Т.Ә. Гулијев

Менеҹментин (идарәетмәнин) әсаслары

Азәрбајҹан Республикасы Тәһсил Назирлији тәрәфиндән тәсдиг едилмишдир.

Јенидән әсаслы ишләнмиш вә тамамланмыш икинҹи нәшри

Дәрслик



Бакы 2001

Аз. 65.2
Г 82

Елми редактор: игтисад елмləри доктору, профессор М.Х.Мејбуллајев

Рə'јчиләр:

игтисад елмləри доктору, профессор М.Ахундов
игтисад елмləри доктору, профессор Т.Әлијев

Компүтер тəртибатчысы: З.З.Гулијев

Тофиг Əвəз оғлу Гулијев, игтисад елмləри доктору, профессор, Əмəкдар елм хадими. **МЕНЕЧМЕНТИН (ИДАРƏЕТМƏНИН) ƏСАСЛАРЫ,** Бакы, 2001

Г 82 / 022157-093 2001

© "Нағыл еви", 2001

КИРИШ

Унудулмаз вə əзабкеш валидејнләрим - Зүлејха Аллаһјар гызы вə Əвəз Мухтар оғлунун əзиз хатирəсинə

Менечмент нəзəријјəсинин, методолокијасынын бүтүн сосиал-игтисади системләр үчүн тəхминən ејни олан үмуми чəһəтləри дə вардыр. Менечментлə бағлы фикирләр, мүддəалар тарихən зиддијјətли олса да бунлар нəтичə е'тибарилə һəмин елмин инкишафына тəкан вермиш, онун һагғында билији, тəсəввүрү кенишləндирмиш вə дəринləшдирмишдир. Бу һəм дə менечментин вə онун проблемləринин мүхтəлиф елми мəктəбләр һесабына мејдана кəлмəсиндən, шəртләнмəсиндən ирəли кəлир.

Менечмент игтисади сијасəтин елми чəһəтдən əсасландырылмасында, тəсəррүфат наилијјətләринин əлдə едилмəсиндə мүһүм рол ојнајыр. Игтисади сијасəти елми идарəетмədən кənарда тəсəввүр етмək олмаз. Əслиндə игтисади сијасəт мүəјјən идарəетмə системləри вə методлары васитəсилə һəјата кечирилир. Ичтимаи инкишафын планаујғун вə синхрон инкишафы, мүхтəлиф мүлкијјət формалары үстүнлүкләриндən кениш вə һəртəрəфли истифадə едилмəси хејли дəрəчədə идарəетмənин кејфијјətиндən асылыдыр. Идарəетмənин биткин системинə кечилмəси игтисадијјатын инкишафынын реал шəкилдə сүр"ətləндирилмəсини, она јени динамизм вə кејфијјət верилмəсини, инсан амилинин һəр васитə илə фəаллашдырылмасыны тə"мин етмəлидир.

Халг тəсəррүфаты саһəләринин таразлы инкишафы, тəсəррүфат механизминдəки мүһүм дəјишикликләр, һəр чүр тəсəррүфатсызлыг һалларына гаршы мүбаризə, јени тəсəррүфат гəрарларынын гəбул едилмəси идарəетмə мəсəләләринə принсипчə јени гајдада јанашмағы гаршыја гојур. Идарəетмə елми адамларда мүасир игтисади тəфəккүрүн формалашмасына көмəклик едир, тəсəррүфат мəсəләләринин һəллинə гəнаətчилликлə јанашылмасы, идарəетмə вəрдиши, јарадычы, сəриштəли иш үслубу ашылајыр. Идарəетмədə демократик иш үслубунун формалашмасы идарə олунан објектин дүзкүн инкишаф стратекијасынын верилмəсиндə, кадрларын сечилмəсиндə, һабелə ишкүзар сосиал-игтисади əлагələрин тəкмилləшдирилмəсиндə мүһүм рол ојнајыр. Она көрə дə дəрслик назырланаркən һəмин мəсəләләрин шəрһинə кениш јер верилмишдир.

Бу бахымдан һəр бир тəсəррүфат рəһбəринин, мүтəхəссисин менечмент елминə јијələнмəси мүасир дөврүн ən башлыча вə зəрури мəсələсидир. Она көрə дə мүəллиф идарəетмə елми илə əлагədар олан проблемләрин һəр һансы бир халг тəсəррүфаты саһəси бахымындан дејил, бүтөвлүкдə, ичтимаи истеһсалын идарə едилмəси, бу елмин мəзмунуну, методларыны, принсипләрини, сосиал-игтисади проблемләрини идарəетмə нəзəријјəси бахымындан изаһ етмиш вə ирəли сүрмүшдүр. Дəрслик али мəктəбләрдə тəдрис олунан менечментин əсаслары програмы илə там ујғунлуг тəшкил едир. Һазырда јухарыда көстəрилən програм үзрə идарəетмə елминин əсаслары јалныз игтисади али мəктəб, факүлтələр вə ихтисаслар үзрə дејил, һəмчинин техники али мəктəбләрдə дə өјрənилир.

Идарəетмə елми јалныз игтисадчылар үчүн дејил, бүтүн адамлар, пешə

саһибләри үчүн дә лазымдыр. Чүнки бу, һәр һансы бир елмин дар чәрәивәли, локал мәсәләләри илә мәһдудлашмыр, әксинә, бир чох елмләрдә, просесләрдә мөвчүд олур вә иштирак едир. Идарәетмә елминдә дикәр елмләрә нүфуз етмә, һәмин елмләрдән исә өз нөвбәсиндә мүәјјән елми мүддәалар әхз етмә һаллары даһа да сәчијјәвидир. Идарәетмә елми, һадисәләрин објектив башланғычыны, објектив ганунаујғунлугларыны вә онларын детерминасијасыны әсас көтүрүр. Она көрә дә игтисади тәдгигатларын сәмәрәлилији реал һадисәләрин диалектикасыны елми методларла өјрәнмәк әсасында јүксәлә биләр. Бурада диалектиканын, диалетик методла тарихи материализмин, мәнтиги вә дәркетмә нәзәријјәсинин вәһдәтлији, субјект-објект сәпкили мүнасибәтләрин тәнзими мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бу бахымдан идарәетмәдә субјектин фәал ролу, инсан проблеми конспсијасы елмилик, елми биликләрин синтези, идарәетмәнин башлыча атрибутуна чеврилир. Нәзәрә алмаг лазымдыр ки, ичтимаи практика инсанлара тә"сир етдији кими, онларын практики фәалијјәти дә шүурлары васитәсилә тәнзим олунур.

"Менечментин әсаслары" дәрслијиндә идарәетмә илә әлагәдар олан бир сыра проблем, нәзәри мәсәләләр дә верилмишдир. Чүнки игтисадијјат елминин тәсвирчилик, догматик вә схоластик бир тәрздә инкишаф етдирмәк олмаз, бу елм, игтисади проблемләрә јарадычы, јүксәк елми сәвијјәдә јанашмағы тәләб едир.

Идарәетмә елминин бир чох проблемләри вә аспектләри китабда өз әксини тапа билмәмишдир. Дәрсликдә верилән мәсәләләрин өзү дә ејни дәрәчәдә вә сәвијјәдә әһатә олунмамышдыр. Она көрә дә бу бахымдан китабда бә"зи чатышмамазлыглар, гүсурлар ола биләр.

Сон вахтлар Азәрбајчанда менечментин нәзәри-методоложи вә практики проблемләринә хүсуси әһәмијјәт верилир. Менечментин макроитисади мәсәләләри М.Мејбуллајевин, Ә.Бабајевин, Ә.Гасымовун, К.Шаһбазовун, И.Гарајевин, А.Шәкәрәлијевин, Х.Казымлынын, Ш.Ахундовун, Т.Һүсејновун, Ш.Һачыјевин, А.Надировун, З.Сәмәдзадәнин, А.Аббасовун, А.Әләскәровун, Т.Вәлијевин, Ф.Әләскәровун, А.Сәмәдовун, Ә.Һачыјевин, Ф.Һүсејнованын, С.Сәфәровун, А.Гасымовун, кибернетик системләр аспекти Ә.Аббасовун, Б.Мусајевин, Ә.Әлирзајевин, А.Мусајевин, Р.Әлијевин, Т.Әлијевин, Ш.Сәмәдзадәнин, В.Мухтаровун вә с. алимләрин әсәрләриндә кениш шәрһ едилмишдир.

I ФӘСИЛ

МЕНЕЧМЕНТӘ КИРИШ МҮАСИР ПРОБЛЕМЛӘРИ, РОЛУ, ӘҺӘМИЈЈӘТИ ВӘ ПРЕДМЕТИ

§ 1. "Идарәетмә" анлајышы. Мүасир дөврдә менечментин - идарәетмәнин әһәмијјәти

"Менечмент" инкилисчә сөзүн һәрфи мәнасында идарәетмә, мүдирлик, тәшкилетмә мә'насында ишләдилир. Бизнесмен ***Г.Таун*** 1886-чы илдә Американын мүһәндис-механик чәмијјәтиндә чыхыш едәрәк биринчи дәфә "Менечмент" ифадәсини ишләтмишдир. О вахтдан башлајараг "Менечмент" ајрыча бир елми фәнн кими гијмәтләндирилмишдир. А.Маршалл дикәр амилләрлә јанашы ***идарәетмәни истеһсал амилләриндән бири һесаб едирди.*** Бә'зи әдәбијјатларда "Фирмаларын идарәедилмәси нәзәријјәси" "Менечментин" кениш мә'нада ишләнмәси һалы кими гијмәтләндирилир. Бу фикирлә разылашмаг олмаз, чүнки идарәетмә нәзәријјәси идарәетмәнин бир һиссәсидир. Әксинә, менечментә нәзәри-методоложи, техники-техноложи, сосиоложи-психоложи, игтисади, системләр нөгтеји нәзәриндән комплекс јанашылдыгда өзүнүн кениш мә'насыны әкс етдирир.

Менечмент идарәчилик фәалијјәти системидир. Һәмин фәалијјәт системи өзүнә идарәетмә просесини, фәалијјәтин тәшкилини, ичрачылар арасында функсијаларын вә мәсулијјәтин бөлүшдүрүлмәсини, ресурсларын (материал, техника-технолокија, капитал, информасија, әмәк ресурслары) сәмәрәли сечими вә истифадәсини, чохвариантлы гәрарларын гәбул едилмәсини, иш стилинин мүәјјән едилмәсини вә бүтүн бунлар үчүн хүсуси идарәетмә органларынын мөвчудлуғуну нәзәрдә тутур.

Бә'зи мүәллифләр (И.Н.Гречикова, Н.И.Кабушкин) "Идарәетмә" анлајышынын "Менечмент" анлајышындан кениш олмасыны ***ахырынчынын даһа кениш саһәләрдә*** (автомобилин, дикәр техники системләрин, дөвләтин, биоложи системин идарә едилмәсиндә) тәтбиг едилмәсилә изаһ едирләр.

Бә'зи игтисадчылар ***"менечмент"*** дедикдә ашағыдакылары нәзәрдә тутур: а) саһибкарлыг ***фәалијјәтинин*** тәшкили; б) фирманын игтисади ***стратекијасынын*** һазырланмасы; в) ***идарәетмәнин тәшкили.***

Демәк, саһибкарлыг фәалијјәтинин тәшкили дә "Менечмент" анлајышына дахил едилир. Мә'лумдур ки, саһибкарлыг фәалијјәтинә өз нөвбәсиндә ашағыдакылар дахилдир: истеһсал амилләринин вә јахуд ресурсларынын тәшкили; коммерсија фәалијјәти; јениликчилик; јени аваданлыгларын, технолокијанын тәтбиги; игтисади гәрарларын гәбул едилмәси вә с. Белә чыхыр ки, "менечер" анлајышы илә (муздлу идарәедән) "менечмент" (игтисади фәалијјәт) арасында бөјүк фәргләр вардыр.

"Менечмент" анлајышынын чохчәһәтли вә чохәһатәли олмасы "менечер" анлајышына да өз тә'сирини көстәрмишдир. "Менечер" термини практикада ашағыдакы мә'наларда ишләнилир:

1. Фирма вә бөлмәләрин "рәһбәри"
2. Ајры-ајры фәалијјәт нөвүнүн "функсионал" ичрачысы

3. Ајры-ајры ишләрин "тәшкилатчысы"

4. "Инзибати рәһбәрлик", "нәзарәтедичи"

Бундан башга, бизчә, "менечер" һәм дә "мүхәтәссис" мә'насында баша дүшүлмәлидир. Мәсәлән, малијјә, коммерсија үзрә менечер дедикдә һәмин саһәләр, сфералар үзрә мүтәхәсис баша дүшүлүр.

Ајры-ајры әдәбијјатларда "менечер", "менечмент", "идарәетмә", "рәһбәрлик" анлајышлары тәхминән ејни мә'нада ишләнилир. Бә'зи мүәллифләр "менечмент" анлајышыны ***микроигтисадијјат***, мүәссисә сәвијјәли идарәетмә рәһбәрликлә әлагәләндирирләр. "Рәһбәрлик" вә "идарәетмә" кими кениш анлајышдыр. Бунунла белә, идарәетмә, хүсусилә дөвләт идарәчилији даһа чох һәр һансы бир системин гајдада салынмасы, рәһбәрлик исә фәалијјәтин күндәлик тәшкили илә бағлыдыр. Һәм дә макро сәвијјәли идарәетмәдә бир гајда олараг менечер дејил, мә'мур, рәһбәр ишчи ифадәләри ишләнир. Һәм дә менечерләрин, хүсусилә функсионал менечерләрин һакимијјәт сәлаһијјәтләри хејли дәрәчәдә мәһдуд характер дашыјыр.

Бә'зи идарәетмә әдәбијјатларында "менечмент" анлајышы ашағыдакы кими даһа кениш мә'нада баша дүшүлүр:[1] а) адамларда давраныш үсулу; б) һакимијјәт вә идарәетмә мәһарәти; в) хүсуси бачарыг вә инзибати рәһбәрлик вәрдиши; г) идарәетмә органы вә ја апараты; д) функсија, просес, мүәјјән ишчи категоријасы кими. Проф. З.П.Румјантсева бурада мәһз һәмин консепсија бахымындан "Менечмент" схемини, моделини мүәјјән едир ки, бу да бизим фикримизчә даһа дүзкүн јанашма дејилдир.

Менечмент һаггында нәинки ајры-ајры мүәллифләр, һәтта ејни мүәллиф дә истәр-истәмәз бир мә'налы фикир ирәли сүрмүр. Мәсәлән, И.Н.Герчикова менечмент һаггында ашағыдакы мүддәалары әсас көтүрүр:

1. Менечмент пешә фәалијјәтинин мүстәгил нөвү кими;
2. Менечмент - базар игтисадијјаты шәраитиндә идарәетмәдир;
3. "Менечмент" ифадәси јалныз фирма сәвијјәсиндә ишләнилмәлидир.
4. Фирма дахили идарәетмә менечментин игтисади механизмидир;
5. Менечмент елмдир.
6. Менечмент фирманын идарә едилмәсинин тәшкилидир.
7. Менечмент идарәетмә системидир.[2]

"Менечмент", "идарәетмә" вә "рәһбәрлик анлајышлары һәтта ајры-ајры көркәмли алимләр тәрәфиндән зиддијјәтли һалда изаһ едилир. Мәсәлән, А.К.Казатсев "менечмент" анлајышы илә "менечмент категоријасы" ифадәләринин мүхтәлиф сәпкидә изаһ едир. О, менечментлә ***билик саһәси, пешә фәалијјәти*** кими, менечмент категоријасына исә тәшкилатын идарә едилмәси просесиндә мејдана чыхан (өзүнү көстәрән) мүһүм вә сабит ***мүнасибәтләр кими*** јанашыр.[3] Мәзмунча тәхминән ејни олан бу анлајышлара мүхтәлиф гајдада јанашманы нәзәри-методоложи бахымдан дүзкүн һесаб етмәк олмаз. Ону да гејд етмәк лазымдыр ки, мүәллиф бә'зән үмуми менечменти кенерал (баш) менечмент адландырыр. Бундан башга, бир чох

[1] Менеджмент организации. М. 1955, стр. 10-11

[2] И.Н. Герчикова Менеджмент. М. 1995, стр. 3-17

[3] "Общий менеджмент", М. 1999, под ред. А.К.Казанцева, стр. 7,10

һалларда оператив вә стратежи рәһбәрлк мүвафиг олараг ***оператив*** вә стратежи менечмент адландырылыр.

Менечмент, идарәчилик фәалијјәти јалныз һәр һансы бир консепсија илә дејил, комплекс консепсија илә бағлыдыр. Бурада глобал стратекија, мәгсәдли фәалијјәт, давраныш, ресурс тә'минаты вә дикәр консепсијалар нәзәрә алынмалыдыр.

В.Р.Веснин менечери муздлу мүхәтәссис адландырыр. Менечменти исә идарәетмә саһәсиндә елми биликләр вә тәчрүбәнин мәчмуу адландырыр.[1] Лакин менечер садәчә олараг мүхәтәссис дејилдир. Менечмент исә идарәчилик функсијасынын ичрасы илә бағлыдыр.

Бизи әһатә едән мүһит, мүхтәлиф системләр, онларын јарым системләри, һадисәләр, просесләр - бүтүн бунлар өзүнәмәхсус һәм дә мүхтәлиф елми ганунлар, әлчатмаз гүввә тәрәфиндән идарә олунур, әкс тәгдирдә һеч бир ирәлиләјиш, тәрәгги баш вермәзди. Идарәетмә һәр һансы бир һадисә вә системә мәгсәдјөнлү, шүурлу тә'сиретмә просесидир. Бу вә белә тә'сир олмадан дүзкүн, арзу олунан систигамәти саечмәк, идарә олунаны (објекти) идарә едәнин (идарә субјекти) нәзарәти, тә'сири алтында сахламаг мүмкүн олмазды. Идарәетмәк үчүн бир тәрәфдән идарәедәнин дәрин зәка, интелектуал, практики габилијјәт, дикәр тәрәфдән исә идарәетмә објекти оптимал идарәолунма имканына малик олмалыдыр. Идарәетмә өз-өзүнә мәгсәд дејилдир, о мүәјјән еһтијачдан, тәләбатдан, мүәјјән мәгсәдләри һәјата кечирмәк, биркә фәалијјәти әлагәләндирмәк зәрурәтиндән ирәли кәлир.

Идарәетмә системи идарәедән вә идарә олунан јарым системләрин фәалијјәтини тә'мин едән елми јанашма, функсијалар, методлар вә мәгсәдләр мәчмуусундан ибарәтдир. Конкрет шәртләрдән, објектин характериндән асылы олараг идарәетмә мәһдуд вә кениш әһатәли ола биләр. Идарәетмә дахили (идарәедичи тә'сир идарәолунан системә кәнардан дахил олдугда) идарәетмәјә ајрылыр. Һадисәләрин, просесләрин идарә олунмасы сәвијјәсинә көрә исә онлар идарәолуна билән, идарәолуна билмәјән вә кифајәт гәдәр идарә олуна билмәјән просес вә објектләрә ајрылыр. Бүтүн бунлар һәм конкрет ситуасијадан, һәм дә игтисади мүнасибәтләр системинин дәјишилмәси сәбәбиндән дә ола биләр. Радикал игтисади ислаһатлар, мүлкијјәт плурализми шәраитиндә сәһмдар типли ширкәт вә ја фирмаларда харичи тә'сир имканы, дөвләт мүәссисәләринин идарәедилмәсинә нисбәтән хејли дәрәчәдә азалмыш, һәм дә биринчинин тәсәррүфатчылыг - игтисади фәалијјәтиндә бу сәбәбдән гејри мүәјјәнлик һаллары артмышдыр. Она көрә дә дөвләт органлары әкс әлагә хәттилә алдыглары сигналлара лазымы дәрәчәдә чаваб верә билмир, чидди кәнарлашмалар, хаотик вәзијјәт баш верир, идарәолунмаглылыг, тәнзиметмәлилик имканлары кетдикчә минимум һәддә чатыр. Беләликлә, идарәетмәнин башлыча вәзифәси олан гајдасызлығын, ентропијанын азалмасы принсипи реал игтисади просесләр чәрчивәсиндә позулмуш олур. Она көрә дә үмумиигтисади просесләр вә әлагәләр игтисади кибернетика вә идарәетмә елми тәрәфиндән дејил, даһа чох тәчрүбәдән, реал һәјатдан (һәм дә деформасија едилмиш) әлдә едилмиш нәтичәләр әсасында саһмана салыныр. Мүасир дөврдә һәм

[1] В.Р.Веснин Основы менеджмента. М.1996, стр. 37

дə ajры-ajры фирмалар үзрə менечмент фəалиjjəтинин тəшкили ***мароигтисади менечментдан*** чох-чох үстүнлүк тəшкил едир. Бизə белə кəлир ки, jени əсрдə фирма менечменти илə jанашы ***макроигтисади менечмент***ə, игтисадиjjатын дəвлəт тəнзимлəнмəси нəзəриjjəси, консепсиjасы проблемлəринə даһа артыг диггəт jетириләчəкдир. Инди мүасир макроигтисади менечментə диггəти артырмаг лазымдыр. Макроигтисади менечментин зəифлиjи, мүасир игтисади сабитлик төлəбляринə чаваб вермəмəси jалныз базар идеолокиjасынын дejил, һəм дə игтисади нəзəриjjəнин өзүнүн зəифлиjи нəтичəсидир.

Ичтимаи гаjда вə əлагəлəрин, һабелə мүтəшəккиллиjин тə'мин едилмəсиндə идарəетмə бир фəалиjjəт нөвү олмаг е'тибарилə чохдан мөвчуддур. Лакин əсрлəр боjу идарəетмə просеси сырф емпирик характер дашымыш вə елми əсаслара малик олмамышдыр. Идарəетмə мүдиəаларынын һəjата кечирилмəсинə истеһсал мүнасибəтляринин характери дə мүəjjəн тə'сир көстəрмишдир. Мөвчуд истеһсал мүнасибəтляри чəрчивəсиндə идарəетмə елминин мүдиəаларынын кениш тəтбиг олунмасы үчүн објектив шəраит вардыр. Лакин тəсəрруфат, сосиал инкишаф вə игтисади гуручулуг мəсəлəляриндə бурахылмыш бир сыра нөгсанлар вə чатышмазлыглар хejли дəрəчəдə идарəетмə елминин ганунаujғунлугларындан лазыми сəвиjjədə истифадə едилмəмəсиндəн ирəли кəлмишдир.

Идарəетмə ичтимаи-игтисади мүнасибəтлярин конкрет мəгсəдəуjғун тəшкил едилмəси методудур, бүтөв, там бир системин ajры-ajры һиссəляри, үнсүрləри арасындакы əлагəни тə'мин едən бир проседир. Идарəетмə əввəлчədən нəзəрдə тутулмуш вə дəрк едилмиш мəгсəдə наил олмаг, нəтичəляр əлдə етмək үчүн һəр hансы конкрет ***објектə мəгсəдəуjғун тə'сиретмə васитəсидир.*** Идарəетмə бүтүн објектив ганунлар системинин тəлəбляринин, һабелə мүасир чəмиjjəтə хас олан ичтимаи, коллектив вə шəхси мənафеləрин һəjата кечирилмəси механизмидир.

Елми идарəетмə, əслиндə идарəетмə тəчрүбəсинин кеjфиjjətини сəчиjjəлəндирəн бир анлаjышдыр. Елми идарəетмə шүурлу идарəетмə илə əлагəдардыр. Шүурлу идарəетмə нədир? Шүурлу идарəетмə биринчи нөвбədə чəмиjjəтин вə тəбиəтин објектив ганунларыны вə сосиал-игтисади инкишафын ***мөвчуд вə стратежи тəмаjүлləрини*** нəзəрə алмағы тəлəб едир. Бу, биринчи нөвбəдə чəмиjjəтин үстүнлүкləриндən там истифадə едилмəсини вə идарəетмə системиндə, бүтөвлүкдə ичтимаи мүнасибəтлəрдə инсанын фəаллығынын артырылмасыны нəзəрдə тутур. ***Биринчи,*** бунсуз чəмиjjəтдə вə ajры-ajры коллективлəрдə ичтимаи гаjда вə тənзимəтмəни һəjата кечирмəк мүмкүн дejилдир. ***Икинчиси,*** елми идарəетмə ичтимаи инкишафда баш верəн вə баш верə биләчəк зиддиjjəтлəрин ашкара чыхарылмасы, вахтлы-вахтында арадан галдырылмасы илə əлагəдардыр. Чүнки, сосиал-игтисади инкишафын кедишиндə мане олан објектив вə субjектив амилləри нejтраллашдырмадан елми идарəетмəни һəjата кечирмəк мүмкүн дejилдир. ***Үчүнчүсү,*** елми идарəетмə сосиал - игтисади системин вəһдətлиjинин тə'мин едилмəсини, горунуб сахланылмасыны, мүтəрəгги, мүсбəт мејлləрин кеjфиjjətчə инкишаф етдирилмəсини, һəмин сосиал-игтисади системлəрин мənфи һалларын тə'сириндən узаглашдырылмасыны тəлəб едир. ***Дөрдүнчүсү,*** елми идарəетмə бүтүн jухарыда дejилəнлəрин мүсбəт һəлл олунмасы шəраитиндə, һəм дə реал сосиал - игтисади сиjасəтин һəjата кечирилмəси илə əлагəдардыр. Сиjасəтдə реализм вə

елмилик башлыча шəртдир. Елмилик, илк нөвбəдə, објектив имканларын нəзəрə алынмасы илə, реалист сиjасəт иcə чəмиjjəтин имкишафындакы гүввəлəр нисбəтинин, мəнсулдар гүввəлəрлə истеһсал мүнасибəтляринин, бүтөвлүкдə игтисадиjjатла сиjасəт арасындакы нисбəтин нəзəрə алынмасы илə əлагəдардыр. Она көрə дə елми идарəетмə чəмиjjəтин ганунларындан, инсан амилляриндən, маддитехники амиллярдən оптимал шəкилдə истифадə олунмасыны, идарəетмə гаршысында гоjулан вəзифəлярə наил олмаг мəгсəди илə шүурлу шəкилдə ардычыл, планауjғун тə'сир васитəляринин һəjата кечирилмəсини тəлəб едир, бурада ajры-ajры адамларын мəгсəди илə коллектив вə чəмиjjəтин мəгсəдинин тə'мин едилмəси дə мүһүм шəртдир.

