyalar bu mərhələləri həll etmirlər. Ölkənin maliyyə-kommersiya strukturunun təhlili onu göstərir ki, bu qurumları təmsil edən yeni «effektiv mülkiyyətçilər» mülkiyyətin yalnız valyuta gəlirləri ilə, resurslara nəzarətlə və alınan mənfəətin xarici banklarda saxlanması ilə maraqlanırlar.

Demək olar ki, Azərbaycanda qurulmuş iqtisadi sistem zəif bazar mexanizmlərinə malikdir. Onların bir hissəsi son on ildə inkişaf edib, o biri

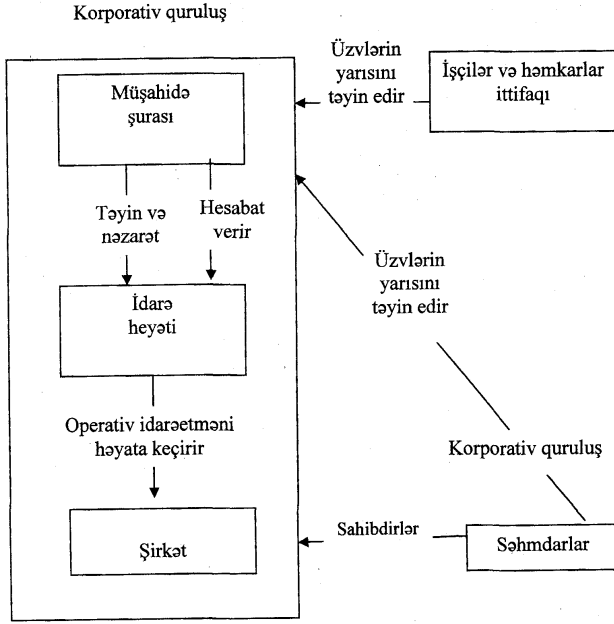
hissəsi isə kvazibazar (yalançı bazar), bəzən antibazar hala düşüb. Bu anlayış Azərbaycanın bir sıra korporativ qurumlarına aiddir.

2. 2. Müasir korporativ idarəetmə sistemi

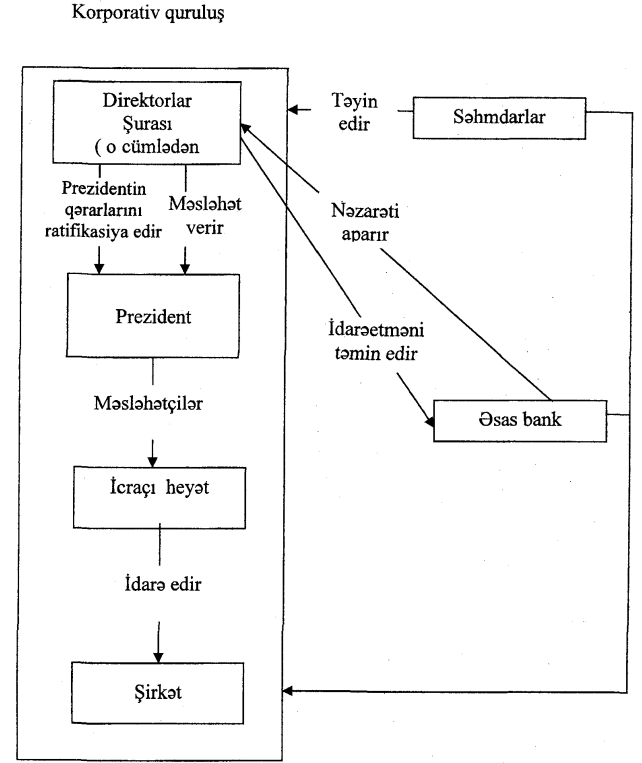
Təşkilatdaxili yenidənqurmalar və fəaliyyətin tənzimlənməsi korporativ məqsədlərə nail olmaq üçün aparılır. Beynəlxalq səviyyədə korporativ idarəetmənin ingilis-amerikan, alman və yapon modelləri təşəkkül tapmışdır. Bu modellərin hər biri özünəməxsus qaydada idarəetmə müəssisələrinin və ələxüsus səhmdarlarla (mülkiyyətçilərlə) idarəedicilər arasında münasibətləri nizamlayır. (bax. şəx. 2. 2. 1, 2. 2. 2, 2. 2. 3).



Şəkil 2.2.1. Korporativ idarəetmənin ingilis-amerikan modeli



Şəkil 2.2.2. Korporativ idarəetmənin alman modeli



Şəkil 2.2.3. Korporativ idarəetmənin yapon modeli

Adətən səhmdarlar korporasiyaya nəzarəti direktorlar şurası vasitəsi ilə aparırlar. Direktorlar şurası, əsasən təmsil etmə, siyasətin müəyyənləşdirilməsi və nəzarət funksiyalarını yerinə yetirir.

Azərbaycanda kütləvi özəlləşdirmə ingilis-amerikan və alman korporativ modellərinin hibridi əsasında yaradılmış səhmdar cəmiyyətləri təsis etməklə aparılır.

Mülkiyyət hüququnun çoxlu sayda sahiblər arasında bölüşdürülməsi zamanı onların səmayələrinin səmərəli istifadə olunması və hər vahidinə bərabər səviyyədə gəlir vermənin gözlənilməsi vacibdir. Səhmdarların sayı az olan korporasiyalarda bu problem iri səhmdarlar digər səhmdarlar arasında müvafiq sazişlərin bağlanması əsasında və bütün səhmdarların şirkətin fəaliyyətinə şəxsi nəzarəti əsasında həll edilir. Lakin iqtisadi prosesin inkişaf etməsi və sahibçiliyin mülkiyyətin bilavasitə idarə edilməsindən ayrılması bu problemi daha da mürəkkəb etmişdir. Çoxlu sayda mülkiyyətçilərə xas olan şirkətlərin idarə edilməsi probleminin mürəkkəbləşməsində keyfiyyət sıçrayışı son 30 ildə baş vermişdir. Buna aşağıdakılar səbəb olmuşdur.

Birinci, şirkətlərdə səhmdarların ümumi sayının artması baş verirdi. Müxtəlif ölkələrdə bu proses eyni temp və miqyasla inkişaf etmirdi. Amma ümumi tendensiya ondan ibarət idi ki, xırda səhmdarların xüsusi çəkisinin artması ilə iri səhmdarların payı azalır. İndi elə şirkətlər var ki, onların illik dövriyyəsi nisbətən iri ölkələrdəkindən qat-qat artıqdır və onların səhmdarlarının sayı on və yüz minlərlə ölçülür.

İkinci, elə iri səhmdarlar yaranmışlar ki, onlar, bilavasitə mülkiyyətin cari idarə edilməsi prosesindən imtina edirlər. Bunların sırasında institusional investitorlar olan investisiya və təqaüd fondlarını, sığorta şirkətlərini və başqalarını göstərmək olar.

Üçüncü, mülkiyyətin idarə edilməsində daha böyük rolu maddəli menecerlər oynamağa başladılar.

Dördüncü, mülkiyyətdən istifadə prosesinə mülkiyyətçi olmayan şəxslər və institutlar (şirkətin heyəti, ərazi hakimiyyətləri, istehlakçıların hüquqlarını və ekologiyayı qoruyan qurumlar və s.) təsir göstərməyə cəhd edirlər.

XX əsrin 90-cı illərində və XXI əsrin əvvəllərində biz səhmdarların sayının dəfələrlə artmasının, global miqyaslı iri investisiya resurslar axınına şərait yaradan mexanizmlərin inkişafının, böyük həcmdə mülkiyyətin idarə edilməsinin maddəli menecment əlinə keçməsinin şahidi olmuşuq.

Bunların hamısı korporativizm və korporasiya anlayışlarının bir daha araşdırılmasını zəruri edir.

Korporativizm – korporativ cəmiyyət mülkiyyətə birgə yiyələnmə və ya şəxsi və ictimai maraqların ödənilməsi üzrə tərəfdaş və müqavilə münasibətləridir. Korporativizm maraqlar balansını təmin etmək məqsədilə

kompromis təsərrüfatçılığı nəzərdə tutur. Təcrübə göstərir ki, məhz konsensus amili korporasiyanın cəmiyyətdəki rolunun artmasına şərait yaradır.

Korporasiya anlayışı isə korporativizmdən doğmuşdur və ümumi məqsədə çatmaq üçün ayrı-ayrı şəxslərin məcmusu kimi izah edilir. Bununla yanaşı, korporasiya hüquqi şəxsdir və paylı mülkiyyəti nəzərdə tutur. Adətən korporasiya səhmdar cəmiyyət formasında təşkil olunur. Ona biznesin korporativ formasının dörd xarakterik xüsusiyyəti xasdır: hüquqi şəxs kimi korporasiyanın müstəqilliyi; hər səhmdarın maddi məsuliyyətiliyi; səhmlərin digər şəxslərə ötürülməsi imkan və mərkəzləşdirilmiş idarəetmə.

İqtisadiyyatın inkişafı strategiyasında səhmdar kapitala xüsusi önəm verilir. Səhmdar kapital investisiya resurslarının cəlb edilməsinin və bölüşdürülməsinin daha sərfəli vasitəsidir. O, dəyişkən rəqabət mühitində işğar təşkilatın möhkəmlənməsinə və iri investisiya layihələrinin reallaşmasına imkan verir.

Yeni şəraitdə şirkətin maddəli menecerlərlə səhmdarlar və digər maraqlı tərəflər arasında qarşılıqlı münasibətlər sistemi məhz korporativ idarəetmə sistemi kimi çıxış edir.

Dər mənada, korporativ idarəetmə – şirkətin menecmentini səhmdarın maraqlarına əsasən fəaliyyət göstərməyə istiqamətləndirən qayda və stimullar sistemidir. Geniş mənada isə korporativ idarəetmə – şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı olan iqtisadi subyektlər arasında sosial-iqtisadi, təşkilati-hüquqi və idarəedici münasibətlər sistemidir.

Əsas məqsədin və ona nail olma vasitə və metodlarının müəyyənləşdirilməsini, idarəetmə qərarlarının qəbulunu, qərarların icrasının təşkili-ni və nəzarəti əhatə edir.

Əgər korporativ idarəetmə təcrübəsinin səviyyəsi aşağıdırsa, onda o, investisiyaların səmərəsinə neqativ təsir göstərir. Əksinə, korporativ idarəetmə yüksək səviyyədədirsə, onda şirkət maraqlarına və mənafeələrini nəzərə alır və onun rəhbərliyi şirkətin özünü və səhmdarlarına hesabat verir. Bu isə, öz növbəsində həm yerli, həm də xarici investitorların etimadını artırır.

Korporativ münasibətlər sistemi cari dividendlərin səviyyəsindən başqa həmçinin səhmlərin cari məzənnə səviyyəsini və əlavə investisiyaların cəlb edilməsi imkanlarını müəyyən edir. Buna görə də korporativ idarəetmənin vəziyyəti mühüm inteqral göstərici kimi bütünlüklə ölkədə investisiya prosesinin səmərəliliyini göstərir.

Səhmlərlə şirkətin menecerlərinin maraqları tam üst-üstə düşməydi, kapital-mülkiyyətçi və kapital-idarəedici funksiyalarının ayrılması ciddi problemlərə gətirib çıxarmazdı. Lakin təcrübə göstərir ki, bu

maraqlar fərqlidir. Özü də ayrı-ayrı səhmdarlar kateqoriyalarının maraqları da ciddi şəkildə fərqlənir.

Korporativ münasibətlərin əsas iştirakçıları korporasiyanın səhmdarları və onu idarə edən menecerlərdir. Birincilərin rolu şirkəti lazımı kapitalla təmin etmək, ikincilərin rolu isə bu kapitalı səmərəli istifadə etməkdir. Onların arasındakı münasibətlərin xarakteri səhmdar mülkiyyətin strukturunun formalaşmasından, səhm zərflərinin ölçüsündən, onların mülkiyyətçilərinin kim olmasından və şirkətə münasibətdə maraqlarından asılıdır. Sahibkar tipli iri mülkiyyətçilər şirkətin mənfəətli işləməsində, onun fəaliyyət göstərdiyi biznesdə uzunmüddətli mövqe tutmasında maraqlı olurlar və şirkətin idarə olunmasında birbaşa iştirak edirlər. Digər iri səhmdarları (məsələn, bankları) korporasiyadan aldığı dividendlərdən daha çox, onunla olan kommersiya münasibətlərinin genişlənməsi düşündürür. Investisiya və təqaüd fondlarının isə şirkətin fəaliyyətinin maliyyə göstəriciləri və onun səhmlərinin məzənnəsinin artması maraqlandırır. Xırda investorların maraqlarında da fərqlər vardır. Belə ki, xırda səhmdarlar dividendlərin səviyyəsi və səhmlərin məzənnəsinin artmasını, istiqraz və rəqələri sahibləri isə öncə şirkətin uzunmüddətli maliyyə vəziyyətinin qənaətbəxş olması haqqında fikirləşirlər.

Bundan başqa, digər maraqlı qruplar da (şirkətin heyəti; kreditorlar, yerli hakimiyyət orqanları və s.) korporativ münasibətlərin aktiv iştirakçılarına çevrilmişlər. Bu cür qruplar şirkətdən ictimai maraqların reallaşmasını gözləyirlər. Onların korporativ münasibətdə iştirak səviyyəsi isə dövlətin iqtisadi siyasətindən, iqtisadiyyatın demokratikləşməsindən və iqtisadi azadlıqların icra mexanizmindən asılıdır.

Beləliklə, qeyd etmək olar ki, korporativ münasibətlərdə iştirak edən qrupların maraqları bir sferada üst-üstə düşürsə, digərində fərqlənir. Adi şərəitdə bu münasibətlərin bütün iştirakçılarının ümumi marağı şirkətin sabit fəaliyyəti və mənfəətli olmasıdır. Bununla belə, korporativ münasibətlərin əsas iştirakçılarının aşağıdakı fərqlərini göstərmək olar.

Menecerlər:

- adətən, əsas gəlirlərini əmək haqqı formasında alırlar. Başqa gəlir mənbələri onlar üçün az rol oynayır;

- şirkətdə öz vəziyyətlərinin yaxşı olmasında – şirkətin sabit fəaliyyət göstərməsində və gözlənilməyən dəyişikliklərin olmamasında maraqlıdırlar. Şirkətin uzunmüddətli inkişaf strategiyasının hazırlanması və yerinə yetirilməsində mənfəətlə risk arasında balansın yaradılmasında maraqlıdırlar;

- direktorlar şurasında təmsil olunan səhmdarlardan asılıdırlar və şirkətdə işləmə müqavilələrinin uzadılmasında maraqlı olduqları üçün bu səhmdarlarla normal insani münasibətlər qurmağa can atırlar;

- şirkətə marağ göstərən digər qruplarla (şirkətin heyəti, kreditorlar, müştərilər, mal göndərənlər, yerli hakimiyyət nümayəndələri və s.) qarşılıqlı münasibətdə olurlar və buna görə onların maraqlarını bu və ya digər səviyyədə nəzərə alırlar;

- şirkətin səmərəli fəaliyyət göstərməsi və dəyərinin yüksəldilməsi ilə bağlı olmayan çox vaxt isə onlarla ziddiyyət təşkil edən bəzi amillərin təsiri altında olurlar – məsələn, şirkətin ölçüsünün genişlənməsinə can atma, şəxsi nüfuzu yüksəltmək üçün xeyriyyə tədbirlərinin keçirilməsində maraqlı olma və s.

Səhmdarlar:

- şirkətdən dividend formasında və səhmlərini yüksək qiymətlə satmaqla gəlir əldə edirlər. Buna görə şirkətin yüksək mənfəətlə işləməsi və şirkətin səhmlərinin məzənnələrinin artması haqqında düşüncülər;

- ən yüksək risklərə məruz qalırlar: 1) bu və ya digər səbəbdən şirkət mənfəətlə işləmədikdə gəlir əldə etmirlər; 2) şirkət iflası zamanı bütün digər qrupların tələbləri ödənildikdən sonra kompensasiya alırlar;

- şirkətə yüksək mənfəət gətirən riskli qərarları müdafiə etməyə meyllidirlər;

- adətən öz sərmayələrini bir neçə şirkət arasında diversifikasiya edirlər. Buna görə bir deyil, bir neçə şirkətdən dividend alırlar;

- iki yolla şirkətin menecmentinə təsir göstərilir: 1) səhmlər cəmiyyətin ümumi yığıncağında direktorlar şurasının tərkibini dəyişdirməklə və şirkətin menecmentinin fəaliyyətini qeyri-kafi qiymətləndirməklə; 2) öz səhmlərini satmaqla şirkətin səhmlərinin məzənnəsinə təsir göstərməklə və bu səhmlərin mövcud menecmenti bəyənməyən səhmdarlara keçməsilə.

- şirkətin menecmenti və digər maraqlı qruplarla birbaşa təmasda olurlar;

Digər maraqlı qruplar:

1) Kreditorlar:

- onlarla şirkət arasında müqavilədə təsbit olunan gəliri götürürlər.

Buna müvafiq, şirkətin sabit şəkildə fəaliyyət göstərməsində maraqlıdırlar – şirkətə yüksək mənfəət gətirə biləcək riskli qərarların qəbulunu bəyənmirlər;

- öz vəsaitlərini çoxlu sayda şirkət arasında diversifikasiya edirlər.

2) Şirkətin işçi heyəti:

- şirkətin sabit şəkildə fəaliyyət göstərməsində və onlara əsas gəlir gətirən iş yerlərinin saxlanması maraqlıdır;

- birbaşa menecmentlə təmasda olurlar və ondan asılıdır. Menecmentə təsir göstərmə imkanları məhduddur.

3) Tərəfdaşlar (daimi məhsul alıcıları, təchizatçılar və başqaları):

- şirkətin sabit fəaliyyətində, tədiyyə qabiliyyətliyində və gələcəkdə bu sferada işləməkdə maraqlıdır;

- birbaşa şirkətin menecmenti ilə tanışdır;

4) yerli hakimiyyət orqanları.

Şirkətin sabit fəaliyyət göstərməsində, mütəmadi vergilər ödəməsinə, yeni iş yerləri açmasında və sosial proqramların reallaşmasını bəyənlirlər;

- birbaşa şirkətin menecmenti ilə təmasda olurlar;

- şirkətin fəaliyyətinə əsasən yerli vergilərlə, yerli torpaq sahələrinə bu və ya digər işlərin görülməsinə ayırmaq haqqında qərar qəbul etməklə təsir göstərir.

Göründüyü kimi korporativ münasibətlərin iştirakçıları müxtəlif cür qarşılıqlı fəaliyyətdə olurlar. Korporativ idarəetmənin məqsədi bu fərqləri neqativ təsirini minimuma endirməkdir.

Şirkətin idarə edilməsinin üç səviyyəsini göstərmək olar:

- Səhmdarların ümumi iclası: şirkətin fəaliyyətinin ümumi məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi.

- Direktorlar şurası (müşahidə şurası): konkret strateji vəzifələrin və onlara çatma üsulların hazırlanması.

- Menecerlər: qəbul olunmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi.

Bu üç səviyyənin mövcudluğu ayrı-ayrı qruplar arasında məsuliyyətin bölüşdürülməsini nəzərdə tutur. Habelə səhmdarlara idarəedicilərə nəzarət etmək imkanı verir. Bu sistemin ictimai-siyasi analoqu kimi ümumi seçki, parlament və hökumət mexanizminə malik demokratik dövlət sistemi çıxış edir.

Direktorlar şurasının baza ideyası şirkət və onun menecerləri ilə işgüzar münasibətlərdən azad olan sahiblərin adından nəzarət funksiyasını yerinə yetirən qrupun formalaşmasıdır. Onun səmərəliliyi şirkətin menecmentinin cari fəaliyyətinə qarışmamağı və menecmentin direktorlar şurası qarşısında hesabat daşmasını nəzərdə tutur. İş prosesində direktorlar şurası iki təhlükə ilə qarşılaşır: 1) şirkətin menecmentinə zəif nəzarət; 2) menecerlərin işinə həddən ziyadə qarışma.

Korporativ idarəetmə sistemi kreditrlar da daxil olmaqla bütün iqtisadi agentlərin maraqlarının qorunmasını təmin edir. Menecerlər və ya

bəzi səhmdarlar tərəfindən müəssisənin maliyyə resurslarının «kənara» ötürülməsi kreditqabiliyyətiliyi aşağı salaraq birbaşa kreditrların hüquqlarına xələl gətirir.

Qeyri-mükəmməl korporativ idarəetmə sistemi həm səhmdarları, həm də menecerləri şirkətin nüfuzu və kredit tarixi haqqında az fikirləşməyə vadar edir. Bunun nəticəsində şirkət yüksək riskli maliyyə siyasəti aparır və bəzən də öhdəlikləri ödəməkdən imtina edir. Yalnız optimal korporativ idarəetmə sistemi mülkiyyətçilərdə, menecerlərdə və işçi heyətdə şirkətin sabit və səmərəli işləməsi üzrə maraqlıdır. Şirkətin dəyərinin yüksəldilməsi stimullarını yaratmaqla onun tədiyyəqabiliyyətiliyini artırır. Bu da öz növbəsində maliyyə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə imkan verir.

Əgər korporativ idarəetmə sistemi mükəmməldirsə, onda biznesi mənfəətli edə bilməyən mülkiyyətçilərin və menecerlərin dəyişdirilməsi yolu ilə müəssisənin restrukturizasiyası aparılır. Çox vaxt müəssisəni yaxşı tanıyan kreditrlar onun səhmlərini alır və köhnə menecmenti dəyişirlər.

Zəif və pis işləyən menecerlərin yenilərlə dəyişdirilməsi mülkiyyət hüququnun reallaşdırılmasının səmərəli mexanizmini tələb edir. Təcrübə göstərir ki, mülkiyyətçilər tərəfindən lazımi nəzarət olmadıqda şirkət menecmenti öz hakimiyyətinin möhkəmlənməsinə can atır, müəssisənin pul vəsaitlərini özlərinə və əmək kollektivinin rifahına xərcləyərək istehsalın gələcək inkişafına az diqqət yetirir.

Korporativ idarəetmənin aşağı keyfiyyəti bütün maraqlı tərəflərə, o cümlədən kreditrlara nəzarət məsrəflərini artırmağa vadar edir.

Korporativ idarəetmə sisteminin səmərəliliyi dörd əsas prinsipə riayət olunmasını nəzərdə tutur:

- doğruluq və səmimiyyət: investrlar əmin olmalıdırlar ki, onların mülkiyyətçi istəkləri olmadan özgünlənməyəcəkdir;

- şəffaflıq: şirkət öz maliyyə vəziyyətləri haqqında tam və dolğun informasiyanı vaxth-vaxtında açmalıdırlar;

- hesabat vermə: menecerlər mülkiyyətçilərə və onların təyin etdiyi auditorlara görülən işlər haqqında hesabat verməlidirlər;

- məsuliyyətlik: müəssisə hüquqi qanunlara və cəmiyyətin etik normalarına riayət etməlidir.

Korporativ idarəetmə sisteminin aşağıdakı əsas elementləri vardır:

1) Xarici amillər:

- ümumi iqtisadi vəziyyət;

- əhalinin mədəni-təhsil səviyyəsi;

- normativ-hüquqi aktlar və onların icra mexanizmi: müəssisələr haqqında, sahibkarlıq haqqında, mülkiyyət haqqında, investisiya haqqında, istehlakçıların hüquqlarının qorunması haqqında, iflas haqqında və s. qanunlar;

- qiymətli kağızlar bazarının tənzimlənməsi;
- informasiya infrastrukturunu: maliyyə hesabatları, audit, informasiyanın verilməsi üzrə tələblər;

- səhm və borc kapitalı və əmək bazarları;

2) Daxili amillər:

- müəssisənin təsis sənədləri;

- strateji qərarların qəbulunda səhmdarların, menecerlərin və kreditörün hüquqları;

- səhmdarların reytingi;

- müəssisənin maliyyə vəziyyəti haqqında dolğun və tam informasiya;

- müəssisənin niyyəti və məqsədləri;

- işçi heyətinin seçilməsi və fəaliyyəti prosedurası;

- müəssisənin ölümsüzlüyü, işçilərin sayı, fəaliyyət planı və s.

Qeyd etmək lazımdır ki, səmərəli korporativ idarəetmə sisteminin formalaşmasında mühüm rolu kreditlər oynayır. Pul vəsaitlərinin çatışmadığı bir dövrdə məhz kreditlər müəssisələrə lazımı maliyyə resursları verirlər. O da obyektiv olaraq şirkətin idarə olunmasında onların mövqelərini gücləndirir.

İnvestisiya qərarlarının qəbulunda da korporativ idarəetmə müstəsna rol oynayır. Belə ki, əksər investitorlar məhz yaxşı korporativ idarəetməyə malik şirkətin səhmlərinə sahib olmağa can atırlar.

Azərbaycanın korporativ sektorunda işgüzar mədəniyyəti də yaxşılaşdırmaq lazımdır. İntestorların hüquqlarının pozulmasında səhmdar cəmiyyətlərin rəhbərləri müxtəlif üsul və metodlardan istifadə edirlər:

- şirkətin fəaliyyətinin nəticələri haqqında səhmdarları fasilələrlə və natamam şəkildə məlumatlandırma;

- uzun müddət səhmdarlara dividendlərin verilməməsi;

- xırda səhmdarların ümumi iclasının keçirilməsi vaxtı və ya yer haqqında məlumatlandırma və ya gec məlumatlandırma;

- müxtəlif bəhanələrlə səhmdarları ümumi icaslarda iştirak etmə qeydiyyatına almama;

- səhmlərin əlavə emissiyası və onların menecmentlə əlaqəsi olan iri səhmdarlar arasında yerləşdirmə;

- xırda səhmdarlardan səhmlərin aşağı qiymətlə alma təklifi və bunun həyata keçirilməsi;

- xırda səhmdarların rolunu azaltmaq məqsədi ilə gələcəkdə səhmlərə konvertasiya oluna bilən istiqraz vəərəqlərinin buraxılması və onların iri səhmdarların arasında yerləşdirilməsi.

Səhmdarların hüquqlarının pozulmasının göstərilən forma və metodlarından Azərbaycanda daha çox istifadə olunur.

Fikrimizcə, şirkətin menecerləri və iri səhmdarları üçün elə stimullar yaradılmalıdır ki, onlar mükəmməl korporativ idarəetmə sisteminin formalaşmasına kömək etsin.

Qloballaşma dövründə şirkətlərin fəaliyyəti haqqında potensial investitorlarda aydın təsəvvür yaratmaq məqsədi ilə ümumi standartlar və qaydaların hazırlanması tələbatı yaranmışdır.

90-cı illərdən etibarən investisiya proseslərinə xidmət göstərən sahələrdə qlobal standartlar meydana çıxmağa başladı. Belə ki, bir çox ölkələrdə maliyyə hesabının beynəlxalq standartlaşmaya keçmə müdahiə edilir. 2004-cü ilin yayında mühasibat uçotu haqqında qərar qəbul edildikdən sonra bu məsələ Azərbaycanda da müsbət həll olunmuşdur.

Korporativ idarəetmə qaydalarının hazırlanması prosesində investitor kimi çıxış edən iqtisadi subyektlər öz hökumətlərinin və ölkələrinin dominantlıq etdiyi beynəlxalq təşkilatların köməyinə arxalanırlar. 1998-ci ildə Dünya bankı ayrı-ayrı ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlər haqqında informasiya alma və milli korporativ idarəetmə sistemlərinin təkmilləşdirmək məqsədi ilə korporativ idarəetmənin vəziyyətini səmərəli edən qlobal proqram qəbul etmişlər. 1999-cu ilin mayında isə iqtisadi əməkdaşlıq və inkişaf təşkilatının şurası korporativ idarəetmənin prinsiplərini qəbul etmişdir. Bu sənəd korporativ idarəetmənin milli standartlarının hansı konkret problemləri necə nizamlamasını və şirkətlərin idarə olunmasında investitorların (əsasən də səhmdarların) rolunun necə artırılmasını göstərmişdir.

Korporativ idarəetmənin ümumi prinsiplərinin hazırlanmasında təkcə dövlət və beynəlxalq təşkilatlar deyil, həmçinin qeyri-dövlət təşkilatları da fəal iştirak edir. Əgər dövlət orqanları bu sahədə əsasən qanunverici bazanın yaradılması və təkmilləşdirilməsi ilə məşğuldursa, işgüzar dairələr və digər qeyri-dövlət strukturları işgüzar aləmin əksəriyyətinin kortəbii qəbul edəcəyi etik normaların hazırlanması ilə məşğuldur. Bunun nəticəsində müxtəlif ölkələrdə korporativ idarəetmə (və ya davranış) kodeksləri meydana çıxmağa başlamışdır. Bunların sırasına İngiltərədə qəbul olunan Kedberi kodeksini, 2000-ci ilin yanvarında Almaniyaya korporativ

idarəetmə qrupu tərəfindən hazırlanan «Alman korporativ idarəetmənin ən yaxşı təcrübəsi kodeksini» fransız sənayeçilərinin milli şurası tərəfindən yaradılan və M. Byenonun başçılıq etdiyi qrupun hazırladığı korporativ idarəetməyə tövsiyələri, 1999-cu ildə maliyyə bazarları komitəsi tərəfindən hazırlanan Yunanıstanda korporativ idarəetmə prinsiplərini, “General motors” şirkətinin direktorlar şurasının 1999-cu ildə hazırladığı «Korporativ idarəetmənin əsas istiqamətləri və problemlərini», 1999-cu ildə Braziliya korporativ idarəetmə institutu tərəfindən hazırlanan «Lazım idarəetmə təcrübəsi kodeksini», CAR-da 1994-cü ildə qəbul olunan korporativ təcrübə və davranış kodeksini və digərlərini aid etmək olar.

Bir sıra ölkələrdə, əgər şirkət bu və ya digər ölkədə qəbul olunmuş korporativ idarəetmə kodeksinə riayət etmirsə, onda onun qiymətli kağızlarının birjalarda listing keçməsi məsələsi çətinləşir. Məsələn, London fond birjasında səhmlərini listing edən Şirkətlər Kedberi kodeksinə əməl etməyə bilərlər. Amma onlar göstərməlidirlər ki, bu sənəddən irəli gələn tövsiyələrə əməl edirlərsə, ya yox. Etmirlərsə, onda bunun səbəblərini qeyd etməlidirlər. Bu cür tələblərin olması kodekslərin məcburilik dərəcələrini artırır. Amma əksər ölkələrdə korporativ davranış kodeksləri tövsiyəvi xarakter daşıyır.

Beynəlxalq təcrübəyə görə bazarları inkişaf edən ölkələrdə səhmdar kapitalın strukturunda yüksək dərəcədə təmərküzləşmə vardır. Bu o deməkdir ki, əksər şirkətlərdə bir baza səhmləri vardır. Ona təkca nəzarət, səhm zərfi deyil, həm də yüksək nəzarət zərfi (səhmlərin 75%-dən yuxarı) məxsusdur. Belə şəraitdə korporativ idarəetmə mexanizmi səmərəli olur. Çünki, ümumi iclasda səsvermənin nəticələri əvvəlcədən məlum olur və hər şey nəzarət səhm zərfinə və səhmlərin əhəmiyyətli hissəsinə sahib olanlarla şirkət rəhbərliyinin razılaşmasından asılıdır.

Səhmdar cəmiyyətin idarə heyətində iştirak korporativ idarəetmənin mühüm elementi sayılır. Bu yolla səhmdarlar və digər maraqlı qruplar öz qanuni maraqlarını qoruya bilərlər. İdarə heyətinin və ya direktorlar şurasının statusunun müxtəlif ölkələrdə istifadə edilən korporativ idarəetmə strukturunun əsasını təşkil edir. Korporativ idarəetmə kodeksləşməsindəki tövsiyələr direktorlar şurasının aşağıdakı aspektlərini əhatə edir.

I. Direktorlar şurasının niyyəti sahəsində:

- direktorlar şurasının niyyəti maksimum dərəcə səhmdarların səhmlərinin dəyərini artırmaqdır. Direktorlar şurası fəaliyyətində səhmdarların məqsəd və maraqlarını rəhbər tutmalıdır;

- direktorlar şurasının əsas vəzifəsi şirkətin inkişaf strategiyasını hazırlamaq, səhmdarlara və bütünlüklə bazar şirkət haqqında informasiya ilə təmin etmək, daxili nəzarət mexanizmini yaratmaq, şirkət tərəfindən qanun və qaydaların riayət edilməsini təmin etmək və menecmentin vəziyyətini mütəmadi şəkildə qiymətləndirməkdir;

- direktorlar şurası menecmenti tərəfindən şirkətin inkişaf strategiyasının reallaşmasında məsuliyyət daşıyır.

II. Direktorlar şurasının fəaliyyətinin məzmunu:

- direktorlar şurasının vəzifə və səlahiyyətləri yazılı formada təsbit olunmalıdır ki, menecmentlə münasibətdə münaqişələr olmasın;

- direktorlar şurasının şirkətin fəaliyyətini əks etdirən hər bir informasiyanın ələd edilməsi imkanı olmalıdır;

- şura və ya idarə heyəti şirkətin biznesinin idarə edilməsini qiymətləndirməlidir;

- idarə heyəti ali idarəetmə personalının təyinatını, yerdəyişməsinə, dəyişməsinə və təhsilini planlaşdırmalıdır;

- direktorlar şurası üzvlərinin hər birinin vəzifə civarını müəyyən etməlidir;

- idarə heyəti sədri maraqlar arasında münaqişə yarada biləcək hər şəraitlə məlumatlandırılmalıdır;

- şirkətin resurslarını şəxsi məqsədlər üçün istifadə etməməlidir;

- şirkətin fəaliyyətinə xələf gətirə biləcək informasiyanı gizli saxlamalıdır;

- öz vəzifələrinə vaxtında və kompleks şəkildə əməl etməlidir;

- xırda səhmdarların hüquqlarının pozulmasının qarşısını almalıdır;

- direktorlar şurası şirkət tərəfindən alınan maliyyə informasiyasının hazırlanmasını təmin etməlidir;

- idarə heyəti şirkət tərəfindən biznesin etik normalar üzrə aparılmasına cavabdehlik daşıyır.

III. Şurada üzlülük meyarları və direktorların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi:

- direktorlar şurası şuranın üzvlərinin seçilməsi meyarlarını müəyyən edir və bununla səhmdarları tanış edir;

- şuranın hər bir üzvünün aşağıdakı keyfiyyətləri olmalıdır;

- müvafiq hazırlıq səviyyəsi;

- lazımı təcrübə və biliyin olması;

- şirkətə münasibətdə sədaqətli olması;

- vaxtının əksər hissəsinin şirkətə həsr etməsi imkanının olması;

- idarə heyəti həm özünün, həm də hər bir üzvünün fəaliyyətini qiymətləndirən maraqları müəyyən etməlidir. Əsas meyar kimi hər üzvün idarə heyətinin icaslarında iştirakı götürülməlidir;

- direktorlar şurası hər bir üzvün müxtəlif şirkətlərin direktorlar şurasında iştirakını minimuma endirməyi stimullaşdırmalıdır.

Korporativ idarəetmənin Braziliya kodeksinə görə suranın üzvünün şurada iştirak təcrübəsi antiböhranlı idarəetmə təcrübəsi, maliyyə üzrə, mühəsibat üzrə və şirkətin çalışdığı sahə üzrə biliyinin olması əsas götürülür.

Tailandın qəbul etdiyi kodeksə görə direktorlar şurasının üzvü hökumət fiziki şəxs olmalıdır. Onun 20-dən yuxarı yaşı olmalı, cinayət məsuliyyətinə cəlb olunmamalı, yüksək təhsilə malik olmalı və şirkətin etik normalarını gözləməlidir.

Hindistanda hər bir idarə heyətinin üzvü, eyni zamanda 10 şirkətin idarə heyətinin üzvü ola bilər.

General Motors şirkətinin hazırladığı kodeksə görə 5 ildən bir bu və ya digər üzvün direktorlar şurasında qalması məsələsinə baxılır. Bu şərt hər bir direktora yaxşı işləmək stimulu verir.

IV. Direktorlar şurasının sədri və şirkətin prezidenti arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi.

Ümumi tövsiyyə ondan ibarətdir ki, korporasiya bu vəzifələrin ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən icra olunmasını həvəsləndirməlidir.

Avropa ölkələrində bu məsələyə daha ciddi yanaşırlar.

Direktorlar şurasının üzvlərinin və menecerlərinin əmək haqları şirkətin fəaliyyətinin son nəticələri əlaqələndirmək məqsəduyğundur. Onların əmək haqlarının bir hissəsi əvvəlcədən müəyyən olunur. Əmək haqqının ikinci hissəsi isə mükafat kimi çıxış edir və müəssisənin son nəticələri ilə əlaqələndirilir. Əksər vaxtlar əmək haqqının mükafat hissəsini səhmlərin təsbit olunmuş qiymətlərlə alma imkanı verən opsiya təşkil edir.

Korporativ idarəetmə kodekslərində səhmdarların hüquqlarının qorunmasına xüsusi önəm verilir:

- səhmdarlar emitentin fəaliyyəti haqqında vaxtli-vaxtında lazimi informasiya alma hüququna malik olmalıdırlar;

- səhmdarlar emitentin idarə olunmasında iştirak etməlidirlər;

- səhmdarlar emitentin menecmentinə nəzarət etməlidirlər;

- səhmdarların səhmlərə mülkiyyət hüququ qorunmalıdır.

Bu prinsiplərin gözlənilməsi üçün səhmdarlar korporasiyanın nizamnaməsi, dividend siyasəti, səhmdarların ümumi yığıncağının keçirilməsi

proseduru, vəkalətnamə ilə səsvermə qaydası, direktorlar şurasının formalaşması və fəaliyyəti, şirkətin menecmenti, idarə heyətinin üzvləri və ali menecerlərin əmək haqqı sistemi, yeni qiymətli kağızların buraxılması proseduru və digər məsələlər haqqında məlumatlar verməlidirlər.

Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi sahələri arasında xüsusi yer informasiyanın şəffaflığı tutur. Informasiya şəffaflığı bütün maraqlı tərəflərin tam və dəqiq informasiya almasını nəzərdə tutur.

İnformasiya alıcılara aşağıdakı qruplar daxil edilir:

- mövcud və potensial maliyyə kreditörləri;

- adi səhm zərflərinin mövcud və potensial səhmdarları;

- nəzarət səhm zərflərinin mövcud və potensial mülkiyyətçiləri;

- biznes üzrə tərəfdaşlar (alıcılar, tədarükçülər, podratçılar və s.);

- rəqiblər;

- dövlət orqanları;

- bütünlüklə cəmiyyət.

Ayrı-ayrı iqtisadi subyektlər üçün şirkətin şəffaflığı müxtəlifdir. Müəssisənin menecerləri üçün şəffaflıq bir cür, mülkiyyətçilər üçün başqa cür, xırda səhmdarlar, kreditör və bütünlüklə cəmiyyət üçün şəffaflıq isə tamamilə fərqli olmalıdır. Aydındır ki, bu qaydaların şirkətdən informasiya alma tələbi də fərqlidir. Məsələn, kreditörü əsasən müəssisənin tədiyyə qabiliyyəti ilə bağlı informasiya maraqlandırır.

Makroiqtisadi baxımdan şirkətin informasiya şəffaflığı mükəmməl qiymətli kağız bazarının yaxşılaşdırılmasına xidmət göstərir. Lakin şirkət özü haqqında informasiyanı özünə sərf etdiyi halda açır. Düzüdü, müxtəlif normativ sənədlərdə müəssisəni maraqlı tərəflərə lazimi informasiya verməyə məcbur etmək olar. Amma yaxşı olardı ki, şirkət özü könüllü şəkildə informasiya verməyə çalışsın.

Xarici maliyyələşmə mənbəyi əldə etmək istədikdə şirkətlər özləri şəffaflığı gözləməkdə maraqlı olurlar. Informasiya şəffaflığı olduqda xarici investorlar üçün qeyri-müəyyənlik səviyyəsi aşağı düşür.

«Öz» banklarına və strateji tərəfdaşlarına arxalanan şirkətlər yalnız onların qarşısında maliyyə şəffaflığını gözləməyə meylli olurlar. Əksinə bazardakı bütün potensial investorları cəlb etmək istəyən şirkətlər daha geniş auditoriyaya informasiya çatdırırlar. Beynəlxalq təcrübədə birinci situasiya Yaponiya, Almaniya və Rusiya üçün, ikinci isə ABŞ, İngiltərə və Avstraliya üçün xarakterikdir. Fikrimizcə, Azərbaycanca da birinci situasiya formalaşmaqdadır.

ABŞ-da əksər şirkətlər qiymətli kağız bazarından kapitalı cəlb etməyə meyllidirlər. Ona görə də özləri haqqında daha çox informasiya

açırlar. Bu halda maliyyələşmə mənbələri maksimum şəkildə diversifikasiya asiyalaşır.

Almaniyada və Yaponiyada isə şirkətlər əsasən lazımi kapitalı iri banklardan cəlb edirlər. Çox vaxt elə həmin banklar da korporasiyaların səhmlərinin əhəmiyyətli hissəsinin mülkiyyətçiləri rolunda çıxış edirlər.

Beləliklə, şirkətin, xüsusilə də iri diversifikasiya olunmuş şirkətin fəaliyyəti birbaşa korporativ idarəetmə sistemindən asılıdır. Korporativ idarəetmə sisteminin səmərəliliyi korporativ münasibətlərin bu və ya digər tərəflərinin maraqlarının razılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bunun üçün bütün maraqlı tərəflər: səhmdarlar, kreditorlar, idarə heyəti, alıcılar, mal satanlar, dövlət, yerli hakimiyyət və bütünlüklə cəmiyyət lazım korporativ davranışı müəyyən edən lazımi hüquqi və etik bazanın yaradılmasına çalışmalıdırlar.

2. 3. Korporasiyaların strukturlaşma tendensiyalarının təhlili və onların əsas formalarının təsnifi

İri təsərrüfat strukturlarının bazarda işləməsinin obyektiv əsaslarını aşağıdakılar aiddir:

- 1) xammal bazasının vahidliyi və çoxkanallı istifadəsi;
- 2) qarşılıqlı bağlanmış istehsalatçıların kooperasiyası;
- 3) son məhsulun kompleks hazırlanması, göndərilməsi və xidməti;
- 4) dövrüyyənin təmliyi: elm-işlənmə-sərmayə-istehsal-satış-istifadə;
- 5) iri investisiya layihələrinin reallaşması;
- 6) ərazi ümumiliyi və infrastrukturun vahidliyi;
- 7) satış bazarları uğrunda mübarizədə, maraqların birliyi.

Təcürübə göstərir ki, yeni yaranan iri təsərrüfat strukturlar fəaliyyətlərində əks olunan, assosiativ xarakter daşıyır.

Bir qayda olaraq, onlara aşağıdakı cəhətlər aiddirlər:

- könüllü daxilolma (əsas – iqtisadi maraqlar);
- assosiasiyanın təşkilat formasının seçim azadlığı;
- iştirakçıların bərabər hüquqları;
- müəssisələrin səlahiyyətlərinin assosiasiyaya könüllü verilməsi;
- assosiasiyanın özünü idarəetməsi;
- iştirakçıların münasibətlərinin təşkilində müqavilə əsasları.

Bir çox müasir mütəxəssislər qeyd edirlər ki, irilidə gedən qər ölkələrinin iqtisadiyyatının uğurlu inkişafı aşağıdakı amillərlə müəyyən olunur:

- kiçik və orta biznesin dəstəklənməsinə yönəlmiş düşünülmüş və tarazlanmış addımlar kompleksinin qəbul etməsi ilə;
- iri korporasiyaların (o cümlədən, ümummilli) fəal inkişafı ilə;
- sahibkarlığın tənzimlənməsinə yönəlmiş əsaslandırılmış və çevik dövlət siyasəti sistemi ilə.

Məhz elə bu cəhətdən, iri korporasiyalara və maliyyə-sənaye qruplarına sənaye kompleksinin əsas struktur təşkil edən elementi kimi baxılmalıdır. Bu qruplar açıq bazar iqtisadiyyatında Azərbaycan istehsalçıların rəqabətə davamlılığını təmin etməlidir. Onlar dövlətin seleksiya siyasətinin reallaşmasında əsas vasitə kimi çıxış etməlidirlər, maliyyə, əmtəə və istehsal kapitallarının təkrar istehsalına, yığılmasına və dövrüyyəsinə zəmanət verib, iqtisadiyyatın sərfəli sahələrinə yönəltməlidirlər.

Korporasiyalar iri və kredit biznesinin əsas təşkilat formasıdır. Onların əsas və əlavə əlamətlərini ayırmaq olar:

Cədvəl 2. 3. 1.
Korporasiyaların əsas və əlavə əlamətləri

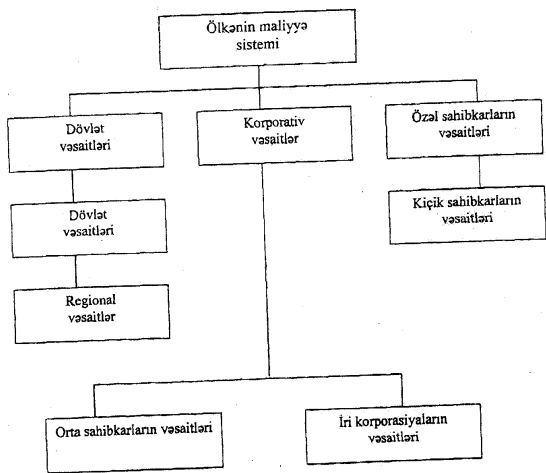
Əsas əlamətlər	Əlavə əlamətlər
Mülkiyyətin səhmdar forması (kapitalda pay iştirakı)	Mülkiyyətçilərin bərabər hüququ (eyni sinifli səhmlərin səhmdarları üzrə)
Korporasiya mülkiyyətçilərinin idarəetmədən təcrid olunması	Səhm mülkiyyətçilərinin dəyişməsi zamanı şirkətin sabitliyi
Korporasiyanın və səhmdarların mülkiyyətinin bölgüsü	Korporasiyanın elementləri arasında təşkilat əlaqələrinin sabitliyi
Mülkiyyətçilərin məsuliyyətinin məhdudlaşdırılması (mülkiyyət payı çərçivəsində)	Korporasiyanın ayrı-ayrı strukturları arasında qarşılıqlı hərəkətlərin müxtəlif formaları

Bu əlamətlər korporasiyanı sahibkarların tapşırıqlarını tənzimləyən sahələrin xüsusi birliyi kimi səciyyələndirməyə imkan verir. Nəzərə almaq lazımdır ki, ölkə korporasiyalarının formalaşmasının təməlinə bu strukturların qarşılıqlı hərəkətlərində genetik-struktur-funksional prinsip durur. Bu prinsip iqtisadi sistemi formalaşdıran istehsalatın obyektiv şərtləri əsasında müəyyən edilir, burada hər segment və iqtisadi subyektlər xüsusi funksional rol oynayırlar.

Korporasiyaların funksional rolu, ölkənin onilliklərlə formalaşan iqtisadi sisteminin tarixi xüsusiyyətləri ilə müəyyən olur.

Fikrimizcə, ölkənin formalaşan bazar iqtisadiyyatı, bütünlükdə, ümumdünya meyillər çərçivəsində inkişaf edir, amma bunlarla yanaşı, təbi-

etik xüsusiyyətlər ilə bağlı müəyyən fenomenlər əmələ gətirir. Bu fenomenlər ölkənin mürəkkəb maliyyə sistemi yaradıb və hal-hazırda o, üç seqmentin simbiozudur: dövlət vəsaitləri, özəl sahibkarların vəsaitləri (kiçik və orta biznesin) və korporativ vəsaitlər. Ümumilikdə sxem şəkil 2.3.1-də göstərilmişdir.



Şəkil 2.3.1. Ölkənin maliyyə sxeminin tərkibi

Ölkənin maliyyə sisteminin seqment və sektorlara şərti bölünməsinə baxmayaraq, bu sxem yeni formalaşan maliyyə sisteminin əsas xüsusiyyətlərini və korporativ maliyyənin rolunu əks etdirir.

Bazarın bu seqmentlərinin maliyyələri (müasir bazar sisteminin xüsusiyyətlərindən irəli gələn ümumi cəhətləri nəzərə almaqla) ümumi iqtisadi-maliyyə sahəsində işləyirlər, amma köklü fərqləri onların genez-

isini və inkişafının perspektivli meyllərini öyrənməyə vadar edir. İri qurumlarda şirkətlərin müxtəlif idarəetmə sistemlərinin formalaşması reallığa çevrilir. Problem korporasiyaların optimal növünün bazarın konkret şəraitinə və əmtəə bazarının inkişaf səviyyəsinə uyğun seçilməsindədir. İri korporasiyaların islah olunmasında iki alternativ yanaşmanı ayırmaq olar:

- islahatların liberal variantı bazarın liberallaşmasını və nəzarəti olmayan rəqabətini nəinki əsas şərt kimi, hətta ümumi iqtisadiyyatın inkişafının effektivliyindən, transaksiya xərclərindən, enerji daşıyıcılarının qiymətlərinin artmasından, sosial və ekoloji nəticələrdən asılı olmadan qəbul edir;

- transformasiya tənzimləmə variantı təsərrüfat obyektlərin özünü-tənzimləyən rəqabət və transformasiya metodologiyasına arxalanır. Bu variantda rəqabət münasibətlərinin sərhədləri, iqtisadiyyat üçün müsbət effektlərin qiymətləndirilməsi ilə genişlənir: məhsul və xidmətlərə olan tələbat ödənilir, transaksiya məsrəfləri azalır, sosial sahə və iqtisadiyyatın sahələri enerjidaşıyıcıları ilə təmin olunur, ölkənin enerji təhlükəsizliyi təmin olunur.

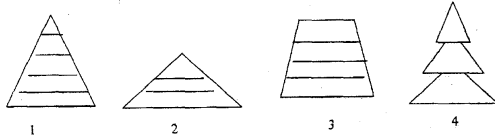
Ənənəvi olaraq idarəetmə nəzəriyyəsində təşkilatlanmış strukturların iki növü seçiyənlər: üfqi və şaquli. Bütün başqa növlər bu iki növün modifikasiyasıdır.

Cədvəl 2.3.2.

Üfqi və şaquli təşkilati korporativ strukturların təhlil olunmuş müqayisəli qiymətləndirilməsi

Struktur növləri	Üstünlükləri	Qüsurları
Şaquli təşkilati struktur	Resursların optimal istifadəsi, miqyasda qənaət Effektiv nəzarət Mühitin dəyişməsinə cəld reaksiya Bazarın açılmış seqmentlərində asan işləyir. Mürəkkəbləşmə prosesi zamanı yeni sxemlərə asan transformasiya olunur.	Mərkəzə tabe olan elementlərdən məlumat (informasiya) yığımının çətinliyi (mürəkkəbliyi). Mürəkkəb dinamik mühitdə iş çətinlikləri İnformasiya (məlumat) alınmasının yubanması (gecikməsi). Səlahiyyət verilməsinin mürəkkəbliyi. Təzə məlumatın alınmasının çətinlikləri.
Üfqi təşkilati struktur	Böyük həcmli informasiyanın (məlumatın) işlənilməsi Üstünlüklər xarici (dolay) effektlər hesabına təmin olunur. Daxili qarşılıqlı hesablaşmaların üstünlükləri.	Birbaşa məsrəflərin qənaətində şaquli struktura ududur. Standartlaşmış mühitdə pis işləyir.

Hər təşkilati strukturun özünün rəqabətli üstünlükləri var, məsələn, şaquli sistem bazarın açılmış seqmentinin effektiv istismarına yol verir, üfqi təşkilati sistem isə bazarın yeni seqmentlərini aşkarlayıb, mənimsəyir. Nəticədə belə alınır ki, müasir şirkətin mürəkkəb təşkilati strukturu olmalıdır və o özündə hər iki (şaquli və üfqi) strukturların üstünlüklərini cəmləşdirməlidir. Sxematik olaraq korporativ strukturların aşağıdakı prinsiplərini ayırmaq olar: (şək. 2. 3. 2)



Şəkil 2. 3. 2. Korporativ qurumların iyerarxik strukturları

1. Şaquli təşkil olunmuş iyerarxiya strukturunun klassik tipi (növu). Bu struktur sırt təcəllik və qərarların ən yüksək səviyyədə qəbul olunmasını nəzərdə tutur. Bir qayda olaraq, bu tip kiçik, orta həcmli korporativ qurumlarda istifadə olunur.

Şaquli strukturun reallaşması sxemində aşağıdakı proseslər həyata keçirilir: informasiyanın (məlumatın) toplanması; elementlərin davranışının optimal strategiyasının seçimi; onların yuxarıdakı elementlərə təcəlliyi; tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarət; strategiyanın uğurlu reallaşmasına görə mükafatlandırma; strategiyadan kənarlaşmaya görə cərimələr. Belə strukturun üstünlüyü resursların optimal istifadəsidir, bu isə, nəticədə miqyasda qənaət gətirib çıxarır. Şaquli strukturun qısuru təcəllikdə olan elementlərdən tam informasiyanın yığılmasını vacibliyidir. Buna görə şaquli strukturların əsas üstünlükləri stabil (sabit) standartlaşdırılmış mühitdə (asan və mürəkkəb) özlərini göstərir.

2. Daha effektiv müasir tələblərə görə «yastıyönlənmiş» (üfqi yönəlməmiş) struktur tipidir. Bu struktur növündə məsuliyyət mərkəzləri və qərarlarının qəbul edilməsi yayılıb. Başqa sözlə desək, idarəetmənin aşağı səviyyələri daha böyük müstəqillik nümayiş etdirir. Səlahiyyətlərin paylanması ən geniş yayılmış sxemidir.

3. Yuxarı səviyyədə yalnız strateji əhəmiyyətli qərarların qəbul edilməsi sxemi. Bu sxemin reallaşması korporasiyanın ayrı-ayrı subyektlərinə maksimal hüquqların verilməsi ilə bağlıdır. Bu sxemin çətinlikləri

cəld manevrə etməklə və resursların çətin bazar iqtisadiyyatı şəraitində toplanması ilə bağlıdır.

4. İri korporasiyanın «övlad» və «nəvə» fəlialları, səhmdar münasibətlərin və hüquqların mürəkkəb şəbəkəsi olan «kollanan» təşkilat sxemi. Üstünlükləri: maliyyənin latent hərəkətləri, real nəticələrin korrekte edilməsi.

Qüsurları: xarici orqanlarla və bir-biri ilə münasibətlərdə korrupsiya və kriminal təzahürlərin ortaya çıxması.

Nəzəriyyədə bunlar korporativ qurumların əsas «ideal» sxemləridir, təcrübədə isə korporasiyanın tələbatından asılı olaraq korporativ biznes bu strukturların simbiozundan (qarışığından) istifadə edir. Korporativ strukturların yeni növləri aşağıdakı şəraitdə formalaşacaq:

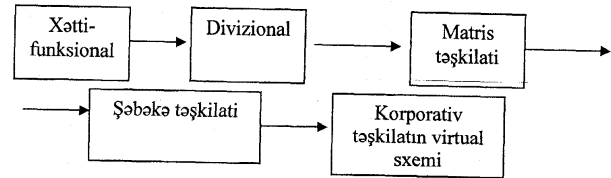
- inteqrasiya münasibətləri (bu münasibətlərin xarakteri geniş diapazonlu ola bilər – konyuktur 0 bazar amillərindən şəxsi və ərazi amillərindən);

- müqavilə münasibətlərindən;

- mülkiyyət münasibətlərindən.

Korporasiyaların yaradılması zamanı çoxsəviyyəli iyerarxiyadan mərkəzdənqəçmə situasiyalarında əmələ gələn qarşılıqlı münasibət və əlaqələri nəzərə alsaq, bu növlər arasında sərt sərhəd yoxdur.

Mürəkkəb təşkilatların idarəetməsinin əsas təşkilat formalarının dinamikası aşağıdakı ümumi sxemdə təmsil olunub:



Bu sxemin şərti olmadığına baxmayaraq o, müasir korporasiya qurumlarının təşkilatı inkişafının dinamikasının mühüm nöqtələrini əks etdirir.

Korporativ qurumların inteqrasiyası korporativ biznesin aşağı effektivliyinin dərmanı ola bilməz.

Təcrübədə, belə hadisələr olub ki, iri korporasiyalar miqyaslı məsuliyyətlərin girovuna çevrilib, çünki ayrı-ayrı seqmentlərin rəqabət qabiliyyəti itir, idarəetmə zəifləyir, məsələlər artır. Bu vəziyyətdən çıxış

yolu – yeni tənzimləmə sxemlərinin axtarışdır biznes-proseslərin reinjiniqidir.

Aydınır ki, korporasiyanın miqyasının dəyişməsi, ilk növbədə tələb olunan resursların həcmi dəyişir, çünki korporativ layihələrin reallaşması ilə əlaqədar, korporasiyanın bazardakı vəziyyəti transformasiyaya (dəyişməyə) məruz qalır. Belə halda, vəziyyətin yaxşılaşdırılmasına korporasiyanın maliyyə resurslarının balanslarının tərtibi kömək edə bilər.

Korporasiyanın müasir maliyyə modeli aşağıdakı fərziyyəyə əsaslanır: - korporativ layihələrin reallaşdırılması prosesi korporasiyanın maliyyə fəallığı səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Bu da, ümumi planda korporasiyanın bu işə cəlb etdiyi maliyyə vəsaitləri ilə ölçülür. Korporasiyanın investisiya resurslarına tələb, bütün layihələrin reallaşdırılmasına tələb olunan vəsaitin həcmi və korporasiyanın bütün bölmələrində olan vəsaitin fərqi ilə müəyyən olunur. Hər hansı bir korporasiya müxtəlif layihələri reallaşdıran mürəkkəb qurum olduğu üçün, korporasiyanın və onun bölmələrinin bizneslərinin korporativ balanslarının ümumi təhlili məqsəduyğundur.

Azərbaycan korporasiyaların çərçivəsində, korporativ idarəetmənin, imkanların, daxili və xarici səhmdarların qarşılıqlı münasibətləri deməyə əsas verir ki, bizdə korporativ idarəetmənin və nəzarətin qarışıq modeli mövcuddur.

Bir tərəfdən, səhmdar kapitalın strukturu ingilis-amerikan modelinə yox, daha çox kontinental avropa modelinə, yəni kapitala majoritar nəzarətinin olması modelinə meyllidir. O biri tərəfdən isə, hal-hazırda banklar Avropa kommersiya bankları kimi, korporativ nəzarət funksiyalarını səmərəli yerinə yetirə bilmirlər. Bu, həm müəssisə menecerlərinin korporativ siyasəti ilə, həm də «strateji səhm sahibi – maliyyə mənbəyi» əlaqələri olmadığı ilə bağlıdır.

Hər birləşmə prosesi qovuşan elementlər üçün müəyyən itkilərə müşayət olunur. Aydınır ki, müxtəlif təsərrüfat-istehsalat strukturları ayrılıqda müxtəlif templərlə inkişaf edirlər, bu isə öz növbəsində onların inteqrasiyasının effektiv üsullarının tətbiqini məhdudlaşdırır. Korporativ qurumun elə bir tipologiyası və «arxitekturası» seçilməlidir ki, onun xarici-iqtisadi şərtlərinə və elementlərinin inkişafına cavab versin. Beləliklə, təsdiq etmək olar ki, mürəkkəb quruma qatılan (birləşən) strukturların (sistemlərin) sintezi onların təkamülünün ümumi tempinin tənzimlənməsi ilə təmin olunur. Əgər birləşən strukturların qarşılıqlı əlaqələrini, qurumun müəyyən simmetrik arxitektura çərçivəsində, təmin etmək olursa, onda onun gələcəkdə təşkilatçılığın, qənaətçiliyin, effektivin daha yüksək səviyyəyə nail olması mümkündür. Nəzərə almaq lazımdır ki, mürəkkəb

qurumlar (özünütaşkiletmə nəzəriyyəsinə əsasən) «məbz effektivə» malikdirlər. Bunu əsasən iri mürəkkəb şirkətlərə şamil etmək olar, hansılarda ki, birləşmə meylləri ayrılma ilə, arılma meylləri onların birləşməsi ilə, zəifləmə meylləri onların güclənməsi ilə əvəzlənir.

İlkin mərhələlərdə, müəyyən orta müddətli və təcili problemlərin həlli üçün inteqrasiya zəruridir:

- inteqrasiya olunmuş strukturların və onların üzvlərinin işlədiyi strateji zonaların formalaşması;
- istehsalat imkanlı və müəssisələrin təklifləri və avadanlıq alınması haqqında məlumat bazarlarının yaradılması;
- istehsalat müddətləri tam aşınmış istehsalat avadanlıqların yeniləşməsi üçün konkret layihələrin və proqramların işlənməsi; onlar haqqında məlumatı qanunverici və icra hakimiyyətlərinin nəzərinə çatdırılması.

Müasir şirkətin menecmentinin fəaliyyəti təkcə hazır məhsulun buraxılmasına yönəlməməlidir, o biznesin inkişafı və texnologiyaların inteqrasiyası ilə məşğul olmalıdır. Hal-hazırda təsərrüfat vahidlərinin qarşılıqlı inteqrasiyasının ən populyar formaları «yümşaq» assosiasiya strukturlarıdır. Hətəuqi şəxslərin assosiasiyasını, şərti olaraq, inteqrasiya proseslərinin reallaşması sahəsi kimi təsvir etmək olar. Bu proseslər assosiasiya üzvlərinin istehsalçılarla, istehsalat (texnoloji) zəncirdə olan ortaqlarla, layihələndiricilərlə, maliyyə strukturları ilə əlaqələrinin təkmilləşməsi zamanı ortaya çıxır.

Assosiasiya səviyyəsində inteqrasiya, o qədər də maddi dəstək deyil. Informasiya təminatının yüksək səviyyəsi, texnoloji zəncirin iştirakçıların qarşılıqlı əlaqələrinin koordinasiyası və s. inteqrasiyanın optimal strategiyasının seçiminə, təşkilati strukturların formalaşmasında və iştirakçılardan qarşılıqlı əlaqələrində işlənən menecmentin keyfiyyəti böyük təsir göstərir.

Dünya təcrübəsində istifadə olunan birləşmiş korporativ strukturların idarəetmə sistemində baxsaq, görürük ki, müasir şəraitdə 3 növ idarəetmə üsulu daha çox inkişaf tapıb:

- dövlət mülkiyyətində iri inhisarların saxlanması, onların məhsullarının və xidmətlərinin qiymətlərinin mərkəzləşdirilmiş halda qoyulması;
- iqtisadi və sosial dəyişikliklərin ekstrapolyasiyası əsasında inhisarçı fəaliyyətin mərkəzləşmiş (səhmdar) idarəedilməsi; bu halda əsas (baş) müəssisə tərəfindən (holdinqdən) maliyyə cəhətdən asılı olan tabe təşkilatların strateji planlaşdırılması və onların təsərrüfat fəaliyyətinin antiinhisar norma və hütüqlər əsasında tənzimlənməsi;

- iki prosesi birləşdirərək inhisarçı (korporativ) strukturların sistemli idarəetməsi rəqabət aparən təsərrüfat vahidlərinin mustəqilliyinin (sərbəstliyinin) genişlənməsi zamanı (dövlət nəzarətini təmin etmək şərti ilə) taktiki çevik qərarların qəbul edilməsi və strateji istiqamətdə inhisarçı sahənin tənzimlənməsi

Təhlil göstərir ki, ıri korporasiyalarının ümumi idarəetmə sistemi öz inkişafında daha çox korporativ idarəetmənin qarışıq modeli halını alır, yəni korporasiya proseslərinin tənzimlənməsinə dövlətin müəyyən təsiri var (qiyməttöymə, vergiyə cəlbətmə, səhmlərin nəzarət paketi) və korporativ tənzimlənmənin effektiv müasir sisteminin yaradılması iqtisadi tənzimlənmənin strateji istiqaməti, budələşməsi və s

Hal-hazırda, korporativ idarəetmənin iqtisadi mexanizminin yaradılması tənzimlənmənin xarici seqmenti olan «dövlət-ıri korporasiyalar» sxeminə, həm firmadaxılı (korporasiyadaxılı) idarəetmənin sazlanmasında tamamlanmayıb Həll olunmamış problemlər çoxdur, onlar mətbuatda fəal müzakirə olunurlar, müəyyən təcrübə var, effektiv tənzimləmə sistemlərinin qurulması istiqamətdə iş aparılır. Amma bu iş, bizim fikrimizcə, o qədər də məhsuldar deyil

Azərbaycan təcrübəsində yaranan şirkətlərin təhlili göstərir ki, onların ayrı-ayrı novləri məqsəd və fəaliyyət sahələrinə görə, təşkilolma qaydasına görə, hüquqların həcminə görə, dövlət ilə onların arasındakı münasibətlərə görə fərqlənirlər

«Şirkət» kateqoriyası «korporativ qurum» anlayışının baz məhfulmudur. Korporativ qurum şirkətə nisbətən bir çox əlamətlərə malikdir

- birincisi, mülkiyyətin kooperativ forması ilə bağlıdır,
- ikincisi, hüquqi və fiziki şəxslərin inteqrasiya əlamətləri ilə bağlıdır,
- üçüncüsü, gəlirin paylanmasının səhmdar və başqa kooperativ formaları ilə bağlıdır

«Korporativ qurum» termini şirkətlərin bir çox təşkilati struktur formalarına şamil oluna bilər holdinqlər, korporasiyalar, trestlər, assosiasiyalar, səhmdar cəmiyyətlər və başqaları

Təcrübədə bu çoxsaylı inteqrasiya formaları olan qurumlar adlarına görə, bazardakı vəziyyətinə görə və fəaliyyət növlərinə görə seçilir

Struktur qurumların belə geniş diapazonu onları ayrı-ayrı novlərin qəti bolunmasına imkan vermir (buna ehtiyac yoxdur), çünki onların çoxunu «korporativ qurumlar» ümumi kateqoriyası əhatə edir, yəni «korporativ bizneslə» (onun bütün inteqrasiya xususyyətləri ilə birlikdə) məşğul olan strukturlardır

Coğrafi idarəetmə prinsipiindən məhsul xəttlərinə keçid qərb şirkətlərinin gətdiyi yoldur, çünki o məhsulun maya dəyərini azaltmağa imkan verir. Hal hazırda uçotun «qazan» usulu istifadə olunur. Bu üsul məhsulun ayrı-ayrı novlərinin maya dəyərini real təyin edə bilməyində, bütün daimi xərclər yüksək gəlirli məhsul novlərinin hesabına silinir. Bu halda, idarəetmənin effektiv qərar qəbul etməsi mümkün deyil, çünki gəlirin dəqiq tənzimlənməsi və xərclərin idarəedilməsi mümkünsüzdür. Məhsul xətləri üzrə bolgu həm də məhsulun satılması məsələlərinin həll etməyə imkan verir. Bu halda menecerlər bütün məhsulun satılmasına məsuliyyət daşıyırlar, onlar yalnız müəyyən məhsul satışına cavabdehirlər.

Məhsul xətlərinə keçid həm idarəetmənin strukturunu, həm də holdinqin korporativ strukturunun dəyişməsinə tələb edir, yəni baş direktorun hər şeyə cavabdeh olduğu ənənəvi sovet sistemindən əl çəkilməlidir. Yeni strukturda idarəetmə iki hissəyə bolunur və burada idarəetmənin qərb variantı meydana çıxır. Əməliyyat direktoru və prezident Prezidentin səlahiyyətlərinə nəzarət korporativ məsələlər, dəqiq desək, korporativ maliyyə, korporativ strategiya, təhlükəsizlik məsələləri, hüquq məsələləri və xarici mühit ilə (dövlət orqanları və ərazi rəhbərləri) əlaqələr daxildir. Əməliyyat direktorunun səlahiyyətlərinə biznes və aktivlərlə bağlı olan məsələlər daxildir.

Qeyd etmək lazımdır ki, belə idarəetmə usulunda aktivlərin restrukturlaşması tamam başqa cür həll olunur. Məhsul xətlərinə keçiddə, profilli aktivlərin istifadəsi zamanı şirkətlərin qiymətini artıran sinergetik effekt yaranır. Bu zaman, faktiki olaraq, aktivlərin çeşidlənməsi gedir və burada artıq olan aktivlər ya satılır, ya ləğv olunur, lazımı aktivlər isə alınır.

Aydın olur ki, kapital dəyərini problemi holdinq şirkətləri üçün aktuallaşır. Bizim ölkədə, bu vaxta qədər mövcud olan biznesin geridə qalmış anlayışından, yəni «əməliyyat gəlirindən» əl çəkilməlidir və kapitalın və səhmlərin dəyəri anlayışına keçilməlidir.

2. 4. Diversifikasiya olunmuş şirkətin təşkilati quruluşunun dəyişən iqtisadi mühitə uyğunlaşdırılması məsələləri

Ümumiyyətlə, hər bir müasir firmanın təşkilati idarəetmə quruluşu qurularkən bir sıra spesifik suallara cavab verilməlidir

1. Firmanın qısamüddətli məqsədləri hansılardır?
2. Firmanın uzunmüddətli məqsədləri hansılardır?
3. Hər iki cür məqsədlərə çatmaq üçün hansı siyasət qurulmalıdır?

4. İdarəetmənin təşkilatı quruluşunun hansı növü məqsəduyğundur:
a) İstehsalın genişlənməsinin uzunmüddətli proqramını ümumi tələbatlarını təmin edən;

b) operativ fəaliyyətin müvafiq funksional qruplaşmanı təmin edən;
c) səmərəli idarəetmə və nəzarəti təmin edən.

5. Heyətin işgüzar keyfiyyətlərinin hazırlanmasını və kompetensiyə səviyyəsini nəzərə almaqla müvafiq təşkilatı quruluşu hazırlamaq üçün hansı sayda və ixtisada idarəetmə heyəti lazımdır?

Təşkilatı quruluşun yaradılmasının bu mərhələsində elə tədbirlər görmək məqsəduyğundur ki, bütün təbəci struktur elementləri firmanın əsas təşkilatı quruluşuna uyğun olsunlar. Bunun görülməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Əks təqdirdə, çox tez, lazım olmayan münafiqələr və təşkilatı pozuntular əmələ gəlir.

Eyni zamanda rəhbər heyətin və adi işçilərin seçilməsinə böyük diqqət yetirilməlidir. Bu firma çərçivəsində onların funksiyalarının əlaqələndirilməsi üçün edilir. Belə dəqiqliklə işçi təminatlar, təbəçilik və səlahiyyətlik xətti də hazırlanmalıdır.

6. Planlaşdırılmış məqsədə tex çatmaq və fəaliyyət istiqamətini müəyyən etməklə hazırlanan siyasətin təmini üçün firmanın daxili fəaliyyətinin təhlilinin (qiymətləndirilməsinin) xarakteri necə olmalıdır?

7. Rəhbər heyətin və mütəxəssislərin işlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və bacarıqlarına müvafiq vəzifə tutmaları üçün hansı peşə-texniki təhsil sistemindən istifadə edilməlidir?

8. Firmanın siyasətinin aparılmasını və onun planlarını yerinə yetirmək üçün hansı dərəcədə avtomatlaşdırma olmalıdır?

9. Gələcək tələbatlar nöqtəy-nəzərindən idarəetmənin təşkilatı quruluşunun qurulmasının ilkin mərhələsində nə qədər maliyyə vəsaiti lazımdır?

Makfarland isə Amerika idarəetmə assosiasiyasının tədqiqatları əsasında aşağıdakı doqquz meyarı təklif etmişdir.

1. Səmərəlilik – iqtisadi və sosial fəaliyyət ölçüsü. Göstərici «firma öz məqsədlərinə çatmağı təmin edirmi» sualına cavab verir.

2. Məhsuldarlıq – bu meyar səmərəlilik meyarının təminatı kimi başa düşülür, onu genişləndirir və gücləndirir.

3. Əmək bölgüsü – əməyin maksimum dərəcədə müxtəlif funksiyalara bölünməsi kimi başa düşülməlidir.

4. Səlahiyyət və məsuliyyətin funksional şəkildə müəyyən olunması. Bu meyar səlahiyyətlərin sərhədlərinin dəqiq müəyyən olunmasını və müxtəlif vəzifələrin funksional məzmununun dəqiqləşdirilməsini xarakterizə edir.

5. Amirlik zənciri – ayrı-ayrı səviyyələrin qarşılıqlı təsirini təmin edən əlaqə kanalları (səlahiyyətlər iyerarxiyası).

6. Ünsiyyət kanalları – bu meyar amirlik zənciri ilə sıx bağlıdır və ayrı-ayrı halların öz sahələrində nə baş verdiyi haqqında xəbərlərin rəhbərliyə çatdırılmasını əsaslandırır.

7. Tarazlığın təmini – müxtəlif dəyişikliklərin görülməsinə baxmayaraq idarəetmənin təşkilatı quruluşunun tarazlığının saxlanması kimi başa düşülür. Tarazlığın üfqi əlaqəli bölmələri arasında, mərkəzləşdirilmiş və qeyri- mərkəzləşdirilmiş idarəçilik arasında proporsiyaları müəyyən edərək gözləmək lazımdır.

8. Nəzarət meyarı isə hesabatların düzgün aparılmasında, fəaliyyətin xüsusiyyətlərini qiymətləndirmək üçün standartın hazırlanmasında lazımdır.

9. Dəyişməzlik – idarəetmənin təşkilatı quruluşu heyətin dəyişməsi üçün peşə-texniki təhlilin aparılmasında səlahiyyətin daima artması ilə bərabər vəzifə iyerarxiyası olmalıdır. Firmanın ümumi təşkilatı quruluşu strukturda bu və ya digər mövqeni tutan konkret şəxsədən asılı olmamalıdır.

Vəzifələrin maksimum dərəcədə çox funksiyalara bölünməsi əməliyyatların avtomatlaşdırılması və sistemin fəaliyyətin standartlaşdırılmasında mühüm əhəmiyyəti vardır. Balanslaşdırılmış qarşılıqlı münasibət və normal təbəçilik zəncirini dağdan «üfq» səviyyələr arasında ünsiyyət üfqi şəkildə informasiya mübadiləsində əhəmiyyətli dir.

İşgüzar təşkilatın xaricində və daxilində baş verən mürəkkəb və fasiləsiz dəyişən proseslər onun idarəetmə sisteminin konfigurasiyasının daima təkmilləşməsinə zəmin yaradır. İri işgüzar təşkilatın idarəetmə quruluşu balanslaşdırılmış qaydada bütün real bazalarda baş verən proseslərə adekvat reaksiya verməyə, məhsulların –energiyasına və texnologiyalardan istehsalda səmərəli istifadəyə şərait yaratmalıdır.

Postindustrial dövrün bir xarakterik cəhəti də ondan ibarətdir ki, idarəetmə reaksiyası kompleks şəkildə istehsal, rəqəbat mübarizəsi, innovasiya fəaliyyəti, sahibkarlıq və təsərrüfat fəaliyyətinin başqa davranışlarına adekvat olmalıdır.

İdarəetmənin istehsal reaksiyasının məqsədi məhsulun maya dəyərini aşağı salmaqdır. O, ixtisaslaşma, əmək bölgüsü və miqyas efektinə arxalanır. Təcrübə göstərir ki, istehsal standartlaşanda, qaima xərcləri minimal olduqda, idarəetmə qərarlarının qəbulu daha aşağı səviyyəyə qədər qeyri-mərkəzləşəndə və idarəetmə heyətinin sayı minimal olduqda, istehsal reaksiyası maksimal həddə çatır. Bu tendensiya - maksimal qeyri-mərkəzləşmə adı almışdır.

Rəqabət reaksiyası yaxın perspektivdə işgüzar təşkilatın mənfəətliyini optimallaşdırmağı nəzərdə tutur. O, istehsalla marketingin əməkdaşlığı və habelə tələbin dəyişməsinə tez reaksiya vermə ilə əldə olunur. Çoxlu sayda qərarla funksiyalararası xarakter daşıyır və tez qəbul olunmalıdır. İstehsal və idarəetmə aparatı ilə əlaqələr maksimum qaydada qısa olmalıdır (maksimin).

Qeyri-mərkəzləşdirmənin məqsədi iqtisadi konyunkturaya tez reaksiya vermək və istehsalın maksimal səmərəliliyinə nail olmaqdır. Bu isə istehsal reaksiyasından fərqlənən qeyri-mərkəzləşdirmə strukturunu nəzərdə tutur. Ayrı-ayrı funksiyalar çərçivəsində qəbul olunan qərarlar qeyri-mərkəzləşdirilmiş olsa da qiymət, yeni məhsul, bazar və investisiya məsələləri üzrə qərarları mərkəzləşdirilmiş qaydada şirkətin ali rəhbərliyi səviyyəsində qəbul olunur. Amma işgüzar təşkilatın ali səviyyəsi birbaşa bazarla təmasda olmadığına görə onun heyətinin sayı minimal olur. Firma özünü təmin edən ayrı-ayrı muxtar təşkilatı vahidlərə bölmür. Belə təşkilatı vahidlərin öz rəhbərliyi və bazarı olur.

İstehsal və rəqabət reaksiyası firmada indiki məhsullarını indiki bazarlarında reallaşdırmağa təminat verir.

Innovasiya reaksiyasının məqsədi, yeni məhsulun işlənməsi və marketing strategiyası firmanın strateji təsərrüfat zonası çərçivəsində optimallaşdırılmalıdır. Burada əsas yeri ETTKİ funksiyası tutur. Potensial mənfəətin maddiləşməsinə yönələn innovasiya işi istehsal funksiyasını tamamlayır. Nəticədə hər iki fəaliyyət idarəetmənin diqqətində olur.

Struktur baxımından isə innovasiya işinin görülməsi üçün müxtəlif resursların ayrılması və səmərəli şəkildə funksiyalar arasındakı əməkdaşlığın təşkil olunması zəruridir.

Qeyd etmək lazımdır ki, innovasiya reaksiyasında mühüm rol qeyri-mərkəzləşdirmə tutur. Xarici şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, innovasiya reaksiyası öz yüksək həddinə o zaman çatır ki, rəhbərin maliyyə və digər resurslardan tam şəkildə istifadə səlahiyyəti və məsuliyyətinə malik olsun.

Sahibkarlıq reaksiyası firmanın uzunmüddətli artımının, mənfəətliyinin və varisliyinin əldə olunmasını nəzərdə tutur. Əgər innovasiya reaksiyasında ümumi rəhbərliyin vəzifəsi firmanın təbii inkişafını təmin etməkdirsə, sahibkar reaksiyasında rəhbərlik firmanın yaradıcı mərkəzi rolunu oynayır. Fikrimizcə, əgər sahibkarlıqla yalnız ali rəhbərlik məşğul olursa (yalnız qovuşma və udulma məsələlərindən başqa), bu təşkilatın ümumi səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir. Hətta ən parlaq sahibkar fikirlərinin reallaşdırılmasına firmanın maddi-texniki təminat funksiyasını yerinə yetirən bölmələr cəlb olunmursa, onda bu sahibkar fikirləri də ideya kimi qala bilər. Deməli, piramidanın zirvəsində yerləşən «beyinlə» və

bütünlükdə piramidadan «bədəni» təşkil edən maddi-texniki təminat funksiyaları ilə hökmən şaquli əlaqələr olmalıdır. Bunsuz sahibkar reaksiyası ələ bələkdə ölə bilər. Sahibkar reaksiyası da qeyri-mərkəzləşdirilmiş olmalıdır. Amma bu zaman qeyri-mərkəzləşdirmə daha çox səlahiyyətlərin aşağı səviyyələrə verilməsi ilə deyil, ümumi rəhbərliyin ayrı-ayrı səviyyələri arasında strateji məsuliyyətin bölüşdürülməsini nəzərdə tutur.