Идарəетмəдə ən башлыча мəгсəд вə вəзифə чəмиjjəтин ***објектив имканларындан истифадə олунмасыны тə'мин етмəкдир***. Идарəетмə əслиндə ***чəмиjjəтин потенсиалындан*** истифадə етмəjин мүһүм амилидир. Идарəетмə һəм дə ишчиларын ***əмək фəалиjjətинин тəшкил едилмəси вə сəфəрбəрлиjə алынмасынын*** башлыча формасыдыр.

Чəмиjjət өзү дə мүрəккəб бир системдир. Игтисади, сосиал, мə'нəви инкишафын əлагələндирилмəси, ajры-ajры адамларын, коллективлəрин фəалиjjətинин истигамəтləндирилмəси, чəмиjjətдə баш верəн бир чох сосиал-игтисади мүнасибəтлəрин гаjдаjа салынмасы ***мүəjjən проблемлəрин һəлли илə əлагəдардыр.*** Бүтүн бунлар вə дикəр мəсəлəляр идарəетмə елминдən истифадə олунмасына, онун өjрənилмəсинə олан тəлəбаты əһəмиjjətли дəрəчəдə артырыр. Она көрə дə бу əсри елми-техники тəрəгги əсри адландырсаг да, ***ону идарəетмə əсри адландырмаг олмаз***. Мүасир техника, мүрəккəб техники системлəр, гурғулар, ахын хəтləри, һабелə мүасир елми тəрəгги дə тəшкил олунмаға вə идарə едилмəjə мөһтачдыр. Идарəетмə бу бахымдан онун мүəjjən ***функсиjаларынын ичра едилмəси илə əлагəдардыр***. К.Марксын дедиjи кими дəjүш мејданында кенералын вердиjи команда нə дəрəчədə зəруридирсə, ajры-ajры мүəссисə вə чəмиjjətдə, идарəетмə просеслəриндə һəjата кечирилən мүхтəлиф идарəетмə функсиjалары да бир о гədəр зəруридир, Она көрə дə мүасир чəмиjjətдə ***идарəетмə əсл мə'нада елмə чеврилмəлидир*** вə бу елмə тəзликлə вə дəриндən jиjəлənмəк лазымдыр. Идарəетмə елминин методларына, гануларына, принсипляринə, бүтүн мүддəаларына jалныз елми ишчиляр дejил, һəр бир истеһсалчы, тəсəрруфат рəһбəри, менечер ejни дəрəчədə əмəл етмəлидир. Буна идарəетмə саһəсиндə сөзлə ишин вəһдətлиjи демək оларды.

Идарəетмə просеси һансы чəмиjjət олурса-олсун мүəjjən системлəрин, о чүмлəдən игтисади вə техники системлəрин, һабелə идарəедən вə идарəолунан jарымсистемлəрин, идарəедичи параметрлəрин, мүəjjən информасиjанын (мə'луматын) топланмасыны, ишлəниб һазырланмасыны, идарəедən вə идарəолунан системлəрдə əкс əлагəнин мөвчудлуғуну вə с. нəзəрдə тутур. Бунунла белə, идарəетмənин сосиал мəзмуну ajры-ajры ичтимаи - игтисади формасиjаларда мүхтəлиф олмушдур.

Мүасир дөврдə идарəетмə елминə олан тəлəбат објектив олараг артмышдыр. Бу, əсасən ашағыдакыларла əлагəдардыр: 1) халг тəсəрруфатынын үмуми мигjасынын кенишлəнмəси, онун структурунун мүрəккəбləшмəси вə дəринləшмəси, саһə вə саһəлəрарасы əлагəлярин мүрəккəбləшмəси; 2)тəшкилати, игтисади вə

сосиал әлагәләрин интеграсија олунмасы, бир-биринә нуфуз етмәси; 3) мүасир елми-техники тәрәггинин наилијјәтләриндән даһа сәмәрәли истифадә олунмасы вә онун өзүнүн јүксәк сәвијјәдә идарәедилмәси зәрурәти; 4) халг тәсәррүфатынын һәртәрәфли интенсивләшдирилмәси вә истеһсалын сәмәрәлилијинин јүксәлдилмәси; 5) комплекс сосиал-игтисади проблемләрин һәлли илә; б) базар шәраитиндә гејри мүәјјәнлијин артмасы илә.

§2. Менечментин тарихи

"Менечмент" ифадәсинин өзүнәмәхсус тарихи инкишаф јолу олмушдур. Бу, өзүнү ашағыдакы истигамәтләрдә, мәрһәләләрдә көстәрмишдир: 1. Антик дөврдә "менечмент" сөзү ишләнмәсә дә јунанча адамлары идарәетмә мәһарәти гәрибә дә олса мүасир мә'наја зидд олан "демагог" сөзү илә ифадә олунурду. 2. Деспот: а) ев саһиби, һәр һансы бир шејин саһиби олма мә'насында; б) рәһбәр, инсанларын зәка вә үрәјинә тә'сир етмә мә'насында; в) деспотија-һакимијјәт, деспотизм-рәһбәрлик типи мә'насында; 3. Педагогика, тә'лимләндирмә, тәрбијәләндирмә, тәшкилетмә мәһарәти мә'насында; 4. Алман тарихчиси И.Шајдын дедији кими "менечмент" сөзүнүн италијанча "атларын идарә едилмәсини бачармаг", инкилисчә исә һәм идарәетмә вә һәм дә ағыллы һәрәкәт етмә, уғурлары тутма мә'насында. Сонралар исә бунун инсанларын идарә едилмәси мә'насында ишләнмәси. 5. Менечерин муздлу ишчијә чеврилмәси, менечер функсијасынын дәјишмәси, менечер мәһарәти ролунун артмасы. Менечерин пешәкар фәалијјәтинин хүсуси мүлкијјәтчи-саһибкар фәалијјәтиндән ајрылмасы, онун капитал вә истеһсал үзәриндә нәзарәти һәјата кечирмәси. 6. Менечер фәалијјәтинин функсијалар үзрә (планлашдырма, истеһсал, сатыш вә с.) ихтисаслашмасы вә һәмин ихтисаслашмыш менечер фәалијјәтинин үмуми координасијасы. А.И.Кровченконун фикринчә һәмин мејилләр әввәлчә менечер вә саһибкарлығын бир адамын әлиндә чәмләнмәсинә, сонра исә идарәетмәнин капитал вә истеһсалдан ајрылмасына сәбәб олмушдур, белә ки, бир менечер-мүлкијјәтчи әвәзинә сәһмдарлар вә бир нечә муздлу рәһбәрләр мејдана чыхмышдыр.[1] Менечерләрин өзү ајры-ајры мүтәхәссисләрин фәалијјәтини әлагәләндирмәли олурлар. 7. Кооператив менечментин формалашмасы, нечә дејәрләр, ади капиталистин менечер капиталистә чеврилмәси. 8. Бүрократик апаратын, дөвләт мә'мурларынын фәалијјәтинин күчләнмәси, менечерин сосиал тәбәгә, синиф кими формалашмасы. 9. Нечә дејәрләр менечер капитализминин формалашмасы, "менечерләрин ингилабы". 10. Мүасир менечментин (стратежи менечмент, маркетинг-менечмент, малијјә менечменти вә с.) формалашмасы.

Идарәетмәнин, планлы-мәгсәдјөнлү фәалијјәтин зәрурилијини аз гала инкар едән мүасир игтисади, менечмент тәфәккүрү ***бә'зән гәдим дүнја сәвијјәсиндән дә кери галыр.*** Мәсәлән, ***Сократ*** һәлә бизим ерадан әввәл идарәетмәни ***хүсуси фәалијјәт нөвү*** адландырмыш, идарәетмәнин ***универсиаллыг*** принсипини ирәли сүрмүш, Платон, ***дөвләт идарәчилији формаларынын тәснифатыны,*** онларын функсијаларыны вермәјә чәһд етмиш, ***Мисирдә идарәетмә һаггында илк елми тәфәккүрләр мејдана кәлмишдир.***

[1] А.И.Кравченко. "История менеджмента" М.2000, стр. 22

Менечмент дә мәһсулдар гүввәләрин сәнаје истеһсалынын инкишаф мәрһәләләри кими ***тәкамүл јолу*** (ев тәсәррүфаты формасындан сәнаје, постиндустирал мәрһәләсинә гәдәр) ***кечмишдир. Она көрә дә менечметин инкишаф јолу ашағыдакы ардычыллыгла кетмишдир:*** 1. Мүлкијјәт саһиби һәм дә ишчи олмушдур; 2. Капитал саһиби һәм дә менечер олмушдур; 3. Капитал саһиби, менечер вә дикәр ишчиләр мүстәгил сосиал тәбәгә олмуш, муздлу менечер јајылмаға башламышдыр; 4. Идарәетмә елминин әсаслары формалашмаға башламышдыр; 5. Маркетинг менечменти инкишаф етмиш, јени-јени менечмент методлары јаранмышдыр; 6. Идарәетмәдә инсан амилинә кениш јер верилмиш, сосиал давраныш проблеми кәскин һалда ирәли сүрүлмүшдүр.

Мүасир менечментин мејдана кәлмәсиндә классик менечментин (Ф.Тејлор, Г.Емирсон, Г.Форд) бөјүк ролу олмушдур. Әслиндә классик менечмент мүасир менечментин ***методоложи әсасларындан бирини тәшкил едир.***

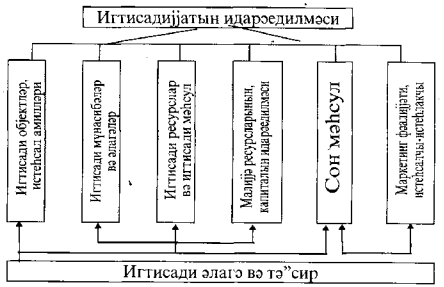
Менечментин методоложи әсаслары бахымындан франсыз утолистләринин, хүсусилә Р.Оуенин бөјүк хидмәти олмушдур. О, өзү бир фабрикант кими бизнеслә менечмент арасында үзвү әлагә јаратмаға, игтисади системин јени гајдада тәшкил етмәјә, ***ишчиләрә һәтта бөһран шәраитиндә белә тә'минатлы әмәк һаггы вермәјә, фабрикдә ушаг бағчасы ачмаға, бүтөвлүкдә менечмент системини јенидән гурмаға, өзүнүн сосиал дәјәрләр системини әсас көтүрмәјә чалышмышдыр.*** Р.Оуен садәчә олараг јалныз әмәк просесләринин сәмәрәли тәшкили моделини дејил, һәм дә вә биринчи нөвбәдә ***инсан давранышыны моделини әсас көтүрмүшдүр.*** Чүнки доғрудан да идарәчилик модели бу вә ја дикәр формада менечерләрин, бүтүн коллективин фәалијјәтинә тә'сир көстәрир.

Менечментин илк дәфә мејдана кәлмәси әмәјин тәшкили методларынын тәтбиги илә бағлыдыр. 1911-чи илдә Ф.У.Тејлорун "Елми идарәетмәнин принсипләри" адлы китабынын нәшри идарәетмә ишләринә олан марағы әһәмијјәтли дәрәчәдә артырды. Әслинә галанда мүасир истеһсал менечментинин өзү мәһсулдарлығы артыран сәмәрәли әмәк тәшкили методларына, ишчи һејәтинин стимуллашдырылмаы системинә, инсан фәалијјәтинин координасија едилмәси принсипләринә әсасланыр. Идарәетмә елминин универсал принсипләринин, функсијаларынын ирәли сүрүлмәсиндә вә онун дөвләт идарәетмә системиндә тәтбигиндә А.Фајолун бөјүк ролу олмушдур.

§3. Игтисадијјат идарәетмәнин објекти кими

Һәр бир дөврдә бүтүн игтисадијјатын башлыча вә әбәди проблеми истеһсал системи игтисади мүнасибәтләр системи, чәрчивәсиндә истеһсалчыларла, сатычыларла алычыларын, малијјәчиләрлә истеһсалчыларын әлагәсини јаратмагдан ибарәт олмушдур. Игтисади артым, базар мүбадиләси, әмтәә-пул мүнасибәтләри, мүхтәлиф игтисади мәнафеләр бу әсасда баш вермишдир. Лакин мүхтәлиф игтисади доктриналар һәмишә бу әбәди пролемин һәллинә хидмәт етмәмишдир. Бүтүн игтисади системләрдә игтисадијјатын идарә едилмәсинин үмуми, универсал тәсәррүфа-истеһсал үнсүрләри вә чәһәтләри вардыр. Лакин

игтисади мүнасибәтләр дәйишдикдә бу үнсүрләр, амилләр јени мәзмун алыр. Мәсәлән, ишчи гүввәси планлы игтисадијјатда јалныз истеһсал амили, базар ситеминдә исә һәм дә әмтәә олур. Ејнилә әсас, дәвријјә фондлары вә әсас, дәвријјә капиталы һаггында демәк олар. Бу бахымдан игтисадијатын ону әмәлә кәтирән үнсүрләр үзрә идарә едилмәсини бир објект олараг ашағыдакы кими тәсәввүр етмәк олар:



Идарәетмә вә идарәетмә тсикли. Ајры-ајры игтисади просесләрин, әлагәләрин, фаалијјәт нөвләринин мүәјјән гајдада, разылашдырылмыш, мүтәшәккил һалда һәјата кечирилмәси јалныз идарәетмә илә бағлыдыр. Демәк, идарәетмә објектив шәраити нәзәрә алан шүурлу просесдир. Бунун үчүн игтисади системин өзүнә мәхсус сәчијјәси горунуб сахланылмалыдыр. Бу, идарә олунан системин ***гомеостазиси*** адланыр. Бурада идарәедичи системин фаалијјәтинин гајдаја салынма хассәси дә сон дәрәчә вачибдир. Она көрә дә бурада рәһбәредичи, тәшкиледичи вә инзибати фаалијјәтин, тәдбирләр системинин мүтәсна әһәмијјәти вардыр. Идарәетмә фаалијјәти идарәетмә просесләри, идарәетмә тсикли илә бағлыдыр. ***Идарәетмә тсикли ашағыдакы мәрһәләләрдән ибарәтдир:***

1. Мәгсәд вә вәзифәләрин үмуми вә конкрет мәзмунунун мүәјјән едилмәси; 2.Идарәетмә системинин мүвафиг әламәтләр үзрә оптимал структурунун мүәјјән едилмәси; 3. Потенсиал имканларын, ресурсларын вә шәраитин нәзәрә алынмасы, онларын комплекс һалда гијмәтләндирилмәси; 4. Идарәетмә просесинә тә'сир етмәдә мәгсәдәујғунлуғун вә гаршылыглы әлагә вә мүгајисәлилијин нәзәрә алынмасы; 5.Идарәетмә системинин (мәгсәдә чатмада) һәр бир үнсүрүнүн ролунун мүәјјән едилмәси, гијмәтләндирилмәси; 6. Идарәетмә тә'сири һүдудларының мүәјјән едилмәси; 7. Тә'сиретмә үсуллары, јоллары вә васитәләринин мүәјјән едилмәси; 8.Тә'сиретмәнин ичрасы үзәриндә нәзарәт; 9. Нәтичәләрин гијмәтләндирилмәси.

Демәк, белә бир нәтичәјә көлмәк олар: а) идарәетмә фасиләсиз давам едән мәгсәдјөнлү бир просесдир; б) идарәетмә конкрет мәзмуна малик тәкрар олунан бир просесдир; в) идарәетмә тсикли ардычыл давам едән вә һәр бир мәрһәләнин

бир-бириләгаршылыглы әлагәсини тәләб едән објектив илкин шәртдир; г) идарәетмә тсиклинин һәр бир мәрһәләси хүсуси мәзмуна малик олмагла мүстәгил әһәмијјәт кәсб едир, һәм дә бир-бириләшәртләшир вә ардычыл гаршылыглы әлагә хассәсинә малик олур.

§ 4. Ичтимаи системдә идарәетмә сферасы вә идарәетмәнин објекти

Идарәетмә чохчәһәтли бир просеси әһатә едир. О, чәмијјәтин бүтүн фаалијјәт даиреси илә әлагәдардыр. Чүнки һәр бир идарәетмә мәрһәләси нәтичә е'тибарилә инсанларын фаалијјәтинин низамланмасы, гајдаја салынмасы, кичик вә бөјүк коллективләрин идарә олунмасы, бу исә истеһсал, әмәк кооперасијасының һәјата кечирилмәси, һабелә чанлы әмәклә истеһсал васитәләринин ***мүәјјән гајдада әлагәләндирилмәси илә бағлыдыр.***

Идарәетмә просеси чанлы вә чансыз тәбиәтин, ичтимаи һәјатын бүтүн һадисәләринә хас олан бир просесдир. Бунунла әлагәдар олараг идарәетмәнин үч әсас нөвү вардыр: а) ***чансыз тәбиәтин идарә едилмәси***. Мәсәлән, машын, техноложи идарәетмә; б) ***чанлы тәбиәтин, организмин идарә едилмәси***. Мәсәлән, физиоложи, биокимјәви вә биофизики идарәетмә; в) ***шүурлу, сосиал идарәетмә - чәмијјәтин идарә едилмәси***. Һәр бир идарәетмә нөвү өз нөвбәсиндә мүхтәлиф саһәләрә ајрылыр. Мәсәлән, сосиал идарәетмә өзүнә ашағыдакылары дахил едир: чәмијјәтин, ичтимаи истеһсалын идарә олунмасыны, дөвләт идарәетмә системини, ичтимаи тәшкилатларын идарә едилмәси вә с. ***Лакин бүтүн идарәетмә системини үч ири саһәјә бөлмәк олар: сијаси идарәетмә, игтисади идарәетмә вә дөвләт идарәчилији.***

Чәмијјәтин һәјатыны мадди не'мәтләр истеһсалы тәшкил едир. Она көрә дә билаваситә мадди не'мәтләр истеһсалы вә онун идарәедилмәси ән вачиб мәсәләләрдән биридир. Ичтимаи истеһсалын идарәедилмәси бу елмин објектидир. Идарәетмә елми ичтимаи истеһсалы истәр ајры-ајры мүәссисәләр, истәрсә дә бүтүн чәмијјәт мигјасында өјрәнир вә нәзәрдән кечирир. Бу, идарәедән системин планаујғун вә ардычыл фаалијјәтини әһатә едир. Һәмин фаалијјәт нәтичәсиндә идарәетмәнин објекти олан истеһсалын вә мүәссисәләрин оптимал инкишафы һәјата кечирилир.

Идарәетмәнин конкрет објектләри ашағыдакылардан ибарәтдир: ајры-ајры мүәссисәләр вә тәшкилатлар, конкрет халг тәсәррүфаты саһәси, бүтөвлүкдә халг тәсәррүфаты вә чәмијјәт, чәмијјәтдә баш верән игтисади, сијаси, һугуги вә идеоложи просесләр.

§ 5. Игтисадијјатын идарә едилмәсинин мүасир проблемләри һаггында

Игтисадијјат планлар, стратежи мүддәалар вә идарәетмә принсипләри әсасында фаалијјәт көстәрмәлидир. Бу, халг тәсәррүфатының бүтүн саһәләринин мүтәнасиб вә сәмәрәли инкишафыны тә'мин едир. Идарәетмә системинин даһа да тәкмилләшдирилмәси сосиал-игтисади инкишафын сүр'әтләндирилмәсинин мүһүм амилидир. Бурада ән башлыча мәсәләләрдән бири елми идарәетмәнин мүһүм васитәси олан планлашдырма вә онун методларының даһа да тәкмилләшдирил-

məsindən ibarətdir. Bu, birinci növbədə planlaşdırmanın özünün elmi səviyyəsinin yüksəldilməsini tələb edir. ***Planlaşdırmanın elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi*** əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

a) ictimai tələbatın dəqiq nəzərə alınmasıdır; b) istehsalı, elmi-texniki imkanların və resursların elmi səviyyədə prognozunun aparılmasıdır; v) müxtəlif təsərrüfat qərarlarının hərtərəfli təhlil edilməsi və onların müxtəlif variantlarının müasir tələblər səviyyəsində qiymətləndirilməsi, q) təsərrüfat və plan qərarlarının bilavasitə yari müddət və perspektiv dövr üçün bir-birinə qarşılıqlı tə'sirinin, hafelə nəticələrinin müəyyən edilməsi. Bu zaman planlaşdırma sahəsində fəal istehsalı təfəkkürün formalaşması vacibdir. Burada milli istehsal prosesini nəzarətdə saxlamaq, onun inkişaf etdirilməsinin uzunmüddətli planlaşdırılması metodlarının təkmilləşdirilməsi və bu planlaşdırma formasında yeni zamanda elmi-texniki tərəqqinin, əmək alətləri və əmək predmetlərinə tələbatının prognozlaşdırılması, istehsalın yerləşdirilməsi, xammal resurslarının, hafelə demoqrafik prognozun və s.-nin işlənib hazırlanması, bir sözlə, planlaşdırma və prognozlaşdırmanın fasiləsizliyinin tə'min edilməsi ən başlıca məsələdir.

Elmi idarəetmədə ən vacib məsələlərdən biri - xalq təsərrüfatlarında və müəssisələrdə istifadə olunan istehsalı köstəriciləri daha da təkmilləşdirilməsidir.

Planlaşdırma zamanı və idarəetmə prosesində texniki-istehsalı normativlərdən kenniş istifadə olunması vacib problemlərdən biridir. Planlaşdırmanın normativ metodlarından kenniş istifadə olunmalıdır. Lakin xalq təsərrüfatının, istehsal vasitələrinə tələbatın müəyyən edilməsi, xammal, material, yanacaq və elektrik enerjisinə ehtiyac edilməsi, avadanlıqlardan, maşın və mexanizmlərdən istifadə normativlərinin müəyyən edilməsi metodlarında xeyli çatışmazlıqlar olmuşdur. Bu zaman istehsalı işçi qüvvəsi təşkili, materiallardan istifadə sahəsində nəzarətin səviyyə olmaması da öz tə'sirini köstərmişdir. Normativlərin özü israfçılıq, sahtakarlıq üçün bir növ zəmin yaratmışdır.

İstehsalı idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri aşağıdakılardan ibarətdir: a) istehsalı, idarəetmə məsələlərinə ***sistem, kompleks halında yanaşma;*** b) sosial-istehsalı məsələlərə, idarəetmə prosesinə ***proqram halında yanaşma***; v) idarəetməyə ***məqsədli*** yanaşma; q) uzunmüddətli ***strategiya yanaşma*** xəttasi; r)idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, təşkilati formalarına planauyğun yanaşma. Bundan başqa, istehsalı-texniki idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində aşağıdakı konkret istiqamətlər də vacibdir: a) idarəetmənin konkret plan-istehsal ***mexanizminin təkmilləşdirilməsi***: b)idarəetmənin ***təşkilətmə mexanizmini***, təşkilat formalarının təkmilləşdirilməsi; v)***kadr problemini*** küçün tələbləri səviyyəsində həll olunması.

Bazar münasibətləri şəraitində də elmi idarəetmə öz əhəmiyyətini itirmir. Çünki elmi idarəetmə yalnız mülkiyyət formaları ilə deyil, həm də daima zərury olan əmək bölküsü və kooperasiyası, istehsalın integrasiyası, makro və mikro tənzimləmə metodları, istehsal amilləri̇nin, malliyə

resurslarının səmərəli halda istifadə edilməsi ilə bağlıdır. Bundan başqa, idarəetmə obyektiv olaraq ***müasir integrativ elmi biliklərə*** yiyələnməyi tələb edir. Bununla belə, elmi idarəetmə səviyyəsinin konkret tarixi şəraitdən, ayrı-ayrı dövlət adamlarının, sahibkarların, menecerlərin ***şəxsi keyfiyyətlərindən asılı olmasıdır*** da inkar etmək olmaz. Demək, "idarəetmə" elmi özünə həm elmi biliklərı, həm də praktiki fəaliyyəti daxil edir. "İdarəetmə" elmi dikər elmlər kimi özünün əhatə etdiyi sahələrdə, fəaliyyət dairəsində hadisələri dəqiq təsvir etməli, doğru izah etməli və aydın prognozlarının verilməsinə şərait yaratmalıdır. Bu isə istər-istəməz makro istehsalı və hafelə şirkət və firma daxili sosial-istehsalı və texniki-texnoloji problemlərin ***yetkin, ən mütərəqqi metodlarla yerinə yetirilməsini irəli sürür***. Beləliklə, ***idarəetmə yalnız idarəetmə sistemi, idarəetmənin təşkilatı struktury ilə deyil,*** həm də idarəetmə münasibətləri, ayrı-ayrı makro və mikro ***istehsalı problemlərin, əlaqələrin nizamlanması ilə də bağlıdır.*** Belə nizamlama prosesi idarəetmə haqqında yüksək və sistemli elmi təsəvvürlərin, elmi əsasların olmasını tələb edir. Bunsuz idarəetmə fəaliyyətində dəqiqlik və aydınlıqa nail olmaq çətin mümkündür. Ona kərə də "idarəetmə" elmi tarixən həmişə və hər yerdə bir qayda olaraq obyektiv və subyektiv zəmin üzərində formalaşmış və inkişaf etmişdir. Nəzərə almaq lazımdır ki, istehsal amillərindən, dikər resurslardan səmərəli istifadə səviyyəsi yalnız idarəetmə elmindən deyil, həm də idarəetmə sistemlərinin təkmilləşməsindən, bu elmin prinsip və metodlarına ardıcıl olaraq əməl olunması dərəcəsindən asılı olur. Əlbəttə, bazar münasibətləri şəraitində idarəetmə elmi özünəməxsus əhəmiyyət kəsb edir və hər dəfə yeni-yeni xüsusiyyətlərə malik olur, ***makroistehsalı idarəetmə dairəsi xeyli dərəcədə məhdud olur***. Əddan çıxarmaq olmaz ki, ayrı-ayrı şirkət və firmaların dəqiq və sahmanlı işlənməsi həmişə və bütün hallarda makroistehsalı sabitliyi, istehsalı artımı tə'min edə bilmir.

İdarəetmə ilə menecmentə bağlı ədəbiyyatlarda "elmi idarəetmə", "idarəetmənin elmi əsasları", "idarəetmənin elmilişi", "idarəetmə fəaliyyətinin elmi xarakteri" və s. ifadələrinə rast kəlmək olar. Lakin bu ifadələrin müxtəlifliyi heç də "idarəetmənin" müstəqil bir elm olmasının inkarı deyil, əksinə onun elm olmasının müxtəlif variantlarda təzahürüdür. Çünki idarədən və idarə olunan sistemlərin səmərəli qarşılıqlı əlaqəsi və tə'siri yalnız elmi müddəalar, prinsiplər əsasında təşkil oluna bilər. Əlbəttə, istehsalı, istehsalı və başqa sistemlər dikər elmlər tərəfindən də tənzimlənir. Lakin idarəetmə elmi daha çox idarəçilik fəaliyyətində idarəetmə sisteminin təşkili edilməsi, bütöv bir sistemin ayrı-ayrı hissələri və jaxud müxtəlif idarəetmə orqanlarının fəaliyyətində bütövlüyün tə'min edilməsi ilə bağlıdır. ***İdarəetmə elmi istehsalı prosesləri̇n təzadlıqlardan, subyektiv müddəalar və özbaşınalıqlardan, mütləq qeyri müəyyənliklərdən asılılığının qarşısını almağa kömək etməlidir***. İdarəetmə elminin müddəaları və prinsipləri onlara əməl etmə şəraiti ilə üzvi halda bağlıdır. Lakin onların həyata keçirilməsi üçün şəraitin jaradılmadığı hallarda belə bu elmin təlöbləri öz küçündə qalmış olur, lakin burada idarəçilik fəaliyyətinin strateqiyası və taktikası, idarəetmə orqanla-

рынын тәтбиг етдикләри идарәетмә методлары арасындакы нисбәт дәјишилә биләр. Бүтүн бунлара бахмајараг идарәетмә фәалијјәти зәифләдикдә идарәетмә системиндә гејри низамлылыг, ентропија һаллары чохала биләр. Бу исә системин, идарәетмәнин мүтәшәккиллик, тәшкилетмә сәвијјәсинин хејли дәрәчәдә ашағы дүшмәси, гејри мүәјјәнлијин чохалмасы демәк оларды. Һалбуки сосиал-игтисади системләрин мүхтәлиф, алтернатив типләриндән асылы ***олмајараг XXI әсрдә һеч бир өлкә өз игтисадијјатыны гејри мүәјјәнлик системи әсасында гура билмәз.***

§ 6. Идарәетмә елминин предмети

Идарәетмә просеси универсал характер дашыјыр вә мүәјјән кооперасија-истеһсал әлагәләри шәраитиндә баш верир. Һәр бир елмин предмети олдуғу кими идарәетмә елминин дә өз предмети вардыр. Елмин мөзмуну онун предметиндән даһа кенишдир. Мәсәлән, идарәетмә елминин мөзмуну ашағыдакылардан ибарәтдир: ***биринчиси,*** идарәетмә нәзәријјәси, ***икинчиси,*** идарәетмәнин тәшкили, ***үчүнчүсү,*** идарәетмә методлары вә ***дөрдүнчүсү***, идарәетмә техникасы. Бу дөрд бөлмәнин һәр бири өз нөвбәсиндә бир сыра идарәетмә мәсәләләриндән ибарәтдир. Лакин бу фәннин мәгзи әсасән идарәетмә фәалијјәти вә мүнасибәтләриндән ибарәтдир.

Идарәетмә елминин предметинин формалашмасы узунмүддәтли бир јол кечмишдир. Бу барәдә ајры-ајры мүтәхәссисләр арасында фикир ајрылығы олмушдур. Мәсәлән, бә'зи игтисадчы вә философлар халг тәсәррүфатынын бүтүн вәсиләләри арасында әлагәләндирмә ишләринин тә'мин едилмәсини, учот-нәзарәт вә игтисади инкишафда тәнзим етмәнин һәјата кечирилмәсини идарәетмә елминин предмети адландырмышлар. Бә'зиләри исә истеһсал планларынын координасијалы әлагәләндирилмәси просесиндә мејдана чыхан тәшкилати мүнасибәтләри идарәетмә елминин предметинә аид етмишләр. Һалбуки тәшкилати мүнасибәтләрин өзү ичтимаи мүнасибәтләрин бир һиссәсидир. Игтисади әдаләтдә тәсәррүфат механизмини дә бу фәннин предмети кими гијмәтләндирмишләр. Бә'зиләри исә рәһбәр ишчиләрлә ичрачылар арасындакы мүнасибәтләрин мөзмунуну һәмин елмин предмети адландырмышлар.

Идарәетмә елминин предметинин әһатә даирәсини сүн'и олараг нә кенишләндирмәк, нә дә дар чәрчивәјә салмаг лазымдыр. Идарәетмә онун әһатә етдији мүнасибәтләр бахымындан бир тәрәфдән мүәјјән һудуд дахилиндә баш верән мүнасибәтләрлә әлагәдардыр, дикәр тәрәфдән исә о бир елм саһәси олмаг е'тибарилә кениш мәзмуна маликдир. Идарәетмә просеси белә ки, биринчи нөвбәдә ***мүнасибәтләр проблеми*** илә әлагәдардыр. Мә'лумдур ки, чәмијјәтдә баш верән ичтимаи мүнасибәтләрин ашағыдакы нөвләри вардыр: игтисади, идеоложи, һугуги, етик, психоложи вә с. Бу мүнасибәт ичәрисиндә игтисади мүнасибәтләр башлыча јер тутур. Лакин бу һеч дә дикәр мүнасибәтләрин идарәетмә үчүн әһәмијјәтсиз олдуғуна дәлаләт етмир. Башга елмләрдән фәргли олараг, идарәетмә елми јалныз игтисади мүнасибәтләри дејил, бүтүн ичтимаи мүнасибәтләри мәчму һалда өјрәнмәли вә нәзәрә алмалыдыр. Бу, идарәетмә елминин ән башлыча хүсусијјәтләриндән биридир. Идарәетмә елми һәм дә бу ***мүнасибәтләри бүтөвлүкдә, комплекс вәзијјәтдә-интегратив һалда өјрәнир.*** Бу, нәтичә е'тибарилә мүәјјән идарәетмә гәрарларынын ичрасы илә әлагәдар олур. Она көрә дә бә'зи мүтәхәссисләр идарәетмә гәрарларыны идарәетмә елминин предмети адландырмышлар.

Һал-һазырда ајры-ајры мүәллифләр арасында идарәетмә мүнасибәтләринин тәбиәти вә структуру һаггында фикир бирлији јохдур. Бә'зиләри бу мүнасибәтләр јалныз психоложи, үстгурум сәчијјәли мүнасибәтләр адландырырлар. дикәр груп мүәллифләр исә идарәетмә мүнасибәтләринә һәм базис, һәм дә үстгурум сәпкили мүнасибат кими гијмәт верирләр.

Һәр һансы бир чәмијјәтдә формалашан ***игтисади мүнасибәтләр ејни чинсли олмур.*** Бу мүнасибәтләр ***илкин мүнасибәтләрдән***, һабелә ***икинчи, үчүнчү дәрәчәли мүнасибәтләрдән***, илкин олмајан истеһсал мүнасибәтләриндән ибарәтдир. Бу мүддәа идарәетмә мүнасибәтләрини дүзкүн дәрк етмәк үчүн чыхыш нөгтәси ролуну ојнамалыдыр. Идарәетмә мүнасибәтләри мадди мәзмуна маликдир. Идарәетмәнин игтисади функсијасы истеһсалын өз маһијјәтиндән иряли кәлир, әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасы илә мүәјјән едилир. Бу мә'нада идарәетмә вә бу саһәдә баш верән мүнасибәтләр мадди истеһсалын дахили мөзмунуну тәшкил едир. Демәли, игтисади мүнасибәтләр идарәетмә мүнасибәтләрини мүәјјән едән башлыча шәртдир. Бунунла белә идарәетмә мүнасибәтләри һеч дә истеһсал мүнасибәтләринин пассив нәтичәси дејилдир. Идарәетмә мүнасибәтләри дә истеһсал мүнасибәтләринә әкс тә'сир көстәрә биләр. Чәмијјәтә јабанчы олан мәнфи һалларын, инкишафда дурғунлуг мејлләринин баш вермәси хејли дәрәчәдә идарәетмә мүнасибәтләриндә, кадр сијасәтиндә баш верән чидди нөгсанлардан иряли кәлмишдир.

Идарәетмә мүнасибәтләри мүрәккәб, комплекс мүнасибәтләр системиндән ибарәтдир. О статик һалда дејил, динамик һалда олан мүнасибәтләр силсилөсини әһатә едир, мүхтәлиф идарәетмә тә'сирләринин нәтичәсиндә, биркә фәалијјәтин тәшкил едилмәси просесиндә, кедишиндә мејдана чыхыр. Бу бахымдан идарәетмә мүнасибәтләри бир тәрәфдән игтисади мүнасибәтләрин тәркиб һиссәси кими, дикәр тәрәфдән исә онун тәзаһүр формасы кими өзүнү көстәрир. Бунунла белә идарәетмә мүнасибәтләри игтисади, мадди мүнасибәтләрлә јанашы, бу саһәдә баш верән сијаси, һугуги, сосиоложи-психоложи мүнасибәтләр формасы илә дә әлагәдардыр. Лакин һәмин мүнасибәтләрин сосиал мәзмуну, инкишаф характери нәтичә етибарилә ичтимаи истеһсал мүнасибәтләриндә тәзаһүр етдирир. Она көрә дә идарәетмә просесинә олдуғу кими идарәетмә мүнасибәтләринә дә биртәрәфли мөвгедән дејил, һәртәрәфли, систем һалында јанашмаг лазымдыр. Идарәетмә мүнасибәтләри чохчәһәтли мүнасибәтләр системиндән, типиндән ибарәтдир. Идарәетмә мүнасибәтләринин ашағыдакы типләри вардыр: а) идарәедән систем (идарәетмә субјекти) илә идарәолунан (идарәетмә објекти) систем арасындакы мүнасибәт; б) идарәедән системин дахилиндә баш верән мүнасибәтләр. Мәсәлән, идарәетмә мәрһәләләриндә -мүәссисә идарә апараты илә онун сехләри, мүәссисә илә назирлик арасында баш верән мүнасибәтләри буна мисал кәтирмәк олар. Идарәетмә мүнасибәтләри һәмчинин шәхсијјәтләрарасы, системләрарасы, гарышыг, груп, фәрди мүнасибәтләрә ајрылыр. Шәхсијјәтләрарасы мүнасибәтләр фәрди вә коллектив шәхсијјәтләрарасы мүнасибәтләрдән ибарәтдир. Мәсәлән, фәһлә илә уста, бригадир, уста илә сех арасындакы мүнасибәт фәрди мүнасибәтләрдир. Мүәссисәнин идарәетмә органлары, вәсиләләри арасындакы

№ 3610

мүнасибәтләр, мүәссисәнин һәр һансы шө'бәси илә назирлијин шө'бәси арасындакы әлагәдән ираәли кәлән мүнасибәтләр коллектив шәхсијјәтләрарасы мүнасибәтләрдир.

Игтисади, сосиал системләр вә онларын јарым системләри арасындакы мүнасибәтләр, мәсәлән, дејәк ки, чәмијјәтлә мүәссисә, назирлик, һабелә ичтимаи тәкрар истеһсалын мүхтәлиф фазалары арасындакы мүнасибәтләр системләрарасы мүнасибәтләрә аиддир. Гарышыг системләрә мисал олараг чәмијјәтлә ишчиләр, ишчиләрлә мүәссисәләр, ичтимаи истеһсалын идарә едилмәсинин сосиал, маддитехники тәрәфләри, аспектләри, әлагәләри, онларын доғурдуғу мүнасибәтләри көстәрмәк олар. Она көрә дә игтисади системдә инсан мүнасибәтләри илә јанашы инсан-машын системинин өјрәнилмәси, бунунла әлагәдар олараг, идарәетмәнин бир субјекти олмаг е'тибарилә инсан амилинин фәаллашдырылмасы, бурада игтисади шәртләрлә јанашы техники, техноложи, психофизиоложи, ергономик амилләрин нәзәрә алынмасы сон дәрәчә вачибдир. Мәсәләнин бу чүр гојулушу биринчи нөвбәдә мүасир елми-техники тәрәггинин кејфијјәтчә инкилабы характериндән, тәләбләриндән ираәли кәлир.

Идарәетмә просесиндә баш верән шәхсијјәтләрарасы мүнасибәтләр ејни вә мүхтәлиф вәзифәли адамлар арасындакы мүнасибәтләр һалында олур. Мәсәлән, уста илә уста, бригадир илә бригадир, назир илә назир, фәһлә илә фәһлә, фәһлә илә сех рәиси, мүәссисә рәһбәри илә назир арасындакы мүнасибәтләр белә мүнасибәтләрдәндир.

Бундан башга, идарәетмә мүнасибәтләри халг тәсәррүфатынын һәр һансы бир саһәдахили, рекиондахили әразн, саһәләрарасы, рекионларарасы, әразн-саһә мүнасибәтләри формасында да олур. Јухарыда көстәрилән мүнасибәтләр формасында јалныз игтисади, сосиал мүнасибәтләр дејил, тәсәррүфат гуручулуғу илә әлагәдар олараг һәм дә истеһсал, техники, техноложи мәсәләләр, проблемләр дә мејдана чыха биләр. Лакин бу типли проблемләр техники системләрин идарәедилмәсинә даһа чох ујғун кәлир. Бунунла белә, истеһсал просесләринин тәшкили, әлагәләндирилмәси бахымындан һәмин типли мәсәләләр "Менечментин әсаслары" курсу үчүн әһәмијјәтсиз дејилдир.

Мүасир дөврдә јени типли игтисади тәфәккүрүн формалашмасы вә инкишафына бөјүк әһәмијјәт вермәк лазымдыр. Китаб, елм пәрәстишкарлығы һәр бир тәләбәнин - кәләчәк мүтәхәссисин һәјатынын ајрылмаз бир һиссәси олмалыдыр. Елмә, китаба белә бир чидди, јүксәк сәвијјәдә јанашылмасы јени типли игтисади тәфәккүрүн инкишафына мүһүм стимул кими тә'сир көстәрир. Бу бахымдан идарәетмә елми гаршысында да јени-јени вәзифәләр дурур. Башга елм саһәләри кими бу елм дә дүнјакөрүшүн јаранмасында фәал рол ојнамалыдыр. Чүнки бу елмин проблемләри, мүддәалары мүасир дөврдә өн плана кечмишдир.

Идарәетмә мүнасибәтләри инзибати-һугуги, тәшкилати, психоложи типли мүнасибәтләр кими дә тәзаһүр едир.

Идарәетмә мүнасибәтләринин мәзмуну вә характери һәр бир ичтимаи-игтисади формасијанын ганунлары, принсипләри илә мүәјјән олунур. Сосиал әдаләт принсипинин һајата кечирилмәсиндә идарәетмә мүнасибәтләри мүһүм рол ојнајыр.

§ 7. Ичтимаи мүнасибәтләр системиндә идарәетмә мүнасибәтләринин мөвгеји вә ролу

Чәмијјәтин јеткинлији биринчи нөвбәдә өзүнү идарәетмә мүнасибәтләриндә тәзаһүр етдирир она көрә дә идарәетмә мүнасибәтләринин өјрәнилмәси идарәетмә нәзәријјәсиндә көркәмли јер тутмалыдыр. Бу исә ичтимаи һәјатын бүтүн саһәләринин елми сәвијјәдә идарә олунмасы, идарәетмәнин мүасир тәләбләр сәвијјәсиндә гурулмасындан ираәли кәлир. Лакин идарәетмә мүнасибәтләринин нәзәри, практик вә методоложи мәсәләләринин һәлли заманын тәләбләриндән хејли кери галыр. Инди идарәетмә гаршысында кејфијјәтчә јени вәзифәләр гојулур. Адамлары инандырмаг, ***шәхси нүмунәләр әсасында идарә етмәк лазымдыр.*** Идарәетмә чәмијјәтин һәјатында фәал рол ојнамалыдыр. Чәмијјәтин игтисади, сосиал-сијаси вә мә'нәви һајаты хејли дәрәчәдә һәмин мүнасибәтләрин формалашмасындан, кејфијјәтиндән асылыдыр. Тәәссүф ки, ***сипшфдәнкәнар, мәнафедәнкәнар идарәетмә јохдур.*** Она көрә дә идарәедән вә идарәолунан системләрин мәнафе үјғунлуғу сәвијјәси идарәетмә мүнасибәтләри үчүн принсипиал әһәмијјәтә маликдир.

Идарәетмә мүнасибәтләринә систем һалында јанашмаг лазымдыр. Бунунла јанашы һәмин мүнасибәтләр ајры-ајры философлар, игтисадчылар вә сосиологлар тәрәфиндән мүхтәлиф истигамәтдә өјрәнилир. Бунун өјрәнмә истигамәтләри ашағыдакылардыр:

1) идарәетмә мүнасибәтлари чәмијјәтин структур үнсүру, субординасија, координасија (әлагәләндирмә), интизам, мәс'улијјәт вә тәшәббүс мүнасибәтләри кими: 2) чәмијјәтдә идарәетмә објекти вә субјектинин хүсусијјәтләри, истеһсал мүнасибәтләри илә шүурлу идарәетмә мүнасибәтләринин гаршылыглы әлагәси; 3)идарәетмә мүнасибәтләри илә рәгабәт принсипләри арасында әлагә; 4) идарәетмә истеһсал мүнасибәтләринин тәркиб һиссәси кими; 5) идарәетмә мүнасибәтләринә үстүрүм бахымындан јанашылмасы, онун тәнзим едилмәсиндә һүгугун ролу; б)идарәетмә мүнасибәтләринин сосиал-психоложи чәһәт кими гијмәтләндирилмәси вә с.

Идарәетмә мүнасибәтләрини онун тәзаһүр формалары или әјниләшдирмәк олмаз. Мәсәлән, һүгуги мүнасибәтләр, јахуд шәхсијјәтләрарасы әлагәләр (рәсми вә гејри-рәсми) һәлә идарәетмә мүнасибәтләри дејилдир. Бунунла јанашы идарәетмә мүнасибәтләринә һәддиндән артыг дар чәрчивәдә јанашмаг олмаз. Идарәетмә јалныз игтисади характердә олмур. Идарәетмә елминин чохпланлы, чохчәһәтли олмасы фактынын өзү белә идарәетмә мүнасибәтләринә комплекс јанашылмағы лазым билир. Идарәетмә елминин комплекслилији һәр бир һадисәјә, о чүмләдән идарәетмә мүнасибәтләринә ајры-ајры аспектләрин интеграсијасы, синтез һалында јанашмағы тәләб едир. Лакин бу һеч дә ајры-ајры аспектли проблемләрә механики гајдада јанашма дејилдир, идарәетмә мүнасибәтләриндә баш верән сосиал, тәшкилати, игтисади, психоложи мүнасибәтләрин систем һалында әлагәләндирилмәси, өјрәнилмәсидир.

Идарәетмә мүнасибәтләри конкрет кејфијјәт мүәјјәнлијинә малikдир вә о реал идарәетмә просесләрини әкс етдирир. Идарәетмә мүнасибәтләри идарәетмә саһәсиндә чалышан адамларын фәалијјәти илә әлагәдар олдуғундан бу мүнасибәтләрин характери вә истигамәти һәмин фәалијјәтин мәзмунундан хејли

дәрәчәдә асылы олур.

Идарәетмә мүнасибәтләрини планлашдырмаг олмур. Лакин бунунла белә, идарәетмә мүнасибәтләри системли олмалыдыр. Нәзәрә алмаг лазымдыр ки, бу мүнасибәтләр мүрәккәб вә чохчәһәтли мүнасибәтләрдир. Она көрә дә идарәетмә мүнасибәтләри бир систем олмагла ону әмәлә кәтирән структур үнсүрләр арасындакы сабит әлагәләрин тә'мин едилмәси зәруридир. Идарәетмә мүнасибәтләри һәм дә шүурлу субјектив фәалијјәтин нәтичәсидир. Бу о демәк дејилдир ки, идарәетмә мүнасибәтләри сырф тәфәккүр вә ја ирадәнин мәһсулудур. Рәһбәрлик идарәетмә мүнасибәтләрини шүурлу идарә етмәли, бунун үчүн исә мүәјјән олунмуш принсипләри, нормалары әсас көтүрмәлидир. Лакин бүтөвлүкдә идарәетмә мүнасибәтләри чәмијјәтдә мөвчуд олан сосиал-игтисади амилләрлә мүәјјән олунур, детерминләшмиш, шәртләнмиш олур. ***Бурада игтисади тәләбат вә мәнафеләр һәлледичи рола маликдир.*** Игтисади тәләбат вә мәнафе мүәјјән фәалијјәт мотивләрини әмәлә кәтирир, вәтәндашлыг чәмијјәти үзвләрини бир-бириләә бағлајыр. ***Лакин буну мүтләг һалда баша дүшмәк дүзкүн олмазды.*** Елә бир шәраит јаратмаг вә шүуру елә бир тәрздә јүксәлтмәк лазымдыр ки, адамлар идарәетмә мүнасибәтләри системинә кирән заман чәмијјәтин мәнафеләри илә өз мәнафеләри арасындакы нормал әлагәни көрә билсинләр, ону дүзкүн дәрк етмиш олсунлар. Мәнафеләр арасындакы әлагәләрин белә гурулмасы вә гаршылыглы тә"сири идарәетмәнин мәгсәд вә вәзифәләринин дүзкүн мүәјјән едилмәси үчүн әсасдыр. Лакин ајры-ајры рәһбәр ишчиләрин идарәетмә мүнасибәтләрини өз шәхси мәнафеләри әсасында гурмалары, шәхси мотивләрин әсас көтүрүлмәси чәмијјәтин мәнафеләр системинә, идарәетмә мүнасибәтләринә, адамларын тәрбијәсинә дөвләтин кадр сијасәтинә чидди зијан вурмушдур.