Əlbəttə, yuxarıda göstərilən idarəetmə reaksiyasının hamısına eyni zamanda adekvat cavab verən universal təşkilatı quruluş yaratmaq çətinidir. Amma diversifikasiya olunmuş iri şirkətlərdə əksər vaxt divizional təşkilatı quruluşdan istifadə olunur.

Divizional təşkilatı quruluş ilk olaraq XX əsrin 20-ci illərində «Dyupon» və «General Motors» şirkətləri tətbiq etmişlər. Həmin təşkilatı quruluşda istehsal, rəqabət, sahibkar və innovasiya idarəetmə reaksiyalarında ön çəkilon qeyri-mərkəzləşmə əsas yer tutur. Divizional və ya qeyri-mərkəzləşdirilmiş təşkilatı quruluşda iri şirkət çərçivəsində ayrı-ayrı məhsul istehsal edən, müxtəlif istehlakçı qruplarına xidmət göstərən və ya ayrı-ayrı regionlarda yerləşən istehsal və ya satış bölmələrinə operativ fəaliyyətdə muxtariyyət verilir. Ana (baş) şirkət əsasən strateji məsələlərdə, yəni iri investisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsi, elmi-axtarış təcrübə-konstruktor işlərinin aparılması, marketing və satışın ana xəttinin müəyyənləşdirilməsi, səhm və digər qiymətli kağızların buraxılması, qovuşma və udulma məsələləri, ali rəhbərliyə aid məncərlərin təyinatı ilə məşğuldur.

Hər bir muxtariyyət qazanmış istehsal və ya satış bölməsi (çox vaxt övlad şirkəti, filial və ya satış nümayəndəliyi) submüəssisə olaraq «mənfəət mərkəzi» rolunu oynayır. «Mənfəət mərkəzi»-konsepsiyasında submüəssisənin rəhbəri mənfəət və zərər üzrə tam məsuliyyət daşıyır. O, azad şəkildə ona verilmiş resurslara sərəncam verir və qərarları optimallaşdırmaq məqsədilə işləri planlaşdırmaq və istiqamətləndirmək səlahiyyətinə malikdir. «Mənfəət mərkəzinin» yaranması hüquq və məsuliyyətin vahidliyi prinsipinə arxalanır. Özü də «Mənfəət mərkəzi» ideyası yarandıqda innovasiya və sahibkar reaksiyasının biznesdəki rolu əhəmiyyətli sayılmırdı. Belə bölmələr yalnız cari mənfəətə məsuliyyət daşdığından adətən istehsal və rəqabət reaksiyası əks etdirirlər. Amma əsasir dövrdə gələcək potensial mənfəətliklik daha çox əhəmiyyət daşdığından «Mənfəət mərkəzi» konsepsiyası öz yerini strateji təsərrüfat mərkəzlərinə (STM) verməyə başlamışdır. STM-lər həm qısamüddətli, həm də uzunmüddətli nəticələrə cavabdeh olan bölmələr kimi çıxış edir. İlk dəfə strateji təsərrüfat mərkəzlərinin «General Elektrik» firması yarat-

mağa başlamışdır. Strateji təsərrüfat mərkəzi – bir və ya bir neçə strateji təsərrüfat zonalarında firmanın strateji mövqeyinin müəyyənləşdirilməsinə cavabdehlik daşıyan firma daxili təşkilatı vahiddir. Onun cavabdehlik daşdığı strateji təsərrüfat zonası (STZ) isə firmanın fəaliyyət göstərdiyi və ya göstərmək istədiyi bazarın bir segmenti kimi çıxış edir.

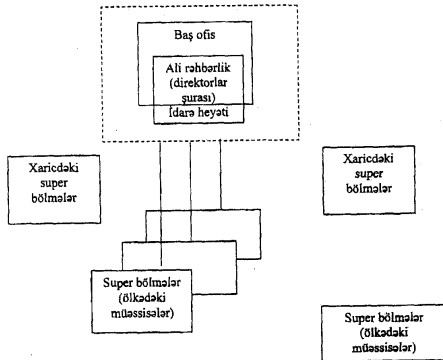
“Mənfəət mərkəzlərinin” məsuliyyətinə əlavə olaraq STM-lərin məsuliyyətinin iki parametri vardır:

1. Firmanın fəaliyyət reaksiyası səviyyəsində bəzi menecerlər qısamüddətli mənfəətin artımına məsuliyyət daşıyaraq istehsal və rəqabət reaksiyasını uzlaşdırılmış halda, digərləri uzunmüddətli mənfəətliliyi potensialına cavabdehlik daşıyaraq innovasiya və sahibkar reaksiyalarını; üçüncülər isə firmanın ümumi potensialının inkişafına məsuliyyət daşıyaraq inzibati reaksiya həyata keçirirlər.

2. Növbəti səviyyədə isə idarəetmə prosesinin mühüm mərhələləri üzrə məsuliyyət bölüşdürülmələri: planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya və nəzarət.

Prof. Henri Minsberqə görə çoxmilli korporasiyaların 88%-i bu və ya digər formada divizional təşkilatı quruluşlarda istifadə edirlər (193, s. 277-280).

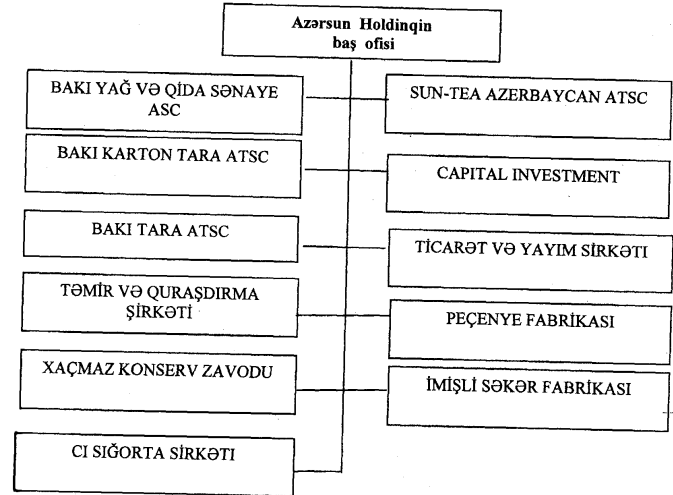
İdarəetmənin divizional təşkilatı quruluşunun ənənəvi sxemi şəkil 2. 4. 1-də göstərilmişdir.



Şəkil 2. 4. 1. Divizional təşkilatı quruluşunun ənənəvi sxemi.

Divizional təşkilatı quruluşdan istifadə edən “Azərsun Holding”ə daxil olan bölmələr strateji təsərrüfat mərkəzləri kimi çıxış edirlər (bax. şək. 2. 4. 2).

İdarəetmənin divizional təşkilatı quruluşunu təkmilləşdirmək üçün «Mekinsey» məsləhətçi qrupu iri şirkətin baş şirkətində korporativ mərkəzin yaradılmasını təklif etmişdir.



Şəkil 2. 4. 2. Azərsun Holdingin divizional təşkilatı idarəetmə strukturu

Səhmdarlar üçün dəyər yaratmaq çərçivəsində baş şirkətlər dörd həlledici funksiyaları yerinə yetirirlər:

- korporativ biznes-portfelin formalaşdırılması;
- korporativ portfelin məhsuldarlığının və səmərəliliyinin artırılması;
- maliyyələşdirmə dəyərlərinin və mənbələrinin idarə edilməsi;

- xarici mühitlə (dövlətlə, tərəfdaşlarla, müştərilərlə və b.) münasibətlər yaradılması və nizamlanması.

Bu funksiyaların həyata keçirilməsi üçün korporativ mərkəzlər şəklində 2. 4. 3-də göstərilən spesifik fəaliyyət növləri həyata keçirirlər.

Ayrı-ayrı korporativ mərkəz modellərində müxtəlif cür yerinə yetirilir.	Ayrı-ayrı korporativ mərkəz modellərində müxtəlif cür yerinə yetirilir.
<ul style="list-style-type: none"> - inkişafın strateji istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi və şirkətin gələcək görünüşünün işlənməsi; - aktivlərin alqısı və satqısı; - kapitalın yerləşdirilməsi və investisiyaların təsdiqi; - təşkilatın strukturlaşdırılması; - həlledici qərarların razılaşdırılması və təsdiqi; - bölmələrin fəaliyyətinin monitorinqi; - top-menecerlərin seçilməsi və onlar üçün motivasiya sisteminin yaradılması; - əsas fəaliyyət istiqamətlərinin koordinasiyası və bununla da sinerqiya effektinin əldə olunması; - inzibati rəhbərlik; - birgə istifadə üçün xidmətlərin təklif olunması. 	<ul style="list-style-type: none"> - kapitalın strukturunun müəyyənləşdirilməsi; - risklərin idarə olunması siyasətinin işlənməsi; - ümumi maliyyə nəzarətinin təmin olunması; - səhmdarlarla və maliyyə bazarının digər iştirakçıları ilə ünsiyyət; - tənzimləyici orqanlarla qarşılıqlı fəaliyyətin idarə olunması.

Şəkil 2. 4. 3. korporativ mərkəzin spesifik fəaliyyət növləri.

Korporativ mərkəzin təşkilinin dörd modeli vardır: maliyyə holdinqi, strateji memar, strateji nəzarətçi və operator (şəkil 2. 4. 3-də bu modellərin fərqləndirici xüsusiyyətləri verilmişdir).

Biznes portfelinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi	Maliyyə holdinqi	Strateji memar	Strateji nəzarətçi	Operator
Qərarların qəbulu	Nadir hallarda qəbul edir	Biznes-məntiqi prinsiplə həlledici strateji qərarları təsdiq edir	Maliyyə və kommersiya cəhətdən əsaslandırılması yoxladıqdan sonra təklif olunan investisiya qərarlarını təsdiq edir	Əsas kommersiya və maliyyə qərarların funksional məntiqinə nəzarət edir

Nəticələrin izlənməsi	Əldə olunmuş maliyyə nəticələrinə görə biznesin idarə olunması	Həlledici və təşəbbüs layihələrin reallaşdırılması və planların yerinə yetirilməsinin izlənməsi	Maliyyə, əməliyyat və strateji göstəricilərin işlənməsi	Səmərəliliyin bütün maliyyə və əməliyyat parametrlərinin təhlilinin aparılması
Heyətin idarə edilməsi	İşə götürür və işdən azad edir	Təyinat məqsədilə menecerlərin fəaliyyətinə göz qoyur	Kadr siyasətinin əsas istiqamətlərini müəyyən edir və koordinasiya edir.	İşə qəbulun, hazırlığın, attestasiyanın və mükafatlandırmanın bütün detalları ilə məşğul olur.
Səmərəliliyin artırılması proqramları	Bölmələrə həvalə edir	Bölmələrə həvalə edir	Səmərəliliyin yüksəlməsi proqramlarını təklif edir	Proqramların həyata keçirilməsini və təbiiqini idarə edir
koordinasiya	yoxdur	Sinerqiya effektinə görə hər hansı koordinasiya ilə məşğul olur	Sinerqiya effektinin reallaşması məqsədilə fəaliyyəti koordinasiya edir	Qənaət və sinerqiya effekti qazanmaq üçün qarşılıqlı fəaliyyəti idarə edir
Biznes vahidlərində funksional bölmələrə rəhbərlik	Əsas hesabatları tələb edir	Əsas fəaliyyət prinsiplərini müəyyən edir	Funksional bölmələrdə siyasəti müəyyən edir	Funksional bölmələrdə siyasətin hər bir detallı işləyir

Şəkil 2. 4. 4. Korporativ mərkəz modellərinin fərqləndirici xüsusiyyətləri

Maliyyə holdinqi modelində ana şirkətlə az əlaqədə olan müstəqil biznes vahidlərindən (strateji təsərrüfat mərkəzləri) ibarət olur. Bu modeldə korporativ mərkəz maliyyə, mənfəətin formalaşması və pul vəsaitlərinin hərəkətinə nəzarət, bölmələrin rəhbərliyini təyin etmək və işdən azad etmək, onların səmərəli işləməsi üçün qərarlar qəbul edir. Özü də baş ofis biznes vahidlərinin fəaliyyətlərini koordinasiya etməyə və sinerqiya effektini axtarmağa can atır.

Operator modelində, adətən biznesin bir istiqaməti inkişaf etdirilir. Ayrı-ayrı regionlarda və ölkələrdə yerləşən biznes-vahidlər eyni məhsul və xidmətlər istehsal edirlər. «Taymeks» və «Nurgün» şirkətlərində divizional-təşkilati qurumların məhz bu modelə oxşarlığı vardır. Bu firmalarda ali rəhbərlik və baş ofisin əməkdaşları stratejiyanın hazırlanmasında, real-

laşmasında və bir-birilə əlaqəli fəaliyyətlərin koordinasiyasında fəal rol oynayırlar.

Strateji memar modeli üzrə işləyən korporativ mərkəz iki əsas funksiya yerinə yetirir. Birinci, o, ümumi konsepsiyanı hazırlayır. Onun da çərçivəsində biznes-vahidlər təşəbbüslərinin inkişafında sərbəst olurlar. İkinci, o, biznes vahidlərin fəaliyyətlərinin monitorinqini keçirir və bölmələrin strategiyaları məsələlərində məsləhətləşmələr aparır və biznes vahidlərin mühüm strateji qərarlarını seçmə yolu ilə təftiş edir. «Azərsun» şirkətinin fəaliyyətində bu modellərin parametrləri görünür. Strateji nəzarətçi modelinə baş ofis strateji nəzarətçi kimi biznes-vahidlərin funksional təhlilini yerinə yetirir və ayrı-ayrı bölmələrə ümumi xidmətlər göstərir. Çox vaxt strateji memar modelindən fərqli olaraq strateji nəzarətçi modelində ayrı-ayrı biznes bölmələrin fəaliyyətinin düzgünlüyünü yoxlamaq üçün korporativ mərkəzin ştatına marketoloqlar, mühəndislər, iqtisadçılar və başqa mütəxəssislər daxil edilir.

Strateji memar və strateji nəzarətçi modellərinin fərqi biznes-vahidlərin inteqrasiya səviyyəsindən və bölmələr arasındakı qarşılıqlı fəaliyyətin intensivliyindən asılıdır. (bax. şəki. 2. 4. 5). Adətən strateji-nəzarətçi modeli yekcins sahə çərçivəsində bir-birilə əlaqədar olan biznes istiqamətlərdə fəaliyyət göstərən iri firmalara xasdır. Strateji-memar modeli isə bir-birilə əlaqəsi olmayan biznes istiqamətində işləyən iri firmalara aiddir.

İri şirkətlərin fəaliyyətinin diversifikasiyası inkişaf etdikcə və onlar konqlamerat şəkil aldıqca, operator modelini strateji-nəzarətçi, strateji-nəzarətçi modelini - strateji-memar və öz növbəsində, strateji-memar modelini - maliyyə holdingi modeli əvəz edir.

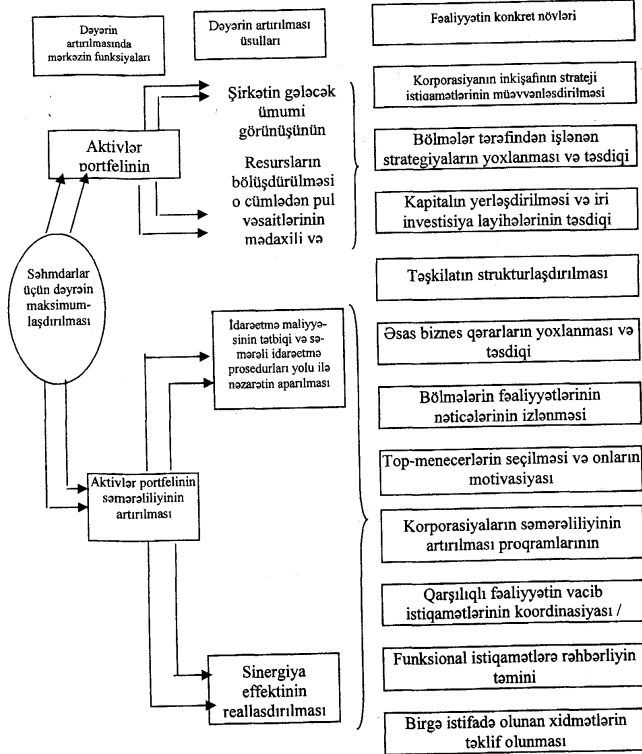
Qanə edici korporativ mərkəz modelinin seçilməsində əsas meyara kimi əlavə dəyər yaradılması imkanı çıxış edir. Əgər baş ofisin fəaliyyəti ilə «əlavə dəyər» mənbəyi və həcmi müəyyən etmək mümkün olursa, onda korporasiya ayrı-ayrı müstəqil təsərrüfat mərkəzlərinə parçalanır.

	Model			
	Operator	Strateji nəzarətçi	Strateji memar	Maliyyə holdingi
Biznes istiqamətlərinin inteqrasiya səviyyəsi	Vahid biznes istiqaməti sistemi	Birgə istifadə elementləri olan biznes- sistem	Birgə istifadə olunan bilik və bacarıqlar	muxtariyyət
Tipik biznes-portfel	Bir əsas biznes istiqamət	Bir-birilə əlaqəsi olan iki və üç biznes-istiqamətlər	Maliyyə cəhətdən müstəqil, amma bir-birilə əlaqəli üç və daha çox bölmələr	Çoxlu sayda bir-birilə əlaqəsi olmayan biznes istiqamətlər
Strategiyayı hazırlayan və qərar qəbul edən	Yalnız mərkəz	Ayrı-ayrı biznes istiqamətlərini inkişaf etdirən strukturlarla birgə	Bölmələr	Biznes-vahidlər
Biznes-vahidin fəaliyyət məqsədi	Ayrıca biznes-vahidlər yoxdur və əməliyyat məqsədləri müəyyən olunur	Qısa və uzunmüddətli maliyyə məqsədləri	Strateji və hər şeydən əvvəl uzunmüddətli	Maliyyə və qısa müddətli
Biznes-vahidlərin fəaliyyətinə mərkəzin qarışması	güclü	orta	zaif	almaq/satmaq işə qəbul/ işdən azad etmək

Şəkil 2. 4. 5. Ayrı-ayrı modellərdə inteqrasiya və qarşılıqlı fəaliyyət səviyyəsi.

Dəyər artırılmasını korporativ mərkəz iki üsulla: şirkətin aktivləri portfelinə formalaşdırmaqla və onun səmərəliliyini yüksəltməklə təmin edə bilər. Şəkil 2. 4. 6-da bu üsullar ətraflı şəkildə izah olunur.

Korporativ mərkəzin fəaliyyətinin məsuldarlığı iki qrup amillərdən asılıdır:



Şəkil 2. 4. 6. Korporativ mərkəzin əlavə dəyərini əldə etməsində iştirakı

- korporasiyanın müxtəlif bölmələrinin qarşılıqlı təsirinə təbiəti və səviyyəsi. Müxtəlif bölmələrin qarşılıqlı təsiri səviyyəsi yüksək olan şirkətlərdə (məsələn, yekcins bazar segmentlərində fəaliyyət göstərən şirkətlərdə) korporativ mərkəz keyfiyyətli strateji qərarlar hazırlamaqla və bölmələrin fəaliyyətinə qarışmaqla daha çox fayda verə bilər;

- şirkətlərin biznes-portfellərinin dəyişilməsi və ya fəaliyyət nəticələrinin təkmilləşdirilməsi təşəbbüslərinin reallaşdırılması məqsədilə bölmələrin işlərində əməli iştirak.

Bu amillər – «üfq» (biznes istiqamətlərin qarşılıqlı təsiri səviyyəsi) və şaquli (bölmələrin işlərinə qarışmanın təbii sərhədləri) – korporativ mərkəzin təşkilinin faydalı modelinin seçilməsinə şərait yaradır.

Baş şirkətin funksiyaları, hər şeydən əvvəl «üfq» imkanlar yolu ilə ayrı-ayrı bölmələrin və deməli, bütünlüklə şirkətin dəyərinin artırılmasından asılıdır. Belə ki, iri şirkətin baş ofisi əlaqəli biznes-istiqamətlər üçün daha keyfiyyətli strateji yanaşmalar hazırlamaqla, müxtəlif bazarlarda işləyən bölmələr arasında təcrübə mübadiləsi yolu ilə əlavə dəyər yarada bilər.

İşgüzar təşkilatın «təbii» qarşılıqlı təsir dərəcəsi onların bacarığundan, rəqiblərdən, müştərilərin xüsusiyyətlərindən, fəaliyyətin regional strukturundan və «biznes-sistemlərin» oxşarlığı və unifikasiyası ilə bağlıdır. Bu amillərin təsiri nəticəsində sinergiya potensialı artarsa, onda ciddi şəkildə bunu rəqabət üstünlüyünün əldə olunmasında istifadə etmək olar.

Korporativ mərkəzin funksiyaları həm də baş ofisin biznes-vahidlərin fəaliyyətinə «şaquli» müdaxiləsinin təbiətindən və dərəcəsiindən asılıdır.

Sonda qeyd etmək lazımdır ki, korporativ mərkəzin tərkibinə direktorlar şurasının sədri, şirkətin prezidenti, biznes-prezidentlər və digər top menecerlər daxildir. Bəzi vaxtlar buraya müxtəlif biznes istiqamətlərinin rəhbərləri daxil edilir. Korporativ mərkəz, həmçinin yüksək ixtisaslı baş ofis əməkdaşları daxil edilir.

Nəticədə söyləmək lazımdır ki, iri diversifikasiya olunmuş şirkətlərdə divizional təşkilatı quruluşun bu və ya digər modifikasiyasını, modelini istifadə etmək lazımdır. Burada isə əsas məsələ korporativ mərkəzlə müxtəlif strateji təsərrüfat vahidləri arasında məsuliyyət və səlahiyyət tarazlığının gözlənilməsidir.

III. İRİ SAHİBKARLIQ STRUKTURLARININ İŞLƏMƏ MEXANİZMİ

3. 1. İri işgüzar təşkilatların inkişafının etalon strategiyaları

Təşkilati-hüquqi formasından, mülkiyyətindən, sahəsindən, ixtisaslaşmasından və bazardakı mövqeyindən asılı olmayaraq Azərbaycan iqtisadiyyatının real və maliyyə sektorunda çoxlu sayda iri işgüzar təşkilatlar fəaliyyət göstərir.

İri işgüzar təşkilatın müəyyən olunmasının ümumi qaydası yoxdur. Əsasən işçilərin sayı, ümumi dövrüyyə, bazar kapitalı və xalis mənfəət göstəriciləri əsasında biznesi kiçik, orta və iriyə bölürlər. Beynəlxalq təcrübədə çox vaxt işçilərin sayı 500-dən yuxarıdırsa - iri müəssisə, 100 nəfərdən 500 nəfərə qədərdirsə - ortaya və 100 nəfərə qədərdirsə - kiçiyə aid edirlər. Azərbaycanda özəlləşdirilən dövlət müəssisələri cədvəl 3. 1. 1-də olduğu kimi qruplaşdırılmışdır (10, s. 5).

Cədvəl 3. 1. 1.

Özəlləşdirilən dövlət müəssisələrinin təsnifləşdirilməsi

Sıra nömrəsi	İşçilərin sayı (nəfər)			
	Sahə mənsubiyyəti	Kiçik	Orta	İri
1.	Sənaye	50-dək	50-150	150-dən çox
2.	Tikinti	50-dək	50-150	100-dən çox
3.	Nəqliyyat və rabitə	50-dək	50-100	100-dən çox
4.	Elmi-texniki	30-dək	30-75	75-dən çox
5.	Ticarət, xidmət və s.	25-dək	15-50	50-dən çox

Bu təsnifləşmə əsasında təkcə 2002-ci il ərzində 316 iri və orta sənaye müəssisəsi səhmdar cəmiyyətinə çevrilib. (25, s. 2).

Lakin müəssisələrin ölçüsünün müəyyənləşdirilməsi şərti xarakter daşıyır və onların səmərəli fəaliyyət göstərməsinə dəlalət etmir. Bu, daha çox iri işgüzar təşkilatın biznes strategiyasının işlənməsi və reallaşmasından asılıdır. Təcrübədə biznes strategiya korporativ strategiyanın mühüm yarım sistemi kimi mövcud olur. Ümumiyyətlə, strategiya - plan, davranış prinsipi, mövqe, perspektiv və fənd (manevr) kimi izah edilir. Biznesin inkişafı özündə aşağıdakıları əks etdirir:

1) biznes həcminin artması prosesi;

2) bazar tələbinin ödənilməsinə istiqamətlənən fəaliyyət;

3) yeni biznes sferalarının yaradılması prosesi;

4) istehlakçılardan ehtiyaclarının ödənilməsi məqsədilə təşkilatda yaradıcılıq və təşəbbüskarlığın stimullaşdırılması.

İri korporasiyanın işgüzar inkişafı: sahədə inkişaf etmək; texnologiyalarda liderliyi ələ almaq; digər firmalardan geridə qalmamaq; inkişafı təmin edən mənfəətə nail olmaq; istehlakçılarla əməkdaşlıq etmək qaydalarından istifadəni nəzərdə tutur.

İşgüzar təşkilatın fəaliyyət strategiyasının işlənməsi məntiqi olaraq müəssisə rəhbərliyinin daimi nəzarətindən kənarında yerləşən xarici mühitin təhlili ilə başlayır. Xarici mühitin təhlilinin əsas məqsədi - cari dövrdə və gələcəkdə müəssisənin imkanlarını və təhlükələri, həmçinin strateji alternativləri müəyyən etməkdir. Mühitin dəyişməsi işgüzar təşkilatın da fəaliyyətinin dəyişilməsi zərurətini dikte edir. Cəmiyyətin tələblərinə xidmət edən təşkilatlar bununla əlaqədar müxtəlif tür davranırlar.

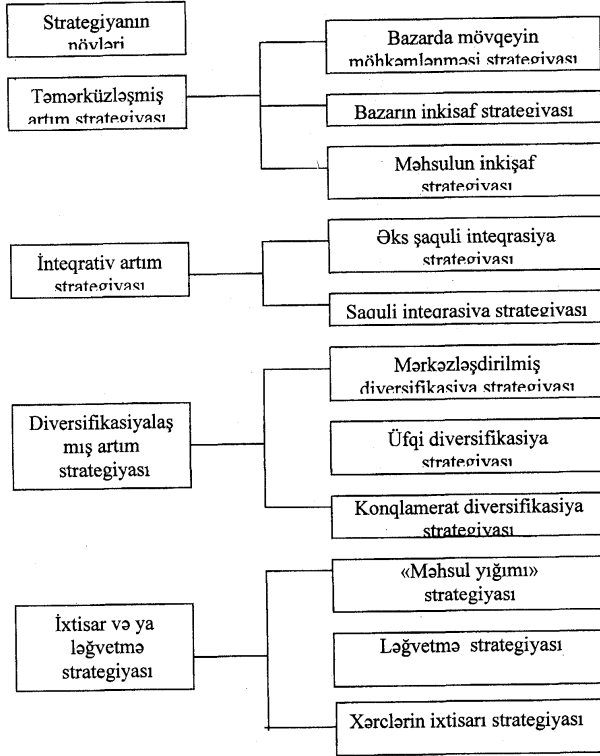
Təcrübədə sınaqdan çıxmış biznes strategiya bazis və ya etalon adlanır. Şəkil 3. 1. 11-də iri işgüzar təşkilatın dörd etalon inkişaf strategiyası göstərilmişdir. Hər bir inkişaf strategiyası - məhsul, bazar, sahə, bazarda mövqe və texnologiya elementlərinin vəziyyətinin dəyişməsilə əlaqədardır.

Şəkil 3. 1. 1-dən gördüyü kimi birinci qrup etalon strategiyamı - təmərküzlənmiş artım strategiyası təşkil edir. Buraya məhsul və bazarla bağlı olan strategiyalar daxildir. Bu zaman müəssisə sahəni dəyişmədən məhsulunu və bazardakı mövqeyini yaxşılaşdırmaq və ya yeni məhsula və bazara keçmək istəyir. **1. Təmərküzlənmiş artım strategiyası konkret istiqamətlərdən ibarətdir:**

a) Bazarda mövqeyin möhkəmlənməsi strategiyası zamanı müəssisə mövcud məhsulla mövcud bazarda yaxşı və səmərəli mövqe qazanmağa can atır. Bu isə marketinq fəaliyyətinin gücləndirilməsini tələb edir.

Son dövrlərdə Azərbaycanda fəaliyyətini yeni əsaslarla quran «Siyəzən-broyler» və «Mərdəkan-broyler» reklam və təbliğat işini səmərəli quraraq bu strategiyamı bir daha təsdiq etmişlər. 1995-ci ildə respublikada işləyən bütün növ quş əti istehsal edən müəssisələr 14, 3 min ton quş əti istehsal etmişdirlərsə, 2001-ci ildə bu rəqəm 18000 ton, 2002-ci ildə isə 40 min tona çatmışdır. Daxili istehsal artıqda quş ətinin idxalı da azalmışdır. Əgər 1999-cu ildə 23, 2 min ton quş əti idxal olunmuşdursa, 2001-ci ildə bu rəqəm 18000 tona çatmışdır. Artıq daxili istehsalçılar bazarın 60-70%-ə nəzarət edirlər. Burada birinci skripka rolunu isə «Siyəzən-broyler» oynayır, ona bazarın 25%, «Mərdəkan-broyler» isə 20%-i məxsusdur.

Vəziyyətin bu cür dəyişməsinə dövlət tərəfindən quş müəssisələrinə 5 illik vergi tötulinin verilməsi də əhəmiyyətli təsir etmişdir (56, s. 15).



Şəkil 3.1.1 Biznesin etalon inkişafı strategiyaları

İsveçrənin NOLCİM şirkəti tərəfindən 18 mln. dollardan çox investisiya qoyulan «Qaradağ-Sement» ASC-nin ticarət adı da məhz təcavüzkar marketinq siyasətinin aparılması, müxtəlif mədəni və idman tədbirlərinin keçirilməsinə sponsorluq etməsi, ictimaiyyətə əlaqələrin səmərəli qurulması əsasında nüfuz qazanmışdır. «Qaradağ-Sement» ASC-nin Azərbaycan sement bazarında xüsusi çəkisi 2002-ci ildə 10% artıb və ümumi satış həcminin 70%-nə bərabər olmuşdur. Zavod 1999-cu ildə 164 min ton, 2000-ci ildə 246 min ton, 2001-ci ildə 500 min tondan artıq, 2002-ci ildə isə 812 min ton sement istehsal etmişdir. İstehsal həcmünün artımına ölkədə tikinti işlərinin çoxalması və idxal gömrük rüsumlarının sərtləşdirilməsi də təsir etmişdir. «Qaradağ-Sement»-in rəhbərliyinin hökumətə ölkəyə tikinti sementinin gətirilməsi ilə bağlı etdiyi müraciətdən sonra qaçaqmal sementinin həcmi getdikcə azalıb. Belə ki, 2002-ci ildə sement idxalının həcmi 220 min ton olub ki, bu 2001-ci ildəkindən 160 min ton azdır. 2002-ci ildə idxal sementinin əsas hissəsi (173 min ton) İranda gətirilib. Müəssisədə istehsalın artımı ona ilk dəfə olaraq gəlirlə işləməyə imkan verib. Bu işə öz növbəsində, son illərdə yığılmış zərərin azalmasına və zavodun dayanıqlı inkişafına zəmin yaratmışdır. Qeyd edilməlidir ki, 2003-cü ilin yanvarın 1-nə «Qaradağ-Sement» ASC-nin zərəri 12, 3 mln. manat olub. Şirkət yalnız 2007-ci ildə səhmdarlara dividend verməyə nəzərdə tutur. (21, s. 6).

b) Bazarda mövqeyin möhkəmləndirilməsi üçün bazarın inkişaf strategiyasından, yeni artıq istehsal olunan məhsula yeni bazarların axtarışından da istifadə edirlər. Bu baxımdan «Azərşun Holding» şirkətinə daxil olan «Bakı yağ və qida» fabrikinin fəaliyyətinin araşdırılması məqsəda uyğundur. Fabrik 1938-də işə başlasa da məhz 1952-ci ildə marqarın yağı istehsal etməyə başlamışdır. 1953-cü ilin 14 martından etibarən gündə 51, 4 ton, 1976-cı ildən isə gündə 85 ton yağ istehsal etmişdir.

SSRİ-nin dağılması ilə fabrikin təsərrüfat əlaqələri zəifləmiş və 1996-cı ildə tamamilə dayanmışdır. Həmin ildə müəssisə özəlləşdirilmiş və fabrikin səhmlərinin 70% «İntersun Group of Companies» tərəfindən alınmış, 30%-i isə dövlətin əlində qalmışdır. 3 may 1996-cı ildən isə «Caspian Vegetable Ghell Factory» adı altında işə başlamış və 1997-ci ildən 10 kq qablarda Aysun və 250 qr. Paketlərdə «Şəfa» marqarın yağları istehsal edir. Uğurlu satış siyasəti həyata keçirərək istehsal edilən «Aysun» və «Şəfa» marqarın yağları indi təkcə Azərbaycanda deyil, Gürcüstanda, İranda, Türkiyədə, Rusiyada və Orta Asiya ölkələrində tanınır və geniş

istifadə olunur. Bu yağlar ayrı-ayrı ailələr deyil, həm də sanatoriyalarda, uşaq bağçalarında, məktəblərdə, ordu hissələrində və s. istifadə edirlər. Bunun nəticəsində şirkət bazarın inkişaf strategiyasını həyata keçirə bilmişdir.

Fabrik eyni məhsul növlərini müxtəlif coğrafi və alıcı bazarlarına çıxarmaqla, alıcıların gəlir, istehlak intensivliyi və davranış tərzindən asılı olmayaraq tanıtdıra bilmiş və bunun nəticəsində məhsul istehsalını 5 il ərzində 10 dəfə artırma bilmişdir. Nəticədə müəssisənin əmək haqqı fondu və mənfəəti yüksəlmişdir. Mənfəətin ilbail yüksəlməsi yığım fondlarına ayrılan vəsaiti artırmağa imkan vermişdir. Əgər yığım fondu ilə istehlak fondu arasında nisbətlər əmsalı 1997-ci ildə 0, 11–sə, bu əmsal 2002-ci ildə 0, 15–ə yüksəlmişdir. Müəssisə yeni istehsalat vahidləri almaq və yeni taktika tətbiq etmək imkanını qazanmışdır.

c) Bəzi iri müəssisələr bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsi strategiyasının əsas vəsiti kimi məhsulun inkişaf etdirilməsini götürürlər. Bu növ davranış yeni məhsul istehsalını və artıq mənimsənilmiş bazarlarda onun reallaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Buna misal olaraq 1999-cu ildə təsis edilmiş «Bakı-Tütün» Açıq tipli Səhmdar Cəmiyyətini göstərmək olar. Müəssisənin xarici investoru «Evropian Tabacco inc» şirkətidir. Bu şirkət dünyanın 35 ölkəsində fəaliyyət göstərir. Bunlardan yalnız yeddi dövlətdə siqaret istehsal olunur.

Səhmdar Cəmiyyətin səhmlərinin satışı üzrə 16. 08. 1999-cu il tarixində pullu hərrac və 17. 08. 1999-cu il tarixində İnvestisiya müsabiqəsi keçirilmiş, «Evropian Tabacco inc» şirkəti hər iki müsabiqənin qalibi olmuşdur. Hal-hazırda səhmdarlar arasında səhmlərin paylanma nisbəti aşağıdakı kimidir:

1. «Evropian Tabacco inc» 92, 5% (Bunun 30% 16. 08. 1999-cu il tarixində keçirilmiş pullu hərracda 2 100 000 ABŞ dollarına, 3 278 ədəd dövlət özəlləşdirmə opsiyonu isə 47 000 ABŞ dollarına «Evropian Tabacco inc» şirkəti tərəfindən satın alınmışdır. Səhmlərin 62, 5%, yəni 49, 8 mln. dollar həcmində investisiya proqramı tam yerinə yetirildiyi halda şirkətin tam səlahiyyətinə veriləcəkdir).

2. Əmək kollektivi səhmlərin 7, 5% «Evropian Tabacco inc» şirkəti ilə keçmiş Dövlət Əmlak Komitəsi arasında bağlanmış 23. 08. 1999-cu il tarixli Alqı-satqı müqaviləsinə əsasən investisiya planında nəzərdə tutulmuş sərmayədən əlavə 1999-cu ilin sentyabr ayında müəssisənin borcları üzrə 250 min ABŞ dolları ödənilmişdir (DƏK-in hesabına vəsaitin köçürülməsi, əmək haqqının və dövlət büdcəsinə olan borcların ödənilməsi).

İki ildə şirkət fabrikdə 49, 8 milyon dollar investisiya qoymağı öhdəsinə götürdü. Bu o deməkdir ki, bu şirkət Azərbaycanda qeyri-neft sahələrinə sərmayə qoymuş ən böyük xarici investordur.

1999-2002-ci illərdə fabrikdə yenidənqurma işlərinə, yeni avadanlıqların alınmasına 60 milyon dollardan artıq investisiya qoyulmuşdur. Bunların ayrılıqda təsnifinə gəldikdə isə, «Evropian Tabacco inc» ATSC sentyabr ayından fəaliyyətə başladığı müddət ərzində müxtəlif siqaret materialları və xammala 3 945 037 dollar, avadanlıqların satın alınmasına 32 190 708 dollar, ehtiyat hissələrinə və alətlərə 210 241, 3 dollar, tikinti materiallarına 2 325 449, 2 dollar vəsait sərf olunmuşdur. 2000-ci ilin sonuna qədər nəzərdə tutulan bütün investisiya məbləği tamamilə qoyulmuşdur. Fabrikdə 371 işçi sayılır. Bundan əlavə 343 nəfər müvəqqəti əməyə cəlb olunmamış işçiyə ayda 170 min manat müavinət verilir. Sosial proqramın həyata keçirilməsi üçün isə 370 min ABŞ dollarından artıq vəsait xərclənmişdir.

Məhsul çeşidinə gəldikdə isə, qeyd etmək lazımdır ki, hazırda müəssisə 23 növ siqaret istehsal edir. Yeni məhsul növləri təklif etməklə şirkət əvvəlki bazarları ələ keçirməklə yeni bazarlara da (əsasən Ukrayna, Rusiya, Orta Asiya ölkələri bazarlarına) daxil ola bilmişdir.

II. İntegrativ artım strategiyası yeni istehsal və satış strukturlarının əlavə olunması ilə firmanın genişlənməsini nəzərdə tutur. Adətən, işgüzar təşkilat güclü biznesdə fəaliyyət göstərərək, eyni biznes sahəsində inkişaf edə bilmədikdə bu tip strategiyadan istifadə edir.

İntegrativ artımın əks şaquli və qabaq şaquli strategiya növləri vardır. Əks şaquli integrativ artım strategiyası malgöndərən təchizatçı firmaların alınması və ya təchizatçı həyata keçirən övlad şirkətlərin yaradılması yolu ilə həyata keçirilir. Burada məqsəd xammal bazarlarına daimi çıxışın təmin olunması və xammal və materiallara olan qiymət dəyişmələrindən özüni sigortalamayaqdır. Qabaq şaquli integrativ artım strategiyasında məqsəd məhsul və xidmətin satışının səmərəliliyini artırmaq üçün firma ilə son istehsalçı arasında olan topdansatış müəssisələrinə nəzarəti ələ keçirməkdir.

Əks şaquli integrativ artım strategiyası Azərbaycanda 1994-cü ildə fəaliyyətə başlamış «Taimex» firmasında uğurla tətbiq edilmişdir. Fəaliyyətə ayrı-ayrı gündəlik tələbat mallarının alqı-satqısı ilə başlamış müəssisə yavaş-yavaş bir neçə istehsal vahidlərinə malik olan şirkət səviyyəsinə yüksəlmişdir. Bu gün artıq kərə yağı və qənd istehsalı üzrə sexlər yaradılmış və müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərir. Müəssisədə 20-dən artıq adda meyvəli karamel, süd məhsulları (xama, qatıq, qaymaq, ayran,

kəsmik, pendir, pasterizə edilmiş süd) buraxılır. İtaliya texnologiyası üzrə dondurma, konservləşdirilmiş məhsullar (mürəbbə, tomat) istehsal edən sex fəaliyyətə başlamışdır. Hazırda müxtəlif formalı biskvit peçenyesi istehsal edəcək sexin montaj və sazlama işləri başa çatmaq üzrədir. Müəssisə ölkənin ayrı-ayrı rayonlarında tədərükçü filiallar yaradaraq lazımı kənd təsərrüfatı məhsullarını fermerlərdən satın alır. Bu da əks şaquli inteqrasiyanı daha da dərinləşdirir. Satış prosesini sürətləndirmək üçün «Taimex» şirkəti ayrı-ayrı regionlar üzrə satış övlad şirkətlərini yaratmışdır. Bundan başqa malgöndərmənin qısa müddətli olması üçün şirkətin etibarlı işləyən nəqliyyat vasitələri parkı vardır.

Satış bazarlarında mövqeyini saxlamaq və möhkəmləndirmək üçün «Nur-Gün» holding şirkəti yalnız Bakı şəhərində 4 əmtəə qrupu üzrə 30 topdansaş obyektini işləyir. Əvvəllər bu ticarət agentlərinin hər birinə satış güclərinə müvafiq aylıq planlar müəyyən edilir və satış müvafiq aylıq planlar müəyyən edilir və satış planlarını yerinə yetirəni ümumi dövriyyənin 2%-i məbləğində mükafat gözləyirdi. Əlavə olaraq hər manat üzrə ümumi dövriyyənin 1%-i mükafat kimi ticarət vasitəçilərinə verilir. Lakin bu mükafatlandırma sistemi ümumi dövriyyə üzrə aparıldığından ayrı-ayrı məhsul çeşidlərinin satılması nəzərə alınmırdı. Buna görə də 1999-cu ildən satışın yeni stimullaşdırma sistemi tətbiq edilmişdir. Stimullaşdırma sisteminin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kvartalda şkala üzrə ayrı-ayrı məhsul növlərinin satış həcminə müvafiq mükafat məbləği müəyyən olunur. Məsələn, Mineral Sular üzrə mükafatlandırma cədvəl 3. 1. 2-dəki kimidir. Bununla da ticarət vasitəçisi əvvəlcədən bilir ki, o hansı məbləğdə mükafat ala bilər.

Cədvəl 1. 2. 1.

«NurGün» Holding şirkətində mineral suların satılmasının həvəsləndirmə sistemi

N/N	Məhsul növü	Ölçü vahidi	Mükafatın həcmi (%-lə)				
			0, 5 l	0, 75 l	1 l	1, 25 l	1, 5 l
1.	Perier 0, 75	ədəd	2000	2200	2400	2800	3000
2.	Periel 0, 33	«-«	1000	1400	1700	2000	2400
3.	Vitel 1, 5	«-«	1000	1300	1500	1800	2000
4.	Vitel 0, 5	«-«	2000	2200	2400	2800	3000
5.	Budva 0, 5	«-«	600	1000	1400	1800	2200

Satışın həvəsləndirilməsinin yeni sisteminin tətbiqi şirkətlə ticarət agentlərinin münasibətini daha da möhkəmləndirmiş və ümumi satış dövriyyəsinə müsbət təsir göstərmişdir.

III. Diversifikasiyalanmış artım strategiyasını iri sahibkarlıq strukturları daha geniş istifadə edirlər. İştigatçı təşkilat artıq ixtisaslaşdığı bazarla genişlənmə bilmədikdə diversifikasiyadan istifadə edir.

Mərkəzləşdirilmiş diversifikasiyada fəaliyyət göstərən biznesdən bəhrələnərək yeni oxşar məhsullar istehsal etməyə başlayır. Bu zaman mövcud istehsal biznesin əsasını təşkil edir, yeni yaranan fəaliyyət növləri əsas biznesin verdiyi texnoloji və bazar imkanlarının reallaşdırılması ilə əldə edilir. Məsələn, uzunmüddətli gəlir əldə etmək üçün Rusiyanın LUKOİL Neft Şirkəti Azərbaycanın neft hasilatına qoşulmuş, qısa müddətli gəlir əldə etmək üçün isə yanacaq doldurma stansiyaları açmışdır. İkinci fəaliyyət növü şirkətin Azərbaycanın neft sənayesinə daxil olmanın verdiyi hüquqi, iqtisadi, təşkilati və insani imkanlar hesabına baş vermişdir. Digər bir misal isə «Taimex» şirkətinin süd və pendir istehsalını əsas biznes növü kimi saxlayaraq ayran, kəsmik və xama istehsalına keçməsinə göstərmək olar.

Üfqi diversifikasiya strategiyasında şirkət köhnə bazarda yeni texnologiya tələb edən məhsulla çıxış edir. Texnoloji cəhətdən əlaqəli olmayan məhsullar istehsal edilsə də, firmanın əvvəlki imkanlarından, məsələn, xammal və ya material imkanlarından istifadə olunmalıdır. Digər tərəfdən, yeni istehsal olunan məhsullar eyni istehlakçılara istiqamətlənə bilər.

Konqlomerat diversifikasiya strategiyası inteqrasiyalanmış biznes strukturlarının inkişafının ana xəttini müəyyən edir. İştigatçı təşkilat bir-birilə texnoloji əlaqəsi olmayan, çox vaxt başqa-başqa sahələrdə aid olan məhsul istehsal etməyə başlayır. Onun uğurla aparılması ali menecmentin sərişməsindən və yeni maliyyə mənbələrinin olmasından daha çox asılıdır.

Əlaqəli diversifikasiya və əlverişsiz əlaqəsiz yeni konqlomerat diversifikasiya strategiyası sinerjiyə gətirib çıxardır. İdarəetmə qərarlarının optimallaşdırılmasında sinerjiyə effektivin əldə olunması mühüm rol oynayır.

Sinerjiyə strategiyasının reallaşdırılması olduqca mürəkkəb prosesdir. Sinerjiyə effektivin əldə olunması üçün müxtəlif elementlərdən uğurla istifadə edilməlidir. Bu elementlərdən hər hansı birindən yarımqıç, yaxud bütövlükdə istifadə edilməməsi sinerjiyə effektivin itirilməsi ilə nəticələnə bilər. Belə hallardan qaçmaq üçün idarəetmə qərarlarının işlənilməsi

hazırlanmasında bu sahədə təcrübəyə və yüksək bilik səviyyəsinə malik mütəxəssislərin rəylərindən istifadə olunmalıdır. Unudulmamalıdır ki, sinergetik effekt təkcə arzu və istəklərin, gözləmələrin nəticəsində deyil, ciddi tədqiqatların, hesablamaların və planlaşdırmaların nəticəsində yaranır.

Optimalaşdırma metodu kimi sinergetik strategiyanın effekti iqtisadi, sosial, təşkilati, texnoloji, ekoloji, hüquqi, yaxud ideoloji səmərəlilik kimi də hesablanı bilər. Sinergetik effektin birbaşa qiymətləndirilməsi metodları müasir menecmentin əsas tədqiqat obyektlərindən biridir.

Azərbaycanda konqlamerat diversifikasiyaya misal kimi «Günay» Bankın fəaliyyətini də göstərmək olar. 1992-ci ildə bank kimi qeydiyyatdan keçən işgüzar təşkilat, sonradan holdinqə çevrilmiş və bir sıra sənaye, tikinti, ticarət, ictimai işə və aqrar biznes müəssisələrinin sahibinə çevrilmişdir.

«NurGün» şirkəti isə ticarətdən başlayaraq sonra «Ruzi» bank təsis etmiş, avtomobillərə texniki xidmət, dəyirman və un məmulatları istehsal etməyə başlamışdır.

Diversifikasiya müxtəliflik effekti verir. Onun məzisi ondan ibarətdir ki, bir iri müəssisə çərçivəsində çoxlu sayda müxtəlif məhsulların istehsalı, bu məhsulların müvafiq ixtisaslaşmış müəssisələrdə istehsalından səmərəlidir. Diversifikasiyanın əsas məqsədi bazar imkanlarından istifadə etməklə mənfəəti artırmaq və rəqəbat üstünlüyünə nail olmaqdır.

Strateji baxımdan diversifikasiya sinergizm potensialının yüksəldilməsi, biznesin informasiya təminatının yaxşılaşdırılması, daimi əlaqələrin qurulması, texnoloji mübadilə və başqa üstünlüklər verir.

Lakin diversifikasiyanın neqativ tərəfləri də vardır:

- iqtisadi - diversifikasiya istehsal və digər xərcləri artırır;
- idarəetmə – müəssisənin idarə edilməsi mürəkkəbləşir;
- istehlakçı – istehlakçılar diversifikasiya effektini necə endirə bilərlər;
- rəqəbat üzrə – diversifikasiyada rəqəbat mübarizəsinin mühüm tələbləri nəzərə alınır.

Diversifikasiya müəssisənin ayrı-ayrı struktur bölmələrinə sərfəli olduqda, bütünlükdə işgüzar təşkilatın rəqəbat statusunu yüksəldir.

Q. L. Azoyevin fikrincə bunun üçün aşağıdakılar vacib sayılmalıdır (49, s. 122-123).

1. Mövcud strukturlarda istehsalın bölüşdürülməsinin daim artmasının həyata keçirilməsi. Bu təbii qaydada yeni biznes növlərinin mənimlənməsinə gətirə bilər.

2. Mövcud struktur bölmələrin qarşılıqlı əlaqələrinin həlqələr arasında zəif əlaqə diversifikasiya istiqamətlərini göstərə bilər.

3. Yeni biznesin restrukturizasiya imkanının qiymətləndirilməsi. Bəzi tədqiqatçıların fikrincə nəzərdə tutulmuş biznes sferası diversifikasiya qədər cazibədar olmamalıdır. Yalnız yeni biznes sferasının tam iqtisadi potensialı göründükdən sonra oraya daxil olmaq lazımdır.

4. Diversifikasiya zamanı keçmiş təcrübədən istifadə olunmalıdır.

5. Diversifikasiya şirkətə daxil olan müəssisələri daha da birləşdirilməlidir. Bunun üçün korporativ ruhu, istehsalat mədəniyyətinin korporativ adət və ənənələrin möhkəmləndirilməsinə diqqət artırılmalıdır.

IV. Biznes inkişafının sonuncu etalon strategiya tipi ixtisar və ya ləğvəmə adlanır. Bu növ strategiya həddən çox fəaliyyət profilini artırmış iri işgüzar təşkilata daha çox xasdır. Adətən, uzunmüddətli artım dövründən sonra fəaliyyətini restrukturizasiya edərək və ya reinjiniqlə məşğul olarkən və ölkədə iqtisadiyyatın durğunluq dövrünü yaşayarkən, məhz ixtisar strategiyasından istifadə edirlər. Bu strategiyayı qəbul edən diversifikasiyalaşmış iri şirkət bəzi filial və ya övlad şirkətlərinin satılması, istehsal və idarəetmə bölmələrinin bağlanması, istehsalın və satışın azaldılması və heyətin ixtisara salınması, istehsal resurslarının rəşional istifadə tədbirlərinə üstünlük verir. XX əsrin 90-cı illərində ölkə iqtisadiyyatı strategiya dövrünü yaşadığıqda iqtisadi subyektlər bu strategiya növünə üstünlük verirdilər.

İxtisar strategiyası işgüzar davranışı səfərbər edərək maliyyə və digər resursları uzun müddət mənfəət gətirən sahələrə istiqamətləndirir. «Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin strukturunun təkmilləşdirilməsi haqqında» Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2003-cü il 9 yanvar tarixli fərmanına görə Dənizdə Neftqazçıxarma istehsalat birliyi və Quruda Neftqazçıxarma istehsalat birlikləri birləşdirilərək «Azneft» istehsalat birliyi yaradılmış, həmçinin «Xəzər-dənizqazmatikinti» trest, «Xəzər-dənizneftsosialtikinti» trest və «Avtonəqliyyat» idarəsi özəlləşdirməyə açıq edilmişdir. «Şelflayihətikinti» istehsalat birliyinin əsasında isə «Bakı Dəniz özüllər zavodu» yaradılmışdır. Bu qərardan görünür ki, dövlət sahibkar kimi çıxış edərək Dövlət Neft Şirkətinin əsasən infrastruktur obyektlərindən azad olmaqla səmərəli strukturunu qurmaq istəyir. Daha ətraflı qaydada bu cür məsələlər V fəsilə araşdırılacaqdır.

Biznes inkişafının ixtisar strategiyası işgüzar təşkilatlara bir sıra üstünlüklər verir:

- istehsal resursları qənaətlə istifadə olunur;

- cari dövrdə mənfəət gətirən sahələrdən maksimum gəlir götürməyə can atılır;
- əsas diqqət perspektivli sahələrdə cəmləşdirilir;
- azad olunan biznes sahələrə aid olan sənaye mülkiyyəti satılaraq əlavə qazanc əldə edilir.

Beləliklə, ətraf mühitdə qeyri-müəyyənliklə üzləşən iri sahibkarlıq strukturları öz ölçülərinə xas olan üstünlüklərdən istifadə edərək fəaliyyətlərini inkişaf etdirmək üçün geniş manevr imkanını izah edən etalon strategiyadan birini seçib tətbiq edirlər.

3. 2. İri şirkətin rəqabət mübarizəsi

Xarici mühitin sürətlə dəyişdiyi dövrdə özünə hörmət edən hər bir işgüzar təşkilat rəqabət bazarında bu və ya digər göstərici üzrə qazandığı üstünlüyü uzun müddət əldə saxlamaq istəyir. «Antiinhisar fəaliyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanununa görə rəqabət-bazar subyektləri arasında sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əlverişli şərtləri uğrunda mübarizənin ələ formasıdır ki, bu zaman onların müstəqil fəaliyyətləri hər birinin bazarda əmtəə dövriyyəsinin ümumi təsis etmək imkanını əsaslı surətdə məhdudlaşdırır və istehlakçıya lazım olan malların istehsalını stimullaşdırır. (6, s. 2).

Rəqabət latın sözü olub «toqquşma» mənası daşıyır. Adam Smit rəqabəti istehsalçıların (və ya istehlakçıların) daha sərfəli satış şərtləri uğrunda danışıqsız mübarizəsi kimi baxırdı. Rəqabətin müasir tədqiqatçısı M. Porter rəqabəti məhdud iqtisadi ehtiyatlar və məhdud tələbat uğrunda mübarizə ilə əlaqələndirir (144, s. 46). Ş. Hacıyevə görə, “geniş mənada rəqabət amilləri özündə alıcılıq imkanlarının yüksəldilməsi uğrunda firmanın bütün mübarizə aparmaq cəhdlərini və ya başqa sözlə, firmanın mümkün olan bazar segmentlərində istehlakçıların ödəməqabiliyyətli tələbinin məhdud həcmi uğrunda apardıqları mübarizəsini təmsil edir. 42, s. 754).

Bizim fikrimizə, rəqabət – həm qeyri-məhdud resurs rolunu oynayan «biliklər» uğrunda bəhsləşmə, həm də bu biliklərdən istifadə əsasında məhdud iqtisadi ehtiyatlar və məhdud tələbat uğrunda mübarizədir. O, sahibkarlığın qidalandırıcı mühit rolunu oynayır. Onun vasitəsilə iqtisadi subyektlər lazımi çevikliyə nail olurlar. İqtisadi mübarizəyə tab gətirməyənlər isə iflasa uğrayır. Rəqabət istehsalçılar, istehsalçı və istehlakçılar, həmçinin istehlakçılar arası mənəfaə və münasibətlərin reallaşdırıcısı və nizamladıcısı vasitəsi rolunu oynayır.

İqtisadi subyektlərin seçim hüququ rəqabətin olmasını zəruri edir və əksinə, rəqabət faktiki olaraq iqtisadi subyektlərin fəaliyyət növü, resurs əldə etmək, istehsalı təşkil etmək və məhsulu satmaq üzrə seçimi şərtləndirir.

Rəqabət mübarizəsi bazarda ayrı-ayrı müəssisələrin davranış üsullarını və üslublarını xarakterizə edir. İnhisarçı heç vaxt lider olmayacaqdır, çünki bu zaman istehlakçı seçim hüququndan məhrum olur. İnhisarçılar həmişə istəyirlər ki, bazarda yeni bir satıcı da meydana çıxsın. O, yaranan kimi alıcıların əksəriyyəti onun yanına istiqamətlənirlər. Buna görə də ikinci satıcı meydana çıxan kimi inhisarçı minimal səmərəlik mövqeyini tutur. Bu fikirdən belə nəticə çıxarmaq olar ki, bazar nə qədər iri olarsa, bir o qədər də çox az səmərəli olma təhlükəsi vardır. Məhz buna görə Piter Druker göstərir ki, iqtisadçıların iki yüz il söylədiklərinin əksinə olaraq inkişaf etmiş iri bazarda inhisarın alternativini kimi azad bazar deyil, oliqopoliya – yeni məhdud sayda iqtisadi subyektlər arasında rəqabət çıxış edir. Bazarın iri və nəhəng olması buraya daxil olmaq üçün çoxlu pul vəsaiti tələb edir. Bunu da yalnız iri şirkətlər edə bilər. Məhz onların əlində istehsalın və satış kanallarının əksər hissəsi cəmləşir. İri bazarda səmərəli seçimətmə imkanı verən kifayət qədər istehsalçı-satıcı olmalıdır. Lakin onların sayı məhdud olmalıdır ki, istehsalçı çoxlu sayda satıcı arasında itib batmasın və istehsalçı və istehlakçı əlavə transaksiyon xərclər çəkməsin. (86, s. 60). İqtisadiyyatın təbii axarı Azərbaycanda da bərqərar olduğundan ölkənin xalq istehlakı malları bazarı «Taymex» Azərsun, «Nurgün» və digər inteqrasiya olunmuş iri istehsalçı və satıcı biznes qrupları əlində cəmləşir. Bu prosesi bank sektorunda, nəqliyyatda, tikintidə, kənd təsərrüfatı mallarının tədarükündə müşahidə etmək olar. Həqiqətən də bazarda çoxlu sayda əmtəə markalarının olması satışın həcmi deyil, anbardakı hazır məhsul ehtiyatlarını çoxaldır.

Məməli, artıq formalaşmış bazarlarda, istehsal sahələrində, maliyyə bazarında məhdud sayda iqtisadi subyektlər işləməli və rəqabət aparmalıdır. Bu tezis bir daha iqtisadiyyatda əsas sözü iri və nəhəng korporasiyaların dediyini təsdiq edir. İri biznes qrupların rəqabət bazarındaki mübarizəsi sərt olduğundan onların belə şəraitə tab gətirməsi rəqabət qabiliyyəti və rəqabət üstünlüyü ilə əlaqələndirilir.

Rəqabətqabiliyyətlik – istehlakçıların ehtiyac və tələbatlarının ödənilməsinə və işgüzar təşkilatə stabil artım verən bacarıqdır. O, mürəkkəb anlayış olaraq bir neçə elementdən ibarətdir: əmtəənin yüksək keyfiyyəti; əlavə servis; satışdan sonrakı xidmət və s. elementlərin yüksək səviyyəsi

şirkətin bazar payının artmasına və rəqabət mübarizəsinə tab gətirməyə imkan verir.

Rəqabət üstünlüyü – firmanın birbaşa rəqiblərinin üzərində üstünlük verən əmtəə və ya əmtəə markasının xüsusi atributlarıdır. Həmin xarakterik atributlar əmtəənin özünə, əlavə xidmətlərə, istehsalın, satışın və təchizatın formalarına aiddir. Rəqabət üstünlüyü nisbidir və bazardakı əsas rəqibə nisbətə müəyyənləşir. Rəqabət bazarında rəqabət qabiliyyəti - vasitə, rəqabət üstünlüyü isə nəticə kimi çıxış edir.

İlkin olaraq işgüzar təşkilat lazımı resurs (kapital, texnologiya, işçi heyət, informasiya və s.) bazarında, sonra isə istehsal prosesində və nəhayət, əmtəə və xidmətlərin yayılmasında rəqabət mübarizəsinə tab gətirməli və ya qalib gəlməməlidir. Müəssisənin idarəetmə sistemi xarici mühitdə baş verən qeyri-müəyyən və gözlənilməyən dəyişikliklərə çevik reaksiya verməlidir.

Ənənəvi iqtisadi baxışa görə rəqabətcə qabiliyyətliliyin mənşəyi iki hissədən ibarətdir: **adaptivlik və innovasiyalıq**. **Adaptivlik** təşkilatın xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşma bacarığıdır. **Innovasiyalıq** isə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və maya dəyərini aşağı salınması naminə təşkilat - daxili proseslərin yeniləşdirilməsi və restrukturizasiyası bacarığıdır. Başqa sözlə, yeniləşmə prosesi daimi və ahəngdar olmalı və bu proseslərin reallaşdırılması minimum xərclərlə yerinə yetirilməlidir.

Adaptivlik müxtəlif məmulatları istehsal edə bilən texniki bazanın (əsasən maşın və avadanlığın) olmasına tələb edir. Məhz bu cür bazanın «Şelflayihətikinti» istehsalat birliyində olması «Əsrin müqaviləsi» və digər neft və qaz müqavilələri üzrə işlərin aparılmasına, birliyin ayrı-ayrı sex və korpuslarının müxtəlif xarici podratçı şirkətlərə verilməsinə şərait yaratmışdır.

Birliyin tikinti üzrə tərkibinə aşağıdakı struktur vahidləri daxildir:

1. Tikinti-Quraşdırma idarəsi №1 (TQİ №1)
2. Tikinti-Quraşdırma idarəsi №2 (TQİ №2)
3. İxtisaslaşdırılmış Tikinti-Quraşdırma İdarəsi (İTQİ)
4. Tikinti-Quraşdırma idarəsi №4 (TQİ №4)
5. Tikinti-Quraşdırma idarəsi

1 sayılı Tikinti-Quraşdırma idarəsinin fəaliyyəti 10. 05. 2002-ci il tarixdən dayandırılaraq ləğv edilmişdir.

Bu tikinti idarələrinin əsas təsərrüfat fəaliyyəti tərsənədə və quraşdırma meydançalarında stasionar dəniz özüllərinin dayaq hissələrinin metal konstruksiyasının, platformanın yuxarı hissələrinin blok modulunun

quraşdırılma və suya buraxılan yerə daşınması, dənizdə quraşdırılması, dayaq hissələrinin svay ilə möhkəmləndirilməsi, blok modullarının və göyörtənin quraşdırılması, əsaslı təmir və s. podrat işlərindən ibarətdir.

Bu tikinti idarələrindən başqa «ŞLT» İB-nin tərkibinə başqa köməkçi idarələr də daxildir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. İstehsalat texnoloji komplektləşdirmə idarəsi (İTKİ)
2. Tikintinin mexanikləşdirilməsi və nəqliyyat idarəsi (TM və Nİ) Birliyin Sənaye üzrə tərkibinə aşağıdakı struktur vahidlər daxildir.

1. Bakı Dərin Dəniz Özülləri zavodu (BDÖZ)
2. Mexaniki təmir zavodu (MTZ)
3. «Qaynaq» Texnoloji istehsalat mərkəzi (TİM «Qaynaq»)
4. Elektro Energetik İdarəsi (EEİ)

Mexaniki Təmir Zavodu 02. 09. 2002-ci il tarixdən ləğv olunaraq BDÖZ-ün tərkibinə keçirilmişdir.

BDÖZ dənizdə neft və qaz çıxarmaq məqsədilə stasionar dəniz-özülləri üçün dayaq hissələrini (dayaq hissəsi, göyörtə, svay), metal konstruksiyalarını hazırlayır. Zavodun il ərzində istehsalat gücü 60 min ton metal konstruksiyaya istehsalına bərabərdir. Zavod universaldır və dənizin dərinliyi 80 metrədən 200 metrə qədər olan yerləri üçün müxtəlif konstruksiyalı dayaq hissələri hazırlayır. Zavod müstəqil müəssisə kimi 1984-cü ilin martında yaranmışdır.

«Şelflayihətikinti» İB-nin 10. 01. 91-ci il tarixli 9/K sayılı əmrinə əsasən elektrodu istehsal etmək üçün «Qaynaq» Texnoloji İstehsalat Mərkəzi yaradılmışdır.

«Şelflayihətikinti» İB-nin 13. 02. 91-ci il tarixli 23/A sayılı əmrinə əsasən Elektro Energetik İdarə yaradılmışdır. Bu idarə birliyin struktur vahidlərini enerji daşıyıcıları ilə təchiz edir, onlara kommunal və rabitə xidməti göstərir.

1999-2004-cü illərdə «Şelflayihətikinti» İstehsalat Birliyinin Xarici İqtisadi Əlaqələr üzrə fəaliyyəti Bos Şelf (MMC), Star Gulf FZCO, MakDermott Kaspian Konstruktors Limited, «A. j. Grane» Alyansı, BP Eksploreyşn (Kaspian Si) Limited, Catermar USA İnk., Tide Water Marine International Inc, Bue Caspian Limited, panalpina World Transport Ltd., F. H. Bertling Limited, Caspian Shipyard Company Ltd və digər şirkətlər üçün müxtəlif xidmət və işlərin yerinə yetirilməsindən ibarət olmuşdur.

«Şelflayihətikinti» İB-nin xarici firma və şirkətlərin sifarişi ilə yerinə yetirdiyi işlərin və göstərdiyi xidmətlərin ümumi dəyəri 2001-ci ildə 3105, 8 mln. manat olduğu halda 2002-ci ildə 11171, 3 mln. manat olmuşdur.

2003-cü ildə isə bu rəqəm daha 27, 4% artmışdır. 2000-ci - 2003-cü illərdə «Şelflayihətikinti» istehsalat birliyinin tikinti planına stasionar dəniz platformaları, o cümlədən əsaslı tikinti obyektləri və əsaslı təmir salınmışdır. Lakin istehsalat birliyinin fəaliyyəti hər il üçün bağlanmış müqavilələr üzrə görülməyəcək işlərdən asılı olduğundan bu illər üçün ümumi dinamikada sabit artım müşahidə olunmur.

Cədvəl 3.2.1. –dən gördüyü kimi 2000-ci ildə podrat işləri üzrə plan tapşırığı 114,3% yerinə yetirildiyi halda, 2001-ci ildə 115,4%, 2002-ci ildə 75, 6% və 2003 –ildə 76, 7% yerinə yetirilmişdir . Deməli, podrat işləri 2000-ci ilə nisbətən 2003-cü ildə 17995,2 mln manat az görülmüşdür.

Bununla belə istehsalat birliyində ayrı-ayrı struktur bölmələrin yaradılması və görülən işlərin çoxçeşidliliyi texniki və texnoloji bazarmı çevikliyi göstərir.

İstehsalat birliyinin strukturunda dəyişikliklərin edilməsi, yeni üsullarla podrat və xarici tərəfdaşlarla işlərin qurulması və qaynaq elektrodu istehsalına başlama istehsalat birliyinin innovasiya fəaliyyəti əsasında rəqabətqabiliyyətliliyin artmasına dəlalət edir. Əgər 1999-cü ildə birlikdə 245 ton qaynaq elektrodu istehsal olunmuşdursa, 2003-cü ildə onun istehsalı 1, 8 dəfə artaraq 458, 6 ton olmuşdur.

Cədvəl 3. 2. 1.

«Şelflayihətikinti» istehsalat birliyinin 2000-2003-cü illərdə tikinti-quraşdırma planının yerinə yetirilməsi (mln. manatla, rəqəmlər 2006 –cı ilə qədər olan riyət miqyası ilə verilmişdir)

1. TQI-nin ümumi podrat işlərinin həcmi, cəmi o cümlədən	2000-ci il				2001-cü il			
	Plan	fakt	+,- kanarlaşma	y/yet. faizi	plan	fakt	+,- kanarlaşma	y/yet. faizi
TQI №1	38654, 0	44419, 9	+5765, 9	114, 9	53662, 0	61921, 2	+8259, 29	115, 4
TQI №2	6084, 0	7609, 2	+1525, 2	125, 1	4000, 0	6848, 3	+2848, 3	171, 2
İTQI	17650, 0	19800, 1	+2150, 1	112, 2	30472, 0	34805, 1	+4333, 1	114, 2
TQI №4	4300, 0	4388, 4	+88, 4	102, 1	4000, 0	5514, 6	+1514, 6	137, 9
İTİ	4050, 0	2177, 2	-1872, 8	53, 8	3550, 0	1964, 2	-1585, 8	55, 3
TM və Nİ	--	345, 3	+345, 3	X	--	1049, 5	+1049, 5	--
2. Öz gücü ilə TQI planı, cəmi: o cümlədən	38554, 0	44419, 9	+5765, 9	115, 2	49142, 0	56185, 4	+7043, 4	114, 3
TQI №1	6084, 0	7609, 2	+1525, 2	125, 1	4000, 0	6848, 3	+2848, 3	171, 2

TQI №2	6570, 0	10099, 7	+3529, 7	153, 7	11640, 0	11739, 5	+99, 5	100, 9
İTQI	17550, 0	19800, 1	+2250, 1	112, 8	25952, 0	29069, 3	+3117, 3	112, 0
TQI №4	4300, 0	4388, 4	+88, 4	102, 1	4000, 0	5514, 6	+1514, 6	137, 9
İTİ	4050, 0	2177, 2	-1872, 8	53, 8	3550, 0	1964, 2	-1585, 8	55, 3
TM və Nİ	--	345, 3	+345, 3	X	--	1049, 5	+1049, 5	X

1. TQI-nin ümumi podrat işlərinin həcmi, cəmi o cümlədən	2002-ci il				2003-cü il			
	plan	fakt	+,- kanarlaşma	y/yet. faizi	plan	fakt	+,- kanarlaşma	y/yet. faizi
TQI №1	40000, 0	30234, 0	-9766, 0	75, 6	-	-	-	-
TQI №2	5830, 0	5716, 0	-113, 8	98, 6	34470, 0	26424, 7	-8045, 3	76, 7
İTQI	11470, 0	9281, 3	-2188, 2	80, 9	13770, 0	10319, 1	-3450, 9	74, 9
TQI №4	14550, 0	11527, 4	-4022, 6	72, 4	14400, 0	3949, 7	-10450, 3	27, 4
İTİ	5150, 0	3242, 0	-1907, 8	63, 0	4000, 0	9591, 1	+5291, 1	232, 3
TM və Nİ	3000, 0	1466, 4	-1533, 6	48, 9	2300, 0	2864, 8	+564, 8	124, 6
2. Öz gücü ilə TQI planı, cəmi: o cümlədən	--	--	--	X	X	X	X	X
TQI №1	3950, 00	29029, 0	-10471, 0	73, 5	34470, 0	16364, 3	-8103, 7	76, 5
TQI №2	5830, 0	5716, 2	-113, 8	98, 0	X	X	X	X
İTQI	11470, 0	9281, 3	-2188, 2	80, 9	13770, 0	10319, 1	-3450, 9	74, 9
TQI №4	14050, 0	9322, 4	-4727, 6	66, 4	14400, 0	3889, 3	-10510, 7	17, 0
İTİ	5150, 0	3242, 0	-1907, 8	63, 0	4000, 0	9291, 1	+5291, 1	232, 3
TM və Nİ	3000, 0	1466, 4	-1533, 6	48, 9	1300, 0	1864, 8	+564, 8	124, 6

İnnovasiyalıq isə müəssisə tərəfindən istehsalın texniki-texnoloji və sosial-iqtisadi komponentlər ilə əlaqədə olan yeniliklərin mənimlənməsini nəzərdə tutur. Daxili mühiti təşkil edən məsələlərdə müəssisənin özünü-təşkil bazar qeyri-müəyyənliyi şəraitində artımı şərtləndirən əsas tələbdir.

Özünü-təşkil münasibətləri də tərəfdaşlığı müəyyən edən təsərrüfat əlaqələri mexanizmindən asılıdır. Deməli, rəqabət mexanizminin hüddudları müəssisənin daxili təşkil olunmasının qaydalarını müəyyən edir. Bu da, öz növbəsində müəssisənin qeyri-müəyyənlik şəraitində yaşamasını təmin edir.

Praktiki nöqteyi-nəzərdən artım və rəqabətqabiliyyətliliyə təsir göstərən bütün amilləri daxili və xarici amillərə bölmək olar. Məhsul, onun istehsalı texnologiyası və idarəetmə prosesi ilə bağlı komponentlər daxili amillərə aiddir. Heyətlin idarə edilməsi, məsrəflərin və məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi, istehsalın texniki və texnoloji hazırlığı, dizayn, innovasiya və investisiya siyasəti, logistika, yeni coğrafi bazarların

mənimənilməsi və alıcılarla qarşılıqlı əlaqə sistemi müəssisənin daxili mühitinin xüsusi istiqamətləri rolunu oynayır.

İkinci qrup, yəni rəqəbatqabiliyyətliliyi şərtləndirən xarici amillərə udulma və qovuşma sahəsində siyasət, bazar konyukturu, rəqəbat mübarizəsinin qeyri-bazar metodları, inzibati resurslardan istifadə imkanı, xarici maliyyə mənbələrinə çıxış imkanları və s. daxildir. Bu amillər işgüzar təşkilatın rəqəbatqabiliyyətliliyini müəyyən etməklə yanaşı, birbaşa qaydada onun artım perspektivinə təsir göstərirlər.

Hal-hazırda rəqəbat mübarizəsinin gərginliyi üzrə xarici mühit işgüzar təşkilat üçün yekcins olmuşdur. Əgər əvvəllər rəqəbatqabiliyyətlilik əmtəələrin ərazilər üzrə hərəkəti sisteminin səmərəliliyindən asılı idisə, indi istənilən əmtəəni dünyanın hər bir nöqtəsində əldə etmək olar.

Nəzərdən keçirilən şəraitdə təşkilatın adaptiv və innovasiya davranışı həm müxtəlif əmtəə və xidmətlər istehsalının, həm də ishlakçıya mənasibətdə dəyişməsinin zəruri şərti kimi çıxış edir.

İşgüzar təşkilatın bazardakı mövqeyini müəyyən edən amillər bərabər əhəmiyyətə malikdirlər. Rəqiblər tərəfindən mübarizənin inzibati metodlarından istifadə, bazar konyukturunun sürətlə dəyişməsi və bu kimi digər amillər eyni şəkildə müəssisənin bazar mövqeyinə təsir göstərirlər. Bütün bu kimi situasiyalarda işgüzar təşkilatın yaşaması onun daxili quruluşunun çevikliyindən və bazar strategiyası dəyişməsindən asılı olur. Bazarda müvəqqəti uğur qazanan təşkilatların rəhbərləri güman edirlər ki, növbəti gün bu günə az və ya çox şəkildə oxşar olacaqdır. Onların fikrincə, böyük həcmli dəyişikliklər az ehtimal olunan və həmçinin, onlar haqqında əvvəlcə xəbər vermək müşkül məsələdir. Ona görə də dəyişikliklərə əvvəlcədən hazır olmaq qeyri-mümkündür. Əgər ciddi dəyişikliklər baş verirsə, uzun zaman kəsiyini əhatə etdiyindən onlara uyğunlaşmaq olar. İqtisadi mühitdə bu cür davranış təşkilatların menecerlərinin əsas diqqətlərini cari əməliyyatların aparılmasında cəmləşdirir.

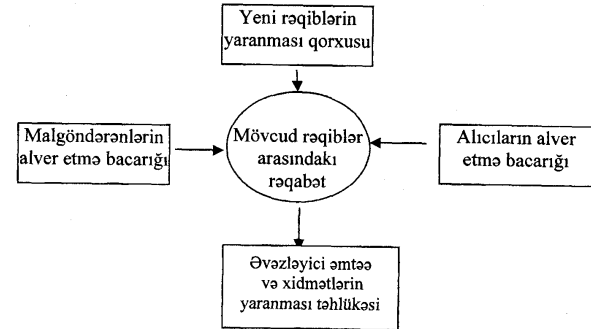
Maraqlıdır ki, bu qrupa daxil olan təşkilatlar innovasiyanı ümumi şəkildə dəyərləndirsələr də güman edirlər ki, innovasiyanı ciddi şəkildə idarə etmək və planlaşdırmaq qeyri-mümkündür. İnnovasiya, hər şeydən əvvəl yüksək riskdir. Əsas işə mövcud biznesin səmərəliliyini artırmaqdır.

Göründüyü kimi bu qəbilədən olan işgüzar təşkilatlar təcrübədə **artım** davranış üslubuna üstünlük verirlər.

Lakin qərbin əksər, nüfuzlu iri korporasiyaları başqa cür davranaraq **sahibkarlıq** davranış üslubuna üstünlük verirlər (artım və sahibkarlıq davranış üslubları 3. 3 paragrafda təhlil olunmuşdur). Rəhbərlik başa düşür ki, yeniləşmə dövrü gəldikdə dəyişikliklər ildırım sürətilə baş verir. Buna

gərə də xarici mühitdə ciddi dəyişikliklərə baxmadan lazımı anda bazarda mövcud mövqeyi saxlamaq və möhkəmləndirmək üçün şirkətdə mütərəqqi texnologiyalara və yüksək ixtisaslı mütəxəssislərə, yəni geniş şəkildə intellektual mülkiyyət ehtiyatı olmalıdır.

İşgüzar təşkilatın rəqəbat mübarizəsindəki mövqeyinin təhlili onun çalışdığı sahənin strukturundan başlanır. M. Porterə görə müəssisəyə işlədiyi sahədə beş qüvvə təsir edir. (144, s. 33)



Şəkil 3. 2. 1. Sahədə rəqəbatı müəyyən edən qüvvələr

O, həmçinin rəqəbat üstünlüyü verən beş yeniliyi də müəyyən etmişdir:

- yeni texnologiyalar;
- iştirakçıların yeni tələbatlarının yaranması və ya dəyişməsi;
- yeni bazar seqmentinin əmələ gəlməsi;
- istehsal komponentlərinin dəyərini dəyişməsi;
- dövlət tənzimlənməsinin dəyişməsi.

Şəkil 3. 2. 1-də göstərilən hər qüvvənin bazardakı təsiri nəzərə cəpəcaq qədər güclüdirsə, onda zənn etmək olar ki, istehsal olunan məhsul və xidmətin növündən və keyfiyyətindən asılı olmayaraq bu sahədə mənfəətin səviyyəsi nisbətən aşağı olacaqdır. Əksinə, bu güclərin zəif təsiri qiyməti yüksəltməyə və sahədəki orta səviyyədən çox mənfəət əldə etməyə imkan verir.

Rəqəbat mübarizəsində əsas məsələ əldə olunan dəyər və qeyri-dəyər üstünlüklərini saxlamaqdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bazara daxil olan

yeni firmalar yeni məhsul təklif etməklə, qiyməti aşağı salmaqla və ya rəqəbat mübarizəsinə məsrəfləri artırmaqla rəqibləri üstünlüklərindən məhrum edə bilərlər.