Идарәетмә мүнасибәтләри структурунда субординасија вә координасија мүнасибәтләри мүһүм јер тутур. Субординасија һакимијјәтлилик, рәһбәрлик-табечилик мүнасибәтләриндән ибарәт олур вә адамлар арасында хидмәти, рәсми мүнасибәтләр формасында тәзаһүр едир. Бу мүнасибәтләрә социоложи-психоложи амилләр мүһүм тә'сир көстәрир.

Субординасија идарәетмә мүнасибәтләри, идарәетмә методу бахымындан хәтти вә функсионал, идарәетмә методу бахымындан исә мәчбуретмә вә инандырма формасында тәзаһүр едир. Хәтти идарәетмә мүнасибәтләринин гыса мәзми ондан ибарәтдир ки, бу һалда рәһбәр ишчинин табечилијиндә олanлар чох, табечиликдә онларын исә бир рәһбәри олур. Хәтти идарәетмә мүнасибәтләри чохпилләли олур вә идарәетмә функсијаларынын мәркәзләшмәсинә, рәһбәр ишчиләрлә табечиликдә олanлар арасындакы мүстәгим әлагәјә әсасланыр.

Мәчбуретмә методу идарәетмәнин даими, ардычыл методу дејилдир вә базар системи шәраитиндә идарәетмә мүнасибәтләриндә башлыча мөвгe тутмамалыдыр. ***Мәчбуретмә методу әсасән ашағыдакы һалларда тәтбиг едилир:*** ајры-ајры идарә башчылары өз вәзифәләриндән суи-истифадә етдикдә, интизам позулдугда, гајдагануна әмәл олунмадыгда, бүрократизмә, гејри-нормал иш үслубуна јол верилдикдә, адамларын тәклиф вә шикајәтләринә әһәмијјәт верилмәдикдә. Бунунла јанашы белә бир мүддәаны јадда сахламаг лазымдыр ки, ***мәчбур етмәздән әввәл инандырмаг лазымдыр.***

Идарәетмә мүнасибәтләриниң тәкмилләшмәси мәнафеји идарәетмә мүнасибәтләринин елми характерини дәринләшдирмәји, бу саһәдә кејфијјәт дәјишикликләринин едилмәсини тәләб едир. ***Бурада идарәетмә мүнасибәтләри мәдәнијјәтинин јүксәлдилмәси мүһүм рол ојнајыр.*** Идарәетмә мүнасибәтләринин мәдәнијјәти идарәедән вә идарәолунанын пешәкарлыг мәдәнијјәтиндән, онларын сијаси мәдәнијјәти вә һәјат тәрзиндән асылыдыр.

Һал-һазырда базар ајры-ајры фәрдләрин вә тәсәррүфат субјектләринин фәалијјәтини координасија едән ***јеканә форма*** кими гијмәтләндирилир. Лакин јалдан чыхармаг олмаз ки, макроигтисади сәвијјәдә үмуми тараслығын тә'мин едилмәсиндә базар системи дә там күчә малик дејилдир. Һәм дә ајры-ајры фирма вә ширкәтләр дахилиндә вә харичиндә баш верән просеслөрин, һәмин просеслөрә тә'сир едән амилләрин хүсусијјәтләрини дә нәзәрә алмаг лазымдыр. Елә етмәк лазымдыр ки, һәм ***игтисади мүһакимә*** вә һәм дә ***реал игтисади просеслөр*** бахымындан макро вә микро консепсијалар, әлагәләр бир-бирини инкар едә билмәсинләр. Хүсусилә ресурсларын бөлүшдүрүлмәсиндә стандарт фәрди ***рационаллыг консепсијасы***, модели илә јанашы ***рационал макро сәвијјәли тәшкилетмә*** (бу бизим моделдир), ахырынчыја мане олан "базар чатышмамазлыгы" модели дә нәзәрә алынмалыдыр.

Бир чох өлкәләрдә, хүсусилә Јапонијада сәһмдар мүлкијјәтиндән башга ишкүзар адамларын консенсус принсипи әсасында јаратдыглары мүлкијјәт формасы да вардыр. Бурада һәмчинин һөкумәтлә формал вә гејри формал әлагәләри тә'мин едән, игтисади фәалијјәти әлагәләндирән, игтисади штаб ролуну ојнајан ири мүәссисәләр Ассосасијасы вардыр. ***Һәмин Ассосасијалар азад саһибкарлыгла дөвләт тәнзимләмәсинин оптимал һалда әлагәләндирилмәси ишиндә мүһүм рол ојнајыр.*** Јери кәлдикдә инзибати тәнзимләмә үсулларындан да истифадә олунур. Јапонијада фәрди капитала нисбәтән, коллектив, ичтимаи капитала үстүнлүк верилир. Она көрә дә физики шәхсләрдә чәмләшән фәрди сәһмләрин хүсуси чәкиси азалыр, һүгуги шәхсләрин сәһмләринин исә артыр, онларын сәрәнчамында күлли миғдарда мадди вә малијјә ресурслары чәмләшир. Инди Јапонијанын игтисадијјаты "һүгуги шәхсләр игтисадијјаты" адланыр. Мәсәлән, әкәр 50-чи илләрдә Јапонијада сәһм капиталынын 69 фаизи физики шәхсләрин әлиндә идисә, 90-чы илләрдә бу рәгәм 24 фаиз олмушдур, 67 фаиз сәһм капиталы һүгуги шәхсләрин (ондан малијјә институтларынын 42 фаиз, раел сектор мүәссисәләринин 25 фаиз) әлиндә чәмләшмишдир.[1] Постсовет дөвләтләриндә исә әксинә олмушдур. Һәинки физики шәхсләр, һәтта һүгуги шәхсләр кими фәалијјәт көстәрән мүәссисә вә тәшкилатлар да әслиндә мүәјјән шәхсләрин сәлаһијјәтиндә олмушдур. Она көрә дә Јапонија һаггында дејиләнин әксинә олараг постсовет өлкәләринин игтисадијјаты "физики шәхсләр игтисадијјаты" адландырылыр. Белә олан һалда сәһмдарларда менечерләр арасындакы контрактлар, онлар арасындакы мәнафеләрин әлагәләндирилмәси (капиталын үмуми һәчминдә әмәк коллективләринин, менечментин, хырда вә ири инвесторларын вә дөвләтин хүсуси чәкиси) сәһмдар мүлкијјәтинин вә һакимијјәтинин јенидән бөлүшдүрүлмәси вә с. просеслөр даһа артыг зиддијјәтли һал алыр.

[1] Експерт журиалы, 1998, №3, с.61

§ 8. Müasir dövrün menecmenti. Yeni paradigma

Müasir dövrün menecmentinə aşağıdakılar daxildir: sistemli idarəetmə, situasiyalı idarəetmə, prosesual (funksional), kəmiyyət bahımından janaşma, insan kapitalı nəzəriyyəsi, tərəflər nəzəriyyəsi konsepsiyası və s.

Sistemli idarəetmə nəzəriyyəsi aşağıdakılarla bağlıdır: sistem nəzəriyyəsi; təşkilat nəzəriyyəsi; jarım sistemlər, onların qarşılıqlı fəaliyyəti.

Təşkilatı davranış konsepsiyası: davranış, motivləşdirmə, habelə təşkilatların bütün ünsürlərinin, jarım sistemlərinin (texniki, idarəçilik, insan) koordinasiyası.

Situasiyalı janaşma: konkret şəraitin təşkilata tə'siri, situasiyalı janaşma, situasiyanı qavrama təfəkkürü, bacarığı, situasiyaja uyğunlaşma, situasiyadan asılı olaraq meyarlar, variantlar seçmə.

Prosesual (funksional) janaşma: idarəçilik funksiyalarının (nəzarət, təşkiletmə və s.) içrası.

Kəmiyyətcə janaşma konsepsiyaları: əməliyyat menecment konsepsiyası, qərarlar nəzəriyyəsi konsepsiyası, riyazi-elmi menecment.

İnsan kapitalı nəzəriyyəsi: insan potensialı, təhsil xərcləri, təhsillə bağlı investisiya, onun səmərəlilivi.

Resurslar nəzəriyyəsi: təbii resurslar, insan resursları, istehsal, maliyyə resursları, informasiya və mə'nəvi resurslar, onların idarə edilməsi.

Menecmentə yeni paradigma bahımından janaşma. Bazar münasibətlərinə keçid şəraitində açıq tipli bazar təsərrüfat subyektlərinin formalaşmacı və fəaliyyət köstərməsi artıq reallıqa çevrilmişdir. Bu şəraitdə bə'zi iqtisadçılar səhb oларaq belə düşünürlər müasir dövrdə klassik menecment məktəbinin səmərəlləşdirmə (idarəçilik rasionalizmi) konsepsiyasından imtina edilməli və sistem nəzəriyyəsi, sosial mə'yulivyət və situasiyalı janaşma qaidasına keçilməlidir.[1] Əlbəttə, idarəetməjə janaşma qaidaları, metodları son dərəcə önəmlidir. Lakin firma və şirkətlərin daxili amilləринin səmərəli qurulması (istehsalın səmərəli ixtisaslaşmacı və təşkili, mütərəqqi əmək metodlarının tətbiqi və s.) bütün dövrlər üçün öz əhəmiyyətini saxlayır və ***ona kərə də bu amilləri daimi hal kimi qəbul etmək lazımdır.***

Müasir menecment ölkələrarası idarəetmə, sahibkarlıq sahəsində baş verən dəyişikliklərin nəzərə almalıdır. Bu isə Amerika və Yaponiya, "fordizm" və "tojetizm" menecment prinsiplərinə jeni, fərqli qaidada janaşmağı tələb edir. Inди Yaponiyanın "kanban" ("dəqiq-vaxtında") modeli menecerlər qarşısında jeni vəzifələr qoyur. Bundan başqa, qejd etmək lazımdır ki, Tejlorun səmərəlləşdirmə, Weberin "ideal bürokratik təşkilat", Emersonun "juksək məhsuldarlıq" konsepsiyaları və s. bir növ sırf sex, firma daxili, dar çərçivəli istehsal dairəsini əhatə edir. Sənajenin keniş miqyaslı inkişafı, transmilli şirkətlərin, bununla bağlı jeni struktурların meydana kəlməsi, hər bir ölkə üzrə milli iqtisadiyyatın iri miqyaslı formalaşması prosesi ***bizim fikrimizcə makroiqtisadi menecmentin bir menecment sahəsi kimi formalaşmasının zərurи edir.***

İdarəçilik təfəkkürü. Iqtisadi, bədii, fəlsəfi təfəkkür kimi idarəçilik təfəkkürü də ***müstəqil təfəkkür növü*** kimi qiymətləndirilməlidir. Idarəçilik təfəkkürü ajdın, şəffaf və dərin olmalıdır. Ajdın təfəkkür məntiqi, analitik, emosiyasız, tərəzsiz, jarадıçı təfəkkürdür. Belə təfəkkürlü rəhbər işçilər işçilərlə normal əməkdaşlıq, küzəştli rəftar və düzkün tərəflər qəbul etmək qabiliyyətinə malik olurlar.

İdarəetmənin müasir konsepsiyaları. Sənajeçə inkişaf etmiş ölkələrdə müasir idarəetmə konsepsiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Anti böhran idarəetmə konsepsiyası.
2. Situasiyalı idarəetmə konsepsiyası.
3. Sistemli janaşma idarəetmə konsepsiyası.
4. Idarəetmə prosesi, texnolokiyası konsepsiyası.
5. Elmi idarəetmə konsepsiyası.
6. Inzibati idarəetmə.
7. Idarəetmə psixolokiyası konsepsiyası.
8. Idarəetmənin davranış konsepsiyası.
9. Idarəetmənin məqsədli-program konsepsiyası.
10. Idarəetmənin marketinq konsepsiyası.
11. Idarəetmənin global stratekiyası konsepsiyası.
12. Bazar mexanizmləri ilə idarəetmə konsepsiyası.

İdarəetmə və rəhbərlik. Idarəetmə sistemin mütəşəkkilliji, təkmilliji, qajdalı fəaliyyəti ilə bağlıdır. ***Lakin sistemin juxarıdakı keyfiyyətləri rəhbər işçinin keyfiyyətlərinə yüyun kəlmələdir.*** Əks təqdirdə idarəetmə fəaliyyəti lazımı səmərə verə bilməz. Ona kərə də sistem də, rəhbərlik də jaxşı olmalıdır, ***bir-birini tamamlamalıdır.*** Burada həm də ən vacib problemdən biri bütün rəhbər işçilərin fəaliyyətinin, (xətti, funksional, jüksək vəzifəli, firmadaxili rəhbər işçilərin ümumi, inzibati, sosial-psixoloji rəhbərliyinin və s.) bir-birini tamamlamasına nail olunmasıdır, rəhbərlik funksiyasının ardıçıl oларaq həyata keçirilməsidir. Bunun üçün öz fəaliyyətində rəhbər işçi texniki-iqtisadi, sosial-psixoloji və s. amilləri, stratejи vəzifələri sistemli halda nəzərə almalıdır. Ona kərə də rəhbər işçinin ***istər fikir tərzi və istərsə də həyat tərzi saglam bašlanğıca əsaslanmalıdır***. O deməkdir ki, burada üçüncü bir tamamlama, uyğunluq tə'min olunmalıdır. Bu, müəyyən zaman kəsiji üçün objektiv hal kimi özünü köstərən vəzifə statusunun, rəhbər işçinin real nüfuzuna uyğun kəlməsi, ***hər iki nüfuzun vəhdəçlik təşkil etməsidir***. Bəhdətlikdən, uyğunlugdan danışarkən burada idarəetmə prinsipləri ilə rəhbərlik fəaliyyətinin, təşkilatın məqsədi ilə rəhbər işçinin məqsədi arasında uyğunluğun olmacı son dərəcə vacibdir.

[1] Менеджмент организации. М.1995, стр. 28

§9. Менечментин методоложи эсаслары

Менечментин методоложи эсаслары зэнкин вэ кениш эhатэлидир. Она кэрэ дэ идарэетмэ елминин мэзмуну дикэр елмлэрэ нисбэтэн daha артыг чох аспектлидир. Буну менечментин ашағыдакы методложи эсасларындан кэрмэк олар:

1. Менечментин ***эн'энэви елми*** мэктэбляри
2. Классик менечмент (Ф.Тейлор, Г.Емирсон, Г.Форд)
3. ***Сэнаје мүhэндислији*** (эмэк бэлкүсү эсасында эмэjин елми тэшкили, хүсуси техника-технолокиjанын тэтбиги, Ф.Чилберт). Эслиндэ бу классик менечментин бир hиссэси вэ давамыдыр.
4. Эмэjин, истеhсалын тэшкили методларының, принсипляринин идарэетмэ, инзибати рэhбэрлик сферасына кечирилмэси (А.Фajол). О, биринчи дэфэ ораг hэм дэ идарэетмэнин беш үмуми функсиjаларыны, о чүмлэдэн үчот вэ нэзарэт, планлашдырма, тэшкилетмэни ирэли сүрмүшдүр.
5. ***Бүрократик инзибати идарэчилик фэалиjjэти*** консепсиjасы (идарэчилик вэзифэляринин, фэалиjjэтдэ хидмэти вэзифэ вэ мэс'улиjjэтин, функсионал-ихтисаслашма ишляри, hабелэ иjерархиjа гajдасында идарэ апаратының тэшкили (М.Вебер).
6. ***Психофизиоложи-психотехники*** jанашма мэктэби (ишчи hеjэтинин эмэjинин сэмэрэлилиjинин эмэjин психолокиjасы, эмэjин физиолокиjасы, мүhэндис психолокиjасы, ергономика елмляри тэрэфиндэн ejрэнилмэси).
7. ***Емприк, прагматики мэктэб*** (идарэетмэ мэсэлэляри үзрэ практики материаллары тоnламаг, үмумиләшдирмэк.
8. ***Инсан мунасибэтляри мэктэби*** (сосиал груплар нэзэриjjэси, сосиал групларда эмэк, hакимиjjэт-табечилик мүнасибэтляри (Э.Мejо)
9. ***Сосиал системляр нэзэриjjэси*** (инсан тэбиэтиндэн ирэли кэлэн,тэлэбат, мэнафеjлэр, мотивлярлэ бағлы олан мүнагишэляр, онларын hэлли jоллары (Саjмон)
10. ***Менечментдэ jени елми мэктэбляр*** (систем нэзэриjjэляри, мүхтэлиф риjази, кибернетика методлар, консепсиjалар)

Идарэчилик фэалиjjэтиндэ hэм сэмэрэли менечментлик вэ hэм дэ системли, елми идарэчилик бахымындан jухарыда көстэрилэн консепсиjаларын синтез hалында нэзэрэ алынмасының бөjүк эhэмиjjэти вардыр.

§ 10. Менечментин үмуми вэ хүсуси методлары. Моделлэшдирмэ, системли jанаша

Идарэетмэ мүнасибэтляринин тэhлили идарэетмэнин бир сыра методложи мэсэлэляриni ишлэjиб hазырламадан мүмкүн дejилдир. ***Метод үмумиjjэтлэ, дэрк етмэ jолу вэ тэдгигат васитэсидир***, обjекти дэрк етмэк үчүн ajры-ajры инсанларын, коллективлэрин практики вэ нэзэри фэалиjjэт бачарығы, hэрэкэт тэрзидир. ***Методун эсасыны елми нэзэриjjэ тэшкил едир.*** Елми нэзэриjjэ олмадан сечилмиш hэр hансы бир метод лазыми сэмэрэ верэ билмэз. ***Методун өзү дэ мүэjjэн бир методолокиjаjа, елми дүjакөрүшэ эсасланмалыдыр***. Методолокиjа интеллектуал бир васитэдир. Мүэjjэн методлар системинэ эсасланмадан идарэетмэ мүнасибэтляри, hабелэ мүэссисэ вэ чэмиjjэтдэ баш верэн сосиал-игтисади просеслэр hаггында дэгиг, елми фикир jүрүтмэк олмаз. Башга елми сahэлэр кими идарэетмэ елминин дэ истифадэ етдиjи методлар чохчэhэтлидир. Лакин бунунла jанашы идарэетмэ сahэсиндэ истифадэ олунан методлары ики jерэ - ***үмуми вэ хүсуси методлар системинэ аjырмаг олар***. Үмуми елмлэр тэрэфиндэн - истэр тибби, истэрсэ дэ ичтимаи елмлэр олсун - истифадэ олунан методлардыр, ***буну ушиверсал методлар груну да адландырмаг олар.*** Бу үмумилик методу елми биликлэрин вэ ичтимаи hэjатын бүтүн сahэлэринэ сjнилэ тэтбиг едилир. Лакин бу сjнилик hэмин методдан конкрет hадисэ вэ просеслэрин ***өjрэнилмэсиндэки хүсусиjjэтлэри hеч дэ инкар етмир***. Белэ үмуми методлар hэмчинин мэнтиги методлар груну адланыр. Үмуми методлара комплекс hалында jанашма методуну, халг тэсэррүфатының сahэлэрарасы мөвгеjиндэн jанашма методуну, оптималлашдырма методуну, мүшahидэ, тэhлил, үмумиләшдирмэ, тарихи jанашма, дедуксиja вэ индуксиja, мүчэррэд тэфəккүр методуну аид етмэк олар.

Менечментдэ метод вэ моделлэшдирмэнин гаршылығлы элагэси. Менечментдэ идарэетмэ обjектляринэ тэ'сиретмэ методларындан савајы тэшкилатларын сэмэрэли иш фэалиjjэтини тэ'мин едэн конкрет методлардан да истифадэ олунур. Бу бахымдан метод дедикдэ идарэетмэдэ мүхтэлиф вэзифэлэрин hэлли үчүн истифадэ олунан гajдалар вэ проседуралар системи баша дүшүлүр. Бурада биринчи нөвбэдэ идарэчилик эмэjинин функсионал бөлкүсү илэ бағлы олан идарэ апаратының мүвафиг структур бөлмэляринин тэтбиг етдиклэри методлар, hабелэ гэрарларын hазырланмасы вэ эсасландырылмасы, сечилмэси вэ hэjата кечирилмэси методлары баша дүшүлүр.

Jени информасиja мэнбэляринин элдэ едилмэси бахымындан менечментдэ мүвафиг модел вэ моделлэшдирмэнин бөjүк ролу вардыр. Моделлэшдирмэнин эн кениш jајылмыш нөвлэринэ ***игтисади-риjази, системли тэhлил эсасында моделлэшдирмэ*** вэ ***имитатсиja моделлэшдирмэдир. Риjази-игтисади моделлэшдирмэнин беш эсас типи вардыр:***

1. Риjази програмлашдырма моделлэри (хэтти, гejри хэтти, динамик вэ с.)
2. Графлар нэзэриjjэси модели (шэбэкэ планлашдырылмасы, детерминасиja едилмиш, стохастик вэ с.)
3. Баланс модели (сahэлэрарасы, мадди балаңслар, дэjэр баланслары)
4. Еhтимал нэзэриjjэси моделлэри вэ риjази статистика (регрессив тэhлил, дисперсиjалы тэhлил, статистик hэлл олма нэзэриjjэси, статистик програмлашдырма вэ с.)
5. Оjунлар нэзэриjjэси моделлэри (стратежи оjунлар, гejри стратежи оjунлар, сонсуз оjунлар, сону олан оjунлар, матриса оjунлары вэ с.).

Системли тэhлил моделлэри гejри мүэjjэнликлэ үзлэшэн вэ зэиф структурлашан проблемлэрин hэлли методлары бахымындан чох фajдалыдыр. Системли моделлэрэ ашағыдакылар аиддир: евристик моделлэр (ссенариjалар, мэгсэд вэ вэзифэлэр графы, гэрарлар ағачы, марфоложи); эмэлиjjатларын тэдгиги моделлэри (риjази програмлашдырма моделлэри, статистик програмлашдырма моделлэри, оjунлар нэзэриjjэси моделлэри); формал моделлэр (комплекслэшмиш моделлэр, комбинатор моделлэр, структур-лингвистик моделлэр вэ с.) дискрет риjази

моделләр (нәзәри-чохлуг, мәнтиги, лингивистик, семиотик).

Гәрарларын гәбул едилдији заман гејри мүәјјәнлијин азалмасында, систем вә онун һәлгәләринин давранышынын реал вәзијјәтә ујғунлашмасында, онун инкишаф стратежијасынын мүәјјән едилмәсиндә имитасија моделләшдирмә методларынын бөјүк әһәмијјәти вардыр. чүнки имитасија просеси биринчи нөвбәдә проблемләрин өјрәнилмәси, формалашмасы, системи үзрә моделин ишләнмәси, програм тә'минаты вә с. кими мәсәләләри әһатә едир. Бурада објектин вәзијјәти һаггында информасија системи формалашыр, ситуасијалар тәһлил едилир.

Идарәетмә мәсәләләринә системли тәһлил һалында јанашмагла әлагәдар олараг сон вахтлар елми мәгалә ва китабларда мүхтәлиф ифадәләр ишләдилир. Мәсәлән, «систем», «системлилик», «систем һалында јанашма», «системли тәһлил», «үмуми систем нәзәријјәси» вә с. Әввәлләр системлилик анлајышы бүтөв, вәһдәт, комбинәләшмиш, комплекс јанашма сөзләри кими ишләнилирди. Лакин буну һеч дә идарәетмә системиндә мејдана кәлән терминләр модасы кими гијмәтләндирмәк дүзкүн олмазды. Бу ифадәләр архасында објектив просесләрин башлыча мәзмуну кизләнир, бу, објектив дүнјанын мүһүм параметри, реал һәгигәтин јүксәк сәвијјәдә дәрк едилмәси, мүәјјән едилмәси, мәнтиги гајдада өлчүлмәси үчүн әсас верир. «системлилијин» өзү дә чохчәһәтли, чохпланлыдыр бу анлајышын методоложи, тәтбиги, дүнјакөрүшү вә с. сәпкили чәһәтләри вардыр.

Систем һалында јанашма идарәетмәнин мәгсәдләринин, функсијаларынын, методларынын ***там вәһдәт һалында гаршылыглы олараг әлагәләндирилмәсини нәзәрдә тутур. Комплекс һалында јанашма исә идарәетмәнин тәшкилати-техники вә сосиал-игтисади аспектләринин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсидир.*** Она көрә бурада јалныз идарәетмә елминин дејил, дикәр елмләрин, мәсәлән, игтисади нәзәријјәнин, статистиканын, әмәјин игтисадијјатынын, психолокијанын, фәлсәфәнин вә с. мүддәаларындан да истифадә едилир. Систем һалында јанашмада игтисади системләрдә баш верән вә давам едән просесләрин кәмијјәт кејфијјәт ганунаујғунлуглары өјрәнилир. Бурада игтисади кибернетиканын ријази вә игтисади моделләшдирмәнин, хәтти динамик програмлашдырма вә нәзәри статистиканын методларындан кениш истифадә олунур.