M. Porterdən sonra J. Lamber rəqəbat üstünlüyünü və rəqəbat qabiliyyətiliyini özünəməxsus tərzdə öyrənmişdir. O, xarici və daxili rəqəbat üstünlüklərini fərqləndirir: xarici rəqəbat üstünlüklərindən irəli gələn strategiya- təbəqələşmə strategiyası, daxili rəqəbat üstünlüyündən irəli gələn strategiya-xərclər üzrə üstünlük strategiyasıdır.

Buradan aydın olur ki, xarici rəqəbat üstünlüyü firmanın bazar dərəcəsinə artırır, ona rəqiblərə nisbətən daha yüksək qiymət qəbul etmək imkanı verir, istehlakçıların tələblərinin daha dolğun ödənilməsinə təmin edir.

Daxili rəqəbat üstünlüyü isə firmaya istehsal xərclərinin azaldılmasına və məhsuldarlığın təmin edilməsinə, təşkilat və istehsal yeniliklərinə əsaslanır.

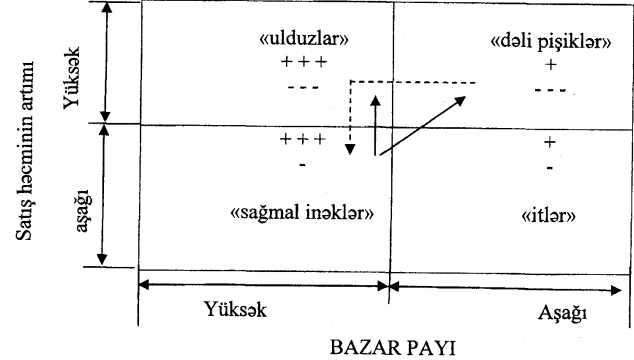
Bu iki tip rəqəbat üstünlüyü çox vaxt bir-biri ilə uyğunlaşmışlar, çünki tam müxtəlif sənəddə və mədəniyyətə arxalanır.

Bazarı öyrənərkən, rəqəbat mübarizəsində mövqə seçərkən firmanın məhsul və xidmətlərinə tələbin səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün «Boston məsləhət qrupunun matrisasından» istifadə etmək məqsədəuyğundur. Firmanın perspektivlərini araşdırmaq üçün üfqi istiqamətdə «satış həcminin artımı» və şaquli istiqamətdə «bazar payı» göstəricisindən istifadə olunur. Boston məsləhət qrupunun matrisası şəkil 3. 2. 2-də təsvir olunmuşdur. Bu matrisaya görə:

- «ulduz» statusuna malik olan məhsullara tələbin və bazar payının çox olduğuna görə onları qorumaq və möhkəmləndirmək lazımdır;
- «şaqlı inəklər» tipli məhsul və bazardan daxil olan gəlirlər «dəli pişiklər» və «ulduzlara» sərf edilməlidir («sağılan inəklərdən» çıxan ox işarələri bunu göstərir);
- imkan daxilində «itkidən azad olmaq lazımdır»;
- «dəli pişiklərə» sərmayəni artırmaqla, onları «ulduzlara» çevirmək lazımdır.

Cədvəl 3. 2. 1-də nümayiş etdirilən «Şelflayihətikinti» istehsal birliyinin məlumatlarının təhlili göstərir ki, bu birlik üçün «sağmal inək» statusunu tikinti quraşdırma idarəsi, «ulduz» rolunu ixtisaslaşdırıcı tikinti quraşdırma idarəsi, «dəli pişik» rolunu ixtisaslaşdırılmış tikinti idarəsi və 4№-li tikinti quraşdırma idarəsi, «itlər» statusunu isə 1№-li tikinti-quraşdırma idarəsi oynamışdır. Məhz buna görə sərmayəsiz sayılan 1 saylı

tikinti quraşdırma idarəsi 10. 05. 2002-ci il tarixdən dayandırılaraq ləğv edilmişdir.



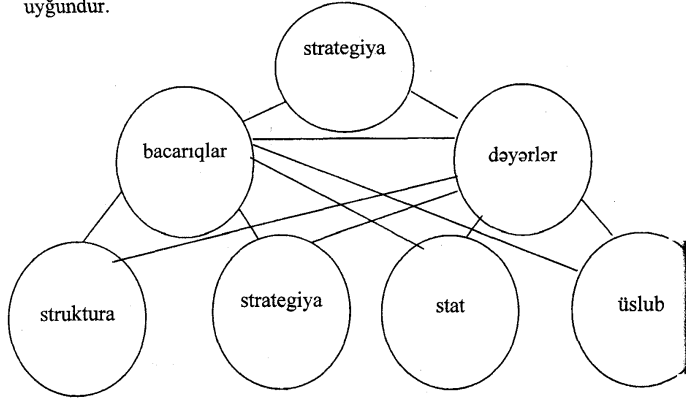
Şərti işarələri:

- +++ iri pul gəlirləri;
- + az pul gəlirləri;
- iri xərclər;
- az xərclər.

Şəkil 3. 2. 2. Boston məsləhət qrupunun matrisası

«Taymex» şirkəti üçün süd və pendir istehsalı «sağmal inək», ayan, kəsmik və xama isə «ulduz» statusunu oynayır. «Artım/pay» Boston məsləhətçi qrupunun matrisasının əsas üstünlüyü ondadır ki, o, hər biznesin investisiya cazibədarlığını müəyyən edərək, firmanın maliyyə resurslarının ayrı-ayrı məhsul və sahələr üzrə bölüşdürülməsini müəyyən edir. Bu matrisanın nəticəsinə görə korporasiyanın səmərəli uzunmüddətli strategiyası «sağmal inəklərdən» əldə olunan gəlirləri yeni yaranan biznes sahələrinə xərcləməlidir. Hər biznes ardıcıl olaraq «həyat tsikli» əyrisinə görə «dəli pişikdən» «ulduza», «ulduzdan» «sağmal inəyə», «sağmal inəkdən» isə «itlər» statusuna keçməlidir. Təcrübədə «Boston məsləhətçi qrupunun» matrisasından başqa «General Elektrik» - «Mak Kinsi»- «Şell» şirkətlərinin matrisalarından istifadə olunur. Lakin bu və digər matrisaların hamısı üçün «Artım/pay» Boston məsləhətçi qrupunun matrisası baza rolunu oynamışdır.

Müəssisənin rəqabətqabiliyyətiliyini artırmaq məqsədi ilə aparılan dəyişiklikləri «Mak-Kinsi»-7s modeli əsasında icra etmək məqsədəuyğundur.



Şəkil 3. 2. 3. «Mak-Kinsi» modeli üzrə müəssisənin inkişafına təsir edən amillər.

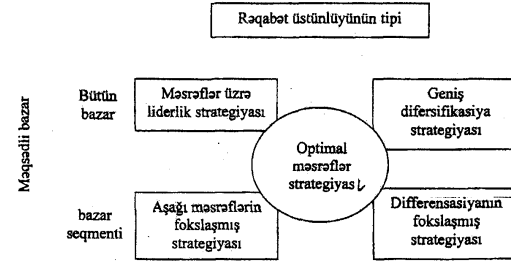
Modelin adı məsləhətçi firmanın adından və ingilis dilində yeddi «S» hərfindən (strategu – strategiya, srill – bacarıqlar, shared values – ümumi dəyərlər, structure – struktura, systems – sistemlər, staff – kadrlar, stat, style - üslub) başlanan sözlərdən götürülmüşdür.

İşgüzar təşkilatda dəyişikliklər modeldə göstərilən ardıcılıqla aparılmalıdır. Firmanın strateji vəziyyəti aşağıdakı göstəricilərlə qiymətləndirilir:

- nisbi ölçü;
 - artım;
 - bazar payı;
 - mövqə;
 - müqayisəli rentabellik;
 - xalis gəlir;
 - texnoloji vəziyyət;
 - nüfuz;
 - rəhbərlik və əməkdaşlar.
- Bazarın cazibədarlığı isə:

- mütləq ölçü;
- bazarın artımı;
- bazarın genişliyi;
- qiymətqoyma;
- rəqabətin strukturu;
- mənfəət norması;
- sosial rol;
- ətraf mühitə təsiri;
- hüquqi məhdudiyət.

Şəkil 3. 2. 4-də firmanın rəqabət strategiyasının M. Porter tərəfindən irəli sürülən variantları göstərilmişdir. Lakin müasir dövrdə rəqabət strategiyalarının yeni növləri və ya kombinasiyaları yaranmışdır. Perspektiv istiqamətlər kimi məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və onun unikal xarakteristikalarının yaranması (bir məhsulda çoxlu sayda əmtəə keyfiyyətlərinin birləşdirilməsi) göstərmək olar.



Şəkil 3. 2. 4. Beş əsas rəqabət strategiyası

Bununla belə nəzərə almaq lazımdır ki, əgər bazarda işgüzar təşkilatın istehsal etdiyi əmtəə və ya xidməti almaq istəyən istehlakçı qrupu olmazsa, onda istənilən nəticə əldə olunmaz. Deməli, işgüzar təşkilat ələ hakim bacarıqlara malik olmalıdır ki, tələbatın bu və ya digər inkişaf tendensiyalarında həmişə alıcılara fayda verən, onların zövqünə uyğun olan məhsul və ya xidmət istehsal etməyə imkan versin.

Hakim bacarıq kimi spesifik və qıt resursların orijinal və səmərəli qaydada birləşdirilməsi məharəti başa düşülməlidir.

Bu cür yanaşmanın mühüm cəhəti ondadır ki, real rəqabət mübarizəsində daim nəzərə almaq lazımdır ki, rəqiblər resursların daha uğurlu kombinasiyasına nail olmaq konkret müəssisə tərəfindən istehsal olunan əmtəə və ya xidmətlərin faydalılığını heçə endirə bilərlər.

Buradan belə çıxır ki, əgər hakim bacarıqlar uzunmüddətli perspektivdə müəssisəyə hakim mövqə saxlamağa imkan vermirsə, onda onların dəyəri heçdir. Hakim bacarıqlar sabit qaydada müəssisəyə rəqabət üstünlüyü verməli və bazar rəqiblərinə münasibətdə adekvat mövqə tutmağa imkan verməlidir.

Prinsip etibarilə, bütün maddi və qeyri-maddi aktivlər hakim bacarıqlara transformasiya oluna bilər. Buraya yüksək ixtisaslaşmış məşin və avadanlıqlar, təşkilati proseslər, məlumat bankları, patentlər, lisenziyalar və konsessiyalar, heyətin xüsusi bilikləri, müştərilərlə, investitorlarla, alıcılarla və dövlət orqanları ilə xüsusi əlaqələr, müəssisənin nüfuzu, bazarda və cəmiyyətdə onun məhsulunun şöhrəti və s. daxildir. Hakim bacarıqlar müəyyən edən elementlərin seçim spektri demək olar ki, qeyri-məhduddur.

Daha çox gözə çarpmayan hakim bacarıqlar kimi çıxış edən – özünəməxsus təşkilati mədəniyyət, təşkilat daxili adət-ənənələr, davranış normaları və dəyərləri; loyallıq bazar münasibətləri; müəssisə adının, əməkdaşların və məhsulun nüfuzu və şöhrəti az qiymətləndirilir və adi bazar təzahüründə dəyər formasında ifadə oluna bilmirlər. Gözə çarpmayan bacarıqlar uzun müddət öz dəyərlərini saxlaya bilərlər. İngiltərə şirkətlərinin menecerlərinin sorğusu göstərmisdir ki, gözə çarpmayan (abstrakt) hakim dəyərlər əhəmiyyətli baxımından aşağıdakı ardıcılıqla düzülüşlər: firmanın nüfuzu və şöhrəti; məhsulun nüfuzu və şöhrəti; heyətin texniki bilikləri; təşkilati mədəniyyət və təşkilati quruluş.

Fikrimizcə, bu məsələləri öyrəndikdə iri işgüzar təşkilatın hakim bacarıqlar yaratma məharətinə xüsusi diqqət vermək lazımdır. Buraya iş sosial aspektlər kimi çıxış edən parametrlər, yəni tənqiddə reaksiya, təhsil alma qabiliyyəti, müəssisənin uğuruna maraqlı olan qruplarla əlaqə daxildir. Göstərilən sosial aspektlər hakim maddi və qeyri-maddi bacarıqların saxlanması, istifadəsinə və inkişafına şərait yaradır.

Təşkilatın təhsilini və peşakarlığını artırma qabiliyyəti xüsusi önəm kəsb edir. O, sabit rəqabət üstünlüyünü təmin edən geniş diapazonda hakim bacarıqları əhatə edir və onları şərtləndirir.

Hakim bacarıqlar ziddiyyətli xassələrə malikdirlər. Onların bəziləri «məhkəm amillər», digərləri isə insanların emosiya və fantaziyalarına arxalanırlar. Bir sıra bacarıqlar yavaş-yavaş yaranır və çətin istehsal olunur, başqaları isə tez yaranır və rəqiblər tərəfindən asan mənimsənilir.

Praktiki olaraq, hər bir işgüzar təşkilat resurslarının hakim kombinasiyasını yaratma imkanına malikdir. Lakin bazar sistemi və rəqabətə istiqamətlənmə gətirib ona çıxarır ki, firmanın hər bir üstünlüyü rəqiblər üçün meydan oxumalıdır və zaman keçdikcə bu üstünlüklərin analogları rəqiblərdə olur.

Konkret sahibkar və ələlxüsus, iri işgüzar təşkilat baxımından üç kateqoriya hakim bacarıq göstərmək olar:

1. «İşlədilər» hakim bacarıqlar. Onlar artıq əsas rəqiblər tərəfindən də istifadə olunur və artıq özünəməxsus sahəvi «standartlara» çevrilmişlər. Onlar müəssisəyə rəqabət üstünlüyü verməsə də, bazarda mövcudluğun vacib şərtidir.

2. Hal-hazırda gücünü saxlayan hakim bacarıqlar. Onlar yaxın gələcəkdə əsas rəqiblər tərəfindən də əlçatan olacaqlar. Bu qəbildən olan hakim bacarıqlar işgüzar təşkilat qorunmalı və maksimum qaydada istifadə etməlidir. Lakin uzunmüddətli strategiya üçün belə bacarıqlar baza rolunu oynaya bilmir.

3. «Sabit» hakim bacarıqlar. Onlar strateji əhəmiyyət kəsb edir və uzun müddət istifadə oluna bilərlər. Belə bacarıqlardan yalnız etibarlı qaydada qorunanları inkişaf etdirilməlidir. Nüfuzlu tədqiqatçılar hesab edirlər ki, bunun üçün aşağıdakılar təmin olunmalıdır:

- hakim bacarığın yüksək mürəkkəbliyi. Bu ona görə lazımdır ki, rəqib onu başa düşməsin və asan istifadə etməsin (mürəkkəb texnologiyalar, ictimaiyyətlə əlaqələr qovşağı, təşkilati mədəniyyət və başqaları).

- resursların müxtəlifliyi və gizli saxlanması;

- müəssisənin ölçüsü. Rəqiblər iri opponent tərəfindən maliyyə, hüquqi, siyasi və bazar sanksiyalarından çəkinməlidir.

- müştərinin bir satıcıdan digər satıcıya keçmə xərcləri. Əgər xərclər yüksək olarsa, onda müştəri rəqibin xidmətindən yan keçəcəkdir.

- yeniliklərin yaradılması və məhsulun bazara çıxarılması ilə əlaqədar olan zaman amili. Dinamik və çevik hərəkət edən müəssisə məhsulun yayılması kanallarını və mühüm bazarları ələ keçirə bilər, istehlakçıların etimadını qazana bilər.

Resurs və qabiliyyətlər formasında olan hakim bacarıqlar uğurun yalnız potensialıdır. Onlar rəqabət mübarizəsində işgüzar təşkilatın mövqə-

yinə yalnız son məhsula transformasiya olduqda təsir göstərilir. Əgər bu baş verərsə, onda hakim bacarıqlar uğurun strateji amillər formasını alırlar.

Deməli, işgüzar təşkilatın strategiyası hazırlanarkən, hakim bacarıqların qorunması, istifadəsi və inkişafı nəzərə alınmalıdır.

İşgüzar təşkilatın rəqabətqabiliyyətliyi araşdırarkən proqram-məqsədli idarəetmədən istifadə etmək məqsədəuyğun sayılmalıdır. Proqram-məqsədli yaşayışda əsas məsələ «məqsədlər ağacının» qurulmasıdır. Adətən, «məqsədlər ağacı» bir-birinə bağlı olan və içərisində tekst olan dairə və ya kvadrlar vasitəsilə təsvir olunur. Lakin, bir pillədən digər pilləyə enməklə məqsədləri müəyyən etməkdən əvvəl aşağıdakıları yerinə yetirmək lazımdır:

- hər bir məqsədi sözlə xarakterizə etməklə yanaşı keyfiyyətcə də xarakterizə etmək;

- məqsədin meyarını vaxt üzrə açmalı, məsələn, əgər proqram 5 il üçün nəzərdə tutulubsa, onda müddət qurtarmadıqda və nəzarət mərhələlərində hansı nəticələr əldə olunacağı göstərilməlidir;

- sadə metod vasitəsilə, yəni ekspert qiymətləndirilməsini istifadə etməklə hər məqsəd üçün nisbi əmsalların müəyyən edilməsi.

«Məqsədlər ağacının» aşağı səviyyəsi tədbirlərdir. Ağacın hazırlanması mərhələli prosesdir:

- alternativlərin öyrənilməsi;

- az əhəmiyyətli tədbirlərin və qrup tədbirlərinin «məqsədlər ağacından» çıxarılması;

- az səmərəli tədbirlərin də «məqsədlər ağacından» çıxarılması;

- resursların çatışmadığına görə tədbirlərin siyahıdan çıxarılması.

«Məqsədlər ağacının» «0» səviyyəsi proqramın başlanğıc nöqtəsi sayılır və burada əsas məqsəd qeyd edilir, I səviyyədə - ali məqsədə çatmanı şərtləndirən konkret məqsədlər; II səviyyədə - hər konkret məqsədə çatmaq üçün yerinə yetiriləcək vəzifələr; III səviyyədə - hər vəzifə üzrə görülən tədbirlər; IV səviyyədə isə - hər tədbir üzrə yerinə yetiriləcək prosedura və qaydalar müəyyənləşir. Çox vaxt IV səviyyə üzrə işlər proqramda konkret icraçıların öhdəsinə buraxıldığına görə «məqsədlər ağacında» qeyd edilmir.

Bu paragrafda söylədiklərimiz fikirlər əsasında «Taymeks» şirkətinin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması «məqsədlər ağacını» qurmaq olar. Şəkil 3. 2. 5-də «Taymeks» şirkətinin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması «məqsədlər ağacı» göstərilmişdir (bax əlavə 1.)

Şəkil 3. 2. 5-də:

- 1 – menecmentin səviyyəsi;
 1. 1 – strategiya
 1. 1. 1 – korporativ strategiya
 1. 1. 2 – işgüzar strategiya
 1. 1. 3 – funksional strategiyalar

1. 2 – bacarıqlar
 1. 2. 1 – struktura
 1. 2. 2 – üslub
 1. 2. 3 – heyət
 1. 3 – dəyərlər
 1. 3. 1 – davranış normaları;
 1. 3. 2 – korporativ ruh;
 1. 3. 3 – təşkilati mədəniyyət;

- 2 – istehsalın səviyyəsi;
 2. 1 – istehsal xərclərinin səviyyəsi;
 2. 1. 1 – fondutumu;
 2. 1. 2 – material tutumu;
 2. 1. 3 – əmək tutumu;
 2. 2 – texniki səviyyə;
 2. 2. 1 – texniki silahlanma;
 2. 2. 2 – texnoloji səviyyə;
 2. 2. 3 – konstruksiya və dizayn;
 2. 3 – məhsulun keyfiyyəti;
 2. 3. 1 – məhsulun keyfiyyəti göstəriciləri;

- 3 – istehlakçılarla iş;
 3. 1 – məhsulun yayılması;
 3. 1. 1 – yeni satış kanalları və vasitəçilərlə iş;
 3. 1. 2 – məhsulun qiyməti;
 3. 1. 3 – əmtəə nişanının nüfuzu;
 3. 2 – satışın stimullaşdırılması və reklam;
 3. 2. 1 – yeni stimullaşdırma vasitələrinin tətbiqi;
 3. 2. 2 – reklam və təbliğat sahəsində hakim bacarıqlar;
 3. 2. 3 – sponsorluq;
 3. 3 – yeni bazar segmentinin əmələ gəlməsi.

Müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyinin «məqsədlər ağacının» qurulması məqsədlərin iyerarxiyası üzrə göstəricilərin qarşılıqlı əlaqəsini tapmağa və onların səviyyəsini təhlil etməyə imkan verir.

Beləliklə, hər bir işgüzar təşkilatın rəqabət qabiliyyətində keyfiyyət sıçrayışı təşkilatın bütün səviyyələrində və biznes-proseslərdə innovasiyalıq və adaptivlik xüsusiyyətlərinin formalaşmasından asılıdır.

Müasir bazar şəraitində işgüzar təşkilatın xarici mühitə adaptasiyası resursların və idarəetmə imkanlarının bolluğunu tələb edir. Hər şeydən əvvəl, söhbət qeyri-məhdud resurs rolunu oynayan bilik və informasiyaların bolluğundan getməlidir. Bu cür resurslar üzrə bolluq işgüzar təşkilata daim dəyişkən mühitədə özünə inamı artırır və maddi resurslara qənaət etməyə imkan verir. Maddi resurslar üzrə qənaət menecment sisteminin təkmilləşdirilməsi əsasında yaranır. Nəzərimizcə, bu sahədə dəyişikliklər nəzarətin gücləndirilməsi və idarəetmənin qeyri-mərkəzləşməsi yolu ilə əldə edilməlidir.

3. 3. İri diversifikasiyalaşmış korporasiyaların potensialının xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşması prosesi və gözlənilməyən dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyası

İşgüzar təşkilatın fəaliyyət strategiyasının işlənməsi, məntiqi olaraq, müəssisə rəhbərinin daimi nəzarətindən kənarında yerləşən xarici mühitin təhlili ilə başlayır. Xarici mühitin təhlilinin əsas məqsədi – cari dövrdə və gələcəkdə müəssisənin imkanları və təhlükələri, həmçinin strateji alternativləri müəyyənləşdirməkdir.

Mühitin dəyişməsi işgüzar təşkilatın da fəaliyyətinin dəyişməsi zərurətini diklə edir. Cəmiyyətin tələblərinə xidmət edən təşkilatlar bununla əlaqədar müxtəlif fəaliyyət nümayiş etdirirlər. Bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən iki üsluba nəzər salaıq.

Birinci üslub (stil) təşkilatın artım üslubudur. Bu üslubdan həm kommersiya, həm də qeyri-kommersiya təşkilatları istifadə edirlər. Əsas etibarilə həm təşkilatdaxili, həm də təşkilatı əhatə edən xarici mühitlə əlaqədar mövcud ənənəvi münasibətlərdən kənarlaşmanın minimumlaşdırılmasına xidmət edir. Dəyişikliklər alqışlanmış, əksinə onlar məhdudlaşdırılır, assimilyasiya edilir, yaxud minimumlaşdırılır.

Sosial dəyişikliklər qaçılmaz olduqlarından onları tam nəzərə almaımaq olmur. Bu halda dəyişikliklərə reaksiya postfaktumla baş verir: fəaliyyət dəyişikliyi ancaq aşkar və qaçılmaz olduğu zaman nəzərdə tutulur. Alternativ axtarışı ardıcıl surətdə aparılır və ilk qənaətbəxş qərar qəbul olunur. Artım stilində fəaliyyət göstərən təşkilatların çoxu səmərəli fəaliyyətə cəhd edirlər.

İşgüzar təşkilatın fəaliyyətinin sahibkarlıq üslubu dəyişikliklərlə münasibətdə tamamilə fərqli yol tutur; işgüzar təşkilat nəinki fəaliyyəti minimumlaşdırır, sıxır, o dəyişikliklərə can atır. Yaranmış problemə sadəcə reaksiya verməkdənsə, özünü gələcək imkanların və təhlükələrin qoynuna atır, tək-tək qərarların qəbulu əvəzinə alternativ yolların və fəaliyyətlərin qlobal axtarışına başlayır; bir alternativ əvəzinə çoxsaylı alternativlər generasiya olunur; bu zaman qərarların qəbulu prosesi nail olunmuş vəziyyətin fasiləsiz dəyişdirilməsi üçün əldə olan alternativlərdən ən yaxışının seçilməsinə yönəldilir.

Son zamanlar məhsulların, bazarların və bütöv sahələrin ömürlərinin orta davamiyyəti sabit və əhəmiyyətli şəkildə qısalmaqdadır. Təhlükələrin mövcudluğu şəraitində işgüzar təşkilatlar işlərin daim sahibkarlıq stilində aparılması məcburiyyətində qalırlar. Lakin, müasir təşkilatların çoxcəhətliliyini təhlil etsək belə qənaətə gələcəyik ki, sahibkarlıq stilində fəaliyyət

təşkilatların çox az hissəsində həyata keçirilir, artım stilini tətbiq edən müəssisələr isə çoxluq təşkil edirlər. Bəlkə də buna görə nəzəriyyəçilər sahibkarlıq fəaliyyət tərzinə az diqqət yetirmişlər, bəzi tədqiqatçılar isə artım fəaliyyət tərzini məhz bu yolla qurmağı tövsiyə etmişlər. Lakin, buna baxmayaraq müasir bazar iqtisadiyyatı hazırda işgüzar təşkilatları sahibkarlıq stilindən daha geniş istifadəyə sövq edir.

«Qaradağ» Sement ASC və ARDNŞ-nin (Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti) təmsilində işgüzar təşkilatların fəaliyyət tərzlərinin hər iki üslubuna nəzər yetirək.

İlk növbədə «Qaradağ» Sement ASC-nin fəaliyyətinə baxaq. Müəssisə öz potensialını xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşdıraraq müəyyən irəliləyişlərə nail olmuşdur. Belə ki, müəssisənin bir çox istehsal sahələri yenidən qurulmuş, məhsulun keyfiyyətində istehsal həcminin dinamikasında yüksəliş hiss olunacaq qədər artmışdır.

Konkret olaraq 2000-2001-ci illərdə müəssisə 8, 05 milyon ABŞ dolları həcmində investisiya qoyulmasına baxmayaraq, arzuolunan nəticələrin əldə edilməsinə səbəb rəhbərliyin bilavasitə mənfəət potensialını deyil, mənfəətin özünün optimalaşdırılması üçün cəhdlər etməsidir.

İndi isə sahibkarlıq üslubuna üstünlük verən ARDNŞ-nin fəaliyyətinə nəzər yetirək. Azərbaycan Respublikasının Xəzər dənizindəki neft siyasətinin həyata keçirilməsində ARDNŞ rolu olduqca əhəmiyyətlidir.

Fəaliyyətini sahibkarlıq üslubu ilə qurmuş ARDNŞ artım üslubundan fərqli olaraq mənfəətin deyil, mənfəət potensialının optimalaşdırılmasına xüsusi diqqət yetirir və bunun sayəsində də təşkilatın potensialı nəinki xarici mühitin dəyişikliklərinə uyğunlaşır, habelə mühiti dəyişmək qabiliyyətinə də malik olur. Şirkətdə müxtəlif fəaliyyət tərzlərini qəbul etmək, yaradıcılıq təşəbbüsünü mükafatlandırmaqla, təşəbbüslülyə görə tənbəh etmək təcrübəsindən geniş istifadə olunur. İstehsalatda layihə mərhələsindən tutmuş sınaq və istismar mərhələlərinə qədər elmin müasir tələblərinə cavab verən yeniliklərdən istifadə olunur. Riskli fəaliyyətə icazə verilir. Problemlərin təzahürünə münasibətdə ləngimələrə nadir hallarda təsadüf olunur, problemlər gözləniləndir. Məsələn, beynəlxalq tenderlər vasitəsi ilə bağlanan müqavilədə ARDNŞ-in vasitəçiliyi sayəsində respublikamızda neft biznesi ilə məşğul olan digər şirkətlər də xarici bazarda nisbətən ucuz qiymətə başa gələn yüksək keyfiyyətli nasos-kompressor boruları ilə təchiz olunurlar. Nəticədə ARDNŞ həm ucuz qiymətə özü üçün boru əldə edir, həm vasitəçilik fəaliyyətindən yararlanır, həm də respublikada hasil olunan neftin maya dəyərinin aşağı salınmasında müterəqqi rol oynayır.

Təşkilati xarakteristikalarının müqayisəsi göstərir ki, artım təşkilatı sahibkarlıq fəaliyyət tərzində qeyri-səmərəli olacaqdır, yaxud əksinə. Bir sahədən digərinə keçmək radikal dəyişikliklərə səbəb olur, çoxlu miqdarda vaxt və vəsait məsrəfi yaradır, insanlar psixoloji təsirin güclənməsi ilə müşayiət olunur və çox vaxt isə hakimiyyət dəyişikliyi tələb edir.

Fəaliyyət tərzlərinin hər iki tipinin bir təşkilat çərçivəsində birləşdirilməsi ziddiyyət və gərginliyə səbəb olur. Buna görə də hər bir təşkilatın qarşısında bu iki fəaliyyət tipindən insanları öz təşkilatlarına tətbiq etmək problemi durur. Hazırda strateji menecment ədəbiyyatında sahibkarlıq stili təcavüzkar (ağressiv), yüksəliş meyilli, artım stili isə mühafizəkar, durğun fəaliyyət tərzləri kimi qiymətləndirilir.

Cəmiyyətə uğurla xidmət edən biznes təşkilatı açıq sistemdir. Bu keyfiyyət iki səbəbdən irəli gəlir:

- təşkilatın yaşaması üçün istehsal prosesində istehlak edilmiş resursların yenini xarici mühitdən bərpa etmək qabiliyyətindən asılı olaraq;
- təşkilatın fasiləsiz olaraq öz sosial statusunu qoruması üçün.

Təşkilatın fəaliyyəti müxtəlif resursların razılaşdırılması zamanı daxilində axınının nizamlaşdırılmasından ibarətdir. Bu resurslar (xammal, materiallar, pul, insanlar, informasiya, texnika) müxtəlif istiqamətlərə yönəldərək mənbət və mənfəi gəriyə əlaqə konturları cızaraq hərəkət edirlər.

Sonuncu tələb - müəssisənin məhsul istehsalı və xidmətlər göstərilməsi zamanı ətraf mühitə və cəmiyyətə təsirləri ilə (məsələn, torpağın məhsuldar qatının sıradan çıxarılması, torpağın, atmosferin çirkləndirilməsi, iş yerlərinin ixtisara salınması ilə əlaqədar işsizlik və s.) şərtlənilir, bu təsir itimamı nöqteyi nəzərdən arzuolunmaz da hesab edilə bilər.

İstənilən təşkilatın fəaliyyəti iki səviyyədə, yaxud alt sistemdə həyata keçirilir:

- istehsalat səviyyəsində (daxil olan resurslar məhsula yaxud xidmətə çevrilir);
- idarəetmə səviyyəsində (təşkilatın fəaliyyətinə rəhbərlik və nəzarət). İstehsalat alt sistemi müxtəlif resursların (maddi dəyərlərin, maliyyənin, informasiyanın və insan resurslarının) cəmləşdirilməsi və işlənməsini nəzərdə tutursa, idarəetmə alt sisteminin işçi materialı kimi informasiya çıxışı edir.

Respublikamızda sahibkarlıq subyektlərinin həyat qabiliyyətli fəaliyyət göstərməsi üçün, firmanın öz potensialından, xarici mühitin dəyişikliklərindən səmərəli istifadə etməsi üçün formalaşdırılan strategiyamız bizim tərəfimizdən aşağıdakı üç mərhələsi təklif olunur:

1. İdarəetmə heyətinin fərdi və kollektiv şəkildə rəhbərlik potensialının təhlili, müəssisənin durumunun hərtərəfli tədqiqi.

Metodlar: rəy sorğusu, testləşdirmə, heyətin təhsil və təliminə tələblərin dəyişdirilməsi, məqsəda uyğunlaşdırılması.

2. Təşkilatın məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və strateji alternativlərin seçilməsi.

Metodlar: Strateji alternativlərin kollektiv şəkildə tədqiqi və təhlili.

3. Strateji problemlərin həllinin mürəkkəbliyi üzrə yerləşdirilməsi və məqsədli proqramların işlənilib hazırlanması.

Metodlar: menecment və maliyyə ekspertiza metodlarından optimal variantların müəyyənləşdirilməsi üçün xətti proqramlaşdırma modelərindən istifadə.

Bütün bu mərhələləri həyata keçirmək üçün isə elmi-texniki, iqtisadi, məlgöndərənlər və istehlakçılarla münasibətlər, sosial, ekoloji yönündə işçi qruplar yarandıdır. Müəyyən korporativ strategiyaların seçim zamanı isə bu qrupların istiqaməti dəyişə bilər. Məsələn, diversifikasiya strategiyası zamanı elmi-texniki istiqamət üzrə qrup yeni məhsul, yaxud yeni bazar qrupu ilə əvəz olunmalıdır.

Bir şeyi qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda təklif olunan hazırlıq mərhələləri orta və iri sahibkarlıq subyektləri tərəfindən tətbiq edildikdə daha yüksək iqtisadi, sosial və ekoloji effekt verir.

Xarici mühitin dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq işgüzar təşkilatların fəaliyyətlərinin təkamülünün tədqiqi bu prosesin üç mərhələdə davam etdiyini göstərir:

1. Reaktiv fəaliyyət dövrü. Bu zaman təşkilat xarici təsir faktından sonra cavab tədbirləri götürür. Fəaliyyət bu mərhələdə nəzarət əsasında idarəetmədən ekstrapolasiya (uzaqlaşma) əsasında idarəetməyə doğru meyli edir.

2. Strateji planlaşdırmaya keçid. Müəssisə xarici mühitdəki yeni mürəkkəbləşmələr və imkanlara qarşı cavab strategiyasını onların baş verməsindəki proqnozlaşdırır. Strateji planlaşdırma xarici mühitin təsirinə qarşı təşkilatın fəaliyyətini reaksiya sahəsindən irəliləyən görmə sahəsinə yönəldir.

3. Strateji imkanların idarə edilməsi. Bu özündə həm strategiyayı, həm də təşkilatın imkanlarının inkişafını əhatə edir. Bu mərhələdə nəinki gələcək problemlər və imkanlar, həmçinin gələcək mühitdə müvəfəqiyyətlərin təmini proqnozlaşdırılır. Yeni imkanlar gələcək strategiyanın təmin olunması üçün inkişaf etdirilir. Lakin yeni imkanların yaradıldığı dəyişən şəraitlərdə gözlənilməz vəziyyətlərə səmərəli və vaxtında cavab vermək üçün əlavə çevikliyin təmin olunması çox vacibdir.

Xarici mühitin dəyişməsinə vaxtında reaksiya verilməsi təşkilatın onu əhatə edən mühiti qavraması qabiliyyətindən (yaxını, yaxud uzağı görməmək) asılıdır. Kəskin dəyişikliklərə tətbiq olunan strateji reaksiyaların uğuru, yaxud iflası üç dəyişən cəhətin uyğunluğu və ya uyğunsuzluğundan asılıdır: mühitin dəyişilmə səviyyəsi, təşkilatın strategiyasının təcavüzkarlığı və təşkilatın dəyişikliklərə daxili hazırlığı.

Bugünkü və gələcək uğurların amilləri arasındakı uyğunsuzluqlar təşkilatın təsərrüfatçılığının strateji zonasındakı şəraitlərin dəyişilməsinə səbəb olur. Strateji fəallıq rəqabət şəraitində təşkilatın strategiyaya xarakteristikalarının uyğunluq səviyyəsi və strateji uğurların əldə olunmasının mühüm amilləri ilə ölçülür. Açıqlıq kriteriyası dedikdə isə strateji uğurların mühüm amilləri və təşkilatın potensial imkanlarının uyğunluğu başa düşülür.

Respublikamızın bir çox işgüzar təşkilatları öz potensialları ilə xarici mühitin dəyişməsinə adekvat reaksiya verə bilməmişlər. Təbii ki, bunun əsasını obyektiv amillər təşkil edir - siyasi sistemin dəyişməsi, avadanlıq və məhsulların mənəvi köhnəlməsi, istehsalçı və sifarişçilər arasındakı müqavilə öhdəliklərinin pozulması, inflyasiya, risk amilinin güclənməsi və s.

Lakin neft sənayesində fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlar xarici mühitin olduqca ağır şərtlərinin təsirlərinə (respublikanın müharibə vəziyyətində olması, boru kəmərlərinin keçdiyi qonşu ölkələrin ərazilərində qeyri-sabitlik və müharibə vəziyyəti, Xəzər dənizinin hüquqi statusunun, hüquqi baxımdan tam müəyyənləşdirilməməsi, Türkmənistanın dəniz sahəsinin Şərq ekvatoriyasına iddialı olması s.) baxmayaraq daxili potensiallarını səfərbər edərək, xarici mühitin bütün təsirlərinə qarşı adekvat tədbirlər görərək, real fəaliyyət strategiyası quraraq böyük nailiyyətlər qazanıblar.

Müasir dövrdə işgüzar təşkilatların fəaliyyəti irili-xırdalı, gözlənilməz və qeyri-müəyyən amillərlə əhatə olunmuşdur. Rəqiblərin fəaliyyəti, işgüzar fəallığın artıb-azalması, xammal çatışmazlığı, ölkə daxilində və xaricində baş verən ictimai-siyasi hadisələr, fəhlələrin tələbləri, təbii mühitin şıltaqlığı firma və şirkətlərin rəhbərliyinin mənfəətinə optimallaşdırılması yolunda müxtəlif xarakterli qərarlar qəbul etməsinə səbəb olur.

Övvəllər təşkilatın fəaliyyətinə təsir edən dəyişikliklər onun daxili mühiti ilə əlaqədar olan problemlərdən idi. Hazırkı dövrdə dəyişikliklərin mənbələri əsas etibarilə qeyri-ənənəvi və bizə o qədər də tanış olmayan müasir və qabaqcıl texnologiyalardan, xarici rəqiblərdən, hökumət idarələrindən ibarətdir. Müəssisədə istifadə olunan texnologiyanın köhnəlməsi, bazardakı payın əhəmiyyətli hissəsinin itirilməsi, istehsal

xərclərinin kəskin şəkildə artması, rəqiblər qarşısında əhəmiyyətli üstünlüyə nail olmağın mümkünlüyü təşkilat üçün həm ciddi təhlükə ola bilər, həm də ona yeni imkanlar açar.

Gözlənilməz dəyişikliklər qeyri-adilikləri, həmçinin əhəmiyyətləri və sürətləri ilə fərqlənirlər. Onlar o qədər yüksək sürətə malikdirlər ki, işgüzar təşkilatın daimi əsaslarla fəaliyyət göstərən planlaşdırma və idarəetmə sistemləri bəzən təhlükənin işə mənfəi təsirinin qarşısını almaq iqtidarında olmur, yaxud hər hansı bir imkanı itirirlər.

Müəyyən hallarda strateji miqyas olan gözlənilməz dəyişikliklər aşağıdakı situasiyalarla xarakterizə edilirlər:

- problem qəflətən və gözlənilmədən baş verir;

- problem təşkilatın qəhşısına onun keçmiş təcrübəsinə uyğun olmayan yeni vəzifələr çıxarır;

- əks tədbirlərin reallaşdırılması çətinləşir, maliyyə itkiləri, yaxud mənfəət əldə etmək imkanları məhdudlaşır;

- əks tədbirlər təcili şəkildə həyata keçirilməlidir, lakin müəssisədəki mövcud fəaliyyət qaydaları, adətən buna imkan vermir.

Respublika iqtisadiyyatına investisiya qoyan xarici və yerli investorlar, sahibkarlıq subyektləri daim xarici mühitdə baş verən gözlənilməz dəyişikliklərlə qarşılaşırlar. Lakin inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatına malik olan ölkələrdən fərqli olaraq Azərbaycanda gözlənilməz dəyişikliklərin baş vermə səbəblərini, çox zaman yekcins, mövcud sosial-iqtisadi şəraitdən doğan amillər təşkil edir. Məsələn, 1998-ci ildə Azərbaycanda 110 Türkiyə şirkəti fəaliyyət göstərirdi. Bu şirkətlərin iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə qoyduqları investisiyaların ümumi həcmi bir milyard dollar qədər idi. Lakin şirkətlərin rəhbərləri ölkənin mövcud ictimai-siyasi-iqtisadi durumunu düzgün qiymətləndirə bilmədilər. Onların gözlənilməyən dəyişikliklərə reaktiv münasibətləri artmaqda olan təhlükəni düzgün qiymətləndirməyə mane oldu. Vergi siyasətindəki bəzi qeyri-müəyyənliklər, məmurların şəxsi marağ prinsiplərini üstün tutmaları, korrupsiya, o cümlədən əhalinin alıcılıq qabiliyyəti ilə xarici şirkətlərin təklifləri arasındakı disproporsiya bir sıra xarici investorların, o cümlədən də Türkiyənin iş adamlarının təcridən respublikanı tərk etmələrinə səbəb oldu.

Gözlənilməz dəyişikliklər respublikada sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan özəl bankların da işinə təsir göstərdi. Pul vəsaitlərinin hərəkətlərini tənzimləyən banklar respublikamızda bu sahədə aparılan islahatlar nəticəsində fəaliyyətlərində müəyyən dəyişikliklər aparır. İctimai-iqtisadi həyatda baş verən istənilən disbalans, məsələn, əhalinin maddi durumunun pisləşməsi, müəssisələrin maliyyə vəziyyətinin zəif-

ləməsi, inflyasiya, qanun və qərarlar özəl bankların tədiyyə qabiliyyətlərinin səviyyəsinə mənfəi təsir göstərir. Belə ki, 1996-cı ildə Azərbaycanda nizamnamə kapitalının ümumi həcmi 110, 8 milyard manat olan 180 bank var idisə, nizamnamə kapitalının ümumi həcmimin artırılması haqqında Miili Bank tərəfindən verilən qərarın nəticəsində bankların sayı 6-7 dəfə azaldı. Kommersiya banklarının sayının azalmasına, əsasən, iki amil: maliyyə vasitəçiliyi sferasında kommersiya fəaliyyətinin makroiqtisadi şəraiti və kapital yetərliliyinin minimal səviyyəsinin artırılması siyasəti təsir edir.

Respublika iqtisadiyyatının liberallaşdırılması yönündə aparılan islahatlar, o cümlədən qanunvericilik islahatları yaxın gələcəkdə gözlənilməyən dəyişikliklərin müsbət xarakterli olmasına əsas verir. Təbii ki, bu sahədə qəbul olunacaq ən mühüm qərar bir çox problemlərin həllinin açarı olan dövlət proqramlarının qəbulu olacaqdır.

Respublikamızda fəaliyyət göstərən iri işgüzar təşkilatlar gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiya göstərmək üçün, praktiki olaraq çoxlu sayda metodlardan istifadə edirlər. Onlardan ən geniş yayılanları aşağıdakılardır.

İdarəetmənin reaktiv uslubu. Azərbaycan iqtisadiyyatında, xüsusilə də sənayedə uzun müddətdir ki, tətbiq olunur. Xarakterik cəhəti gözlənilməyən dəyişikliklərin öhdəsindən radikal, operativ, lakin adət olunmuş, yaxud sınaqdan çıxarılmış əks tədbirlərdən istifadə olunmasından ibarətdir. Vəziyyətin yaxşılaşması üçün bu tədbirlər nəticə verməzsə, çox vaxt belə qənaətə gəlinir ki, həmin anda təşkilat yaranmış gözlənilməz vəziyyətə təsir etmək iqtidarında deyildir. Belə hallara misal olaraq respublikanın neft maşınqayırma müəssisələrinin böyük əksəriyyətini (B. Sərdarov adına, Keşlə, P. Montin adına, Bakı fəhləsi və s.), «Azərkimya» DŞ-nin müəssisələrini, «Elektrik məişət» İB-nin müəssisələrini, yüngül sənaye müəssisələrini, pambıqtəmizləmə və şərab emalı zavodlarını və s. göstərmək olar. Bu təşkilatların qarşısında duran problemlər əsas etibarilə uzun çəkən özəlləşdirmə prosesindən, əsas vəsaitlərin fiziki və mənəvi, istehsal edilən məhsulların əksər çeşidlərinin işə mənəvi köhnəlməsindən, satış bazarlarının itirilməsindən və s. ibarətdir. Hazırda həmin müəssisələrin əksəriyyəti müflis vəziyyətindədir. Onların fəaliyyəti yüksək səviyyəli investisiyalardan istifadə edərək, dünya standartlarına cavab verə biləcək məhsullar istehsalından asılıdır.

Lakin xarici mühitin gözlənilməz dəyişikliklərinin zərərli təsiri müvəqqəti xarakter daşıyır — əgər təşkilat ona uzun müddət müqavimət göstərməyi bacarsa, tənəzzül təcridən aradan qaldırılacaqdır. Artıq fəaliyyət

planı təhlükənin təsirini dayandırmaqdan deyil, onun başa çatmasını gözləməkdən ibarət olacaqdır. Adətən, belə hallarda fəaliyyətin yüksək xərclər tələb etməyən sahələri, məsələn, rəhbər kadrların ixtisaslarının artırılması, elmi tədqiqatların, təcrübə-sınaq işlərinin həyata keçirilməsi məqsəduyğun hesab olunur.

İnvestisiya axını başlayan kimi müəssisə canlanmağa başlayır. **Aktiv idarəetmə strategiyasının** tətbiqi nəticəsində fəaliyyətlərini bərpa edərək mənfəətlərini maksimumlaşdırmağa çalışan müəssisələrə Bakı Tütün Kombinatını, AzərSun şirkətini, Bakı-Kastel şirkətini, «Gəncəkiçtorpaq» müəssisəsini, «Qaradağ» Sement ASC-ni və s., fəaliyyətlərini bərpa etməkdə olan müəssisələrə isə «Sumqayıt alümin», «Azərboru» SC, «Azərkimya» Dövlət şirkətinin bir sıra müəssisələri («Üzvi Sintez», «Superfosfat», «Sintetik kaucuk», «Kasium soda» və s.) və s. aiddir.

Gözlənilməyən dəyişikliklərə işgüzar təşkilatların reaksiyasının digər tipi **planlı idarəetmə strategiyasıdır**. Bu metodun tərkib hissəsinə ekstrapolyativ proqnozlaşdırma əsaslanan xarici mühitin tədqiği, fəvqəladə tədbirlərin başlanması, optimal tədbirlərin seçilməsi, operativ və strateji tədbirlərin eyni zamanda tətbiqinin mümkünlüyünə baxılır.

Respublikamızda gözlənilməyən dəyişikliklərə qarşı planlı idarəetmə strategiyasını tətbiq edən təşkilatlara az təsadüf olunur. Məsələn, ABƏŞ, o cümlədən ARDNŞ-i belələrindəndir. İnvestisiya biznesi ilə məşğul olan neft şirkətlərinin respublikamızı əhatə edən siyasi, ictimai və iqtisadi çətinliklərini nəzərə alaraq fəaliyyət göstərmələri gözlənilməyən dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması, uyğun strateji və operativ tədbirlərin paralel həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır.

Yaxın Şərq ölkələrində baş verən ictimai-siyasi hadisələrin, bilavasitə neft hasilatına təsiri nəticəsində bahalaşma kimi gözlənilməz hadisələrin qarşısının alınması sahəsində Qərbi ölkələrinin işgüzar təşkilatlarının fəaliyyəti planlı strategiyadan ibarətdir. Bu strategiyaya alternativ enerji daşıyıcılarından istifadə (qaz, elektrik enerjisi, daş kömür, sist və s.), dövlətdən müəyyən dotasiyaların alınması tələbləri uğrunda mübarizə, müəyyən qədər qiymətlərin yüksəldilməsi aiddir.

Müasir şəraitdə işgüzar təşkilat daim mürəkkəb xarici və daxili mühitin gözlənilməz dəyişiklikləri ilə qarşılaşmaq məcburiyyətindədir. Qeyd etdiyimiz kimi, bu dəyişikliklərə uzun müddət ərzində adekvat reaksiya göstərilməzsə müəssisənin işgüzar fəaliyyəti müflisləşmə ilə nəticələnmə bilər.

İnvestisiya cazibədarlığı gözlənilməz dəyişikliklərlə – risklə sıx əlaqədardır. Mənimlənməmiş bazarlarda isə risk səviyyəsi yüksək olur.

İnvestisiya cazibədarlığı və riskin qarşılıqlı əlaqəsinin təhlili üçün respublikamızda ən iri elektrik stansiyalarından biri olan «Şimal» DRES (Dövlət Respublika Elektrik Stansiyası) qaz-boru kəmərinin çəkilməsi uğrunda Yaponiya işgüzar təşkilatlarının fəaliyyətinə nəzər yetirək. Bildiyimiz kimi respublikamızın elektrik enerjisinə tələbatı olduqca yüksəkdir. Bu hal Yaponiya investorlarını «Şimal» DRES-in yenidən qurulmasına sərmayə qoymağa maraqlandırdı və bu sahədə işlər uğurla başa çatdırılmaq üzrədir. İşin davamı olaraq stansiyaya Qaradağ-Digah qaz-boru kəmərinin çəkilişi üçün tender elan olundu. Müsəbiqədə Yaponiyanın dörd şirkəti «Kavasaki-Nishimen», «Nisho Iwai», «Mitsul-Toyo» və «NSS-Sumitomo» iştirak etmişdir.

Maraqlıdır ki, müsəbiqədə ən bahalı layihə təqdim edən «NSS-Sumitomo» şirkəti qalib elan olunub. Bu şirkət kəmərin tikintisi üçün 14250, 2 milyon iyena təklif edib. Müsəbiqədə qarşına qoyulan məqsədə çatmaq üçün isə «Nicho-Iwai» 10936, 0 milyon iyena, «Mitsui-Toyo» 11950, 0 milyon iyena və «Kavasaki-Nishimen» isə 12491, 5 milyon iyena təklifləri ilə növbəti yerləri tutmuşlar. Beləliklə, bu müsəbiqənin keçirilməyinə səbəb «Şimal» DRES obyektini, daha doğrusu onun istehsal edəcəyi və ölkənin böyük tələbatı olan elektrik enerjisinə investisiya cazibədarlığı olmuşdur. Konkret olaraq, stansiyaya qaz kəmərinin çəkilişində iştirak etmək istəyən Yaponiya şirkətlərinin dördü də xarici mühitin gözlənilməz dəyişikliklərinin yaratdığı risk amilləri ilə rastlaşmışlar.

İşgüzar təşkilatların gözlənilməz dəyişikliklərə reaksiyası, obyektin investisiya cazibədarlığı və risk baxımından daha bir praktiki məsələni təhlil edək.

ABŞ-in «Eximbank»-ı Sumqayıtda kaustik soda istehsal edən qurğunun tikintisinin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı Respublika Nazirlər Kabinetinə real təkliflər etmişdir. Bank «Azərkimya» DŞ-nə sözügedən layihə ilə bağlı 5 təklif təqdim etmişdir ki, onların üçünə görə dövlət zəmanət tələb olunmur və bu layihələrin ekoloji cəhətdən təhlükəsiz hesab olunur. Bunlardan başqa ABŞ-in «Du Pont» və «ABB» şirkətləri «Eximbank»dan 70, 0 milyon dollar kredit alaraq il ərzində 60000 ton kaustik soda istehsal etmək gücünə malik olan qurğunu inşa edir və kredit qaytarılanaqədər qurğunu idarə etmək marağında çıxış edirlər. Tikinti işlərinin başa çatdırılmasına 2, 5 il tələb olunur. Mövcud razılaşma kaustik soda əmtəsinə olan tələbatla əlaqədardır. İnvestisiya cazibədarlığı yaradan obyekt kimi çıxış edən «Azərkimya» DŞ xarici mühitin investorlarını simasında yaratdığı əlverişli gözlənilməz şəraitdən daha çox bəhrələnmək

üçün investirlərə dövlət zəmanəti vermək məsuliyyətindən, riskdən özünü sığortalamağı da bacarmışdır.

«Du Pont» və «Abb» şirkətləri isə gözlənilməyən dəyişikliklərlə rastlaşa bilərlər və onlar hətta özlərinin dövlət zəmanəti ilə də sığortalamayıblar. Təbii ki, bu şirkətlər fəaliyyətlərində risk ehtimalını qabartmışlar. Bunun səbəbi isə, çox ehtimal ki, kaustik sodaya olan böyük tələbatdır. Tələbatın öyrənilməsinin nəticələri isə onu göstərir ki, kaustik sodaya olan tələbat respublika çərçivəsindən (ARDNŞ, «Azərenerji» SC-əsas istehlakçılardır) çıxaraq Şərqi Qazaxıstan və Türkmənistan bazarlarını da əhatə edə bilər.

İşgüzar təşkilatın gözlənilməz dəyişikliklərin mənfi nəticələrindən sığorta olunmasında diversifikasiyanın əhəmiyyəti olduqca böyükdür. Diversifikasiya — müəssisənin istehsal əlaqəsi və əsas fəaliyyəti ilə funksional asılılığı olmayan sahələrə daxil olmasıdır. Diversifikasiyanın nəticəsində müəssisələr mürəkkəb quruluşlu çoxsahəli komplekslərə, yaxud konqlomeratlara çevrilirlər.

Diversifikasiya ideyası çoxillik tarixə malikdir. O ötən əsrin 60-70-ci illərində geniş vüsət almış, lakin qloballaşma ilə əlaqədar əsrin sonlarına yaxın müəssisələr bütün gücünü biznesin əsas sahəsinə yönəltməyə başlamışdır. Son vaxtlar isə yenidən diversifikasiya meyillərinin güclənməsi müşahidə olunmaqdadır. Bunun əsas səbəbi bir çox təşkilatların böyük kapital ehtiyatlarına malik olması, o cümlədən həmin təşkilatların fəaliyyət sahələrinə yeni kapital ekspansiyasının səmərə verməyəcəyi ilə əlaqədardır. Buna görə də, yeni sahələrə investisiya qoyulması, həmçinin bu investisiyaların az riskli olması diversifikasiyanın genişlənməsi ehtimalını artırır.

İşgüzar təşkilatın gözlənilməz dəyişikliklərə qarşı reaksiyalarında diversifikasiyanın özünəməxsus üstünlükləri vardır:

- fəaliyyət miqyasına və rəngarəngliyinə görə effekt;
- gözlənilməz dəyişikliklərin təsirindən sığorta, risk ehtimalının azalması;
- texnologiyalara, bazarlara, resurslara çıxış;
- satış, marketing üzrə birgə fəaliyyət;
- fəaliyyət coğrafiyasının genişlənməsi;
- istehsalın inteqrasiyasının güclənməsi;
- sahədəki uzunmüddətli staqnasiyadan (durğunluqdan) uzaqlaşma və s. ;
- aktivlərin likvidliyinin yüksəlməsi, müəssisənin dəyərinin artması;
- gəlir axınlarının artması;
- təşkilatın «udulması»nın qarşısının alınması və s.

Respublikamızda işgüzar təşkilatların diversifikasiya metodlarından istifadəsi hələlik praktikada geniş yayılmamışdır. Zənnimizcə, potensial imkanları geniş olan ARDNŞ, «Azərkimya» DNŞ, «Qarabağ» Sement ASC, «Azərsun», “Nurgün” şirkətləri və s. zəruri kapital yığımindan sonra bu metodun üstünlüklərindən daha geniş istifadə edəcəklər. Bu təşkilatların müəssisə, sahə üzrə yeni məhsullar istehsalı, iş və xidmətlər təklifi üçün imkanları genişdir.

Gözlənilməz dəyişikliklərin təsirini aradan qaldırmaq üçün diversifikasiya olunmuş müəssisələrin fəaliyyətində əsas problem onların səlahiyyətlərinin məhdudlaşdırılmasıdır. Çünki, bu müəssisələr mərkəzdən demək olar ki, idarə edilə bilmirlər. Buna görə də ən vacib məsələ elə idarəetmə sisteminin qurulmasıdır ki, mərkəzi rəhbərliyin kənardan nəzarət funksiyalarını saxlamaqla struktur bölmələrə müəyyən səlahiyyətlərin verilməsi mümkün olsun.

IV. KORPORATİV SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİNİN TƏNZİMLƏNMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA

4. 1. Strateji planlaşdırmanın işləmə texnologiyası

İri korporativ təşkilatların uğurlu fəaliyyətini strateji planlaşdırma olmadan, yəni onların inkişafının texniki-istehsalat, iqtisadi-maliyyə siyasətlərini təşkil etmədən aparmaq mümkün deyil.

Ümumi halda, korporasiyanın strateji planlaşdırılmasının əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, mənfi xarici təsirlərdən qorunub, baş idarəetmə strukturlarının fəaliyyətini itehsalatın genişlənməsi istiqamətinə yönlətməkdir. Hər korporasiya, dövlətin ümumi iqtisadi siyasəti çərçivəsində, ölkənin iqtisadi vəziyyətini, bazarın vəziyyətini və pul dövriyyəsini nəzərə alaraq ətraf iqtisadi mühitlə sıx əlaqədə işləyir. Korporasiya bu ətraf iqtisadi mühitin mənfi təsirlərindən qorunmağı bacarmalıdır.

Korporasiya fəaliyyətinin müəyyən strateji planlaşdırma texnologiyasını hazırlayıb, həyata keçirməlidir. Strateji planlaşdırma texnologiyası fəaliyyətin müəyyən mərhələlərində müvafiq işlərin müvafiq mexanizmlər və üsullarla ardıcıl görülməsini nəzərdə tutur. Əlbəttə, yuxarıda göstərilən kimi, korporasiyanın strateji planlaşdırma texnologiyası korporasiyanın növündən, sahə aidiyyətindən asılıdır. Eyni vaxtda korporasiyanı həddindən artıq texnoloji strategiyaya bağlamaq lazım deyil. Hazırlanmış strategiya struktur dəyişikliklərin labüdlüyünü özü göstərəcək. Strateji planlaşdırmanın texnologiyası strategiyanın növlərindən asılıdır.

Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasında müəyyən vacib prinsiplərini açıqlamaq lazımdır. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- varislik, yəni korporasiyanın strateji planlaşdırılmasında, keçmişdə əldə olunmuş faydalı kəşflərin, marketing, maliyyə və təşkilatçılığın mütərəqqi nailiyyətlərinin uçuğu;

- ardıcillıq, yəni strateji ideyanın təşkilati sonluğa çatdırılması;

- razılaşdırılma, yəni strateji planın ayrı-ayrı elementlərinin bir-birinə zidd olmaması;

- bütövlük, yəni bütün strateji qərarların öz aralarında bağlılığı.

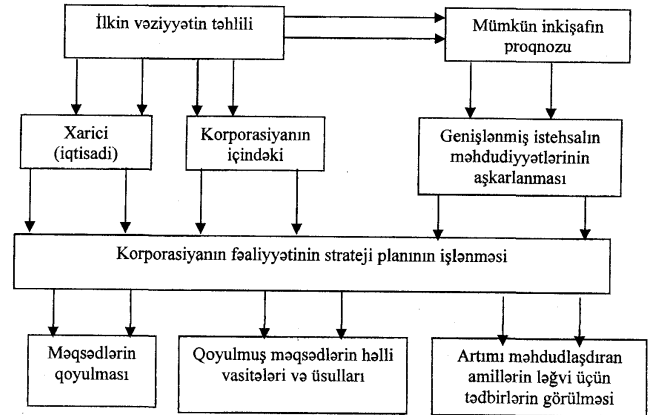
Korporasiyanın strateji planlaşdırılmasının texnologiyasının hazırlanmasında, ilk əvvəl, bu işin əsas mərhələlərini müəyyən etmək lazımdır.

Genişləndirilmiş halda bu mərhələlər cədvəl 4. 1. 1-də göstərilir.

Şübhəsiz ki, strateji planlaşdırmanın ilkin mərhələsi korporasiyanın hazırkı vəziyyətinin təhlilindən başlamalıdır. Ümumilikdə, hər korporasiya üçün təhlili işlənmələrin üsulları məlumdur.

Cədvəl 4. 1. 1.

Strateji planlaşdırmanın mərhələləri



Sözsüz ki, təhlillərin funksional strukturu çox vacibdir, yəni təhlilə məruz qalan mövzuların və problemlərin çeşidi – maliyyə, marketing, sərmayələr, rəqiblər, ortaqlar və s. Eyni vaxtda təhlillərin funksional strukturu, çox vaxt həm funksional proqnoz, həm strateji planın funksional strukturu ilə üst-üstə düşür. Ona görə strateji planlaşdırmanın funksional strukturuna sonra baxılacaq.

Vurğulamaq lazımdır ki, strateji planlaşdırmanın təhlil mərhələsinin baş məqsədi korporasiyanın güclü və zəif tərəflərinin aşkarlanmasıdır. Bu tərəflərin təhlili strateji planlaşdırma üçün impuls yaradır. Strateji planlaşdırmanın proqnoz mərhələsinin vacibliyi birmənalı deyil. Çox vaxt korporasiyanın müvafiq xidmətlərinin təhlili mərhələsindən sonra, strateji planın işlənilməsi mərhələsinə keçirlər. Bu düzgün deyil. Birincisi, belə yanaşmada ayrı-ayrı mövzular üzrə proqnoz işlənmələri qaçılmazdır

(məsələn, rəqabət mühiti, bazarın vəziyyəti, ortaqların davranışı, ölkədə olan ümumiqtisadi vəziyyət və s.).

Qeyd etmək lazımdır ki, proqnozlaşdırmanın strateji planlaşdırmanın müstəqil mərhələsi kimi təcrüd olunması, korporasiyanın ilkin vəziyyətində olan tendensiyaları nəzərə alaraq, ümumi şəkili təsəvvür etməyə imkan vermir.

İkincisi, müəyyən proqnozlaşdırma üsullarının istifadəsi ilə proqnoz işlənmələr imkan verirlər ki, istehsalatın genişlənməsi zamanı korporasiyanın fəaliyyətini məhdudlaşdıran amillər aşkar olunsun. Buna görə bütün proqnoz işləmələr strateji planlaşdırmanın müstəqil mərhələsi kimi ayrılmazdırlar. Eyni vaxtda strateji planlaşdırma təkə proqnozla kifayətlənə bilməz, o hökmən strateji plana arxalanmalıdır. Proqnozuz plan – inzibati tədbirdir, plansız proqnoz – ədəbi əsərdir. Yalnız bu iki mərhələnin cütlüyü tutarlı strateji planlaşdırmanı həyata keçirməyə imkan verir.

Bü tələblərə arxalanaraq, sosial-iqtisadi proqnozlaşdırma üsulları sistemindən istifadə etmək olar.

Ekonometrik modeləşdirmə üsulları

Korporasiyanın inkişafını modeləşdirmək üçün bir çox model mövcuddur. Aşağıdakı modellərdən istifadə perspektivli sayılır:

a) istehsal funksiyası modeli. Bu model ilkin məlumat kimi resurslar həcmi və onlardan istifadə əmsallarını (elastiklik əmsalları) özündə cəmləyir. Hər resursun həcmi və onunun istifadə səviyyəsi ayrıca proqnozlaşdırılır.

b) dialoq modeli. Bu model mənasına görə istehsalat funksiyasının modelinə bənzəyir, amma ondan fərqli olaraq hesablamalar daha dəqiq səviyyədə olur. Burada ilkin məlumat kimi hansısa bir dövrün resurs həcmli və nisbətləri özül kimi istifadə olunur, məsələn: yanacaq sərfi, enerji tutumu, metal tutumu, nəqliyyat istifadəsi, əmək haqqının həcmi, istehsalat ilə əmək məhsuldarlığının nisbəti və s.

Bu modellərin təbii göstərir ki, korporasiyanın ümumi inkişafının parametrləri resursların həcmindən və nisbətindən asılıdır və əksinə, resursların həcmi bilərək korporasiyanın inkişafı səviyyəsini hesablamaq olar. Bu halda artımı məhdudlaşdıran amillər aşkar olunur. Strateji plan hazırlanarkən bu amilləri aradan qaldırmaq üçün tədbirlər hesablanır.

Ətalət inkişafı və iqtisadi artımı məhdudlaşdıran amillərin ardıcıl olaraq aradan qaldırılması metodu. Bu üsul korporasiyanın inkişafında yaranan tendensiyaların ekstrapolyasiya edilmiş inkişafın məhdudlaşdırıcılarının aşarlanması və onların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülməsidir. Əgər təklif olunan tədbirlər ən güclü

məhdudlaşdırıcı rəf etməyə imkan verirsə, ola bilər ki, meydana başqası çıxsin və onda onun üçün ayrı tədbirlər görülməlidir. Bu əməliyyat vaxta qədər təkrarlanır, ta ki resursların artırılması üçün artıq heç bir imkan qalmasin.

İnkişafın lazımi parametrlərini əldə etmək üçün məqsədin qoyulması üsulu. Bu üsul ondan ibarətdir ki, əsas prinsiplial məqsəd qoyulur, məsələn: istehsalatın artımı və rentabelliğini müəyyən dərəcədə qaldırmaq və ətraf təsirlərdən maksimal qorunmanı təmin etmək. Bu məqsədlərə uyğun inkişaf parametrləri müəyyən olunur və ilkin baza parametrləri ilə müqayisə olunur. Bunun əsasında tələb olunan parametrlərə çatmaq üçün resurslar tələbatında dəyişikliklər və əsas məhdudlaşdırıcılar aşkar olunur. Bu məhdudlaşdırıcıları rəf etmək üçün lazımlı olan tədbirlərin strateji planı hazırlanarkən nəzərdə tutulur.

Nəticədə bu üsulu təbii edərəkən proqnozlaşdırmanı dəqiqləşdirmək olar, yeni hansı vaxta iqtisadi artımın tələb olunan parametrlərinə nail olmaq olar?

Empirik təyin olunan əsas məhdudlaşdırıcıya yönəlmiş üsul. Məsələn, hal-hazırkı vəziyyətin təhlili nəticəsində aşkar olunub ki, gələcək dövrün əsas məhdudlaşdırıcı sərmayələr ola bilər. Bu o deməkdir ki, növbəti mərhələdə, yeni korporasiyanın inkişafının strateji planının hazırlanmasında, sərmayələrin cəlb edilməsinə diqqət yetirilməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bütün sadalanmış üsullar (mümkün olan başqaları kimi) resursların həcmli və nisbətlərinin proqnozlaşdırılmasına və istifadəsi dərəcələrinə əsaslanır. Sonradan, iqtisadi artımı məhdudlaşdıran amilləri rəf etmək üçün dəstək tədbirləri görülməlidir. Bu üsullar bir-birindən başlanğıc nöqtələri və özəl göstəricilərin lokal (yerli) proqnozlarının ümumiləşdirmələri ilə fərqlənir.

Bu üsulların üstünlükləri ondadır ki, hər hansı üsulda işlənen lokal proqnoz hesablamaları (resursların proqnozu, onların istifadə dərəcələri) müvafiq mütəxəssislərə tapşırıla bilər, ümumiləşdirməni isə xüsusi qrup həyata keçirər.

Proqnozun çoxvariantlılığı, sonradan isə korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planlaşdırması proqnoza daxil olan müəyyən ssenarilərlə təmin olunmalıdır. Əsasən bu, korporasiyanın işindən asılı olmayan xarici parametrlərlə bağlıdır.

Bela xarici amillərə, məsələn, korporasiyanın buraxdığı məhsula olan tələbatın ölçüləri, məhsulun qiyməti, xarici sərmayədarların davranışı, mümkün vergi və gömrük dəyişiklikləri və s. aiddir.

Adətən proqnozlaşdırma zamanı, üç ssenari ilə özünü doğrultmuş sadə üsuldən istifadə olunur: bədbin, nikbin və mümkün ssenarilər. Bunlara müvafiq, növbəti mərhələdə korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının icraya qəbul olunmuş variantı seçilir.

Ən mürəkkəb və məsuliyyətli məsələ, korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının hazırlanmasıdır. Burada korporasiyanın inkişafının məqsəd və məsələlərini düzgün və konkret şəkildə təyin etmək çox vacibdir. Buna görə «məqsədlər ağacı» üsulundan istifadə etmək olar.

Beləliklə «məqsədlər ağacı» üsulu ondan ibarətdir ki, əsas məqsəd ikinci səviyyənin məqsədində dəqiqləşir, onlar isə üçüncü səviyyənin məqsədlərində dəqiqləşir və beləliklə xırdalana-xırdalana ən aşağı səviyyənin məqsədlərinə çatır.

Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının hazırlanmasının növbəti mərhələsi, qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün tədbirlərin müəyyən olunmasıdır. Buna görə proqnozlaşdırma mərhələsində aşkar olunmuş inkişafına əsas məhdudlaşdırıcıları haqqında məlumata görə onu rəf etmək tədbirlər sistemi müəyyən olunur və mütləq onun yeritilməsinə məsul olan idarəetmə bölməsinin adı göstərilir.

Strateji plan hazırlanarkən, proqnozlaşdırma mərhələsindəki kimi bir sıra mümkün variantlara baxılmalıdır. Onlara əsas kimi, proqnoz ssenarilərinin variantları qəbul edilməlidir. Belə vaxtda, ən mümkün ssenariyə əsaslanan proqnoz strateji planın özülünü təşkil edir. Bununla birlikdə, strateji planın daha iki variantının hazırlanması məqsədəuyğundur: nikbin və bədbin variantları. Əlbəttə, ətraf təsirin dəyişməsi qəbul olunan variantdan hər iki tərəfə dəyişə bilər. Ona görə, hər ehtimala qarşı buna hazır olmaq lazımdır və ehtiyat planı hazırlanmalıdır.

Beləliklə, strateji planın tərtib olunması mərhələsində, işin texnologiyası prosesi özündə əks edir:

- maksimal dərəcədə açılmış və detallaşmış məqsədlər ağacının hazırlanması və üstünlük təşkil edən məqsədlərin səciyyələndirilməsi;
- qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi;
- strateji planın yerinə yetirilməsinə yönəlmiş təşkilati təminatın və ünvanlılığın yaradılması.

Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının funksional strukturunun müəyyən olması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Korporasiyanın əsas funksional elementləri aşağıdakılar olur:

- marketing, yəni korporasiyanın buraxdığı məhsulun bazaradakı vəziyyəti, xammal, material, avadanlıq bazarlarının vəziyyəti və bazarda məhsulun satışına görə tədbirlərin görülməsi;

- marketingin əsas vəzifəsi alıcının tələblərinə uyğun olan məhsulun buraxılması və bununla məhsul satışının sabitləşməsi.

Proqnozlaşdırılan vəziyyətdən asılı olaraq strateji inkişafın mümkün variantları hesablanır: məsələn, ya istehsalatın genişlənməsinə vurğu (məhsulun sabit satışı və zəif rəqabət), ya istehsalatın məsrəflərinin azalması və xidmətlərin və məhsulun keyfiyyətinin artması (güclü rəqabət şəraitində).

Beləliklə, marketingin baş nəticələri həm analitik, həm də proqnoz mərhələlərdə bazara yeni məhsulun buraxılmasının, ya mənəvi cəhətdən köhnəlmiş məhsulun çıxarılması haqqında qərarlarıdır.

İstehsal-texnologiyası planlaşdırma, yəni istehsalatın inkişafının və onun texniki səviyyəsinin müəyyən olunması. Bu funksiyaya, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və rəqabətə davamlılığı, xammal bazasının hazırlanması, yeni texnologiyaların tətbiqi, köhnə avadanlığın dəyişdirilməsi, yeni güclərin işə salınması və s.

Korporasiyanın kollektivinin sosial inkişafı. Korporasiyanın inkişafının strateji planının bu funksiyası ləyaqətli əmək haqqı, məişət şəraiti, kadrların hazırlanması vasitələri ilə yüksək peşəkar kollektivin formalaşmasını yerinə yetirir. Strateji planın bu bölməsinin əsas məqsədi – strateji məsələlərin həllinə bütün kollektivi cəlb etməkdən ibarətdir. Bu da, öz növbəsində, hər işçidən bu məsələlərin mahiyyətinin bilməsini tələb edir və bu işin yerinə yetirilməsində öz yerini və öz faydasını bilməlidir.

Korporasiyanın idarəetmə strukturlarının təkmilləşməsi. Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının funksional bölmələrinin işlənməsi onun idarəetmə strukturlarının təkmilləşməsinə tələb edir. Bununla belə, bu işə çox ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Adətən, həddindən artıq idarəetmə dəyişiklikləri korporasiyanın fəaliyyətinə mənfəət təsir edir.

Strateji planlaşdırmanın funksional strukturunun onurğa sütunu strateji **maliyyə planlaşdırması** sayılır. Məhz maliyyə planı strateji planın başqa funksional bölmələrinin işlənməsinə impuls verir. Aşağıda, maliyyə strateji planına həsr olunmuş paragrafda sxem üzərində maliyyə planının korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının funksional bölmələri ilə əlaqələrinə baxılacaq. Özündə məqsədli kompleks proqramları əks edən məqsədli-proqram bölməsi korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının ayrıca bölməsi kimi səciyyələnir.

Məqsədli-kompleks proqram – özündə resursları, icraçıları və müddətləri cəmləşdirən marketing, maliyyə, texniki-istehsalat, sərmayə,

sosial və başqa tədbirlərin kompleksidir.

Əslində, məqsədli-kompleks proqramları korporasiyanın fəaliyyətini strateji planının şaquli kəsiləşidir, məsələn, mövcud məqsəd-kompleks keyfiyyətinin artırılmasıdır. Məqsədli-kompleks proqramda məhsulun keyfiyyətinin artırılmasına yönəlməli marketing, maliyyə, istehsalat, sərma-yələr, kadrların hazırlanması kimi tədbirlər nəzərdə tutulur.

Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının işlənməsi texnologiyasına bu işin ayrı-ayrı mərhələlərinin təşkili və ardıcılığı aiddir. Strateji planlaşdırma təşkilati-məntiqi belə təsəvvür edilir:

- təşkilatçılıq (qərar layihəsi və s.) və metodoloji (hazırlanan planın ümumi sxemi, mərhələlər, funksional bloklar, əsas məqsəd və s.) sənədlərin hazırlanması üçün ümumi işçi qrupunun yaradılması və strateji planın işlənməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi;

- təşkilati və metodoloji sənədlərin qəbul edilməsi, qərarda müddətləri müəyyən olunan strateji planın tərtibi üçün konkret tapşırıqların verilməsi;

- idarəetmə strukturlarının rəhbərləri və aparıcı mütəxəssislərin iştirakı ilə strateji planın müzakirəsi, aydın olmayan məqamların izahı, bütün strukturların bir-biri ilə əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi;

- idarəetmə strukturları tərəfindən strateji planın layihəsinə olan təkliflərin hazırlanması, korporasiyanın rəhbərliyinə təqdim edilməsi;

- idarəetmə strukturları tərəfindən strateji plana aid olan verilən təkliflərin işçi qrupunun iclasında baxılması və, lazım olsa, əlavə tapşırıqların verilməsi;

- işçi qrupu tərəfindən korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının variantlarının hazırlanması, həyata keçirmək üçün bir variantın seçilməsi (müzakirədən sonra);

- idarəetmə strukturlarının rəhbərləri və aparıcı mütəxəssisləri ilə fəaliyyətin strateji planının variantlarının müzakirəsi və seçilmiş variantın düzgün və ya səhv olduğunun təsdiqlənməsi;

- müzakirədə strateji planın layihəsinə verilmiş təklif və tənzidləri nəzərə almaqla layihənin əlavə işlənilməsi və korporasiyanın rəhbərliyi tərəfindən təsdiq olunması;

- təsdiq olunmuş strateji planın, bütün idarəetmə strukturlarına, icra etmək üçün göndərilməsi.

4. 2. İri işgüzar təşkilatın maliyyə strateji planlaşdırılması

Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının mühüm funksional bölməsi maliyyə strateji planıdır.

Korporasiyanın maliyyə strateji planı – başqa bölmələr ilə qarşılıqlı bağlı olan maliyyə resurslarının formalaşdırılmasının, hərəkətinin və istifadəsinin kompleks planıdır. Maliyyə strateji planı hazırlanarkən, ilkin mərhələdə korporasiyanın mümkün maliyyə resursları müəyyənləşdirilir. Burada korporasiya fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasının bütün mərhələlərinin nəticələri nəzərə alınır.

İlkin vəziyyətin (başlanğıcın) təhlili mərhələsində, korporasiyanın istehsal üçün istifadə etdiyi xammalın, materialların və buraxdığı məhsulun qiymətləri təhlil olunmalıdır. İstehsalatın istifadə etdiyi avadanlıqın və məhsulun qiymətlərinin mümkün qeyri-münasibətliliyinin təhlili çox vacibdir. Həmin məlumatlar proqnozlaşdırma mərhələsində də müəyyən olunur.

Korporasiyalar bir neçə müəssisədən ibarət olduqda, son nəticəni aydın görmək olar. Əgər ayrı-ayrı müəssisələrdə şaquli təbəqəlik sistemi yoxdursa, onda rentabellik göstəricisinin təhlilini etmək lazımdır (həm məhsulun, həm aktivlərin).

Maliyyə strateji planının hazırlanması üçün məsrəflərin şərti dəyişənlərə (istehsalatın həcmindən asılı olanlara) və şərti sabitlərə (istehsalatın həcmindən asılı olmayanlara) bölmək olar. Şərti-sabit məsrəflərə işıqlandırma, isindirmə, mühafizə xərcləri, inzibati-idarəetmə heyyətinin əmək haqqısı və s. aiddir.

İstehsalatın xərclərinin gələcəkdə azalması üçün istifadə olunan istehsalat vasitələrinin və buraxılan məhsulun qiymətləri haqqında, ölkədə olan inflyasiya haqqında, real əmək haqqı haqqında, istehsalatın genişlənməsi haqqında, əsas vəsaitlər haqqında məlumat toplanıb istifadə olunmalıdır. Burada maya dəyərində aşağı salınması üçün hesablamalarda aşağıdakı düsturlardan istifadə oluna bilər:

1) istehsal həcmimin artımı hesabına:

$$M_{ih} = (1 - I_{ss} / I_{ih}) \cdot U_{xx} \quad (4.2.1.)$$

Burada

I_{ss} – şərti-sabit xərclərin göstəricisi

I_{ih} – istehsal həcmimin göstəricisi

U_{xx} – məhsulun maya dəyərində şərti-sabit xərclərin xüsusi çəkisi

2) əsas vəsaitlərin daha səmərəli istifadəsinə görə amortizasiyanın azalması hesabına:

$$Q_a = A_{hd} - A_{pd} \cdot H_M \quad (4.2.2.)$$

Burada

Q_a – amortizasiyanın payının azalması hesabına qənaət

A_{hd} – hesabat dövründə məhsulun hər manatına düşən amortizasiya (qəpiklə)

A_{pd} – planlaşdırılan dövrdə məhsulun hər manatına düşən amortizasiya (qəpiklə)

H_M – planlaşdırılan dövrdə məhsulun həcmi (manatla)

3) işlənən materialların sərf normalarının və qiymətlərinin dəyişməsi hesabına:

$$M_{sn} = (1 - \dot{I}_n \cdot \dot{I}_{nx}) \cdot U_M \quad (4.2.3.)$$

Burada

\dot{I}_n - material sərfinin normalarının dəyişməsi göstəricisi

\dot{I}_{nx} – material qiymətləri

U_M – maya dəyəri strukturunda materialların xüsusi çəkisi

4) Əmək məhsuldarlığının və orta əmək haqqının artması hesabına:

$$M_{\text{ƏM}} = (1 - \dot{I}_{\text{ƏH}} / \dot{I}_{\text{ƏM}}) \cdot U_{\text{ƏHX}} \quad (4.2.4)$$

Burada

$M_{\text{ƏM}}$ – əmək məhsuldarlığının artması hesabına maya dəyərin dəyişməsi

$\dot{I}_{\text{ƏH}}$ – əmək haqqının göstəricisi

$\dot{I}_{\text{ƏM}}$ – əmək məhsuldarlığının göstəricisi

$U_{\text{ƏHX}}$ – əmək haqqının məhsulun maya dəyərində xüsusi çəkisi düsturlarını tətbiq etmək olar.

Bu hesablamlar ilkin proqnoz məlumatların əsasında hesablanır. Ola bilər ki, istehsalatın proqnozlaşdırılmış məsrəfləri buraxılan məhsulun qiymətləri ödənildikdən sonra lazımi maliyyə vəsaiti yığılmasın. Bu o deməkdir ki, korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planında, ələlxüsus onun texniki-istehsalat bölməsində istehsalatın modernləşməsi üzrə tədbirlər nəzərdə tutulmalıdır, məsrəfləri azaldan yeni texnologiyalar tətbiq olunmalıdır. Belləklə, strateji maliyyə planı texniki – istehsalat və sərmayə planlarının tətbiqinə təkən verir. Onların bu istiqamətdə işlənilməsindən sonra, proqnoz məlumatların texniki-istehsalat planının məlumatları əsasında, yenidən strateji maliyyə planına qayıdırıq.

Belləklə, strateji maliyyə planında korporasiyanın maliyyə resurslarının həcmi, istehsalatın həcmi, onun texniki təkmilləşdirilməsi, qiymətlərin proqnozu, istehsalatın məsrəflərinin azaldılması planı və təsbit olunmuş vergi ayrılımları əsasında müəyyən olunur. Növbəti addım – korporasiyanın maliyyə resurslarına tələbatdır.

Strateji maliyyə planında maliyyə resurslarına tələbatı müəyyən edən mühüm bölmə korporasiyanın döviyyə vəsaitlərinin artımının planlaşdırılması bölməsidir. Korporasiyanın döviyyə vəsaitlərinin həcmi elə olmalıdır ki, fasiləsiz istehsal prosesini və maliyyə sabitliyini təmin edə bilsin.

Bu vəsaitlərin həcmi artıq olmamalıdır, çünki bu halda artıq pullar işləmir.

O korporasiyalarda ki, hansılarda ki planlaşdırılan dövrdə heç bir dəyişiklik olmayacaq və ilkin dövrdə (başlanğıcda) döviyyə vəsaiti kifayət qədər olub, döviyyə vəsaitlərinin planlaşdırılmasını sadə üsulla etmək olar, yəni istehsalın artımı nisbəti ilə etmək olar.

Korporasiyanın maliyyə resurslarına tələbatını müəyyənləşdirən başqa önəmli parametrlər - sərmayələrdir. Onların həcmi daxili korporativ texnoloji-istehsalat planlaşdırması əsasında müəyyən olunur. Bu plandan istehsalatda modernləşdirilmənin və təmirin, yeni avadanlığın alınmasının, əsaslı tikintinin labüdlüyü irəli gəlir.

Strateji maliyyə planlaşdırılmasında, korporasiyanın maliyyə resurslarını formalaşdırın bir sıra əmsal və nisbətlərdən istifadə etmək lazımdır. Belə ki, ən çox tətbiq olunan əmsal və nisbətlər aşağıdakılardır:

- məhsulun indiki qiymətlərində istehsalatın bütün məsrəflərini tamamilə ödəyən gəlirlilik əmsali, yəni istehsalatın və satışların minimal həcmi. Bu, korporasiyanın yaşayışının ən aşağı həddidir;

- maliyyə yetərliyi əmsali, yəni istehsalat və satışların həcmi məhsulun indiki qiymətlərində rentabelliği təmin edir və lazımi maliyyə resurslarını formalaşdırmağa imkan verir;

- perspektivli dövrdə xalis gəlir, yəni istehsalatın məsrəfləri ilə gəlirin arasındakı fərq. Bu halda həm gəlir, həm də istehsalatın məsrəfləri bank faizinə, ya qiymətli kağızların gəlirliliyinə diskontlanmalıdır;

- likvidlik əmsali – döviyyə kapitalının həcmiminin qısamüddətli öhdəliklərin həcminə nisbətidir. Bu əmsal onu göstərir ki, korporasiya öz döviyyə vəsaitlərinin hesabına götürdüyü öhdəlikləri ödəyə bilər. Bu əmsal, döviyyə vəsaitlərinin tez reallaşan elementlərinin nəzərə alınması ilə hesablanmaq məqsədəuyğundur;

- leverec əmsalları - müəssisənin öz kreditorları ilə hesablaşma qabiliyyətini göstərir. Adətən, belə əmsalların ikisi tətbiq olunur: öhdəliklərin tam aktivlərə nisbəti və gəlirin borcun faizlərinə olan nisbəti;

- döviyyə əmsalları, yəni döviyyə vəsaitlərinin döviyyə əmsali (bütövlükdə və onların ayrı-ayrı elementləri);

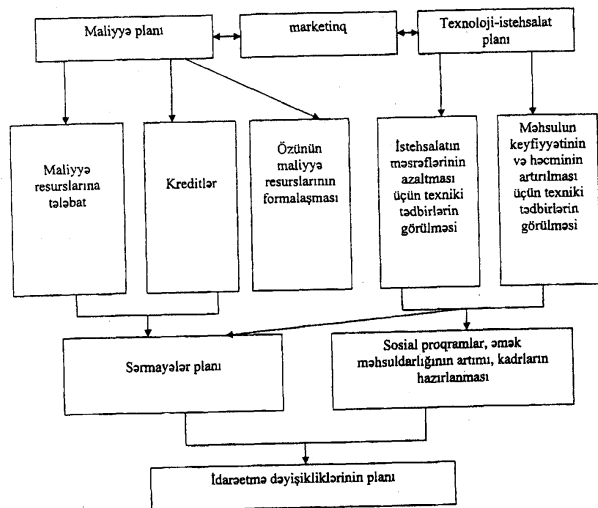
- satılan məhsula görə alınan ödənişin surətinin əmsali debitor borcunun gündəlik (günlərdə) satılan məhsula nisbəti kimi dəyərləndirilir;

- aktivlərin qaytarma əmsalı, yəni xalis gəlirin və verilən faizlərin atkiylərə nisbəti. Əgər aktivlərin tərkibinə borca alınmış vəsaitlər də daxildirsə, o vaxt faizlərin uçotu aparılmalıdır;

- mülkiyyətin gəlirliyi əmsalı - xalis gəlirin əmlakın qiymətinə nisbəti ilə hesablanır. Bu əmsal korporasiyanın işinin maliyyə effektivliyinin əsas göstəricisidir.

Strateji planın işlənməsinin ümumi məntiqi belədir və onun daxilində maliyyə planı öz yerini tapıb (bax. cədvəl 4. 2. 1)

Cədvəl 4. 2. 1.



Sözsüz ki, bu sxem ümumilikdə korporasiyanın strateji maliyyə planının məzmununu açıq, korporasiyanın və planın başqa hissələri ilə qarşılıqlı əlaqələrini göstərir. Strateji maliyyə planı bir çox vacib böl-

mələrdən ibarətdir. Bu, ilk əvvəl, malgöndərənlər və istehlakçılarla ödəniş münasibətlərinin strategiyasıdır.

4. 3. Korporativ-biznes proseslərinin effektivliyinin yüksəldilməsi yolları

Müasir islahatlar mərhələsinin aktual məsələsi mikroiqtsadi inkişafın konsepsiyasının işlənməsi və korporativ maliyyə idarəçiliyinin effektiv modellərinin tətbiqidir.

Bu məsələnin həllinin aktuallığı, müəssisələrin maliyyə vəziyyəti ağır olması ilə artır. Sovet dövründən miras qalan müəssisələrin yarısından çoxu ziyanla işləyir.

İrəli sürülən mövqelərin təhlili «korporasiyanın (müəssisənin) büdcəsi» termininin əsas izahı belə təsəvvür olunur:

1) «pul ifadəsində mədaxil və məxariclərin balanslaşdırılmış smetası»;

2) «şirkətin illik maliyyə planı»;

3) «müəssisənin idarəetməsi strategiyasının əsaslandığı informasiya. Belə informasiya büdcə təşkilatının cari fəaliyyətinin qiymət kriterisidir (ölçüsüdür)».

Ümumiyyətlə, fərqlərə baxmayaraq, bütün göstərilən təyinlər əhəmiyyətli vəzifənin bütüncü anlamının çərçivəsindədir. Aşağıda verilən büdcə təsnifatı isə xüsusilə vurğulanır: büdcələmə idarəetmənin ayrıca mexnizmidir (alətdir) və onun mənasını: büdcələr tərtibatının inteqrasiya olunmuş sistem kimi, qəbul olunan büdcələrin cari nəzarəti kimi, faktiki göstəricilərin büdcə göstəricilərindən fərqlənməsinin uçotu və bu fərqin səbəbinin araşdırılması kimi qəbul etmək lazımdır. Bu tərif büdcələmə anlayışına daha dəqiq cavab verir və korporativ idarəetmədə onun əhəmiyyətini göstərir.

Korporasiyanın büdcəsinin göstəriciləri idarəetmə qərarlarının qəbulunda, əsas istiqamət kimi qəbul edilir. Amma onu da qeyd etmək lazımdır ki, büdcə parametrləri korporasiyanın maliyyə strategiyası və menecmenti haqqında, yəni şirkətin real məqsədləri haqqında heç də birmənalı təsəvvür yaratmır.

Büdcənin dəqiq ifadəsi o qədər də vacib deyil, çünki çox vaxt onun təsnifatı sərbəstdir və «büdcələmə» anlayışı altında bəzi müəlliflər «dinamika ilə inkişaf edən dəyişilən biznes şəraitində müəssisə tərəfindən bölmələrin razılaşdırılmış idarəetməsi»ni başa düşürlər. Onun köməyi ilə məlumatların sistematik işlənilməsi əsasında gələcək hadisələrlə bağlı idarəetmə qərarları, hansılar ki, qəbul olunur. Lakin belə universal izahatı

təkcə bu hadisəyə şamil etmək lazım deyil, o hər bir sahənin idarəedilməsi üçün yararlıdır. Bütçələmə məsələlərinin abstraktlığı belə qeyri-müəyyənliyin nəticəsidir və bunlardan əsasları «müəssisənin işinin effektivliyinin qaldırılmasıdır», yəni:

- müəssisədə olan bütün hadisələrin məqsədli istiqamətləndirilməsi və koordinasiyası;

- risklərin aşkarlanması və onların səviyyəsinin aşağı salınması;

- dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, çevikliyi artırmaq.

Bütçə həqiqi göstəricilər əsasında tərtib olunur (planlaşdırılır, ya faktiki). Bu göstəricilər əsas maliyyə və sərmayə fəaliyyətinin vəziyyətini və meyllərini əks edir. Beləliklə, bütçələmə yuxarıda göstərilən fəaliyyət növlərinin koordinasiya aləti kimi çıxış edir. Buna baxmayaraq, bu prosesin dar funksional təyinatı var və buna müvafiq bütçə qarşısında qoyulan məsələlərə uyğun spesifikasiyası var.

Yuxarıda qeyd olunanlar onu göstərir ki, bütçələmə, ilk növbədə, mikro səviyyədə aparılan maliyyə proqnozlaşdırılmasının ayrılmaz hissəsidir, əgər bütçəyə korporasiyanın maliyyə planı kimi baxılrsa, belə yanaşma məntiqlidir. . Bu mövqə, əhəmiyyətli dərəcədə bütçələmənin tarixçəsi ilə bağlıdır: 40-50-ci illərdə iri qərb şirkətlərində istehsalat-təsərrüfat fəaliyyətinin cari planlaşdırılması ilə məşğul olan maliyyə planlaşdırılması şöbələri yaradılırdı. Bu şirkətlərdə planlaşdırma prosesi mədaxil və məxaric maddələri üzrə smetaların tərtibatı ilə müşayiət olunurdu. Smetaların formalaşdırılması (indiki terminologiyada bütçələmə), burada zəncirvari sistemin (maliyyə proqnozlaşdırılması – planlaşdırma - bütçələmə) son bəndi kimi qəbul olunur.

Ötən əsrin 60-70-ci illərindən planlaşdırma təcrübəsində yeni meyllər əmələ gəlməyə başladı və bu meyllər təkcə daxili amillərin uçotu ilə kifayətlənmir, bura şirkətin xaricinin də dəyişmə meylləri: iqtisadi, elmi-texniki və ictimai-siyasi sahələrə aid meyllər (təndensiyalar) qatılır. Nəticədə, «ortamüddətli», «uzunmüddətli» və «sürüşən» planlaşdırmalar kimi məfhumlar və onlara müvafiq planlar, proqramlar və layihələr ortaya çıxdı. Planlaşdırma və bütçələmənin bir-birinə bağlılığına baxmayaraq, bu proseslərin hər birinin özünəməxsus spesifikasiyası var.

Bütçələmə aşağıdakılardan ibarətdir:

- birincisi, bütçələmə kompleks halda olur və nisbətən sərbəst olur;

- ikincisi, təkcə planlaşdırma sahəsi ilə məhdudlaşmır;

- üçüncüsü, iri müəssisələrin qısa, orta və uzunmüddətli planlarından fərqli olaraq, bütçələr şirkətin rəhbərliyi tərəfindən qısa müddətə təsdiqlənir, yəni əvvəlcədən operativ idarəetmənin aləti kimi hazırlanır və

gələcək bütçə dövründə menecmentin taktikasını əks etdirir. Buna görə bütçələməni hansısa bir tərəfdən xarakterizə etmək çətindir.

Ümumi görünüşdə, bütçələməni maliyyə menecmentinin müasir aləti kimi müəyyən etmək olar. O, müəssisələrin maliyyə resurslarının planlaşdırılması və operativ idarəetməsi funksiyalarını həyata keçirir. Bütçələmə menecmentə, onun üsullarına, məqsədlərinə və maliyyə qərarlərinin qəbulu texnologiyasına xas olan xüsusi tələbatlara əsaslanır. Bundan başqa, o, bütçə prosesinin bütün mərhələlərində mikro səviyyədə maliyyə proseslərinin koordinasiyasını həyata keçirir.

Funksional rol baxımından, bütçələməni korporativ maliyyənin və korporasiyanın maliyyə siyasətinin üsulu kimi təqdim etmək olar. Təşkilati tərəfdən bütçələməni, şirkətin rəhbərliyi tərəfindən icmal bütçənin hazırlanması, qəbul edilməsi və bütçənin icrasına operativ nəzarətin təşkilatı kimi təəvvür etmək olar.

Tədqiqatlar göstərir ki, bütçələmə çox mürəkkəb işdir və onun tərtibi zamanı çoxlu sayda menecerlər tələb olunur, daha çoxu isə onun icrası zamanı tələb olunur. Bütöv heyətini bu işdə iştirak etməsi bütçələmənin effektivliyini həlledici amildir.

Şaquli inteqrasiya olunmuş korporativ struktur və maliyyə-sənaye qrupları üçün təşkilati tərəf çox böyük əhəmiyyət kəsb edir: bütçələmənin təbiiqə daha dəqiq hazırlıq işlərini tələb edir.

Bir tərəfdən, belə strukturlarda bütçələmə işləri «övlad» müəssisələrinin və onların filiallarının maliyyə resurslarını birləşdirməyə, müstəqil müəssisələrin əlavə vasitələrini cəlb etməyə (o cümlədən maliyyə, kredit, sığorta, sərmayədar və başqa şirkətlərin) imkan verir və bunun əsasında hər daxil olan müəssisənin maliyyə sabitliyini qoruyur.

O biri tərəfdən, adətən, belə çoxfunksional strukturlarda bütçələmə işləri baş şirkətin məsuliyyətini artırır, çünki o, maliyyə axınlarının və əsas buraxılan məhsulun həcmələrini müəyyənləşdirir. Effektiv fəaliyyət, bir istehsalat prosesinə cəlb olunmuş və birgə maliyyə və istehsalat maraqları olan müəssisələrdən dəqiq koordinasiya tələb edir.

Bütçələmə işlərinin birinci və sonuncu məqsədləri birləşmiş maliyyə resurslarının maksimal dərəcədə effektiv istifadəsi üçün, onların xərclənməsi də ümumi iqtisadi effektivliyi nəzərə almalıdır və eyni zamanda iştirak edən bütün tərəflərin maraqlarına cavab verməlidir.

İdarəetmənin bütçə üsullarının yüksək potensialı bağlıdır:

- birincisi, maliyyə parametrlərinin hesablanması və təhlili əsasında götürülən bütçələmə, biznesin ayrı-ayrı növlərinin və məhsullarının maliyyə

vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verir və bununla şirkətin sabitliyini təmin edir;

- ikincisi, büdcələmə şirkəti «şəffaf» edir və sərmayədarlar üçün cəlbedici edir;

- üçüncüsü, işləməyən və qeyri-effektli olan aktivləri aşkarlayıb, onların strukturlarını optimallaşdırıb işə cəlb edir;

- dördüncüsü, şirkətin əsas maliyyə alətlərinin aşağıdakı effektiv qarşılıqlı hərəkətləri təmin olunur:

Gəlir – vergilər – əmək haqqı – kreditlər – dividendlər.

Büdcə çox vacib sənəddir: əgər ilin əvvəlində o korporasiyanın maliyyə planıdırsa, il ərzində o, operativ idarəetmənin alətidir, ilin sonunda isə – nəzarət alətidir, çünki onun vəsiti ilə müəssisənin cari büdcə dövründə maliyyə siyasətinin effektivliyi müəyyən olunur və şirkətin gələcəkdə təkmilləşməsi üçün tədbirlər planı hazırlanır. Qeyd etdiyimiz, kimi büdcənin funksional əhəmiyyətinə müxtəlif tərəflərdən baxmaq olar:

İqtisadi proqnoz kimi. Müəssisənin rəhbərliyi iqtisadi-istehsalat və maliyyə sahələrində büdcə şəklində konkret istiqamətləri gələcək dövrə təsdiqləyir və bu halda bütün maraqlı tərəflərin maraqları nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin fəaliyyəti planlaşdırılanda bilmək lazımdır ki, qarşıda qoyulan məsələlərin həlli üçün hansı iqtisadi resurslar tələb olunur və hansı mənbələrdən onlar cəlb olunacaq. Müəssisənin özünün vəsaitləri az olarsa, xarici maliyyələşdirmənin problemini həll etmək lazımdır, yəni kapitalın cəlb edilməsi planı qabaqcadan tərtib olunmalıdır (kreditlərin götürülməsi, səhmdar kapitalın artırılması və s.).

Nəzarət üçün əsas. Büdcədə nəzərdə tutulmuş planların reallaşması prosesində müəssisənin fəaliyyətini faktiki nəticələrini təhlil etmək lazımdır. Əsas diqqət, plan göstəricilərindən fərqlənən göstəricilərə yönəlir və bu fərqlərin səbəbləri araşdırılır. Büdcə nəzarəti plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməməsinin səbəblərini araşdırır və onların reallığının səviyyəsini qiymətləndirir.

Rəhbərlik obyektiv informasiyanın alınmasında maraqlıdır, çünki, bu onlara vəziyyətin düzəldilməsinə imkan yaradır və büdcədə nəzərdə tutulan planların yerinə yetirilməsini təmin edir.

Koordinasiya vəsaitləri. Ayrı-ayrı tədbirlərin zaman və funksional koordinasiyasını təmin edir.

Qəbul edilmiş maliyyə qərarlarının korrektəsi üçün əsas. İşin icrasına başlamamış qərarlar qəbul olunur. Lakin büdcənin icrası zamanı, bir qayda olaraq, qəbul edilmiş qərarların dəyişilməsinə ehtiyac olur, yaxud əlavə qərarlar qəbul olunur.

Səlahiyyətlərin ötürülməsi vəsiti.

Müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən «övlad» müəssisələrin, filialların və başqa struktur bölmələrin büdcələrinin təsdiq edilməsi o deməkdir ki, faktiki olaraq operativ qərarları həmin müəssisələr qəbul etməlidirlər. Büdcələmənin potensialı kifayət qədərdir ki, qarşılıqlı bağlı problemlər həll olunsun.

1. Büdcə icrası dövründə planlaşdırılmış tədbirlərin görülməsi ilə bağlı maliyyə təminatı:

- mövcud olan istehsalat və sosial infrastrukturun təkmilləşdirilməsi: işləyən və tikilən obyektlərin texniki modernləşdirilməsi və rekonstruksiya; «övlad» müəssisələrin profilinin, yaxud texnologiyanın dəyişdirilməsi;

- yeni müəssisələrin alınması daxil olmaqla istehsalat fəaliyyətinin çeşidləndirilməsi;

- fundamental tədqiqatların keçirilməsi;

- məhsulun rəqabətə davamlılığını artırmaq üçün konkret tədbirlərin yerinə yetirilməsi;

- buraxılan məhsulun çeşidinin yenilənməsi;

2. Lazım olan gəlir səviyyəsini təmin etmək üçün müəssisələrin maliyyə mənbələrinin rəşional strukturunun formalaşdırılması:

- ən gəlirli əməliyyatların müəyyənləşdirilməsi – gəlir mənbələrinin, onlardan birinin, ya bir neçəsinin fəaliyyət növünün gücləndirilməsi;

- daxili ehtiyatların mənbələrinin uçotunun aparılması; istehsalatın məsrəflərinin, başqa təsərrüfat xərclərinin və itkilərin ixtisarı;

- satış həcmələrinin artırılması; transaksiya məsrəflərinin ixtisarı; nəhayət, qiymətlərin korrektəsi mümkünliyinə baxılması;

- vergi ödənişlərinin optimallaşması, bu neft və qaz müəssisələri üçün aktualdır (böyük vergi təzyiqi altında olduqları üçün);

- gəlirləri vergidən tam, ya qismən azad olan fəaliyyət növlərinin genişləndirilməsi;

- amortizasiya fondunun tam hesablanması, o cümlədən surətlənmiş amortizasiya mexanizminin istifadəsi ilə;

- məsrəfləri vergidən azad olan xərc normalarına riayət etmək;

- vergi qanunvericiliyi ilə nəzərdə tutulmuş vergi kreditinin alınması hüququndan istifadə; başqa vergi güzəştlərinin alınması;

- borca alınan kapitalın ümumi tələbatının müəyyənləşdirilməsi və onu cəlb etmək üçün əsas mənbələr (bank və büdcə kreditlərinin istifadəsi; daxili maliyyə bazarına korporasiyanın borc öhdəliklərinin buraxılması; xarici və daxili sərmayədarların vəsaitlərinin cəlb olunmasının müxtəlif formalarından istifadəsi);

- şəxsi və borca alınan kapitalın optimal nisbətini gözləməklə borca alınan vəsaitlərin həddü həcmindən təsdiqlənməsi.

3. Məhdudlaşdırılmış maliyyə vəsaitlərinin struktur bölmələrin, «qız» müəssisələrin, filialların və həmçinin, fəaliyyət növlərinin və xüsusi maliyyə fondlarının arasında effektiv paylanması:

- cari istehsalat-maliyyə fəaliyyətini təmin edən fondların və sərmayə təyinatlı proqramların və layihələrin reallaşmasını təmin edən fondların arasında resursların paylanması. Bunlar şirkətlərin strateji məqsədlərinə uyğun olaraq, aparılır və xarici sərmayələrin effektiv formalarını müəyyən-ləşdirir: müəssisələrin alınması, yaxud onların səhmlərinin alınması;

- şirkəti və onun struktur bölmələrinin normal fəaliyyətini təmin edən məqsədli fondların formalaşdırılması: əsas vəsaitlər fondu; dövrüyyə vəsaitlərinin fondu; ehtiyat və sığorta fondları; amortizasiya fondu; təmir fondu; istehsalat, elm və texnika fondları; müəssisənin sosial inkişafı və həyatı mükəffəfləndirmə fondları və s. Bu problemin həllində ən mühüm məsələ dövrüyyə kapitalının lazımı həcmünün formalaşdırılmasıdır, çünki, məhz bu məsələ maliyyə nəticələrinə birbaşa təsir edir: dövrüyyə vəsaitləri çatışmayanda, yaxud onlardan istifadə səmərəsiz olarsa, şirkətin maliyyə vəziyyəti pisləşir, tədiyyə qabiliyyəti zəifləyir və son nəticədə, müflisliyə gətirib çıxarır.

4. Xarici amillərin (istər mənfə, ya məsəbat) dəyişməsinə çevik reaksiya: səmərəli qurulan büdcələmə sistemi büdcələrin icrasına daimi nəzarət edir, faktiki göstəricilərin plan göstəricilərindən fərqlərini aşkarlayır və bu fərqlərin aradan götürülməsi üçün tədbirləri görür;

5. Firmanın fəaliyyətinin müxtəlif növ istiqamətlərinə məsul olan idarəetmə strukturlarının fəaliyyətinin koordinasiyası və effektiv inteqrasiyası.

6. İri firmanın cari maliyyə tarazlaşmasının sabitliyinin saxlanması. Büdcənin icrası prosesində müəssisənin cari likvidliyinin məqbul səviyyədə saxlanılmasına, ödəniş və kreditə qabiliyyətlərinə xüsusi diqqət yetirilir. Bu halda büdcə maliyyə sabitliyinin aləti kimi çıxış edir və müəyyən tədbirlər sistemini həyata keçirir.

Bu tədbirlər, bir tərəfdən müəssisənin cari xarici və daxili maliyyə öhdəliklərinin azaltmasını, digər tərəfdən isə bu öhdəlikləri təmin edən pul aktivlərinin artmasını təmin edir. Müəssisənin xarici və daxili maliyyə öhdəliklərinin azaltması aşağıda göstərilən tədbirlərin hesabına əldə edilir: daimi məsrəflərin məbləğinin azaldılması (idarəetmə heyətinin ixtisarı, cari təmirin məsrəflərinin ixtisarı və s.); dəyişən məsrəflərin ixtisarı; ticarət əməliyyatlarına görə kreditör borcunun vaxtının uzadılması (alınan

kommersiya kreditinin); qısamüddətli bank kreditlərinin uzadılması; dividend siyasətinə yenidən baxılması, o cümlədən hesablanmış dividendlərin verilməsinin, paya düşən faizlərin və s. xərclərin təxirə salınması hesabına.

Büdcələmə sisteminin böyük imkanlarına baxmayaraq, büdcə qəbul olunandan sonra onların reallaşması avtomatik olmur. Korporativ maliyyənin büdcə üsulu ilə idarəedilməsinin effektivliyi müəyyən edən əsas amil və şərtlər bunlardır:

1. Büdcələmə sisteminin effektiv işləməsinin əsas şərti şirkətin istehsalat-iqtisadi inkişafının planlarının obyektivliyidir. Burada iki bərabər istiqamət əhəmiyyətlidir:

- birincisi, şirkətin büdcəsini formalaşdıran qısamüddətli planların düzgünlüyü;

- ikincisi, qısamüddətli planların (taktiki tədbirlərin) strateji planlarla bir-birinə bağlılığı.

Firmanın strateji planının bir hissəsi olan maliyyə planını, kompleks planlı-proqnozlu tənzimləmə sxemi çərçivəsində işləmək təklif olunur.

2. İcmal maliyyə planının və onun əsasında tərtib olunmuş şirkətin büdcəsinin istehsalat planları ilə razılaşdırılması: satışlar; pul və maliyyə axınları, gəlirlərin həcmi və s. Bu planın işlənilməsi çoxsaylı şaquli və üfqi razılaşmaları tələb edir. Bundan başqa, müasir şəraitdə zəhmət tələb edən, böyük miqdarda hesablamaları texniki təminatlı (komputer və proqramlar) həyata keçirmək mümkün deyil.

3. Yuxarıda qeyd etdiyimiz şərtlərin əhəmiyyətini azaltmadan demək lazımdır ki, obyektiv və həqiqi planlaşdırma effektiv büdcə prosesini həyata keçirmək üçün zəmin yaradır. Bir çox tədqiqatçılar büdcələmə sxemlərinin təhlilində əsas diqqəti büdcələmə göstəricilərinin hesablanması üsullarına, icmal büdcəsində onların qarşılıqlı əlaqələrinə, yəni planlı büdcənin tərtibi proseduruna yönəldirlər. Burada nəzarətə büdcələmə sisteminin ayrılmaz hissəsi kimi baxmaq lazımdır. Amma səhəbat ümumi nəzarətdən getmir, onun konkret məsələlərin həllinə yönəlməsi vacibdir. Başqa sözlə, gəlirlərin formalaşdırılmasına və vəsaitlərin xərclənməsinə hansısa müəyyən dövrə aid nəzarət planı hazırlanmalıdır. Məhz elə bu istiqamətin düşünülməməsi büdcələmənin aşağı effektivliyinin səbəbidir.

Tədqiqatlar göstərir ki, korporativ maliyyə idarəetməsinin büdcə üsulunun tətbiqi çox vaxt plan və faktiki göstəricilərin müqayisəsinin formal proseduruna çevrilir. İri müəssisələrdə büdcə hər aya hesablanır və xərclərin hər maddəsi üzrə həddülar qoyulur, onları aşdıqda ya maliyyələşmə kəsilir, yaxud rəhbərliyin xüsusi icazəsindən sonra açılır.

Beləliklə, cari nəzarətin əhəmiyyəti ondadır ki, istehsalat və maliyyə planları dəqiq hazırlansalar da, real həyatda hadisələr başqa məcraya gedir. Bunun əsas səbəbi – xarici amillərin axıra qədər hesablanmasının mümkün olmamasıdır, çünki ümumi iqtisadi konyukturanı və müəssisənin tərəfdaşlarının hərəkətlərini qabaqcadan hesablamaq mümkün deyil. İxracaya yönəlmiş müəssisələr üçün xarici mühitin proqnozlaşdırılmasının mümkün olmaması daha da güclənir. Buna görə, büdcə göstəricilərinin korrektəsi, resursların mobilizasiya üsullarına, maliyyə alətlərinə və büdcəyə prosesinin hər mərhələsində yenidən operativ baxılması labüddür.

Beləliklə, səmərəli təşkil olunmuş büdcələmə sistemi idarəetmənin əsas istiqamətlərini qabaqcadan müəyyən etməyə imkan verir.

V. İRİ KORPORASIYALARIN ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏŞƏKKÜLÜ

5. 1. Korporativ idarəetmə səhvləri, müflisləşmə, iflas və sanasiya

«Qabaqcıl korporasiyaların top-menecerlərinin səhvləri» əsərində Sidni Finkelşteyn göstərir ki, «... ciddi korporativ səhvlərin yaranmasını dörd növə bölmək olar: 1) yeni layihələrin təşkili mərhələsində; 2) biznes-mühitin dəyişməsinə və yeniləşməsinə şirkətlər tərəfindən reaksiya vermə zərurəti yarandıqda; 3) qovuşma və udulma prosesinin idarə edilməsində; 4) rəqabət təzyiqi gücləndikdə» (177, s. 29-30).

Bu səhvlərin nəticəsi isə müəssisələrin müflisləşməsi və iflasıdır. Antiböhranlı idarəetmə özündə yaxınlaşan böhranlı vəziyyətin qarşısının alınması, müflisləşmiş müəssisənin iflası, sanasiyası və restrukturizasiyası şəraitində maraqlı tərəflər sayılan borclunun, kreditorların, mülkiyyətçilərin, əmək kollektivinin və dövlətin qarşılıqlı münasibətlərini əks etdirir.

İşgüzar təşkilatın öz borc öhdəliklərini vaxtılı-vaxtında ödəmə bilməməsinə onun müflisləşməsi deyilir. Müflis olan işgüzar təşkilatın mütləq ödəmə qabiliyyətinin olmamasının məhkəmə tərəfindən təsdiq edilməsi isə onun iflasa uğraması kimi başa düşülməlidir.

Müflisləşmə obyektiv iqtisadi münasibətlərin əsas atributudur. Onun vasitəsilə bazar iqtisadiyyatının subyektləri kimi çıxış edən ayrı-ayrı investor və borclu arasındakı münasibətlər tənzimlənməklə növbəti iqtisadi yük-səliş üçün zəmin yaranır.

Müflisləşmə aşağıdakı müsbət məsələləri həll edir:

1. Müflisləşmə istehlakçılara az və tamamilə lazım olmayan məhsul və xidmət təklif edən istehsalçıları sıradan çıxarır, yaxud da fəaliyyətlərini diversifikasiya etməyə məcbur edir.

2. Müflisləşmə struktur dəyişikliyinə zəmin yaradır. Belə ki, azad olunan istehsal amilləri bir sahədən digər sahəyə keçirlər. Kapital axını təbii şəkildə baş verdiyindən onun səmərəsi də yüksək olur.

3. Müflisləşmə əmək resurslarının çevik hərəkət etməsinə tökan verməklə kadrların yenidən hazırlanmasına-mütərəqqi peşə və ixtisaslara yiyələnməsinə şərait yaradır. Hər bir işçi bilməlidir ki, o yüksək ixtisaslı mütəxəssis olmasa, yeni və daha gəlirli iş yeri tapa bilməyəcəkdir.

4. Müflisləşmə qorxusu biznesmenləri və investorları daha çox sahibkar davranış tipinə gətirib çıxarmaya sövq edir. Onlardan daha

çox qeyri-standart yenilikçi qərarlar qəbul etməyi, yeni istehsal və kommersiya ideyaları axtarmağı, bazar konyukturasını düzgün qiymətləndirməyi, risk etməyi, daha çox daxili və xarici informasiyanı təhlil etməyi tələb edir. Qeyri-müyyən şəraitdən və maliyyə qıtlığından çıxmaq üçün onlar artım davranış tipinə keçərək əsas məqsəd kimi mənfəəti deyil, mənfəət potensialını optimallaşdırırlar.

5. Müflisləşmə səmərəli marketinq siyasətinin yeridilməsinə, alıcıların tələbatlarının və ahılıq qabiliyyətinin daha da dərindən öyrənilməsinə şərait yaradır.

6. Müflisləşmə qorxusu mütərəqqi texnologiyaların, ucuz bazarlardan xammal və materialların, digər resursların istehsalə cəlb edilməsinə, geniş şəkildə xarici iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmağa, makro səviyyədə baş verən siyasi proseslərin, iqtisadi proporsiyaların və indikatorların (inflasiya, xarici borc, daxili maddi məhsul, milli gəlir, büdcə gəliri və s.) ayrı-ayrı firmalar tərəfindən öyrənilməsinə zəmin yaradır.

7. Müflisləşmə həm də azad təsərrüfat subyektləri arasında gedən rəqabət mübarizəsini gücləndirir. Qeyd etmək lazımdır ki, məhsulun rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün hər bir təsərrüfat subyekti müqayisəli üstünlüyə malik olmalıdır. Buna görə o, alış-satış bazarları uğrunda rəqabətin qiymət və qeyri-qiymət formalarından başqa, həmçinin francayzinq və lisenziya formalarından da geniş istifadə edir.

Qeyd edilən məsələləri həll etməklə yanaşı müflisləşmənin zərərli tərəfləri də vardır. Belə ki, artıq formalaşmış təşkilatın iflası işsizlər ordusunu artırmaqla iqtisadiyyatda “domino effekti” verir. Zəncirvari şəkildə kreditor və səhmdarların vəsait itkisinə, iflası uğramış təşkilatla daima kommersiya və kooperasiya əlaqələrində olan müəssisələrin maliyyə çətinliklərinə və əgər bu əlaqələrin xüsusi çəkisi yüksəkdirsə, onda hətta onların da müflisləşməsinə səbəb olur.

Antiböhranlı idarəetmə obyektiv və subyektiv xarakterli səbəblərdən yaranmış böhranlı vəziyyətdən müəssisənin çıxması prosesini nəzərdə tutur. O, dövlət orqanları tərəfindən təmin olunan bir sıra məntiqi, səbəb-nəticə, təşkilati və metodiki vasitələri birləşdirir. Buraya antiböhranlı idarəetmə iştirakçıları, məqsəd və prinsiplər, müəssisənin vəziyyətinin diaqnostikası, iflasın qarşısının alınması, sənasiya, restrukturizasiya, təşkilati quruluş, istifadə olunan prosedurlar, metodiki və hüquqi təminat, kadrların hazırlanması və sosial müdafiə daxildir. Dövlətin antiböhranlı idarəetmə siyasəti bir sıra istiqamətləri birləşdirir:

- mülikiyyət formasından asılı olmayaraq müflisləşmiş müəssisənin sənasiyası mexanizminin təkmilləşdirilməsi;

- müəssisələrin restrukturizasiyası və reinjirininq sisteminin yaradılması;

- dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi və müqavilə üzrə idarəetməyə verilməsi;

- işgüzar aktivliyin yüksəlişinə imkan verən sahələrin aşkar edilməsi və inkişafı;

- resurs təminatının proqnozlaşdırılmasının əsaslandırılması;

- antiböhranlı idarəetmənin kadr təminatının təkmilləşdirilməsi;

- görülən işlərin qiymətləndirilməsinin kəmiyyət və keyfiyyət meyarlarının müəyyənəşdirilməsi.

İqtisadi proseslərin antiböhranlı idarə edilməsi, birinci növbədə böhranlı iş rejiminin qarşısının alınması, ikinci növbədə isə bu cür iş rejimində fəaliyyətin təşkili üzrə tədbirlərin hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Fikrimizcə, antiböhranlı idarəetmə baxımından dövlət əmlakının idarə edilməsi üzrə komitə aşağıdakı vəzifələri yerinə yetirməlidir:

- müflisləşmiş təsərrüfat subyektlərinin maliyyə sağlamlaşdırılması və restrukturizasiyası üzrə tədbirlərin hazırlanması və reallaşdırılması;

- təsərrüfat subyektlərinin iflası zamanı dövlətin maraqlarının müdafiəsinin həyata keçirilməsi;

- tədiyyə qabiliyyətini itirən müəssisələrin iflas prosedurasının təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələrin hazırlanması;

- özəlləşdirilmiş, özəlləşdirməyə hazırlanan və dövlət mülikiyyətində qalan müəssisələrin maliyyə-iqtisadi vəziyyətinin monitorinqi və öhdəliklərin müəyyən olunmuş qayda üzrə yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Maliyyə vəziyyətinin diaqnostikası maliyyə vəziyyətinin təhlilini, bazar şəraitinin inkişaf proqnozunu, böhranlı şəraitin dərinləşməsinə imkan yaradan səbəblərin və əsas amillərin vaxtında üzə çıxarılmasını və erkən əlamətlər əsasında yaxınlaşan böhranlı vəziyyətin müəyyən olunmasını əhatə edir. Müəssisənin maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən əsas meyarlar kimi tədiyyə qabiliyyəti, likvidlik və firmanın qiyməti çıxış edir.

Müasir şəraitdə hər bir işgüzar təşkilat daima mürəkkəb mühitlə qarşıdıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir. Xarici mühit heç vaxt sabit olmur. Bu da onun daima inkişafda olmasından, mürəkkəbliyindən, qeyri-müəyyənliyindən və xarici mühit amillərinin bir-birilə qarşılıqlı təsirdə olmasından yaranır. Şəraitdən asılı olaraq xarici mühitin birbaşa və dolaylı təsirinə hər bir amili və ya onların kombinasiyası müəssisənin müflisləşməsinin əsasını qoya bilər. Müəssisənin fəaliyyətinə güclü təsir

göstərən xarici amillərə istehlakçının tələbatlarının ölçüsü və strukturu, əhalinin alıcılıq qabiliyyəti - siyasi sabitlik və daxili siyasətin məqsəd-yönlüü, məhsul istehsalı prosesinin və onun rəqabət qabiliyyətinin tərkibini müəyyən edən elm və texnikanın inkişafı, bənəlxalq rəqabət, bu və ya digər əmtəələrin alınmasına müsbət və ya mənfəət təsir göstərən vərdişlərin və ehtiyacların yaranmasına şərait yaradan əhalinin mədəni və təhsil səviyyəsi daxildir.

Müəssisənin müflisləşməsinin xarici səbəblərinin təsirini azaltmaq üçün isə onun gözlənilməyən dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyası reaktiv deyil, aktiv və ya planlı şəkildə olmalıdır.

Xarici səbəblərin mənfəət təsirini yumşaltmaq üçün işgüzar təşkilatda xüsusi keyfiyyətlər olmalıdır:

- ölkədə və ondan kənarada makroiqtisadi vəziyyəti təhlil etmə bacarığı;
- potensial alıcıların aktual ehtiyac və tələbatlarını vaxtında üzə çıxartma bacarığı;
- müəyyən olunmuş ehtiyac və tələbatların səmərəli ödənilməsi üçün əmtəə və xidmət bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı;
- istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı;
- xammal, satış və digər bazarlarda strateji təsir qruplarının yaranması və həm özlərinin, həm də rəqiblərin strateji təsir qruplarının fəaliyyətinin təhlili bacarığı;
- rəqabətli ideyaların loqistikada, istehsalda, satış bazarlarında, satışdan sonrakı servis xidmətində reallaşdırma bacarığı.

İşgüzar təşkilatların yaradılması və fəaliyyət göstərməsi insan zəkasının məhsulu olduğuna görə təşkilatın daxili mühitinin formalaşmasında menecment və rəhbərlik üslubu müstəsna rola malikdir, daxili mühitin təşkili, istehsal prosesinin gedişatı sahibkarın bacarığının uğurudur. Müəssisənin böhranlı vəziyyətini gücləndirən daxili amillər sırasına aşağıdakılar daxildir:

- bazarda işin qeyri-qənaətbəxş təşkil olunması, əmtəənin bazarda mövcud olan digər əmtəələrlə uğurla rəqabət apara bilməməsi və əmtəə çeşidinin vaxtılı-vaxtında yeniləşdirə bilməməklə əlaqədar müəssisədə itkilərin yaranması;
- əmtəə istehsalı və satışı xərclərinin şiddətli şəkildə artması;
- özündə heyətin peşəkar səviyyəsini, istehsalın texniki səviyyəsinə, təşkilatdakı psixoloji mühiti, davranış normalarını və korporativçiliyə xas olan adət və ənənələri birləşdirən mədəniyyət səviyyəsinin itirilməsi;
- təşkilat heyətinin əmək motivlərinin aşağı düşməsi.

Yeni yaranmış müəssisələrin müflisləşməsi daha çox daxili amillərdən asılı olar. Bu da sahibkarlıq bacarığının zəif olmasını göstərir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, kiçik müəssisələrin müflisləşməsi səbəbinin 90 faizi menecerlərin təcrübəsizliyi və gözlənilməyən dəyişikliklərə onların idarəetmə reaksiyasının gecikməsi olur.

Əgər böhran daxili səbəblərdən irəli gəlsə, onda rəhbər kimi kənar-dan menecer dəvət etmək zəruridir. Əksinə, xarici səbəblərdən yaranırsa, onda müəssisədə işləyən qabiliyyətli meneceri ali rəhbər vəzifəsinə təyin etmək məqsəduyğundur. Bu zaman rəhbərlikdə varisliyi saxlamaq üçün əvvəlki orta vəziyyətdə işləyən xətti və funksional rəhbərlərin müəyyən hissəsini saxlamaq lazımdır.

Müəssisənin müflisləşməsinə erkən əlamətləri sırasına:

- mənfəətliliyin azalması;
- balansın strukturunun birdən-birə dəyişməsi;
- hesablarda pul vəsaitlərinin tez bir zamanda dəyişməsi;
- debitor borclarının artması;
- kreditör borclarının artması;
- debitor borclarının köhnəlməsi;
- satış həcmimin aşağı düşməsi;
- təşkilatda münaqişələrin yaranması;
- müəssisə rəhbərliyinin və auditorların tez-tez dəyişməsi;
- maddi ehtiyatların şiddətli şəkildə artması və azalması;
- müəssisənin tərəfindən məhsula qeyri real (yüksək və ya aşağı)

qiymətlərin müəyyənləşdirilməsi daxildir.

Müəssisənin müflisləşməsinin birinci mərhələsində müəssisənin qiyməti nəzərə çarpacaq şəkildə aşağı düşür, ikinci mərhələdə nağd vəsaitin çatışmaması üzrə çətinliklər yaranır, üçüncü mərhələdə isə böhranlı vəziyyətdən çıxmaq üçün müəssisənin sanasiyasının biznes-planı hazırlanır.

Firmanın qiyməti mənfəətin kapitalaşması ilə müəyyən olunur.

$$V = \frac{P}{K}$$

burada P-balans mənfəətini, K- firma öhdəliklərinin orta dəyəri (borc və səhmdar kapitalına görə ödənilən faiz və dividənlərin orta faizi),

V-firmanın qiymətini göstərir.

Firmanın qiymətinin aşağı düşməsi onun mənfəətinin aşağı düşməsi və ya öhdəliklərinin orta dəyərinin artacağını göstərir ki, bu

da yaxın gələcəkdə müəssisənin işində çətinliklər yarada bilər. Müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsinin qarşısını almaq üçün bank nəzarəti olmalı və qiymətli kağızlar bazarındakı vəziyyət daim öyrənilməlidir.

Müəssisənin maliyyə, kommersiya və istehsal vəziyyətinin təhlili əsasında müflisləşmə haqqında nəticə çıxarmaq olar. Dəqiq qiymətləndirmə üçün isə E. Altmanın (ABŞ) adı ilə bağlı olan düsturdan istifadə olunur. Bu düstur iflasa uğramış müəssisələrin məlumatlarının təhlili nəticəsində alınmışdır. Düsturda müflisləşməni qabaqcadan bildirən beş dəyişən əmsaldən istifadə olunur:

$$Z = 1, 2 X_1 + 11, 4 X_2 + 3, 3 X_3 + 0, 6 X_4 + 0, 999 X_5$$

Burada,

Z - müflisləşmədən uzaqlaşma səviyyəsi və ya müəssisənin etibarlılığı;

X_1 = (cari aktivlər - qısa müddətli öhdəliklər) / (aktivlər)

X_2 = (xalis mənfəət) / (aktivlər)

X_3 = (balans mənfəəti) / (aktivlər)

X_4 = (səhmdar kapitalın bazar qiyməti) / (borc kapitalı)

X_5 = (satışın həcmi) / (aktivlər) -dir.

Əgər $Z < 1$, 81 -dirsə, onda müəssisə 95% ehtimalı ilə bir ildən sonra, 72% ehtimalı ilə iki ildən sonra, 48% ehtimalı ilə üç ildən sonra və 30% ehtimalı ilə isə dörd ildən sonra müflisləşəcəkdir.

$Z = 1$, 81-2, 99 olduqda müəssisənin etibarlılığı orta, $Z > 2$, 99 olduqda müəssisənin etibarlılığı yüksək, müflisləşmə ehtimalı isə çox aşağı qiymətləndirilir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, bu fikir sabit iqtisadiyyat şəraitinə uyğun gəlir.

Sanasiya (sağlamlaşdırma) elə tədbirlərdən ibarətdir ki, onun nəticəsində müflisləşmiş borclu müəssisə bütün öhdəlikləri yerinə yetirir.

Böhranlı vəziyyəti olan hər bir müəssisə üçün ayrıca sanasiya planı seçilməlidir. Sanasiya zamanı nəzərdə tutulan tədbirlər və qaydalar müdafiə və hücum strategiyasına cəmləşmişdir.

Müdafiə strategiyası - xərclərin aşağı salınmasını, ayrı-ayrı istehsal və funksional bölmələrin bağlanmasını, heyətin ixtisara salınmasını, istehsalın və satışın ixtisara salınmasını özündə birləşdirir. Hücum strategiyası isə istehsal ehtiyatlarının üzə çıxarılmasını, aktiv marketinqi, yüksək qiymət siyasətini, istehsalın təkmilləşdirilməsinə çəkilən xərclərin artırılmasını, əsas kapitalın yeniləşməsinə, qabaqcıl texnologiyaların tətbiqini, habelə borclu müəssisənin sağlamlaşdırılmasına çevik menecment

sisteminin tətbiqini nəzərdə tutur. Sağlamlaşdırmaya dövlət köməyinin həcmi aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$K = X - (D + \dot{O})$$

Burada,

K - müəssisənin sağlamlaşdırılmasına lazım olan dövlət köməyinin həcmi;

X - sağlamlaşdırmanın ümumi xərcləri;

D - borclu müəssisənin sağlamlaşdırmaya istifadə etdiyi daxili ehtiyacların həcmi;

\dot{O} - müəssisənin sağlamlaşdırılmasında maraqlı olan digər hüquqi və fiziki şəxslərin köməyi.

Böhranlı müəssisənin yenidən qurulmasında, heyətin idarə edilməsi baxımından, ardıcıl olaraq aşağıdakı işlərin görülməsi zəruridir:

1) İdarəetmənin təşkilati quruluşunda iş yerlərinin deyil, idarəetmə səviyyələrinin ixtisar edilməsi;

2) İxtisar zamanı təşkilati quruluş elementlərinin qarşılıqlı asılılığının nəzərə alınması, yeni təşkilati quruluşun stabiləşməsi və heyətə psixoloji yardım tədbirlərinin görülməsi;

3) Heyətin ixtisara salınmasına aludə olmaq olmaz, çalışmaq lazımdır ki, müəssisənin kadr strukturu sağlamlaşdırma və restrukturizasiya planına uyğun olsun;

4) Müəssisənin kadr strukturunun mütəmadi olaraq qiymətləndirilməsi;

5) İdarəetmə fəaliyyətinə meylli olan və lider keyfiyyətlərini nümayiş etdirən müəssisə əməkdaşlarının üzə çıxarılması, himayə olunması və öyrədilməsinin məqsədəuyğun sayılması;

6) Böhranlı vəziyyətlərdə işləyə biləcək perspektivli rəhbər kadrların əvvəlcədən üzə çıxarılması;

7) Fərdi deyil, komandada işləməyə üstünlük verilməsi;

8) Müəssisədə qeyri-mərkəzləşdirilmiş struktur yaratmaqla bəzi idarəetmə səlahiyyətlərinin aşağı səviyyələrə ötürülməsi;

9) Müəssisənin kadr potensialının nüvəsinin saxlanılması;

10) Müəssisənin vacib saydığı sahələrə kadrların işə qəbulunu davam etdirməsi və onların ixtisaslarının artırılması üzrə işlərin görülməsi.

Böhranlı şəraitdə işgüzar təşkilatın menecment davranışında xüsusi üsullar qabardılmalıdır. Bütün əməkdaşlara aşılmalıdır ki, rəhbər şəraitə nəzarət edir. Ali menecerlər soyuqqanlı olmalı, panikaya düşməməli, səbirlil olmalı və səs-küy və reaksiya verməməlidirlər. Belə olmasa təbəqəlikdə olanlar özlərini itirə bilərlər. Xüsusi olaraq işlərin görülməsində

tələsmək olmaz, onda kollektiv fikirləşəcək ki, hər şey rəhbərin nəzarətindədir və işlər müəyyən olunmuş plan üzrə gedir.

5.2. İri işgüzar təşkilatların fəaliyyətinin restrukturizasiyası

Müasir dövrdə iqtisadiyyatın inkişafının ən kəskin problemlərindən biri işgüzar təşkilatların maliyyə-iqtisadi fəaliyyətinin sağlamlaşdırılması və onların investisiya fəallığının yüksəldilməsidir. Bu problemin həlli üçün dövlət tərəfindən yerinə yetirilə biləcək üç əsas istiqaməti qeyd etmək olar:

1. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi, yəni müəssisənin həm korporativ fəaliyyətinə, həm də müəssisə və birliklərin rəhbərlərinin iqtisadiyyata rəhbərlik üzrə davranışlarına aid olan kompleks vəzifələrin həlli;

2. İqtisadi və maliyyə vəzifələrinin həlli texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi (kənarlaşmış, öltü əsas və dövriyyə kapitalının dövriyyəyə cəlb olunması, amortizasiya fondundan istifadənin qaydaya salınması, mülkiyyətin girov qoyulması ilə kreditləşmə mexanizmlərinin və şərtlərinin inkişaf etdirilməsi və s.);

3. Müəssisənin sanasiyası siyasətində konkret sağlamlaşdırmanın məzmununa uyğun olaraq tənzimləmələrin aparılması.

Bu tapşırıqların kompleks həlli arzu edilən nəticələrə nail olmaq üçün təminatçı rolunu oynaya bilər. İqtisadiyyatın keçid mərhələsində bu cür tənzimləmə idarəetmənin hər iki mərhələsinə bazar institutlarının formalaşdırılması prosesinin tənzimlənməsinə və müəssisə səviyyəsinin infrastrukturlarına şamil oluna bilər.

Qeyd etmək yerinə düşərdi ki, son dövrlərdə iqtisadiyyatda islahatların aparılmasında institusional dəyişikliklərə daha çox önəm verilir. Restrukturizasiya ilə bağlı problemlərin həlli isə, əsas etibarilə, təsərrüfatçılıq fəaliyyəti ilə məşğul olan subyektlərin öhdələrinə buraxılmışdır. İqtisadiyyatın inkişafı sahəsində əldə edilmiş təcrübələr isə sübut edir ki, bu yanaşma özünü çox vaxt doğrultmur. Formalaşmış infrastrukturda həll olunmamış, lakin səmərəli təsərrüfatçılıq üçün aktualıq kəsb edən firmadaxili idarəetmə problemlərinə aşağıdakılar aiddir:

- müəssisənin bütün idarəetmə vəsillərində qısamüddətli istehsal strategiyasının işlənilməsi və reallaşdırılması;

- strateji və taktiki idarəetmədə vəzifələrin səviyyələri üzrə differensiallaşdırma;

- müəssisənin bölmələri arasında idarəetmə səlahiyyətlərinin məhdudlaşdırılması;

- idarəetmə qərarlarının tam miqyaslı tsikldə yerinə yetirilməsinin təşkili.

Müasir iqtisadiyyatda işgüzar fəaliyyətdə islahatların aparılması, restrukturizasiya nəticəsində daha yüksək nəticələr əldə etmək üçün aşağıda qeyd olunan vəzifələrin yerinə yetirilməsi daha məqsədəuyğun hesab oluna bilər:

- müəssisənin investisiya cazibədarlığının təmin edilməsi;

- səhmdarların hüquqlarının müdafiə olunması;

- təsisçilərlə idarə rəhbərlərinin məsuliyyətlərinin dəqiqləşdirilməsi;

- korporativ idarəetmə mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi;

- müəssisənin kapitalında iştirak hüququnun sərbəst bölgüsünün təmin edilməsi;

- məhkəmə qərarlarının icrası mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi;

- təsisçilərin (iştirakçıların), səhmdarların, investorların və kreditörün müəssisənin maliyyə-iqtisadi durumu barədə mötəbər informasiyalarla təmin edilməsi;

- müəssisələrdə idarəetmənin effektiv mexanizminin yaradılması. İslahatlar aparılan hər bir müəssisənin qarşısında isə dövlət aşağıdakı tələbləri qoymalıdır:

- müstəqil reqistratör tərəfindən səhmdarların qeydiyyatının aparılması;

- orta və uzunmüddətli perspektiv üçün biznes-planların mövcudluğu;

- mühasibat uçotunun beynəlxalq standartlara uyğun olaraq aparılması;

- vergilərin ödənilməsi üzrə cari borcların olmaması, əlavə dəyər vergisi və aksiz ödəmələrin ancaq məhsul yükləndikcə (işlərin yerinə yetirilməsi, xidmətlərin edilməsi) həyata keçirilməsi, məhsulların (iş və xidmətlərin) dəyərinin ödənilməsində qeyri-pul formalarından istifadənin minimumlaşdırılması və barter əməliyyatlarından tam imtina edilməsi.

Restrukturizasiya sanasiyadan fərqli olaraq müəssisənin təkə müəssisə vəziyyətinin yaxşılaşmasını deyil, həm də istehsal strukturunun, texniki-texnoloji bazasının yenilənməsini və marketing fəaliyyətinin, satış və təchizatının təşkilinin təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Bazar iqtisadiyyatında restrukturizasiyanın iqtisadi mexanizminin əsasını təsərrüfatçılıq subyektinin islahatların aparılmasında müstəqil fəaliyyət prinsipi təşkil edir. Bundan əlavə iqtisadi tənəzzül və ödənişlər böhranı şəraitində olduqca az sayda müəssisələr dövlət yardımı olmadan restrukturizasiyanı reallaşdırmağa qadirdirlər. Buna görə də dövlətin icra strukturları işgüzar təşkilatların daxili işlərinə müdaxilə etmədən aktiv

restrukturizasiya islahatları aparan müəssisələr üçün daha münasib şərait yaratmağa çalışmalıdırlar.

Beləliklə, keçid iqtisadiyyatında idarəetmə sisteminin yaradılması təkcə işgüzar təşkilatların özlərini inkişaf etdirməsi üçün şərait və infrastrukturun yaradılmasını deyil, eyni zamanda özünütəşkil rejimini təmin edən subyektin strukturlarını da yaradır. Başqa sözlə, dövlət firmadaxili quruluşun elə modelinə üstünlük verməlidir ki, o bazar institutları ilə qarşılıqlı əlaqədə olsun və təsərrüfatçılıq subyektinin özünütəşkil mexanizminin yaranmasına imkan versin. Bu zaman dövlətin əsas vəzifəsi bu məqsəd üçün ayrılmış vəsaitlərin (güzaşt və subsidiyaların) müvafiq istiqamətlərə və işgüzar təşkilatın özünütəşkil üçün düzgün bölgüsünü təmin etməkdən ibarətdir.

Müasir dövrdə iqtisadiyyatın idarə edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi və onun yeni prinsiplər əsasında qurulması yolunda minimum addımlar atılmışdır. Bu istiqamətdə yerinə yetirilən işlərin əsasında, ilk növbədə, iri sənaye sahə və müəssisələrinin restrukturizasiyası durur. Çoxsaylı nazirlik, dövlət komitəsi, şirkəti, konserni və digər qurumların strukturuna yenidən baxılmışdır. Demək olar ki, bütün mərkəzi icra hakimiyyəti strukturlarının səlahiyyətlərinə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə müvafiq olaraq yenidən baxılmış, bu tələblərə uyğun zəruri funksiyalara malik yeni təsisatlar yaradılmışdır.

Sənaye sahələrində aparılmış islahatlar demək olar ki, iqtisadiyyatın əsas sahələrini əhatə etmiş və bazar iqtisadiyyatı prinsiplərinin bərqərar olması, iqtisadi təşəbbüsə geniş imkanların aradılması üçün, o cümlədən dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi üçün əlverişli şəraitin yaradılmasına səbəb olmuşdur.

Məlumdur ki, respublika iqtisadiyyatında aparıcı mövqə neft-qaz sənaye sahəsinə məxsusdur. Neft-qaz sənayesi güclü elmi-texniki və kadri potensialına və genişşaxəli infraqurultura malik nəhəng sənaye kompleksi kimi omilliklər boyu respublika xalq təsərrüfatının digər sahələrinin də inkişafında mühüm rol oynamışdır.

1994-cü il sentyabr ayının 20-də bağlanmış «Əsrin müqaviləsi»nin imzalanması ilə keçmiş postsovet məkanında ilk dəfə neft-qaz yataqlarının dünyanı inkişaf etmiş neft şirkətləri ilə birlikdə istismarına başlanmışdır. Bu kontrakt ölkə iqtisadiyyatının beynəlxalq aləmdə nüfuzunun yüksəlməsinə və beynəlxalq inteqrasiyanın güclənməsinə şərait yaratmışdır.

Neft-qaz kompleksi respublika iqtisadiyyatında həyata keçirilən iqtisadi islahatlardan, o cümlədən struktur dəyişikliklərindən kənar qalmamışdır. Neft-qaz sənayesinin bütün strukturlarını özündə birləşdirən

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin idarə edilməsinin effektivliyinin yüksəldilməsi məqsədi ilə dəfələrlə restrukturizasiya edilmişdir.

Ümumiyyətlə, neft-qaz sənayesində işgüzarlıq fəaliyyətinin gücləndirilməsi üçün dövlət tərəfindən bir sıra mühüm qərarlar da qəbul olunmuşdur ki, bunlardan ən mühümlərindən biri də 2001-ci ilin 18 aprel tarixində Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərmanı ilə Azərbaycan Respublikasının Yanacaq və Energetika Nazirliyinin təsis edilməsi olmuşdur. Bundan bir qədər əvvəl, yəni 1999-cu ilin 29 dekabr tarixində isə neft yataqlarını birgə işlənməsindən əldə edilən gəlirlərin ölkə iqtisadiyyatının, o cümlədən sosial həyatın müxtəlif sahələrinin inkişafını təmin etmək məqsədi ilə Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Fondu təşkil edilmişdir.

Bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq «Azərbaycan Respublikasında dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı»na uyğun olaraq Azərbaycan Respublikası Prezidentinin «Yanacaq-energetika kompleksi müəssisələrinin özəlləşdirilməsi haqqında» 2001-ci il 22 mart tarixli Sərəncamına əsasən Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin bilavasitə neftin hasilatı və emalı ilə məşğul olmayan 68 müəssisənin özəlləşdirilməsi barədə qərar qəbul edilmiş və onlar Dövlət Əmlakının İqarə edilməsi üzrə Dövlət komitəsinin sərəncamına verilmişdir.

Bu tədbirlər bir sıra əlavə, daha konkret restrukturizasiya tədbirlərinin həyata keçirilməsinə, idarəetmə işlərinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə şərait yaratmışdır.

Yuxarıda qeyd edilənlərə əlavə olaraq ölkənin neft və qaz ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə etmək, daxili ehtiyacların ödənilməsi və ixracat imkanlarının genişləndirilməsi, yanacaq-energetika kompleksinin tabel təşkilatlarında maliyyə nizam-intizamının möhkəmləndirilməsi, bu təşkilatların fəaliyyətinin bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq əsaslı şəkildə qurulması üçün Azərbaycan Respublikası Prezidenti 24 yanvar 2003-cü il tarixində ölkənin ən böyük dövlət-işgüzar təşkilatı olan «Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin strukturunun təkmilləşdirilməsi haqqında» Fərman imzalanmışdır. Fərmanın tələblərinə əsasən şirkətin restrukturizasiyası üçün aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- Dənizdə Neft və Qazçıxarma İstehsalat Birliyi və Quruda Neft və Qaz Çıxarma İstehsalat Birliyi birləşdirilmiş və onların bazasında «Azneft İstehsalat Birliyi» yaradılmışdır;

- Xarici İqtisadi Əlaqələr İdarəsi və «Azərneftəchizat» Birliyi birləşdirilmiş və onların bazasında «Marketing və İqtisadi Əməliyyatlar İdarəsi» yaradılmışdır;

- Magistral Neft Kəmərləri İstehsalat Birliyinin bazasında «Neft kəmərləri» İdarəsi yaradılmışdır;

- «Şelflayihətikinti» İstehsalat Birliyinin bazasında «Bakı dərin özül-lər zavodu» yaradılmışdır;

- «Azərneftyağ» İstehsalat Birliyinin bazasında «Azərneftyağ» neft emalı zavodu yaradılmışdır.

Şirkətin strukturuna daxil olan «Xəzərdənizqazmatikinti» Trestı, «Xəzərdənizneftsosialtikinti» Trestı və Avtonəqliyyat Kontoru isə özəlləşdirməyə açıq elan edilmişlər (Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin nümunəvi strukturu əlavə 2-də əks olunan 5. 2. 1-ci şəkildə verilmişdir). Şirkətin tərkibinə daxil olan müəssisələr neft-qaz yataqlarının kəşfiyyatı, tikintisi, işlənməsi, neftin, qazın, kondensatın və onlardan alınan məhsulların nəql edilməsi, emalı, satışı, servis xidmətlərinin yerinə yetirilməsi və şirkətin digər vəzifələrinin və fəaliyyət növlərinin həyata keçirilməsini təmin edir.

Restrukturizasiya nəticəsində şirkət aşağıdakı idarəetmə üstünlüklərinə malik olmuşdur:

- ilk növbədə, vahid mərkəzdən idarəetmə prinsipləri gücləndirilmişdir;

- şirkətin istehsalla əlaqədar olmayan müəssisələrinin özəlləşdirilməsi nəticəsində dövlət büdcəsi əlavə gəlirlərə malik olacaq, şirkət özü isə ildə 17,4 mln. manat vəsaitə qənaət etməklə əlaqədar layihələrin maliyyələşdirilməsində sərbəst vəsaitə malik olacaqdır;

- artıq strukturların ixtisarı son nəticədə hasil olunan karbohidrogenlərin maya dəyərini azaltmaqla respublikanın neft-qaz sənayesinin investisiya cazibədarlığını daha da artıracaqdır;

- xarici-iqtisadi əlaqələrin, marketing siyasətinin vahid mərkəzdən idarə olunması şirkətin valyuta ehtiyatlarından qənaətlə istifadə etməsinə imkan yaradacaq, inteqrasiya proseslərinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə səbəb olacaqdır; mövcud restrukturizasiya şirkətin çevik fəaliyyət göstərməsini və xarici şirkətlərlə rəqabət qabiliyyətini gücləndirəcək, xarici mühitlə təmaslar yeni keyfiyyətə keçəcəkdir;

- vahid iqtisadi, maliyyə və mühasibat uçotu siyasətinin aparılması maliyyə intizamının gücləndirilməsini və layihələrin iqtisadi səmərəliliklərinin real qiymətləndirilməsini təmin edəcəkdir.

Resursların paylaşdırılması təşkilati-idarəetmə imkanlarından, müxtəlif fondlarda, menecerlərin intellektual potensiallarından, texnoloji təcrübədən optimal istifadəni nəzərdə tutur. Məsələn, Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyinin Milli Geoloji Kəşfiyyat Xidməti ləğv olunmuş Dövlət Geologiya və Mineral Ehtiyatlar Komitəsinin 18 struktur vahidinin bazasında formalaşdırılmışdır. Restrukturizasiya nəticəsində 2001-ci ildə yaradılmış xidmətin tabeli təşkilatlarının sayı iki dəfə azaldılaraq 9-a çatdırılmışdır. Yüksək intellektuala malik ixtisaslı, təcrübəli kadrlar mineral ehtiyatlar bazasının genişləndirilməsi və ölkəyə investorların cəlb edilməsi sahəsində əvvəlki illərə nisbətən daha çox işlər görmüşlər. (bax əlavə 3. -də nümayiş etdirilmiş şəkil 5. 2. 2).

Xarici mühitə adaptasiya son illər getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. İsgüzar fəaliyyətin restrukturizasiyasında həm əlverişli, həm əlverişsiz xarici mühit təsirlərini nəzərə alan fəaliyyət strategiyaları işləyib hazırlamaq zəruridir. Məsələn, «Qaradağ sement» ASC-nin fəaliyyəti müsbət baxımdan yüksək qiymətləndirilməlidir. Belə ki, müəssisə Rusiya Federasiyası və İrandan respublika bazarına çoxlu miqdarda sement ixracına baxmayaraq işgüzar fəaliyyətin xarici mühitlə yaranmış problemlərini hücum taktikası vasitəsi ilə neytrallaşdırmağı bacardı (istehsala investisiyaların həcmi artırıldı, yeni növ – daha yüksək keyfiyyətli məhsul növlərini istehsala buraxılması, güclü satış reklamı və publik rileyənz və s.).

Daxili koordinasiya işgüzar fəaliyyətin güclü və zəif cəhətlərinin müəyyənəşdirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhsuldar koordinasiya məhsul istehsalının və satışının bütün stadiyalarını əhatə etməlidir. Bu amil işgüzar fəaliyyətin rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsində, yaxud firmanın daim formada olmasında mühüm rol oynayır. Güclü daxili koordinasiya restrukturizasiya prosesinin səmərəliliyini təmin edən ən zəruri cəhətlərdən biridir.

İşgüzar fəaliyyətin restrukturizasiyasında işgüzar planlaşdırmanın mərhələlərinin müəyyənəşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edən amillərdən biridir. Bir çox müəssisələr işlərinin səmərəliliyinin yüksəlməsi məqsədi ilə tam texniki, iqtisadi və maliyyə restrukturizasiyanı həyata keçirməlidirlər. Bunun üçün, ilk növbədə müstəqil keyfiyyətdə fəaliyyət göstərməli olan istehsal vahidləri müəyyənəşdirilməli, müəssisənin digər müəssisələrlə birləşməsi ehtimalına baxılmalı, yaxud onun tamamilə ləğv olunması yolu seçilməlidir.

Respublikada işgüzar fəaliyyətin təhlili işgüzar təşkilatlarda həyata keçirilən restrukturizasiyanın aşağıdakı mərhələlərdən ibarət olduğunu göstərir.

1. Diaqnozlaşdırma. Bu mərhələdə müəssisənin fəaliyyətinin güclü və zəif tərəfləri müəyyənləşdirilir. Diaqnoz çatdırmanın əsas məqsədi müəssisənin bütövlükdə, yaxud bir neçə bölmələrinin restrukturizasiya olunması üçün detal (aralıq və uzunmüddətli) planların işlənilib hazırlanmasıdır.

2. Qısamüddətli reorqanizasiya və rekonstruksiya tədbirlərinin həyata keçirilməsi.

Bu mərhələdə çoxlu əsaslı vəsait qoyuluşu tələb etməyən maliyyə sahəsində idarəetmə, kadrların ixtisaslarının artırılmasına nəzarət kimi tədbirləri həyata keçirmək nəzərdə tutula bilər.

3. Layihələrin qiymətləndirilməsi və vəsaitlərin toplanması. Diaqnozlaşdırma başa çatdırıldıqdan sonra layihənin investorlar tərəfindən qiymətləndirilməsi və bəyənilməsi zəruridir. Partnyorlar ola bilər ki, öz bərpa layihələrini də təqdim edə bilərlər. Belə hallarda münasib təkliflərə üstünlük verən tədbirlərin – məsələn, investorların forumunun çatdırılması – həyata keçirilməsi zəruridir.

4. İşgüzar fəaliyyətin restrukturizasiyasının həyata keçirilməsi. Bu mərhələ geniş spektrdə tədbirlərin reallaşdırılması ilə fərqlənir. Restrukturizasiyanın həyata keçirilməsi üçün texniki və texnoloji təftişlər, investisiya qoymalar, restrukturizasiyanın bütün aspektlərdə layihədə nəzərdə tutulan səviyyəyədək aparılması, texnikanın profilaktikası və məhsulun keyfiyyətinə nəzarət, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, maliyyə və uçot intizamının gücləndirilməsi, planlaşdırma (xüsusilə də strateji planlaşdırma) ilə məşğul olan məsləhətçilərin dəvət edilməsi zəruri xarakter kəsb edir.

Restrukturizasiya adətən baha başa gələn proses hesab olunur. Bu proses bir çox hallarda, hətta nəzərdə tutulduğundan da əlavə vəsaitlərin xərclənməsi ilə nəticələnir. Məsələn, avadanlıqların modernləşdirilməsi, kadrların hazırlığı üzrə məsrəflər bəzən layihə-smeta sənədlərində nəzərdə tutulan vəsaitləri üstələyir. Qeyd etdiyimiz hallarla rastlaşmamız üçün işgüzar fəaliyyət subyektləri rekonstruksiyanın əlavə texniki-iqtisadi əsaslandırılmaları hazırlanmalı, geniş rekonstruksiya tədqiqatları aparılmalıdır. Sonra yerinə yetiriləcək işlərin həcmi və dəyəri işgüzar layihədə nəzərdə tutulan vəznlənən gəlirlərə müqayisə olunmalıdır. Bu tədqiqatların nəticəsi aydınlaşdıracaq ki, rekonstruksiya layihəsi yerinə yetirilməlidir, yaxud ondan imtina olunmalıdır.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, işgüzar təşkilatların, xüsusilə də məhsul istehsalı ilə məşğul olan müəssisələrin restrukturizasiyası lazımı səviyyədə işlənilib hazırlanmış texniki-iqtisadi əsaslandırılmaların olmaması

səbəbindən uğursuzluğa düşər olmuşdur. Respublikada fəaliyyət göstərən neft maşınqayırma müəssisələrinin demək olar ki, hamısı yüngül sənaye müəssisələri, Gəncə və Sumqayıt Alümin zavodları, Gəncə Gil-Torpaq və Avtomobil zavodları, «Azərkimya» Dövlət Şirkətinin müəssisələri və s. restrukturizasiyası lazımı texniki-iqtisadi əsaslandırma olmadığından gözlənilən effekti vermədi. Məsələn, «Azərkimya» DŞ-nin restrukturizasiyası zamanı əlverişli mövqə ucuz xammal resursları, yüksək ixtisaslı kadr potensialı və ucuz işçi qüvvəsi olmasına baxmayaraq investisiya cazibədarlığının yaradılması işi aşağı səviyyədə aparılmışdır. Gəncə Alümin və Gəncə Avtomobil zavodlarının restrukturizasiyası isə texniki-iqtisadi əsaslandırmanın düzgün aparılmaması nəticəsində baş tutmamışdır. Bu müəssisələrin yenidən qurulması, avadanlıq parkının mənəvi və fiziki cəhətdən köhnəlmiş hissəsinin yeniləşdirilməsi üçün məsrəflər nəzərdən tutulsa da (Alümin zavodu üçün 591 mln. man. ; Avtomobil zavodu üçün isə 174 mln. man.), həmin müəssisələrin elektrik təchizatı məsələləri tam əsaslandırılmamışdır. Alümin zavodunun istehsal gücünə çatdırılması üçün xammal bazasının problemliliyi (zəylik alunit yatağının resurslarının zənginləşdirilmə xərclərinin yüksək olması, istehsal tullantılarının həddən artıq çoxluğu və istifadəsiz qalması, tullantıların kortəbii şəkildə ölkədən çıxarılması və s.) əsas maneələrdən biri oldu.

Gəncə Avtomobil zavodunun yenidən qurulmasının ləngidilməsinin bir səbəbi də istehsal olunacaq aztərajlı yük avtomobillərinin satışı problemdir. Xarici şirkətlərin regiona nisbətən ucuz qiymətlərlə analoji məhsullardan ixracı investorların risk ehtimalını artırır.

İşgüzar fəaliyyətin restrukturizasiyasının təhlilinin əsas predmeti müəssisənin mövcud strukturu və ümumi rəhbərliyidir. Bu zaman idarəetmənin yuxarı və orta təbəqələrinin güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu özünü, ilk növbədə hüquqi şəxslərin geniş şəbəkəsinə malik birliklərdə özünü göstərir. Belə işgüzar təşkilatlarda maliyyə resurslarından, geniş kadr potensialından, çoxşaxəli marketing siyasətindən səmərəli istifadə daim ciddi nəzarət altında olmalıdır. Məsələn, «Azərkimya» Dövlət Şirkətinin tərkibinə daxil olan iri müəssisələrin də tabeliyində çoxlu sayda hüquqi şəxslərin olması maliyyə resurslarının lüzumsuz səpələnməsinə şərait yaradır. Nəticədə şirkət iri miqyaslı layihələrin maliyyələşdirilməsi zaman maliyyə qıtlığı ilə rastlaşır. Sintetik kaucuk zavodunun struktur təşkilatlarının dördünün hüquqi şəxs statusuna malik olması nəticəsində son altı ildə hər bir hüquqi şəxs orta hesabla üç kiçik miqyaslı layihələrin maliyyələşdirilməsi nəticəsində 80 mln. manat vəsait xərcləmişdir. Bu vəsaitlərin xərclənməsi avadanlıq

parkını qismən yeniləşdirmişsə də məhsuldarlığına və buraxılan məhsulun keyfiyyətinə görə müasir tələblərə cavab vermir. Nəticədə satış həcminin artımı müşahidə olunmur. 1999-2001-ci illərdəki satış həcmi (orta illik satış həcmi təqribən 31mln. man.) 1996-1998-ci illərə nisbətən (31, 37mln. man.) təqribən 101, 2% təşkil etmişdir.

Restrukturizasiya zamanı aşağıdakı səhvlər buraxılmışdır: ilk növbədə bir neçə hüquqi şəxsin mövcudluğu maliyyə məsələlərinin idarə olunmasında boşluq yaratmışdır. Belə ki, hər bir hüquqi şəxs özünün müstəqil mühasibatlığına malik olmaqla maliyyə resurslarından səmərəli istifadə edə bilməmişdir. İkinci səhv -rəhbərlər qeyri profil biznes sahələrdə fəaliyyət göstərmişdir.

2001-2003-cü illərdə şirkət rəhbərliyinin restrukturizasiya üzrə atdığı uğurlu addımlarından, ilk növbədə sinergiya metodunun tətbiqi nəticəsində bir neçə hüquqi şəxs vahid hüquqi şəxs formasında birləşdirildikdən sonra istehsal və satış həcmində müəyyən dəyişikliklər, investisiya ca-zibədarlığının formalaşması müşahidə olunmağa başladı.

İşgüzar fəaliyyətin restrukturizasiyası sahəsində respublika müəssisələrinin fəaliyyətinin təhlilini yekunlaşdıraraq aşağıdakı tələbləri qeyd etmək olar:

1. İşgüzar təşkilatların idarə olunma sistemi sırf bazar iqtisadiyyatı tələblərinə uyğun qurulmalıdır.

2. İşgüzar təşkilatların xidmətlər arasındakı qarşılıqlı münasibətlərinə yenidən baxılmalıdır, artıq vəsilələr ləğv olunmalı, idarəetmə heyətinin sayı minimuma endirilməlidir.

3. Orta və qısa müddətli biznes-planlar tərtib etməli, onları iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmalı, istənilən təklifə kompleks baxışı təmin edən biznes-planlar orta və yuxarı vəsilədən olan rəhbərlərin praktikasına daxil edilməlidir.

4. Texniki bazanın fasiləsiz modernləşdirilməsi üçün daxili potensialdan və fransayınqdən istifadəyə üstünlük verilməlidir.

5. Bütün resurslardan istifadədə ciddi qənaət rejiminə keçilməlidir.

6. Vasitəçilərin xidmətindən minimum istifadəni təmin edən maddi-texniki təchizat və marketing sistemindən istifadəyə üstünlük verilməlidir.

5.3. İri korporasiyalarda reinjirininqin tətbiqinin özəllikləri

Əgər korporasiyaların istehsalat aparatının yeniləşməsi üsullarının ilk dördü (modernləşmə, təkmilləşmə, sağlamlaşma və restrukturizasiya) iqtisadiyyatda öz təşəkkülünü tapmışdırsa, iyirminci əsrin 90-cı illerinin

idarəetmə üsullarından biri, biznes-proseslərin reinjirininqi keçid iqtisadiyyatı üçün yeni kəşf oldu.