Комплекс, систем һалында јанашманы јалныз метод дејил, принсип дә адландырмаг олар. Чүнки идарәетмә просесиндә идарәетмә објектинин бүтөв вәһдәт һалында өјрәнилмәси бүтүн мүһүм амилләрин, идарәетмә үнсүрләринин нәзәрә алынмасыны тәләб едир. Бу о демәкдир ки, тәсәррүфат рәһбәри конкрет вәзијјәти јалныз бүтүн просесләри әлагәли шәкилдә өјрәндији тәрздә дүзкүн гијмәтләндирә вә оптимал гәрар гәбул едә биләр. Бу һәр һансы гәрарларын гәбул едилмәсиндә биртәрәфли јанашма мејлләринин арадан галдырылмасы үчүн башлыча тә'минатдыр.

Системлилик принсипи үмуми һалда көтүрүлдүкдә објектив һәгигәтин ***систем бүтөвлүјү*** вә ***онларын дахилиндәки үнсүрләрин гаршылыглы тә'сири механизминдән ибарәтдир.*** Бу, реаллығын хүсуси гнесоложи призмасыны, өлчүсүнү мүјјән едир. Башга чүр дејилсә, бурада бир-бири илә гаршылыглы әлагәдә олан үнсүрләрин чохлуғу вә вәһдәтлији нәзәрдә тутулур. Бу үнсүрләр чохлуғу бүтөв бир мөһкәм системи әмәлә кәтирмәклә, араларында интеграл хассәли ганунаујғунлуглар

јарадыр. Она көрә дә игтисади вә дикәр системләри тәдгиг едән заман ән башлыча мәсәлә ***үнсүрләрин системә чеврилмәсинә сәбәб олан детерминантлары ашкара чыхармаг вә мүәјјән етмәк лазымдыр.*** Бурада һәмчинин системләрдә спесифик әлагәләрин, әсасларын вә мүнасибәтләрин ашкар едилмәси, онларын кејфијјәтчә фәргли чәһәтләринин ајрылмасы, һәмин системләрин структурунун, фәалијјәт көстәрмәсинин вә инкишаф етмәсинин ганунаујғунлугларынын өјрәнилмәси дә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Беләликлә, мәсәлә јалныз һадисәләрә систем һалында јанашмагла битмир. ***Ән башлыча мәсәләләрдән бири систем мүнасибәтләринин өзүнүн дүзкүн дәрк едилмәсидир. Мүасир елм вә тәчрүбәнин системли идејалара вә принсипләрә бөјүк еһтијачы вардыр.*** Системли билик дикәр дәркетмә формалары ичәрисиндә мүһүм јер тутур. Чүнки системли мүнасибәтләри системли билик васитәси илә дәрк етмәк олар. ***Системли билик*** дәрк етмәнин мүһүм мәнтиги формалары олан ајрыча үмуми, маһијјәт, һадисә вә с. илә әлагәдардыр. Систем һалында јанашмада бүтүн бунлар објектин систем спесификлијинин мүәјјән едилмәси вәзифәләринә табе етдирилир. Лакин бунунла јанашы гејд етмәк лазымдыр ки, системлилик һеч дә објектләрин ајры-ајры чәһәтләринин ихтисаслашмыш һалда өјрәнилмәсини инкар етмир. Ајры-ајры билик формаларынын вәһдәтлији системи биликләринин вә фактларын үмуми вә хүсуси чәһәтләрини дәриндән дәрк етмәјә көмәк едир. Бә'зи алимләр Һекелдән фәргли олараг мүтләг идејалары дејил, објектив реаллығы вә онун инкишаф ганунларыны әсас көтүрүрдү. ***Һалбуки Һекел һадисәләри өзү-өзлүјүндә изаһ етмәклә јанашы, онлара мүәјјән ганунлара табе олан бир систем һалында јанашырды.*** Һадисәләрин мәчму һалда көтүрүлмәси ***мәчму систем кејфијјәтини верир.*** Һәр һансы бир објектин систем һалында өјрәнилмәси мүхтәлиф формаларда һајата кечирилир. ***Биринчиси,*** һадисәләрин, предметләрин реал әлагәләринин ашкара чыхарылмасы формасында; бурада һадисәләрә тә'сир едән ики вә бир чох амилләрин мүһүм әлагәләринин мүәјјән едилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. ***Икинчиси,*** һадисәләрин реал үмумилијинин, ***үмуми кејфијјәтинин ашкара чыхарылмасы.*** Бурада һадисәләрин вә просесләрин ејни типлилији, ејнилији, принсипи мүһүм рол ојнајыр. ***Үчүнчүсү,*** һадисәләр системини һәртәрәфли өјрәнмәјә имкан верир. Мәчму систем кејфијјәтинин өјрәнилмәси ишиндә дәгиг елми мүддәларын бөјүк методоложи әһәмијјәти вардыр.

Идарәетмәнин үмуми, универсал методлары илә јанашы, конкрет елми методлары да вардыр. Буна мүхтәлиф информасијаларын топланмасы, ишләниб һазырланмасы методларыны, мүхтәлиф тәһлил методларыны, игтисад-нәзәри меделләшдирмәни, анкет сорғусу методуну вә с.-ни аид етмәк олар. Һәмин методлардан истифадәнин сәмәрәлилији хејли дәрәчәдә идарәетмә кадрларынын ихтисасча һазырлыг сәвијјәсиндән, онларын ишә мүнасибәтиндән асылыдыр.

"Менечментин әсаслары" фәнни чохпланлы, чохчәһәтли елмдир. Бу елм, фәлсәфә, игтисади нәзәријјә, әмәјин игтисадијјаты, статистика, игтисади кибернетика, саһә игтисадијјат елмләри, һугуг, психолокија вә с. илә үзви шәкилдә әлагәдардыр. Һәмин елмләри билмәдән идарәетмә мәсәләләриндән баш чыхармаг олмаз. «Менечментин әсаслары» јалныз һәмин елмләрлә бирликдә јүксәк ихтисаслы кадрларын һазырланмасына имкан верә биләр. Мәсәлән, сијаси игтисадын (игтисади нәзәријјәнин) өјрәндији игтисади мүнасибәтләр, игтисади ганунлар, тарихи

материализмин өјрәндији мәһсулдар гүввәләр проблемләри, психолокијанын өјрәндији сосиолажи-психоложи просесләр, мүнасибәтләр типи нәтичә е'тибарилә бу фәнnин дә дәриндән, һәртәрәфли өјрәнилмәсинә имкан верир.

§ 11. Менечерләрин үмуми вәзифәләри, онлара гаршы гојулан тәләбләр

Менечерләр һәр бир тәшкилатын һәјатында апарычы рола маликдир. Онлар да өз фәалијјәтини мүәјјән елми мүлаһизәләр, принсипләр әсасында тәшкил етмәлидир. Бурада биринчи нөвбәдә менечментин ашағыдакы ***принсипләри*** нәзәрә алынмалыдыр:

Менечерләрин фәалијјәт принсипләри

1. Менечмент фәалијјәтинин сәмәрәлилији принсипи
2. Идарәчилик гәрарларынын оптималлығы
3. Идарәчилик принсипләринин елми тәшкили
4. Тәшкилат вә сосиал-игтисади принсипләрә вәһдәт систем һалында јанашма
5. Тәшкилатларда иерархија низамлылығы
6. Сәлаһијјәтин, мәсулијјәтин бөлүшдүрүлмәсиндә гәрарларынын гәбулунда мәркәзләшмиш вә гејри мәркәзләшмиш бөлкү төләбләринин әлагәләндирилмәси
7. Менечерләрин, дикәр әмәкдашларын оптимал давраныш нормаларына әмәл етмәләри.

Бунунла әлагәдар оларақ менечерләрә гаршы ашағыдакы ***тәләбләр*** ирәли сүрүлүр:

Менечерә гаршы тәләбләр

1. Фәалијјәт көстәрдији сahә үзрә пешәкар билијә вә тәчрүбәјә малик олмалыдыр.
2. Иш фәалијјәти илә әлагәдар оларақ мүәјјән вә гејри мүәјјән ситуасијаларда әсасландырылмыш гәрарлар гәбул етмәји бачармалыдыр.
3. Бүтөвлүкдә идарәчилик әмәјинин характери, принсипләри вә мәзмунуну билмәлидир.
4. Ишчи һејәтини, инсан ресурсларыны јүксәк сәвијјәдә идарә етмәк бачарығына малик олмалыдыр.
5. Иш, идарәчилик фәалијјәти илә әлагәдар олан бүтүн информасија мә'луматларына малик олмалыдыр.
6. Өз фәалијјәтинә гијмәт вермәји, өзү-өзүнү идарә етмәји бачармалыдыр.
7. Өз фикир вә мүһакимәсини дәгиг ифадә етмәји бачармалыдыр.

Јухарыдакы төләбләрлә менечерләрин вәзифәләри вәһдәтлик тәшкил едир. Вәзифәләр ашағыдакылардан ибарәтдир:

Менечерин үмуми вәзифәләри вә ролу

1. Тәшкилатын, фирманын мәгсәд вә вәзифәләринин мүәјјән едилмәси, фәалијјәтинин планлашдырылмасы
2. Ичрачылар арасында тапшырыгларын, функсијаларын бөлүшдүрүлмәси
3. Табечиликдә олан ишчи һејәтинин ишкүзарлыг, давраныш вә пешәкарлыг сәвијјәсинин өјрәнилмәси
4. Сәнәдләр (техники-техноложи чизкиләр, игтисади нормативләр, көстәричиләр вә с.) иш бачарығы
5. Ајры-ајры ишчиләр, сосиал әмәк групларынын фәалијјәтинә нәзарәт, һәмин фәалијјәтин гијмәтләндирилмәси
6. Ајры-ајры тәсәррүфат субјектләри, менечерләр вә әмәкдашларла әлагә јаратма формаларыны һәјата кечирмәк
7. Өзүнүн функсионал фәалијјәти чәрчивәсиндә әмәкдашларын ишчини координасија вә тәшкил етмә.
8. Әмәкдашларын сәмәрәли фәалијјәти үчүн шәраитин тә'мин едилмәси, о чүмләдән фәалијјәт үчүн сәмәрәли мотивләшмә системинин јарадылмасы.
9. Ресурслардан сәмәрәли истифадәни тә'мин етмә
10. Өз сәвијјәсиндә мәгсәдли функсионал фәалијјәтлә бағлы идарәчилик гәрарларынын гәбул едилмәси, үмумфирма дәјәрләринә мејл етмә.

Менечерләрин бу вәзифәләри конкрет фәалијјәт сферәларындан, функсионал фәалијјәт сферәларындан, функсионал фәалијјәт нөвүндән асылы олараг даһа конкрет, спесифик характер дашыјыр. Һәмин функсијаларын системли ичрасы менечерләрин мәшһур 10 ролу адланан ашағыдакы ролун формалашмасына сәбәб олмушдур: 1. Нүмунә еталону 2. Лидер 3. Интегратор 4. Информасија топлајан 5.Информасијаны бөлүшдүрән 6. Харичи тәшкилатларла мүәјјән мәсәләләр үзрә нүмајәндә олма 7. Саһибкар 8. Ајры-ајры позғунлуглар, бөһран шәраитиндә бөһран менечери ролу 9. Ресурслар бөлүшдүрүчүсү 10. Мүһүм данышыгларда өз фирмасы адындан данышыг апаран.

Әлбәттә, һәмин ролларын ифадә сәвијјәси һәр бир менечерин шәхси кејфијјәтиндән (пешәкарлығындан, мүтәшәккиллијиндән, интелектуал инкишафындан, јеничилијин, ирадәсиндән, мәсулијјәтиндән, коммуникатив габилијјәтиндән вә с.) асылы олур. Инди ән башлыча вәзифә менечерләрин ***һәмин габилијјәтиндән истифадә едилмәсидир.***

II ФӘСИЛ

ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМЛӘРИ, ОНЛАРЫН ФӘАЛИЈЈӘТИ

§ 1. Ичтимаи истеһсал мүрәккәб динамик структура малик олан бир систем кими. Системләр вә онун хассәләри һаггында анлајыш

Чәмијјәт вә тәбиәтдә мүхтәлиф систем формалары вардыр. Буна машынлар системини, биоложи системи, чәмијјәтин өзүнү, конкрет идарәетмә системләрини аид етмәк олар. Һар бир системин өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вә ганунаујғунлуглары вардыр. ***Системләр ичәрисиндә ән чәтин идарә олунаны игтисади системдир.*** Белә ки, биоложи идарәетмәдә чанлы организмдә мөвчуд олан компонентләр әввәлчәдән, үзви олараг бир-бири илә тәбии олараг ујғунлашмышлар. Бурада мүстәсна дәрәчәдә органларын бир-биринә аһәнкдар ујғунлуғу тә'мин олунмушдур. Демәли, биоложи ***системдә интегратив, системлилик*** кејфијјәти тәбии олараг координасија олунмушдур. Игтисади, тәсәррүфат системиндә исә вәзијјәт башгадыр. Бурада игтисади, тәсәррүфат әлагәләри идарәедән системләр, дөвләт органлары, ичтимаи тәшкилатлар, бир сөзлә, инсанлар васитәсилә тәнзим олунур. Игтисади системләрин идарә олунмасы вә бу системләрин нормал фәалијјәтинин тә'мин едилмәси чәтин мәсәләдир. Чүнки бу, игтисади системә тә'сир едән бир чох амилләрин, шәртләрин нәзәрә алынмасыны, конкрет тарихи шәраит үчүн ***јени-јени проблемләрин һәлл олунмасыны*** тәләб едир. Бурада ***үмуми систем нәзәријјәсиниң*** дәриндән өјрәнилмәси, ондан ирәли кәлән үмуми ганунаујғунлугларын, о чүмләдән тәшкилетмә вә тәнзиметмә мәсәләләринә мәс'улијјәтлә јанашылмасы елми идарәетмә үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Систем дедикдә ону әмәлә кәтирән үнсүрләрин мәчмусу баша дүшүлүр. Даһа доғрусу, ***систем гаршылыглы тә'сир вәзијјәтиндә олан ејни чинсли, бир-бири илә ујғунлуг тәшкил едән үнсүрләрин јени хассәли мәчмусудур.*** Системин үнсүрләри ајры-ајрылыгда мүстәгил хассәјә малик олмур. Јалныз онлар бирләшдикдә, систем һалына дүшдүкдә јени хассә әмәлә кәтирирләр. ***Системин өзүндә әввәлчәдән она хас олан мүнасибәтләр, әламәтләр мөвчудлуғу вардыр. Буну әввәлчәдән гејдә алынмыш хассә адландырмаг олар.*** Беләликлә, системин үнсүрләри, хассәләри вә мүнасибәтләри арасында үзви әлагә вә вәһдәтлик вардыр. Мәсәлән, дејәк ки, һәр һансы Х чохлуғунда олан һәр һансы предмет системи бизи марагландыран Д мүнасибәтләрә ујғун кәлдији шәраитдә систем әмәлә кәтирә биләр. Демәли, Д мүнасибәти әввәлчәдән мүәјјән олунмуш хассәјә малик олмалыдыр. Бунсуз систем әмәлә кәлә билмәз. Мәсәлән, физикадан башы чыхмајан адам үчүн һәр һансы електрон гурғусу садәчә олараг јарымкечиричиләрин механики јығымындан башга бир шеј дејилдир. Мүтәхәссис үчүн бу, мүәјјән мүнасибәтләри әмәлә кәтирән (техники әлагәләри) чохлуг системидир.

Белә бир хассә игтисади системә дә аиддир. Сосиал - игтисади системләрә мүәссисәләр, истеһсал бирликләри, халг тәсәррүфаты саһәләри, рекионлар вә бүтөвлүкдә халг тәсәррүфаты саһәси дахилдир. Мәсәлән, техноложи, хаммал-материал, машынлар системи, кадрларын пешә тәркиби вә с. әламәтләрә көрә

ејнилик тәшкил етмәјән мүәссисәләр бирләшиб һәр һансы бир халг тәсәррүфаты саһәсини әмәлә кәтирә билмәз. Белә бир мүәссисәләр групу һеч дә өзү-өзлүјүндә јени кејфијјәтли бир системи - халг тәсәррүфатының һәр һансы бир саһәсини әмәлә кәтирә билмәзләр. Онларын тәркибиндән һәр һансы бир мүәссисәни чыхартмаг вә әлавә етмәк системин кәмијјәт вә кејфијјәт мүәјјәнлијинә хәләл кәтирмир. Лакин өз фәалијјәтләринә, бурахылан сон мәһсулун характеринә көрә бир-биринә јахын олан, кооперасија әлагәсинә кирмиш мүәссисәләрин һәмин әлагәләр системиндән харич едилмәси, јахуд тәсәррүфат әлагәләриндә олан мүәссисәләрә јенисинин әлавә едилмәси објектив олараг һәмин системдә ***јени кејфијјәт дәјишикликләринә сәбәб олур.*** Систем анлајышы бир-бирилә әлагәдә олан, һәм дә мүәјјән функсијаны ичра едән ***үнсүрләр структурунун мүтәшәккил чохлуғудур.*** Систем өзбашына әмәлә кәлмир. Бу, идарәедән вә идарәолунан системләр арасындакы әлагәнин јарадылмасы јолу ила баш верир. Бунлар ичтимаи истеһсал кими мүрәккәб динамик структура, хассәјә маликдир, биринде баш верән һәр һансы тәбәддүлат дикәринә тә'сир көстәрир. Она көрә дә идарәетмә објекти вә субјекти мүстәгиллик кејфијјәтинә малик олмагла јанашы вәһид бир систем јарадыр. Онлар арасындакы әлагә әсасән информасија (мә'лумат) әсасында тә'мин олунур. Лакин игтисади системин әсасыны информасија һаггында елм, кибернетика елми дејил, истеһсал мүнасибәтләри системи тәшкил едир. Чүнки кибернетика, кибернетик метод бурада һәлледичи дејилдир, ***о анчаг идарәетмә техникасының тәшкили гајдасыны, ишин кибернетик һәллини верир.*** Лакин о истеһсал мүнасибәтләри илә, игтисади мүнасибәтләр системи илә мәшғул олмур. Бундан башга, кибернетика субјектлә објект арасындакы әлагә принсипләрини, бу әлагәләрин характерини, һәјата кечирилмәси методларыны, функсионал хүсусијјәтләрини верә билмәз.

Бүтүн системләр, хүсусилә игтисади системләр онлара аид олан мүәјјән проблемләрин (биринчи нөвбәдә мүрәккәб проблемләрин) комплекс һәлли илә әлагәдардыр. Бу исә мүасир тәһлил үсуллары әсасында мүхтәлиф вариантларын, алтернативләрин ашкара чыхарылмасыны, мүәјјән едилмәсини тәләб едир. Бунсуз бүтөвлүкдә систем вә онун ајры-ајры үнсүрләринин вәзијјәтини дүзкүн гијмәтләндирмәк олмаз.

Системин бир сыра хүсусијјәтләри вардыр. Биринчиси, систем бир-бирилә гаршылыглы структур вә функсионал әлагәли үнсүрләрдән ибарәт олмалыдыр. ***Икинчиси***, систем мүәјјән вәһдәтлијә, тамлыға, мәгсәд бирлијинә малик олмалыдыр; ***Үчүнчүсү***, систем өз фәалијјәтиндә мүәјјән тә"јинатлы (игтисади, техники, сосиал, истеһсал вә с.) сәчијјәјә малик олмалыдыр. Бунунла әлагәдәр олараг онун фәалијјәти бир вә бир нечә функсијанын ичрасы үзрә тәшкил едилир; ***Дөрдүнчүсү***, системин вәһдәтлилик принсипи онун үнсүрләринин биринин дәјишмәсинин дикәринин дәјишмәсиндән асылы олмасыны, бир-бирилә шәртләшмәсини вә системин мүрәккәб фәалијјәт давранышыны тәләб едир. ***Белә ликлә, мүрәккәб давранышлыг вә әкс әлагә системин зәрури хүсусијјәтинә чеврилир.*** Әкс әлагә шәраитиндә (игтисади, дәјәр, техники, сосиал) системләрин давраныш фәалијјәти даһа да мүрәккәбләшир. Она көрә дә мүрәккәб системләрин динамикасының кириш, чыхыш көстәричиләринин, харичи мүһитлә әлагәсинин һәртәрәфли өјрәнилмәси-хүсуси јанашма вә тәһлил үсулларыны тәләб едир. Бурада ***системи әмәлә кәтирән***

үнсүрләрин тәркиби, хассәси, конкрет сәчиҹәси, онлар арасындакы әлагә, мәнтиги ардычыллыг, ајрылгда, сонра исә вәһдәт һалында өјрәнилмәлидир. Мүхтәлиф ијерархија сәвиҹјәли системләрин јарым системләри, онларын кириш вә чыхыш көстәричиләри ***оптимал игтисади фәалиҹјәт вә тәсәрруфат механизми илә дүзкүн әлагәләндирилмәлидир.*** Игтисадиҹјатда системин кириш көстәричиләринин чыхыш көстәричиләринә чеврилмәси садәчә олараг ријази, физики вә јахуд мәнтиги нисбәт вә тәфәккүрлә һәјата кечирилмир; бурада игтисади вә истеһсал әлагәләринин өјрәнилмәси вә тәшкили мүһүм әһәмиҹјәтә маликдир. *Игтисади системләрдә кириш функсијасынын чыхыш функсијасы илә әлагәләндирилмәси әслиндә мүәјјән бир игтисади просесин тамамланмасы демәкдир.* Чүнки идарәетмә елми, систем нәзәриҹәси бахымындан «чыхыш» дедикдә һәр һансы просесин сон нәтичәси, вәзиҹјәти кими, «кириш»-дедикдә исә истеһсал просеси заманы системдә баш верән дәјишикликләр баша дүшүлүр. ***Умумиҹјәтлә просес олмаса кириш чыхыша чеврилә билмәз.*** Бурада мүхтәлиф әлагә формалары вә васитәләри дә мүһүм рол ојнајыр. Игтисадиҹјатда бир-баша вә әкс әлагәнин садә формаларындан тәкмилләшмиш формаларына кечилмәси, бу әлагә формаларынын өзүнүн оптимал һалда әлагәләндирилмәсинин принсипиал әһәмиҹјәти вардыр. Чүнки бир гајда олараг игтисади проблемләр, бу проблемләрин тәзаһүр формалары, симптомлары киришин чыхыша чеврилмәси кедишиндә баш верир ки, бу да игтисади мәгсәдләрин декомпозисијасыны, ресурслара олан чари вә перспектив тәләбатын мүәјјән едилмәсини, мүхтәлиф игтисади вариантларын сечилмәси вә мүгајисә едилмәсини, проблемин тәһлилини тәшкилати, техники вә сосиал-игтисади, һәтта белә психоложи амилләрин дәгиг нәзәрә алынмасыны тәләб едир.

Игтисади системин мүһүм үнсүрүнү инсан тәшкил едир. Она көрә дә инсанларын шәхси мәнафеләри, һабелә ичтимаи, коллектив мәнафеји һәмин системин вәзиҹјәтинә вә инкишафына мүһүм тә'сир көстәрир. Инсан амили һәмин системин формалашмасына, системдахили әлагә вә мүнасибәтләрә мүһүм тә'сир көстәрир. Сосиал - игтисади системләрин башлыча хүсусиҹјәтләриндән бири дә һәмин системи әмәлә кәтирән үнсүрләрин ***нисби мүстәгиллиҹидир***. Она көрә дә бу системләр иерархија принсипи әсасында гурулмушдур. Мәсәлән, һәр һансы завод вә фабрик, бир тәрәфдән мүстәгил системләрдирсә, дикәр тәрәфдән онларын табе олдуглары саһәнин јарымсистемләридир. Буна көрә дә систем вә јарымсистемләр арасындакы фәрг вә әлагә һәм нисби, һәм дә мүтләг характер дашыјыр. ***Системләр вә јарымсистемләр арасындакы әлагә дүшүнүлмүш, планлы әлагә олмалыдыр.*** Онлар арасындакы игтисади, малиҹә вә дикәр әлагәләр чәмиҹјәтин тәбиәтинә, принсипләринә ујғун шәкилдә гурулмалыдыр. ***Бурада бир сыра шәртләрә әməл етмәк лазымдыр. Биринчиси***, јарымсистемин фәалиҹјәти елә тәшкил олунмалыдыр ки, онун ишинин нәтичәләри сон халг тәсәррүфаты нәтичәләринин әлдә едилмәсинә билаваситә тә'сир едә билсин; ***Икинчиси***, јарымсистем бүтүн системин гаршысына гојдуғу мәгсәдлә зиддиҹјәт тәшкил етмәмәлидир; әксинә һәмин мәгсәдин һәјата кечирилмәсинә хидмәт етмәлидир. ***Үчүнчүсү***, јарымсистем систем дахили вә бүтөвлүкдә саһә системи илә зәрури функсионал әлагә шәраитиндә фәалиҹјәт көстәрмәлидир. Бунлар јарымсистем вә систем арасындакы әлагәләрин тәшкил олунмасынын ***минимум тәләбләр системини тәшкил едир. Системләрин нормал***

фәалиҹјәт көстәрмәси онлары әмәлә кәтирән үнсүрләрин бир-биринә аһәнкдар тә'сир етмәси шәраитиндә мүмкүндүр. Јарымсистемләр, јахуд системин үнсүрләри бир-бирләри илә иерархија гајдасында асылы вәзиҹјәтдә олурлар. Онлардан һәр бири өз функсијаларыны вахтында вә ардычыл ичра етмәлидир, јарымсистемләрин фәалиҹјәти мүтәшәккил, низама салынмыш фәалиҹјәт олмалыдыр. Бунунла јанашы јарымсистемләр онлара мәхсус олан автоном характерли сәлаһиҹјәтләриндән дә сәмәрәли истифадә етмәјә сә'j көстәрмәлидирләр. Һәр бир сосиал-игтисади систем бир-бири илә гаршылыглы әлагәдә олан системдир. Идарәедән вә идарәолунан системләр арасында бир сыра хүсусиҹјәтләр вардыр. Бурада идарәедән идарәетмә објекти, идарәолунан систем исә идарәетмәнин субјекти кими чыхыш едир. Онлар јалныз өз араларындакы әламәтләрә көрә вә системдәнкәнар харичи әлагәләр мүнасибәтинә көрә фәргләнирләр. Мәсәлән, чәмиҹјәт мигјасында јанашылдыгда идарәетмә системинә бүтүн јарымсистемләр, истеһсал бирликләри, назирликләр дахилдир. Бурада онларын мадди не'мәтләр истеһсалчысы вә мүәјјән хидмәтләрин көстәрилмәси функсијасы әсас көтүрүлүр. Дикәр тәрәфдән исә идарәетмә просесини һајата кечирмәк, адамларын фәалиҹјәтини истигамәтләндирмәк бахымындан һәмин јарымсистемләр вә системләр идарәедичи системләрдир.