Reinjirininq üzrə sanballı elmi əsər 1993-cü ildə dərc olunmuş M. Hammerin və C. Çapmpinin «Korporasiyanın reinjirininqi» əsəridir.

Müəlliflərin rəyinə görə «reinjirininq –işgüzar proseslərin radikal yenidən layihələndirilməsi və yenidən qavranmasıdır. O, kompaniyanın fəaliyyətinin həlledici göstəricilərini (dəyəri, keyfiyyəti, xidməti və temp-ləri) kəskin, sıçrayışlı yaxşılaşdırır».

Cədvəl 5. 3. 1.
Korporasiyanın istehsalat aparatının yeniləşməsinin mümkün üsulları

Yeniləşmə üsulu	Mümkün formalar	Dəyişmənin miqyası
Modernləşmə	Texniki yeniləşmə, ayrı-ayrı innovasiyaların tətbiqi (texniki prosesə prinsipial dəyişiklik etmədən)	Korporasiyanın daxili texniki yeniləşməsi
Təkmilləşmə	Yeni avadanlığın alınması və quraşdırılması. Bu avadanlığın texniki-texnoloji və istismar parametrləri daha yüksəkdir.	Korporasiyanın ayrı struktur istehsalat-texnoloji bölmələri, onun filialları və «qız» şirkətləri
Sağlamlaşdırma	Korporasiyanın struktur bölmələrinin effektiv işləməsi üçün təşkilati-iqtisadi və elmi-texniki tədbirlər kompleksini	Təşkilati-iqtisadi və hüquqi xarakterli innovasiyanın alınması və mənimsənməsi üçün xarici və daxili dəyişikliklər
Restrukturizasiya	Korporasiyanın kompleks yenidənqurulması ilə bağlı strukturun dəyişməsi və təşkilati-texnoloji yenidənqurma	Korporasiyanın daxili strukturu və üfq integrasiya olunmuş istehsalat proseslərinin texnoloji cəhətdən qarşılıqlı hərəkətləri
Reinjirininq	Biznes-proseslərin reinjirininqi, bioreinjirininqi	Təşkilatın daxili prosesləri

Hələ XIX- əsrin sonlarında F. Teylor idarəetmə nəzəriyyəsinə işləyərək, reinjirininq konsepsiyasını menecerlərə təklif edib. Onun məsləhətinə görə, işin yaxşı təşkil olunması üçün proses injirininqi üsullarını tətbiq etmək lazım idi.

XX əsrin əvvəllərində A. Fayol reinjirininin konsepsiyasını işləyib. Bu konsepsiyanın məzhi – əldə olan resurslardan optimal üstünlük qazanaraq, qoyulan məqsədlər çərçivəsində fəaliyyətin göstərilməsidir. Baxmayaraq ki, müasir zamanda texnoloji resurslar dəyişib, bu konsepsiya öz əhəmiyyətini itirməyib.

Korporasiyanın istehsalat aparatının yeniləşməsi üçün zaman faktoru çox böyük əhəmiyyət kəsb edir, çünki onun reallaşması uzun müddətə özünü doğruldan mühüm kapital qoyuluşu tələb edir. Belə halda bazarın tələbatına uyğun dərin marketinq tədqiqatları lazımdır, həm korporasiyanın öz məhsulu üzrə, həm başqa korporasiyaların məhsulları üzrə, onların məhsulu texniki-əmtəə və yanacaq-enerji resursları kimi, yaxud əsas istehsalat fondlarının fəal hissəsi üçün texnoloji avadanlıq şəklində lazım ola bilər. Bazarın tələbatının öyrənilməsinə belə kompleks yanaşma, yəni hazır məhsulun göndərilməsi və xidmətlərin göndərilməsi həm malgöndərəninin, həm istehlakçının tərəflərindən vaxtın və xərclərin qənaətinə gətirib çıxarır. Nəticə etibarilə korporasiyanın istehsalat aparatı yeniləşir və bazarıdakı vəziyyətdə reaksiya verir.

Korporasiyanın təsərrüfat fəaliyyətində reinjirininin tətbiq olunması onun struktur bölmələrinin şəraitlərini və işləmə üsullarını mühüm dərəcədə dəyişdirir, çünki, onların maliyyə durumuna və uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinə yeganə zamanat onların daxili proseslərindən və məhsulun texnoloji istehsalında irimiqyaslı yenidənqurma işlərini aparmasıdır.

Xarici təcrübənin təhlili göstərir ki, keçən əsrin 90-cı illərində reinjirininin mexanizmlərini (alətlərini) «Kodak», «Ford Motors», «IBM», «Procter and Gamble», «General Motors» və s. kimi iri korporasiyalar tətbiq ediblər. Bundan başqa «Simens», «Mannesmann», «FEBA», «Xöxst», «Folksvaqen», «BMW» kimi iri alman korporasiyalarında təsərrüfat fəaliyyətini yenidən qurarkən və təşkilati-iqtisadi tədbirləri keçirərkən reinjirininin aşağıdakı alətlərindən (mexanizmlərindən) istifadə ediblər:

- istehsalat sisteminin idarəedilməsi və modernləşməsi;
- xərclərin azaltmasına və gəlirin çoxaltmasına gətirən təsərrüfat fəaliyyətinin optimallaşması;
- azgəlirli və perspektivsiz bölmələrin satılması ilə fəaliyyətin restrukturlaşması;
- strateji perspektivli sahələrdə birləşmələr və alyansların yaradılması;
- şirkətlərin bazar qiymətinin artması.

Azərbaycan korporasiyalarında reinjirininin mexanizmlərinin tətbiqinə hazırlaşarkən (dünya iqtisadiyyatının qloballaşması baxımından) nəzərə almaq lazımdır ki, sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə, ələlxüsus ABŞ-da, istehsalın effektivliyi yüksəltmək üçün şirkətlərin sahibləri və menecerləri müxtəlif təşkilati konstruksiyaları yoxlayarkən böyük iş aparıblar. Hətta ABŞ-ın iri korporasiyalarında irimiqyaslı yenidən təşkil olunma hər beş ildən bir keçirilir. Kiçik miqyaslı idarəetmənin yenidənqurması isə hər il keçirilir.

Yapon firmalarının uğurları və rəqabətə davamlılıqları elmi biliklərlə tələbatı artırır və Avropanın və Yaponiyanın öndər şirkətlərində menecmentin müqayisəli öyrənilməsinə və inkişafına səbəb olub. Burada üstünlüyü sahənin paradigmasını dəyişən komplekslər alırdı. Müəssisələr çəvik istehsalat sistemlərinə (ÇİS) arxalanarkən asanlıqla bir məhsulun istehsalından başqa məhsulun istehsalına keçirlər, bu halda sənayenin şaquli inteqrasiya olunmuş strukturla və əməyin üfqi paylaşması ilə uyğunluğu təmin olunur.

Belə vəziyyətdə iri korporasiyalarda əvvəlki struktur bölmələrin əvəzinə, məsələn, baş texnoloqun şöbəsi, baş mexanikin şöbəsi, baş konstruktorun şöbəsi (yəni istehsalat ilə bağlı olan strukturların əvəzinə) məhsulun müəyyən növünün «maliyyəsinə» və «iqtisadiyyatına» bir-birinə bağlayan strukturlar gəlir.

Reinjirininin həyata keçirilməsinin zəruri və məqsəduyğun olduğu müəssisələr üç tipdə olur:

1) istehsal etdikləri məhsulların (xidmətlərin) qiymətləri rəqib müəssisələrindən yüksək, yaxud keyfiyyətləri hiss ediləcək qədər aşağı olan müəssisələr. Əgər bu müəssisələr qəti tədbirlər həyata keçirməyəsələr onların iflasi qaçılmaz olacaqdır.

Misal üçün, «Gorədil-Quşçuluq» ASC fəaliyyətinə nəzər yetirək. Müəssisə uzun illər (1994-1999-cu illərdə) fəaliyyətində yaranmış durgunluq səbəbindən istehsal fəaliyyətini bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq formalaşdırma bilmirdi. İstehsal olunan məhsulun (toyuq əti, yumurta, cücə) maya dəyəri sahənin digər müəssisələri ilə nisbətə 15-20% yüksək olduğundan müəssisənin sahəyə çıxışı demək olar ki, mümkün deyildi.

Reinjirininin bütün istiqamətlərdə tətbiqini planlaşdıran müəssisə rəhbərliyi 2000-2002-ci illərdə nəzərdə tutulan 2 mln. manat əvəzinə 3, 2 mln. manat vəsait qoyuluşunu reallaşdırdı. Vəsaitlər əsas etibarilə 30 sexin, inkubatorun, baytar laboratoriyasının və mühəndis kommunikasiyaların bərpasına, istehsal gücü saatda 10 ton kombineləşdirilmiş yem olan mini-dəyirmanın inşa edilməsinə, Türkiyədən 220 min döl

quşların alınmasına və s. sərf olunmuşdur. Müəssisənin bütün istehsal sahələrinin Türkiyədən gətirilmiş müasir avadanlıqlarla təchizatı başa çatdırılmışdır.

Hazırda «Gorədil-Quşçuluq» ASC 102 min 90 günlük quşlar və 312 min döl-toyuqlar saxlanılır. Müəssisənin sutka ərzindəki istehsal buraxılışı 240 min yumurtadır. 360 min yumurtalıq istehsal gücünə malik müəssisənin reinjirinq prosesinin başa çatdırılması 2003-cü ilin sonuna tam istehsal gücünə çatdırılması ilə nəzərdə tutulmuşdur.

Səhmdar cəmiyyətdə satış marketinqi üzrə də uğurlu reinjirinq təşkil edilmişdir. Bakı və Sumqayıt şəhərlərinin, həmçinin yaxınlıqda yerləşmiş rayonların satış mərkəzləri, nöqtələri, ictimai-iaşə müəssisələri fasiləsiz şəkildə ucuz qiymətli yumurtalarla təmin edilir. Kəskin rəqəbat şəraitində ASC 1 ədəd yumurtanı 3 qəp. satdığı halda, onun maya dəyəri 3, 5 qəpiyədir. Nəticədə təşkilat maddi itkilərə məruz qalaraq hələlik zərərle işləyir. Zənnimizcə, müəssisənin zərərle işləməsinin əsas səbəbi indiyə qədər istifadə edilən döllük yumurtaların Türkiyədən gətirilməsidir. Bunlardan başqa maya dəyərinin yüksəlməsinə səbəb olan amillərdən biri də kombinləşdirilmiş yem inqrediyentlərinin Kanada və ABŞ-dan gətirilməsidir. Məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması üçün müəssisənin döllük yumurtanın yerli istehsalını təşkil etməsi və yerli buğda və yemlərdən istifadəni artırması daha məqsədəuyğundur. Toyuq ətinin satış həcmi artırmaq üçün müəssisədə istehsal gücü 1 saatda 1200 quş kəşişi olan kəsmə sexi də tikilməkdədir.

Reinjirinq texnologiyaların tətbiq edildiyi biznes proseslər olduqca rəngarəngdirlər. Lakin onlar nə qədər müxtəlif olsalar da belə, müəyyən tələblərə cavab verməlidir. Reinjirinqin tətbiq olunduğu zaman formalaşan biznes-proseslərin təşkilinin əsas prinsiplərindən aşağıdakıları fərqləndirmək olar:

1. Biznes-proseslərin inteqrasiya olunması. Yığma konveyerlərinin olmadığı halda heyətin nisbətən daha sadə əmək funksiyalarını koordinasiya etmək üçün istifadə olunur.

2. Biznes-proseslərin üfqi çıxılması. İşlərin ənənəvi təşkilindən imtina edilməklə prosesin tək-tək işçilər vasitəsi ilə icrası heyətin sayının azalmasına və prosesin icra müddətinin təqribən 10 dəfəyə qədər sürətləndirilməsinə təminat verir. Bu zaman işdə xətalərin də sayı minimuma enir və onların aradan qaldırılması üçün əlavə mütəxəssislərin cəlb olunmasına da demək olar ki, ehtiyac qalmır. Üfqi-sıxılma prosesində işçilərin sayının azalması və məsuliyyətlərin daşqı bölgüsü son nəticədə idarəetmə işinin yaxşılaşdırılmasına və səmərəliliyinin yüksəlməsinə gətirib çıxarır.

Bu prosesin faydalılığı iri maşınlı texnoloji xəttlərin tətbiq edildiyi müəssisələrdə özünü daha çox biruzə verir. Məsələn, 1999-cu ildə «Qaradağ-Sement» ASC-ni özəlləşdirən İsveçrənin Holsim şirkəti zavodun buraxılış gücünü artırmaq üçün bir sıra istiqamətlərdə reinjirinq tədbirlərini reallaşdırmışdır. 1, 2 və 3 saylı klinker sobalarında əsaslı təmir aparılmış, 4 saylı klinker sobasının yenidən qurulması, yeni texnoloji xəttlərin quraşdırılması, sement üyütmə sexlərinin yenidən qurulması və modernləşdirilməsi, həmçinin iki əlavə qablaşdırma xəttinin quraşdırılması ilə zavodun sement buraxılış gücü altı dəfəyə qədər artmışdır.

3. Məsuliyyətin qeyri-mərkəzləşdirilməsi (biznes proseslərin şaquli sıxılması). İcraçılar ənənəvi olaraq hər hansı bir qərarın qəbulu üçün əvvəllər vahid rəhbərliyə müraciət edirdilərsə, bu halda özləri müstəqil formada icra qərarları qəbul edirlər.

4. Biznes-proseslərin məntiqi cəhətdən reallaşdırılması. Bu zaman işlərin xətti formada yerinə yetirilməsi məntiqi, yəni paralel şəkildə icra ilə əvəz olunur. «Qaradağ-Sement» ASC-də aparılan restrukturizasiya, reinjirinq işlərini buna misal görə bilirik. İstehsalın səviyyəsini dünya standartlarına uyğun qurmağa çalışan müəssisə rəhbərliyi eyni zamanda bir sıra mühüm işləri paralel formada aparır. 500 markalı sulfatadavamlı sement istehsalı üçün Belçika, Avstriya, Türkiyə və Almaniya şirkətlərini cəlb etməklə yanaşı, 4 saylı sexdə Fransa və Belçika mütəxəssislərinin iştirakı ilə sement dəyirmanı artıq işə salınmaq üzrədir. Bunlardan başqa Belçikanın MAQATO şirkətindən separator sisteminin əsas iş avadanlıqlarının, Avstriyadan sement dəyirmanı üçün süzəç, Türkiyədən RLS proqramının həyata keçirilməsi üçün avadanlıq, Almaniyadan sement nasoslari və kompressorlar alınması artıq reallaşdırılmağa başlanmışdır. Nəticədə tutulan müxtəlif işlərin paralel şəkildə aparılması üçün yerli podratçı təşkilatlarla yanaşı, zavodda fəaliyyət göstərən bölmələrin işçiləri tərəfindən də həyata keçiriləcəkdir. Ümumiyyətlə, paralel həyata keçirilən reinjirinq prosesləri 5 saylı dəyirman üzrə 102 mln. manata başa gələcəkdir. 2003-cü ilin sonuna başa çatdırılması nəzərdə tutulan reinjirinq proseslərindən sonra dəyirman sexi 20 ton daha narın 500 markalı sulfatadavamlı sement istehsal edə biləcəkdir. Adi halda isə bu dəyirmanın köməyi ilə 400 markalı sement istehsal edilərkən, digər dəyirmanlardan fərqli olaraq 1 saatda dörd ton artıq məhsul istehsal olunacaq. 2004-2005-ci illərdə isə daha böyük (100 tonluq) sement dəyirmanlarının da quraşdırılması nəzərdə tutulmuşdur.

5. Biznes proseslərin diversifikasiyası. Prosesin yerinə yetirilməsinin müxtəlif variantları mövcuddur. Kütəvi məhsul istehsalına yönəldilmiş bu

ənənəvi proses bütün girişlər üçün eyni keyfiyyətdə icra olunmaqla razılaşdırılmış çıxışlara gətirib çıxarmalıdır. Ənənəvi proseslər, adətən istisnalar və təsadüfi hallar üçün nəzərdə tutulduqlarından olduqca detallandırılmış və mürekkəb olurlar.

6. Bazarın daim dəyişən şəraitləri üçün biznes proseslərin müxtəlif versiyalarının işlənilib hazırlanması proseslərin vəziyyətdən asılı olaraq bazara giriş və bazardan çıxışı üçün zəruri xarakter kəsb edir. Müxtəlif versiyalara malik yeni proseslər yoxlama addımlarından başlayır. Bu zaman cari vəziyyət üçün daha münasib proses versiyası müəyyənləşdirilir. Buna görə də yeni proseslər ənənəvi proseslərdən fərqli olaraq sadə və anlaşılıqlıdır, belə ki, hər bir variant özünə uyğun gələn vəziyyətə yönəldilmişdir.

7. Üfqi əlaqələrin səmərələşdirilməsi. Bu halda xətti funksional bölmələr yaradılır. İşlər daha çox məqsədə müvafiq yerlərdə aparılır. Əvvəllər şirkətlərdə işlər müvafiq şöbələrdə «tematik» prinsipə əsasən qurulurdu. Məsələn, hesabat şöbəsi, nəqliyyat şöbəsi, təchizat şöbəsi, satış şöbəsi və s. Bu sistemdə hər hansı bir resurs vahidinin alınması üçün təchizat şöbəsi istehsalçıyı tapır, qiymətlər razılaşdırılır, sifariş tərtib olunur, məhsula baxış keçirilir, onun dəyəri ödənilir və müəssisəyə gətirilir. Qeyd etdiyimiz proses uzun sürəndir və iqtisadi cəhətdən səmərəli deyildir. Bir çox firmalarda aparılan tədqiqatlar sübut edir ki, 10-15 minlik xırda bir detalın alınması bəzən onun dəyərindən üç, yaxud beş dəfə baha başa gəlir. Reinjiniring zamanı yaradılan üfqi idarəetmə əlaqələri bölmələrarası idarəetmə münasibətlərinin yüksək səmərəliliyini təmin edir, lüzumsuz inteqrasiyanı aradan qaldıraraq koordinasiya sistemini sadələşdirir.

8. İdarəetmə təsirinin səmərələşdirilməsi. Bu prosesdə əsas məqsəd iqtisadi artıma müsbət təsir göstərməyən yoxlamaların sayının azaldılması, idarəetmə pillələrinin ixtisasa salınmasıdır. Bu zaman reinjiniringin əsas məqsədi – prosesin onun iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğun olduğu vaxta qədər davam etdirilməsidir.

9. İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsinin müsbət cəhətlərinin saxlanması. İnjiniringin bu texnoloji istiqaməti idarəetmənin divizional təşkilinin informasiya təminatının təkmilləşdirilməsi ilə reallaşdırılır. Müasir informasiya texnologiyaları şirkətlərin bölmələrinə mərkəzləşdirilmiş məlumatlardan istifadə imkanlarını qorumaqla avtonom şəkildə fəaliyyət göstərməyə imkan yaradır. Beləliklə, şirkətlər ərazicə dağınıq müştərilərinə yüksək səviyyədə xidmət göstərmək üçün bürokratik regional strukturlarını ləğv edə bilər.

Müasir iqtisadiyyatda reinjiniring cəhdlərinin səmərəliliyinin sistemli tədqiqi hələlik həyata keçirilməmişdir. Lakin ekspert rəyləri göstərir ki, reallaşdırılan reinjiniring layihələrinin təqribən 50% uğursuzluqla nəticələnir. Tədqiqatımız nəticəsində belə qənaətə gəlmişik ki, reinjiniring prosesinə təsir edən əsas amillər aşağıdakılardan ibarətdir.

1. **Motivasiya.** Reinjiniring layihəsinin reallaşdırılma motivi dəqiq müəyyənləşdirilməli və qeyd edilməlidir. Bu zaman yüksək rəhbərlik də layihənin reallaşdırılmasının yüksək nəticələr verməsinə mütləq mənada əmin olmalıdır və başa düşməlidir ki, alınmış nəticələr şirkətin strukturunu dəyişməlidir. Nailiyyəti təmin etmək üçün rəhbərlik müəssisə miqyasında həyata keçirilən reinjiniringin zəruriliyinə inamalı və reinjiniring komandasının sərəncamına ən yaxşı qüvvələri verməlidir.

Misal üçün «Baku Steel Company»nin fəaliyyətinə nəzər yetirək. Müəssisədə polad istehsalına 2001-ci ildə başlanılıb. Rəhbərlik Azərbaycanda polad istehsalını həyata keçirmək üçün keçmiş «Elektroterm» zavodunun bazasında reinjiniring layihəsini həyata keçirmək üçün 40, 0 mln. manat investisiya qoymuşdur. Bütün mövcud resursları layihənin reallaşdırılmasına cəlb edən şirkət rəhbərliyi polad əridilməsi üçün elektrik qövs sobasında daha güclü transformatorun işə salınmasından sonra «Baku Stell Company»nin gündəlik buraxılış gücünü 450 tondan 650 tonadək artırmışdır.

Layihənin uğurla reallaşdırılması nəticəsində polad istehsalı üzrə xərclər 50%-ədək aşağı salınmışdır. Qeyd olunan transformatorun quraşdırılması isə şirkətə 20, 0 mln. manata başa gəlmişdir. 2002-ci ildə şirkət 110 min tonadək metal məhsulu istehsal etmişdir. 80 min tonadək tikinti armaturu yerli bazarda satılmışdır. Bundan başqa yerli tikinti materialları istehsalçıları şirkətdən 10 min tonadək müxtəlif yarımfabrikatlar almışdır. 2002-ci ildə istehsal olunan məhsulun 20 min tonu ixrac edilmişdir. 2003-cü ildə isə şirkət 200 min ton məhsul istehsal etməyi nəzərdə tutmuşdur.

2. **Rəhbərlik.** İnjiniring layihəsi şirkət rəhbərlərinin rəhbərliyi altında həyata keçirilməlidir: layihəyə rəhbərlik edən şəxsin böyük nüfuzu olmalı və o, layihənin nəticələrinə görə məsuliyyət daşmalıdır. Layihənin uğurlu alınması üçün möhkəm və bacarıqlı rəhbərliyin olması ən mühüm şərtlərdən biridir. O, layihənin icrası zamanı çətinliklərin yaranacağından qaçılmaz olduğunu bilməli, köhnə qaydaları «təzyiqlərinə» müqavimət göstərməli, əməkdaşları inandırmalıdır ki, layihə növkə reallaşdırılmalıdır, hətta şirkətin yaşaması üçün zəruridir. Rəhbər heç vaxt layihənin lüzumsuz sadələşdirilməsi ilə razılaşmamalı, bütün gücünü layihənin tam kompleksdə yerinə yetirilməsinə sərf etməlidir.

3. **Əməkdaşlar.** Reinjinirinq layihəsini yerinə yetirən və onun icrasına nəzarət edən komanda müvafiq səlahiyyətlərə malik olan və əməkdaşlıq atmosferi yaradan əməkdaşların iştirakı zəruridir. Bu zaman əməkdaşlıq layihənin tətbiq edilməsi səbəblərini anlamalı (başqa sözlə, onlar biznesə mane olan problemləri qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar), öz-lərinin yeni öhdəliklərini qəbul etməli və onları yerinə yetirməyi bacarmalıdırlar, reinjinirinqə zəruri olan vaxtı həsr etməli və əsaslandırılmış şəkildə nailiyyətlərə doğru irəliləməlidirlər.

Təcrübə göstərir ki, yeni iş qaydaları heyətin aşağı səviyyələrində daha asan qəbul olunur. Vəzifəli menecerlərdə isə bu proses bir qədər mü-rəkkəbdir. Xüsusi diqqət isə orta səviyyəli menecerlərə – mütəxəssislərə yetirilməlidir.

4. **Kommunikasiyalar.** Firmanın yeni vəzifələri dəqiq ifadə olun-malı və hər bir əməkdaş üçün aydın olmalıdır. Reinjinirinqin uğuru rəh-bərlik və sırayı işçilərin təşkilatın strateji məqsədlərə çatma yollarını bil-mələrindədir.

5. **Reinjinirinq layihəsinin büdcəsi.** Layihə hökmən öz büdcəsinə malik olmalıdır. Bəzən səhvən elə hesab olunur ki, reinjinirinq ancaq özün-ümaliyyəldirmə şəraitində mümkündür. Buna görə də reinjinirinqə xa-rakteristika baxımından vençur kapitalı kimi də baxmaq olar.

6. **Texnoloji dəstək.** Reinjinirinq layihəsinin reallaşdırılması üçün dəstək-müvafiq metodiki sənədlərə, instrumental vasitələrə malik olma-lıdır. Reinjinirinq adətən özündə yeni biznesi dəstəkləmək üçün informa-siya sistemi vardır.

7. **Konsultasiya.** Ekspertlər (məsləhətçilər) ilk dəfə reinjinirinq la-yihəsini həyata keçirən firmalar üçün əhəmiyyətli köməklik göstərə bil-ərlər. Burada ən mühüm cəhətlərdən biri odur ki, məsləhətçilər dəstəkləyici, köməkçi rollarını oynayaraq idarəetmə funksiyalarını kənarəda qalsınlar, firmanın statusuna daxil edilməsinlər. Buna görə də reinjinirinq layihəsinin rəhbəri məsləhətçi xidmətlərindən istifadədə savadlı sifarişçi olmalıdır.

5. 4. Müflisləmiş iri müəssisələrin sanasiyasında publik rileyşinsin (PR) əhəmiyyəti

İri müəssisələrin sanasiyasının ən mühüm tələblərindən biri cəmiyyət-lə, əhalinin geniş təbəqələri ilə, bütövlükdə firmanın daxili və xarici mü-hiti ilə intensiv xoş münasibətlərin qurulmasıdır. Bu halda menecmentin əsas funksiyası bazar subyekti ilə xarici mühiti, həmçinin müəssisənin öz çərçivəsi daxilində kommunikasiyaların qısa müddətdə və optimal şəkildə qurulmasıdır.

Biznesin restrukturizasiyası, onun yenidən qurulması daim publik rileyşinsin potensialına söykənir, çünki o potensial istehlakçıların iri müəssisələrdə innovasiyaların həyata keçirilməsinə cəlb olunmasına, tələbatın transformasiyası xüsusiyyətlərinin öyrənilməsinə, real və güman edilən alıcıların əmtəə və xidmət istehlakçıları ilə əks əlaqəsinin qurulmasına imkan yaradır. Eyni zamanda publik rileyşins kollektivi biznesdə həyata keçirilən dəyişikliklərdə düzgün istiqamətləndirməyə (məlumatlandırmaq) kömək edir, hər bir işçiyə müəssisədəki yenidənqurmada öz yerini, vəzifə və funksiyalarını dərk etməkdə yardımçı olur.

İri müəssisələrdə cəmiyyətlə təmaslar qarşısından gələn problemləri əvvəlcədən tədbirləri vaxtında həyata keçirməyə lazım olan innovasiyaları tətbiq etməyə, bəzən isə bazarın dəyişmiş şərtlərinə uyğun olaraq bütün biznesi yenidən qurmağa şərait yaradır.

Hər bir iri müəssisə qarşısından gələ biləcək mümkün böhranı əvvəl-cədən görə bilməli, bazarın yeni şərtlərinə vaxtında reaksiya verməyi bacarmalı, aktivlərin itkisini azaltmalı, öz nüfuzu haqqında düşünməlidir. Antiböhranlı menecment böhran təzahürəllərini vaxtında proqnozlaşdırmağı bacarmalı, onların qarşısının alınması yollarını göstərməli, itkilərin azal-dılması və müəssisənin ictimaiyyət qarşısındakı nüfuzunun bərpa olun-masına çalışmalıdır.

Bir sıra tədqiqatçılar böhranı yalnız neqativ hadisə kimi qiym-ətləndirirlər. Lakin istənilən böhran təşkilatın fəaliyyətinin tək-milləşdirilməsi, yeni imkanların formalaşmasının başlanğıcı kimi də çıxış edir. Məsələn, istehsal və satışın kökündən yenidən qurulması, rəhbərliyin idarəetmə metodlarının dəyişdirilməsi köklü dəyişikliklərin meydana çıxmasına imkan yaradır. Bəzən isə bütövlükdə yeniləşmə prosesinin özü böhran təhlükəsinin meydana çıxması ilə şərtlənir.

İri müəssisələrdə son vaxtlar meydana çıxan problemlərə vaxtında və sürətli reaksiya vermək, normal bazar fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün yaranan biləcək təhlükələri proqnozlaşdırmaq məqsədi ilə menecment sistemində köklü dəyişikliklər edilmişdir. Bu sahədə antiböhranlı idarəetmə üzrə mütəxəssislərdən formalaşdırılmış böhran menecmentinin fəaliyyəti xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Publik rileyşins baxımından böhran menecmentinin fəaliyyətinə aşağıda qeyd edəcəyimiz ardıcillıq səciyyəvidir:

- müəssisənin işgüzarlıq nüfuzuna xələf gətirəcək problemlərin kon-ketləşdirilməsi. Bunun üçün makro və mikro səviyyələrdə bazar texno-logiyalarındakı innovasiyaların, elmin inkişafı tendensiyaları təhlil edilir;
- problemlərin müəssisə üçün əhəmiyyətlilik baxımından sıralanması,

sistemləşdirilməsi və ümumiləşdirilməsi.

Növbəti addım antiböhran proqramı çərçivəsində müxtəlif alternativ variantların işlənilməsi və geniş ictimaiyyətin diqqətinə çatdırılmasıdır. Sonra isə işlənməmiş proqramın müəssisənin strateji məqsədlərinə uyğunluğu yoxlanılır, nəticə müsbət olduqda o, müəssisənin hər bir işçisinin və bölməsinin diqqətinə çatdırılır.

Böhranlı hal yarandıqda antiböhran komandası aşağıda qeyd etdiyimiz fəaliyyət yerinə yetirməlidir:

- müəssisənin qarşılaşdığı problemlərlə kütləvi informasiya vasitələrini məlumatlandırmaq, analoji məlumatları təşkilatın daxilində də yaymaq;

- böhranın inkişafı barədə ən son məlumatları maraqlı şəxslərə və təşkilatlara çatdırmaq;

- məlumatları xarici mühitə və müəssisənin daxilinə çatdırmaq üçün effektiv informasiya vasitələrini (elektron poçt, faks, brifinq) tətbiq etmək;

- kənar soraqlarla çıxış etmək üçün kifayət sayda rabitə kanallarının yaradılması.

İri müəssisələrin sanasiyası zamanı böhran menecmenti müxtəlif formalarda fəaliyyət göstərir. Bəziləri heç bir hadisənin baş vermədiyini bildirərək adi qaydada olduğu kimi fəaliyyət göstərir. Lakin böhranın aradan qaldırılması – hər bir işçinin fəvqəladə şəraitdə əzmlə çalışması nəticəsində aradan qaldırılabilir. Bütün hallarda menecerin ilk vəzifəsi auditoriyanı sakitləşdirməkdir. Səhvən, bəzi menecerlər ehtiyatlanaraq müdafiə mövqeyi seçərək hər hansı bir informasiyanın verilməsində qərarşız olurlar. Belə hallar təşkilat üçün çox zərərli nəticələrə bilər.

Sanasiyanın ilk mərhələsində iri müəssisələrdə kommunikasiya sistemi zənnimizcə aşağıdakı kimi qurulmalıdır:

- müəssisənin durumu haqqında lazımi informasiyaları ləngimədən kütləvi informasiya vasitələri ilə ətraf mühitə çatdırılmalı;

- informasiya nə qədər tez çatdırılırsa, əsassız söz-söhbətlərə bir o qədər tez son qoyular, əsəbilik aradan qaldırılır;

Planlaşdırma – sanasiyanın idarə olunmasının əsaslarından biridir. Böhran yenidən baş qaldırarsa, müəssisə öz kommunikasiyalarını qiymətləndirərək aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

- kommunikasiyalarda iştirak etməyə ehtiyac varmı? Əgər intervü verməklə heç bir şeyə nail olmaq mümkün deyildirsə, intervüyə heç bir ehtiyac yoxdur.

- böhran haqqında informasiyanın kütləvi informasiya vasitələri tərəfindən təhrif olunmuş formada kütləyə ötürülməsi ehtimalı nə qədər

mümkündür?

- konkret auditoriya ilə intensiv işləməyə dəyərmə? Müəssisə üçün zəruri olan auditoriya ilə işləmək daha səmərəli variant hesab edilir.

- baş verən hadisələrə menecmentin reaksiyasını necə təqdim etməli? Müəssisə rəhbərliyinin fəaliyyəti barədə geniş ictimaiyyətə məlumat verilməsi qaçılmazdır.

- optimal çıxış yolu tapılmışdır? Lazımi auditoriyaya mətbuat vasitəsi ilə çıxış, bir qayda olaraq, sanasiya dövründə ən münasib qayda hesab edilir.

İri müəssisələrin sanasiyasında kommunikasiyaların səmərəliliyi adətən publik rileyşins xidmətinin təcrübəsindən, mövqeyindən və bəcarətindən asılıdır. Təşkilatın böhrandan xilas olması üçün həyata keçirilən müvafiq tədbirlər publik rileyşins üzrə mütəxəssisin indiqatoru keyfiyyətində çıxış edir. Böhrandan çıxmaq üçün publik rileyşins xidməti özünəməxsus mövqeyə malik olmalıdır. Böhranı hər hansı bir proses kimi idarə etmək, işləmək vacib məsələlərdəndir. Bəzən təşkilat rəhbərliyi böhranın ilk təzahürləri meydana çıxan zaman ləng fəaliyyət göstərir, tələsmirlər, sonralar isə kəskin tədbirlər həyata keçirmək məcburiyyətində qalırlar.

Zənnimizcə, müflisləşmiş iri müəssisələrin sanasiyasında, xüsusilə də gərginliyin azaldığı və çətinlikləri aradan qaldırmağa nail olduğu zamanda təşkilatın nüfuzunun qorunması uğrunda gərgin mübarizə aparılmalıdır. Əsas menecerlərin kütləvi informasiya vasitələri ilə auditoriya qarşısında böhranın dinamikasını barədə çıxış etməsi müəssisənin prosesləri idarə etmək iqtidarında olmasını və ötən hadisələrdən dərs götürdüyünü ictimaiyyətə sübut etmiş olardı.

Qeyd etmək istərdik ki, firmanın antiböhran tədbirlərinə təşkilat kollektivinin, istehlakçıların, malgöndərənlərin, distribütorların, investitorların, geniş ictimaiyyətin reaksiyalarını izləmək də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Antiböhran proqramının hansı aspektlərinin müsbət nəticələr verdiyini, hansılarının mənfəi nəticələr doğurduğunu, hansılarının isə nəticəsiz qaldığı sistemli şəkildə təhlil edilməlidir.

Tədqiqat subyekti kimi mürciat etdiyimiz «Qaradağ Sement» ASC ötən əsrin 90-cı illərinin əvvəlindən uzun sürən durğunluqdan sonra istehsal gücünü bərpa etmək cəhdinə başladığı andan daxili və xarici mühitə publik rileyşins işini yüksək səviyyədə qurulmuşda maraqlı olmuşdur.

İlk növbədə müəssisənin işçilərinin əmək haqları yüksəldilmiş, əməyin mühafizəsinə çəkilən xərclər artırılmışdır. Müəssisənin bütün işçiləri isti yeməklə pulsuz təmin olunurlar. İstehsal sahələrində aparılan

rekonstruksiya işləri ilə paralel olaraq müəssisənin bütün ərazısı boyunca geniş abadlıq işləri də aparılmışdır

İşçilər arasında müəssisənin düşüncə vəziyyət, onun səbəbləri, vəziyyətdən çıxma yolları, hər bir sexin, sahənin və konkret olaraq, hər bir işçinin bu sahədə yerinə yetirəcəyi işlər barədə dəfələrlə söhbətlər aparılmışdır. Nəticədə müəssisə kollektivinin və ayrılıqda götürülmüş işçilərin rəhbərlik tərəfindən qarşılıqları qoyulan vəzifələrin icrasının reallığına inamı artmışdır.

Daxili muhtılə publik rileyşins sahəsində aparılan novbəti tədbirlər məhsul istehsalı və keyfiyyətinin artırılmasına yönəldilmişdir. İstehsal tapşırıqlarının vaxtında və yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirilməsinin stimullaşdırılması bu sahədə yüksək nəticələrə səbəb olmuşdur. Müəssisədə aparılan restrukturizasiya və reinjirinq tədbirləri sayəsində publik rileyşins üzrə aparılan işlərin keyfiyyəti də hiss olunacaq qədər yüksəlmişdir. Motivasiya baxımından da işçilərin müəssisəyə bağlılığı, son iqtisadi nəticələrin yüksəlməsində fərdi əməklərinin rolunun artırılmasında məsuliyyət hissələrinin güclənməsi artmışdır. İşçi kollektivi 90-cı illərin stress, umidsizlik hissələrini arxada qoyaraq öz peşəkarlıq qabiliyyətlərini yüksəltmək, yüksək nəticələr əldə edərək vəzifədə yüksəlmək və özünüdəndiq prosesinin novbəti pillələrində irəliləmək istəyi ilə çahışılır.

Xarici muhtılə əlaqələri bərpə etmək üzrə publik rileyşins tədbirlərini həyata keçirən müəssisə sağlamlaşma yolunda daha yüksək nailiyyətlər əldə etdi. Kutləvi informasiya vasitələri ilə ictimaiyyətin geniş təbəqələri müəssisənin durumu barədə məlumatlandırılır. Həyata keçirilən və keçiriləcək müxtəlif rekonstruksiya, restrukturizasiya və reinjirinq tədbirlərinin nəticələri qəzetlər, press-konferensiyalar vasitəsi ilə dəm işiqəndirilir.

İstehsalın inkişafı programını mərhələlərlə reallaşdırılan müəssisə paralel olaraq anti-bohranlı konsepsiyasının tətbiqinin nəticələrini rəsmi dairələrə, istehlakçılara, investora və digər maraqlı tərəflərə şəffaf şəkildə çatdırır. Daxili bazara yüksək keyfiyyətli sement çıxarmaqda maraqlı olan zavod rəhbərliyi ucuz qiymətə satılan aşağı keyfiyyətli surroqat məhsul istehsal edən məlum mənbələrə, ölkəyə qaçaqmalçılıqla ixal olunan aşağı keyfiyyətli İran və Rusiya məhsulları gətirənlərə qarşı kəskin əks tədbirlər həyata keçirdi.

Qeyd etdiklərimizdən əlavə, müəssisənin iqtisadi durumunun bərpə və inkişafı üçün müəssisə rəhbərliyi fəal lobbiçilik siyasəti də həyata keçirir. Yerləşdiyi ərazinin dövlət strukturları ilə məlumatlı görüşlər keçirilərək müəssisənin əlaqədar problemləri onların nəzərinə çatdırılır. Milli

Məclis Nazirlər Kabinetinin əlaqədar qurumları ilə də müxtəlif səpkili görüşlərdə, o cümlədən qalstuksuz görüşlərdə də müəssisənin böhrandan çıxması, istehsal gücünün artırılması, daxili bazarda mudafə olunması və s kimi məsələlər diqqət mərkəzində saxlayır.

«Qaradağ Sement» ASC-nin sanasiyasında müəssisənin Azərbaycan xalqının ictimai-mədəni həyatında fəal iştirakı da mühüm rol oynamışdır. Ölkənin özünün iqtisadi vəziyyəti qənaətbəxş olmadığı bir zamanda müəssisə rəhbərliyi 1999-cu ildə Azərbaycan musiqi mədəniyyətinin şah əsərlərindən biri olan «Leyli və Məcnun» operasına sponsorluq edərək ictimai fikirdə nüfuzunu kəskin şəkildə artırdı. Bu jest istehlakçılar tərəfindən dəyərincə qiymətləndirildi, ahçı ustunluğunun meyli «Qaradağ Sement»-in məhsullarına doğru yönəldi.

Publik rileyşins üzrə işlər bohranın inkişafını və ondan çıxmaq üçün müəssisənin fəaliyyətini dəqiq, vaxtında və adekvat şəkildə əks etdirir. Bu menecmentə inamın bərpə olunmasına şərait yaradır. Publik rileyşins işləri üzrə rəhbərliyin əsas vəzifəsi təşkilatın bohrana hazırlığını sistemli şəkildə yoxlamaqdan ibarətdir, çünki bu hazırlıq olmadan bohran situasiyasından uğurla çıxmaq olduqca çətindir.

Muflislaşmış ırı müəssisələrin sanasiyasında publik rileyşins xidmətinin əsas funksiyası işçi kollektivini təşkilatı bohran vəziyyətindən çıxarmaq üçün fəaliyyət programını işləni hazırlanması və onun reallaşdırılmasıdır. Bu plan isə, öz novbəsində, butovludə müəssisənin bohrandan çıxmaq üzrə baş planı ilə ust-usta düşməlidir. Publik rileyşins qeyd olunan fəaliyyət programının əsasını isə təqvim planı təşkil edir. Təqvim planında anti-bohran fəaliyyəti üzrə gözlənilən əsas hadisələrin vaxtı və qarşılıqlı əlaqələri öz əksini tapmalıdır. Təqvim planında məqsədlər qeyd olunur və bu yolda gözlənilən təhlükəli məqamlar sadalanır. Biznesin fəaliyyəti üçün müəssisə üçün təhlükə kəsb edən amillər siyahısı müəssisə rəhbərliyinin dəm diqqət mərkəzində olmalıdır.

Yaxşı tərtib olunmuş təqvim planı potensial investora əlavə vəsaitlər almaq üçün xüsusi əhəmiyyətli sənəd olmaqla yanaşı müəssisə rəhbərliyinin bohranın aradan qaldırılması üzrə işguzarlıq qabiliyyətlərinin numayışı və riskin minimuma endirilməsi vasitəsidir. Publik rileyşins üzrə təqvim planları adətən aylar üzrə (bəzən dekadalar üzrə də) tədbirlərin icrasına məsul şəxslər qeyd olunmaqla tərtib olunur.

Publik rileyşins üzrə menecerin müəssisənin bohrandan çıxmasında əsas nəzarət funksiyalarına aşağıdakılar daxildir:

- analoji sahədə çalışan işçilərin fəaliyyətinə nəzarətin tətbiqi
Nəzarət proseduraları ilə müəyyənəşdirilmişdir ki, işçilər nəzarətin

məqsədi haqqında kifayət qədər məlumatlı olsunlar və işlərinin qiymətləndirilməsi kriteriyalarına uyğun fəaliyyət göstərsinlər;

- göstəricilərin dəyişməsi üzərində daimi monitoring tətbiq olunmalıdır. Belə halda dəyişiklik anını düzgün qiymətləndirmək və bunun əsasında strateji və taktiki planlarda dəyişikliklər etmək mümkündür;

- yoxlama və nəzarət proqramlarının işlənməsi çox vacib amillərdəndir. Nəzarət mexanizmləri və kontrol informasiyaların işçilərin nəzərinə çatdırılması mexanizmləri elə işlənməlidir ki, işçilərin səmərəli fəaliyyətinə kifayət qədər motivasiya yaratmış olsun;

- istənilən irili-xirdəli dəyişiklikləri antiböhran tədbirləri planı ilə əlaqəli şəkildə təhlil etməli;

- bütün heyət üzrə menecerlərin nəzarət mexanizminə olan inamlarını dəstəkləməli, işçilərə müəssisənin bazaradakı durumunun dəqiq nəzarətdə olmasını və işlərin yaxşılaşdırılmasına doğru irəliləməsi fikrini aşılamaq.

Publik rileyşins xidmətinin müəssisənin sanasiyası prosesindəki fəaliyyəti çoxşaxəli və məsuliyyətlidir. Lakin onun əhəmiyyəti təkcə müəssisə çərçivəsində deyil, eyni zamanda ondan kənar da yüksək qiymətləndirilməlidir. Bu sahədə publik rileyşins fəaliyyəti çox hallarda da üstün mövqə təşkil edir.

İri müəssisələrin sanasiyası zamanı fəaliyyət göstərən problem-meneclərin aşağıdakı əsas xüsusiyyətlərini qeyd etmək yerinə düşərdi:

1. Yaranma mərhələsində olan problemin inkişafı haqqında xəbərdarlıq verir. Adətən problem-meneclər müəssisənin təqribən 1 ildən sonra qarşılaşacağı problemlərlə əlaqədardır. Uyğun olaraq problem-meneclər böhrandan sonrakı planlaşdırma vəsələsi kimi deyil, böhran qaçağı vəsələsi kimi səciyyələndirmək doğru olardı.

2. Problemlərin selektiv seçimini təmin edir. Sanasiya zamanı iri müəssisənin sərəncamında olan resurslar daha məhdud miqdarda olur. Bu məhdudluq isə öz növbəsində daha məhdud sayda problemlərin həllini reallaşdırma bilər. Beləliklə, problem - meneclər prosesini təşkilatın qarşısında duran və onunla gələcəkdə rastlaşa biləcək konkret problemlərin bəlli sayına qarşı yönəldilə bilər. Belə problemlərin sayı adətən 5-10 arasında olur. Fəaliyyətin bu yönümlü sanasiya zamanı iri müəssisəni konkret olaraq daha vacib problemlərin həllinə səfərbər edir.

3. Yeni imkanlardan istifadə edilməsi və zəif mövqelərin müdafiəsinin gücləndirilməsi. Müəssisədə yaranan problemlərin əksəriyyəti bir tərəfdən yeni ehtiyatların, digər tərəfdən isə zəif mövqelərin aşılmasına səbəb olur. Problem-meneclərin publik rileyşins xidməti menecerlərinin bu baxımdan əsas vəzifələri təkcə problemləri aşkar etmək deyil, eyni

zamanda meydana çıxmış yeni imkanlardan səmərəli istifadə etməkdir.

4. Xarici amillərin təsiri ilə şərtlənən planlaşdırma. Problem menecmentin prioritet istiqamətlərinin seçimi daxili amillərin deyil, məhz xarici amillərin diktəsi ilə reallaşır. Bu cür yanaşmanın strateji planlaşdırmanın əsas fərqi odur ki, strateji inkişaf üzrə publik rileyşins planlaşdırılması, əhəmiyyətli dərəcədə, iri müəssisənin daxili məqsədləri ilə əlaqədardır.

5. Mənfəət əldə olunmasına doğru fəaliyyət. Problem menecmentin publik rileyşins xidmətinin real məqsədi şəkili xarici mühitin mənfəi amillərinin təsirində qorumaq, eyni zamanda onun işinin yaxşılaşdırılması, yaranmış imkanlardan istifadə edərək müəssisənin rentabelliyyətinin yüksəlməsinə yardımçı olmaqdır.

Son zamanlar iri müəssisələrin sanasiyasında problem menecmentdə «riskli kommunikasiyalar» adlandırılan yeni bir istiqamət meydana çıxmışdır. Qeyd etdiyimiz xarakterli əlaqələrin əsasında adətən yüksək səviyyəli emosiyalar durur. Lakin intensiv emosiyalar ancaq informasiyalar səhih olmadıqda, yaxud kütlənin probleminin yaranması səbəblərinin əsasını başa düşməsi zamanında baş verir. Bu halda, ilk növbədə, problemin ciddiliyinin başa düşülməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Sonra isə riskli kommunikasiyalar proqramının planlaşdırılması prosesi aşağıda qeyd etdiyimiz ardıcılıqla həyata keçirilməlidir:

- İlk növbədə qəbul etmək lazımdır ki, riskli kommunikasiyalar risk menecmentinin daha böyük proqramının mühüm tərkib hissəsidir. Məhz bu proqramın əsas vəzifəsi problemin bütün kompleksinin həllini təmin edir.

- Menecmentin fəaliyyəti üzvi şəkildə kommunikasiya sistemi ilə uzlaşmalıdır. Onun kommunikasiyaya təsirinin daha effektiv olması üçün rəhbər işçilər müəssisənin publik rileyşins üzrə mütəxəssisləri tərəfindən kütləvi informasiya vasitələri ilə ünsiyyətə hazırlanmalıdırlar.

- Xarici informasiya mənbələri sistemi yaradılmalıdır. Bunun üçün jurnalistlərin etimadını qazanmış, öz sahəsinin mükəmməl bilicisi olan etibarlı xarici ekspertlərin işə dəvət olunması məqsəduyğun olardı.

- İri müəssisələrin publik rileyşins üzrə mütəxəssisləri öz təşkilatlarının daxili ekspertləri funksiyalarının icrasını yerinə yetirməlidirlər. Bu onlara olan etimad, uyğun olaraq kütləvi informasiya vasitələrinin müəssisəyə olan rəğbətini artıracaqdır.

Kütləvi informasiya vasitələri ilə əməkdaşlıq dəqiqləşdirilmiş fakt və məlumatların əsasında qurulmalıdır. Verilmiş məlumatların səhihliyi sistemli şəkildə yoxlanılmalıdır. Faktların təsadüfən, yaxud qəsdən təhrifi aşkar olunarsa ictimaiyyətin etimadı müəssisəyə qarşı kəskin şəkildə aşağı

düşəcəkdir. İctimaiyyətin müxtəlif təbəqələrinin: kütləvi informasiya vasitələrinin, müştərilərin, əməkdaşların müəssisəyə qarşı münasibətlərinin öyrənilməsinin əhəmiyyətli etimadlılıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsində daha önəmlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, riskli kommunikasiyalardan istifadənin səmərəliliyi əsas etibarən ilə müəssisənin işinin məhsuldar qurulmasından asılıdır, çünki ictimaiyyət informasiyanı müəssisənin rəhbərliyindən və ta nınmış mütəxəssislərdən alır. Lakin ictimaiyyəti söz müəyyən mərhələdə maraqlandırır. Növbəti mərhələdə söz deyil, real fəaliyyət ictimaiyyət üçün daha maraqlı hesab olunmağa başlayır.

İri müəssisənin sanasiyasında müəssisənin publik rileyşins sahəsindəki ümumi kommunikasiya siyasəti onun bu sahədəki vəzifə və məqsədləri ilə tamamilə uzlaşmalıdır. Bu siyasətin işlənməsi bazarla sıx təmasda olan iri müəssisənin strateji planlaşdırmasının tərkib hissəsini təşkil edir. Potensial problemlərin qarşısının alınması üçün, ilk növbədə müəyyənləşdirilməlidir ki, hansı tip problemlər təşkilatın mənafeyinə bu və ya digər dərəcədə toxuna bilər. Buna görə müəssisə üçün ictimaiyyətin daha gərəklili sferalarının müəyyənləşdirilməsi və həmin auditoriyalarla ünsiyyətin hansı böhranlı vəziyyətlər yarada biləcəyi dəqiqləşdirilir. Növbəti mərhələdə hadisələrin gələcək inkişafının mümkün ssenarisinin geniş planı hazırlanmalı və hadisə modelləşdirilməlidir. Bu planların hazırlanmasına məsul olan publik rileyşins mütəxəssisləri müəssisənin müxtəlif şöbələri ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərməli, planın effektiv alınması üçün onun maliyyə, siyasi və sosial cəhətlərini uzlaşdırmalıdır.

VI. İRI SAHIBKARLIQ STRUKTURLARINDA KORPORATİV MÜNASİBƏTLƏRİN QURULMASININ SOSIAL VƏ ETİK CƏHƏTLƏRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

6. 1. İri korporasiyaların sosial strategiyasının formalaşması məsələləri

İri korporasiya - müasir sahibkarklığın mühüm atributu olmaqla bərabər, sosial institut kimi də çıxış edir. Artıq o, cəmiyyətin əsas stuktur halqasına çevrilmişdir. Korporasiya tipli sosial institutun formalaşmasının başlıca prinsipi qismində ictimai əmək bölgüsündən doğan könüllü sosial həmrəylik durur. Sahibkarlıq prosesində həmin prinsipin maddələnməsi fərdi, qrup və mərkəzləşmiş dövlət əqoziminin və şıltaqlığının mənfəi təz a-hürlərinə müqavimət göstərməyə imkan verir.

Korporasiyanın sosial tərkibi haqqında bir-birinə zidd olan iki nəzəriyyə mövcuddur. A. Smit, M. Fridman, Q. Saymon, L. Mizes və klassik və neoklassik iqtisadi məktəblərinin digər nümayəndələri mahiyyət etibarilə korporasiyanın sosial institut olmasını qəbul etmirlər. Onlara görə korporasiya və ümumiyyətlə biznes yalnız mənfəət qazanmaq üçün məqsədyönlü şəkildə fəaliyyət göstərməlidir: iqtisadi funksiyasını yerinə yetirməklə korporasiya cəmiyyət üzvlərini işlə təmin edir. A. Smit göstərir ki, mənfəətə çatmaya cəmiyyət tərəfindən minimum məhdudiyətlər qoyulduqda, sahibkarlıq cəmiyyətə daha yaxşı xidmət göstərir. Milton Fridmana görə "korporasiya mənfəətə can atmaqla məqsədyönlü fəaliyyətlə məşğul olur. Ona qarşı başqa tələbin irəli sürülməsi isə prinsip eti-barilə tərribatçı sosial doktrinadır. "General Motors" şirkətinin keçmiş prezidenti Vilson isə "General Motors" şirkətinə nə yaxşıdırsa ölkə üçün də o yaxşıdır" fikrini söyləmişdir. Bu baxışlara uyğun olaraq bazarın əsas hərəkətverici qüvvəsi rolunu - alıcının gələcək tələbini müəyyənləşdirə biləcək, təşəbbüskar və yaradıcı sahibkar deyil, bazar münasibətlərini idarə edən "görünməyən əl oynayır." Sosial məsuliyyət, mənaəviyyət, xeyriyyəçilik isə dövlətin və cəmiyyətin ayrı-ayrı təsisatlarının işidir.

İkinci nəzəri doktrinaya görə, korporasiyanın fəaliyyəti iqtisadi məqsəd və vəzifələrlə məhdudlaşmamalıdır, o, öz fəaliyyətinin əməkdaşlara, istehlakçılara, investora, yerli sakinlərə və bütünlüklə cəmiyyətə təsirinin sosial və etik aspektlərini nəzərə almalıdır. Korporasiya insan, təşkilat və cəmiyyət qarşısında sosial məsuliyyət daşıyır. Bu konsepsiyaları ABŞ-də XX-əsrin 30-cu illərində "SIRS" şirkətinin başçısı Robert Vud irəli sürmüşdür. Lakin inkişaf etmiş ölkələrdə bu konsepsiyaya həqiqi maraq

XX-əsrin 50-ci illərində göstərilməyə başlanmışdır. Beynəlxalq təcrübəyə görə iqtisadiyyat böhran keçirdiyi dövrdə birinci konsepsiyaya, dayanıqlı inkişaf dövründə isə ikinci konsepsiyaya üstünlük verilir.

Korporasiya sosial təsisat kimi onun müasir forması olan səhmdar cəmiyyətindən əvvəl yaranmışdır. Hələ eramızdan əvvəl korporativ münasibətlər iqtisadi və sosial davranış sayılırdı. Bu münasibətlərin çoxlu sayda komponentləri ailədə yaranan münasibətlər kimi formalaşdı. Orta əsrlərdə iqtisadi niyyət və məqsədlərdən başqa, artıq korporasiya sosial məsuliyyət, işgüzar mədəniyyət və etikanın da daxil olduğu təşkilati dəyərlərə və ənənələrə yer verirdi.

Müasir dövrdə korporasiyada sosial norma olan həmrəyliyin inkişaf etdirilməsi mühüm rol oynayır, çünki, bu məsələ rəqabəti, ictimai əmək bölgüsünün və korporativ inteqrasiya əlaqələrinə uzlaşdırmağa imkan verir. Ə. Bayramovun fikrincə, “korporativ mənafelein təminatı ümummilli mənafelein ödənilməsi üçün əsas şərtidir. Yəni, milli mənafe korporasiyaların yardımını və vasitəçiliyi ilə ödənilir.” (11, s. 76)

Korporativ sahibkarlığın sosial varlığına korporativ mədəniyyət daxildir. Korporativ mədəniyyət - sahibkarlıq fəaliyyəti prosesində sabit sosial qarşılıqlı təsir formaları sistemidir. Bu sistem korporasiyaya xas olan mədəni və maddi dəyərlərə söykənir.

Korporativ mədəniyyət aşağıdakı prinsiplər əsasında formalaşır və inkişaf edir:

1. Korporasiya elə bir təsisatdır ki, insan öncül dəyər, yəni insan kapitalı kimi qəbul olunur. Ona görə də korporasiyanın əsas sosial məqsədi əməkdaşların yüksək həyat keyfiyyətini təmin etmək və onların qabiliyyətinin hərtərəfli inkişafına və reallaşmasına şərait yaratmaqdır.

2. Korporasiyanın kollektivi tərəfdaşlar kimi çıxış edən mülkiyyətçilərlə, malgöndərlərlə, rəqiblərlə, istehlakçılarla, yerli əhali və bütünlüklə cəmiyyətlə münasibətləri sosial həmrəylik, sosial məsuliyyət və halallıq prinsipləri əsasında qurulmalıdır.

3. Korporasiya - harmonik təşkilatdır. Burada mədəniyyətin ayrı-ayrı elementləri bir-birinə uyğundur.

4. Korporasiya - unikal komponentləri, peşəkarlığı, təcrübəsi, biliyi, bacarığı və ənənələri olan kollektivdir.

5. Çağdaş korporasiya yeni elmi nailiyyətlərə söykənən sosial-iqtisadi, texniki-texnoloji və təşkilati-hüquqi sistemdir.

Hər bir korporasiyanın sosial-mədəni tərkibi çoxlu sayda amil və şərtlərlə - cəmiyyətin tipi, milli xüsusiyyətlər, korporativ mədəniyyətin inkişafı və ölkədə mövcud olan sosial-iqtisadi sistemlə möhkəmlənir. Sosial

təkamül tərəfdaşları industrial və postindustrial cəmiyyət tiplərini qabardır. Unutmaq olmaz ki, cəmiyyətin hər bir tipində insan əsas subyektdir.

Industrial cəmiyyətin çoxlu sayda sistemformalaşdırıcı elementləri dövrünü yaşayan Azərbaycana da xasdır. Fikrimizcə, belə elementlərə daxildir:

- Sənaye - iqtisadi fəaliyyətin əsas sferası;
- iri korporasiya - sosial-iqtisadi sistemin əsas stuktur halqası;
- əsas məqsəd - sahibkar gəliri, kapital yığımları;
- sahibkar - sosial-iqtisadi sistemin hərəkətverici qüvvəsi;
- motivasiya - ilkin tələbatların ödənilməsi;
- elmi-texniki tərəqqi - ictimai inkişafın müəyyən edici amili ;
- əmək bölgüsünün dərinləşməsi və ona uyğun kooperasiya;
- kütləvi istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması hesabına rəqabətqabiliyyətliliyin təmin olunması.

Bununla yanaşı Azərbaycanda postindustrial cəmiyyətə xas olan komponentlər yaranır və inkişaf edir:

- insan fəaliyyətinin üçüncü sferasının, yəni elmin, təhsilin, informasiyanın, səhiyyənin və xidmət sferasına daxil olan digər sahə və fəaliyyət növlərinin üstünlük təşkil etməsi;
- biznesdə qabaqcıl rolunu strateji təfəkkürə malik, qabaqgörmə bacarığı olan sahibkarlar və menecerlərin oynaması;
- motivasiyanın ali tələbatların (ikinci dərəcəli sosial tələbatların) ödənilməsi kimi çıxış etməsi;
- iqtisadiyyatın innovasiya əsasında modernləşdirilməsi;
- əmək bölgüsünün və kooperasiyanın dərinləşməsi və istehsalın inteqrasiyası əsasında təbii-sosial həmrəyliyin inkişafı;
- korporasiyanın sosial sistemlilik dərəcəsini artırmaqla cəmiyyətin korporativ əsaslarının qurulması.

Postindustrial dövrdə insan spəfik kapital kimi çıxış edərək, korporasiya üçün sahibkar gəliri əldə etmə baxımından ən dəyərli amilə çevrilir. Özü də, insana lazımı sərbəstlik və məsuliyyət verdikdə o, özünü ifadə edə bilir və hərtərəfli inkişaf edir. Korporativ sahibkarlıq mədəniyyəti daha çox ölkənin və millətin mədəni norma və dəyərlərinin yaranması tarixi ilə bağlıdır. Mədəniyyət - tarixi hadisələrin və onların təsirinə, coğrafi vəziyyətinə, iqliminə, dil xüsusiyyətlərinə və yaşama instinktinə bənzər yaranır. Bunların hamısı cəmiyyətin tələbatlarını və maraqlarını müəyyən edən norma və dəyərlərdə çulğalaşmışdır.

Qloballaşma dövründə bir və ya bir neçə dövlətin korporativ mədəniyyətinə üstünlük verib, onu qeyri-şərtsiz olaraq qəbul etmək mənfəi fə-

sadlar törədə bilər.

Ayrı-ayrı ölkələrin korporativ mədəniyyəti bir-birindən köklü şəkildə fərqlənir və əksər vaxt uyğunlaşa da bilmir. Belə ki, ABŞ-da, AFR-da, İngiltərədə ən dəyərlili və bahalı «əmtəə» kimi - zaman göstərilir. Amma Çində vaxt qiymətləndirildikdə, tələsik qərarların çıxarılmasına yaxşı baxmırlar.

Amerikalı sahibkar və menecerlər azad sahibkarlığı - qətiyyətlilikdə, təcavüzkarlıqda, daima məqsədə doğru istiqamətlənməkdə, özünü inamda, təşəbbüskarlıqda, fərdçilikdə və daimi optimizdə görürlər. Amerikalılar baş gicəlləndirici həyat tempinə üstünlük verərək riskə gedirlər. Uğur qazanmaq və varlanmağa qısa yol tapmağın yanında intellektə və mənəvi dəyərlərə az qiymət verilir. Amerika korporativ mədəniyyətinin əsas dəyərləri sırasında original və qeyri-standart qərarlara üstünlükvermə və korporativ sahibkarlığa dövlət təsirinin azaldılması da mühüm yer tutur.

Ənənələrə uyğun olaraq Çin cəmiyyəti yüksək əxlaqi dəyərlərə və təhsilə malik kollektivçiliyin üstünlüklərindən bəhrələnmə ilə menecerlər tərəfindən idarə olunmanı göstərir. Onlar mənəvi dəyər və prinsipləri puldan və gündəlik qazanc götürmədən üstün görürlər. Kollektivçilik səviyyəsinə görə Yapon korporativ mədəniyyətinin tayı-bərabəri yoxdur. Yapon cəmiyyəti «hürümçək toru» cəmiyyəti kimi xarakterizə olunur. Orada - şirkət, korporasiya müqəddəsidir. Korporativ ruh, sədəqətlik, həmrəylik və əməkdaşlıq Yapon korporativ mədəniyyətinin üstün cəhətləridir. Yapon işgüzarlığında riskin aşağı salınması və sahibkarlıqda dövlətin aktiv qarşılıqlı fəaliyyəti müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Burada bazar münasibətlərinin dövlət tənzimlənməsinin məqsədi - rəqabət və fərdi sahibkarlığın ictimai həyata mənəvi təsirini aşağı salmaqdan ibarətdir.

Yapon şirkətlərində korporativ strategiya işləndə və reallaşanda kompromis və razılıq prinsipləri əsas götürülür. Strateji qərarlar qəbul olunarkən «Rinqlər» sisteminin istifadə olunur. Burada korporasiyanın çoxlu sayda əməkdaşları: menecerlər, adi fəhlələr, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər və başqaları iştirak edir.

Hər ölkədə işgüzar mədəniyyətin öz spesifikasiyası vardır. Hələ XIX-əsrin axırları XX-əsrin əvvəllərində Azərbaycanda müasir sahibkarlığın ilkin elementləri formalaşarkən Z. Tağıyev, M. Nağıyev, Ş. Əsədullayev, M. Muxtarov və başqaları işgüzar davranışda "halallıq", «verilən sözə əmələtmə», «masuliyət», «özünü rəva bilmədiyini başqasına da rəva bilməmək» etik prinsiplərə üstünlük vermişlər. Çağdaş Azərbaycanda korporativ sahibkarlıq yaranma prosesini keçir. Buna görə də korporasiyalar və ümumiyyətlə sahibkarlar insana məqsədəçatma vasitəsi

kimi baxırlar. İnsanın həyatı maraqları, istəkləri və gündəlik tələbatları ilə az maraqlanırlar. Bunun əksi olaraq müasir Qərb mentalitetində fəaliyyət devizlərindən biri kimi «insanın problemlərini sahibkar həll etməlidir» çıxış edir. Bu devizin Azərbaycanlı sahibkarının fəaliyyət məfkurəsi olması üçün zamana və sahibkarlar arasında maarifləndirmə işinin aparılmasına ehtiyac vardır. Korporasiyanın sosial strategiyası korporativ sahibkarların sosial mahiyyətinin və onun tərkibinin ayrı-ayrı hissələrinin xarakterini əks etdirməlidir.

P. Druker haqlı olaraq qeyd edirdi ki, "hər korporasiyanın özünün sahibkarlıq strategiyası və funksional sosial strategiya nəzəriyyəsi olmalıdır. (91. s231). Korporativ sektor vətəndaş cəmiyyətinin bir hissəsi olduğu üçün korporasiyada insani münasibətlər vətəndaş cəmiyyətində formalaşmış prinsiplər üzərində qurulmalıdır.

Korporativ sosial strategiyanın mühüm məqsədlərindən biri fərdlərin, kollektivin və cəmiyyətin maraqlarının dayanıqlı şəkildə uzlaşdırılmasıdır. Cəmiyyətin və əhalinin yüksək həyat keyfiyyətlərinin təmin olunması sosial korporativ strategiyanın nüvəsini təşkil edir. Korporasiyanın fəaliyyəti kollektiv istehlakçı üçün yüksək dəyərli olan unikal əmtəə istehsal etməyə sövq etməlidir. Onun reallaşması isə korporasiyanın əməkdaşlarının maraqlarının görülmə işlə qovuşmasını şərtləndirir. Bununla əlaqədar olaraq korporasiyanın strateji vəzifəsi alıcıya elə əmtəə təklif etməkdir ki, alıcı onun əvəz olunmazlığını dərk edərək bu əmtəəyə üstünlük versin.

Cəmiyyət qarşısında sosial niyyəti yerinə yetirmək üçün korporativ sosial strategiyasında - sosial həmrəylik prinsipinin reallaşması nəzərdə tutulmalıdır.

Bütünlükdə cəmiyyətin sosial məqsədlərinin həyata keçirilməsi daha çox iki məsələdən asılıdır:

1. İri şirkətlərdə sahibkarlıq fəaliyyətinin müvəffəqiyyətindən. Şirkətlərin sabit rəqabət qabiliyyətliyi dövlətə sosial inkişaf strategiyasını aparmağa imkan verir.

2. Korporasiyanın niyyətindən. İşgüzar təşkilatın niyyəti bu və ya başqa şəkildə cəmiyyətin sosial inkişaf strategiyası ilə bağlıdır.

«Azərsun» kimi iri şirkətin niyyətində onun mövcud olmasının məğzi, təyinatı, cəmiyyətə, istehlakçılara və digər tərəfdarlara nə ilə faydalı olması, unikallığı, rəqabət üstünlüyü və fəlsəfəsi əks olunmuşdur. Təşkilatın fəlsəfəsi onun dəyərlərini, prinsiplərini, adət-ənənələrini, davranış normalarını müəyyən edir. Təyinat isə işgüzar təşkilatın hansı hərəkətləri yerinə yetirməsini, onun profilini, fəaliyyət sferasını, təşkilati-

hüquqi formasını birləşdirir. Təşkilatın fəlsəfəsi insanlar arasında münasibətləri nizamladığına görə sabit qalır. Niyətin ikinci hissəsi, yəni təyinatı daxili və xarici şəraitdən asılı olaraq dəyişə bilər. Niyətdə mülkiyyətçilərin, işgüzar tərəfdaşların, yerli əhalinin, əməkdaşların, istehsalçıların və bütünlüklə cəmiyyətin maraqları nəzərə alınmalıdır. İri korporasiyanın niyyəti hazırlanarkən bəzi məsələlərə diqqət yetirilməlidir:

1. Müəssisələrin fəlsəfəsinin, profilinin və fəaliyyət üslubunun yaradılması tarixi;
2. Mülkiyyətçilərin və idarəetmə heyətinin davranış üslubu və fəaliyyət motivi;
3. İşgüzar təşkilatın mövcud olduğu mühitdə vəziyyət;
4. Məqsədlərinə çatmaq üçün malik olduğu resursları hərəkətə gətirmə imkanı;
5. İri şirkətin fərqləndirici ticarət markasına və intellektual mülkiyyətə malik olması.

Niyətin köməyi ilə xarici aləmdə işgüzar təşkilatı tanıyırlar və onun haqqında müəyyən obraz yaradır, yəni nüfuzu, imici formalaşır. Daxili mühitdə isə niyyət əməkdaşlar arasında münasibətləri və davranış normalarının necə olmasını təsbit edir. Niyətdə konkret göstəricilər, yəni hansı müddətə hansı işin görülməsi və necə görülməsi göstərilir. O, yalnız təşkilatın əsas fəaliyyət istiqamətlərini göstərir. Məsələn, «General Motors» şirkəti öz niyyətini belə göstərmişdir: insanları, texnologiyaları və biznes sistemlərini birləşdirməklə keyfiyyətə görə lider olan, az məsrəfli və istehsalçıların ehtiyaclarını ödəyə bilən avtomobillər satmaq və bütün korporasiyada qabaqcıl təcrübəni və biliklərini yayılması.

Qabaqcıl beynəlxalq korporasiyaların niyyətində sosial sahədə əsas məqsəd kimi - insanların həyatı keyfiyyətlərinin yüksəldilməsi götürülür. Buna rəğmən «Azərsun» şirkətində öz əməkdaşlarına münasibətdə sosial strategiyanın aşağıdakı dəyərləri üstün qiymətləndirilir:

- mənəbdə (karyerada) artmaq üçün şəraitin və imkanların yaradılması;
- hər bir iş yerində əməyin yaradıcı prosesə çevrilməsi;
- sahibkarlıq bacarıqlarının inkişafı və onların həyata keçirilməsi üçün şəraitin yaradılması;
- yüksək nəticələrə nail olmaq üçün yaradıcılığı və özünü inkişafı stimullaşdıran iqlimin yaradılması;
- şirkətin dəyərlərinin və məqsədlərinin başa düşülməsi və müdafiə edilməsi;
- korporasiyanın sahibkar mədəniyyətinin inkişafı.

Korporativ sahibkarlığın sosial strategiyası işlənmədən müasir beynəlxalq tendensiya olaraq nəzərə alınması zəruridir. Bu baxımdan korporativ sahibkarlığın idarə olunmasının əməkdaşlarının cəlb olunması təqdirdə layiq sayıla bilər.

Korporasiyanın idarə olunmasına əməkdaşlarının cəlb olunmasının üç forması vardır:

- mənfəətdə iştirak;
- mülkiyyətdə iştirak;
- şirkətin idarə olunmasında iştirak.

Əməkdaşların idarəetməyə cəlb olunması və əməkdaşların həyat keyfiyyətlərinin yüksəldilməsi iri korporasiyalarda sosial strategiyanın yerinə yetirilməsinin həm məqsədləri kimi, həm də iqtisadi və bazaryönümlü strategiyaların həyata keçirilməsi vasitələri kimi çıxış edir.

6. 2. Biznes etikasının inkişafı və davranışın dəyişməsi meylləri

Etik şüurun keyfiyyətinin yüksəlməsi zərurəti müasir biznesin təşkilindəki tarixi dəyişikliklərin - (1) hazırkı dövrdə korporativlik səviyyəsinin yüksəlməsi və (2) informasiya inqilabı siyasəti dövründə xüsusilə aşkardır.

Müasir istehlak texnologiyalarının işə salınmasına olan tələbat adətən nəhəng korporasiyaların işində çağdaş iqtisadi yeniliklərin tətbiqi ilə eynilik təşkil edir.

Korporasiya miqyasındakı fəaliyyət korporasiyaların üfqi və şaquli istiqamətdə inkişafına güclü iqtisadi stimulaşdırıcıdır. Əslində onların belə inkişafı XX əsrin ikinci yarısının mühüm fərqləndirici cəhətidir. Hazırda dünyanın bir çox ölkələrinin ümumi daxili məhsulu (ÜDM) öz səviyyəsinə görə istənilən iri korporasiyanın gəlirlərindən geri qalır.

Müasir korporasiyaların belə misilsiz inkişafının çatışmazlıqlarından biri onların daxilindəki bürokratik təşkilatı strukturların qaçılmaz inkişafıdır. Bu zaman qərarların qəbulu üçün məsuliyyət daşıyan bürokratik strukturlara xarakterik olan məlum tendensiya — iyerarxiya pilləsində yüksəkdə duran şəxs sözsüz təbəçilik — inkişaf edir. Bu tendensiya isə şəxsi təşəbbüsün tam ciddiliklə təzyiq altına düşməsinə gətirib çıxarır. İdarəetmə sistemindəki proseslərin belə xarakter alması qərarların qəbulu üçün çoxlu etik problemlər yaradır. Belə ki, namuslu və vicdanlı insanlar pis və şəfəqsiz işlər, hətta bu işlər korporasiyanın maraqları naminə edilərsə də belə icra etmək məcburiyyətində qalırlar.

Müasir biznesin təşkilində ikinci tarixi dəyişiklik isə informasiya inqilabıdır. İkinci dünya müharibəsindən sonra kompüterin yaranması ilə əlaqədar Yer planetində həyat əsaslı şəkildə dəyişdi. Məlumatların yayılmasının, saxlanması, işlənməsinin və təhlilinin kompüter təminatı əsl inqilab - informasiya inqilabı etdi, bu isə bəşəriyyətə XVIII əsr sənaye inqilabından daha güclü təsir göstərdi. Kompüter texnologiyası yeni impulsu ötən əsrin 90-cı illərindən, ümumdünya Internet kompüter şəbəkəsi dünyanın bütün qitələrindəki milyonlarla kompüterləri vahid informasiya fəzasında birləşdirdikdən sonra aldı.

Kompüterdən istifadə olduqca yüksək səviyyədə təmərkləşmiş müxtəlif xarakterli, təyinatlı informasiyalardan istifadəyə imkan yaradır. Kütləvi informasiyaların belə yığılması və mərkəzləşdirilməsindən olduqca konstruktiv şəkildə cəmiyyətdə demokratikləşmə proseslərinin sürətlənməsində, insanların istəkləri və tələbatlarının öyrənilməsində istifadə etmək olar. O cümlədən bu mühüm informasiyalardan kiçik bir qrupun özlərinin şəxsi mənafehləri üçün istifadə etməsi də mümkündür. Erix From kompüter sistemindən istifadə haqda demişdir: «Kompüterlər həyat üçün oriyentir götürmüş sosial sistemin funksional tərkib hissəsinə çevrilmişdir, nəinki həmin sistemi dağıdan və nəhayət də onu öldürən xərçəng şişi ilə».

İstənilən halda kompüter və informasiya erası artıq başlayıb. Biznesin müasir peşəkarları - informasiya erasının baş ideoloqları — demokratik cəmiyyətin əsaslandığı davranış əxlaqının (bəzən kompüter əxlaqı, şəbəkə əxlaqı və s. kimi də adlandırılan) ifadə edilməsi və tətbiqi üçün məsuliyyət daşıyırlar. Bütün bunlar peşəkar biznes etikasının tədqiq və öyrənilməsinə zəruri edir.

Biznes etikasının öyrənilməsi məhz müasir biznes təşkilatı rəhbərləri üçün olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Biznes etikasına sahəsində görkəmli amerikalı alim Lora Neş dünyanın müasir biznes təşkilatlarındakı aşağıdakı etik problemlərin mövcudluğunu qeyd etmişdir:

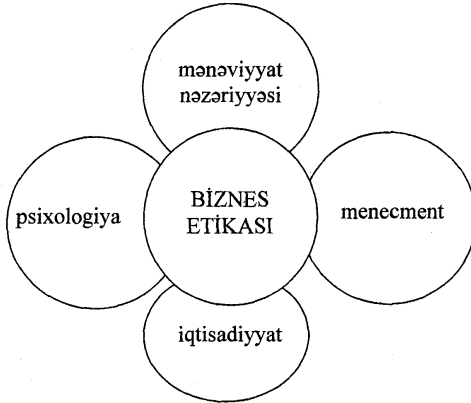
- xəsislik;
- hesabatlarda və yoxlamalarda faktların qəsdən göstərilməməsi, qeyri-səhif informasiyaların təqdim edilməsi;
- keyfiyyətsiz məhsul buraxılışı, yaxud daimi texniki xidmətin zərirliliyi;
- qiymətlərin qəsdən yüksəldilməsi, yaxud işgüzar danışıqların aparılması zamanı birbaşa aldatma;
- bu günkü günə mövcud olan əmək şəraiti işçiləri öz işlərini yerinə yetirdikləri haqda yalana məcbur edir;
- təşkilatın ağır vaxtlarında müzakirələr zamanı rəhbərlərin ona zərər

rər gətirə biləcək həddən artıq özünəinam nümayiş etdirməsi;

- işlərin və məhsulların aşağı keyfiyyəti;
 - nə qədər qeyri-etik və ədalətsiz olsa da belə rəhbərliyə danışıqsız tabe olmaq;
 - şəxsi maraqlar və korporasiya maraqları arasındakı ziddiyyət;
 - favoritlərin mövcudluğu;
 - kəskin qiymətqoyma;
 - bu və ya digər işin yerinə yetirilməsi zamanı günahsız və köməksiz insanların qurban verilməsi;
 - qeyri-etiklik atmosferində işçilərin öz etiraz və narazılıqlarını bildirmələrinin qeyri-mümkünlüyü;
 - işin çoxluğundan aillərə və şəxsi işlərə diqqət yetirilməməsi;
 - təhlükəsizlik xarakterli şübhəli olan məhsulların istehsalı;
 - iş yerindən, iş yoldaşlarından, korporasiyanın fondlarından alınan hər hansı əşyanın geri qaytarılmaması;
 - dəstək almaq üçün öz iş planını şüurlu şəkildə lazım olandan da yüksək qiymətləndirmək;
 - iş maraqlarına zərər vuraraq iyerarxiya pilləsində yüksəlməyə həddən ziyada diqqət yetirmək;
 - xoşbəxt təsadüf ümidi ilə şübhəli kəslərlə ittifaq yaratmaq;
 - öz vəzifələrinin icrasını ləngitməklə korporasiyanı vaxt və maddi itkilərə məruz qoymaq və s. ;
- Yuxarıda qeyd olunanlardan göründüyü kimi müasir biznes təşkilatlarındakı qeyri-etik münasibətlərin spektri olduqca rəngarəng və müxtəlif xarakterlidir. Lakin bu müxtəlifliklərin fəvqində isə insan durur. Kiçik, lakin külli miqdarda vəsaitlərə, səlahiyyətlərə malik olan insanlar qrupu, çox da böyük sərvətə malik olmayan orta təbəqə insanları və özünü, yaxud ailəsini məhrumiyətlərin zəncirindən xilas etməyə səy göstərən sərvətsiz milyonlarla insanlar. Müasir bazar iqtisadiyyatı və iqtisadiyyatın qloballaşması şəraitində etika problemləri həm bütünlükdə cəmiyyəti, həm də onun müxtəlif qruplarını narahat edir. Belə ki, bu problem ümumbəşəriyyətdir və konkret olaraq insanlığın taleyi ilə əlaqədardır.
- Müasir biznesdə etikanın ən çox tədqiq olunan problemləri aşağıdakılardır: korporativ və universal etikalar arasındakı qarşılıqlı əlaqələr; biznesin sosial məsuliyyəti; ümumi etik prinsiplərdən konkret qərarların qəbul edilməsində istifadə; təşkilatın etik səviyyəsinin yüksəldilməsi qaydaları; dini və mədəni dəyərlərin iqtisadi fəaliyyətə və biznes etikasına təsiri və s.
- Biznes etikasını ənənəvi olaraq makroetika və mikroetikağa bölünür. Makroetika dedikdə cəmiyyətin sosial və iqtisadi makrosubyektlərinin:

korporasiyaların, dövlətin və cəmiyyətin bütünlükdə, o cümlədən ayrı-ayrı hissələri ilə birlikdə qarşılıqlı mənəvi münasibətlərinin xüsusiyyətlərini əks etdirən biznes etikası başa düşülür; mikroetika isə mənəvi subyekt kimi korporasiyadaxili, korporasiyalararası və onların işçiləri, o cümlədən səhmdarlar arasındakı mənəvi münasibətlərin tədqiqidir.

Aşağıdakı şəkildə isə biznes etikası ilə digər elm sahələrinin əlaqəsi və-rilmişdir:



Şəkil 6. 2. 1. Biznes etikası ilə elmin digər sahələri arasındakı qarşılıqlı münasibətlər

Şəkildən görüldüyü kimi biznes etikası qarşılıqlı əlaqədə olan menecment və iqtisadiyyat elmləri, psixologiya və mənəviyyat nəzəriyyəsi ilə sıx təmasdadır.

Mütəxəssislər makrosubyektlər arasındakı mənəvi münasibətlər sisteminin iki: üfqi və şaquli səviyyələrini fərqləndirirlər. Üfqi səviyyədə müxtəlif korporasiyaların eyni xarakterli subyektlər arasındakı mənəvi münasibətlərə baxılır: şaquli səviyyədə isə müxtəlif xarakterli və cəhətli subyektlər arasındakı mənəvi münasibətlər öyrənilir. Bu səviyyə korporasiya və dövlət, korporasiya və bütünlüklə cəmiyyət (yaxud onun, qrupları), korporasiya və ətraf mühit arasındakı münasibətlər aiddir.

Biznes etikası iqtisadi institutların formalaşdırılmasına, peşəkarların

biznesdə fəaliyyətinə bilavasitə təsir edir. Cəmiyyətin iqtisadi institutları birbaşa mənəviyyətə müdaxilə edirlər və bu nöqteyi nəzərdən də biznes etikasının makrosəviyyəsinin əhəmiyyətini dəyərləndirmək çətindir.

Beynəlxalq biznes etikasının əsaslandığı istiqamətlərdən biri də, dini etikadır. Onun əsasında «Aldatma», «Oğurlama», «Sənə yaxın olana yalandan şahidlik etmə» və s. yəhudi-xristian əməlləri kimi mütləq əxlaqi əhkamlar, islam, buddist, konfutsialist dinlərin mənəvi-etik qanun və normaları durur. M. Veber göstərir ki, məhz protestantizmin dini xüsusiyyətləri Yeni dövrdə Avropaya kapitalist münasibətlərinin sürətli inkişafına səbəb olmuşdur. Lakin unutmamaq lazım deyildir ki, təkcə dini əhkamlar sayəsində nəinki iqtisadiyyat, biznes, o cümlədən də, biznes etikası inkişaf edə bilməz.

Biznes etikasında ən nüfuzlu nəzəriyyələrdən biri utilitarizm nəzəriyyəsidir. Ənənəvi utilitarizm nəzəriyyəsinin banisi Yeremiya Bentam (1748-1832) hesab edilir. Bentam öz elmi araşdırmalarını sosial siyasətlə ictimai qanunvericilik arasında iqtisadi nöqteyi-nəzərdən sadə və qənaətbəxş adekvat göstəricinin tapılmasını təmin edən metodikanın obyektiv meyarlarının işlənməsinə həsr etmişdir.

Etik nöqteyi-nəzərdən hər hansı bir hərəkət o zaman haqlı sayıla bilər ki, onun məcmu faydalı səmərəsi həmin hərəkəti əvəz edə biləcək hər hansı bir qeyri- hərəkətin məcmu faydalı səmərəsindən çox olsun.

Beləliklə, utilitarizm prinsipi gerçəkləşdirilmiş hərəkət nəticəsində yaranmış rifahın cəmiyyətinin ölçülməsini, cəmləşdirilməsini, həmçinin rifahın cəmiyyəti ilə mənfi nəticələrin cəmiyyəti arasındakı fərqi ölçməyi, nəticədə hansı hərəkətin maksimum xalis mənfəət, yaxud minimum mütləq zərərlərlə başa gələcəyini nəzərə almağı əsas tutur. Utilitarizm prinsipini, bilavasitə bütün hərəkətlərin uqotunun aparılması, hərəkətlərimizin ani nəticələrinin yekunu kimi qiymətləndirmək səhv olardı. Əksinə, bütün mümkün hərəkət variantlarından cari müsbət və neqativ effektləri xərclər və mənfəət kimi nəzərə alaraq nəticələri proqnozlaşdırmaq lazımdır.

Utilitarizm ideyaları iqtisadi elmlərin inkişafına güclü təsir göstərdi. Bir çox iqtisadi alimlər hələ XIX əsrdə qəti şəkildə bildirirdilər ki, təsərrüfat fəaliyyəti mexanizminin əsasında insanın maddi rifah halının yaxşılaşdırılması kimi təbii həvəs durur, istehsal olunmuş əmtəələrin faydalılığı isə adamların ödəmək istədikləri qiymətlə ölçülür. Nəzəriyyənin bu və digər sadələşdirmələrini qəbul edən iqtisadçılar tələb və təklif arasındakı asılılığı, onun xarakterini, satıcı və alıcı arasındakı münasibətləri, həmçinin sərbəst rəqabətli bazarda qiymət tarazlığının yaranması səbəblərini izah etməyə imkan tapdılar. Beləliklə, iqtisadçılar

utilitarizm mövqeyində dayanaraq azad bazar sisteminin alternativsiz olduğu nəticəni artıq qətiləşdirmişlər. Lakin utilitarizm nəzəriyyəsi bir çox aspektlərdən tənqid olunur. Məsələn, sosial, səhiyyə, mədəniyyət sahələrinin, fundamental elmi-tədqiqatların maliyyələşdirilməsi, sosial ədalət, hüquq problemlərinin həlledilməsində utilitarizm nəzəriyyəsi az effektivdir.

Tədqiqatlar göstərir ki, bir çox insanlar sahibi olduqları mənəvi dəyərləri işlədikləri təşkilatda mövcud olan şəraitin təsiri altında güzəştə gedirlər. Bu zaman həmin təşkilatda etik münasibətləri tənzimləyən dəyərlər sistemi - onu korporativ etika da adlandırırlar, mühüm rol oynayır.

Korporativ etika universal etikadan fərqli olaraq təşkilatın fəaliyyət xüsusiyyətləri və məqsədləri ilə, həmçinin həmin idarədə tarixən formalaşmış stereotip tərzlə şərtlənir. Müəssisə ayrıca insan kimi müxtəlif hərəkətverici qüvvələr tərəfindən idarə edilir, həmçinin müəyyən qorxu, tabu, bəzən də irrasional fəaliyyət mexanizmi də mövcuddur ki, bu haqda çox vaxt danışılır.

Müasir biznes təşkilatının etik dəyərlərinin istiqamətini düzgün qiymətləndirmək üçün korporativ mədəniyyətin tipologiyasını müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu mədəniyyəti istehsalın və insan fəaliyyətinin çoxtərəfli sahələri ilə şərtlənməsinə baxmayaraq dörd əsas tipə bölmək olar (bax: şəkil 6. 2. 2).

İnvestisiya mədəniyyəti	Əlverişli sövdələşmələr mədəniyyəti
İnzibati mədəniyyət	Ticarət mədəniyyəti

Əks əlaqə →

Şəkil 6. 2. 2. Korporativ mədəniyyətlərin tipologiyası

Şəkil 6. 2. 2-də verilmiş sxemdən göründüyü kimi, burada mədəniyyətə vasitəli təsir göstərən iki amil təsvir edilmişdir: risk (risk bu və ya digər qərarı, konkret fəaliyyəti nə qədər obyektiv və subyektiv şəkildə əks etdirir) və geriyyə əlaqə (tezliklə qəbul olunmuş qərarın doğruluğunun aşkarlanması). Bu meyarlarla mədəniyyətin digər növlərini fərqləndirirlər.

Ticarət mədəniyyəti sürətli geriyyə əlaqə və kiçik risklə səciyyələnir, ilk növbədə ticarət və satış təşkilatlarında, pərakəndə ticarətdə, müəyyən qədər kompüter istehsalçılarında, daşınmaz əmlak satışı və maliyyə dollallarında, avtomobil tacirlərində, malların evə çatdırılması ticarətində və s. inkişaf etmişdir. Müvəffəqiyyət alıcılarla təmasdan, sövdələşmə inadkarlığından və axtarışından asılıdır. Əməkdaşları - adətən gənc və cəsarətlə eksperimentlərə

meyl edən fəal insanlardır. Ticarət mədəniyyəti sferasında əməkdaşlar kollektiv oyununu uğurla aparırlar. Onlar sürətli və sadə qərarlar qəbuluna meyllidirlər.

Müvəffəqiyyət risklə deyil, satış həcmi ilə ölçülür. Uğurlara sevinirlər. Maliyyə stimulu əməkdaşlar üçün heç də birinci dərəcəli əhəmiyyət daşıyır.

Çatışmazlıqlar: kəmiyyət keyfiyyəti üstələyir; qısamüddətli uğur təfəkkürü üstünlük təşkil edir; əməkdaşlar öz əlaqələrini ilk növbədə kollektivlə, nəinki təşkilatla hiss edirlər; yüksək kadr axıcılığı var.

Sərfəli sövdələşmələr mədəniyyəti (spekulyativ mədəniyyət) uğurlu, yaxud uğursuz müəssisədə sürətli geriyyə əlaqə, yaxud orta və yüksək dərəcədə risklə səciyyələnir. Hər yerdə — harada ki, qiymətli kağızların, ödəniş vasitələrinin, xammalın və s. sövdələşmələri gedirsə orada təsadüf olunur. Lakin bu mədəniyyətin elementlərinə moda, kosmetika, peşəkar idman, reklam və riskli müəssisələrin maliyyələşdirilməsi sahələrində də təsadüf olunur. Əsas strategiya — yaranmış şansıdan sürətlə istifadə etməkdir. Burada sürətlə sövdələşmə və pulların sürətlə əldə olunmasına çalışırlar.

Əməkdaşlar adətən yüksək fərdiyyətçilik, özündən razılıq və şöhrətpərəstlik hisslərinə malik gənclərdən ibarətdir. Döyüşkən və təcavüzkar xarakterlidirlər, daim yarışa girməyə hazırdırlar. Bir-birləri ilə qısa müddət ərzində və adətən sürətlə danışırlar. Məsələn, birjadakı ünsiyyətləri göstərmək olar. Adətən əməkdaşlar kollektiv oyununu pis aparırlar.

İnzibati mədəniyyət aşağı səviyyəli risk və ləng geriyyə əlaqə ilə ictimai xidmət, yaxşı tənzimlənən və müdafiə olunan sahələrin təşkilatlarında, iri inzibati firmalarda, banklarda və sığorta sistemlərində təzahür edir. Əməkdaşları səliqəli və ciddi, eyni zamanda ehtiyatlı, öcəşkən, vasvası, itaətkar və mühitə uyğunlaşandırlar. Qərarı uzun müddət düşündükdən və hərtərəfli sığortalandıqdan sonra verirlər. Əsas diqqəti necə etməyə, ən az diqqəti isə nə etməyə yönəldirlər. Daxili problemlərə aludəçilik onlarda bir sıra adətlər formalaşdırır: 1) bütün məsələlər üzrə protokol qeydləri aparılır; 2) sənədlərin qorunmasının nizamlanmış sistemi mövcuddur ki, lazım olan məqamda öz günahsızlıqlarını sübut etmək mümkün olsun; 3) prosedura nəticəyə nisbətən daha çox əhəmiyyət kəsb edir; 4) bütün sərəncamlar - həm ağıllı, həm də ağılsızlar - icra edilib; 5) əməkdaşlar süni izola olunmuş, hər bir xırda hadisənin də tamamilə şişirdildiyi aləmdə yaşayırlar, xarici dünya ilə əlaqə itirilir; 6) özünü qiymətləndirmək üçün titulların əhəmiyyətini puldan üstün tuturlar.

Müasir biznes təşkilatında rəhbər və sırayı əməkdaşların etik davranışlarının yüksək səviyyəsini təmin etmək üçün aşağıdakı tədbir və metodlardan istifadə etmək olar:

- etik kodeksin tətbiq edilməsi. Təşkilatın rəyinə əsasən bütün işçilər

ümumi etik dəyərləri və etika qaydalarını özündə əks etdirən kodeksə riayət etməlidirlər. Etik normativlər təşkilatda normal etik atmosferin yaradılması və qərarların qəbulu prosesində etik tövsiyələrin müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə tərtib edilir. Adətən təşkilat etik normativləri öz işçilərinin nəzərinə çap materialları şəklində təqdim edir:

- «Etika kartları» - etik qayda və tövsiyələrin biznes təşkilatının hər bir əməkdaşının nəzərinə çatdırılmalı olan konkretləşdirilmiş etika kodeksidir. Orada təşkilatın etik məsələlər üzrə məsləhətçisinin adı və telefonu da yerləşdirilmişdir. Bu metoddan Yaponiya firmalarında geniş şəkildə istifadə edilir.

- Etika komitələri. Bəzi təşkilatlar gün ərzində etika təcrübəsinin qiymətləndirilməsi üçün daimi komitələr yaradırlar, belə komitənin bütün üzvləri adətən yüksək səviyyəli rəhbərlərdən təşkil olunur, digərləri isə komitələr əvəzinə işə etika üzrə vəkil adlandırılan biznesin etikası üzrə mütəxəssis dəvət edirlər. Belə vəkilin rolu biznes təşkilatının fəaliyyəti ilə əlaqədar olan etik normalar işləyib hazırlamaq, həmçinin təşkilatın «sosial vicdan» rolunu oynamaqdır.

- sosial təftişlər. Vəzifəsi biznes təşkilatının proqramı və fəaliyyətinin sosial təsiri haqqında hesabat tərtib etmək, qiymətləndirmə işlərini aparmaqdır. Sosial təftiş tərəfdarlarının fikrincə bu tip hesabatlar təşkilatın sosial məsuliyyətinin səviyyəsinin şahidi ola bilər.

- etik davranış tədrisi. Rəhbər və sırası əməkdaşlara etik davranışların tədrisi. Bu zaman işçilər biznes etikası ilə tanış olurlar.

- etik ekspertiza. Yüksək rəhbərliyin, heyətin, yaxud ictimaiyyətin narahatlığı ilə əlaqədar təşkilatın (yaxud konkret layihənin) konkret fəaliyyət sahəsinin hərtərəfli təhlili. Əsas etibarını ilə təşkilatın nüfuzu və gələcəyi ilə əlaqədar yaranmış problemlərin tədqiqi ilə səciyyələnir. Belə təftişin nəticələrinə təşkilatın mənəvi iqlimi və mənəvi rəhbərliyinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş təkliflər sistemi, həmçinin təşkilatın fəaliyyət təcrübəsinə (yaxud konkret sahəsinə) edilən korrekativlər aiddir.

- etik məsləhətlər. Konkret mənəvi dilemmalarla əlaqədar müəkkəb və ziddiyyətli situasiyalar yarandıqda təşkilat problemi özünün gücü hesabına nizamlamağı bacarmazsa, kənardan biznesin etikası üzrə mütəxəsil, kompetent mütəxəssislər dəvət edilir.

İşgüzar ünsiyyətdə «yuxarıdan-aşağı», daha doğrusu rəhbərliklə təbəçilikdəkilər arasındakı münasibətləri, etikanın qızıl qaydasını aşağıdakı kimi ifadə etmək olar: «Çalışın təbəçiliyinizdəkilərlə qurduğunuz münasibət, reisinizdən gözlədiyiniz münasibətə bənzəsin. » İşgüzar ünsiyyət mədəniyyəti və uğuru çox hallarda rəhbərin öz işçilərinə qarşı istifadə etdiyi etik norma və prinsiplərdən asılıdır. Norma və prinsiplər dedikdə xidmət zamanı hansı

hərəkətlərin etik cəhətdən məqbul, hansının isə qeyri-məqbul olduğu nəzərdə tutulur. Bu normalar ilk növbədə idarəetmə prosesində qəbul olunan sərəncamların nəyin əsasında verilməsinə, işgüzar ünsiyyəti müəyyən edən xidməti intizamın necə təzahür etməsinə aiddir.

Rəhbər və təbəçilikdəkilər arasında işgüzar ünsiyyət etikası pozulduqda kollektivdə insanların əksəriyyəti özlərini narahat, mənəvi cəhətdən müdafiəsiz hesab edirlər. Rəhbərin işçiyə münasibəti işgüzar ünsiyyətin bütün xarakterinə təsir edir, çox halda isə onun əxlaqi-psixoloji iqlimini müəyyənləşdirir. İlk növbədə, məhz bu səviyyədə əxlaq etalonları və davranış qaydaları formalaşır.

Müasir biznes təşkilatında rəhbərliyin işgüzar etika baxımından təbəçiliyindəki işçilərlə münasibəti necə olmalıdır?

1. İlk növbədə rəhbər təşkilatı yüksək mənəvi ünsiyyət normaları ilə çalışan yekdil kollektivə çevirməlidir. O, işçiləri təşkilatın məqsədlərinə xidmətə sövq etməlidir. İnsanın kollektivlə identifikasiyası o zaman baş verəcəkdir ki, o özünü əxlaqi və psixoloji cəhətdən rahat hiss etsin. Bununla belə nəzərə alınmalıdır ki, hər kəs çalışır ki, öz fərdiliyində qalsın və buna görə də ona hörmət edilsin.

2. Vicdansızlıq və insafsızlıqla əlaqədar problem və çətinliklər yarandıqda rəhbər onun səbəblərini aydınlaşdırmalıdır. Əgər buna səbəb savadsızlıq olmuşdursa, işçini çatışmazlıqlarına və zəifliklərinə görə çox məzəmmət etmək yaramaz. Bu zaman gələcəkdə analoji hadisənin baş verməməsi üçün işçinin şəxsiyyətinin güclü tərəflərinə təsir etmək lazımdır.

3. Əməkdaş tapşırığı icra etmədikdə, ona bildirmək lazımdır ki, bu barədə məlumatlıdır, əks təqdirdə işçi reisinəndən ötürüldüyünü hesab edəcək. Bundan əlavə həmin işçi məzəmmət edilməli, bildirilməlidir ki, o öz vəzifə borcunu yerinə yetirmir və qeyri-etik hərəkət edir.

4. Fəaliyyət və işi tənqid etməli, insanın şəxsiyyətinə toxunmamalı.
5. İşdə «xətri daha çox istənilən» işçilər olmamalıdır. Bütün işçilərə eyni hüquqlu insan münasibəti bəsləməli, hamıya eyni ölçülərlə yanaşmalı.

6. «Kimin xidmətləri daha çoxdursa, daha çox da mükafatlandırılmalıdır» prinsipinə daim riayət edilməlidir.

7. Əgər uğur rəhbərliyin sayəsində əldə edilmişdirsə də kollektivə təşəkkür etmək unudulmamalıdır.

8. Təbəçilikdə olanların şəxsi ləyaqət hissini daim möhkəmləndirmək lazımdır.

9. Kollektivin əməkdaşları zəruri anlarda müdafiə edilməlidirlər, onlar rəhbərliyin sədaqətini daim hiss etməlidirlər.

Müasir biznes təşkilatının rəhbərliyi qəbul etdikləri sərəncamların formasına etika nöqtəyi-nəzərindən diqqət yetirməlidirlər. Sərəncamların

formasını aşağıdakı kimidir: əmr, xahiş, sual. Əmrlərdən adətən fəvqəladə hallarda və yaramaz işçilərin tənbehində istifadə edilir. Xahişlərdən isə sıradan vəziyyətlərdə, yəni cari işlərin yerinə yetirilməsində istifadə olunur. Bu halda rəhbər və işçinin münasibətləri qarşılıqlı etibar və ehtirama əsaslanır. Suallar isə konkret cari məsələlərin icrası zamanı aydınlaşdırılma məqamları ilə bağlı olur. Bu zaman da nəzakət qaydalarına diqqət yetirmək vacibdir.

Biznes təşkilatı rəhbərinin etik vəzifələri ümumi şəkildə aşağıdakılardan ibarətdir:

- rəhbərlər əxlaqlı davranış nümunəsi olmalıdırlar. Onlar təşkilatın çiçəklənməsinə yönəlmiş əxlaqi dəyərlərə uyğun yaşamağıdır, ən əsası isə kollektivin lideri olmalıdırlar;

- liderlər rəhbərlik etdikləri kollektivin perspektivinə cavabdehdir;

- liderlər təbəçiliyindəkiləri öz planları haqqında məlumatlandırmağıdır;

- liderlər yüksək qarşılıqlı etimada əsaslanan və ahəngdar işləyən kollektivin formalaşdırılmasında məsuldurlar;

- liderlər şəxsiyyətin və yaradıcılığın inkişafının mükafatlandırılması şəraitinin yaradılmasına məsuldurlar.

Yaxşı işçilərin malik olduqları xüsusiyyətlər bunlardır:

1. Rəhbərliklə münasibətlərdə qarşıya qoyulmuş tapşırıqların icrasında qarşılıqlı təşəbbüs atmosferinin yaradılmasına cəhd;

2. Rəislə mübahisədə kifayət qədər özünə inamalı, oponentlə münasibətdə ləyaqət prinsipinə riayət etməli;

3. Rəisin tapşırıqlarını icra etməli, lakin bu zaman müti olmamalı;

4. Öz biliyini, bacarığını və təcrübəsini kollektivə sərf etməli, onun digər üzvlərinin yerinə keçməyə cəhd etməməli;

5. Öz rəisinə və kollektivin qarşısındakı məqsədlərə sadiq olmalı, düzgün qiymət vermək və konstruktiv tənqid etmək, yaxud ona dözmək qabiliyyətini saxlamalı;

6. Təşkilatın, yaxud rəhbərin məqsəd və dəyərlərinə cavab vermək cətinləşdikdə və ya mümkün olmadıqda kənarlaşmağı bacarmalıdır.

Müasir işgüzar həyatın ən aktual problemlərinə korporasiyalar arasındakı, korporasiyalar və dövlət arasındakı, korporasiyalar və istehlakçılar arasındakı, korporasiyalar və investorlar arasındakı, korporasiyalar və lokal birliklər arasındakı, nəhayət, korporasiyalar və ətraf mühit arasındakı münasibətlər də aiddir.

Korporasiyaarası etik münasibətlərdəki problemlər makroetika üçün xarakterik olan problemlərin əksəriyyətini özündə cəmləşdirir. Bunların içərisində «ana» müəssisənin «övlad» müəssisəsi üzərindəki nəzarətinin səviyyəsi mənavi aspektdən xüsusilə fərqlənir. Yuxarı təşkilatın nəzarəti total karakter

daşmalıdırmı, yaxud «övlad» müəssisə müəyyən sərbəstliklərə nail olmalıdırmı? Əgər sonuncu fikir üstündürsə, bu azadlığın sərhədləri harada qurtarsın? Bir tərəfdən «qız» müəssisədən sözsüz təbəçiliyi və yuxarı təşkilatın bütün qərarlarının icrası tələb olunur, digər tərəfdən isə yerli situasiyanın bütün incəliklərini yuxarıdan görmək çox hallarda mümkün olmadığından aşağı təşkilat strateji irəliləyişə nail olmaq mənasına yuxarının birbaşa qərarlarını pozmaq məcburiyyətində qalır.

Bu problemin araşdırılması ilə əlaqədar deontik etika tərəfdarları istənilən korporasiyanın sərbəstliyini təqdir edirlər. Onlar korporasiyanın sərbəst qərar qəbul etməyə mənəvi haqqı olduğunu bildirlər. Utilitar etikanın tərəfdarları isə gəlir və xərclərin hesablanması metodologiyasını rəhbər tutaraq hər bir situasiyaya ayrılıqda baxmağı tövsiyyə edirlər.

Digər problem də öz vacibliyi ilə diqqət cəlb edir. Bir biznes sferasında fəaliyyət göstərən müstəqil korporasiyaların qaçılmaz rəqabət prosesində müxtəlif mənəvi problemləri yaranır. Bu cəhətdən ən ciddi problem - rəqib üzərində qələbə çalmaq üçün vasitələrin seçilməsidir. Bu halda işgüzar təşkilatların rəhbərləri qiymətlərin maya dəyərindən də aşağı salınması, əmək haqqının azaldılması, dövlət orqanlarına rüşvət təklif edilməsi və s. kimi vasitələrdən istifadə edərək rəqibi sıradan çıxarmağa çalışırlar. Firmalar rəqib olaraq utunmamalıdırlar ki, onlar bir cəmiyyətin üzvləridirlər, buna görə də bir-birlərinə hörmət etməlidirlər, başqalarının hüquqlarını pozmamalıdırlar.

Müasir dövrdə bizneslə dövlətin problemlə qarşılıqlı münasibətləri iqtisadçıları dərindən düşündürür. Hazırda biznes və dövlət, bizneslə bütünlikdə cəmiyyət arasındakı ziddiyyətlərə iki baxış mövcuddur: birincisi, qanunu şəkildə əldə edilmiş mülkiyyətdən müstəqil istifadə etmək və ona sərəncam vermək hüququ kimi ədalətlik ideyasıdır. Bu ideya klassik burjuaz fərdiyyətçilik baxışlarını inkişaf etdirərək biznes işinə həm dövlətin, həm də cəmiyyətin qarışmasını təqdir edir və biznes ona verilmiş azadlıqdan istifadə edərək, çoxlu mənfəət qazanaraq cəmiyyətə də fayda verəcəkdir (səhmdarlara böyük dividendlər, maddəli işlər yüksək əmək haqqı verilməsi, həmçinin keyfiyyətçilik aktları cəmiyyətin rifah halını bütünliklə yaxşılaşdıracaqdır). Bu baxış neokonservativ karakter də daşıyır.

Müasir dövrdə həmin problemə baxışın ikinci istiqaməti daha məşhurlaşmışdır. Onun tərəfdarları hesab edirlər ki, biznes cəmiyyət strukturunun tərkib hissəsidir, ictimai institut kimi cəmiyyət və dövlət tərəfindən təsirə məruz qalır və həm «aşağıdan», həm də «yuxarıdan» tənzimlənməli və nəzarət olunmalıdır. Aşağıdan - firmanın fəaliyyətinin və istehsal etdiyi məhsulların keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar olaraq alıcıların sorğularının nəticələrindən istifadə etməklə ictimai komissiyalar və istehlakçı cəmiyyətlərin; yuxarıdan — xüsusi dövlət strukturları və qanunlarla (ilk

növbədə antiinhisar qanunvericiliyi, həmçinin məhsulların keyfiyyəti və istehlakçıların hüquqlarını reqlamentləşdirən qanunlarla).

Münasibətlərin bu növündə mənəvi subyektlərin qarşılıqlı təsiri olduqca yüksəkdir. Dövlət tərəfindən korporasiyalara xüsusi qanunların və dövlət strukturlarının vasitəsilə nəzarət tendensiyası ilə yanaşı, korporasiyaların dövlət tərəfindən aparılan siyasətə heç də uğursuz olmayan lobbicilik yolu ilə təsir cəhdi də göz qabağındadır. Müsbət nəticələr əldə etmək üçün hər iki tərəf arasına utilitarist tendensiyaya riayət edirlər. Ancaq müsbət nəticələr anlayışına tərəflər müxtəlif məzmun da geyindirirlər.

Biznesin dövlət tərəfindən nizamlanmasının üç istiqamətini fərqləndirmək olar:

1. Müəssisələrin fəaliyyətinin iqtisadiyyatın səmərəliliyinin təmin olunması baxımından nizamlanması. Əsas məqsədlərdən biri də inhisarlaşmanın qarşısının alınmasıdır.

2. Biznes və istehlakçıların münasibətlərinin nizamlanması. Dövlət istehlakçıların hüquqlarını müdafiə məqsədi ilə biznesin məsuliyyətlərini müəyyənləşdirir və bu maraqların müdafiəsini təmin edən qanunların icrasına daqiq nəzarət edir.

3. Biznesin ətraf mühitlə münasibətlərinin nizamlanması. Biznes etikası baxımından korporasiyalarla «dördüncü dünya» dövlətlərin arasındakı mənəvi aspektlərin təhlili də maraqlıdır.

İlk növbədə korporasiyaların həmin ölkələrin iqtisadiyyatlarına təbiiq etdikləri öz texniki bacarıqları və imkanları, maliyyə vəsaitləri, marketinq siyasətləri bu ölkələrin iqtisadiyyatlarının sərbəst inkişafına nöinki şərait yaradır, əksinə, onların tamamilə xarici investisiyalardan, bu korporasiyalardan asılı vəziyyətə gətirib çıxarır. Bəzən elə olur ki, ölkənin iqtisadiyyatının əhəmiyyətli hissəsi bir iri korporasiyadan asılı vəziyyətdə qalır. Məsələn: ABŞ-ın United Afrika şirkəti Niqeriyada ancaq palma yağı istehsalı üçün yaradılmışdır. Lakin müəyyən müddətdən sonra şirkət istehsalın bütün sahələrini diversifikasiya etdi. Kənd təsərrüfatı və ticarətdən başlayan müəssisə ölkədə tekstil istehsalı, şəkər, sement, siqaret, plastmas istehsalında və inşaatda liderliyi ələ keçirdi.

İkinci etik problem - korporasiyaların ədalətli əmək haqqı prinsiplərini pozmasıdır. Yəni, yerinə yetirilmiş eyni keyfiyyətdə və həcmdə işə görə yerli işçi kadrlara öz «doğma» kadrlarına nisbətən olduqca az əmək haqqı ödənilir. Bu praktikadan Azərbaycanda da istifadə olunması faktları artıq bəllidir.

Üçüncü problem korporasiyaların «dördüncü dünya» ölkələrində ətraf mühitü korlayan zərərli istehsalatları, potensial təhlükəli istehsalatları yerləşdirməsi, həmçinin işçilərin təhlükəsizliyinə, mühafizəsinə və sağlamlığına ikili standartlarla yanaşmasıdır. Hətta həmin ölkələrin qanunlarının standartları

kəskin şəkildə reqlamentləşdirməyə də belə, öz ölkələrində qəbul olunmuş təhlükəsizlik standartlarına riayət etmək korporasiyaların mənəvi borclarıdır.

Dördüncü problem korporasiyaların korruptsiyaya uğramış, öz ölkəsinin əhalisini repressiyalara məruz qoyan rejimləri dəstəkləməsidir. Güclü iqtisadi korporasiyaların fəaliyyəti həmin rejimlərin iqtisadi imkanlarını artırır və bununla da onların mövcudluğunu qoruyur.

Müasir biznes təşkilatı bütün digər öhdəlikləri ilə yanaşı, investorlar qarşısındakı etik öhdəlikləri də nəzərə almalıdır. Investorların çoxsaylı aldadılması qaydaları əsas etibar ilə iki kateqoriyaya bölünür. İntestisiyalarla manipulyasiya etmək, səhmdarların qanuni gəlirlərini qəsdən azaltmaqla.

Hər il dünya üzrə on minlərlə insan investisiyalarla manipulyasiyanın qurbanına çevrilir. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə yüksək mənfəət əldə edəcekləri ilə həvəsləndirilən insanlar hər il mövcud olmayan neft axtarışlarına, nəhəng «şişirdilmiş» layihələrə və s. bir milyard dollar vəsait qoyurlar. Birinci başlıqda qeyd etdiyimiz kimi, bu sahədə vaxtilə (90-cı illərin birinci yarısında) respublikamızda da xeyli problemlər olmuşdur. «Vahidbank», «Xəyalbank» və s. kimi təşkilatlar vətəndaşları kütləvi şəkildə aldadaraq onların milyardlarla manatını mənimləməyə çalışmışdır. Rusiyanın «MMM» firmasının məlum fəaliyyəti də analoji fırıldaqçılığa əyani misaldır.

Biznes təşkilatlarının investorlarla münasibətlərinin yaxşılaşdırılması, etik normalara riayət olunmasında maarifləndirmə işlərinin səviyyəsinin yüksəldilməsi, səhmdarların təşkilatlanması, onların təşkilatın fəaliyyəti haqqında yeni informasiya mənbələrinin əldə edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Lokal birləşmələrinin iqtisadi problemlərinin həllində onlara yardımçı olmaq müasir biznes təşkilatının mənəvi borcudur. Yerlərdə infrastrukturunu inkişaf etdirmək, iş yerlərinin sayının artırılmasına şərait yaratmaq, bu birliklərin mövcudluğunu və rifahını təmin edən rentabəlsiz müəssisələrin fəaliyyətinə yardım etmək və s. biznes təşkilatının cəmiyyətdə nüfuzunu artırır, onun fəaliyyətinin ictimai formallığını yüksəldir.

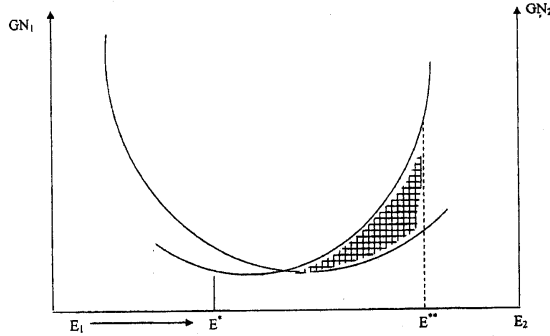
İşgüzar həyatın xüsusi problemlərindən biri də sosial azlıqlar probleimidir. Müasir dövrdə sosial azlıqlar dedikdə olduqca geniş spektrə malik sosial qrup nəzərdə tutulur. Buraya irqinə, dininə, yaşına, cinsi əlamətləri və s. xüsusiyyətlərinə görə tarixi, mədəni, yaxud digər əsənlərə görə keçmişdə, yaxud hal-hazırda da vətəndaşlıq, siyasi və iqtisadi hüquqları məhdudlaşdırılan insan qrupları aiddir. Əsas etibar ilə dövlət qayğısı ilə əhatə olunan bu qruplara biznes təşkilatlarının yardım etməsi etik baxımdan xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu məsələ tamamilə köntülü xarakter daşıyır. Lakin cəmiyyətin bu təbəqəsi sosial yardıma, hətta bu yardım mənəvi xarakterli olsa da belə, böyük ehtiyacı vardır.

Son dövrlər iqtisadi ədəbiyyatda məcmu faydalılığın maksimumlaşdırılması və onun ədalətli bölgüsünün riyazi metodlarla təhlilinə xüsusi yer verilir. Ədalətli bölgü prinsipinin riyazi metoda təhlilinə dair bir nümunəyə nəzər yetirək.

Şəkilə GN_1 və GN_2 ordinatları üzrə 1 və 2 individlərinin gəlirdən faydalılıq (yaxud (GN) son faydalılığını) götürmək qabiliyyətləri göstərilmişdir. Onların payı bölünən gəlirin E_1 və E_2 oxlarından keçir.

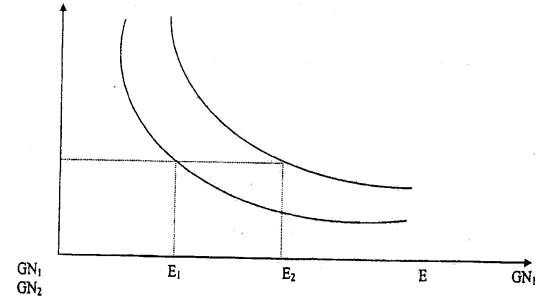
Bölünən gəlirin ümumi həcmi iki ordinat oxu arasındakı kəsiklə əks etdirilir. Gəlirlərin bərabər bölgüsü halında (E^*) reallaşdırılmış məcmu faydalılığa uyğun olan son faydalılıq əyriləri arasındakı sahə daha böyük olacaqdır.

Qeyri-bərabər bölgü zamanı (E^{**}) cizgilənmiş sahə məcmu faydalılıqdan kənarlaşaraq «reallaşdırılmamış» qalır.



Şəkil 6.2.3. Məcmu faydalılığın maksimumlaşdırılması və onun ədalətli bölgüsü

Şəkil 6.3.2-da əks etdirilən gəlirin son faydalılıq əyriləri individlərin faydalılıq götürmək üçün müxtəlif qabiliyyətlərə malik olduqlarını nəzərdə tutur. 1-ci individdə eyni qədər faydalılıq qazanmaq üçün 2-ci individdə nisbətən daha çox gəlir lazım gələcəkdir.



Şəkil 6.2.4. Gəlirlər bərabər olduqda məcmu faydalılığın azalması

6.2.4. şəklinə əsasən belə mülahizə irəli sürmək olar ki, gəlirlər bərabər olduqda məcmu faydalılıq gəlirlərin qeyri-bərabərliyi halındakından fərqli olaraq azalır. Buna görə də məcmu faydalılığın maksimumlaşdırılması bölgünün qeyri-bərabərliyini tələb edir.

Beləliklə, məcmu faydalılığın maksimumlaşdırılması meyarı ilə ədalətli bölgü zamanı iki qaydaya riayət olunmalıdır:

1. Hər iki individ gəlirdən fayda götürmək üçün bərabər qabiliyyətə malik olduqları halda faydalılıq səviyyəsinin miqdarca ölçülməsi və müxtəlif individlər üçün müqayisə edilməsi qəbul olunarsa, məcmu faydalılığın maksimumlaşdırılması ədalətlik meyarı kimi gəlirlərin eqolitar bölgüsünü tələb edir. Bu halda hər bir individin gəliri orta hesabla ən böyük son faydalılıq nöqtəsinə uyğun olmalıdır.

2. Son faydalılığın fərdi əyriləri eger qeyri-identikdirsə, məcmu faydalılığın maksimumlaşdırılması meyarı gəlirlərin qeyri-bərabər bölgüsünü tələb edir. Bu halda verilmiş gəlirdən 1-ci individdə nisbətən daha çox faydalılıq götürən 2-ci individ gəlirin daha çox hissəsinə yiyələncəkdir.

6. 3. Cəmiyyətin əsas qrupları ilə münasibətdə iri işgüzar təşkilatın sosial məsuliyyətinin təhlili

Müasir dövrün sürətlə dəyişən sosial-siyasi və iqtisadi şərtləri əmtə və xidmət bazarında fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların qarşısında təkcə mövcudluqları qorumaq, fasiləsiz inkişaflarını təmin etmək, öz potensiallarını artırmaq funksiyalarını deyil, eyni zamanda cəmiyyətin əsas qrupları ilə qarşılıqlı münasibətdə cəmiyyətin bir çox sosial problemlərinin həllində fəal iştirak etməyi tələb edir.

Təşkilat özünün müasir inkişaf mərhələsində dövlətin, istehsalçıların və ətraf mühitin müdafiə qruplarının artan təzyiqi altında fəaliyyət göstərir. Daha öncül təşkilatlar bu proseslərə reaksiya olaraq özlərinin hazırladıqları sosial proqramlarla «cəmiyyətin məsul üzvü» statusunu alırlar.

Sosial məsuliyyət mövzusunda ilk əsaslı əsər keçən əsrin əllinci illərində yazılmış H. Bouenin «Biznesmenin sosial məsuliyyəti» əsəri idi. O bu əsərində sosial məsuliyyət konsepsiyasının biznesə necə şamil edilməsi, işgüzar qərarların qəbulu zamanı cəmiyyətə sosial və iqtisadi fayda verən geniş sosial məqsədlərin dərk edilməsi məsələlərini dövrün vacib problemi kimi irəli sürmüşdü.

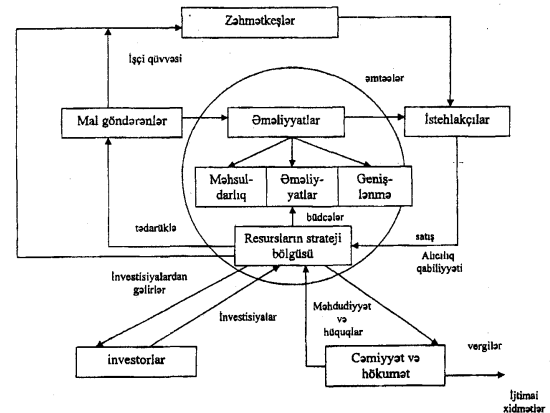
Müasir işgüzar təşkilat həm əmtələri, həm də onların alınması üçün alıcılıq qabiliyyətini generasiya edir; sosial infrastrukturun genişləndirilməsini təqdir edir və kapitalı mənfəətlə təmin edir; təşkilatın özündə, əlaqədə olduğu təşkilatlarda, dövlət sektorunda iş yerləri yaradır; ətraf mühitlə çoxsaylı qarşılıqlı münasibətləri ilə səciyyələnir. Şübhəsiz ki, təşkilatın uğurları da onun bu münasibət və əlaqələri necə nizamlanmasından yüksək səviyyədə asılıdır. Aşağıdakı şəkildə müasir işgüzar təşkilatın cəmiyyətin əsas qrupları ilə münasibəti və sosial əhəmiyyəti təsvir edilmişdir.

Sovet dövrünün təcrübəsi göstərdi ki, «nəzarətə götürülmüş» müəssisələr qeyri-səmərəli fəaliyyət göstərərək zərərli işləyirlər, kapitalist təcrübəsi isə sübut etdi ki, əksinə, təşkilatlar minimum nəzarətlə bəşəriyyət yaranandan müasir vaxtadək yığılandan çox sərvət əldə etmişlər. Lakin aqreqlaşmış milli sərvət artdıqca onun bölgüsü qeyri-bərabər həyata keçirilir. Sərvət artımı təbii, sosial və siyasi mühitin fəsadlaşması ilə, bəzən isə hətta çiçəklənmədən depressiyaya doğru hərəkətlə müşayiət olunur. Bundan başqa nəzarətdən kənar qalmış azad sahibkarlıq isə rəqabəti inhisarlar yaratmaq yolu ilə ləğv etməyə çalışır.

İşgüzarlıq fəaliyyətinin qeyri-məhdud azadlıq şəraitindəki fəaliyyətinin törətdiyi fəsadlı nəticələr hər bir ölkənin iqtisadi-siyasi sistemindən

asılıdır. Aşağıdakı cədvəldə (şəkil 6. 3. 1.) respublikamızdakı işgüzarlıq fəaliyyətinin durumu əks etdirilmişdir. Sahibkarlıq subyektləri cədvəldə sosial məsuliyyətlərinə və işgüzarlıq miqyaslarına görə təsnifləşdirilmişdir.

Şəkil 6. 3. 1-dən göründüyü kimi qeyri-məhdud azadlıq şəraitində respublikamızda sahibkarlıq fəaliyyəti göstərən fiziki və hüquqi şəxslərin törətdiyi fəsadlar xarakterlərinə görə olduqca rəngarəngdirlər. Məsələn, fiziki şəxslərin fəaliyyəti istehlakçıların qiymətdə, çəkiddə, keyfiyyətdə aldadılması ilə izlənilirsə, özəl və dövlət sahibkarlığının fəaliyyətində rəqabətin aradan götürülməsi, rüşvət, siyasi təsir, vergidən yayınma, kreditlərdən təyinatına görə istifadə olunmaması, təbiətin korlanması, təbii sərvətlərin talan edilməsi, cəmiyyətin zəruri tələbatına və mənəvi-etik normalarına biganə münasibətlə müşayiət olunur. Bir çox işgüzar təşkilatlar isə səhmdar cəmiyyətləri olmalarına baxmayaraq səhm sahiblərinə çatacaq dividendləri müxtəlif bəhanələrlə ödəmirlər. Məsələn, «Qaradağ Sement» ASC-ə son 4 il ərzində kifayət qədər investisiya qoyulmasına (18 milyon ABŞ dolları) baxmayaraq dividendlərin ödənilməsinə ancaq 2007-ci ildə başlanılacaq.



Şəkil 6. 3. 1. İşgüzar təşkilatın sosial əhəmiyyəti

Təşkilat rəhbərliyinin bəhanələri isə aşağıdakılardır: respublikada sivil bazar münasibətlərinin olmaması, qaçaqmalçılıq, saxta sement istehsalı, yanacağın baha olması və s. halbuki, təşkilat öz potensialından səmərəli istifadə edə bilməmişdir. Bəzi dövlət sahibkarlıq subyektləri, məsələn, «Azərenerji» SC, Azəri Qaz SC, Abşeron Su SC-i isə fəaliyyətlərini günün tələbləri səviyyəsində qura bilməyərək, əhalinin həyati vacib tələblərini lazımi səviyyədə ödəyə bilmirlər.

Cədvəl 6. 3. 1.

Qeyri-məhdud azadlıq şəraitində sahibkarlıq fəaliyyətinin mənfii təzahürləri

Mənfii nəticələr	Sahibkarlıq subyektləri	Fərdi sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər	Güzcəstli sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər	Kiçik, orta və iri sahibkarlıq üzrə hüquqi şəxslər	Güzcəstli sahibkarlıq üzrə hüquqi şəxslər	Dövlət sahibkarlığı üzrə hüquqi şəxslər	Birgə və xarici ölkələrin təşkilatları
1. İstehlakçılarının qiymətdə, çəkiddə, keyfiyyətdə aldadılması, antisənitarlığa.		+	+	+	+		
2. Rəqabətin aradan götürülməsi, rüşvət, siyasi təsir.			+	+	+	+	
3. Müqavilə şərtlərinin yerinə yetirilməməsi.				+	+	+	+
4. Vergidən yayınma, kreditlərdən səmərəsiz istifadə				+	+	+	
5. Ağır əmək şəraiti, gəlirlərin ədalətsiz bölünməsi				+	+		+
6. Təbii resursların talan edilməsi			+	+		+	+
7. Cəmiyyətin zəruri tələbatına biganə Münasibət					+	+	
8. Cəmiyyətin mədəni - etik normalarına biganə münasibət				+	+	+	+

Cəmiyyət qruplarının azad sahibkarlığın bu yönəndəki fəaliyyətinə neqativ münasibəti üçlü xarakter daşıyır. Birincisi, bəzi təşkilatların kənar mənfii effektiv fəaliyyətinin nəticələri ilə barışmazlıq istəyinin olmaması. İkincisi, iqtisadi şərtsiz prioritet olduğu fikrinin qəbul edilməməsi. Üçüncüsü, kapitalizmin ictimai ideologiya kimi inkar olunması və yaxud kapitalizmin çatışmazlıqlarını aradan qaldırmaqla onun modernləşdirilməsinə çağırışların meydana gəlməsi.

Cəmiyyətin belə neqativ reaksiyaları müxtəlif ölkələrdə fərqli gücə malikdir. Uyğun olaraq, işgüzar təşkilatlar da cavab strategiyalarını korrektə edirlər. Cəmiyyətin müxtəlif qrupları ilə münasibətlərdə Azərbaycanın işgüzar təşkilatları da fəaliyyətlərini müasir tendensiyalara uyğun qurmalıdırlar. Məsələn, respublikanın işgüzar təşkilatlarında çalışan işçilərin sosial problemlərinin, istehlakçılarla baş verən bəzi neqativ halların (qablaşdırma problemi olan, yaxud saxlanma müddətini ötmüş malların satışı, qeyri-mədəni ünsiyyət), kədr potensialının cəld edilməsi prosesindəki çatışmazlıqların (regionçuluq, bəzi təşkilatlara peşə tələblərindən asılı olmayaraq ancaq cavan qadınların qəbul edilməsi, ixtisaslı kadrlara lazımi əhəmiyyət verilməməsi və s.), işgüzar təşkilatlarla gömrük, vergi və kommunal xidmətlərin arasındakı ziddiyyətlərin yoluna qoyulması və s. həm ictimai qrupların, həm də işgüzar təşkilatların qarşılıqlı əlaqələrinə müsbət təsir göstərir, hər iki tərəfin sosial məsuliyyətlərini dərk etməsində irəliləyən addım olardı.

Hər hansı bir sahibkarlıq subyektinin cəmiyyətin əsas qrupları ilə münasibətdə qeyri-məhdud azadlıqlarının fəsadlı nəticələrinin aradan qaldırılması üçün biz aşağıdakı təklifləri verə bilərik:

1. İstehsal edilən məhsulların normativ-texniki sənədlərə, standartlara uyğunluğuna ciddi nəzarətin təmin edilməsi.
2. Ətraf mühitin təhlükəsizliyi və qorunması sahəsində qanunvericiliyin məcburiyyət sistemlərindən istifadənin gücləndirilməsi, sanitariya normalarının icrasına nəzarət.
3. Əhalinin minimum yaşayış səviyyəsinin yüksəldilməsi.
4. Kollektiv müqavilələrin bağlanması əmək qanunvericiliyinin bütün tələblərinin əks etdirilməsinə nəzarət.
5. Elektrik, qaz enerjilərinin istehlakçılara satış qiymətinin mülayimləşdirilməsi.
6. Antiinhisari qanunvericiliyinin tələblərinin iqtisadiyyatın bütün sahələrində tətbiq olunmasına nəzarət.
7. İstehlakçılarının hüquqlarının müdafiəsi.
8. Səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi.
9. Rüşvətçorluq və korrupsiyaya qarşı ictimai həyatın bütün

sahələrində ciddi mübarizə.

10. Bu məsələlərlə əlaqədar geniş maarifləndirmə işlərinin aparılması.

İşgüzar təşkilatın sosial məsuliyyəti üçün faydalı arqumentlər aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Təşkilat üçün sərfəli olan uzunmüddətli perspektivlər. Yerlərdə əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılması və bu sahədə dövlət tənzimləməsinin aradan qaldırılması işgüzar təşkilatın cəmiyyətin həyatındakı sosial fəaliyyəti kimi, onun öz maraqlarına da xidmət edir. Fəaliyyətin belə xarakteri sosial nöqtəyi-nəzərdən biznes üçün münbit şərait yaradır.

2. Geniş ictimai kütlənin istəyi və istehlakının xarakterinin dəyişməsi. Bizneslə əlaqədar olaraq sosial istəklər radikal dəyişikliyə uğrayırlar. Cəmiyyətin yeni istəkləri ilə təşkilatın sosial problemlərinin həlli üzrə real təkliflərinin uzlaşdırılması həm gözlənilən, həm də zəruri amildir.

3. Sosial problemlərin həllinə kömək üçün vəsaitlər. İşgüzar təşkilatlar güclü insani və maliyyə resurslarına malik olduqlarından bunun bir hissəsini sosial ehtiyacların ödənilməsinə yönəltmək lazımdır.

4. Təşkilatın özünü sosial ədalətli aparması üçün mənəvi öhdəliklərin qəbul edilməsi. Təşkilat - cəmiyyətin üzvü olduğundan onun davranışı cəmiyyətdəki mövcud mənəvi normalarla uyğun olmalıdır. Təşkilat cəmiyyətin fərdi üzvləri kimi hərəkətlərində sosial məsul olmalı, cəmiyyətin mənəvi dayaqlarının möhkəmləndirilməsinə xidmət etməlidir.

Eyni zamanda sosial məsuliyyətin əleyhinə olan arqumentlər də mövcuddur. Onlar aşağıdakılardır:

1. **Mənfəətin maksimumlaşdırılması prinsipinin pozulması.** Resursların müəyyən hissəsinin sosial ehtiyacların ödənilməsinə sərfi mənfəətin maksimumlaşdırılması prinsipinə mənfəi təsir göstərir. Təşkilat iqtisadi maraqlarının ödənilməsinə daha çox diqqət yetirdikdə və sosial problemlərin həllini dövlət idarələri və xidmətlərinin öhdəsinə buraxdıqda özünü daha çox sosial məsuliyyətli hesab edir.

2. Sosial ehtiyacların ödənilməsi üçün xərclər. Sosial ehtiyacların ödənilməsi üçün yönəldilmiş xərclər təşkilat üçün zərər hesab olunur. Son nəticədə, bu xərclər qiymətlərin yüksəlməsi formasında istehlakçı üçün problemə çevrilir.

Bundan başqa, beynəlxalq bazarlarda digər ölkələrin sosial sahəyə vəsait ayırmayan təşkilatları ilə rəqabətdə işgüzar təşkilat qeyri-bərabər vəziyyətdə qalır. Nəticədə - onların beynəlxalq bazarlarda satış həcmi azalır və xarici ticarətin tədiyyə balansının passivləşməsi tendensiyası güclənir.

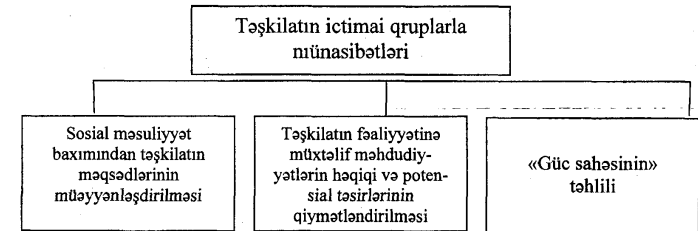
3. Geniş ictimaiyyət üçün hesabın səviyyəsinin qeyri-məqbul olması. Direktorlar, rəislər seçilmədikləri, yaxud, təyin olunduqları üçün

onlar cəmiyyət qarşısında hesabat verməyə borclu deyillər. Bazar iqtisadiyyatı təşkilatın iqtisadi göstəricilərinə nəzarəti yaxşı, cəmiyyətin sosial ehtiyaclarının ödənilməsi sahəsindəki fəaliyyətə nəzarəti isə aşağı səviyyədə həyata keçirir. Cəmiyyət işgüzar təşkilatın iqtisadi fəaliyyəti barəsində birbaşa hesabın qəbul edilməsi qaydasını işləyib hazırlamayınca, təşkilat bu sahədə özünü tam məsuliyyətli hesab etməyəcəkdir.

4. **Sosial problemlərin həllinin tam həyata keçirilməməsi.** İstənilən təşkilatın işçi heyəti, ilk növbədə, iqtisadiyyat, bazar və texnika sahələrindəki fəaliyyətə hazırlıqlıdır. O, sosial xarakterli problemlərin həllində nailiyyətlər əldə etmək bacarıqlarından, təcrübəsindən məhrumdur. Cəmiyyətin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindəki fəaliyyətlərlə dövlət idarələri və xeyriyyə təşkilatlarındakı müvafiq mütəxəssislər məşğul olmalıdırlar.

İşgüzar təşkilatın ictimai qrupların sosial tələblərinə qarşı fəaliyyəti strateji planlaşdırmanın bütün hallarında olduğu kimi, gələcəkdə baş verə biləcək hadisələrə uyğun qurulmalıdır.

İctimai qruplarla münasibətdə məqsədlərin seçilməsi və oyun qaydalarının müəyyənləşdirilməsinə təşkilat rəhbərlərinin təsirinin məhdudluğu qəbul etmək lazımdır. Bu məqsəd və qaydalar müxtəlif ideologiya nümayəndələrinin apardıqları danışıqların, sövdələşmələrin və öz baxışlarına üstünlük qazandırmaq üçün istifadə edilən digər vəsaitlərin sayəsində reallaşdırılan siyasi proseslərlə müəyyənləşdirilir.



Şəkil 6. 3. 2. Təşkilatın cəmiyyətlə münasibətlər strategiyasının elementləri

İctimai qruplarla münasibətdə işgüzar təşkilatın strategiyasının təhlili əsas etibarən ilə üç istiqamətə əhatə etməlidir: məqsədləri, məhdudiyətləri və təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi xarici güc sahəsini.

Bu istiqamətlər (şəkil 6. 3. 2.) əsas məqsədlərin və oyun qaydalarının (bu kombinasiyanı təşkilatın fəaliyyətinin üstünlük verilən əsası

İctimai qruplarla münasibətdə təşkilatın fəaliyyət modelləri

İctimai qruplar	Təşkilatın fəaliyyətinin gözlənilən nəticələri	Alternativ modellər				
		azad sahibkarlıq	qənaətcil kapitalizm	filantropik	populist	sosialist
1	2	3	4	5	6	7
Bütünlükdə cəmiyyət	İqtisadi yüksəliş.	1	1	1		
	Vergilərdən mədaxil.					1
	Hakimiyyətin tarazlaşdırılması.					1
	Gəlirlərin tarazlaşdırılması.					1
	Ətraf mühitin qorunması.		2			
	Təbii resursların qorunması.					1
Yerli icma	Yerli icmanın rifahının yaxşılaşdırılması			2		
Səhm sahibləri	Gəlirlərin artımı	1	1	1		1
Kreditorlar	Səhmlərin qiymətlərinin artımı	1	1	1		1
İstehlakçılar	Gəlirlərin sabitliyi		2			
	Ədalətli qiymətlər		2			
	Seçimin təmin olunması		2			
	Tələblərin ödənilməsi		2			
İdarə edənlər	Gəlirlərin artımı	1	1	1		
	Peşə marağı	1	1	1		
Muzdlu işçilər	Məşğulluq, qazanc				1	2
	Əmək şəraiti, işdən zövq almaq				1	2

«Sosialist modeli» işə sosialist ideologiyasını rəhbər tutan hökumətin səylərini göstərir. Burada əsas meyar kimi bütünlükdə cəmiyyətin rifahının yaxşılaşdırılması nəzərdə tutulur, muzdlu işçilərin fərdi rifahının yaxşılaşdırılması problemi işə ikinci dərəcəli xarakter daşıyır.

Sonuncu sütun işə təşkilatın üstünlük verdiyi məqsədlərin müəyyən-ləşdirilməsi üçün sərbəst saxlanılmışdır. Rəhbərlər özləri də cəmiyyətin

da adlandırmaq olar) müəyyənləşdirilməsində, həmçinin təşkilatın öz baxışlarını qəbul etdirmək sahəsindəki bütün imkanları tükənərkən bölli qayda və məqsədlərin qəbul edilməsində birləşdirilə bilər. Qeyd edilənlərin əyani təsvirinə nəzər yetirək:

Qarşılıqlı güzəştlərin qəbul edilməsi üzrə danışıqlar prosesində uğur əldə etmək ehtimalı kifayət qədər olmadıqda öz təşkilatının üstün mövqeləri haqqında açıqlamalar vermək məqsədəuyğun hesab olunmur. Buna görə də təşkilat öz istəklərinin təzahürü variantlarını, nəzərdə tutulan işlərin xarakteri, onların vaxtı və mümkün müttəfiqlərin mövcudluğunu əks etdirən danışıqlar (və ya sövdələşmələr) strategiyalarının işlənilib hazırlanmasına ehtiyac duyur. Aşağıdakı cədvəldə ictimai qruplarla münasibətdə təşkilatın fəaliyyət modelləri təsvir edilmişdir.

6.3.2 cədvəlində təşkilatın üstünlük verdiyi məqsədlərə yanaşma göstərilmişdir. Təşkilat ictimai institut olduğundan onun məqsədləri uyğun olaraq məhz müştərilərinin istəklərini əks etdirməlidir. 1-ci sütunda təşkilatın fəaliyyətinə bilavasitə təsir edən cəmiyyət qrupları, ikincində işə cəmiyyətin müxtəlif qruplarının maraqlı olduqları təşkilatın fəaliyyətinin əsas mümkün nəticələri göstərilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, hazırki dövrdə cəmiyyət təşkilatlarından çox vaxt onların iqtisadi maraqlarına zidd olan məsələlərin həllini tələb edir. Bir faktı da nəzərə almaq lazımdır ki, menecerlər cədvəldə daha çox mənfəət əldə etmək və mülkiyyətini artırmaq istəyən sahibkarlarla yanaşı verilmişlərsə də, təcrübə göstərir ki, onlar çox vaxt müəssisənin mənfəətli fəaliyyəti ilə ziddiyyət təşkil edən başqa meyarlara (hakimiyyət, məşhurluq) da üstünlük verirlər. Bu səbəbdən də cədvəldə (3-cü sütun) təşkilatın «sahibkarlıq» modeli verilmişdir ki, burada idarəetməyə peşəkar maraqlı əmək haqqının yüksəlməsi və istehsalın genişlənməsi ilə bir sırada maraqlandırıcı amil kimi təqdim edilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu model heç bir halda istehlakçıların tələblərinin ödənilməsi ilə əlaqədar deyildir.

Cədvəl 4-cü sütununda cəmiyyətin ətraf mühitin qorunması, kreditor və istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsi tələblərinə cavab verən «qənaətcil kapitalizm» modeli təsvir edilmişdir.

İşgüzar fəaliyyət nəticəsində əldə olunan mənfəətin müəyyən hissəsinin yerli icmanın sosial tələblərinin ödənilməsinə sərf olunmasını əks etdirən «filantropik» model 5-ci sütunda yerləşdirilmişdir.

İlk üç modellər haqiqətən də sahibkarların davranışında daim nəzərə çarpır. Dördüncü, «populist» model işə muzdlu işçilər tərəfindən maksimum dəstəklənən, əmək haqqının yüksəldilməsinə olduqca böyük əhəmiyyət verən həmkarların tipik uzunmüddətli strategiyalarını əks etdirir.

üzləri olduqlarından zahirən sosial təsirlər təşkilatdan hamının tələblərini ödənilməsinə tələb edir. Həqiqətən də praktikada bir çox işgüzar təşkilatlar cəmiyyətlə münasibətlər məsələləri ilə bağlı bəyanatlarında qeyd edirlər ki, onlar cəmiyyətin bütün sosial qruplarının tələblərinə qarşı eyni qədər diqqətli olmağa üstünlük verirlər. Praktiki nəqəyi-nəzərdən isə müvafiq tələblər qruplarının həlləri çox vaxt biri digəri ilə ziddiyyət təşkil edirlər və onlar eyni səviyyədə həll edilə bilmirlər. Məsələn, mənfəətli fəaliyyət və məşğulluğun təmin edilməsi hazırda Avropanın ən kəskin sosial problemlərindən biridir. Bununla əlaqədar olaraq təşkilatlar ancaq ələ məqsədlərin həllinə üstünlük verməlidirlər ki, onların müəssisənin özü hazır olsun və nəticədə də problem yüksək səviyyədə həll edilsin.

Bundan başqa müəyyən məqsədlərin prioritetlərini təyin etmək də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qeyri-iqtisadi tapşırıqların həlli son nəticədə təşkilatın ödəmə qabiliyyətindən asılıdır. Siyahıya hər hansı qeyri-iqtisadi məqsədlər əlavə olunsalar da belə, əgər təşkilatda adekvat mənfəət əldə olunmazsa onun həyat qabiliyyəti təhlükə ilə üzləşəcəkdir və heç bir məqsədə nail olunmayacaqdır. Mənfəət əldə olunması kimi əsas məsələ daim işgüzar təşkilatın rəhbərliyinin diqqət mərkəzində olsa da, çox vaxt təşkilatdan kənardakıların diqqətindən yayınır. Buna görə də, məqsədlərin prioritetinin təşkilatın mənfəətlik səviyyəsindən asılılığı haqda da fikir yürütmək tamamilə əsaslı hesab oluna bilər.

Cədvəl 6. 3. 3.

ARDNŞ-in məcburi köçkün və qaçqınlar üzrə sosial öhdəlikləri
(köhnə qiymət miqyası ilə verilmişdir)

Sıra sayı	Sosial öhdəliklər	İcra müddəti	Öhdəliklərin dəyəri
			c
1.	Ermanistan SSR-dən didərgin düşmüş azərbaycanlıların məskunlaşması və məşğulluğunun təmin edilməsi	2001-2002-ci illər	83, 5 milyard manat
2.	Ağdam və Füzuli rayonlarında müvafiq olaraq 500 və 800 qaçqın ailəsinin məskunlaşdırılması üçün yaşayış məntəqələrinin tikintisi, məskunlaşacaq əhəlinin məşğulluğunu təmin etmək üçün yaradılacaq fermer təsərrüfatlarının zəruri texnika, avadanlıq, toxum və mineral gübrələrlə təmin edilməsi.	2001-2002-ci illər	84. 0 milyard manat
3.	Beynəlxalq humanitar təşkilatların etdikləri yardımların azalması ilə əlaqədar olaraq qaçqınlara ərzaq yardımları edilməsi	2001-ci ilin avqust ayından müttəmadi olaraq yardımlar bərpə edilənədək	Hər ay 900, 0 milyon manat

Cədvəl 6. 3. 3-dən görüldüyü kimi, dövlət əhəmiyyətli olduqca nəhəng sosial problemin dövlət sahibkarlıq subyektinin çiyinə qoyulması, konkret olaraq həmin şirkətin respublika iqtisadiyyatında tutduğu mövqe ilə üst-üstə düşür. Təbii ki, ARDNŞ bu şərəfli vəzifənin öhdəsindən layiqincə gələrək qaçqın soydaşlarımızın məskunlaşma və ərzaq problemlərini həll edəcəkdir.

Lakin 167, 5 milyard və hər ay 900, 0 milyon manatlıq ödəmələr şirkətin iqtisadi durumuna, onun rəqabət qabiliyyətinə işçilərinin onsuz da mövcud olan sosial durumuna, elmi-texniki tərəqqinin istehsalata tətbiqinə necə təsir edəcəkdir? Şirkətin dövlət büdcəsinə olan borcları da kifayət qədərdir. Buna əlavə respublika büdcəsi də kifayət qədər mədaxil kütləsindən məhrum olacaqdır.

Bu kritik vəziyyətdən çıxmaq üçün ARDNŞ hansı strategiyayı seçməlidir?

Zənnimizcə şirkət rəhbərliyi daxili və xarici potensial imkanları nəzərdən keçirərək aşağıdakı taktiki və strateji vəzifələri həyata keçirməlidir:

1. İdeoloji oriyentasiyaların dəyişdirilməsi. Menecerlər təşkilatın gələcəkdə cəmiyyətdə hansı rol oynayacağını müəyyənəndirilməsi prosesində onun özünün iştirakının məqsədəuyğunluğunu etirafa hazır olmalıdırlar.

2. Təşkilatın yaşaması üçün həyati vacib olan kommersiya informasiyalarının, həmçinin müxtəlif ictimai qrupların və institutların «dilini» bilən və təşkilatın fəaliyyətlərini onların «dilinə çevirməyi» bacaran sosial-siyasi mühitin informasiya mənbələrinin genişləndirilməsi. Bu informasiyalar xarici mühit üçün açıq olmalıdır, təşkilatın daxilində və xaricindəki bütün maraqlı qrupların və institutların ona çıxışı təmin edilməlidir.

3. Siyasi proseslərin dərk edilməsi və siyasi davranışın ustalığı. Menecerlər müəssisə daxilində razılaşdırılmış və vahid ideologiyaya əsaslanan proseslərdə qəbul olunmuş qərarlarla müxtəlif ideologiyaları təmsil edən və heç bir tərəfin həlledici hakimiyyətə malik olmadığı proseslərdə qəbul edilmiş qərarları fərqləndirməlidirlər. Onlar siyasi qərarların qəbulu, lobbiləşdirmə, koalisiyaların yaradılması, danışıqların aparılması və təbliğatdan istifadədə təcrübə və bacarıqları mənimşəməlidirlər.

4. Təşkilatın siyasi fəaliyyətləri çərçivəsində münasibətlər sistemi və strukturlar yaratmalıdırlar; onlar bazarlarda özlərinə məxsus «rəfə» nail olduqları kimi, siyasətdə də öz yerlərini tapmağa çalışmalıdırlar.

5. Sosial problemlərə və imkanlara effektiv, vaxtında reaksiya göstərilməsi məqsədi ilə maraqlandırma və mükafatlandırma sisteminin təkmilləşdirilməsi.

6. Sosial problemlərin kompetent şəkildə həll edilməsi üçün təşkilatın sistemlərində və strukturlarında dəyişikliklərin aparılması.

Əgər işgüzar təşkilat cəmiyyətin əsas qrupları ilə münasibətlərin ilkin mərhələsində sosial sahədə fəaliyyət üçün öz imkanlarının inkişafına xüsusi diqqət yetirməzsə, sonralar onun ictimai problemlərə göstərdiyi reaksiyalar qeyri-səmərəli və qeyri-məhsuldar olacaqdır.

6. 4. Azərbaycan şirkətlərinin korporativ mədəniyyətinin müasir çaraları

Dünya təcrübəsi göstərir ki, korporativ mədəniyyət – şirkətin qorunmasını və inkişafının ən mühüm resursudur. Hal-hazırda, «korporativ mədəniyyət» təşkilatların daxilində və onların arasındakı olaylar, anlamaq üçün ən real vasitədir. Müasir Azərbaycanın tez dəyişən iqtisadi və siyasi şəraitində, biznesin qloballaşması şəraitində müəssisə rəhbərlərinin effektiv idarəetmə haqqında məlumata, beynəlxalq etik və texnoloji standartlara əsaslanan menecmentin yeni üsullarına tələbatları artır.

Korporasiyanın korporativ mədəniyyəti çox mürəkkəb kateqoriyadır, amma bir çox elmi əsərlərdə buna şirkətin imicinə və işçilərin fəlsəfəsinə istinadən, mənəvi-psixoloji və fəlsəfi kateqoriyalar çərçivəsində baxılır. Bizə elə gəlir ki, bu baxım «korporativ mədəniyyətin» təsnifatını məhdudlaşdırır və onun genişləndirilməsi üçün müəyyən elementlər əlavə olunmalıdır:

- şirkətin fəlsəfəsi onun bazardakı hərəkətlərinin strategiyası ilə birləşməlidir;
- dövləti təmsil edən nəzarət, vergi və tənzimləmə orqanları ilə sivil-mədəni əlaqələrin qurulması;
- reallaşdırılan korporativ mədəniyyətin dövlətin və cəmiyyətin milli-mənəvi dəyərlərinə uyğun olması;
- korporativ menecmentin korporativ mədəniyyətin əsas elementi kimi dəyərləndirilməsi.

Bu təkliflər, korporasiyaların işinin strateji təhlili zamanı nəzərə alınmalıdır, ələlxüs bu, Azərbaycan iqtisadiyyatının imicini formalaşdıran iri korporasiyalara aiddir.

Korporativ mədəniyyət – çoxfunksiyalı, mürəkkəb kateqoriyadır, ona nail olmaq – uzunmüddətli, funksional cəhətdən müxtəlif, çox mərhələli prosesdir və bura daxildir:

- **hakimiyyət mədəniyyəti**, əsasən, şirkətlərin rəhbərlərinin

nüfuzlarına və xüsusi keyfiyyətlərinə söykənir. Korporativ mədəniyyətin bu növünün hakimiyyət mənbəyi - rəhbərin sərəncamında olan resurslardır. Bir qayda olaraq, bu növ mədəniyyətli korporasiyalar sərt iyerarxiya strukturuna malikdirlər. Bu növ mədəniyyət təşkilata imkan verir ki, situasiyanı dəyişməsinə çevik reaksiya versin, qərarları tez qəbul etsin və onların icrasını təşkil etsin;

- **iradə mədəniyyəti** – iştirakçıların ixtisaslaşması ilə və rolların ciddi funksional paylanması ilə xarakterizə olunur. Bu növ təşkilatların onun effektivinə zamanat verən qaydalar, prosedurlar və fəaliyyət standartları çərçivəsində işləyir. Hakimiyyətin əsas mənbəyi iyerarxiya strukturunda tutduğu vəziyyətdir. Belə təşkilat stabil ətraf mühitdə uğurla işləyə bilər;

- **məsələnin mədəniyyəti** – bu növ mədəniyyət, ilk növbədə, məsələlərin həllinə və layihələrin reallaşmasına yönəlib. Belə mədəniyyəti təşkilatların fəaliyyətinin effektivliyi qruplaşma effekti ilə müəyyən olunur. Bu mədəniyyət o vaxt effektivliyi göstərir ki, bazarın situasiya tələbləri təşkilatın fəaliyyətində həlledici olur.

Azərbaycanın idarəetmə mədəniyyətində ən böyük qüsurlar – sərbəst mübadilədə səhmlərin payının azlığıdır (free float). Bu göstərici aşağı olduqca, emitentin bazara təsiri artır və «çanta» sərmayədarların riski artır.

Korporativ mədəniyyətin təməlinə təşkilatın bütün üzvləri tərəfindən qəbul edilmiş ideyalar durur. Onlar tamamilə müxtəlif ola bilərlər, bu asılıdır korporativ mədəniyyətin təməlinə duran maraqlardan: bütövlükdə təşkilatın, ya onun ayrı-ayrı üzvlərinin maraqlarından.

Məlumdur ki, güclü korporativ mədəniyyətli şirkətlər insan resurslarından daha effektiv istifadə edirlər. Korporativ mədəniyyət – işçiləri cəlb etmək üçün ən effektiv formadır. İnsan orta səviyyəli tələbatlarını ödəyəndən sonra (maddi tələbatlar nəzərdə tutulur) onun tələbatları dəyişir: kollektivə və mənəvi dəyərlərə tələbat əmələ gəlir. Burada ön plana korporativ mədəniyyətin rolu çıxır.

Son vaxtlar, bir sıra uğurlu Azərbaycan şirkətlərində tamamilə yeni situasiya alındı. Bu ona görə əmələ gəlir ki, şirkətin işçiləri korporativ mədəniyyət göstərərək, şirkətin bazarda mövqə tutmasını, müştərilərlə işin səviyyəsini və şirkətin imicinin qalxmasını təmin edirlər. Düzgün qurulmuş xeyirxah münasibətlər və psixoloji iqlim insanlara özləri üçün daha da böyük müvəffəqiyyətlərə nail olmalarını təmin edir. Vəziyyət mürəkkəb olduqca, güclü korporativ mədəniyyətli şirkətlər daha da rəqabətə davamlı olurlar, çünki onların işçiləri çətin vəziyyətdə həm bir-birinə, həm də şirkətə dayaqlar olurlar. Bir çox Azərbaycan korporasiyalarında korporativ mədəniyyət çox primitiv hal alır, burada işçilərin ad günlərini və bayramları

ziyafət süfrələri ilə qeyd edirlər. Beləliklə, korporativ mədəniyyət anlayışı burada qruplaşma səviyyəsinə düşür, bunun da nəticəsində kollektiv müəyən ideyaya qulluq edir, hansı ki şəxsi rifahdan yüksək tutulur. Belə vəziyyət, faktiki olaraq, insanların təbliğ olunan «atomistik bölgüsünə» ziddir (yəni insanların maraq qruplarına görə bölgüsü).

Bununla əlaqədar, heç olmasa korporativ mədəniyyətin «xarici konturlarını», yəni tərəfdaşlarla sivil münasibətlər qurub, korporativ şəərə məəcəlləsinə əməl etmək lazımdır.

Mədəni miras – təcürbi biliklər və davranış qaydaları kompleksindən ibarətdir. Bu qaydalara əməl olunmalıdır, çünki onlara riayət edərəkən bir qrup insan rəqəbət aparən qruplardan daha çox müvəffəqiyyət əldə edə bilər. Mədəniyyət müəssisəyə özünü təkrarolunmaz xüsusiyyətlərini əldə etməyə kömək edir, bu sistemi identifikasiya edir. Mədəniyyət, yeniliklərin katalizatoru və şirkətin sosial təkamülündə ənənə kimi çıxış edir.

Mədəniyyətin ən önəmli strateji elementləri aşağıdakılardır:

- istehlakçıya tərəf yönəlmə;
- işçilərə tərəf yönəlmə;
- yeniliklərə tərəf yönəlmə;
- yüksək nəticələrin əldə edilməsinə yönəlmə.

İdarəetmə korporativ mədəniyyəti – şirkətin rəhbərlərinin xarici və daxili işlərin aparılması haqqında ümumi təsəvvürlərinin kompleksidir. Mədəniyyət cari və strateji məsələlərin həllinin xarakterini müəyyən edir.

Şirkətin mədəniyyəti və strategiyası bir-birinə bağlıdır. Onlar, adətən, şirkətin yüksəlişi dövründə formalaşırlar.

Mədəniyyət məqsədlərin seçimini şərtləndirir, şirkətin məqsədlərinin dəyişməsi mədəniyyətin dəyişməsi ilə əlaqələndirilir. Şirkətin öz məqsədlərinə çatmamasında maliyyə çətinliklərinin əmələ gəlməsi şirkətin rəhbərlərini strateji məqsədlərə dəyişiklik etməyə, yeni bazarların axtarılmasına və yeni məhsulun buraxılmasına vadar edə bilər. Belə strateji dəyişikliklər, adətən, şirkətin idarəetmə mədəniyyətinin yenidənqurulması ilə müşayiət olunur. Şirkətin strategiyasında dəyişikliklərin qaçılmaz olduğu halda, rəhbərlik yenidənqurmaya əl atır. Yekdil qərarə gəlmək üçün və fikir ayrılıqlarını aradan qaldırmaq üçün, onlar güclənməməlidirlər, əksinə, səbəbləri araşdırılardan sonra şirkətin strateji məqsədlərinin variantları müzakirə olunmalıdır.

Bugünkü korporativ mədəniyyət, idealda, bir sıra şübhəsiz qaydalar ilə bağlıdır. O, şirkətin daxilindəki vəziyyətdən başlayır: müxtəlif səviyyəli heyətin öz aralarındakı və rəhbərliklə olan münasibətlərdən; rəislərin təbəçiliklərində olan işçilərə hörmətindən; şirkət tərəfindən onların xidmətlərini

dəyərləndirməkdən (mükafat vermək, vəzifəsini qaldırmaq və s.).

İndiki zamanda menecerlərin başlıca məqsədi - təşkilatın maksimal dinamikliyinə və çevikliyinə nail olmaqdır.

«Hərəkətdə sabitliyi» qoruyan amil korporativ mədəniyyətdir. Hal-hazırda korporativ idarəetmənin spesifik Azərbaycan modeli yer alır. O, «köhnə» və «təzənin», «qərb» və «şərqi» sərhədlərində əmələ gəlir. Korporativ təşkilat mədəniyyəti – konkret təşkilata xas olan əlaqələr və münasibətlər sistemidir. Mütərəqqi rəhbərlər özlərinin təşkilat mədəniyyətlərini bütün təbə olan bölmələri və ayrı-ayrı şəxsləri ümumi məqsədlərə yönəldən strateji alət kimi qiymətləndirirlər.

Müdiriyyətin işçilərə müsbət münasibəti kimi aşağıdakı amillər sayılır:

- əməyin nəticəsi ilə onun ödənişi arasında möhkəm əlaqələrin olması;
- işçinin nailiyyətlərinin obyektiv qiymətləndirilməsi;
- professional və vəzifə yüksəlməsi imkanları;
- kollektivdə yaxşı psixoloji iqlim;
- işçilərin sosial müdafiəsinin zəmanətləri;
- görülən işin əhəmiyyətinin anlanması;
- birbaşa rəhbərlik ilə qarşılıqlı anlaşma.