Һәр бир систем структур әмәлә кәтирән үнсүрләрлә әлагәдардыр вә онлар системин мәгсәдләринин һәјата кечирилмәсиндә мүһүм рол ојнајырлар. Мүәссисә өзү бир систем олмагла ону әмәлә кәтирән ејни чинсли үнсүрләр групу өзүнәмәхсус кичик системләр әмәлә кәтирир. Техники, техноложи, игтисади, сосиал вә тәшкилати системләри буна мисал кәтирмәк олар. Бурада һәр бир системин фәалиҹјәтинин дүзкүн тәшкили игтисади системин мәгсәдләринә доғру јенәлдилмәлидир. Ән башлычасы исә онларын гаршысына гојулан ***вәзифәләрин һәмин системләрин мәзмунуна ујғун кәлмәсидир.*** Мәсәлән, мүәссисәнин техноложи системи истеһсалын ајры-ајры мәрһәләләрә, просесләрә, әмәлиҹјатлара бөлүнмәсинә әсасланыр. Бурада елми-техники тәрәгги, истеһсалын тәшкилинин мүтәрәгги методлары нәзәрә алынмалыдыр, һәм дә техники системләрин, машынлар системинин, комплекс аваданлыгларын бир-бири илә мүтәнасиб гајдада әлагәләндирилмәси, истеһсал меҹданчаларында јерләшдирилмәси нәзәрә алынмалыдыр.

Чәмиҹјәт өзү бир системдир. Инсан чәмиҹјәтдә баш верән мүнасибәтләрин дашыјычысыдыр. Чәмиҹјәтин өзүнүн бир сосиал систем кими формалашмасында инсан амили нәтичә е'тибарилә мүһүм рол ојнамышдыр. Бурада, әлбәттә, онун биолоҗи статусундан чох сосиал вәзиҹјәти һәлледичи рол ојнамышдыр. Һәтта Аристотел кими көркәмли бир шәхсиҹјәт инсаны «данышан аләт» адландырмышды. Әлбәттә, инсанын чәмиҹјәтдәки-сосиал вәзиҹјәтинин дәјишилмәсиндә башлыча јери ичтимаи-игтисади формасијаларын инкишаф ганунаујғунлуглары, онларын инкишаф динамикасы тәшкил етмишдир. Бир сосиал варлыг олмаг е'тибарилә инсанын маһиҹјәти онун фәрди биолоҗи вәзиҹјәти дејилдир, инсан бүтүн ичтимаи мүнасибәтләрин мәчмүсудур.

"Систем" анлајышы вә онун формалары ашағыдакы кими нәзәрдән кечирилир:

1. Ачыг вә гапалы системләр. Бурада да системи әмәлә кәтирән үнсүрләрин вәһдәтлији вә гаршылыглы әлагәси олмалыдыр. Лакин фәрг ондан ибарәтдир ки,

гапалы системлэрдэ ***системдахили мунасибэтлэр,*** ачыг типли системлэрдэ исэ hэм дикэр системлэрлэ вэ hэм дэ ***систем харичи мyhитлэ элагэ олур.*** Она кeрэ дэ идарэетмэ просесинин башланмасы вэ давам етмэси үчүн субjект вэ обjектлэрин, идарэ едэн вэ идарэ олунан системлэрин мeвчудлуғу кифajэт дejилдир. Бизчэ ***этраф мyhити*** (хүсусилэ ачыг систем үчүн) бурада идарэетмэнин ***үчүнчү компанепти*** адландырмаг олар.

2. Садэ вэ мүрэккэб системлэр. Бурада системи эмэлэ кэтирэн үнсүрлэрин мигдары, баш верэн просесlэрин характери, мүэjjэнлик вэ гejри мүэjjэнлик амилlэри, функсијаларын мэзмуну эсас ме'jар кими чыхыш едир. Элбэттэ, системи эмэлэ кэтирэн үнсүрлэрин элагэ бахымындан бир-бирилэ сыхлығы, ***гаршылыглы асылылыг*** вэ ***вэhдэтлик дэрэчэси*** дэ "садэ" вэ "мүрэккэб" анлajыша тэ'сир кeстэрир. Бу бахымдан базар игтисадијjаты шэраитиндэ ***"базар системи" анлajышыны*** hеч дэ ***мутлэг мэ'нада*** баша дүшмэк бир о гэдэр дэ дэгиг олмазды. Чүнки базар мүнасибэтлэри илэ бағлы системин үнсүрлэри арасындакы функсионал асылылыг hэмишэ гajдалы, ардычыл, сабит вэ мүтэшэккил олмур, ***бурада hадисэлэр чидди детерминасијалашмыр*** вэ этраф сосиал-игтисади мyhитин ***гejри мүэjjэн, тэсадүфи тэ'сири чох күчлү олур.***

Системин (ачыг системин) сэчиjjэви чэhэтлэрини ашағыдакы кими груплашдырмаг олар:

1. Мүэjjэн бүтөвлүjэ, вэhдэтлиjэ малик олмасы.
2. Дикэр системлэрин бэ'зи охшар чэhэтлэринэ малик олмасы
3. Өзүнэмэхсус мэгсэд вэ фэалиjjэт гajдасына малик олмасы
4. Бу системдэ өзүнэмэхсус экс элагэ механизминэ вэ канала малик олмасы
5. Дикэр системлэрэ нисбэтэн ***гejри мүэjjэнлик*** hалларынын чох олмасы.
6. Систем дахили вэ системдэн кэнар гычыгланмалара, тэ'сирлэрэ бу системин дикэр системлэрэ нисбэтэн ***лэнк чаваб вермэси,*** идарэетмэнин hэмишэ экс элагэни ***тамамлаjа билмэмэси,*** башга чүр десэк, идарэетмэ механизминин вэ сэвиjjэсинин экс элагэ сигналларына ***адекват олмамасы.***
7. Игтисади системлэрин бүтүн үнсүрлэри hэмишэ вэ бүтүн hалларда ***тамамилэ структурлашмыр*** вэ мэнтиги ардычыллыгла гурулмур. Игтисади системдэ зэиф структурлашма истэр-истэмэз элавэ проблемлэр jарадыр. ***Базар системиндэ белэ кэнарлашма hаллары даhа габарыг hалда өзүнү көстэрир.*** Она кeрэ дэ микро вэ макро сэвиjjэдэ прогнозлар вермэздэн, мэгсэдлэри мүэjjэнлэшдирмэздэн, проблеми тэhлил етмэздэн эввэл ***системин структурлашмасына диггэт jетирмэк лазымдыр.*** Бунсуз проблемин системли hэллинэ наил олмаг чэтиндир. ***Игтисади системи образлы десэк мунагишэли систем адландырмаг олар.*** Белэликлэ, систем-сисметлилик, структур-стрктурлулуг, структурун гаршылыглы асылылығыны, вэhдэтлиjинии, бир-бирини тамамламасыны тэлэб едир.

Бэ'зи эдэбиjjатларда системин техники, биоложи, сосиал-игтисади вэ истehсал нөвлэри илэ jанашы бир сыра эламэтлэринэ кeрэ ашағыдакы тэснифаты да верилир:[1]

1. hэчминэ кeрэ (кичик, орта, бejүк, мүрэккэб системлэр)

[1] Райзберг, Р.А. Фахутдинов. Управление Экономикой М.1999, стр. 156-159

2. Элагэсинэ кeрэ: ачыг, гапалы, тэчрид едилмиш (харичи мyhитлэ элагэси, экс элагэси, кириши вэ чыхышы олмajан)
3. Ихтисаслашма сэвиjjэсинэ кeрэ (hэр hансы функсијаны ичра едэн ихтисаслашмыш, hабелэ комплекс функсијалары вэ jахуд иши ичра едэ билэн комплекс системлэр)
4. Сэрбэстлик сэвиjjэси кeрэ (мүстэгил фэалиjjэт кeстэрэн вэ jахуд башга глобал системин бир үнсүрү кими нисби фэалиjjэт кeстэрэн)
5. Фэалиjjэт кeстэрмэ мүддэтинэ кeрэ (гыса мүддэтли, узун мүддэтли, дискрет, jэ'ни мүэjjэн вахт интервалында фэалиjjэт кeстэрэн системлэр)
6. Мүчэррэд систем (мэнтиги, ријази субстансијалы)
7. Ирерархија сэвиjjэсинэ кeрэ (иjерархијалы идарэетмэ сэвиjjэлэрин мигдары, элагэ вэ компанентлэрин рэнкарэнклиjи, jарым системлэрин структуру вэ с.)
8. Структур элагэлэринэ кeрэ (шагули, үфиги)

Она кeрэ дэ бурада ***системли jанашма принсипинин истигамэтлэри*** hэмишэ нэзэрэ алынмалыдыр. Бу истигамэтлэр ашағыдакылардыр:

1. Системин давранышынын, фэалиjjэтинин, системли hалда өjрэнилмэси вэ идарэ едилмэси
2. Системи эмэлэ кэтирэн үнсүрлэрин элагэсинэ системли jанашма
3. Системлэ онун jарым системлэри арасындакы элагэjэ, о чүмлэдэн информасијалы элагэjэ системли jанашма
4. Системдэ баш верэн просесlэрэ интегратив hалда jанашма.

§ 2. Истehсал сосиал-игтисади систем кими. Истehсалын идарэ едилмэсинэ систем hалында jанашма

Истehсал сосиал-игтисади системдир. О, hэм дэ игтисади системдир. Чүнки бурада чэмиjjэтин, hэр бир адамын варлығыны тэ'мин едэн мадди не'мэтлэрин истehсалы hajата кечирилир. Лакин бурада тэкчэ мэhсул истehсал олунмур, hэм дэ инсан мүнасибэтлэринин тэкрар истehсалы баш верир, сосиал мэсэлэлэр, проблемлэр hэлл олунур. Она кeрэ дэ ичтимаи истehсал, халг тэсэррүфаты мүрэккэб, бejүк, hэм дэ динамик инкишаф едэн бир системдир.

Игтисади систем мүхтэлиф jарымсистемлэрдэн эмэлэ кэлэн бүтөв бир вэhдэтдир. ***Игтисади системин jарымсистемлэри ашағыдакылардыр:*** истehсал (халг тэсэррүфаты), халг тэсэррүфатынын гejри-истehсал сahэлэри, бөлкү, мүбадилэ, истehлак. ***Игтисади систем вэ онун jарымсистемлэри идарэетмэ обjектидир. Игтисади системин фэаллығы jухарыда көстэрилэн jарымсистемлэрин вэhдэтлиjи шэраитиндэ мумкүндүр.*** Белэ ки, игтисади элагэлэр системи, биркэ эмэк системи (эмэк кооперасијасы), техники, технолоjи системлэр, ичтимаи мэhсулун тэкрар истehсалы системинин ahэнкдар инкишафы тэ'мин едилмэлидир, онлар бир-бирилэ заман вэ мэкан е'тибарилэ ардычыл, мэгсэдэуjгун вэ планлы hалда элагэлэндирилмэлидир.

Идарэетмэнин сэмэрэлилиjи хejли дэрэчэдэ jухарыда көстэрилэн игтисади вэ сосиал просесlэрин мэзмунуну, маhиjjэтини вэ бир-биринэ тэ'сиретмэ механизмини билмэкдэн асылыдыр. Бу, hэмин просесlэрэ шүурлу сурэтдэ тэ'сир етмэк, онлары

оптимал һалда тәнзим етмәк үчүн чох вачибдир.

Игтисади систем өз мигјасындан (мүәссисә, ширкәт, халг тәсәррүфаты, чәмијјәт) асылы олмајараг игтисади просесләрин вә әлагәләрин вәһдәтлијини нәзәрдә тутур.

Мүәссисә сосиал-игтисади системдир. Лакин о өзү дә ашағыдакы системләрдән ибарәтдир: игтисади вә сосиал, техники, техноложи, истеһсалын (әмәјин) тәшкили вә идарәетмә. Бу системләр бир-бирилә үзви шәкилдә әлагәдардыр, һәм дә бир-бириндән мүәјјән кәмијјәт вә кејфијјәт бахымындан фәргләнирләр. ***Кејфијјәт фәрги*** бу һалда тәчрид едилмиш, бир-бирини инкар етмәк мә'насында олан фәргләр дејил, ***һәмчинс үнсүрләр чәрчивәсиндә олан фәргләрдир.***

Мүәссисәләрин игтисади, сосиал, техники вә с. системләри нәинки бир-бирилә әлагәдардыр, онлар һәмчинин бир-бирләриндән асылыдыр вә бир-биринә гаршылыглы тә'сир көстәрирләр. Она көрә дә идарәедән (субјект) вә идарәолунан (објект) бу чәһәти һәмишә диггәт мәркәзиндә сахламалыдыр. Идарәедән вә идарәолунан системләр арасындакы гаршылыглы әлагә ашағыдакы кими верилмишдир (схем 1).

Схем 1

Идарәедән систем

Идарәолунан систем (мүәссисә)
Билаваситә истеһсал просеси
Техники систем
Техноложи систем
Тәшкилати систем
Игтисади систем
Сосиал систем
Истеһсалын тәшкили системи

Идарәетмәнин пилләли гурулмасы бахымындан идарәолунан објект өзүндән ашағы бөлмә үчүн субјект ола биләр. Мәсәлән, мүәссисә јухарыдакы схем һалында објект олдуғу һалда, сехләрә көрә субјектдир.

Игтисади систем ачыг систем олмаг е'тибарилә игтисади вә сосиал просесләрлә билаваситә бағлыдыр. Игтисади просесләр, мүнасибәтләр истеһсал мүнасибәтләриндән фәргли олараг кениш бир саһәни әһатә едир. Игтисади мүнасибәтләрин истеһсал мүнасибәтләриндән кениш олмасы ашағыдакыларла әлагәдардыр: а) бүтөв кениш тәкрар истеһсал тсиклини әһатә етмәси илә; б) мәһсул һәрәкәтинин игтисади формалары илә.

Игтисади просесләрлә игтисади мүнасибәтләр арасында үзви әлагә вардыр. Лакин онлары ејниләшдирмәк олмаз. Игтисади просес игтисади мүнасибәтләр системиндә баш верән ән сабит, ән мүһүм чәһәтләри әкс етдирир. Лакин истәр игтисади просесләрин, истәрсә дә игтисади мүнасибәтләрин тәнзим едилмәси чари вә стратежи проблемләрин һәллинә доғру јөнәлдилмәлидир.

Идарәетмә вә планлашдырмаја систем һалында јанашма игтисади вә дикәр

системләрин нормал кедиши, онларын гаршысында гојулан вәзифәләрин мүвәффәгијјәтлә јеринә јетирилмәси үчүн бөјүк әһәмијјәт кәсб едир. Мүасир дөврдә систем һалында јанашманын зәрурилији ашағыдакыларла бағлыдыр: а) халг тәсәррүфатынын бүтүн вәсиләләринин сә'јини билаваситә биринчи дәрәчәли мәсәләләр үзәриндә чәмләшдирмәк; б) елми-техники вә дикәр мәсәләләрин саһәләрарасы гајдада һәлл едилмәси, идарә олунмасы; в) ајры-ајры игтисади рајонларын сәмәрәли инкишафынын тә'мин едилмәси, саһә, әразі планлашдырма вә идарәетмәнин дүзкүн әлагәләндирилмәси; г) халг тәсәррүфаты, ајры-ајры мүәссисәләрин илкин вә сон мәгсәдләринин оптимал әлагәләндирилмәси, сон мәгсәдә чатма вәзифәләрин мүәјјән едилмәси, мүәјјән тәдбирләр системи васитәсилә ресурсларын гәнаәтлә идарәетмә мәгсәдинин оптималлашдырылмасы. Систем һалында јанашма методунун һәјата кечирилмәсиндә програм-мәгсәдли планлашдырма вә идарәетмә гајдасы мүһүм рол ојнајыр. Бу, биринчи нөвбәдә план-игтисади гәрарларын чохвариантлы тәһлил олунмасына әсасланыр. Мәсәлән, ***програм-мәгсәдли планлашдырма*** ашағыдакы ардычыл мәрһәләләри өзүнә дахил едир: мәгсәдин тәһлили, прогнозлашдырма, програм, планлар, прогнозлашдырмадан әввәл гаршыда гојулан мәгсәдин тәһлили, лазым кәлән ресурсларын мүәјјән едилмәси. Гәбул олунан план-игтисади гәрарларын нәтичәләринин әввәлчәдән нәзәрә алынмасы тәртиб олунан план вә програмын кејри-дәгиглик сәвијјәсини азалдыр, игтисади системин инкишафындакы ***ентропија һалларынын арадан галдырылмасына имкан јарадыр.*** Бу һәм дә планлашдырма вә идарәетмәнин тәтбиг едилән дикәр метод вә принсипләрин дә сәмәрәлилијинин артырылмасына сәбәб олур. Систем һалында јанашма планлашдырма вә идарәетмә ишләрини даһа да дәринләшдирир, тәкмилләшдирир. Лакин бунунла белә систем һалында јанашма мүасир дөвр үчүн јени бир мәсәлә дејилдир. О истеһсалын планлашдырылмасы вә идарәедилмәси методолокијасынын тәркиб һиссәсидир, бу методдан һәлә биринчи бешиллик дөврүндә истифадә олунмушдур. Индики шәраитдә һәмин метод даһа да тәкмилләшдирилмиш вә зәрури олмушдур.

§ 3. Идарәетмә системинин структуру, просеси вә тәшкили арасындакы әлагә. Системин нормал фәалијјәтини тә'мин едән башлыча шәртләр

Һәр һансы бир системин структуру онун јарымсистемләри арасындакы дахили мүнасибәтләрин, әлагәләрин мүәјјән, сабит гајдалы тәрздә гурулмасыдыр. Системин структуру бир-биринә ујғун кәлмәли, бир-бирини тамамламалыдыр. Структур системин мөвчуд олмасы тәшкилетмә, идарәетмә исә онун һәрәкәтетмә, инкишафетмә формасыдыр. Структур системин үнсүрләри арасындакы гаршылыглы әлагә вә нисбәт, ***онлар арасындакы субординасијалы әлагәни ифадә едир. Тәшкилетмә исә һәмин системин фәалијјәтини вә инкишафыны мүәјјән едир, онун мөвчудлуғуну горујуб сахлајыр.*** Чүнки систем идарә олунмадан, тәшкил едилмәдән динамик вәзијјәтдә дејил, әсасән статик вәзијјәтдә олур. Бундан башга, системә үмуми һалда, онун үнсүрләри арасындакы мүнасибәтләрин (әлагәләрин) мәчмусу (топлусу) кими бахылмасы, гијмәт верилмәси һәмин системин фәалијјәт механизмини ачмаға көмәк етмир. ***Системин структуру функсионал структурдур.*** Она һәм дә структур-

функсионал бахымдан јанашмаг лазымдыр. Систем структур чохлуғунун гајдалылығындан асылыдыр. Она көрә дә системин «композисијасыны», ону әмәлә кәтирән чохлуғун хүсусијјәтләрини өјрәнмәк бу бахымдан вачиб мәсәләдир. Структурун hиссәләринин сечилиб өјрәнилмәси системин өзүнүн дәрк едилмәси үчүн дә әһәмијјәтлидир. Системин дүзкүн идарәедилмәси онун үнсүрләриндә баш верән дәјишикликләрин ардычыл олараг өјрәнилмәси илә әлагәдардыр. Системдахили гаршылыглы тә'сирин, әлагә вә мүнасибәтин гајдалылығы ***бу просеси онтоложи гајдада тәһлил етмәји,*** системә дахили вә харичи мүһитин тә'сирини, систем әмәләкәтирән мүнасибәтләри өјрәнмәји тәләб едир. Нәзәрә алмаг лазымдыр ки, һәр hансы бир тәсадүфи мүнасибәт вә ја әлагә дејил, јалныз онларын дәрин, сабит вә ганунаујғун сәвијјәдә оланлары белә бир структур әмәләкәтирмәни јарада биләр.

Оптимал идарәетмә нәзәријјәсиндә идарәолунмалылыг мүһум јер тутур. Лакин идарәетмә просесләринин тәһлили көстәрир ки, идарәолунмалылыг ***јалныз идарәедичи параметрләрдән асылы олмур.*** Идарәолунан објектин ***өзүнүтәшкилетмә габилијјәти,*** објектлә субјектин гаршылыглы әлагәләринин фәаллыг вә пассивлик сәвијјәси, онларын ***бир-биринә адаптасија олунмасы*** да бурада мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Систем вә идарәетмәнин өзү мүәјјән тәшкилетмә просесини нәзәрдә тутур. ***Објектин өзүнүтәшкилетмә просеси системин үмуми оптималлыг проблеми үчүн чох әһәмијјәтлидир. Идарәолунмаглылыг објектин тәшкилолунма габилијјәтиндән асылыдыр.*** Оптимал идарәолунмаглылыг формасы һәмчинин идарәедән вә идарәолунан системләрин вәһдәт hалында тәшкили, информасија олунмалылыгдан, сосиал, психоложи вә игтисади идарәетмәнин дүзкүн әлагәләндирилмәсиндән дә әһәмијјәтли дәрәчәдә асылыдыр. Дикәр тәрәфдән исә оптималлашдырма принсипинә әмәл олунмасы ичтимаи истehсалын үмуми сәмәрәлилији проблеминин һәллинә мүсбәт тә'сир едир. Бурада техники-технолоҗи функсионал вә информасија идарәолунмаглыларын әлагәләндирилмәси дә принсипиал әһәмијјәтә маликдир. Лакин идарәедән вә идарәолунан системләрин тәшкилини автоматик олараг өзөзүнү тәшкилетмә, өзүнүидарәетмә кими тәсәввүр етмәк дүзкүн олмазды. Бә'зи кибернетикләр чанлы организмә хас олан өзүнүидарәетмә, өзүнүтәшкилетмә анлајышына механики олараг сосиал, игтисади системә дә аид едирләр. Бунунла белә сосиал өзүнүидарәетмәнин перспектив, стратежи әһәмијјәтини инкар етмәк олмаз. Идарәолунмаглылыг идарәетмәдә јени хассә, кејфијјәт дәјишикликләри әмәлә кәтирир. Белә ки, бу хассә идарәетмәдә өзүнү тәшкилетмә хассәләр системини формалашдырыр.

Идарәетмә системинин нормал кедишинин тә'мин олунмасы онун чевиклијинин, сәмәрәлилијинин артырылмасы үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Идарәетмә системләринин нормал фәалијјәт көстәрмәси үчүн бир сыра шәртләрә әмәл етмәк лазымдыр. Әкс тәгдирдә идарәетмә системи өз фәалијјәтини низамсызлашдырар вә мәнфи нәтичәләр баш верә биләр. ***Идарәетмә системинин нормал фәалијјәт көстәрмәсинин алты шәрти*** проф. Д.М.Круг тәрәфиндән ***көстәрилмишдир***[1]. ***Онлар ашағыдакылардыр: Биринчи шәрт*** - идарәедән вә идарәолунан системләр арасында сәбәб-нәтичә әлагәләринин олмасы, баш верән hансы бир дәјишиклијә системин һәр

[1] Научные основы управления производством. М., 1978 г., Стр. 22—23

икисинин реаксија вермәсидир. Бурада сәбәб вә нәтичә просес вә hадисәләрин, сәбәб вә нәтичәнин јерләрини дәјишмәси, әкс әлагә формасында тәзаһүр едир. ***Икинчи шәрт*** - идарәетмәнин динамиклији, инкишафы, мүәјјән тәбәддулата уғрамасы, бир кејфијјәт hалындан дикәр кејфијјәт hалына кечмәси илә әлагәдардыр. Лакин идарәетмә системинин динамиклијини онун гејри-сабит олмасы, тез-тез дәјишмәси кими баша дүшмәк дүзкүн дејилдир. Системин сабитлији игтисади инкишафын мүһүм шәртидир. ***Үчүнчү шәрт*** - системдә мүәјјән параметрләрин олмасы, һәмин параметрләрин идарәетмә просесинин кедишинә тә'сир едә билмәсилә әлагәдардыр. ***Дөрдүнчү шәрт*** - системин фәаллығы илә, онун идарәедичи габилијјәтинин күчләнмәси илә бағлыдыр. ***Бешинчи шәрт*** - идарәетмә просесиндә заман вә мәкан арасындакы тәзадын олмасы үзүндән идарәедичи информасијанын топланмасы, верилмәси, јенидән ишләнмәсинин тә'мин едилмәси, бунун әсасында идарәетмә системиндә гејри-мүәјјәнлијин, ентропија hалларынын - низамсызлығын арадан галдырылмасы тәдбирләриндән ибарәтдир. ***Алтынчы шәрт*** - идарәетмә системинин бүтөвлүјү, вәһдәтлији илә мүәјјән олунур, әкс тәгдирдә, онун фәалијјәтинә нәзарәт етмәк, ону идарә етмәк чәтин оларды.

§ 4. Идарәетмә системинин гурулмасы вә фәалијјәт көстәрмәси принсипләри. Ијерархија вә әкс әлагә принсипи

Игтисадијјат ијерархија гајдасында тәшкил олунмуш бир системдир. Ијерархија идарәетмә системинин чохпилләли гурулмасыдыр. Бу илк бахышда идарәетмә нәзәријјәсинин садә мүддәасы кими көрүнүр. Әслиндә исә белә дејилдир, бу идарәетмә нәзәријјәсинин чыхыш нөгтәсини тәшкил едир. Халг тәсәррүфатыны мүрәккәб ијерархијалы мүтәшәккил бир систем кими гијмәтләндирмәк лазымдыр. Бу чүр јанашма игтисадијјата садәләшдирилмиш, асанлыгла идарә олунан бир организм кими бахмаг тәсәввүрүнү арадан галдырыр, игтисади системин үнсүрләрини, јарымсистемләринин фәалијјәтинин садәчә олараг идарәетмә мәркәзиндән алынан мүәјјән командалар, көстәришләр әсасында механики олараг ичра етмәси кими бәсит бир hалда баша дүшмәк лазым олмазды. Игтисади систем мүрәккәб динамик структура маликдир. Системин ијерархијалылығы халг тәсәррүфатынын вә мүвафиг олараг идарәедән органларын мүхтәлиф сәвијјәдә, мәрhәләдә гурулмасы демәкдир. Һәм дә hәр бир идарәетмә мәрhәләсинин мүәјјән бир мүстәгиллији вардыр. Бу мүстәгиллик hүдуду онлар барәдә мәсәлән, мүәссисәләр, ширкәтләр, назирликләр hаггындакы мүвафиг дөвләт - hөкүмәт сәнәдләри, нормативләри васитәсилә мүәјјән едилир.

Идарәетмә мәрhәләләри өмүрбоју сабит галмыр, о, конкрет тарихи шәраит, елми-техники тәрәггинин инкишаф тәләбләриндән асылы олараг дәјишилә биләр.

Ијерархија идарәетмә системинин әсас типләриндән биридир. Үмуми hалда буну белә тәсвир етмак олар: hәр hансы бир објектин «Ф» чохлуғунда үнсүрләр јарымсистемләрдән вә заман е'тибарилә онларын идарәетмә фәалијјәтини мүәјјәнләшдирән параметрләрдән ибарәтдир. Һәмин објектдә вә онун үнсүрләр чохлуғуна ујғун кәлән мәркәзләшдирилмиш органлар (блок) фәалијјәт көстәрир. Мәсәлән, «Ф»-ја истehсалатда мүхтәлиф иш јерләринин чохлуғу кими јанашсаг,

онда мүәссисәнин инзибати структуру белә олачагдыр: мүәссисә - сех - истеһсал саһәси - иш јерләри. Лакин бурада «Ф»-дән харич, асылы олмајан идарәетмә просесләри, саһәси дә вардыр. Она көрә дә һәмин системин - мүәссисәнин функсионал јарымсистемләри дә вардыр. Мәсәлән, тәчһизат шө'бәсини, сатыш шө'бәсини, кадрлар шө'бәсини, баш механик вә с. буна аид етмәк олар. Бу саһәләр мүәссисәләрин хаммал, материал, ишчи гүввәсилә тә'мин олунмасы, мәһсул бурахылышы илә әлагәдар олан фәалијјәтинин тәшкил олунмасы зәруријјәтиндән ирәли кәлир.

Идарәетмә системләри идарәетмә објекти вә субјектләриндән ибарәтдир. Она көрә дә објектив олараг идарәетмә системини әмәлә кәтирән һәр ики үнсүр арасында вәһдәт олмалыдыр. ***Бурада идарәетмә објекти һәмин системин чәрчивәсиндә мүхтәлиф мигјаслы истеһсал ваһиди формасында тәзаһүр едир. Идарәетмә субјекти исә һәмин објектләрә истигамәт верән, рәһбәрлик едән идарә органы кими чыхыш едир.*** Беләликлә, идарәетмәнин әсасы адландырдырымыз һәмин системләр идарәетмә системинин мүвафиг олараг идарә олунан вә идарәедән бир системини әмәлә кәтирир. Лакин бунунла јанашы һәмин системләрин ајры-ајрылыгда өз хүсуси структуру да мөвчуддур. Һәм дә бу структур бир тәрәфдән ијерархија әламәтинә көрә, дикәр тәрәфдән исә көрүлән ишин ејни чинслилик әламәтләринә көрә мүәјјән олунур. Ичтимаи истеһсалын ијерархија әламәтинә көрә бөлүнмәси игтисади системләрин фәалијјәтинин оптималлашдырылмасы үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. ***Она көрә дә халг тәсәрруфатында, онун ајры-ајры са-һәләриндә, мувафиг идарәетмә органларында баш верән дәјишикликләр вә әлагәләр тәсадуфи дејил, објектив просесләрин нәтичәси олмалыдыр. Бурада игтисади системин ашағыдакы хүсусијјәтләрини нәзәрә алмаг лазымдыр***: а) игтисади просесләрин динамик характери, ја'ни, онларын вахт, заман е'тибарилә дәјишилмәсини, һәм дә нисби мөһкәмлијинин нәзәрә алынмасы; б) кәмијјәт дәјишикликләринин структурунун кејфијјәт дәјишикликләринә тә'сирини; в) игтисади әлагәләрин вә информасија системләринин мүхтәлиф сәвијјәли мөһкәмлик дәрәчәсинин нәзәрә алынмасы.

Идарәетмә системинин, о чүмләдән истеһсал системинин фәалијјәтинин оптималлашдырылмасы сосиал-игтисади, истеһсал мәсәләләринин һәмин систем чәрчивәсиндә ардычыл һајата кечирилмәсини, идарәетмә «мәртәбәләринин» - мәрһәләләринин дә фәалијјәтинин дүзкүн әлагәләндирилмәсини тәләб едир. Истеһсал системи дахилиндә бу ***ардычыллыг*** белә кедир: ***планлабағы*** дөврүн тәһлили - оптимал планларын тәртиби - планларын јеринә јетирилмәсинин тәшкили. Идарәетмә-системинин фәалијјәтинин ***оптимал режимә кечилмәси*** һәмишә рәван бир хәтлә кетмир, бурада истеһсал, тәсәррүфат мәсәләләри илә әлагәдар статистик просесләр вә шәраит дә, ја'ни ***норматив стандартдан кәнарлашма һаллары да ола биләр.*** Она көрә дә ***еһтималлы просесләр, ганунаујгунлуглар, гејри-мүәјјәнликләр әввәлчәдән*** планларда, дикәр тәсәррүфат тәдбирләриндә ***нәзәрә алынмалыдыр.*** Бурада игтисадијјатын, игтисади мәсәләләрин ваһид бир там кими системли тәһлили бахымындан өјрәнилмәсинин принсипиал әһәмијјәти вардыр. Системли тәһлил һәр һансы бир објектә, о чүмләдән игтисадијјата кејфијјәтчә систем һалында јанашма вә онун бу һалда тәһлил едилмәсинин тәдгигат методудур. ***Системли тәдгигат методу*** әсасән ашағыдакы һалларда тәтбиг едилир: а) һәр һансы һадисә

вә просесләрин бөјүк мигјасда, һалда ***гејри-мүәјјәнлијинин*** мөвчудлуғу шәраитиндә һәлл олунмасы лазым кәлән проблемләрин дәгиг олараг ашкара чыхарылмасы үчүн; б) ***мүәјјән тәдгигат стратекијасынын сечилмәси вә ишләнилиб һазырланмасы үчүн;*** в) системин һудудунун ***кириш, чыхыш вә дикәр компонентләринин*** дәгиг мүәјјән едилмәси мәгсәдилә; г) сосиал-игтисади инкишаф мәгсәдләринин ашкара чыхарылмасы вә артым консепсијасынын мүәјјән едилмәси вә ***игтисади системин нормал фәалијјәт көстәрмәсинин тә'мин едилмәси үчүн.*** Бу метод үмуми һалда десәк, мадди дүнјанын диалектик вәһдәтлијинә, һадисәләрин гаршылыглы әлагәси вә гаршылыглы тә'сиринә әсасланыр.

Системли тәһлил халг тәсәррүфатынын комплекс планлашдырылмасы үчүн чох вачибдир. Комплекс планлашдырма системинин методоложи әсасыны ашағыдакы схем тәшкил едир:

Прогнозлар - мәгсәдләр - планлар. Онларын бир-бирилә истәр мүддәт, заман бахымындан, истәрсә дә мәзмунча дахили әлагәләрини тә'мин етмәк лазымдыр. Комплекс планлашдырманын бир систем кими фәалијјәт көстәрмәси үчүн бу системдә адекват олан игтисади информасија системи олмалыдыр. Чәмијјәтин информасија тә'минаты, халг тәсәррүфатынын ајры-ајры саһәләринә информасија хидмәти јүксәк сәвијјәдә гурулмалыдыр.

Милли игтисадијјатын комплекс прогнозлашдырылмасы системи информасија, тәшкиледилмә вә методоложи мәсәләләринин, аспектләринин ваһид бир просес һалында ишләниб һазырланмасы, һәјата кечирилмәси, бу ишләрин там һалда әлагәләндирилмәси системидир. Һәмин систем игтисадијјатын ***оптимал фәалијјәт системи (ИОФС)*** илә үзви шәкилдә әлагәдардыр. Икинчи систем өз мигјасы вә мәзмуну е'тибарилә биринчи системдән кенишдир. Лакин бунунла белә биринчи системин дүзкүн гурулмасы икинчи системин фәалијјәти үчүн башлыча әсаслардан бирини тәшкил едир. ИОФС планлы моделә мүрәккәб динамик бир систем, она ијерархија принсипи әсасында гурулмасы кими бахыр. Бурада игтисади систем (ИС) сөзүн кениш мә'насында, мәһсулдар гүввәләрлә истеһсал мүнасибәтләринин нәинки вәһдәти, һәм да онларын структур әмәлә кәтирән мәчмусу кими мүәјјән едилир. Игтисади системә ашағыдакылар дахилдир: әмәк еһтијатлары, табии еһтијатлар, мадди-әшјави ресурслар, информасија ресурслары (билик, технолокија) вә с. Бурада игтисади системләр кириш вә чыхыш компонентләриндән ибарәтдир, ИС-нин кириш һиссәсинә мәһсул истеһсалыны һәјата кечирмәјә имкан верән бүтүн ресурслар мәчмусу, чыхыш һиссәсинә исә истеһсалын сон нәтичәси - мүхтәлиф мәһсуллар, мадди не'мәтләр истеһсалы дахилдир.

Системли објектләр бүтөвлүкдә өзүнә ашағыдакылары дахил едир: кириш, просесләр, чыхыш, мәгсәд, әкс әлагә вә мәһдудијјәт. Бунлардан бә'зиләри китабын мүвафиг фәсилләриндә изаһ олунур.

Игтисади системин идарә олунмасы мүрәккәб мәсәләдир. Бу, биринчи нөвбәдә сосиал-игтисади проблемләрин өзүнүн мүрәккәблијиндән, һәмин проблемләрин кәскин гојулмасындан ирәли кәлир. Һәмин проблемләрин мүасир дөвр үчүн кәскинлији әлавә олараг базар шәраитиндә баш вермиш мәнфи һалларла бир даһа артмышдыр.

Көстәрилдији кими, ичтимаи истеһсал структуру бахымындан јалныз

ијерархија әламәтинә - истеһсал вә әмәк кооперасијасы мигјасы әламәтинә көрә дејил, һәм дә функсионал - баш верән әлагәләрин вә ичраедилән ишләрин еjничинслилик әламәтинә көрә дә бир-бириндән ајрылыр. Бу бахымдан истеһсал системләри игтисади, техники вә тәшкилати јарымсистемләрә бөлүнүр. Техники јарымсистемләр, адындан бәлли олдуғу кими, истеһсалын елми-техники, техноложи просесләрилә, һәмин просесләрин вәһдәтлији, игтисади јарымсистем кооперасија әлагәсинә кирән истеһсал иштиракчыларынын мәчму, биркә әмәјинә вә игтисади просесләрин, игтисади механизмин мүәјјән гајдада давам етмәсинә; тәшкилаты механизм исә игтисади вә техники системләрин вәһдәтлијинә, истеһсалын вә әмәјин тәшкилинә әсасланыр. Бу системләр мәзмунча фәргли олсалар да бир-бирләриндән асылыдырлар. Әслиндә бу асылылыг мүтләг характер дашыјыр, чүнки онлар садәчә олараг әлагәдар дејил, истеһсалын баш вермәсинин зәрури шәртләридир. Һәр үч систем мәгсәд е'тибарилә еjнилик тәшкил едир. Бурада мәгсәд үмумилији аз мәчму әмәк сәрф етмәклә ән чох игтисади, истеһсал сәмәрәси әлдә етмәкдир. Һәр үч систем бирликдә истеһсал системини, о исә идарәолунан системи әмәлә кәтирир. Идарәолунан систем исә әввәлдән көстәрдијимиз кими идарәедән системлә бағлыдыр. ***Идарәедән системин мә'лум олан ики ән башлыча принсипи— ијерархијалылыг вә әкс гајыдыш әлагә принсипләри вардыр. Бу принсипләр әсасында идарәедилән систем формалашыр вә фәалијјәт көстәрир.*** Ијерархија принсипи мүәссисәләрин истеһсал саһәләриндән тутмуш бүтөвлүкдә халг тәсәррүфатына гәдәр идарәетмә мәрһәләләриндәки тәсәррүфат, идарәетмә органларынын ваһид бир систем кими әлагәли вәзијјәтдә, бир-биринә нәзарәт етмәји нәзәрдә тутур. Бурада һәр бир идарәетмә органынын мүтәшәккиллији, системин јени, оптимал бир вәзијјәтә кечирилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Идарәедән систем ики мүстәгил блокдан - тәнзиметмә вә командавермә, нәзарәтетмә, блокларындан ибарәтдир. Бу һәр ики блок идарәетмәнин тәнзиметмә вә нәзарәтетмә функсијалары илә әлагәдардыр. Һәмин мәсәлә китабда ајрыча нәзәрдән кечирилир. Бу мәсәләнин бөјүк практики әһәмијјәти вардыр. Бунсуз идарәолунан системин мүәјјән параметрләрдән, вәзијјәтдән кәнарлашма һалларыны мүәјјән етмәк олмаз. Ону да гејд етмәк лазымдыр ки, ***белә тәнзиметмә вә нәзарәтетмә ијерархија гајдасында, функсионал идарәетмә чәрчивәсиндә апарылыр***. Игтисади проблемин һәлли биринчи нөвбәдә ијерархија әлагәләриндә олан вәсиләләрин, идарәетмә објекти вә субјектинин локал вә глобал игтисади мәнафеләринин вәһдәтлијинин тә'мин олунмасы сәвијјәсиндән асылыдыр.

Идарәедән системин идарәолунан системә тә'сири әкс әлагә принсипи илә бағлыдыр. ***Үмумијјәтлә системдә әкс әлагә јохдурса о, идарәолунмаглыг һудудундан кәнара чыхмыш олур***. Она көрә дә идарәолунан објектлә идарәедән арасындакы мүстәгим вә әкс әлагә оптимал шәкилдә гурулмалыдыр, әкс әлагәнин формалары идарәетмәнин бүтүн мәрһәләләриндә, вәсиләләриндә, дикәр мәрһәләләриндәки әкс әлагә формалары илә әлагәләндирилмәлидир. Әкс әлагәнин формалары - игтисади, истеһсал системләриндә мүхтәлиф олур. Һәмин формалар бир гајда олараг, идарәетмә објектинин тәсәррүфат фәалијјәтини мүәјјәнләшдирән игтисади көстәричиләрлә, ајры-ајры мә'луматларла мүәјјән олунур. Бу мә'луматлар үмуми мәһсул, әмтәәлик мәһсул, халис мәһсул, сатлыг мәһсул - бир сөзлә, һәчм, артым көстәричиләри, һабелә бир сыра кејфијјәт көстәричиләри васитәсилә ифадә олунур. ***Һәмин игтисади көстәричиләрин өзүнүн дүзкүн гурулмасы игтисади идарәетмәнин башлыча шәртләриндән биридир.*** Лакин ајры-ајры инкишаф дөврләриндә әмтәә-пул мүнасибәтләринин чәмијјәт үчүн гијмәтләндирилмәмәси, јахуд онун ролунун шиширдилмәси - ***бу һәр ики һал әкс әлагәнин дәјәр формаларындан лазыми дәрәчәдә истифадә етмәјә имкан вермәмишдир.***

Әкс әлагә кибернетика бахымындан унсурләрин бирләшмәси нөвүдүр. Бу, системин үнсүрләринин чыхыш вә кириш үнсүрләри арасындакы әлагә формасыдыр. Бу әлагә билаваситә, бирбаша, јахуд системин дикәр үнсүрләри васитәсилә һәјата кечирилир. Һәмин әлагәнин тә'миң олунмасында әкс әлагә принсипи апарычы мөвгеjә маликдир. ***Әкс әлагә принсипи универсал принсипдир.*** Белә ки, бу сәпкили әлагә һәр јердә - тәбиәтдә, техникада, игтисадијјатда, тәбиәт вә чәмијјәтин бүтүн сфераларында мөвчуддур. ***Бу әлагә формасы автоматик тәнзиметмә системләринин әсасында дурур. Әкс әлагә дахили вә харичи, мүсбәт вә мәнфи ола биләр.*** Игтисадијјатда, игтисади системдә мүсбәт әкс әлагәнин истифадә олунмасы истеһсалын игтисади чәһәтдән һәвәсләндирилмәсинә әсасланыр. Саһәләрарасы баланс схеминдә олан әлагәләрин формасыны да мүсбәт әкс әлагәjә аид етмәк олар.

Идарәетмәнин үмуми нәзәријјәси бахымындан мүәссисәнин идарәедилмәси системини ашағыдакы кими ифадә етмәк олар:

Схем 2



Бурада, X_1 - әмәк еһтијатлары, X_2 - истеһсал фондлары вә с; $У_1$-А мәһсулу, $У_2$ - В мәһсулу вә с.

Биринчи дәфә олараг әкс әлагә анлајышы чанлы тәбиәт үзәриндә мүшаһидә заманы мүәјјән олунмушдур. Инсанлар узун мүддәт әрзиндә мүәјјән етмишләр ки, онурғалы чанлыларда, о чүмләдән инсанларда бир чох физиоложи параметрләр - бәдәнин температуру, ганда шәкәрин мигдары вә мәзмуну, оксикенин мигдары вә с. бир гајда олараг (нормал шәраитдә) сабит галыр. Бизи әһатә едән һаванын температуру сабит галмајыб, дәјишилдикдә, дәјишиклик ани олараг инсанын дәрисиндә олан ресепторлар - веричиләр васитәсилә гејдә алыныр. Бу заман синир мәркәзи баш-бејин терморегулјатору васитәсилә температурун ашағы дүшмәсини мүәјјән едир вә дәриалты кимјәви реаксијанын кедиши үчүн «әмр» верир. Бу о демәкдир ки, чанлы организмдә әкс әлагә автоматик һалда тәнзим олунур. ***Белә бир дәгиг идарәолунмаглыгы игтисади системә дә аид етмәк лазымдыр. Әлбәттә, бурада игтисади системин өз хүсусијјәтләри вардыр, лакин мәсәләни даһа принсипиал бахымдан гојмаг лазымдыр.*** Мәсәлән, мүәјјән параметрләрин, нормаларын зәрури чәрчивәдән кәнарлашмасы чанлы организмин мәһви илә нәтичәләнир. Она көрә да

организм бу чүр мәнфи просесләрлә мүбаризә апармалы, һәмин просесләри бир нөв идарә етмәли олур. Әкс тәгдирдә о, сырадан чыха биләр. Бәс белә просес бурада нечә идарә олунур? Идарәедичи орган - бејин идарә олунан објектә - гандашыјычы дамарлара әмри ән сәмәрәли, әлверишли заманда көндәрир, башга чүр десәк, бу просесә, ја'ни һаванын температурунун азалмасына гаршы мүгавимәт тәдбири һазырлајыр. ***Гәрибәдир ки, бу мүгавимәт тәдбири олмаса, нәинки идарәолунан објект, идарәедичи системин өзү дә тәһлүкә алтында галар. Буну мүәјјән дәрәчәдә чәмијјәтә дә аид етмәк олар.*** Она көрә дә халг тәсәррүфатынын идарә органлары өз фәалијјәтини һәмин истеһсал саһәсинин штабы, бејни олмагла игтисади информасијалара вахтлы-вахтында, оператив гајдада чаваб вермәклә, әкс әлагә принсипинә тамамилә әмәл етмәк әсасында гурмалыдыр. Әкс тәгдирдә игтисади, тәсәррүфатчылыг механизми игтисади инкишафын тәләбләриндән кери галар, онун инкишафына мане олар.

Көрүндүју кими, тәбиәт өзү чанлы организмин дахили мүһитиндә өзүнүтәнзиметмә гајдасы јаратмыш вә өзүнүтәнзиметмә принсипини мүәјјән етмишдир. Әслиндә чанлы организм өз-өзүнү тәнзим едән системдир. Әлбәттә, бурада организмин патоложи һалы бәрабәр шәраит дахилиндә көтүрүлүр, ***хәстә организмдән (һәм дә гејри нормал игтисадијјатдан) јүксәк сәвијјәли тәнзиметмә көзләмәк олмаз.***

Өзүнү тәнзиметмә принсипи әкс әлагә принсипи илә әлагәдардыр. Бә'зи мүәллифләр, мәсәлән, А.А.Годунов мүстәгим әлагә дедикдә ***бу әлагәјә дөвләт тапшырыгларыны, әкс әлагәјә исә һәмин планларын јеринә јетирилмәсини аид едир.*** С.Думплер әкс әлагәни команда информасијасынын верилмәси, онларын ишләниб һазырланмасы әсасында гәрарларын гәбул едилмәси илә әлагәләндирир. Бу фикирдә мараглы чәһәтләрин олмасына бахмајараг идарәетмәнин өзүндә әкс әлагәнин олмасы, мүәссисәләр, ишчиләр тәрәфиндән сәмәрәли тәсәррүфат гәрарларынын ишләниб һазырланмасы механизми ачылмыр. Бу механизм исә игтисади васитәләр вә мәнафеләрдән ибарәтдир. Она көрә дә бә'зи мүәллифләр информасијаны јалныз әкс әлагәнин тәркиб һиссәси кими гијмәтләндирир, әкс әлагәни исә коллективин, ишчиләрин әмәк фәалијјәтинин онларын мадди мәнафејинә тә'сири, јахуд да әксинә олан тә'сири кими баша дүшүрләр. Беләликлә, игтисади просесләрин ики типли тәнзиметмә контуру зәрури олур: бирчинси, директив, инзибати-сәрәнчам гајдасы илә, икинчиси, игтисади вә мадди марагландырма јолу илә гајдаја салыныр. Демәли, ијерархија гајдалы идарәетмә структурунда јарымсистемләр арасындакы әлагә әкс әлагәдән башга, һәм дә мүстәгил әлагәјә әсасланыр. ***Умуми һалда дејилсә, бир-баша әлагә идарә објектинин сигнал-команда формасында идарәедән субјектдән, органдан алдыгы көстәришләрдир, әкс әлагә исә објектдән субјектә кедән мә'луматдыр.***

§ 5. Игтисади оптимум вә игтисади артымын кејфијјәти. Сосиал-игтисади мәсәләләрин идарә едилмәси

Халг тәсәррүфатынын һәр бир вәсиләсиндә бүтүн ресурслар нөвүндән оптимал истифадәнин тә'мин едилмәси игтисади идарәетмәнин башлыча вәзифәсидир.