Bir çox təşkilatlar öz işçilərinin qabiliyyətlərindən tam istifadə edə bilmirlər, ona görə ki, işçidə korporativ ruh hissi yoxdur. Aydın olmayan məqsədlər, idarəetmə zəifliyi, insanlara diqqətsizlik və bürokratik prosedurlarla əlaqədə olan çətinliklər işçilərin mənəvi vəziyyətinə pis təsir edir.

Korporativ mədəniyyətin formalaşması uzun sürən və mürəkkəb prosesdir. Əsas mərhələləri qeyd edək:

- təşkilatın məqsədlərinin müəyyən olunması;
- əsas dəyərlərin seçimi;
- təşkilatın üzvlərinin davranma standartlarının müəyyən olunması;
- yuxarıdakıları əks edən ənənələrin və simvolların yazılı təsnifatı.

Əgər şirkətin rəhbərisinizsə, əsas məqsəd korporativ mədəniyyətin yaradılmasıdır, əgər şirkətin işçisisiz, onda sizə yarayan növü seçməlisiniz. Korporativ mədəniyyətin formalaşmasının əsas prinsipi – mövcud olan mənəvi dəyərlərin uçotudur, hansılar ki sonradan heyətin mənəvi-psixoloji tərbiyəsinin özülünə çevrilir. Təbii ki, hər xalqın müxtəlif vaxtlarda biznesin üst-üstə düşməyən inkişaf şəraitləri olduğu kimi, korporativ mədəniyyət də hər ölkədə unikal və təkrarolunmazdır.

Azərbaycanda cəhd edirlər ki, iqtisadi cəhətdən inkişaf etməş ölkələrdən iş etikasını və xidməti etiketi idxal etsinlər. Amma, bu tövsiyələrdə, yalnız milli xarakterə xas olan şəxsiyyət resursları Azərbaycanada

nəzərə alına bilməz. Azərbaycanlının işə münasibəti amerikan, yapon və digər korporativ mədəniyyətlərə uyğun gəlmir, baxmayaraq ki onların ayrı-ayrı elementləri Azərbaycan korporativ mədəniyyətində iştirak edə bilər.

Şirkətin nüfuzu (imici) (Azərbaycan təcrübəsində çox vaxt qiymətləndirilməyən) mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Onun formalaşdırılması kortəbii olmamalıdır, onun üzərində daim işləmək lazımdır.

Şirkətin imicinin yaradılması prosesi bir neçə mərhələdən ibarətdir: ilkin formalaşmış nüfuzun təsbit edilməsi. Bunun üçün diaqnostikanın müxtəlif üsullarından istifadə edirlər, o cümlədən: sorğudan və müşahidədən.

Növbəti mərhələdə formalaşmış nüfuzun müsbət və mənfi tərəflərini araşdırırlar. Məsələlərdən asılı olaraq, nüfuzun müsbət cəhətləri onları həll edir, mənfi cəhətləri isə həmin məsələləri həll etməyə maneçiliklər törədir. Nüfuzun artırılmasının növbəti mərhələsi, mənfi cəhətlərin neytrallaşdırılmasını və müsbət cəhətlərin gücləndirilməsini nəzərdə tutur. Bu mərhələdə nüfuzun artırılması proqramı tərtib olunur, sonradan isə həyata keçirilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, nüfuzun artırılması çox incə və zəhmət tələb edən işdir. Bu iş korporasiyada insanları, prosesləri və bir çox səviyyələri əhatə edir, amma sət rəqabət şəraitində bu iş zəruridir.

Bizim iri korporasiyaların üzlaşdığı vacib problemlərdən biri – istehsalatın təşkili və idarəetməsi sahəsində dünyanın inkişaf etmiş ölkələrindən geri qalması ilə izah olunur.

Ekspertlərin dediyinə görə, idarəetmə sahəsində biz və ümumiyyətlə MDB ölkələri ABŞ-dan, Qərbi Avropadan, yaxud Yaponiyadan ən azı 20-30 il geri qalır (xüsusilə korporativ idarəetmə sahəsində).

İdarəetmənin gerilməsi ilə bağlı qüsuruları yüksək texnologiyalarla, təbii sərvətlərlə və işçi qüvvəsinin səviyyəsi ilə heç cür kompensasiya (əvəz) etmək olmaz. Postindustrial cəmiyyətin standartlarına nail olmaq, bu o deməkdir ki, şirkətin idarəetmə sistemi ona yüksək effektivliyi və rəqabətə davamlılığı təmin edəcək.

Təhlilə görə, iri korporasiyaların istifadə etdiyi idarəetmənin korporativ mədəniyyət standartlarının parametrləri bunlardır:

- şirkətin strukturundan ümumi istiqamətə cavab verməyən aktivlərin çıxarılması;
- Direktorlar Şurasında müstəqil üzvlərin olması;
- Korporativ idarəetmənin məəcəlləsi;
- mülkiyyətin strukturu haqqında informasiyanın (məlumatın) açıqlanması;

- korporativ davranışın beynəlxalq prinsiplərinə uyğun səhmlərin konsolidasiyasının keçirilməsi;

- transfert qiymətlərin yaranmasının qaydaya salınması.

Aparıcı şirkətlərin bu standartlar üzrə ümumi təhlili, onların korporativ fəaliyyətin sivil formalarından uzaq olduqlarını göstərir. Hal-hazırda idarəetmənin korporativ mədəniyyət prinsiplərinin sistemlənməsi üzrə təbliğat işi aparılır. Bizə belə gəlir ki, aşağıdakı sistem diqqəti cəlb edir:

Cədvəl 6. 4. 1

İdarəetmənin korporativ mədəniyyət prinsipləri

Prinsiplər	Mənası
Səhmdarların hüquqlarının müdafiəsi	Korporativ idarəetmənin strukturu səhmdarların hüquqlarını müdafiə etməlidir.
Korporasiyanın idarəetməsində maraq	Korporativ idarəetmənin strukturu səhmdarlara (o cümlədən xırda və xarici səhmdarlara) bərabər münasibəti təmin etməlidir. Bütün səhmdarların hüququ pozularkən effektiv müdafiəyə hüququ var.
İnformasiyanın açıqlanması və onun şəffaflığı	Korporativ idarəetmənin strukturu bütün önəmli məsələlərə aid olan informasiyanı vaxtlı-vaxtında və dəqiqliklə açıqlanmasını təmin etməlidir (korporasiyanın fəaliyyətinin nəticələrinə, mülkiyyətə, idarəetməyə və maliyyə vəziyyətinə aid olan məsələlər nəzərdə tutulur).
Şirkətdə idarəetmənin təmin olunması	Korporativ idarəetmənin strukturu şirkətin strateji idarəetməsini təmin etməlidir, idarə heyəti tərəfindən inzibati orqanlara effektiv nəzarət olmalıdır və öz növbəsində idarə heyəti şirkətin və səhmdarların qarşısında hesabat verməlidir.

Azərbaycanın yeni təcrübəsində konservativ idarəetmə texnologiyalarında meyllik müşahidə olunur və bunu biznesin o qədər də yaxşı vəziyyətdə olmadığı kimi dəyərləndirmək olar.

Ümumiyyətlə idarəetmə texnologiyaları resursların çatışmazlığından və zəifliklərin olmasından əmələ gəlir, hansılar ki qənaətcilliyi şərtləndirir, «hər şeyə qənaət etmək» şüarını irəli sürür, o cümlədən prosedurların qaydalaşdırılması və standartlaşdırılması hesabına.

Sözsüz ki, idarəetmə texnologiyaları vacib olsalar da, bütün bələdlərdən xilas etmirlər. İdarəetmə texnologiyaları təşkilatı stabilləşdirir, prosedurları qaydaya salır və buna görə strateji dəyişikliklər üçün zəmin yaradır. Təbii ki, ən müasir idarəetmə texnologiyalarının axtarışı davam edəcək, amma vurğular dəyişəcək. Texnologiyalara bütün bələdlərin dərnəmi kimi baxmayacaqlar. İdarəetmə texnologiyaları – konkret məsələlərin

həllinin alətləridir, rəqabətə tab. gətirmək üçün əlavə üstünlüklərə yiyələnməkdir.

İdarəetmə resurslarını azad etmək məsələsi ortaya çıxanda, fəaliyyətin qloballaşdırılması üçün zəmin yarananda və informasiyanın işlənməsinin sürətini artıranda, texnologiyalardan istifadə olunacaq (istifadə olunur da). İdarəetmə texnologiyalarının tətbiqi (kadr, informasiya və s.) məsələlərin həllində kömək etməz, əgər anlaşılmısa ki, texnologiyaların tətbiqi biznesi uğurlu etmir, o yalnız dəyişikliklər üçün zəmin yaradır.

Müsbət nəticənin əldə edilməsi daxili firma idarəetməsindən asılıdır, yəni o, həqiqətən də rəqabətə davamlılığı artırır, ya labüd olan tələbat kimi dəyərlənir. Bizdə istifadə olunan xarici idarəetmə modelləri öz analoglarından təkcə texnoloji atributlarla fərqlənmir (kompüterlər, rabitə vasitələri). Əsas fərq, idarəetmə texnologiyalarının ayrı-ayrı hissələrini götürüb istifadə etmələrinə baxmayaraq, bu texnologiyaların o qədər də təzə olmamasındadır.

Təəssüflər olsun ki, təcrübədə elə vəziyyət yaranır ki, istehsalatda və ələlxüsüs, idarəetmədə, göstərilən bütün səylər artıq olur. Onlar yalnız o vaxt fayda verə bilər ki, şirkət bazarı rəqabətdən azad yerini tapmış olsun (bu da çox hipotetikdir). Həyatda, rəqabət uzaq və görünməyən məfhumdan daha yaxın və görünənə çevrilir və başa düşürsən ki, burada təkcə istehsalın artımı ilə kifayətlənmək olmaz. Buna müvafiq, korporativ menecmentin keyfiyyətini effektiv idarəetmənin aşağıdakı kriteriyaları ilə qiymətləndirmək olar:

- a) enerjili və çevik hərəkətlərə yönəlmə;
- b) insanlara, onların bacarığını şirnikləndirən, müəyyən sərbəstliyin verilməsi;
- c) insanın – istehsalatın əsas generatoru kimi dəyərləndirilməsi;
- d) işçinin funksiyalarının onun peşə sərəştəsi və bacarığı ilə məhdudlaşdırılması;
- e) idarəetmə prosedurunun və formalarının sadəliyi.

Aparıcı sənaye korporasiyalarının təcrübəsi onu göstərir ki, texniki-təşkilatçılıq innovasiyaları lazımi effekti vermir, əgər onların işlənməsi və reallaşmasında insan amilinin rolu və şəxsiyyətin imkanları nəzərə alınmır.

Söhbət, işçilərin fəaliyyətində olan yaradıcılıq meyillərinə xüsusi diqqətin yetirilməsindən gedir. Yüksək keyfiyyətli əmək fəaliyyəti ilə məşğul olan işçilərin əmək motivasiyası sistemində dəyişikliklər xüsusən gözə çarpar: özünüinkışafın əhəmiyyəti artır, əməkdaşlıq reallaşdırma və istehsalatın idarəetməsində iştirak. Hesab edilir ki, «İnsanlar – firmanın baş resursudur».

Rəqabət və bazarın müasir tələblərinə uyğunlaşma baxımından, bütün şirkətlər, şərti olaraq, idarəetmənin iki müxtəlif ideologiyalarından istifadə edir.

Birinci qrupu mühafizə yönəmliliyi kimi dəyərləndirmək olar. Bu qrup şirkətlərə aşağıdakılar xasdır:

- marketingin primitiv anlamı, məhsulun buraxılışına yönəlmiş marketing konsepsiyasına bağlılıq;
- qiymət rəqabətinə bağlılıq (qiyməti azaltmaqla – bütün satış problemlərini həll etmək);
- marketingin «bazarın tədqiqi» hissəsinin qəbul edilməməsi. Burada, planlaşdırma sistemi «mövcud istehsalat gücünün, xammalın olması» nəzərə alınması prinsipi ilə qurulur;
- ümumilikdə, idarəetmə amili rolunun qiymətləndirilməməsi.

Burada, keçmişdə özünü yaxşı göstərmiş üsullara üstünlük verilir.

Belə şirkətlərin biznesdə olması daxili bazarın dolğun olmaması ilə bağlıdır, bu da, öz növbəsində, zəif rəqabətin nəticəsidir. Bunların sırasında sabiq dövlət, hal-hazırda isə dövlət orqanları ilə sıx əlaqələri olan özəl şirkətlərdir. Bu şirkətlərin büdcəsində dövlətin iştirakı əhəmiyyətli dərəcədədir.

Bu qrup şirkətlərin çərçivəsində bəzilərinə səciiyyətləndirmək olar, hansılar ki çalışırlar ki, onlar üçün bazarda (rəqibləri tərəfindən) təsbit olunmuş standartlara uyğun olsunlar (bu tipik autsayder mövqeyidir). Onlar çalışırlar ki, maksimal dərəcədə, sahənin aparıcı şirkətlərindən texniki fəndləri, texnologiyaları, istehsalatın təşkili üsullarını mənimsəsinlər və bununla, həmin prinsiplər əsasında məhsulun keyfiyyətini idarə etsinlər, ehtiyatların səviyyəsinə nəzarət etsinlər.

Bu şirkətlərdə təşkilatın təkmilləşməsi və əməyin şirnikləndirilməsi, idarəetmənin üsulları və formaları reallıq və kifayətliik (достаточность) prinsipi üzərində qurulur.

Şirkətlərin ikinci qrupunu idarəetmə problemlərinin həllində mütarəqqi-yönümlü kimi qiymətləndirmək olar. Bu şirkətlərdə idarəetmə istehsalat sistemlərinə fəal təsir edir, onların inkişafına və təkmilləşməsinə təkan verir. Bu şirkətlər menecmentin normal dünya səviyyəsinə istiqamətlənib, hansı ki Qərbin ən effektiv işləyən korporativ qurumlarında yer alıb. Bizdə belə şirkətlər çox azdır.

Ümumi şəkildə, əldə olunan menecmentin səviyyəsində şirkətlərin fərqlərini təsvir etmək olar (bax. cədvəl 6. 4. 2).

Ənənəvi və qabaqcıl menecmentin müqayisəsi

Ənənəvi menecment	Qabaqcıl menecment
Planlaşdırma	Strateji menecment
Biznes-plan	Daxili firma biznes-planlaşdırması
Müntəzəm biznes	Optimal maliyyə planlarının qurulma sistemləri
İdarəetmənin təşkilat strukturlarının düzgün qurulması	Vaxtlı-vaxtında görülən təşkilat təhlili
Müntəzəm marketing	İnteqrasiya olunmuş marketing
Konveyer sistemində istehsalatın təşkili	İstehsalatın şöbəkəli təşkili
Təsərrüfat əlaqələrinin optimallaşması və ehtiyatların minimallaşması	Keyfiyyət və məhsuldarlıq idarəetməsinin kompleks sistemləri
Heyətin idarəedilməsi	İnteqrasiya olunmuş kadrlar xidməti

Qabaqcıl şirkətlər üçün rəqabət mübarizəsində uğurların qazanılması o qədər də istehsalat funksiyası deyil, nə qədər ki idarəetmə funksiyasıdır və geniş mənada, əsasən keyfiyyətdən, idarəetmənin effektivliyindən və istehsalatın təşkilindən asılıdır.

Bu, bir qayda olaraq, çox sərfəli və tez yovuşan idarəetmə aparatıdır: daha yüksək operativlik, qərarların qəbulunda çeviklik, işçilərin daha yaxşı motivasiyası və s.

Sadalanan cəhətlər bu şirkətlərə rəqibləri qabaqlamağa imkan verir və ölkənin daxili bazarında mövqelərini möhkəmlədir. Belə şirkətlər sahənin başqa firmalarının təcrübəsinə yiyələnir və nəinki ən sərt standartları üstələmək istəyir, hətta dünya miqyasında istənilən rəqib ilə istehsalatın, ya idarəetmənin istənilən istiqamətində rəqabət apara bilər. İqtisadiyyatın gələcəyi belə şirkətlərin əlindədir.

7. İRİ KORPORASIYALAR VƏ CƏMİYYƏT

7. 1. Bazar iqtisadiyyatına xas olan dövlət idarəetmə sisteminin formalaşması

Bazar münasibətlərinin əsasını iqtisadi subyektlərin – istehsalçı və istehlakçıların inzibati təsirlərdən nisbi azadlığının təmin olunması təşkil edir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan iqtisadi islahatlar sərt inzibati-amirlik sisteminin hökm sürdüyü planlı iqtisadiyyata xas olan yeganə (dövlət) təsərrüfat subyektinə malik təsərrüfat mexanizmindən bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadiyyata aid olan çoxsaylı təsərrüfat subyektlərinə malik təsərrüfat mexanizminin yaradılmasını nəzərdə tutur.

V. Oykəna görə "Hər bir milli iqtisadiyyatın iki əsas problemi vardır: 1) əmək bölgüsünə arxalanan mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində idarəetmə. 2) mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində hər fərdin normal yaşayışının təmin olunması". (22, s. 67). Fikrimizcə, birbirilə qarşılıqlı əlaqədə olan bu məsələlərin həlli cəmiyyətdə normal təsərrüfatçılıq qaydasından asılıdır. Səmərəli təsərrüfatçılıq qaydası və nizamı kortəbii şəkildə öz-özünə yaranmır, o, insan zəkasının məhsulu olaraq dövlət orqanları tərəfindən təyin olunmalıdır. Deməli, dövlət, ilk növbədə bazar münasibətlərinin təşkilatçısı, sonra isə iqtisadi proseslərin tənzimləyicisi olmalıdır. Almaniya, İsveçrə və İsveç kimi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, sosialyönümlü bazar iqtisadiyyatının təkamülü məhz bu cür aparılmışdır. Azad rəqabət isə iqtisadiyyatın bazar sisteminin səmərəliliyini təmin etməklə insan hüquqlarına təminat verir. Buna görə rəqabət bəşəriyyətin ən böyük kəşfi sayılmalıdır. İqtisadi subyektlər rəqabət apararaq istehsalı yenidən təşkil edir, istehsalı təşkil edərkən yenidən rəqabət aparırlar. Rəqabət çoxvariantlı inkişaf şəraitində təsərrüfat subyektlərinə azad şəkildə seçmə hüququ verir.

Mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində idarəetmə - rəqabətə rəvac vermək məqsədilə şaquli idarəetmə əlaqələrini üfqi idarəetmə əlaqələrinə çevirməyi və iqtisadi tənzimləmə metodları əsasında idarəetmənin bütün subyektləri arasında qarşılıqlı surətdə faydalı əməkdaşlığa keçməyi nəzərdə tutur. Bazar iqtisadiyyatına xas olan rəqabətin inkişafı cəmiyyətin demokratikləşmə səviyyəsi ilə səciyyələnir.

Azərbaycan Respublikasında demokratik dövlətin qurulması tarixən sınaqdan çıxmış bəzi cəhətlərin bərqərar olmasını zəruri edir:

- xalqın azad şəkildə öz iradəsini bildirməsi (bu, hakimiyyət təsisatlarının formalaşmasının əsas vasitəsi rolunu oynamalıdır);
- mühtüm dövlət qərarlarının qəbul edilməsində plüralizmin və

sosial-siyasi qüvvələrin bərabər hüquqluğunun gözlənilməsi (dövlət mexanizmində hər hansı siyasi qüvvənin inhisarçılığı yolverilməzdir);

- şəxsiyyətin hüquq və azadlıqlarına riayət olunması məqsədilə ictimai həyatın bütün sferalarında qanunun aliliyinin təmin olunması;

- seçkilərin qanunverici orqanlar tərəfindən idarəedici orqanların fəaliyyətinə nəzarətin aparılması;

- qərarların hazırlanması və qəbulu prosesində qanunverici orqanların kənardan müxtəlif icraedici və ictimai təşkilatların təzyiqinə məruz qalmaması;

- müstəqil konstitusiyaya məhkəməsinin təşkil olunması.

Müstəqillik dövründə qəbul edilmiş Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası demokratik dövlətə xas olan yuxarıdakı cəhətləri özündə təsbit etmişdir.

Dövlətin idarəetmə sistemi ölkənin məqsədyönlü inkişafını təmin etməlidir. Demokratik dövlətlərdə məqsədyönlülük müxtəlif ictimai qrup və təşkilatların maraqlarının tarazlaşdırılması və nizamlanması yolu ilə aparılır. Burada dövlət idarəetmə və qeyri-dövlət idarəetmə funksiyalarının icrası isə müvafiq olaraq dövlət orqanlarına və özəl qurumlara, ictimai təşkilatlara tapşırılır. Dövlət orqanları tərəfindən reallaşan idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi ayrı-ayrı işgüzar təşkilatların bazar mühitində işləməsi çərçivəsini daraltmalıdır.

Bazar şəraitində demokratik dövlətin idarəetmə sistemi aşağıdakı mühüm vəzifələrin yerinə yetirilməsi imkanını yaratmalıdır:

a) mülkiyyət hüququna təminat; özlə, dövlət, bələdiyyə və ictimai təşkilatların mülkiyyəti müvafiq qanunvericiliklə qorunmalıdır;

b) əmək haqqının minimum həddinə, müvafiq standartlara uyğun iş şəraitinə dövlət təminatı;

c) qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş mülkiyyət, əmək, kapital və sosial yardım üzrə gəlirlərə və onların real dəyərinə təminat;

ç) təhsil, mənzil və sağlamlığın müdafiəsi hüququna təminat;

d) müxtəlif inzibati, regional və vəzifə imtiyazlarının ləğvinə təminat;

e) dövlət tərəfindən nəzərdə tutulan hər bir verginin müvafiq vergi ödəyicilərdən tutulmasına təminat;

ə) qanunvericilikdə nəzərdə tutulmayan fəaliyyətin aparılmamasına təminat;

f) təsərrüfat subyektlərinin iqtisadi fəallığının stimullaşdırılmasına təminat;

g) iriməqsədli layihələrin həyata keçirilməsində dövlət sahibkarlığına təminat.

Bu vəzifələrin həyata keçirilməsi və dövlət idarəetmə funksiyalarının bazar iqtisadiyyatı şəraitində icrası iqtisadiyyatın idarə edilməsi sisteminin ideologiyasının dəyişdirilməsini və buna uyğun olan lazımi praktiki işlərin görülməsini zəruri edir. Bizim fikrimizcə, yeni idarəetmə sisteminin ideologiyasını istehsalçı və istehlakçıların idarə edilməsindən bazarın təşkilinə keçmə, istehsal və istehlak sahələri arasında birbaşa və qarşılıqlı əlaqələrin bazar vasitəsilə ifadə olunması, üfqi idarəetmə əlaqələrinin üstünlüyü və idarəetmənin sahə sistemindən funksional sistemə keçməsi təşkil etməlidir. Bu ideologiya ilə iqtisadiyyatın idarə edilməsi sisteminin qurulması ayrı-ayrı işgüzar təşkilatların çevikliyini və manevretmə qabiliyyətini təmin edir, eyni zamanda idarəetmənin yuxarı pillələrinin təsir gücünü artıraraq, onların strateji təmayüllünü artırır.

Mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində idarəetmənin digər mühüm cəhəti iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilatı strukturunu yeni əsaslarla qurulmasıdır. İqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilatı quruluşunu müəyyən edən parametrlər aşağıdakılardır:

- idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşdirmə səviyyəsi;

- müasir vəziyyətdə dövlətin apardığı iqtisadi siyasət;

- idarəetmə sisteminin iyerarxiya səviyyəsinin sayı;

- dövlət idarəçiliyində işləyən idarəetmə heyətinin tərkibi və peşəkar səviyyəsi.

Bazar iqtisadiyyatının idarə edilməsinin təşkilatı quruluşunun özbaşına dəyişməsi tamamilə yolverilməz olmalıdır. Çünki, təşkilatı quruluşu özbaşına dəyişərsə, yalnız özü kimi sistemlər yarada bilər, lap yeni formada olsa da ənənəvi irsi mahiyyətini dəyişmir. Belə olduqı halda, yeni idarəetmə sisteminin yaradılması müşkül məsələyə çevrilir və köhnə idarəetmə orqanları və vahidləri yeni yaradılan idarəetmə strukturunda yer tapmağa çalışırlar. Özü də yeni strukturların yaradılmasını köhnə idarəetmə orqanlarına həvalə etmək də göyülən işin səmərəsini azaldır. İdarəetmənin mahiyyəti və məzmunu dəyişmədən ancaq nazirlik və baş idarələrin adlarının dəyişdirilməsi kimi mənfəi halların olması da məhz buradan irəli gəlir. Deməli, iqtisadi islahatın təkamül şəkildə getməsi hələ heç də o demək deyildir ki, iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilatı quruluşundakı dəyişikliklər də təkamül şəkildə getməlidir. Keyfiyyət baxımından yeni idarəetmə sistemi müasir iqtisadi siyasət aparmalıdır. Bazartəfəkkürlü idarəetmə yalnız bu təməl üzərində aparılmalıdır. Başqa cür olsa, iqtisadi sistemin idarə olunmasındakı dəyişikliklərə müqavimət artır, formaca yeni, məzmunca köhnə olan dövlət quruluşlarının mövqeyi bərpa olunur və idarəetmə quruluşunun kəsəri itirilir.

İqtisadiyyatın idarə edilən sistemində funksional blokun güclənməsi ilə bərabər sahəvi blokda da bəzi işlərin aparılması məqsədəuyğun sayılmalıdır. Nazirlik və baş idarələr, bilavasitə işgüzar təşkilatların işlərinə qarışmamalıdır. Onlar əsas etibarilə öz sahələrində perspektiv inkişafın strateji istiqamətlərini və dövlət siyasətinin müəyyən edilməsi, bu sahəyə aid müəssisələrə daxili və xarici bazarların döyrənməsinə köməklik bazar konstruksiyası üzrə icmalar hazırlanması ilə, elmi məsləhətlər verilməsi və bu müəssisələrin fəaliyyətlərini əlaqələndirməklə məşğul olmalıdırlar. Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda iri, kompleks sahə nazirliklərinin (İqtisadi İnkişaf, Nəqliyyat, Sənaye, Kənd Təsərrüfatı və s.) yaradılması vacibdir. Bu işlərin bir qismi artıq həyata keçirilmişdir.

Sosial bloku təmsil edən nazirliklərin və baş idarələrin təbəçiliyində olan təşkilatların (xəstəxanaların, poliklinikaların, mədəniyyət evlərinin, idman qurğularının, məktəblərin, uşaq bağçalarının) yerli idarəetmə orqanlarının təbəçiliyinə verilməsi də yeni dövlət idarəetmə sisteminin yaradılmasının tərkib hissəsi kimi çıxış edir.

Mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində hər fərdin normal yaşayışının təmin olunması dövlət tərəfindən iqtisadiyyatın səmərəli şəkildə tənzimlənməsindən asılıdır. Cədvəl 7. 1. l-də iqtisadiyyatın tənzimlənməsinin mikrosxemi göstərilmişdir.

Cədvəl 7. 1. 1.

İqtisadiyyatın tənzimlənməsinin mikrosxemi

Tənzimləyicilər	Təsir sahələri				
Valyuta-pul təsərrüfatı	Dövrüdə olan pul kütləsinin həcmi və strukturu	Qiymətlərin səviyyəsi və dinamikası	Dönerli valyutalara nisbətində milli valyutanın məzənnəsi	Respublikanın ticarət və tədiyyə balansının formalaşması	Ölverişli iqtisadi konyunkturanın formalaşması
Kredit siyasəti	İnvestisiya fəallığı	İqtisadi konyunktura	Məşğulluq	İqtisadiyyatın sahə və ərazi quruluşu	Qiymətlərin səviyyəsi və dinamikası
Vergi siyasəti	İqtisadi konyunktura	İnflyasiya	Sosial sahə	Elmi-texniki tərəqqi	İnvestisiya fəallığı
Qiymət siyasəti	Əhalinin sosial müdafiəsi	Ticarət balansının formalaşması	Daxili bazarın qorunması	İqtisadi konyunktura	İqtisadiyyatın strukturu

Ünümüyyətlə, bazar şəraitində iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi sosial-iqtisadi sistemin dəyişkən şəraitə uyğunlaşdırılması məqsədilə dövlətin səlahiyyətli orqanları vasitəsilə həyata keçirilməsi qanunverici, icraedici və nəzarətədiçi tədbirlərin məcmusu kimi başa düşülməlidir.

İqtisadiyyatın tənzimlənməsi sistemi ayrı-ayrı fiziki və hüquqi şəxslərin və onların təşkil etdiyi qrup və təşkilatların maraqlarının və mənafeələrinin ifadəçisi rolunu oynayır. İqtisadi mənafe daşıyıcılarına müzdü işçilər və mülkiyyətçilər, fermer və təsərrüfat üzvləri, kiçik və iri sahibkarlar, firma və banklar, səhmdarlar, menecerlər və başqa təsərrüfat subyektləri daxildir.

Sosial-iqtisadi mövqeyindən, fəaliyyətin növündən və yerləşdiyi regionun xarakterindən asılı olaraq hər bir iqtisadi qrupun özünə xas olan məqsəd və maraqları mövcuddur. İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi sisteminin səmərəli olması məhz cəmiyyətdə mövcud olan müxtəlif şəxsi, qrup və ictimai maraqların tarazlaşdırılmasını və uzlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Burada xüsusi diqqət iri təşkilatların və regionların maraqlarının gözənilməsinə yetirilməlidir. Çünki onların sosial-ictimai mühitdən narazılıq barışmaz ziddiyyətlərə və bütünlüklə cəmiyyətin inkişafına böyük zərər vura bilər.

Beləliklə, bazar iqtisadiyyatının idarəetmə sisteminin nəzərəcarpacaq şəkildə müsbət nəticələr verməsi, bir tərəfdən iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati strukturunun çəvik olması, onun baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməsi, digər tərəfdən isə iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsində müxtəlif şəxsi və təşkilati maraqların nəzərə alınması ilə əhatə olunur.

7. 2. Dövlətin həyata keçirdiyi müasir sosial siyasətinin əsas konturları

Son dövrlərdə Azərbaycanda sosial siyasətin aparılması uzun sürən iqtisadi böhrandan çıxışla və bazar iqtisadiyyatının təşəkkülü ilə xarakterizə olunur. Siyasətə, hər şeydən əvvəl qoyulmuş məqsədlərə çatmağa şərait yaradan fəaliyyətin və qərarların qəbul edilməsinə ümumi rəhbərlik kimi baxılmalıdır. Sosial sahədə siyasətin müəyyənləşdirilməsi və aparılması həmişə mürəkkəb məsələ kimi qiymətləndirilmişdir. Çünki, sosial sfera ayrı-ayrı fərdlərin, qrupların və bütövlükdə insan cəmiyyətinin rifahı, həyat standartları ilə bağlıdır.

Sovet dövründə sosial siyasət tədbirləri əsasən əhalinin gəlirlərinin artırılmasına, istehlak quruluşunun yaxşılaşdırılmasına və əhalinin sosial xidmətlərlə təminatının yüksəldilməsinə yönəlmişdir. Lakin sosial sferanın

inkışafı "qalıq" prinsipi əsasında həyata keçirildiyindən istənilən nəticələr əldə olunmurdu. Deməli, səmərəli sosial siyasətin formalaşması məhz bu prinsipin dəyişməsindən asılıdır: sosial sferanın inkışafı "qalıq" deyil, "kifayətətmə" prinsipinə söykənməlidir. Sosialyönümlü bazar münasibətlərinin formalaşması "kifayətətmə" prinsipi əsasında çevik sosial siyasətin yeridilməsini nəzərdə tutur.

Mütərəqqi və müasir sosial siyasət cəmiyyət üzvlərinin yüksək sosial və iqtisadi məsuliyyətinə əsaslanır. Burada bütün sosial problemlər spektri dövlətin həyata keçirdiyi sosial siyasətin obyektini rolunu oynamalıdır. Əhali sosial siyasətin passiv obyektindən onun fəal subyektinə çevrilməlidir. Azərbaycanda yeni təməllər üzrə yerli özünüidarə-bələdiyyələrin yaranması da məhz bu məsələnin həll olunmasına xidmət göstərir. Digər tərəfdən, gəlirlərin yüksəldilməsinə mane olan məhdudiyətlər və sosial sferada bərabərlik prinsipi tamamilə aradan qaldırılmalıdır.

Sosial siyasətin həqiqi mahiyyəti ondan ibarət olmalıdır ki, əgər bir sosial qrupun həyat səviyyəsi sürətlə yüksəlsə, onda digərinki aramla yüksəlməli, üçüncünün isə sadəcə yaxşılaşmalıdır və s. Bütün əhali qruplarının həyat səviyyəsi, sosial rifahi bərabəryyətlə şəkildə artmamaqdır. Həyata keçirilən sosial siyasətdə bu paradigmanın gözlənilməsi bazar iqtisadiyyatının qanunauyğunluqlarının formalaşmasına və yeni rəqabət dinamikasının yaranmasına xidmət göstərir.

Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar əhalinin sosial vəziyyətinin və rifahının yaxşılaşdırılması, əsas etibarilə iqtisadiyyatın dirçəldilməsindən asılıdır. Sosial problemlər iqtisadi artım və proporsiyalarla sıx qarşılıqlı əlaqədədir. Bu qarşılıqlı əlaqə üç aspektdə göstərilə bilər:

- iqtisadi artım templəri insanların tələbatını ödəməyi istiqamətlənən resursların miqyasını şərtləndirir;
- əhalinin sosial rifahının yüksəldilməsi vəzifələrinin özləri də iqtisadi dinamikaya müəyyən tələblər qoyur və onun formalaşması amillərinə çevrilir;
- əhalinin həyat standartlarının yüksəldilməsi üzrə sosial tədbirlərin görülməsi iqtisadiyyatın mütərəqqi strukturunun qorunmasına xidmət göstərir.

Iqtisadi artıma nail olma ilk növbədə aşağıdakı sosial məsələlərin həllinə xidmət edir:

- əhalinin həyat səviyyəsinin sabitləşməsi;
- kasıblar ordusunun sayının azaldılması;
- işsizliyin yüksək artım tempinin azaldılması;
- əmək haqqı, təqaüd və müavinətlər üzrə borcların ləğv edilməsi;

- sosial gərginliyin aşağı salınması və mütərəqqi sosial siyasətin aparılması makro səviyyədə yeni əsaslarla maliyyə münasibətlərinin qurulmasını tələb edir.

Bazar iqtisadiyyatında yeni sosial-əmək münasibətləri qurulur. Əgər inzibati-amirliq sistemində sosial-əmək münasibətlərinin iki: dövlət və müzdü işçilər subyekti var idisə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində artıq sosial-əmək münasibətlərinin üç subyekti (işverən, müzdü işçi və dövlət) fəaliyyət göstərir. İşçi qüvvəsinin bölüşdürülməsi və əmək haqqı səviyyəsinin müəyyən olunması əmək bazarında baş verir. Əmək haqqının əsasını işçi qüvvənin dəyəri təşkil edir. Sosial-əmək münasibətlərində müqavilə formalarına üstünlük verməklə sosial partnyorluğa zəmin yaranır. Sosial ehtiyaclarla vəsaitlərin yığılması üç yolla həyata keçirilir: a) sosial təminat; b) sosial sığorta; v) sosial xidmətlərin ödənişli olması. Sosial təminat sahibkarların, sosial sığorta müzdü işçilərin üzərinə qoyulmalıdır. Sosial xidmətlər isə həm pullu, həm də pulsuz şəkildə yerinə yetirilə bilər.

Beynəlxalq İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının materiallarında göstərilir ki, bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə regional siyasətin obyektini müxtəlif regionlarda mövcud olan bərabərsizliklərdir: - həyat səviyyəsi və şəraitində, məşğulluq və işsizlikdə, sahibkarlıq şəraitində, iqtisadi artım tempində və s. olan fərqlərdir.

Regionlar arasında sosial sferada aşağıdakı fərqlər üstünlük təşkil edir:

- urbanizasiya səviyyəsində bərabərsizlik;
- əhalinin savadlılıq və təhsil səviyyəsində fərqlər;
- işsizlik və məşğulluqda bərabərsizlik;
- gəlirlər və əmək haqqı səviyyəsində fərqlər;
- pullu və pulsuz sosial xidmətlərin göstərilməsində olan fərqlər;
- sosial infrastrukturun inkışafı üzrə olan fərqlər.

Müasir şəraitdə regionların inkışafının məqsəd və meyarları, regionun sosial-iqtisadi siyasətin prioritetlər sistemində yeri və rolu keyfiyyətcə dəyişir. İctimai inkışafın əsas resursu kimi əraziyə qoyulan sosial və ekoloji tələblər artır. Bu zaman baş verən dəyişikliklərin aşağı tendensiyalarını müşahidə etmək olar:

- a) insan amilinə, həyatın sosial aspektlərinə həlledici rolun verilməsi;
- b) iqtisadi artım və sosial inkışafın müxtəlif amillərinin ərazi cəhətdən qarşılıqlı əlaqələndirilməsinin yüksəlməsi;
- c) resursların mobilliyinin gücləndirilməsi;

ç) regionların istehsal strukturunun mürəkkəbləşməsi;
d) ərazi əmək bölgüsünün dərinləşməsi və onda beynəlxalq aspektlərin önəmli rol oynaması;

e) ekoloji təhlükəsizliyin lokal sosial və siyasi maraq kəsb etməsi.
Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sosial sferada olan bərabərsizliklərin aradan qaldırılması dövlətin həyata keçirdiyi sosial və regional siyasətin uzlaşdırılmış şəkildə aparılmasından asılıdır. Fikrimizcə, mikro səviyyədə aparılan sosial siyasət aşağıdakı prinsiplərə söykənməlidir:

1) bərabərlik, cəmiyyətin hər bir üzvünün rifah səviyyəsinin artırılması üzrə bərabər imkanlar verilməsi;

2) insanlara hər bir şəraiti nəzərə alan sosial təminatların verilməsi;

3) əmək qabiliyyətli əhalinin tam məşğulluğuna nail olma.

Bunların həyata keçirilməsi üçün regionların inkişafında "ədələtliliyə" və "səmərəliliyə" nail olmaq lazımdır. "Ədalətlik" iqtisadi fəaliyyətin ərazi cəhətdən elə yerləşdirilməsini nəzərdə tutur ki, bütün regionların sakinləri istədikləri rifah səviyyəsinə çatmaq üçün bərabər imkanlar əldə edə bilsinlər. "Səmərəlilik" isə ümumi rifahı yüksəltmək məqsədilə hər bir regionun istehsal və qeyri-istehsal potensialından qənaətli istifadə kimi başa düşülməlidir. İqtisadi artım dövründə "ədələtliliyə", böhran dövründə isə «səmərəliliyə» üstünlük vermək məqsəduyğundur. Uzlaşdırılmış sosial və regional siyasətin aparılmasında mərkəzi hökumət orqanları ilə bərabər, yerli dövlət və özünüidarə orqanları da lazımi səlahiyyət və məsuliyyətə malik olmalıdırlar.

Bunu aydın şəkildə əsas sosial problemlərin aradan qaldırılması üzrə izləmək mümkündür.

Öncə, məşğulluq və işsizlik problemini götürək. Məlum olduğu kimi, Azərbaycanda bu problem on illər boyu həll edilməmiş, getdikcə daha da kəskinləşmişdir. Hal-hazırda il ərzində orta hesabla əmək qabiliyyətli əhalinin 50-55% işsizdir. Bazar münasibətlərinin inkişaf etdiyi bir şəraitdə iş yerlərini artırmağın, sərbəst əmək ehtiyatlarını istehsala cəlb etməyin prinsipinə yeni imkanlarından istifadə olunmalıdır. Sahibkar təşəbbüskarlığının stimullaşdırılmasında, kiçik müəssisələrin və fermer təsərrüfatının inkişafında bələdiyyə mülkiyyəti və büdcəsindən istifadə, yerli iqtisadi inkişaf proqramlarının reallaşdırılması, yerli əhəmiyyətli su mənbələrindən istifadə, yaşayış, qeyri-yaşayış binalarının saxlanılması, mənzil tikintisi, kanalizasiya təsərrüfatının təşkili, yolların və körpülərin tikilməsi müstəsna rol oynaya bilər. Bu isə yeni iş yerlərinin açılması və məşğulluqda olan gərginliyin azalması deməkdir. Bundan başqa,

bələdiyyələr müvəqqəti və mövsumü işlərin görülməsinə də yerli işsizləri cəlb edə bilərlər. Bunun üçün, bələdiyyələrdə "ev xidməti" qulluğunun yaradılması vacib sayılmalıdır. "Ev xidməti" qulluğunun əməkdaşları kimsəsizlərə, xəstələrə, qocalara və başqa şəxslərə müqavilə əsasında yemək hazırlama, evləri təmizləmə, gəzintiye çıxarma, bazarlıq etmə və digər iş və xidmətləri göstərə bilərlər. Bələdiyyələrdə ev xidmətinin yaradılması yerli əhaliyə əlavə iş yerləri verməklə bərabər sosial cəhətdən zəif sayılan əhali təbəqəsinin güzəranının yaxşılaşdırılmasına xidmət göstərir.

Bundan başqa bələdiyyələr müvəqqəti olaraq yarmarkaların təşkilinə, mərasim xidmətlərinin görülməsinə, tarixi və mədəniyyət abidələrinin saxlanmasına, müxtəlif cür sərqi və yarışların təşkilinə, ekoloji proqramların həyata keçirilməsinə, məişət tullantılarının toplanması və emalına, bələdiyyə ərazisinin yaşıllaşdırılması və abadlaşmasına işsizləri cəlb edə bilərlər.

Hər bir regionda əhalinin məşğulluq səviyyəsinin artmasına aşağıdakı tədbirlər müsbət təsir göstərə bilər:

- Azərbaycanın ayrı-ayrı regionlarının inkişafında daha çox iş yerləri yarada bilən strateji istiqamətlərin seçilməsi;
- bələdiyyələrin nəzdində ictimai işlər təsisatlarının yaradılması;
- ərazilərin əmək potensialının saxlanması və rəqabət qabiliyyəti zəif olan əhali qruplarının əmək fəaliyyətinə cəlb olunması məqsədilə məşğulluğun dövlət və yerli büdcə vasitəsilə subsidiyalaşdırılması;
- bələdiyyə əmək müfəttişlikləri vasitəsilə təkrar məşğulluğun tənzimlənməsi;
- məşğulluğun çevik formalarından (hər şeydən əvvəl azyaşlı uşaqları olan qadınlar üçün natamam iş rejiminin tətbiqi) istifadə edilməsi;
- işsizlərin yeni ixtisaslar qazanmasının həvəsləndirilməsi;
- məşğulluq problemi gərgin olan regionlardan əmək qabiliyyətli əhalinin miqrasiyasının təşkili;
- yerlərdə qədim sənət növlərini inkişaf etdirən kiçik biznes strukturunun yaradılması.

Təqaüdüçülərin, aztəminatlı və çoxuşaqlı ailələrin rifahının yüksəldilməsində də yerli özünüidarə orqanları bir sıra əlavə işlər görə bilərlər. Belə ki, işvəçdə bələdiyyələr təqaüdü az olan qocaların mənzil kirayə xərclərini tam şəkildə kompensasiya edir.

Bu təcrübəni Azərbaycanda da yaymaq vacibdir. Bələdiyyələrin hesabına aztəminatlı və çoxuşaqlı ailələrə də bu istiqamətdə güzəştlərin verilməsi məqsəduyğundur sayılmalıdır. Digər tərəfdən, özünüidarə orqanı sosial yardım və xidmətlər sahəsində yaşlı nəslin fərdi tələbatlarının müəyyənəşdirilməsində və onlara ünvanlı sosial xidmətlər göstərməkdə

yeni iş texnologiyalarından istifadə etməlidirlər. Bələdiyyələrdə yaşlı nəslin maraqlarını və onların fəal iştirakını təmin etməklə yerlərdə mövcud olan sosial riski azaltmaq mümkündür.

Yerli dövlət və bələdiyyə orqanları gənclərin inkişaf proqramlarının hazırlanmasında və müəyyənləşdirilməsində də aktiv şəkildə iştirak edə bilərlər. Söhbət gənclərə keyfiyyətli təhsil və peşə hazırlığına təminatdan, səmərəli peşə yönümlü xidmətin təşkilindən, gəncləri işlə təmin edən işgüzar təşkilatlara vergi, hüquqi, kredit və təşkilati güzəştlərin verilməsindən və gənclərin sahibkarlıq təşəbbüskarlığının motivasiyasından gedir.

Lakin, sosial inkişafa dövlət və bələdiyyə yardımının miqyası ictimai istehlak fondları ilə müqayisədə şəxsi gəlirlərin üstün artmasının təmin edilməsi zərurətinə əsaslanmaqla tənzim edilməlidir. Dövlət və bələdiyyə ictimai istehlak fondlarına üstünlük verilməsi bərabərçilik doğurduğuna görə, səmərəli əməyə həvəsi yalnız zəiflədə bilər. Buna görə də sosial sahənin dövlət və yerli büdcədən maliyyələşdirilməsini, şübhəsiz, artırmaq-la yanaşı insanların yaşayış səviyyəsini, o cümlədən mənzil şəraitinin şəxsi gəlirlər hesabına müstəqil şəkildə yaxşılaşdırılmasına imkanlar açmaq lazımdır.

Regional və bütünlüklə, ölkə səviyyəsində sosial siyasətin canlandırılması üçün yuxarıda sadalanan işlərin həyata keçirilməsi son dərəcə zəruri olan ictimai sabitliyi təmin etməyin vacib şərtidir. Amma bu da aydındır ki, iqtisadi bazanı möhkəmləndirmədən xalqın həyat səviyyəsində əsaslı dəyişikliklər yaratmaq mümkün deyildir. Maddi nemətlərin bölgüldürülməsindən ötrü, əvvəlcə, gərəkləri hasilə gətirəsin.

7.3. Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin rolunun artması xüsusiyyətləri

XX əsrin 60-cı illərindən sonra dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin iqtisadi, siyasi və mədəni həyatlarında bir sıra mühüm dəyişikliklər baş verdi. ABŞ, Yaponiya, Qərbi Avropanın güclü bazar iqtisadiyyatına malik olan dövlətlərində korporativ hakimiyyətin artmasının aşağıdakı xüsusiyyətləri müşahidə olunurdu:

1. Xalq təsərrüfatının hasilat və emal sahələrinin ictimai əmək bölgüsündə struktur payının azalması, əksinə xidmət sferalarının geniş şəkəllərinin inkişafı.

2. Elmi-texniki tərəqqinin sürətlənməsi və 70-ci illərdən başlayaraq, nəticə etibarilə, cəmiyyətin nəzəri biliklərdən asılılıq prosesini

sürətləndirən informasiya texnologiyalarının genişxəli inkişafı.

3. «İntellektual institutların» (universitetlər, elmi-tədqiqat mərkəzləri) cəmiyyətin aparıcı institutlarına çevrilməsi.

4. İqtisadiyyatda məşğul olanların əksəriyyətini təşkil edən peşəkarlar və texniki mütəxəssislərdən ibarət yeni sinfin-texnokratlar sinfinin formalaşması.

5. Dünya iqtisadiyyatında onun nüvəsini təşkil edən iri korporasiyaların rolunun sürətlə artması.

6. Cəmiyyətin «inkişaf naminə inkişafın» təbii mühiti korlaması, bərpası mümkün olmayan resurslardan israfçılıqla istifadənin acı nəticələrini dərk edərək balanslaşdırılmış, təbiətlə üzləşdirilmiş iqtisadi inkişaf xəttinə üstünlük verməsi.

Tarixi mərhələlər baxımından cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin və postindustrial cəmiyyətin formalaşmasının təkamülünə cədvəl 7.3.1. vasitəsi ilə nəzər yetirək.

Cədvəl 7.3.1.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin və postindustrial cəmiyyətin formalaşmasının ümumi sxemi

	Sənaye-qədərki cəmiyyəti	Sənaye cəmiyyəti	Postindustrial cəmiyyət		
Regionlar	Asiya, Afrika, Latın Amerikas	Qərbi Avropa, SSRİ, Yaponiya	Amerika Birləşmiş Ştatları		
İqtisadi sektor	İlkin	İkinci dərəcəli	Üçüncü dərəcəli	Dördüncü dərəcəli	Beşinci dərəcəli
Əsas sahələr	Hasilat sahələri; kənd təsərrüfatı, mədəni işləri, baliqçılıq	Emal sənayesi; istehsal, təkrar emal	Nəqliyyat, kommunal təsərrüfat	Ticarət, maliyyə, sığorta, daşınmaz mülkiyyət	Sənaye, təhsil, elmi-tədqiqat işləri, dövlət idarəçiliyi, istirahət və əyləncə
Əsas peşələr	Kəndli, mədəni fəhləsi, baliqçı, qara fəhlə	Yarımtixtaslı fəhlə, mühəndis	Yüksək peşəkarlığa malik fəhlələr və texniki işçilər, alimlər		
Texnologiya	Xammal	Enerji	İnformasiya		
Cəmiyyətin təbiəti	Təbiətə qarşılıqlı əlaqə	Dəyişdirilmiş təbiətə qarşılıqlı əlaqə	İnsanlar arasında müxtəlif səpkili oyunlar		
Metodologiya	Həyat təcrübəsi	Empirizm, eksperimentçilik	Abstrakt nəzəriyyələr: modellər, hall nəzəriyyələri, sistemli təhlil		
Zamana münasibət	Keçmişə oriyentasiya, konkret situasiyalara adekvat cavab	Konkret situasiyalara uyğunlaşma, proqnozlaşdırma	Gələcəyə oriyentasiya, qarşıdakı onillikləri elmi cəhətdən öncəgörmə		
Baza prinsipi	Ənanəçilik: torpaq resurslarının məhdudluğu	İqtisadi yüksəliş: investisiya qərarlarına dövlət və xüsusi nəzarət	Nəzəri biliklərə və onların kodlaşdırılmasına əsasən qiymətləndirmə		

Cədvəl 7. 3. 1-də:

1. Sənayeyəqədərki dövr mənim səmə təsərrüfatçılığından istehsala keçid dövrünü əks etdirir. Bu dövr öz başlanğıcını min il əvvəl neolit təkamülündən götürür.

2. XVI-XVIII əsrlərdə meydana çıxan sənaye inqilabı nəticəsində yaranan sənayenin inkişafı mərhələsi əl əməyindən maşınla istehsala keçidlə səciyyələnir.

3. XX əsrin ikinci yarısından təşəkkül tapan, daha sonralar isə Qərbi Avropaya, Yaponiyaya keçən postindustrial inkişaf - insanın məhsul, məmulat istehsalçısından onun xidmətlər, biliklər, ixtiralar və informasiyalar istehsalçısına çevrilməsi ilə fərqlənir.

Korporativ ideyalı elementləri olan dövlət modeli haqqında ilk nəzəri postulatlar Platona məxsusdur. Platonun antik korporativ dövlət modelində dövlət insan orqanizmi ilə müqayisə olunaraq eyniləşdirilir. İnsan orqanizminin hər hansı bir orqanındakı ağrılar bütün bədənə nəzə əziyyət verirsə, dövlətin daxilində yaranmış problemin digər dövlət strukturlarına da rahatlıq və razılıq kimi hissələrin həm dövlət, həm də insan orqanizminə eyni cür müsbət təsir edəcəyini şərh etmişdir.

Müasir həyatda Platonun ideal dövlət haqqındakı fikirləri korporativ holdinq modeli ilə üst-üstə düşür – «biz düzgün quruluşa malik dövləti əzabları və sağlamlığı onu təşkil edən hissələrdən asılı olan bədənlə eyniləşdiririk».

Bütün bunlarla bərabər Platon «mənfii tipli» dövlət quruluşlarından – timokratiya, oliqarxiya, demokratiya və tiraniyadan qorunmağı məqsədə uyğun hesab etmişdir. O, timokratiyanı varlanmaq və tamahkarlıq ehtiraslarını gücləndirməkdə, oliqarxiyanı cəmiyyət üzvlərinin «ancaq öz işlərini» yerinə yetirmək əvəzinə digərlərinin də vəzifələrini icra etməyə məcbur edilmələrinə görə pisləyir. Platon timokratiya və oliqarxiyadan daha pis quruluş kimi qiymətləndirdiyi demokratiyanı varlılar və kasıblar arasındakı ziddiyyətləri olduqca kəskinləşdirən quruluş kimi qiymətləndirir.

Mükəmməl quruluşlu dövlətdən kənarlaşmış ən pis dövlət quruluşunu Platon tiraniya adlandırmışdır. Platon tiraniyanı özündən əvvəlki quruluşun – demokratiyanın xələfi və bir nəfərin hamını idarə etməsi sistemi kimi səciyyələndirmişdir. O, mükəmməl dövlətin əsas xüsusiyyəti kimi ədalət prinsipini qabardaraq əlavə olaraq bildirdi ki, dövlət hər bir vətəndaş üçün xüsusi məşğulluq və xüsusi vəziyyət təmin etməyə borcludur. Bunlar nail olunan yerdə dövlət müxtəlif xarakterli və müxtəlif cinsli hissələri bir yerə toplayaraq vahid və harmonik bir cəmiyyət

yaratmağa nail olur.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin bərqərar olması barədə fransız filosofu, yakobinçi cərəyanın ifrat sol qanadına məxsus olan H. Baböfün də maraqlı nəzəri fikirləri olmuşdur. O, kollektiv iqtisadi planlaşdırmanın mənzərəsini aşağıdakı kimi təsvir etmişdir: bütün fəhlələr icra etdikləri işlərin tipinə görə bölünürlər; cəmiyyət hər bir vətəndaşın nə ilə məşğul olduğu haqda informasiyaya malikdir, bu səbəblərdən də nə artıq istehsal, nə də qıtlıq yaranmır; əhalinin artımı da nəzərə alınmaqla bütün tələbatlar dəqiqliklə hesablanır və ödənilir.

Təqribən bir əsr sonra K. K. Cillet cəmiyyətdə dünya korporasiyasının yeni modelini – insanın dünyaya sosial-iqtisadi sistemindəki yerini və rolunu – özünəməxsus şəkildə təqdim etmişdir. O, istehsalı vahid, nəhəng işçi mexanizm kimi səciyyələndirir, bu mexanizmin müxtəlif ölkələrin hakimiyyətindən, kombina olunmuş sosial, siyasi və sənaye iqtisadiyyatından ibarət olduğunu nəzərdə tutur. Cillet bütün dünyanı nəhəng maşın kimi, özündə səmərəsiz fəaliyyət göstərən maşın kimi təsvir edir. İstehsalın səmərəli olması üçün o, «hakimiyyətlərin dəyişilməsi, dünyanın bütün insanların vahid korporativ ailədə və böyük korporativ beyində birləşməsi» məqsəduyğun hesab edir. 1894-cü ildə «İnsan cəmiyyətinin gələcəyi» kitabında bütün dünyanın, praktiki olaraq, inteqrasiya olunmuş vahid, nəhəng korporasiya tərəfindən idarə olunmasının zəruriliyini qeyd etmişdir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması xüsusiyyətlərin müasir dövrün aparıcı alimlərindən olan O. Tofflerin superindustrial modelində isə bildirilir ki, siyasətdə, təhsildə məqsədə çatmaq üçün bu sahələrin təsir etdiyi zümrələrin iştirakı hökmən təmin olunmalıdır. Məqsədlərin yuxarıdan aşağıya texnokratik formada müəyyənləşdirilməsinin davam etdirilməsi sosial qeyri-sabitliyin artmasına, dəyişiklikləri icra edən qüvvələrə nəzarətin zəifləməsinə, insanlar üçün fəlakətli və dağıdıcı olan çevrilişlərin artmasına səbəb olacaqdır.

Tofflərə görə dəyişiklikləri idarə etmək üçün uzunmüddətli sosial proqramlar işlənilib hazırlanmalı və onların reallaşdırılmasına nail olmaq yollarının demokratikləşdirilməsi vacibdir. Bu kimi təsəvvürləri arqumentləşdirmək üçün O. Toffler qeyd edirdi ki, qərarların qəbulunun demokratikləşdirilməsi üçün bəşəriyyət hazırda geniş imkanlara malikdir: belə ki, qabaqcıl telekommunikasiya texnologiyaları dünyanın müxtəlif ölkə və regionlarından vahid kommunikasiya şəbəkəsinə qoşulmağa imkan yaradır.

C.Makdermot isə korporativ hakimiyyətə təkə əlahiddə iqtisadi təşkilat kimi deyil, eyni zamanda ona istehsalın sinifli strukturu kimi də bax-

mıdır: «Üç əsas korporativ sinif mövcuddur: ali idarəçilər buraya kapitalizm üçün xüsusi əhəmiyyətli zümrələr daxildir; orta idarəetmənin peşəkar və texniki sinif və müasir fəhlə sinfi». Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin üstünləri gücləndikcə, Makdermota görə yuxarıda adları çəkilən siniflərlə özlərinin birgə mülikiyyətləri olan korporasiya-dövlətlərinə birləşirlər.

C.Makdermotun fikrincə, «baş verənlərin mərkəzində yeni mülikiyyət sisteminin-korporativ mülikiyyətin genezis dəyişiklikləri baş verir. Bu hissələrdən ibarət olur, yaxud kvazi-kollektiv mülikiyyət sistemi kimi korporativ formaya əsaslanır və özündəki xüsusi mülikiyyəti əvəz edir».

Beləliklə, cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin nəzəri modelləri mümkün müsbət, yaxud mənfi komponentlərdən ibarətdirlər və mümkün pozitiv komponentlər bu modellərin potensial reallaşdırılması ilə sıx əlaqədardır.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması xüsusiyyətləri, ilk növbədə maddi istehsalda yaranan keyfiyyət dəyişiklikləri ilə əlaqədardır. Bu zaman postindustrial cəmiyyətin genezisi təkcə yeni texnologiyaya tiplərinin inkişafı ilə əlaqədar deyildir. Bu əsasən aşağıdakı şərtlərlə səciyələndir.

Əvvəla, global məhsuldar qüvvələr (ayrı-ayrı enerji sistemlərindən tutmuş atom nüvə silahlarınadək) meydana gəlir və onlar da öz növbələrində global problemlər sistemini yaradırlar.

İkincisi, industrial texnologiyalardan postindustrial texnologiyalara doğru keçid resursların xarakterini mahiyyət etibarilə dəyişdirir.

Postindustrial cəmiyyətdə dövlətin rolu necə olmalıdır: «o pulları xərcləyən qanuni istehlakçı, investor, yoxsa özündə bütün bu sadalanan xüsusiyyətləri cəmləşdirən kombinatorudur?»).

Qeyd etmək lazımdır ki, postindustrial cəmiyyətdə dövlət pul vasitələrini xərcləyən maddi nemətlərin istehlakçısı deyildir. Korporativ hakimiyyət - ictimai rifahın istehsalçısı, postindustrial sahələrin inkişafı üçün böyük investor hesab olunur. Azərbaycan cəmiyyətində korporativ hakimiyyətin artması xüsusiyyətləri, yuxarıda qeyd olunanları nəzərə alsaq, aşağıdakılardan ibarət ola bilər.

1. İnformasiya şəbəkələri inkişafın «aktivatoru» və qarantıdır. Korporativ dövlətin ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri postindustrial dövlətin genezisi şəraitində texnologiyaların yeni keyfiyyətə sıçrayışını təmin edən əsas sahələrin üstələyici inkişafını təmin edən başlıca agentlərdən birinə çevrilmişdir. Korporativ dövlət müxtəlif kanallar sistemi vasitəsilə aşağıda qeyd olunan məsələlərin həllini reallaşdırmalıdır:

- Vətəndaşların yaradıcılıq potensialının geniş təkrar istehsalı

sferasını (bildiyimiz kimi bu informasiya cəmiyyətində əsas resursdur) fasiləsiz təhsil sistemi qismində inkişaf etdirməlidir.

- İnformasiya şəbəkələrinin yaradılması işini sürətləndirmək, həmçinin bu sistemdən istifadə imkanını təmin etmək, bu şəbəkələrin sabit fəaliyyətini və demokratikliyini təmin etmək.

- Yüksək texnologiyaların inkişafının prioritet istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və bu sahələrə investisiya qoyuluşuna yardımçı olmaq.

2. Dövlət global problemlərin həllini reallaşdıran institutdur. Aydın ki, müasir dövrdə global problemlərin həllində beynəlxalq, dövlətlərarası və dövlətlərin vətəndaş cəmiyyətlərinin iştirakı həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Ümumiyyətlə, global problemlərin həllində aktiv fəaliyyət göstərmək, ixtisaslaşdırılmış institutlarla əməkdaşlıq postindustrial cəmiyyətdə dövlətin mühüm funksiyalarından birinə çevrilmişdir.

3. Dövlət ictimai rifahın istehsalçısıdır. Postindustrial cəmiyyətdə dövlət təkcə siyasi orqan kimi deyil, eyni zamanda istehsal agenti kimi də çıxış edir. Bu xüsusiyyət yalnız yüksək texnologiyalara deyil, başqa nemətlərə də aiddir. Məsələn, yolların çəkilməsi, ədliyyə, təhsil, səhiyyə, sosial təminatlar, qeyri-rentabelli sənaye sahələrinin inkişafı, müdafiə kimi infrastruktur sahələrində dövlətin rolu özəl şirkətlərə nisbətən daha səmərəlidir. Yuxarıda adları çəkilən rifahların birgə istehlak xarakteri özəl təşkilatları həmin rifahları öz mülikiyyətlərinə çevirməkdən kənarlaşdırır.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması xüsusiyyətləri hakimiyyət meqaholdingində iqtisadi səmərəliliklə sosial ədalət prinsiplərini birləşdirəcəkdir.

4. Dövlət nəhəng investordur. Postindustrial cəmiyyətdə dövlətin ənənəvi funksiyaları əhəmiyyətli dəyişikliklərə məruz qalır. Bu, ilk növbədə, investisiya sferasına aiddir. Bazar iqtisadiyyatı dövründə bu fəaliyyət sahəsində dövlətin rolu ənənəvi olaraq kiçik miqyaslarla ölçülürdüsə, korporativ hakimiyyət dövründə dövlətin nəzarəti altında olan ənənəvi sahələrin – elm, təhsil, mədəniyyət, biliklərin qorunması və yayılması və s. – iri həcmli investisiyalara tələbatı kəskin şəkildə artırmışdır. Bu isə dövlətin investisiya fəaliyyətini əhəmiyyətli şəkildə genişləndirir. İnvestisiya prosesində təhsil sistemində xərclərin artırılması intellektual sferanın inkişafı üçün daha önəmli hesab olunmalıdır. Təhsilə çəkilən xərclər həm elmi industriyanın infrastrukturunun yaradılmasına, həm də iqtisadiyyatın digər sahələri üçün investisiya hesab olunmalıdır.

5. Dövlət sosial texnologiyadır. Cəmiyyətin bu sferada da tərəqqisi əhəmiyyətli dəyişikliklərlə müşahidə olunur. Əvvəllər dövlət qanunvericilik, ictimai asayişin qorunması, müdafiə funksiyalarının icra olunması

üçün inkişaf edirdi. Lakin postindustrial cəmiyyətin özünəməxsus tələbləri ilə dövlət sosial texnologiyaların işləni b hazırlanmasına, tətbiqinə diqqət artırır, bundunla da özəl sənayədən ictimai faydalılığa keçidə zəmin yaradır. Bu tendensiya postindustrial cəmiyyətin dərinliklərinə doğru hərəkət etdikcə daha da güclənəcəkdir. Yeni texnologiyalar ömürlərinin ilk çağlarında çoxlu riskli investisiyalar tələb edir. Qeyri-müəyyənlik və uzunmüddətli özünüödəmə özəl sektoru riskli müəssisələrin yaradılmasından kənarlaşdırır. Dövlət isə etibarlı maliyyə bazasına və müxtəlif qeyri-iqtisadi motivlərlə sosial texnologiyalara qoyduğu investisiyaları öz üzərinə götürür və bu prosesə haqq qazandıra bilər. Bundan başqa dövlət iqtisadi siyasətin rıçağı funksiyasını da icra edir. Məsələn, dövlətin fiskal siyasəti heç də həmişə uğurlu olmasa da belə, hamının maksimum effekt əldə etməsi üçün iqtisadiyyatın idarə edilməsini təmin edir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması xüsusiyyətlərindən biri onun son dərəcə sosial olmasıdır. Sosial yönümlülüüyü onun ədalətçilik ideyalarına daha çox cavab verməsindədir. Korporativ dövlətdə ədalətçilik prinsipinin qorunmasının dolğun qiymətləndirilməsi üçün, ilk növbədə, bərabərlik və qeyri-bərabərlik anlayışlarını tədqiq edək.

Aydındır ki, insanın qabiliyyətləri (məsələn, əqli, fiziki gücü) onun bu və ya digər tələbatlarının ödənilməsinə imkan yaradan bacarıqlardır. Təbii ki, hamı eyni qabiliyyətlə malik olmadığı üçün bərabərlik, hətta nəzəri cəhətdən belə, mümkün deyildir. Bundan başqa, insanın malik olduğu bütün vasitələrin məcmusu imkan hesab olunduğu üçün ona insanın malik olduğu bu və ya digər tələbatlarının bir qismini ödəməyə imkan yaradır.

Qabiliyyətlər imkanın bir hissəsi hesab olunurlar, buraya qabiliyyətdən başqa, çoxlu sayda «sosial üstqurumlar» - sosial mənsubiyyət, maddi durum və s. də daxildir. Mövcud qeyri-bərabərliklər, hətta təbii qeyri-bərabərliklər (fiziki güc, əqli gerilik) kompensasiya oluna bilər.

Kapitalizm nəzəriyyəçiləri çox zaman təsdiq edirlər ki, kapitalizm müasir demokratik sistemlə əzlaşaraq imkanların bərabərliyinə səhmdar cəmiyyətlər vasitəsi ilə mülkiyyətdə və idarəetmədə iştirakla təmin edirlər. Bu problema xüsusi diqqət yetirən alimlər (məs. P. Draker) hesab edirlər ki, kapitalist ölkələri sosializmə o qədər yaxınlaşmışlar ki, onlar özlərindəndən asılı olmayaraq kapitalizmdən sosializmə çevrilə bilərlər. Statistik məlumatlara görə ABŞ-da müasir kapitalizmin ilkin kapitalizmdən hakimiyyətin və mülkiyyətin təmərküzləşməsi səviyyəsinə görə nə qədər uzaqlaşmasına diqqət yetirək. 2004-cü ilin əvvəllərində ABŞ-in ən varlı insanların 10%-nin əlində ölkə səhmlərinin 91, 7%-i, maliyyə şirkətlərinin qiymətli kağızlarının 89, 8%-i, müxtəlif növlü trust və pay fondlarının 87, 4%-i

cəmləşmişdir (daha imkanlı 1%-i vətəndaşlarda isə bu göstəricilər müvafiq olaraq 69, 5; 65, 9; 49, 6; 51, 4; % təşkil edir).

Bir sıra tədqiqatçılar isə səhmlərin olduğu qeyri-bərabər paylanmasını iddia edirlər: Amerika əhalisinin 5%-i ABŞ-in səhm kapitalının 77%-nə qədər nəzarət edir. 1989-2004-cü illərə qədər amerika qiymətli kağızlarının qiymətinin qalxmasında yaranan gəlirlərin 85, 8%-i daha imkanlı 10% səhmdarların əlində akkumulyasiya olduğu halda, əhalinin 60%-ni təşkil edən kasıb təbəqənin payına cəmi 3, 6%-dən çox düşməmişdir. Səhmdar mülkiyyətin müasir sistemi qərb demokratlarının bu gün bərqərar etməyə çalışdıqları sosial sabitliyə heç də uyğun gəlmir.

Lakin, eyni zamanda qərbin korporativ hakimiyyətlərini qeyri-sosial adlandırmaq da doğru olmazdı. Hakimiyyətin yuxarı təbəqələrində liberalların, sağ mərkəzli təmayütçülərin bərqərar olmalarına baxmayaraq, bu ölkələrdə sosialyönümlü pozitiv tendensiyalar hiss olunacaq qədər inkişaf etmişdir. Bu tendensiyalardan yeni korporativ hakimiyyət modelinin formalaşdırılmasında istifadə etmək olar. Ümumiyyətlə, inkişaf etmiş ölkələrdə sosial ədalətin təmin olunması üçün xərclərin artırılması tendensiyası son onillikdə xüsusilə nəzərə çarpmaqdadır.

Birinci Dünya müharibəsinin başlanmasına qədər dünyanın yeddi ən inkişaf etmiş ölkəsi özünün məcmu milli məhsulunun 3%-ni sosial sferaya xərclədikləri halda, artıq 1940-cı ildə Avropanın ən inkişaf etmiş sənaye ölkələri bu sahəyə MMM-in 5%-ni sərf etmişlər. Ötən əsrin 70-ci illərində bu göstərici MMM-i 15-35%-ni əhatə etmişdir. ABŞ-da bu proses o qədər intensiv xarakter kəsb etməsə də tendensiya davam etmişdir: 1890-cı ildəki MMM-i 2, 4%-nə qarşı 2004-cü ildə 20, 2% olmuşdur. Bu faktlar inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində qeyri-kapitalist, sosialyönümlü tendensiyaların korporativ hakimiyyət tipli postindustrial dövlətin bərqərar olmasında özül rolunu oynayırlar.

Sosialyönümlü korporativ hakimiyyətin formalaşması mürəkkəb sosial ədalət prinsiplərinə riayət olunması ilə sıx əlaqədardır. Aydındır ki, sosial ədalət anlayışı özündə təkə bütün insanların eyni cür qiymətləndirilməsini və qanun qarşısında hamının bərabər olmasını birləşdirir, o eyni zamanda bölgü münasibətlərinə də toxunur.

Korporativ dövlətdə sosial minimum ideyasının mahiyyəti hər bir insanın öz mövcudluğu üçün maddi və mənəvi rifahının olması hüququnun da özünü göstərir.

Sosial minimum ideyası insan potensialının inkişafına yönəldilmiş yeni sosial keyfiyyətləri ilə səciyyələnir. Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyət artıqca, insan faktoru iqtisadiyyat üçün xarici «mənəvi» amil rolunu

itirərək makro və mikro iqtisadiyyat sistemi üçün mühüm dəyər və resurs rolunu oynayır.

Korporativ hakimiyyətin artması korporasiyaların həyatında əhəmiyyətli təsir göstərərək onların sosial-iqtisadi sistemin digər strukturlarına tam inteqrasiya etməsinə, korporativ prinsiplərin cəmiyyətin digər strukturlarına nüfuz etməsinə şərait yaradır. Məhz bu iki tendensiyanın sintezi aşağıdakı tezisın söylənməsinə imkan verir: postindustrial cəmiyyətə keçid korporativ və demokratik-siyasi mexanizim, bazar mexanizmi və dövlət tənzimlənməsi mexanizmləri sosial-iqtisadi sistemin mikro və makro prinsiplərinin inteqrasiya etdikləri postindustrial dövlətin genezisi üçün zəmin yaradır. Bu tezisə əsasən informasiya cəmiyyətində dominant funksiyalar və proseslər getdikcə daha çox şəbəkələr prinsipinə uyğun olaraq təşkil edirlər. Şəbəkələr təşkilatları yüksək səviyyəli çevikliklə təmin edirlər. Belə ki, şəbəkələr açıq sistem olmaq etibarı ilə yeni şəbəkə düyünləri vasitəsi ilə qeyri-məhdud şəkildə genişləndirilirlər.

Şəbəkələr prinsipi vasitəsi ilə korporasiyalar öz daxili strukturları ilə yanaşı xarici əlaqələrini də təşkil edirlər. Bununla əlaqədar olaraq kapital axını və istehsal, idarəetmə, bölümlərlə əlaqədar fəaliyyətlər qarşılıqlı əlaqədə olan şəbəkələrin ən müxtəlif konfigurasiyaları ilə müşahidə olunur. Nəticədə formalaşan belə şəraitdə hakimiyyət və mülkiyyət anlayışları bir-birinə qarşır, istehsal olunan məhsulun milli mənsubiyyətinin müəyyənəşdirilməsi işi getdikcə mürəkkəbləşir. İntellektual məhsulun işlənməsi zamanı iştirakçıların ayrı-ayrılıqdakı paylarının qiymətləndirilməsi isə olduqca çətinləşir. Zaman keçdikcə şəbəkə strukturu iştirakçılarının mənfəətdəki paylarının, vergitutmaların birgə yaradılmış məhsula hüquqların müəyyənəşdirilməsi üzrə yeni qanunvericilik aktlarına ehtiyac arınmaqdadır.

Şəbəkə strukturlarının qloballaşmış vasitələrinin səhmdarları özlərinin sələflərindən fərqli olaraq daha az problemlər yaratmaqları ilə fərqlənirlər. Belə ki, onların dünyanın müxtəlif ölkələrində yerləşmələri yüksək xərclərlə müşayiət olunan səhmdarların yığınaqlarında iştirakını çətinləşdirir və bir çox hallarda isə qeyri-mümkün edir. Korporativ mahiyyətli dövlət isə idarəetmədə iştirak edən hər bir vətəndaşın minimum xərclərlə bu sistemə qoşulmasını təmin edir. Beləliklə, korporasiyaların milli sərhədləri tədricən silinərək dünyanın hər yerinə səpələnmiş qarşılıqlı əlaqədə olan qrupların şəbəkəsinə çevilir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyət bərqərar olduqca müasir iqtisadiyyatda şəbəkə-firmaların yaranması ilə yanaşı iri həcmli kütləvi istehsalıdan uyğun olaraq nəhəng müəssisələrdən kiçik ölçülü müəssisələrə keçid baş verir. Bu müəssisələrdə yüksək ixtisaslı əmək və elmi tədqiqat

işləri cəmləşdiklərindən istehsal olunan məhsul özünün yüksək dəyəri ilə fərqlənir. Nəticə etibarı ilə «iri dəyərli» müəssisələr «iri həcmli» müəssisələr kimi təşkil oluna bilmədiklərindən onlar üç qrupdan ibarət yaradıcı komanda tipli şəbəkəyə çevrilməyə meylli olurlar. Bu qruplar aşağıdakı kimi təsnifləndirilirlər: «problem-solvers, problem-identifiers and strategis brokers»; bu qruplar yeni imkanların axtarışı, tədqiqat və reallaşdırılmasını təmin edərək biri-biriləri arasında birbaşa və sürətli əlaqələrə ehtiyac duyuurlar. Bu təşkilatlar bürokratiyaya yer verməmələri ilə yanaşı güclü antibürokratik meyllərlə də seçilir.

Analoji müəssisə-şəbəkələr müxtəlif formalarda fəaliyyət göstərirlər və bu formalara aşağıdakılar aiddir:

1. Mənfəət yaradan müstəqil mərkəzlər. Yüksək səviyyədə qeyri-mərkəzləşdirilmiş bölmələr formasında hər hansı məhsul, funksiya, yaxud proqram üzrə ixtisaslaşmış qruplardır. Yaradıqları mənfəətin bölgüsündə fəal iştirak edirlər. Məsələn: ABŞ-in «jonson & jonson» (166 mərkəz), Hewlett-Paskart (50 qrup) və s.

2. Xarici nəticələri təmin edən mərkəzlər. Bu formada şirkət tərəfindən irəli sürülən strateji ideyaların reallaşdırılması müəyyən qrup əməkdaşlara həvalə olunur. Nəticə qənaətbəxş olduqda, yeni bazar tərəfindən qəbul edildikdə bu qrup özünün şirkətin təsis edir. İlk şərtlə yeni yaranmış şirkətdə kapital payına, yaxud nəzərdə tutulmuş məbləğə malik olur. Belə mərkəzlərin tipik nümayəndəsi kimi «Hitachi» firmasını qeyd etmək olar.

3. Daxili nəticələri təmin edən yoldaşlıq. Bu formada şirkət əksinə olaraq bazar tərəfindən qəbul olunmuş perspektiv ideyanı irəli sürən və reallaşdırın qrupu udur. Nəticədə həmin qrupa əməkdaşlıq formalaşdırılır, onlara ideyalarını istədikləri kimi reallaşdırmağa şərait yaranır. Lakin yaradılan məhsul şirkətin markası ilə bazara çıxarılır. Bu modelə proqram təminatı ilə məşğul olan firmaların (məsələn, «Microsoft», «Lotus») fəaliyyətində tez-tez təsadüf olunur.

4. Lisenziyalaşdırma. Bu forma «fransızın» daha geniş yayılmış növlərindən biridir.

5. Vasitəçilik. Bu halda bu və ya digər problemin həlli ilə bağlı müəssisənin menecerləri digər firmalara müqavilələr imzalayırlar.

Yuxarıda deyilənlərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, korporasiyaların fəaliyyətinin təşkili və idarə olunmasında yüksək nəticələr qazanıldığı üçün qeyd olunan formalardan korporasiya-dövlətə doğru hərəkət geniş istifadə olunmalıdır. Müasir global iqtisadiyyatda daha mühüm rol isə transmilli korporasiyalar – adi firmalardan köklü şəkildə fərqlənən, xüsusilə dövlətlə münasibətlərdə xüsusi mövqelərdən çıxış edən institutlar

oynayırırlar.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması iqtisadiyyatın fərdiləşməsi və parçalanmış istehsalçıların korporativ inteqrasiyası ilə də müşahidə olunur. İnformasiya cəmiyyətinin inkişafı fərdi istehsalın inkişafı ilə sıx əlaqədardır. «Az olsun, yaxşı olsun» prinsipini XX əsrin sonlarının ən geniş yayılmış iqtisadi prinsiplərindən biri olmuşdur. Bu korporativ prinsiplərin, kiçik formalar və fərdi sahibkarların xırda şəbəkələri, korporativ sistemləri xatırladan inteqrasiya sistemləri təmsilində geniş təkrar istehsalıdır. Bu sistemlər yeni keyfiyyətlərə – çeviklik, açıqlıq, makroiqtisadi səviyyəyə uyğun olaraq yenidən qurulmaq üçün potensial imkanlara malik olmaq və s. malikdir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması xüsusiyyətlərindən biri də korporasiyaların insan – intellektual kapitalla əlaqədar təbəstün dəyişməsi ilə də müşahidə olunur.

Hazırda şirkətlərin işçiləri sahibkara təkcə özünün əmək qabiliyyətini deyil, eyni zamanda intellektual fəaliyyətinin konkret nəticələrini də satır. İqtisadi münasibətlərin təkamülü intellektual kapitalın istehsalın hələdici faktoruna çevrilməsinə doğru aparır. Yüksək təhsilə, biliyə malik təcrübəli və qabiliyyətli kadrlar firmalar üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir. Kapitalın bir sahədən digərinə sərbəst axını ancaq intellektual kapital üçün məhdudiyət kəsb edir. Bir çox amillər bu prosesin qarşısının alınmasına məhdudlaşdırıcı təsir göstərir. İşçilərin təhsilinin artırılmasına, onların yeni istehsal-texnoloji proseslərin mənimsənilməsi üçün xüsusi diqqət yetirilir. İş verənlərin qarşısında əməkdaşların rəqib firmalara keçməsinin qarşısını almaq üçün kompensasiya vasitələrinin istifadə zəruriliyi yaranır. Şirkətdə yüksək ixtisaslı və yüksək ödənişli vəzifələrin olmaması yenidən təhsil almış işçinin digər müəssisəyə keçməsinə səbəb ola bilər. Nəticədə isə həmin işçi onun təhsilinə ayrılmış investisiyanı rəqib firmalara keçirmiş olur.

İntellektual kapital amili informasiyanın iqtisadi rolu ilə qarşılıqlı əlaqədədir. Bu halda informasiyanın istehlakı zamanı onların xüsusiyyətlərindən dəyişməzliyini nəzərə almaq lazımdır – informasiyaların surətinin əldə edilməsi onların originalının istehsalından min dəfələrlə ucuzdur, əvəzsiz olan informasiya qısa müddətdən sonra faydasız və qiymətsiz ola bilər. İnformasiyanın belə nadir çəhətləri onun iqtisadi xüsusiyyətlərinin xətti asılıqlarla izahını qeyri-mümkün edir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin iqtisadi həyatda artmasının əsas istiqamətlərindən biri də korporativ mülkiyyətin demokratikləşdirilməsi və fərdiləşdirilməsidir. Bu halda biz korporativ və dövlət təşkilatçılıq prinsiplərinin xüsusi məcrada inteqrasiyanı müşahidə edirik: sanki sosial

həyatın ümumdemokratik prinsipləri korporasiyanın iqtisadi həyatına nüfuz edir.

Mülkiyyətin demokratikləşdirilməsinin son onillikdə əsas istiqamətlərindən biri mülkiyyətin kapitalistlər və qeyri-kapitalist firmalarının və istehsalın təşkilinin spesifik konvergensiyasıdır. Qeyri kapitalist mülkiyyət formalı və təşkilatı quruluşlu firmalara kapitalist iqtisadiyyatının ümumi fonunda az təsadüf olunur və onların miqdarı daim artmaqda olsa da belə qeyri-sabit xarakter daşıyır.

XX əsrin 90-cı illərinin ortalarında ABŞ-da həqiqətən də işçilərin nəzarəti altında olan 304 kooperativ və səhmdar cəmiyyət fəaliyyət göstərirdi. Bu firmaların illik satış həcmələri 10 mlrd. dollardan çox olmaqla 102403 işçini işlə təmin edirdi. Avropada işçilərin nəzarəti altında olan müəssisələrin sayı ötən əsrin 70-80-ci illərində əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. 1976-cı ildə İngiltərə istehsal kooperativlərinin sayı 36, 1988-ci ildə 1600-dan çox, 90-cı ildə 6572 istehsal kooperativini qeydə almışdır. 1979-cu ildə isə 20000-ə (bu kooperativlərin çoxu kənd təsərrüfatının altında deyillər) çatmışdır. Fransada 1975-ci ildə 537, 1983-cü ildə 1269, 1988-ci ildə 1400 (bunlardan başqa 1600 sənətkarlıq kooperativləri), 2004-cü ildə isə 1756 belə təşkilat qeydə alınmışdır. Oxşar artım Kanada, İsveç və başqa ölkələrdə də qeydə alınmışdır.

İşçilərin kollektivi və özünüidarə firmalarındakı mülkiyyətdə, mənfiyyətdə, təsərrüfatçılıq qərarlarının qəbul edilməsində iştirakı prinsipləri artıq kapitalist mülkiyyəti firmalarda da geniş tətbiq olunmağa başlamışdır. Yaponiya və Skandinaviya ölkələrinin sahibkarlıqda uğur qazanmış bir çox firmalarının tətbiq etdikləri idarəetmə üsulları, stimullaşdırma metodları fəhlə kooperativləri və özünüidarə müəssisələrinin fəaliyyətləri ilə sıx eynilik təşkil edir.

Korporativ iqtisadiyyatın inkişafında mülkiyyət hüquqlarının bölgüsü mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdəndir.

Bir sıra qərb iqtisadçıları bu sahədə pensiya fondlarının əsas investitorlar və (səhmlərin 40%-i; bütün kapitalın 35%-i) kreditorlar olduğunu (nəhəng şirkətlərin orta və uzunmüddətli borclarının 40%-ni) qiymətləndirirlər. Nəhəng institusional investitorlar Almaniya və Yaponiyanın korporasiyaları üzərində tam nəzarəti reallaşdırırlar. Bu tendensiya artıq ABŞ iqtisadiyyatında da təzahür etməkdədir.

Lakin bu heç də o demək deyildir ki, «xalq kapitalizmi» inkişaf edir və sırası əməkdaşlar özlərinin pensiya fondları vasitəsilə milli kapitalın tam solahiyyətli sahibinə çevrilmişlər. Kiçik səhmdarların sayının artması onların qiymətli kağızlar bazarına və korporasiyaların idarə olunmasına

təsir imkanları getdikcə tükənir. Belə ki, qiymətli kağızların artmaqda olan payları fərdi səhmdarların deyil, instihsional investitorların nəzarətinə keçməkdədir. ABŞ-ın Hesablama Palatasının məlumatlarına əsasən ABŞ-da ev təsərrüfatlarının mülkiyyətində olan səhmlərin xüsusi çəkisi 1960-cı ildən 90-cı illərin ortasında 87, 7%-dən 58, 5%-dək azalmışdır, özəl pensiya fondlarının mərkəzi hökumət və yerli özünüidarətmə orqanlarının pensiya fondlarında, habelə qarşılıqlı yardım fondlarındakı məcmu payı qeyd olunan dövr üzrə 7, 1%-dən 29, 5%-dək yüksəlmişdir.

Pensiya fondlarındakı yatırım sahiblərinin bu fondların vəsaitlərinin investisiya etdikləri şirkətlərin kapitallarına sahib olmalarının heç bir hüquqi və iqtisadi əsasları yoxdur. Belə ki, çoxlu sayda kiçik səhmdarların malik olduqları kiçik paketlərin məcmu xüsusi çəkisi cüzi olduğundan mülkiyyətə sahiblik fikri tamamilə əsassızdır. Nəzəri əhəmiyyət kəsb edən bu məsələ təcrübə baxımından depozit faizlərinin alıcısının müştəri olduğu bankın kredit buraxdığı şirkətlərə sahibkarlıq nəzarəti etməsi ilə ekvivalentdir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artması postindustrial cəmiyyətdə yaradılan rifahın dəyəri haqqındakı təsəvvürlərin də dəyişməsi ilə səciyyələnir. Cəmiyyətdə istehsal olunan rifahın mövcud iqtisadi alətlər vasitəsi ilə müəyyənləşdirilməsi artıq qeyri-mümkündür. Bu əyani şəkildə industrial cəmiyyətdə mövcud olan məhdud makroiqtisadi göstəricilərin postindustrial inkişafın səciyyələndirilməsi üçün yetersiz olduğunda özünü göstərir. Məsələn, hazırda müxtəlif iqtisadi hadisə və təzahürlərin ölçülməsində istifadə edilən aşağıdakı dörd tip uçot sistemi fəaliyyətdədir:

1. Milli gəlir və milli məhsul hesabları iqtisadiyyatda reallaşdırılan əmtəə və xidmətlərin ümumi dəyərini cəmləşdirir və xalis gəlirin ev təsərrüfatları, hökumət, biznes və xarici iqtisadi agentlər tərəfindən bölüşdürülməsini əks etdirir.

2. Pul axınlarının milli hesabı ev təsərrüfatları və hökumət də daxil olmaqla fond axınlarının maliyyə və qeyri-maliyyə vahidləri arasında fond axınlarını izləyir.

3. Milli sənaye hesabları müxtəlif biznes vahidləri, hökumət, ev təsərrüfatları və xarici iqtisadi agentlər arasında alınmış və satılmış əmtəələr və xidmətlərin dəyərlərini müəyyənləşdirir.

4. Milli rifah, yaxud milli aktivlər hesabı ölkənin aktivlərinin və resurslarının geniş təkrar istehsalını genişləndirir.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyət artıqca, postindustrial inkişafın tam səciyyələndirilməsi üçün Sosial Hesablar Sisteminin tətbiq edilməsi zərurəti meydana çıxır. Bu sistem xərclər və qazanc anlayışlarını daha

geniş formada anlamağa imkan yaradacaqdır. Sosial Hesablar Sistemi sosial indikator rolunu oynamaqla cəmiyyətə iqtisadi tərəqqi barədə balanslaşdırılmış və geniş hesabatlar təqdim etməlidir. Sosial Hesablar Sisteminin yaradılması üzrə işlər aşağıda qeyd edilən dörd məqsədə çatmaq üçün yönəldilməlidir:

- yeniləşdirmələrin sosial məsrəflərinin və xeyrinin ölçülməsi;
- sosial xərclərin (cinayətçilik, ailələrin dağılması, müxtəlif demoqrafik problemlər, səhiyyə, maarif problemləri və s.) ölçülməsi;
- sosial tələbatların müəyyənləşdirilməsi (mənzil təminatı, təhsil, səhiyyə və s.) məqsədi ilə «maliyyə büdcələri»nin yaradılması;
- iqtisadi imkanlar və sosial hərəkət indikatorlarının axtarışı.

Bu məqsədləri ayrı-ayrılıqda təhlil edək.

Korporativ hakimiyyətin artması cəmiyyətdəki texnoloji ideyalardan investisiyalar üçün istifadəyə yeni imkanlar açır. Sosial məsrəflər və xeyirlər üçün qoyulan investisiya xərcləri yaranacaq gəlirlərinin hesabına bağlanacaqdır. Aydındır ki, bu qazanclar bəzi məsrəflərlə də şərtlənəcəkdir. Bu sahədə əsas problem texnoloji yeniliklərin nəticəsində meydana çıxacaq məsrəflərdir. Yaxud, əksinə, yeni tikilmiş zavod yeni iş yerləri açacaqdır, eyni zamanda yeni istehsal su, hava və torpaq qatının çirkləndirilməsi hesabına cəmiyyət üçün əlavə məsrəflər yaradacaqdır. Digər tərəfdən işçilərin saxlanması üçün çəkilən xərclər o qədər çox ola bilər ki, firma faydalı texnoloji xərclərin çarxında maliyyə çətinliyi ilə üzləşə bilər. Sosial siyasətin bu sualları yeniləşdirmələrin sosial xərcləri və xeyirlərinin real mənzərəsi əldə olunduqdan sonra cavablandırıla bilər.

Hər bir cəmiyyət kriminogenlik, yeniyetmələrin cinayətçılığı, ailələrin dağılması üzrə külli miqdarda vəsait xərcləyir. Uşaqların və yaşlı əhalinin sayı artıqca bu sahədə yığılan informasiyalar sisteməlik təhlil edilməli, aparıcı səbəblərin aradan qaldırılması üçün effektiv tədbirlər həyata keçirilməlidir.

Sosial problemlərin aşkar edilməsi, öyrənilməsi və qarşısının vaxtında alınması üçün məqsədlə «nailiyyət büdcələri»ndən istifadə mühüm effekt verə bilər. Məsələn, ABŞ-da «hər bir amerikalı ailəsinə layiqli mənzil» məqsədi ilə ölkənin region və şəhərlərində konkret mənzil probleminin yumşaldılması üçün milyardlarla dollar vəsait xərclənmişdir.

İqtisadi imkanlar və sosial hərəkət indikatorları «insan aktivləri» dəyərinin işlənilməkdə olan göstəriciləridir. Bu göstəricilər təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi, səhiyyənin təkmilləşdirilməsi və diskriminasiyanın azaldılması hesabına vətəndaşların rifah səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasını əks etdirirlər.

Cəmiyyətdə korporativ hakimiyyətin artma xüsusiyyətlərindən biri də müasir iqtisadiyyata ötən əsrin əvvəllərinə nisbətən dəfələrlə artan ekoloji aspektlərin təsirinin ön plana çəkilməsidir. İstehsalın həcmi artıqca ətraf mühitin çirklənməsi məsrəflərə nisbətən ya xətti, ya da yüksələn tempə artacaqdır. O ancaq yeni texnologiyaların tətbiqi sayəsində azala bilər. Bu zaman əlaqədar xərclərin həcmi hətta, qanunauyğunluqların tələblərinə cavab verməyə də bilər. İstehsalatda sanitar durumun pisləşməsi insanların sağlamlıqlarına mənfi təsir göstərir və bunun qarşısının alınması üçün çəkilən xərclər isə müəssisənin məsrəflərini artırır.

Roma klubunun "Artımın hüdudları" və "Hüdüdlərdən kənarlaşmalar: Qlobal kollaps və dayanıqlı gələcək" hesabatlarında yaradılan "dünyanın modelində" bildirilir ki, 1900-2100-cü illərdə ərzaq məhsullarının və sənaye istehsalının, əhalinin sayının və ətraf mühitin çirklənməsinin miqyası eksponentsial surətdə artacaqdır və mineral resursların tükənməsi, əkinçilik üçün yararlı torpaq sahələrinin məhdudluğu bu prosesi ləngidə bilməyəcəkdir. Əgər əhalinin, sənayeləşmənin, təbii mühitin çirklənməsinin, ərzaq istehsalının və resursların tükənməsinin müasir artım tendensiyası davam edərsə növbəti yüzillikdə dünya son həddinə daxil olacaqdır.

Ətraf mühitin qorunması baxımından korporativ hakimiyyət bazar dövryyəsinə adekvat olaraq ekoloji xərcləri də qoşmalıdır. İndustrial cəmiyyətdə əmtəə-pul münasibətləri çərçivəsində təbii sərvətlər və insanın həyat fəaliyyətinin tullantıları nəzərə alınmadıqlarından hər iki amil özlərinin dəyər ifadələrindən məhrum olmuşdur. Buna görə də birinci amillər amansız istismar olunurlar. Korporativ hakimiyyətin bu sahədə əsas funksiyası ətraf mühitin dövryyəsinə "havaı əmtəə" kimi istifadə tendensiyasına son qoymaqdır.

7. 4. Postindustrial dövlətin korporativ əsaslarla qurulması

Postindustrial tendensiyanın inkişafı, informasiya texnologiyalarının inkişafı və bununla əlaqədar olaraq maddi istehsalın təbiətində baş verən mühüm dəyişikliklər dövlətin ictimai quruluşunda dəyişikliklərin meydana çıxmasına əhəmiyyətli təsirlər göstərir. Bu dəyişikliklər eyni zamanda dövlətlə vətəndaşların, fərdlərin qarşılıqlı münasibətlərində də özünü göstərir. Bu proseslər postindustrial dövlətə keçid üçün yeni zəminlərin yaradılması ilə də əlaqədardır.

Dünya sosializm sisteminin süqutu nəticəsində formalaşmış təqəttüblü dünya kapitalizmi rəqiblərsiz qoydu. Paradoksal vəziyyətlə

qarşılaşmış kapitalizm sistemi əsaslandığı və inkişafının təminatçısı olduğu rəqabətdən məhrum olmuş və digər metasistemlə rəqabətə girməyə də zərurət duymur. Beləliklə, postindustrial cəmiyyətin genezisi XXI əsr üçün reallığa çevrilir. Postindustrial cəmiyyətə keçid informasiyası istehsalın əsas amilinə və üstünlük təşkil edən əsas məhsul tipinə çevirməklə mövcud sosial-iqtisadi sistemdə yeni keyfiyyətlər verəcək, həmçinin dövlətin iqtisadi siyasətində və iqtisadi subyektlərin qarşılıqlı münasibətlər motivində də əsaslı dəyişiklər yaradacaqdır.

Bütövlükdə postindustrial cəmiyyət üçün səciyyəvi olan dəyişikliklərin strukturu cədvəl 7. 4. 1-də verilmişdir.

Cədvəl 7. 4. 1.

Postindustrial cəmiyyətin strukturu və problemləri

Əsas prinsiplər	Nəzəri biliklərin əsas rolu və onların kodlaşdırılması
Əsas institutlar	Universitet
	Akademik institutlar
	Tədqiqat təşkilatları
İqtisadi baza	Sənayenin elmtutumlu sahələri
Əsas resurs	İnsan kapitalı
Siyasi problemlər	Elmi siyasət
	Təhsil sahəsində siyasət
Stratifikasiya	Qəbiliyyətlər və vərdişlər
Əsas	Təhsil
Çıxış	Tədqiqatlar
Nəzəri problemlər	«Yeni sınıf» mütəxəssisliyi
Sosial hərəkətlər	Bürokratiya ilə qarşıdurma
	Alternativ mədəniyyətlər

Postindustrial cəmiyyətin inkişaf səviyyəsinin hesablanması hazırda böyük elmi problem hesab olunur. Bu problemin bir qrup nəzəriyyəçiləri postindustrial cəmiyyətin reallıq olduğunu əldə rəhbər tutaraq insan cəmiyyətinin yeni keyfiyyətdə genezis prosesinin reallaşdığını, digərləri isə bəşəriyyətin postindustrial cəmiyyətə doğru bərabər sürətli hərəkətinin utopiya olduğunu vurğulayırlar.

Bu problemin təhlilində postindustrial cəmiyyət anlayışının konkretləşdirilməsi üçün əsas texnoloji quruluşların təsnifləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əsas texnoloji quruluşlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- Sənaye quruluşu:
- avtomobilqayırma;
 - metallurgiya;
 - elektrotexnika;

- neft hasilatı və emalı;
 - üzvi və qeyri-üzvi kimya.
- Postindustrial quruluş:
- proqram təminatı;
 - yarımkeçiricilər texnologiyası;
 - rabitənin optik-lifli xətləri;
 - nüvə energetikası;
 - enerjivə qənaət.
- Yeni quruluş:
- biotexnologiyalar;
 - qeyri-ənənəvi energetika;
 - molekulyar elektronika;
 - multimedia kommunikasiyalar.

Qeyd etmək lazımdır ki, üzvi kimya ilk növbədə postindustrial quruluşa aiddir, qeyri-ənənəvi energetika isə artıq kütlək elektrik stansiyaları şəklində Hollandiyada inkişaf etməkdədir. Bütün dünyada isə enerjinin alınması, saxlanması və ötürülməsi əsas etibarını ilə ənənəvi texnologiyalar vasitəsi ilə reallaşdırılır.

Inkişaf etmiş ölkələrdə texnoloji quruluşların inkişaf səviyyəsini aşağıdakı göstəricilərlə əks etdirmək olar:

Cədvəl 7. 4. 2.

İşçilərin iqtisadiyyat sektorları və sahələri üzrə paylaşdırılması
(2004-cü il üzrə) %-lə

Ölkələr	ABŞ	İsveç	Yaponiya
İqtisadiyyatın sektorları			
İlkin sektor	2, 7	2, 8	5, 3
İkinci sektor	23, 0	25, 2	32, 5
mədən-hasilat sənayesi:	0, 5	0, 2	0, 1
emal sənayesi:	16, 1	19, 4	22, 0
tikinti:	6, 4	5, 6	10, 4
Üçüncü sektor	74, 3	72, 0	61, 6
Elektrik enerjisi, qaz, su təchizatı	1, 2	0, 8	0, 5
ticarət	20, 7	15, 3	22, 5
nəqliyyat, ambarlar, rabitə	5, 9	6, 7	6, 3
maliyyə, sığorta, daşınmaz əmlak	11, 4	12, 1	88, 8
dövlət xidməti, xidmət sahələri:	35, 1	37, 1	23, 5
Digərləri	-	-	0, 6

Cədvəl 7. 4. 3.

Ölkənin Ümumi Daxili məhsul istehsalında iqtisadiyyat sektorlarının xüsusi çəkisi, %-lə

Ölkələr	Sektorlar	1980-ci il	1990-cı il	1993-cü il	1995-ci il	2004-cü il
ABŞ	1 sektor	1, 89	2, 08	1, 97	1, 74	
	2 sektor	31, 73	28, 01	26, 23	26, 13	
	3 sektor	54, 86	59, 05	60, 86	61, 41	
	döv. sektoru	11, 52	10, 86	10, 94	10, 72	
İsveç	1 sektor	3, 34	2, 57	2, 05	1, 90	1, 98
	2 sektor	30, 54	29, 57	26, 70	26, 68	27, 48
	3 sektor	33, 73	37, 92	39, 65	41, 47	41, 11
	döv. sektoru	32, 39	29, 94	31, 6	29, 95	29, 43
Yaponiya	1 sektor	3, 68	2, 54	2, 25	2, 06	2, 12
	2 sektor	41, 92	41, 16	40, 30	39, 22	38, 24
	3 sektor	47, 77	51, 81	52, 52	53, 03	53, 76
	döv. sektoru	6, 63	4, 49	4, 93	5, 69	5, 88

Qeyd etmək lazımdır ki, BMT-nin təsnifatına əsasən iqtisadiyyatın birinci sektoruna - kənd təsərrüfatı, meşə, su, ovçuluq və balıqçılıq təsərrüfatları aid edilir. İkinci sektora - metallurgiya, faydalı qazıntılar hasilatı, emal sənayesi, tikinti, elektroenergetika, qaz və su təchizatı aiddir. Üçüncü sektora - ticarət, nəqliyyat, ambarlar, rabitə, maliyyə institutları, sığorta sistemi, daşınmaz əmlak, dövlət xidmətləri, xidmət sferaları aiddir. Nəzərə almaq lazımdır ki, adi təsnifatda energetika, qaz və su təchizatı üçüncü sektora aid edilərsə də 2-ci cədvəlin qurulmasında ikinci sektora salınmışdır.

Cədvəllərin məlumatlarından postindustrial dövlətlərin korporativ əsaslarının qurulması tendensiyasının təzahürü aşkar görünməkdədir: üç müxtəlif ölkədə birinci və ikinci sektorların azalması, üçüncü sektorda isə artma müşahidə olunur. Ötən əsrin sonlarında ABŞ-da üçüncü sektor artıq inkişaf etməkdə ikən İsveç və Yaponiyada ikinci və üçüncü sektorların payı demək olar ki, bərabər idi və üçüncü sektor tədricən inkişafa başlamışdı. Bu səbəbdən də bir sıra tədqiqatçılar ABŞ-ı postindustrial hakimiyyətə keçidin avanqardı hesab edirlər.

Proqnozlara görə XXI əsrin əvvəllərində ABŞ-ın emal sənayesində bütün işçilərin 10%-i, 2030-cu ildə ancaq 3%-i çalışacaqdır.

Elmi-tədqiqat işlərinə ayrılacaq büdcə vəsaitlərinin həcminə görə ABŞ dünya ölkələri arasında öndə gedir. Ən yüksək texnologiyaların işlənilməsi, hazırlanması, ümumiyyətlə elmin bütün sahələri üzrə tədqiqat işçilərinə ABŞ hökuməti tərəfindən ayrılmış büdcə vəsaitləri cədvəl 7. 4. 4-də göstərilmişdir.

Cədvəl 7. 4. 4.

ABŞ dövlət büdcəsindən elmi-tədqiqat işlərinə ayrılmış vəsait
(1960-2004-cü illər)

İLLƏR	XƏRCLƏR (milyon dollar)
1	2
1960	13669
1965	20192
1970	26235
1975	35565
1980	63076
1985	114344
1990	151655
1995	183045
1997	205561
1998	220617
1999	231745
2004	240470

Elmi tədqiqatlara xərcləri artırmaqla dünyada yüksək texnologiyalar bazarının 40%-nə özünün bu sahədə çalışan alim və mühəndis-tədqiqatçıların 25%-i ilə ABŞ nəzarət edir.

Informasiya texnologiyalarının inkişafı, kompüterlərin kütləvi şəkildə tətbiqi (evdarlıq və ayrı-ayrı iş yerləri səviyyələrində) və yeni tip təşkilatlar kimi yeni şəbəkələrin yaradılması ictimai və dövlət təşkilatlarının korporativ prinsiplərə keçməsi üçün əlavə imkanlar yaradır. Bu zaman əhəmiyyətli məsələlərdən biri də postindustrial korporativ dövlətin strateji məsələlərinin həllində hər bir fərdin (siyasi səhmlərə malik olan vətəndaşların) iştirakıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, müasir informasiya texnologiyalarından kənarə vətəndaşın öz siyasi səhmlərindən postindustrial dövlətin problemlərinin həllində istifadəsi texniki cəhətdən çətin həyata keçirilən olardı və ona idarəetmədə bir neçə ildən bir seçilən deputat nümayəndəliyindən çox imkan verməzdi.

Daha vacib məsələ informasiya şəbəkələrinin inkişafının postindustrial dövətdə uçotun təşkilinin, nəzarətin, qərarların qəbulunun və digər idarəetmə funksiyalarının bütün sistemlərinin yenidən qurulmasına imkan verməsidir. Vahid informasiya-kommunikasiya fəzasının formalaşdırılması, nəinki sosial və institusional, habelə texnoloji olaraq bu kompleksdə:

a) postindustrial dövlətin; b) təsərrüfatlıq subyektlərinin; c) vətəndaşların; nəhayət, ç) vətəndaş cəmiyyətləri institutlarının və ölkənin idarə edilməsinin birləşdirilməsini təmin edir.

Postindustrial cəmiyyət elementlərinin inkişafı müasir iqtisadiyyatın, sosial və siyasi sistemlərin müxtəlif struktur qurumlarının vahid vətəndaş birliyinin, postindustrial dövlətin və bütövlükdə ölkənin vahid vətəndaş materiyası altında birləşməsinə imkan yaradır.

Postindustrial dövlətin korporativ əsaslarının qurulmasında iqtisadi-siyasi və sosial həyatın məhz öz elementlərinin dəyişməsi mühüm hadisə hesab olunur. Qeyd etdiyimiz kimi postindustrial cəmiyyətdə əsas sistem yaradıcı element rolu sənaye müəssisələrindən, ev təsərrüfatlarından (istehlakçı özəklərdən), ailələrdən (ilkin sosial-fərdi təşkilatlardan) və siyasi qurum olan dövlət institutlarından, «arbitr» kimi azad bazardan, təcridən, mahiyyətcə tamamilə fərqli qurumlara keçir.

Informasiya cəmiyyətində ev təsərrüfatı və ailə «istehsalın» ilkin özəyinə çevrilirlər. Lakin bu proses XV-XVIII əsrlərdə olduğu kimi dağınıq manufakturalar şəklində deyil, «elektron kotteclər» formasında təzahür edirlər. Onlar ya ayrı-ayrı korporativ sistemlər, yaxud postindustrial dövlət qurumları formasında fəaliyyət göstərilir.

Universitet, yaxud elmi mərkəzlər formasında fəaliyyət göstərən «intensiv elmi cəmiyyətlər» dövlət-korporativ təşkilatların bütövlüyünün inkişafı üçün geniş imkanlar açır. Bu imkanlar mövcud şəraitdə postindustrial dövlət strukturundan əvvəlki bürokratik-mərkəzləşdirilmiş piramida forması ilə deyil, yüksək intellektli təşkilatların polimorflaşmış mürəkkəb şəbəkəsi ilə əlaqədardır. Postindustrial dövlət qurumunun idarəetmə sistemi özünün vahid şəbəkəsində birləşdiyi universitetlərin, laboratoriyaların, tədqiqat mərkəzlərinin, hətta intellektualların şəxsi kotteclərində cəmləşdiyi intellektual funksiyaların sayəsində polisentrik mahiyyət kəsb edə bilər. Bundan əlavə, qeyd etmək lazımdır ki, informasiya cəmiyyətində idarəetmə prosesi keçmiş dövrlərə nisbətən analitik-tədqiqat proseslərinə daha çox diqqət yönəltmək ehtiyacındadır.

Postindustrial cəmiyyətə keçid zamanı təkə sosial həyatın sektorları deyil, eyni zamanda onların təşkil prinsipləri mahiyyət dəyişikliyinə uğramalıdır. Postindustrial korporativ hakimiyyət bürokratik iyerarxiya piramidası şəklində deyil, ardıcıl demokratik prinsiplərlə idarə olunan polisentrik «intellekt» vasitəsi ilə qarşılıqlı əlaqəli şəbəkələrin məcmusu vasitəsi ilə tənzimlənəcəkdir.

Bu proses, ilk növbədə, reproduktiv əməyin sıxışdırılaraq, yaradıcı və paralel olaraq «peşəkarlar cəmiyyəti» ilə zənginləşdirilmiş yaradıcı

əməklə əvəz olunması ilə əlaqədardır. Qeyd olunan dəyişiklər vətəndaşların postindustrial dövlətin idarə olunmasında daha intensiv iştirakına zəmin yaradır. Bu halda biz insan cəmiyyətinin təşkilinin ən dərin meyarlarının prinsiplə dəyişikliklərə uğradığını müşahidə edirik. Ötən minillik inkişaf (biz onları hər necə adlandırsaq da – sivilizasiyalar məcmusu, yaxud biri digərini əvəz edən formasiyalar sistemi) isə onların həyatının yeganə maddi əsasını – reproduktiv əməyin hökmranlığını nəzərdə tuturdu.

Reproduktiv əmək (əvvəllər əl əməyi, son yüzillikdə isə – sənaye əməyi) həmçinin müəyyən tip şəxsiyyətin əsasını da təşkil edirdi. Sonuncu dövrdə – kapitalizmdə rəsonal iqtisadi insan idi. Bu şəxsiyyət tipi hakim istehsal münasibətlərinin, istehsal tipinin, əmək bölgüsünün, bazarın və s. «məhsul» olsa da belə onun özü də mövcud istehsal tipinin və sosial-iqtisadi həyatın istehsalçısıdır. Əmək bölgüsünün, pul və hakimiyyətin «qulu» olan bu tip insanların dövləti idarəçiliyindəki rolları da nəzərəcarpacaq qədər yüksək deyildir.

Fəaliyyətdə yaradıcı funksiyaların üstünlük təşkil etdiyi cəmiyyətdə keçid insanın sosial həyatda daha fəal agentə çevrilməsinə zəmin yaradır. O, tək-cə ailə, ev təsərrüfatı, yaxud firma miqyasında deyil, bütövlükdə dövlət səviyyəsində cəmiyyətin iqtisadi, siyasi, mədəni həyatının fəal iştirakçısına çevriləcəkdir. Qeyd olunan fəaliyyət tərzini (nəzərə almaq lazımdır ki, bu imkanların reallaşdırılması üçün yeni quruluş – postindustrial korporativ dövlət gərəklidir) üçün yaradıcı-insana postindustrial korporativ hakimiyyət üçün xarakterik olan dəyərlər və stimullar lazımdır. Bu dəyər və motivlərin içərisində daha əhəmiyyətli rolu özünü – reallaşdırma, yaradıcı fəaliyyətin nəticələrinin maksimum qəbul olunması, insan şəxsiyyətinin azad və harmonik inkişafı oynayır. Məhz bu tip insan, bir tərəfdən yeni tip dövlətin yaradıcısı, digər tərəfdən isə yeni tip postindustrial korporativ dövlət məhz bu tip insanların geniş təkrar istehsalçısı olmalıdır.

Qeyd olunan dəyişikliklər içərisində ən əhəmiyyətli isə, ümumiyyətlə cəmiyyətin təşkilinin yeni prinsiplərinin meydana çıxmasıdır. Əgər industrial kapitalizm cəmiyyəti üçün rəsonallıq və maddi tərəqqi prinsipini xarakterik idisə, postindustrial korporativ dövlət üçün bütövlük və optimallıq prinsipləri seçiyəvidir.

Postindustrial hakimiyyətin bu ikili başlanğıcı heç də nəzəri-subyektiv postulatlarla əsaslanmır. O, cəmiyyətin texnoloji, iqtisadi və sosial təşkilində baş verən dəyişikliklər məcmusu nəticəsində avtomatlaşdırılmış maşınla istehsal əvəzinə meydana gələn informasiya

şəbəkəsi daxilindən üzvi şəkildə yaranır. Bundan əlavə xüsusiləşmiş bazar istehsalı, yaxud bürokratik-mərkəzləşdirilmiş iqtisadiyyat əvəzinə individ-peşəkarların birləşdikləri korporasiya şəbəkələrinin holding strukturları; ənənəvi totalitar dövlətin totalitarizmi əvəzinə iqtisadi təminat hüququ olan səhmdar-vətəndaş cəmiyyəti meydana gəlir. Bu cəmiyyət postindustrial korporativ hakimiyyətin nümayəndəliyi demokratiya prinsipləri əsasında vətəndaş cəmiyyətinin birbaşa demokratik qaydaları vasitəsilə idarə olunur.

Postindustrial hakimiyyətin sosial-iqtisadi və siyasi formaları postindustrial mədəni, iqtisadi, sosial və siyasi texnologiyaların inkişafı üçün geniş imkanlar açır. Bu ilk növbədə avtoritar əsaslarla deyil (dünya sosialist sistemi ölkələrində olduğu kimi), demokratik əsaslarla formalaşdırılan makromühitin əvvəlki dövlətlərdən fərqli olaraq postindustrial cəmiyyətin bütün imperativləri və çağırışlarının reallaşdırılması ilə əlaqədardır.

Yuxarıda deyilənləri ümumiləşdirərək postindustrial dövlətin korporativ əsaslarının qurulmasının ilkin mərhələsi barədə aşağıdakıları xülasə etmək olar: postindustrial cəmiyyətin və postindustrial korporativ hakimiyyətin genezis proseslərinin inkişafı, nəinki qarşılıqlı adekvatdır, həmçinin müsbət geriyyət əlaqə ilə də əhatə olunmuşdur; birincisinin inkişafı ikincisinin «yetişdirilməsi» üçün zəmin yaradır; sonuncunun formalaşdırılması isə birincinin genezisi üçün daha uyğun sosial formanı yaradır.

Postindustrial cəmiyyətin siyasi sisteminin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- cəmiyyətin siyasi üstqurumundan onun iqtisadi bazisinə çevrilən dövlətin yaranması, başqa sözlə cəmiyyətin siyasi hüquqlarının reqlamentləşdirilən institutdan onun sosial-hüquqi hüquqlarını təmin edən dövlətin yaradılması;
- vətəndaşların dövlət səhmdarlarına müvafiq olaraq real ali hakimiyyət daşıyıcılarına çevrilməsi;
- ənənəvi müxtəlif sinifli cəmiyyətdən, postindustrial hakimiyyətin mülkiyyətçi monosinifli cəmiyyətə çevrilməsi;
- müxtəlif sinifli cəmiyyətin ənənəvi antoqonist ziddiyyətlərinin korporativ tipli postindustrial cəmiyyətin qeyri-antoqonist ziddiyyətləri ilə əvəz olunması;
- monosinifli postindustrial cəmiyyətin sosial ədalətinin çoxsinifli cəmiyyətə nisbətən artması;
- vətəndaşların seçki hüquqlarını və onların hipotetik mülkiyyət hüquqlarının postindustrial dövlətin səhmdar vətəndaşlarının məcburi mülkiyyət və şəxsi qeyri-mülkiyyət hüquqlarına əsaslanan ümummilli

mülkiyyət hüquqlarına transformasiya etməsi;

- yüksək səviyyəli demokratikliyin təmin edilməsi və hakimiyyətin korporativ cəmiyyətin bütün təbəqələri üçün tam açıqlığı, ənənəvi dövlət hakimiyyəti orqanlarının postindustrial hakimiyyət quruluşu şəraitində vətəndaş özüündə orqanlarına transformasiya olunması;

- vətəndaşların dövlətə vergi ödəmələri əvəzinə dövlətin səhmdar vətəndaşlara sosial minimum həcmindən az olmayaraq dividendlər ödəməsi;

- cəmiyyətin ictimai-siyasi aktivlərinin ancaq öz dövlətlərinin idarə olunmasında iştirak edən səhmdar-vətəndaşlara dividendlər ödənilməsi vasitəsi ilə motivasiyası;

- vətəndaş və postindustrial hakimiyyətin qarşılıqlı sosial-iqtisadi münasibətlərinin səmərəliliyinin ödənilən dividendlər vasitəsi ilə onların personifikasiyası hesabına yüksəldilməsi;

- demoqrafik vəziyyətə nəzarət üçün ailənin planlaşdırılmasının real mexanizmlərinin tətbiqi;

- vətəndaşların ümumi məşğulluğunun onların postindustrial hakimiyyətin daimi və ödənilən işlərlə təminat sistemi vasitəsi ilə tənzimlənməsi;

- bütün müəssisələrə postindustrial hakimiyyətlə münasibətdə övlad müəssisələr statusunun verilməsi;

- vətəndaşların postindustrial hakimiyyətin səhmdarlarına çevrilməsi, onların dolaylı yolla bütün müəssisələrin mülkiyyətçisinə çevrilməsi və müəssisələrdə yaranmış mənfəətin bölgüsündə iştirakının təmin edilməsi;

- postindustrial hakimiyyətin idarəetmə orqanlarının səmərəli fəaliyyət üçün maddi maraqlandırılmasının təmin olunması, əks halda isə yüksək rəhbərliyin cinayət məsuliyyətinə cəlb olunması;

- analitik ictimai-siyasi informasiyaların cəmiyyətin kütləvi informasiya vasitələrinin müstəsna hüququna çevrilməsi.

Postindustrial dövlət quruluşu ölkələrin siyasi sistemlərinin əsasını onun üç sistem-bazisi tutur; vətəndaş, vətəndaş cəmiyyəti və dövlət. Məhz bu bazislərin qarşılıqlı üzvi əlaqələri (həmçinin onların avtonom və müstəqil əsasları ilə) bu yeni sistemin siyasi, iqtisadi və inzibati səmərəliliyinin yüksək səviyyəsini təmin edir. Şəkil 7. 4. 1-də postindustrial dövlətin korporativ əsasları təklif edilmişdir (bax əlavə 4-ə).

Qeyd etmək lazımdır ki, təklif edilmiş idarəetmə sistemində sistemyaradıcı prinsiplər hüquq və vəzifələrin ənənəvi direktiv bölgüti deyil, informasiyalı cəmiyyətə xas olan əks əlaqə konturlarının güclü inkişaf etdiyi şəbəkə prinsipləridir. Hakimiyyəti qəsb etmə imkanlarından məhrum etmək üçün bütün güc strukturları (hərbi qüvvələr, milli və ictimai

təhlükəsizlik qüvvələri) üç müxtəlif agentlər – prezident, həmçinin milli və vətəndaş yığıncaqları arasında bölüşdürülmüşdür.

Sxemdə hakimiyyətin reallaşdırılması institutlarının dövlət, vətəndaş birlikləri və milli yığıncaq arasında onların yerinə yetirdikləri funksiyaların xarakterinə tam uyğun olaraq bölüşdürülməsi əks etdirilmişdir. Dövlət ölkənin milli təsərrüfatını bilavəsiti tənzimləyən nazirliklər təbə edilmişdir. Vətəndaş birliyinə – sosial institutların fəaliyyətinə nəzarət edən nazirlik, milli yığıncağa isə ölkənin təhlükəsizliyinin təminatı həvalə olunmuşdur.

Məhkəmə hakimiyyətinin reallaşdırılması mexanizminə gəldikdə isə o müstəqil olmaq etibarını ilə birbaşa dövlət büdcəsindən maliyyələşdirilir və dəyişdirilməyən, özünə müstəqil şəkildə əvəzedici seçmək səlahiyyətinə malik olan hakimlər vasitəsi ilə idarə olunur. Bununla belə vətəndaş məhkəməsi vətəndaşlar arasındakı işənilən mübahisələri (harada ki mübahisə edən tərəfin biri vətəndaşdır), arbitraj isə hüquqi şəxslər arasındakı mübahisələri həll edir. Postindustrial dövlətin konstitusiyasının qərarı prezident deyil, məhz konstitusiya məhkəməsidir. Prezident korporativ hakimiyyətdə formal vəsilələrindən birini icra edir.

Sxemə xüsusi sonluq verən korporativ hakimiyyət ikiliyi – vətəndaş birliyi və dövlət səciyyəsidir. Bu ikili təyinat bir tərəfdən ev təsərrüfatına (vətəndaş) hakimiyyət və dövlətdə yeni dəyər mənbəyi, həmçinin vətəndaş birliyinin əsası, digər tərəfdən isə ictimai, dövlət və milli prioritetlərin harmoniyasını təmin edən milli yığıncağın mənbəyi statusunu verir.

Postindustrial dövlətin korporativ əsaslarının qurulması ölkənin bütün hüquqi sisteminin kökündən yenidən qurulmasını təmin edəcəkdir ki, bu dəyişikliklərin fəvqündə konkret vətəndaş, şəxsiyyət duracaqdır. Bu sahədə postindustrial dövlətin mümkün xüsusiyyətlərinin konkretləşdirilməsi üçün korporativ hüququn xarakterik əlamətlərinə nəzər yetirək.

Korporativ hüququn əsas xüsusiyyəti onun xırda investorların mənfəətinin müdafiəçisi olmalıdır. Lakin bu hüququn iri investorların maraqlarının humanitar altruizm nümunəsi olaraq xırda investorlara qurban verilməsində vasitəçi olduğunu düşünmək də sadələşməyə olardı. Əksinə, nəzərə almaq lazımdır ki, bu cəmiyyət məhz iri investorların xırdaqların vasitələrində maraqlı olduqları üçün mövcuddur.

Sadə misal vasitəsi ilə yuxarıda qeyd olunanları araşdıraq. Tutaq ki, 2 mlrd. dollar sərbəst vəsaiti olan investor yeni layihənin, məsələn, aviataşmaq layihəsinə reallaşdırmaq istəyir. Bu sfera kifayət qədər kapital-tutumlu olduğundan qeyd olunan məbləğ kifayət qədər azdır. Vəziyyətlə

əlaqədar investor layihəyə daha 6 mlrd. dollar cəlb etmək istəyir. Aydınır ki, o problem ya kreditin, ya da şəriklərin hesabına reallaşdırıla bilər. Birinci halda bütöv layihə üzrə maliyyə məsuliyyəti ancaq investorun üzərinə düşəcəkdir. İkinci halda isə məsuliyyət şəriklərlə bölüşdürülsə də reallaşdırılacaq layihəyə rəhbərlik imtiyazları da itiriləcəkdir.

Partnyorlar qismində orta və xırda investorların layihəyə cəlb edilməsi elə bir alternativ variantdır ki, əvvəlki iki variantın çatışmazlıqlarını inkar edir, müsbət cəhətlərini isə özündə saxlayır. Həqiqətən də layihəyə orta və xırda investorları cəlb etməklə strateji investor ancaq özünə məxsus olan investisiyada riskə getməklə layihə üzrə xüsusi imtiyazları özündə saxlayır.

Lakin heç bir ciddi qanunvericilik təminatı olmadan orta və xırda investorların hər hansı aktivləri əsassız hesab olunardı. Məhz bu səbəbdən də orta və xırda investorların hüquqlarının müdafiəsi korporativ hüququn əsasını təşkil edir və bu hüquqi təminatlara görə iri investorlar ciddi biznes fəaliyyəti qurmaq üçün öz bizneslərinə məbləğ cəhətdən iri, lakin çoxsaylı sıravı investorların vəsaitlərini cəlb etməyə nail olurlar. Məhz bu səbəbdən postindustrial dövlətin korporativ əsaslarının qurulmasında sıravı vətəndaşların hüquqlarının qorunması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, sıravı vətəndaşlar, nəinki yeni dəyərin yaradıcılarıdır, onlar, həmçinin cəmiyyətdəki razılıq və sabitliyin həlledici amilləridir.

Postindustrial dövlətin korporativ quruluşu insanların dövlətdən iqtisadi asılılıq zəncirini qırır və üstəlik dövləti vətəndaşdan iqtisadi asılılığa təhrik edir. Belləiklə, postindustrial dövlət şəraitindəki dövlət-vətəndaş münasibətləri ölkədə ən yüksək ictimai dominant və siyasi hakimiyyətin daşıyıcısı hesab edilir.

Postindustrial dövlət quruluşu şəraitində vətəndaş həyat, iş, söz azadlığı, inam, yerdəyişmələr, həmçinin sağlamlığın müdafiəsi, qidalanma, mənzil, geyim və təhsil hüquqlarına – sonuncu hüquqlar cari sosial minimumlar həddində – malik olacaqdır. Vətəndaşların vəzifələri isə onların ölkədəki yeganə qanun olan Konstitusiyanın tələblərinə riayət etməklə məhdudlaşdırılacaqdır. Vətəndaşlar özlərinin şəxsi qeyri-əmlak hüquqlarını isə həm vətəndaş yığıncaqları, həm də hakimiyyətə münasibətdə siyasi fəaliyyətləri ilə reallaşdıracaqlar.

Vətəndaşlar və siyasət arasındakı uzaqlaşmalar, ləğv etmək, şəxsi qrup və ictimai maraqların postindustrial ölkənin siyasi çərçivəsi səviyyəsində həll olunması üçün yeni vektorlar – vətəndaşların müasir cəhətlərlə birliyini əks etdirən təşkilatlar normalaşdırır. Uyğun olaraq postindustrial dövlət quruluşu şəraitində cəmiyyət dövlətin siyasi təsir

subyekti olmaqdan, əksinə cəmiyyətin dövlətə təsir elementinə, subyektinə çevrilir.

Vətəndaş cəmiyyətinin xarakterik xüsusiyyəti, yaxud onun təşkilati quruluşuna uyğun gələn forma birbaşa demokratiyaya qayıdış formasıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, dünyada bu gün təşəkkül tapmış demokratiyanın nümayəndəlik forması demokratiyaya deyil, cəmiyyətin və dövlətin ictimai-siyasi quruluşunun olıqarlaşmasına – azların hakimiyyətinin gücləndirilməsinə xidmət edir. Uzun illərdir ki, demokratik cəmiyyət adlandırılan siyasi qurumlar ənənəvi olaraq öz nümayəndələri vasitəsi ilə çoxluğa məxsus olan qərarların qəbul prosesini mənimləmişlər. Bu prosesin özü də qanunauyğun hesab edilməlidir. Belə ki, milyonlarla vətəndaşların səslərini bütün həyatı vacib məsələlər üzrə ümumiləşdirmək qeyri-mümkündür. Qədim filosoflar (Platon, Sokrat) belə bildirirlər ki, sayı min beş yüz, iki mindən çox olan insan birliklərində birbaşa demokratiyanı bərqərar etmək mümkün deyildir.

Məhz bu səbəbdən də, birbaşa demokratiyanın reallaşdırılması çətinliklərini nəzərə alaraq cəmiyyət özlərinin optimal saylarını, xarakterik digər çatışmazlıqları müəyyənləşdirmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu paradigmanın çərçivəsi daxilində vətəndaş icmasının sayı 2000 nəfər olan qrupu - optimal hesab olunur. İcmanın səlahiyyətlərinə isə vətəndaşların, bilavasitə özlərinə aid olan məsələlərdən başqa, həmçinin icmanın özüne aid olan məsələlər də daxildir. Bu məsələlər isə icmalardakı mövcud birbaşa demokratiyanın çərçivəsində, bilavasitə vətəndaşlar tərəfindən həll olunurlar.

Bütün cəmiyyətin maraqlarına aid olan məsələlərin həlli texnoloji cəhətdən bütün vətəndaşların birgə iştirakı ilə həll oluna bilmədiyindən onlar tərəfindən seçilmiş səlahiyyətli nümayəndələr, yaxud, ictimai-siyasi vasitəçilərin (siyasi partiyalar, ictimai təşkilatlar və s.) köməyi ilə həll olunur. Ancaq bu kompromis mahiyyətə etibar və müvəqqəti xarakter daşıyır. Belə ki, elm və texnikanın yaxın gələcəkdəki tərəqqisi hər bir vətəndaşın cəmiyyətin ali hakimiyyətinə öz konstitusion hüquqlarını bütövlükdə və birbaşa reallaşdırmağa texnoloji imkanlar yaradacaqdır.

Postindustrial dövlətin yüksək səmərəli fəaliyyət göstərən nümayəndəli hakimiyyəti müasir siyasi dilə deyildiyi kimi: ancaq və ancaq partiya siyahısı ilə formalaşdırılacaqdır. Hakimiyyət sistemində hazırda majoritar adlanan sistemlə seçilmiş şəxslərə yer olmayacaqdır. Bu yüksək texnologiyalı idarəetmə sisteminin onu idarə edənlərin həm peşəkarlığına, həm də komanda kimi əhəngdar və nizamlı fəaliyyətlərinə qarşı irəli sürüləcək yüksək tələbkarlıqla şərtlənəcəkdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

Siyasi partiyaların populyarlıqları onların vətəndaşlardan aldıkları dövlətin idarə edilməsi üzrə siyasi səhmlərin miqdarı ilə müəyyən-ləşdiriləcəkdir. Vətəndaşlar arasındakı populyarlıqlarına uyğun olaraq siya-si partiyalar hər ilin konkret günündə dövlət şurasını (parlamentini), o isə öz növbəsində postindustrial dövlətin hakimiyyətini (analoji olaraq direktorlar şurasını və ənənəvi korporasiyaların idarəetmə heyətlərini) formalaş-dıracaqdır.

Korporativ hakimiyyət strukturlarının nümayəndələri siyasət, iqtisa-diyyat, sosiologiya və hüquq sahəsində, nəinki zəngin nəzəri biliklərə, onlar habelə həmin biliklərin həyata keçirilməsində ciddi əməli təcrübəyə də malik olmalıdırlar. Onları özlərinin işləyib hazırladıqları və özlərinin rəylərinə görə dövlətin iqtisadi inkişafını və onun səhmdar vətəndaşlarının iqtisadi, sosial və mədəni tərəqqisini təmin edəcək proqram birləşdir-məlidir.

Beləliklə, postindustrial dövlətin vətəndaşı bu, yaxud digər siyasi proqramı seçərkən və özünün dövlət siyasi səhmini idarə etmək üçün bu proqramı işləyib hazırlamış partiyağa verərkən, onların (siyasətçilər) tərəfindən müəyyənlanmış nəticələri əldə etmək üçün peşəkar, intizamlı və ahəngdar işləyən komandanı da seçir.

Dövləti idarəetmə səviyyəsində korporativ metodlardan istifadənin müsbət nəticələri özünü dövlət qurumlarının fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasında da göstərir. Bəllidir ki, ənənəvi dövlət qulluqçularının böyük hissəsi obyektiv karyera yüksəlişlərinə skeptik yanaşırlar, nəticədə onlar gələcək maddi rifah hallarının yüksəlişi üçün müxtəlif xidməti sui-istifadələrə, qanun pozuntularına yol verirlər. Korporativ cəmiyyətdə isə əməkdaşların əksəriyyəti korporativ seçiminin obyektivliyinə inanaraq vəzifələrində heç bir sui-istifadəyə, korrupsiya elementlərinə imkan açmırlar.

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, "Qanun" jurnalı, Bakı 1999, səh. 55.
2. Azərbaycan Respublikasında 1995-1998-ci illərdə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin dövlət proqramı., "Biznesmenin bülleteni", Nəşriyyat evi, Bakı 1996, səh. 34.
3. Azərbaycan statistik göstəriciləri 2005, "Səda" nəşriyyatı, Bakı 2006.
4. Azərbaycanın statistik göstəriciləri 2006, "Səda" nəşriyyatı, Bakı 2007.
5. Abbasov A. – Dövlətin iqtisadiyyatın tənzimlənməsində rolü., "Azərbaycan XXI əsrin astanasında" Respublika elmi-praktiki konfransının materialları. Bakı 1997, səh. 38-40.
6. Antiinhisar fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı 1993. "Biznesmenin bülleteni", səh. 32.
7. Azərbaycan Respublikasında insan inkişaf haqqında hesabat 2000. 5. 13. 2001. "Prinstudua" Səh 82.
8. Azərbaycan Respublikasında Qanunlar Külliyyatı 11 Qanun, Xüsusi buraxılış, Bakı – 2001. səh 515.
9. Azərbaycan Respublikasının mülki məəcəlləsi. Bakı "Minimaks" nəşr 2004.
10. Azərbaycan Respublikasının dövlət əmlakının özülşdirilməsinin II dövlət proqramı Bakı "Minimaks" nəşr 2000.
11. Bayramov Ə. İ. İnhisarizm. Bakı Elm – 2002.
12. Əliyev H. Ə. Azərbaycan XXI və üçüncü minilliyin astanasında Azərbaycan Respublikası prezidenti H. Ə. Əliyevin 2001-ci il 4 yanvar 2001.
13. Əliyev A, Şəkəraliyev A, Dadaşov İ, Dünya iqtisadiyyatı: müasir dövrtin problemləri "İqtisad universiteti" Bakı 2003.
14. Əlirzəyev Ə. Q. Azərbaycanda sahibkarlığın inkişafı problemləri və həlli yolları: nəzəriyyə və təcrübə. Bakı – Elm – 2000.
15. Əhmədov M. A. Qloballaşan və milli iqtisadiyyatın formalaşması. Bakı – 2003.
16. Ə. Əlirzəyev – Respublikanın sosial iqtisadi vəziyyəti və inkişaf yolları., "Azərbaycan XXI əsrin astanasında" Respublika elmi praktiki konfransın materialları. Bakı 1997, səh 99-102.
17. Əlirzəyev Ə. Q. – Azərbaycanın iqtisadi inkişafının konsepsiyası və proqramı. Bakı "Odlar yurdu" 1999, səh 104.
18. Feyzullabəyli İ. Ə., Bayramov Ə. – İslam: sosial iqtisadi münasibətlər., "Araz", Bakı 2000, səh 248.
19. Feyzullabəyli İ. Ə. – Biznes: bazar, ticarət, marketinq, plan nədir?, Azərəşr 1995 səh 264.
20. Haqsız rəqabət haqqında Azərbaycan Respublikası qanunu. Bakı 1995. "Biznesmenin bülleteni" səh 8.
21. İqtisadiyyat qazeti 28. 02. 2003
22. İqtisadi nəzəriyyə - Vəliyev T. S., Babayev Ə. P və Meybullayev M. X., Ümumi elmi redaktəsi ilə; "Çaşıoğlu". Bakı 1999, səh 684.
23. İstehlakçılarının hüquqlarının müdafiəyə haqqında Azərbaycan Respublikasının qanun. Bakı 1995, "Biznesmenin bülleteni" səh. 32.
24. Investisiya fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı 1995. "Biznesmen bülleteni" səh. 12
25. Xalq qazeti № 37, 16 fevral 2003.
26. Qafarov Ş. S. – İctimai əmək bölgəli və onun müasir sosial iqtisadi problemləri,

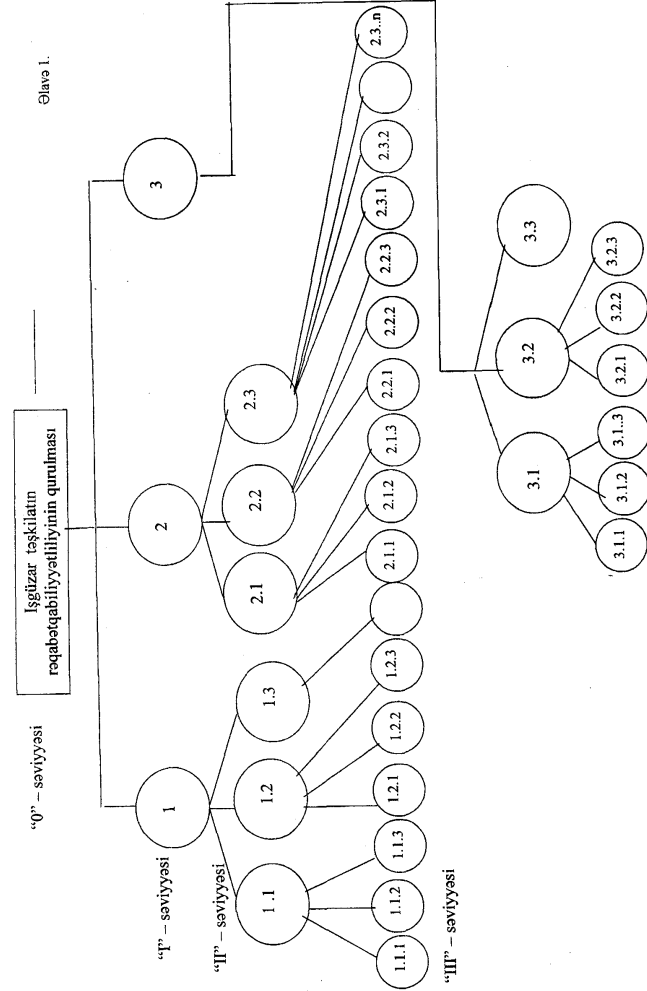
- "Bakı Universiteti", Bakı 1999, səh. 388.
27. Quliyev T. Ə. – İdarəetmənin əsasları., "Maarif", Bakı 1993. səh 333.
 28. Quliyev R. Postsosialist iqtisadi transformasiya: Azərbaycanı dəyərləndirmə. Bakı, "Nurlan" 2004.
 29. Maliyyə-sənaye qrupları haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı 1996, "Biznesmenin bülleteni" səh. 10.
 30. Manafov Q. N. Sahibkarlıq: nəzəri və praktiki məsələləri. Zaman, Bakı, 1997. səh. 144.
 31. Meybullayev M. X. – Bazar sistemi və iqtisadi artım (dərs vəsaiti). Bakı AzDIU-nin nəşri, 1998. səh. 93.
 32. Meybullayev M. X., Şəkərliyev A. Ş., Nəsrullayev T. A., və İqtisadi təlimlər tarixi. "Nurlan" Nəşr Bakı – 2002.
 33. Məmmədov N, Barxudarov M, İqtisadi təhlükəsizlik AzDIU, Bakı – 2006.
 34. Muradov Ş. M. – Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində məşğulluq və işsizlik problemləri. Azərbaycan iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə uyğun qurulması və tənzimlənməsinin sosial-iqtisadi və hüquq problemləri. Bakı "Elm" 1996, səh. 330.
 35. Nadirov A. – Azərbaycanın gələcək iqtisadi inkişafında bir baxış, "Azərbaycan XXI əsrin astanasında" Respublikasında elmi praktiki konfransın materialları., Bakı 1998, səh. 79-85.
 36. Nadirov A. A. – Azərbaycan Respublikasının bazar iqtisadiyyatına keçidinin və ümumdünya təsərrüfatına inteqrasiyanın bəzi aspektləri. Azərbaycan EA xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası № 6, 1998, səh. 3-14.
 37. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikası qanunu., "Biznesmenin bülleteni", Nəşriyyat evi, Bakı 1996, səh. 20.
 38. Səmədzadə Z. – Azərbaycan iqtisadiyyatı XX əsrin inkişaf mərhələləri, problemləri, XXI əsrin birinci onilliyində iqtisadi inkişaf konsepsiyası haqqında düşüncələr., "Azərbaycan XXI əsrin astanasında" Respublika elmi praktiki konfransın materialları., Bakı 1998, səh. 71-78.
 39. Şahbazov K. A., Məmmədov M. H., Həsənov H. S. – Mütəsir menecment., (1 və 2 kitab), "AZYİİ-nin mətbəəsi", Bakı 1995, səh. 130.
 40. Şəkərliyev A. Ş., Vəliyev H. – Sahibkarlıq fəaliyyətinin formaları., Bakı 1993, səh. 146.
 41. Şahbazov K. A., Məmmədov M. H., Həsənov H. S., Mütəsir menecment 1-ci kitab. Bakı 1995.
 42. Şahbazov K. A., Məmmədov M. H., Həsənov H. S., "Menecment" Bakı 2007.
 43. Vəliyev T. S. – İqtisad elminin nəzəri əsərlərinin tarixi təkamülü., "Elm", Bakı 1999. səh 284. .
 44. Vəliyev T. İnfrastruktur: mahiyyəti, təsnifatı və əhəmiyyəti "Bakı" Elm – 2000.
 45. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление СПб, Питер 2002.
 46. Аббасов А. М., Кулиев Т. А. Экономика в условиях неопределенности. Баку. 2002.
 47. Абалкин Л. – Ожидание перемен и уроки истории. РЭЖ № 7, 2000, стр59-66
 48. Абалкин Л. И. выводы Нового века. М. ИЭРАН, 2003.
 49. Азов Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика М. 1996 Г. Л.
 50. Ансофф И. – Стратегическое управление. Пер. с англ. «Экономика», 1989, стр. 519
 51. Ансофф И. – Новая корпоративная стратегия. С. П. «Питер» 1999, стр. 416.
 52. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению /под ред. Г. П. Иванова М. 1995.
 53. Антипин О. Тенденции гуманизации экономики при переходе к постиндустриальному обществу М., 1998.
 54. Алескеров А. К, Ахундов А. Г. Пути перехода Азербайджанской Республики к рыночной экономике. Известия А. Н., серия экономика № 1. Баку, 1996.
 55. Ахундов В. Д. Совершенствование структуры общественного производства. М. Экономика, 1997, с 240.
 56. Ахундов Х. Продлит ли правительство птичьих права. Зеркало, №49 15 марта 2003
 57. Астахов В. П. Анализ финансовой устойчивости: формы и процедуры, связанные с банкротством. М., ОС6- 89, 1995.
 58. Бабашкина А. М. Государственные регулирование национальной экономики М. Финансы и статистика, 2005г
 59. Бланк И. А. – Управление формированием капитала – К., «Нике-центр», 2000 стр. 512.
 60. Блюнов А. – Развитие предпринимательства. «Экономист» № 6, 1993, стр. 70-79.
 61. Батчиков С. Петров Ю. Корпоративный сектор в переходной рыночной экономике // РЭЖ 1997 № 8.
 62. Белорусов А. С. Международный менеджмент. М. 2000.
 63. Беренс В, Хавранек П. М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер с англ. Изд. 2-е перероб и доп. М: Интерэкспорт-ИНФРА – М, 1995.
 64. Бизнес ассоциации XXI. Программа будущего. Вашингтон, 1997.
 65. Васильев Ю. П. – Управление развитием производства (опыт США), «Экономика», Москва 1989, стр. 239.
 66. Варнеке Ханс-Юрген. - Революция в предпринимательской культуре. Перевод с нем. яз. М., МАИК-НАУКА, 1999, стр. 280.
 67. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избр. Произведения. М., Прогресс 1990, стр. 61-272.
 68. Винслав Ю. и др. – К новому качеству проектирования постсоветских ТНК. РЭЖ № 9, 2000, стр. 17-29.
 69. Виханский О. С, Наумов А. И. – Менеджмент., «Фирма Гардорика». Москва 1996, стр. 416.
 70. Виханский О. С. – Стратегический менеджмент, Москва 2002г. .
 71. Волков А. М. – Швеция: Социально экономическая модель., Москва 1991, стр. 188.
 72. Ворст И. Дебентлю Р Экономика фирмы (перевод с датского) М. : 1994.
 73. Гаджиев Ш. Г. – Азербайджан на пути к мировому сообществу: стратегия внешнеэкономического развития. Киев, Экрес об, ева 2000, стр. 504.
 74. Грезнова А. Г. и др. Оценка бизнеса. М., Новости 1999, стр. 512.
 75. Герасименко В. – К итогам и перспективам отечественных реформационных поисков., РЭЖ № 11-12, 1997, стр. 10-18.
 76. Герчикова И. Н. – Менеджмент., Учебник., «Банки и биржи», Москва 1994.

- стр. 685.
77. Государственная антитамопольная политика: практический опыт и задачи совершенствование законодательства (рекомендации парламентских слушаний, проведенных комитетом Государственной думы по экономической политике и праву). РЭЖ № 3, 2000, стр. 28-34.
 78. Глазьев С. – Проблемы прогнозирования макроэкономической динамики. РЭЖ № 3, 2000, стр. 76-86.
 79. Гнатко В. С., Певтиев В. И. Корпоративное управление в изменяющемся мире. Ярослав НВ, 1998.
 80. Глазьев С, Кора-Мурза С., Батчиков С. Белая книга. Экономическое реформы в России. 1991-2001 М.: Алгоритм., 2003.
 81. Горбунов А. Р. Оффшорный бизнес и управление компаниями за рубежом «Инфра» - М. ; 1998.
 82. Глобализация и конкурентоспособность: стратегия успеха. Статья 11 в Соавторстве С. Литовченко, А. Данин. М. 2003.
 83. Докторович А. – Смысл и методика расчета индекса развития человеческого потенциала. РЭЖ № 8, 2001, стр. 89-92.
 84. Долан Э. Дж., Линдсей Д. – Микроэкономическая модель., пер. с англ. с. ПБ. 1992, стр. 469.
 85. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры, практика и причины. М., 1990.
 86. Друкер П. Эффективное управление. М. 2003.
 87. Дементьев В. Е. Львов Д. С. Финансово-промышленные группы в российской экономике. М., 1994.
 88. Джей Ф, Шэннон П, Клиффорд И, Кейту. Руководство по оценке стоимости бизнеса (пер с англ). М., 2000.
 89. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в российской экономике \ РЭЖ 1998, № 9-10.
 90. Дементьев В, Авдатьяева С. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000-2001 годах \ РЭЖ, 2002 № 3.
 91. Дементьев В. Е, Львов Д. С. Финансово-промышленные группы в российской экономике. М., 1994.
 92. Дынкин А. А., Соколов А. А. Интегрированные бизнес-группы-прорыв к модернизации страны. М., 2001.
 93. Жуков С. – Роль государства в соотворении «южнокорейского чуда».
 94. Зомбарт В. Буржуа: этюды по истории духовного развития современного экономического человека. М., 1994, стр. 364.
 95. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концерном. М., 1998.
 96. Зименков Р. И. Конквистодоры XX века. М., 1990.
 97. Иноземцев В. На рубеже эпох. Экономические тенденции и их неэкономические последствия. М., Экономика, 2003.
 98. Иноземцев В. Структурирование общественного производства в системе постиндустриальных координат. \ РЭЖ №11-12, 1997, стр. 59-69.
 99. Игмелев А. К. – О консенсусе в российской экономической и социальной политике. Вопросы экономика №8. Москва, 1999, стр. 49-63
 100. Идрисов А. От розрозненных элементов в полноценной корпорации. [http 1\)](http://www.efin.ru/management/bigbusiness_shem1)
 101. Ипполитов К. Х. Экономическая безопасность: стратегия возрождения России. М., 1992.
 102. Кэмбелл Р., Макконелл, Стенли Л. Брю. -Экономика В 21. Пер. с англ. Т1, Т2, Изд. «Азербайджан», Баку 1992, стр. 799
 103. Куликов В. Социальные императивы продолжения экономического реформирования. \ РЭЖ, №1, 2000, стр. 3-12.
 104. Кейнс Дж. М. – Общая теория занятости, процента и денег. М., Прогресс, 1988, стр. 494.
 105. Кэссон Г. Как завоевать престиж М.: 1998
 106. Колодко Г. – Глобализация и сближения уровней экономического развития. Вопросы экономики №10, 2000, стр. 390.
 107. Кочалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. Л.: 2005.
 108. Клейтон Д. Гетвил Б. Как начать новый бизнес в крупной корпорации
 109. Келлер Т. Концепция холдинга: организационные структуры и управление. ОБНИНСК, 1996.
 110. Кныш М. И. Конкурентные стратегии. СПб., 2000.
 111. Коуз Р. Институциональная структура производства. М., 1993.
 112. Коупленд Т. Коллер Т., Мурир Дж. Стоимость компании. М.: ЗАО 1990
 113. Крук М. Д. Современные формы и механизмы корпоративного управления (методология и практика). М. 2000.
 114. Котлер Ф. – Основы маркетинга. Пер с англ. М., Прогресс 1990, Стр. 736.
 115. Карлоф Б. – Деловая стратегия. М., Экономика, 1991, стр. 239.
 116. Лагуста М. Г. и др. Предпринимательство Инфра-М, Москва 2001 446с.
 117. Лившиц А. – Проблема безработицы. Социалистический труд №11, 1991, стр. -52-60.
 118. Либман Г., Преснякова Л. - Шведская модель социальной политики, Российский экономический журнал №8, 1993, стр. 88-95.
 119. Лященко В. И. Акционерное общество в российской экономике. М., Новый – век. 2000.
 120. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес. М., 2001.
 121. Ленский Б. В. Транснационализация капитала. Минск, 2001.
 122. Львов Д. С., Гребенников В. Г. Тенденции и проблемы корпоративной формы предприятий в России. М. ЦЭМИ РАН, 2000.
 123. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – Основы менеджмента, пер. с англ., «Дело», Москва 1992, стр. 702.
 124. Мерсер Д. – ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ. М., Прогресс 1991, стр. 456.
 125. Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. – Школы стратегий. Пер. с англ. С. П. «Питер» 2000, стр. 336.
 126. Мизес Л. Бюрократия. Запланированный ХАОС. Антикапиталистическая ментальность. М., Дело., 1993, стр. 230.
 127. Маршалл А. – Принципы экономической науки. Москва, Прогресс 1993, Т. 1 стр. 414, ТП – стр. 309, ТШ- стр. 350.
 128. Мартин Г., Шуман Х. Западная глобализации: атаки на процветание и демократию. М. 2001.
 129. Маслеченков Ю. С., Тюрин Ю. Н. Финансово-промышленные корпорации России. М., 1990.

130. Мельников С. Б. Корпоративизм.- российский путь реформ. М., 1996.
131. Мельников С. Б. Формирование корпоративного управления в России. М., 1993.
132. Михайлов А. ФПГ Принципы антимонопольного контроля // РЭЖ, 1998, №11-12.
133. Никепелов А. – Слова о выборе экономического курса России. // РЭЖ №5-6, 2000, стр-3-10.
134. Негулаева Н. А. Роль ТНК в экономике развивающихся стран. М., 1999.
135. Основные тенденции трансформации экономических систем в практике России. Пед. ред. М. Н. Осимовой., М., МГУ, 1999, стр. 100.
136. Ойкен В. – Основные принципы экономической политики., Российский экономический журнал № 8, 1993, стр. 101-107, № 9, стр. 87-99.
137. Осипенко О. Формирование институтов корпоративной сферы: российский опыт // РЭЖ 2004, № 3-10.
138. Проблемы усиления роли государства в стабилизации и подъеме экономики. П/р. Архипова А. И. Институт экономики РАН, 2000, стр. 251.
139. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. – Этика бизнеса. Учебное пособие., М., Дело 2000, стр. 288.
140. Петров Ю. – Реформы кооперативных институтов и создание социального рыночного хозяйства. РЭЖ, 2000, №4, стр. 58-75.
141. Пикрайнен Т., Туринцев Е. – От Макса Вебера к пониманию процессов социальной трансформации в России. Вопросы экономики №7, М., 1998, стр. 65-72.
142. Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практики (научно-практическое пособие). Городец, 1999.
143. Пономаренко А. А. Система госрегулирования интегрированных корпоративных структур в промышленности России: концептуальные основы формирования. М. 2001 г.
144. Портер М. Конкуренция (пер. с англ.) М., 2000.
145. Практика глобализации: игры и правила новой эпохи. / Под ред. Деметкина М. Г. М., 2000.
146. Пивоваров С. Э. Мизель А. И. и др. Международный менеджмент. СПб. : 2000.
147. Пороховский А. – Об актуальности идей и подходов рузельтовского «нового курса». РЭЖ №9-10, 1998, стр. 19-26.
148. Радаев В. В. – Социологические подходы к анализу рынка труда: спросна труд., Российский экономический журнал № 3, 1999, стр. 86-93.
149. Радаев В. В. – Концептуальные основы анализа переходной экономики. Вестник Московского Университета № 1., 1996, стр. 5-21.
150. Рязанов В. – Стратегия после шока. //РЭЖ № 6, 1993, стр. 3-15.
151. Рудык Э., Вилинов И. – Становление отношений социального производства на уровне хозяйственной организации. РЭЖ № 10, 1998, стр. 46-53.
152. Радутин А. А., Радутин Н. А. Введение в менеджмент. Воронеж, 1995.
153. Русинов Ф. М., Попова Е. В. Теория корпоративного управления. М., 1999.
154. Репникова В. М. Развитие корпоративных форм хозяйствования в смешанной экономике России. М., 1998.
155. Социальные реформы в странах с переходной экономикой. ИКЦИДС», Москва 1997, стр. 214.
156. Самедзаде З. А. – Структура и эффективность общественного производства, 1980, стр. 210.
157. Сафаров С. – Экономика Азербайджана в переходном периоде: проблемы и перспективы: Известия АН., Серия экономика. 1996.
158. Смит А. – Исследование о причине богатства народов. Москва, Наука, 1992, стр. 391.
159. Савченко В. Е. – Государственное предпринимательство, в рыночной экономике. М., Экономика 2000, стр. 295.
160. Сильвестров С. – Мировое хозяйство: новые тенденции развития. РЭЖ №8, 2000, стр. 63-76.
161. Сироткин Д. Гусаков В. Узкие против широких. <http://www./publications/marketing/section>.
162. Савруков Н. Т., Егоров А. И., Егорова Е. А. Экономическая стратегия фирмы. СПб, 2000
163. Смирнов Э. А. Управленческие решения. М., 2001
164. Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент. СПб, Питер 2002.
165. Спивок В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. СПб. Питер, 2001.
166. Старовойтов М. К. Современная российская корпорация. М., 2001.
167. Стиглиц Дж. Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку // Экономическая наука Современный россии. 2001, №4.
168. Томрсон А. А., Стрелленд А. Дж., Стратегический менеджмент. М. 2003.
169. Торопов В. – Социальное государство: Сущность и генезис /Человек и труд/, 1998, № 5, стр. 9-17.
170. Тамбовцев В. Л. – Контрактная модель стратегии фирмы. М., ТЕИС 2000, стр. 83.
171. Тренив А. П. – Стратегическое управление. М., ПРИОР 2000, стр. 288.
172. Тамбовцев В. Л. Государство и экономика М., 1997.
173. Уильямсон Н. Экономические институты капитализма. СПб, 1996.
174. Управление современной компанией. // Под. ред. Мильнера Б. З.-М, 2001
175. Уткин А. И. Глобализация: процесс и осмысление. М., Логос, 2004.
176. Управление организацией., Учебник п/р А. Г. Пронева и др. //изд., ИНФРА, Москва 199, стр. 669.
177. Финансы капитализма, Учебник/ п/р Б. Г. Бондырева, М, 1990
178. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. (пер. с англ.) М., 2004.
179. Форд Генри – Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. М., Финансы и статистика., 1989, стр. 206.
180. Фаминский И. Экономическая стабилизация: основа, компоненты, противоречия, вызовы для России. РЭЖ № 10, 2000, стр. 45-56.
181. Ходов Л. – Экономические интересы и государственное регулирование экономики: прямая и обратная связь., Российский экономический журнал №1, 1995, стр. 98-103.
182. Хелл Д. Гольдблатт и др. Глобальные трансформации (пер. с англ.)М. 2004
183. Шаститко А. – Теория фирмы: альтернативные подходы. РЭЖ №8, 1995,

стр. 97-104.

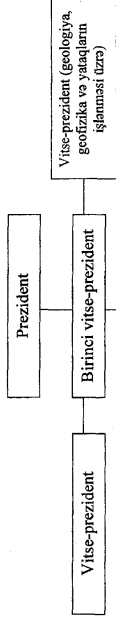
184. Шумпетер И. Теория экономического развития . М. Прогресс-1998.
185. Шахбазов К. А. Менеджмент. Баку., 2006.
186. Шохин А. Н. Социальные проблемы перестройки. «Экономика», Москва 1989, стр.255.
187. Шербаков В. И. Новый подход к управлению М, 1990.
188. Эффективность государственного управления. Пер. с англ. Общ. ред. С. А. Батичкова и С. Ю. Глазьева, «Консалтбанк» Москва 1998, стр. 848.
189. Юзбашева Г. З. Реструктуризация промышленности Азербайджана Баку 2003
190. Эрхард Л. – Благосостояние для всех. М., Начало-пресс 1994, стр. 154.
191. Экономическая стратегия фирмы. П/р Градова А. П. С. П., «Специальная литература» 1995, стр. 410.
192. Якутин Ю. В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. М., 2005.
193. E. G. Frankel. Menegement of Teehnological change – Dordrecht, 1990.
194. Henri Minsberg, The structuring of Organizations (Engolword cliffs, N. j. : prentice – Holl, 1979).
195. Igor Ansof, Edvard Mak Jorel «Inploting strategin management» – 1990.
196. Piter Rayt, Mark Kral. Strategic management. USA – 1996.
197. Jon Pirs, Ricard Robinson, «Cases in strategic management». USA – 1991.
198. Jon Pirs, Ricard Robinson, «Formulation impecmentation and Control of Competitive strategy» USA – 1991.
199. Bob De Vit, Ron Mekser, «Strategy – process, Conteat, Context». USA – 1994.
200. Carlis Hil, Qazes Jons, «Strategic Management Theory». USA - 1995



Şəkil 3.2.5. “Taymeks” şirkətinin rəqəbəqəbiliyyətiliyinin artırılmasının “meqsədlər ağacı”

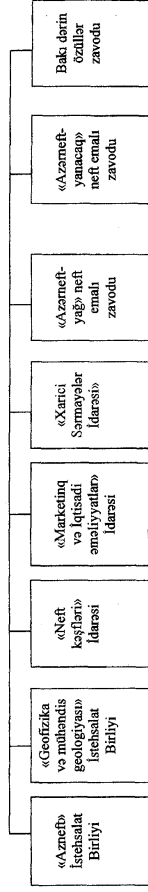
I Dövlət Neft Şirkətinin İdarəetmə Strukturu

1. Rəhbərlik

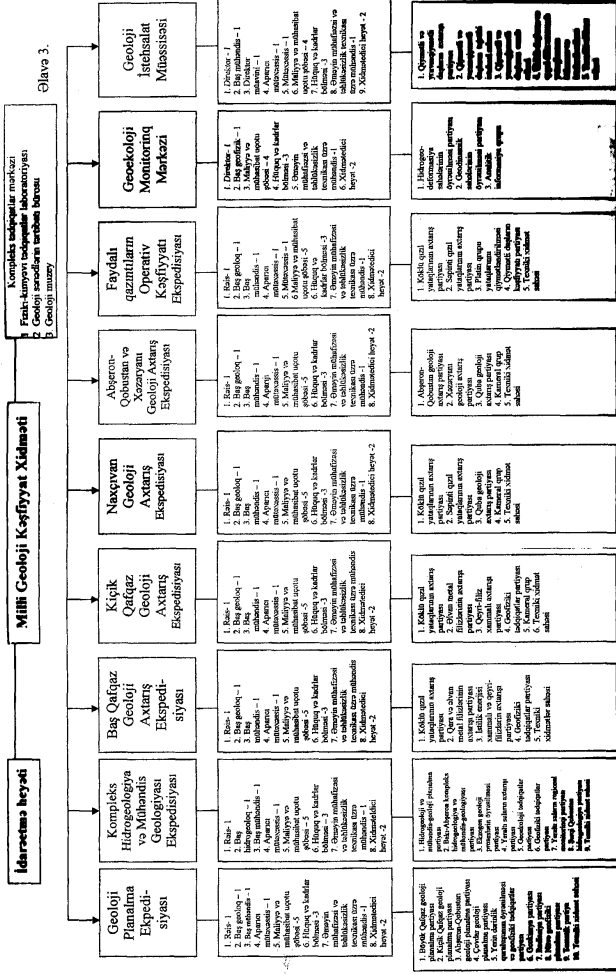


2. Şirkətin aparatı

II Dövlət Neft Şirkətinin tərkibinə daxil olan müəssisələr



Şəkil 3.2.1. Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin nümunəvi strukturu



Şəkil 3.2.2. Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi Milli Geoloji Kəşfiyyat Müəssisəsinin strukturu