Игтисади әлагәләрин мүрәккәблији идарәетмә системинин сәвијјәсинин даһа

да јүксәлдилмәсини тәләб едир. Халг тәсәррүфаты әлагәләринин дәринләшмәси кениш тәкрар истеһсал просесинин дә идарә олунмасыны ирәли сүрүр. Кениш тәкрар истеһсалын ганунлары, шәртләри вә амилләри илә идарәетмәнин ганунлары арасында үзви әлагә вардыр. Бу әлагәләр кејфијјәтчә јени тәләбләр сәвијјәсиндә формалашмалы вә инкишаф етмәлидир.

Бу, игтисади системин өзүнүн оптимал, кејфијјәтчә јени иш режиминә кечмәси илә бағлыдыр. ***Игтисади оптимум биринчи нөвбәдә оптимал планлашдырма вә идарәетмә илә әлагәдардыр.*** Чүнки бу, ичтимаи истеһсалын сон нәтичәләринә наил олмағын ***оптимал вариантыны ирәли сүрүр вә потенсиал имканлардан истифадә етмәк јолларыны мүәјјән едир.*** Оптимал планлашдырма вә идарәетмә системи игтисади тәләбләр, јени типли игтисади тәфәккүр әсасында формалашыр. Бу тәләбләр сырасында оптималлыг ме'јарлары башлыча әһәмијјәтә маликдир. Она көрә дә игтисади көстәричиләр биринчи нөвбәдә, кејфијјәтчә ифадә олунмалы вә ресурслардан сәмәрәли истифадә олунмагла үзви шәкилдә әлагәләндирилмәлидир. Бурада оптималлығын истәр халг тәсәррүфаты, истәрсә дә локал ме'јарлары зәрури олан нисбәтдә, сәвијјәдә нәзәрә алынмалыдыр. Мәркәзләшдирилмиш вә гејримәркәзләшдирилмиш идарәетмә системләринин, методларынын, һабелә индикатив гајдада планлашдырма вә әмтәә-пул мүнасибәтләринин дүзкүн әлагәләндирилмәси бу проблемин мүсбәт һәлли үчүн принсипиал әһәмијјәт кәсб едир.

Игтисади оптимум дедикдә, адәтән, халг тәсәррүфатынын мүәјјән инкишаф вәзијјәтини ифадә едән ме'јарлар системи баша дүшүлүр. Игтисади оптимум ичтимаи истеһсалын шүурлу, мәгсәдјөнлү, планлы инкишафынын ганунаујғун нәтичәсидир. Она көрә дә игтисади оптимум јалныз игтисади көстәричиләр, ме'јарлар системи илә мәһдудлашмамалыдыр. Бурада халг тәсәррүфаты саһәләринин, мүәссисәләрин оптимал иш режими дә нәзәрә алынмалыдыр. Игтисади оптимум конкрет - тарихи анлајыш олмагла бәрабәр һәм дә игтисади категоријадыр. Чүнки, елми-техники тәрәггинин, бүтөвлүкдә мәһсулдар гүввәләрин вә игтисади мүнасибәтләрин инкишаф сәвијјәсиндән асылы олараг игтисади сәмәрәлилик сәвијјәси, оптимал иш режими шәраити чәмијјәтин бүтүн инкишаф мәрһәләләриндә ејни олмур вә дәјишилмәз галмыр.

Игтисади артым консепсијасы јалныз кәмијјәт артымынын дејил, һәм дә кејфијјәт дәјишикликләринин һәјата кечирилмәсини тәләб едир.

Рәабәт игтисадијјатда кејфијјәт дәјишиклијини ичтимаи истеһсалын структурунун јенидән гурулмасыны, елми-техники тәрәггинин даһа да сүр'әтләндирилмәсини, халг тәсәррүфатынын јени техника әсасында гурулмасыны, малијјә-кредит механизминин, бүтөвлүкдә тәсәррүфат механизминин тәкмилләшмәсини гәтијјәтлә ирәли сүрүр.

Һәр бир игтисади просес өзүндә вәһдәтликдә олан кәмијјәт вә кејфијјәт тәрәфләрини бирләшдирир, һәм дә јени кејфијјәт кәмијјәт дәјишикликләринин әсасында вә онун мүәјјән мәрһәләсиндә баш верир. Игтисади инкишафын, игтисади проблемин өзү дә инди башга тәрздә гојулур. Белә ки, инди игтисади јүксәлиш јени кејфијјәт хассәсинә малик олмалы, әкс мәсрәфчилик амилләринә, игтисади һајатын јенидән гурулмасына, сабит, динамик артыма, јени тәсәррүфатчылыг методларына әсасланмалыдыр.

Мүасир игтисади инкишаф мәрһәләси мүрәккәб чохчәһәтли сосиал-игтисади просес вә hадисәләри әһатә едир. Милли игтисадијјат елми-техники тәрәгги вә бир чох сосиал амилләр, мүтәрәгги методлар, игтисади васитәләр әсасында өз инкишаф динамикасыны тапмалыдыр. Бу бахымдан һеч дә игтисади артымы, кәмијјәт дәјишикликләрини јүксәлишин кејфијјәт механизминә гаршы гојмаг, онун ролуну мүтләг сәвијјәдә гијмәтләндирмәк дүзкүн олмазды. Бизә һәр чүр артым лазым дејилдир. Артымын кејфијјәти дә вачибдир. Игтисади артым ичтимаи тәләбатын ганунаујғунлугларыны, рекионун таразлы инкишафы мәнафеjиндән ирәли кәлмәлидир. Бурада игтисади, сосиал, еколоҗи вә әмәк габилијјәтли әһалинин мәшғулијјәти кими сосиал-игтисади мәнафеләр бирлији дә әсас көтүрүлмәлидир.

Игтисади просесләрин вә әлагәләрин дүзкүн тәшкил едилмәси вә идарә олунмасында чәмијјәтдә баш верән әмтәә-пул мүнасибәтләринин һәртәрәфли өјрәнилмәсинин, һабелә бу мүнасибәтләрин игтисади мүнасибәтләр системиндә тутдуру мөвгенин реал бахымдан гијмәтләндирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Лакин узун илләр боју ичтимаи истеһсал просесинин диалектикасы, ганунаујғунлуглары, истеһсал олунан мәһсулларын реаллашдырылмасы проблемләри лазыми сәвијјәдә өјрәнилмәмиш, игтисадијјатын тәнзимедичиләри, әмтәә базары дәгиг бир елми мөвгедән әсасландырылмамышдыр. Мәсәлән, истеһсал проблеми илә базар проблеми арасындакы әлагә сон вахтлар нәинки јумшалмыш, һәтта бир аз да кәскинләшмишдир. Бу кәскинлик илк нөвбәдә кејфијјәтсиз мәһсул истеһсалы илә әлагәдардыр. Белә бир вәзијјәт бу саһәдә пис фәалијјәт көстәрән мүәссисәләр барәдә лазыми сәвијјәдә инзибати вә игтисади тәдбирләрин көрүлмәмәсиндән, бу проблемин чәмијјәт үчүн вачиблијинин дәрк едилмәмәсиндән ирәли кәлир.

Әлбәттә, сатышын, базарын бүтүн игтисадијјаты тәнзим едән-бир механизм олдуғуну демәк дүзкүн олмазды. Базар чәмијјәт тәрәфиндән истеһсал вә тәклифи тәнзим етмәк үчүн бир игтисади һәлгә, васитә кими истифадә олуна билмир. Бәрабәр шәраит дахилиндә көтүрүлдүкдә истеһлак хассәләри вә естетик параметрләри базарын тәләбләринә, гијмәти исә зәрури хәрчләрә уjғун кәлән әмтәәләр истеһсал олунмур. Она көрә дә базары ардычыл олараг өјрәнмәдән, идарә етмәдән мәһсулун сатышыны мүвәффәгијјәтлә тәшкил етмәк, тәләбаты мәгсәдәуjғун һалда истигамәтләндирмәк вә тәсәррүфатын рентабелли ишләмәсини тә'мин етмәк мүмкүн дејилдир.

Лакин бу, ишин бир чәһәтидир. дикәр чәһәт ондан ибарәтдир ки, чәмијјәтдә тәләбләр тәклиф арасындакы нисбәтин мүәjjән едилмәси, һәмин нисбәтә тә'сир едән амилләр вә шәраитин өјрәнилмәсинә мүһүм әһәмијјәт вермәк лазымдыр. Чүнки бунун әсасында халг тәсәррүфатынын саһәләрарасы вә саһәдахили пропорсијалары (нисбәтләри), әмтәәләрин истеһсал олуначӑг һәчми, структуру, һабелә пул вә мадди вәсаитләрә олан тәләбат мүәjjән едилир. Бунун үчүн дахили базарын вәзијјәти вә инкишаф перспективләрини билмәк лазымдыр.

Беләликлә, базарын өјрәнилмәси планлашдырма, чари идарәетмә вә ичтимаи истеһсалын сәмәрәлилијинин артырылмасынын зәрури шәрти кими чыхыш едир. Демәли, гаршыда дуран вәзифә базар категоријасыны инкар етмәк дејил, әксинә, онун планлы һалда тәнзим едилмәсинин методики вә практики мәсәләләрини дәриндән ишләjиб һазырламагдан ибарәтдир. Бунунла әлагәдар олараг бә'зи

игтисадчылар кечән әсрин 20-чи илләринин тәчрүбәсинә, дикәр игтисадчылар исә бир сыра капиталист өлкәләринин тәчрүбәсинә диггәт jетирмәји, мурачиәт етмәји мәсләһәт билирләр. Әлбәттә, бу һәр ики фикир, һал дүзкүн дејилдир. Бурада милли игтисадијјатын мүасир инкишаф хүсусијјәтләри, үстүнлүкләри әсас тутулмалыдыр.

Дахили базар әмтәә тәсәррүфатынын ајрылмаз бир һиссәсидир. Дахили базар тәсәррүфатын инкишафы илә јараныр вә ичтимаи әмәк бөлкүсүнүн инкишафы онун инкишаф сәвијјәсини мүәjjән едир. Дахили базарын әмәлә кәлмәсинин мадди әсасыны әмтәә-пул тәдавүлү тәшкил едир. О исә һәр бир чәмијјәтдә вардыр. Һәр бир истеһсалчы мүәссисәдә ичтимаи әмәк бөлкүсү әсасында мүәjjән мәһсул истеһсалы илә ихтисаслашдығына көрә ичтимаи вә фәрди тәләбаты едәмәк үчүн әмтәәләрин базарларда алгы-сатгы васитәсилә һајата кечирилмәсини зәрури едир. Демәли, әмтәә истеһсалы шәраитиндә базар васитәсилә истеһсалла истеһлак арасында мүәjjән әлагә јараныр. Әмтәәләрин мүбадиләси әмтәә истеһсалчыларыны базар васитәсилә бирләшдирмәjә, мүәjjән игтисади мүнасибәтләрә кирмәjә вадар едир. Лакин бу мүнасибәтин мәзмуну вә характери истеһсал васитәләри үзәриндә мүлкиjjәтин формасындан асылы олараг мүхтәлиф характер дашыjыр.

Чәмијјәт мигjасында базар мәчмуу ичтимаи мәһсулун вә ајры-ајры мәһсулларын реализә олунмасының, беләликлә дә бүтүн ичтимаи тәкрар истеһсал просесинин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсинин зәрури шәрти олур. Демәли, реализә, ичтимаи тәкрар истеһсалын башлыча, мәркәзи проблемләринә чеврилмишдир. Чүнки билаваситә истеһсал просесиндә jарадылан нә варса, һамысы реализә олунмалыдыр. Бу мүбадилә елә тәнзим вә идарә олунмалыдыр ки, истеһсала чәкилән хәрчләр өдәнилә билсин, ичтимаи тәләбата уjғун кәлсин, һабелә мүвафиг мигдарда изафи мәһсулун әлдә едилмәси тә'мин едилмиш олсун. Бурада әмтәәнин истеһлак дәjәринин чәмијјәтин тәләбатына уjғун кәлмәсинин мүһүм әһәмијјәти вардыр вә ичтимаи мәһсулун истеһсалчылардан истеһлакчылара чатдырылмасынын зәрури бир моментини, мәрһәләсини тәшкил едир. Чүнки, ичтимаи тәкрар истеһсал просесинин һәр бир һиссәсинин өз тә'јинаты олмалы вә о мүәjjән истеһлакчылар үчүн нәзәрдә тутулмалыдыр.

Тәләб вә тәклиф мәсәләси кениш тәкрар истеһсал нәзәриjjәси илә үзви сурәтдә бағлыдыр. Кениш тәкрар истеһсал нәзәриjjәси ичтимаи мәһсул истеһсалында халг тәсәррүфаты нисбәтләринин идарә едилмәсини, һабелә бу нисбәтләрә әмәл олунмасыны, ***нәтичәдә истеһсалын һәчми вә структурунун ичтимаи тәләбатын һәчм вә структуруна уjғун кәлмәсинин тә'мин олунмасыны тәләб едир.***

Базар шәраитиндә ичтимаи мәһсулун тәкрар истеһсалы зиддиjjәтли характер дашыдығына көрә објектив һалда тәләб олунан нисбәтләр објектив олараг да позулур ки, бу да мәһсулларын реализә олунмасы проблемини даһа да кәскинләшдирир, биз дејәрдик ки, бу, истеһсалын башлыча проблеминә чеврилир. Она көрә дә ичтимаи тәкрар истеһсал просеси тамамилә башга әсаслар үзрә идарә олунмалыдыр, ***она көрә дә бу әлагәләр системиндә әмтәә-пул мүнасибәтләри илә планаујғунлуғу оптимал бир һалда әлагәләндирмәк үчүн шәраит jарадылмалыдыр.*** Әлбәттә, әмтәә истеһсалы игтисадијјатын мүһүм вә зәрури үнсүрүнү тәшкил едир. Лакин әмтәә мүнасибәтләри истеһсал үчүн башлыча мәсәлә дејилдир. Чүнки истеһсал үсулу әмтәә истеһсалы илә дејил, истеһсал васитәләри үзәриндәки мүнаси-

бәтлә, белəликлə дə ишчи гүввəсинин һəмин истеһсал васитəлəри илə бирлəшмəси үсулу илə мүəјјəн едилир.

Мүлкијјət формалары мүəссисəлəр арасында, чəмијјət мигјасында, истеһсалчыларла истеһлакчылар арасында спесифик игтисади алагə вə ганунаујғунлугларын мејдана кəлмəсини, һабелə ичтимаи мəһсулун өзүнүн һəрəкət етмəсинин јени характерини - планаујғунлуғуну мүəјјəн етмəлидир. Планаујғунлуг ичтимаи истеһсалын инкишаф етмəсинин, нечə дејəрлəр, һəрəкət етмəсинин үмуми бир формасыдыр. Ону гејд етмək лазымдыр ки, планаујғунлуг өзү-өзлүјүндə һəр һансы игтисади əлагə, јахуд категорија формасында дејил, һəмин əлагəлəрин јарадылмасы, һајата кечирилмəси үсулу, васитəси кими тəзаһүр едир.

Ајры-ајры əмтəəлəрə олан тəлəб вə тəклифин идарə едилмəсиндə ашағыдакы амилləри нəзəрə алмаг лазымдыр: 1) халг истеһлакы малларынын һəчми вə артым сүр'əти; 2) əһалинин кəлиринин һəчми вə артым сүр'əти; 3) ајры-ајры əмтəəлəрин гијмətləринин сəвијјəси вə нисбəти; 4) əмтəə базарынын əмтəə илə тəчһиз едилмə дəрəчəси; 5) шəхси истеһлакын һəчми вə структуру б) ичтимаи истеһсалын инкишафы арасындакы нисбətlər.

Тəлəб вə тəклифин идарə едилмəсиндə ашағыдакы мəсəлəлəрин һəлли мүһүм əһəмијјətə маликдир; 1) əмтəəлəрə тəлəбатын кəмијјət вə кејфијјət чəһətдən дəгиг мүəјјəн едилмəси, заман вə мəкан чəһətдən онларын инкишаф перспективлəринин мүəјјəн едилмəси; 2) ајры-ајры амилləрин тəлəб вə тəклифləрə тə'сиретмə дəрəчəсини тəһлил етмək вə гијмətləндирмək; 3) планлашдырылан дөвр үчүн ајры-ајры мəһсуллар үзрə базарын һəчминин мүəјјəн едилмəси; 4) əразi вə онун рекионлар үзрə əмтəəлəрə олан тəлəбатынын ајрыча мүəјјəн едилмəси; 5) халг тəсəррүфатынын ајры-ајры саһə вə мүəссисəлəриндə онларын истеһсал етдикləри мəһсуллара һəр һансы бир дөвр үчүн олан тəлəб вə тəклифин вəзијјəти. Бу саһədə олан дəјишик-ликлəр вə перспектив дөвр үчүн олан башлыча истигамəтлəрлə, тəмајүлləрлə информасија гајдасында таныш етмək, онлары һəмин мə'луматларла тə'мин етмək лазымдыр. Лакин гејд етмək лазымдыр ки, һал-һазырда əмтəəлəрə олан тəлəб вə тəклифин вəзијјəти, онун перспектив инкишафы үзрə информасија вə ја мə'лумат базасы, онун ишлəниб һазырланма гајдасы лазыми сəвијјədə дејилдир. Индијə гədəр үмумдөвлəт мигјасында бүтөвлүкдə сənајени, тичарəти вə с. мүвафиг саһələри əһатə едən халг истеһлак малларынын базарыны өјрənən саһələрарасы бир хидмət идарəси јарадылмамышдыр.

Истеһлакын вə тəлəбатын структуру һəмчинин кəлирин сəвијјəсиндən дə асылыдыр. Мəсəлən, тəчрүбə көстərир ки, һəр 100 нəфəр аилəјə дүшən телевизорун нəинки сајы, һəтта телевизор екранларынын өлчүсүнə аилəнин кəлири тə"сир көстərир. Јə"ни, кəлири аз олан аилəлəрдə екраны 35 см-лик, кəлири чох олан аилəлəрдə исə 59—65 см-лик екраны олан телевизорлар даһа чохлуг тəшкил едир. Она көрə дə аилəнин кəлириндən асылы олараг тəлəбатынын өдənилмəси ајры-ајры мəһсуллар үзрə бир нөв нөвбəлилик характери дашыјыр. Кəлири аз олан аилəлəрдə биринчи нөвбəдə, гида мəһсулларына, кејим вə ајаггабыја олан тəлəбат өдənилир. Кəлири чох олан аилəлəрдə исə гејри-әрзаг мəһсулларына, биринчи нөвбəдə мədəни-мəишət малларына тəлəбат мүһүм јер тутур. Гејд етмək лазымдыр ки, əһалинин пул кəлиринин артмасы јахын илləрдə узунмүддəтли истифадə олунан

истеһлак малларына тəлəбатын артмасына сəбəб олачагдыр. Узунмүддəтли ишлədилən маллара тəлəбатын артмасы ејни заманда мəһсулун кејфијјətинин јүксəлдилмəсинə гаршы тəлəбат да хејли артачагдыр. Бүтүн бу чəһətлəр, ганунаујғунлуглар игтисади просесləрин идарəедилмəси кедишиндə нəзəрə алынмалыдыр. Тəлəб вə тəклиф əмтəə-пул мүнасибətləринин мөвчуд олдуғу бир шəраитдə истеһсалла-истеһлак арасындакы əлагənин башлыча тəзаһүр формасыдыр. Бунунла əлагədар олараг мүасир шəраитдə тəлəб вə тəклиф ганунунун мөвчуд олмасы һаггында ваһид бир фикир јохдур. Бə'зи игтисадчылар исə ***тəлəб вə тəклифи*** мүстəгим бир игтисади ганун кими дејил, пул, кредит, гијмəт, мənфəət вə с. кими дəјəр ганунунун ***бир категорнјасы кими гијмətləндирирлəр. Бə'зиləри исə ону дəјəр ганунунун тəзаһүр формасы адландырырлар.*** Лакин тəлəб вə тəклифи мүстəгил игтисади ганун адландырмағымыздан јахуд игтисади ганунун тəзаһүр формасы, категоријасы адландырмағымыздан асылы олмајараг, онун дүзкүн тənзим олунмасы, ичтимаи мəһсулун реализə едилмəси, истеһсал просесинин нормал гајдада кетмəси үчүн мүһүм əһəмијјətə маликдир. Тəлəбат əслиндə бу вə ја дикəр əмтəəлəрə олан мүтləг тəлəбаты дејил, ***алычылыг тəлəбатыны мүəјјəн едир. Алычылыг тəлəбаты***, əһалинин, алычынын мəһсуллар үзрə алычылыг габилијјətинин тə'мин олунма сəвијјəси дə ***идарəетмə објекти олмалыдыр.*** Бу заман ашағыдакылары нəзəрə алмаг лазымдыр:

1) кифајət гədəр өдənилən алычылыг габилијјəти;
2) гисмən өдənилən алычылыг габилијјəти;
3) өдənилмəјən алычылыг габилијјəти.

Əмтəəлəрə олан алычылыг габилијјəти јалныз кəлирлə дејил, ејни заманда физиоложи тəлəбатла да мүəјјəн олунур, мəһдудлашыр. Чүнки, инсанын нə гədəр пулу олса да, бир күндə гидалана билдијиндən чох гидалана билмəз. Она көрə дə сəмəрəли истеһлак нормаларынын мүəјјəн олунмасы мүһүм əһəмијјətə маликдир. Бүтүн јухарыда көстərилən просесləрə нуфуз етмədən, һəмин просесləри системли гајдада тəһлил етмədən онларын идарəедилмəси просеси дə мүмкүн олмаз, јахуд чətинləшə биләр.

III ФӘСИЛ

ИДАРӘЕТМӘНИН ГАНУНЛАРЫ ВӘ ПРИНСИПЛӘРИ

§ 1. Игтисади ганунлар, идарәетмә системи просесләри вә методлáрынын тәкмилләшдирилмәсиндә онларын ролу

Идарәетмә просесләри вә методлары илә идарәетмә саһәсиндә истифадә олунан ганунлар арасында ***узви әлагә вардыр***. Идарәетмә просеси ганунлардан истифадә саһәсиндә кениш имканлара маликдир. Башга саһәләрдән фәргли олараг идарәетмә саһәсинин ганунлардан ***истифадә даирәси чох кенишдир***. Бурада јалныз игтисади ганунларын дејил, психолокијанын, фәлсәфәнин, техника елмләринин, о чүмләдән кибернетиканын ганун вә ганунаујғунлугларындан кениш истифадә едилир. Бу, тәбии бир просесдир. Чүнки тәсәррүфат сијасәти јеритмәк, адамларын давранышыны тәнзим етмәк вә с. јалныз игтисади ганунларын фәалијјәт механизмини өјрәнмәк вә нәзәрә алмагла мәһдудлаша билмәз. Бунунла белә, нәзәрә алмаг лазымдыр ки, идарәетмә елминин нәзәри әсасыны сијаси игтисад тәшкил едир вә онун ганунларындан тәсәррүфат гуручулуғунда кениш истифадә олунур. Тәсәррүфат гуручулуғу биринчи нөвбәдә игтисади ганунлар, игтисадијјат һаггындакы дәрин, елми биликләрә әсасланмалыдыр. Чәмијјәтин, мадди истеһсал саһәләринин вә һәр бир мүәссисәнин сосиал инкишаф просесләри мүасир дөврдә чох мүрәккәб бир просес олмагла кениш әһатәли проблемләрлә әлагәдәдир. Бу мүрәккәб, чохчәһәтли проблемләри дәрк етмәк вә онлардан дүзкүн нәтичә чыхармаг үчүн елми биликләрин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Ганунларын, о чүмләдән ичтимаи ганунларын дәрк едилмәсиндә мүчәррәд тәфәккүрүн бөјүк ролу вардыр. Бунунла јанашы, јени типли игтисади тәфәккүрүн формалашмасы һәмин ганунларын дәриндән, јүксәк елми сәвијјәдә дәрк едилмәсинә имкан верир.

Чәмијјәтин үмуми инкишаф ганунларынын дәрк едилмәси һәмин ганунларын конкрет тәсәррүфатчылыг гуручулуғунда истифадә формасы илә әлагәләндирилмәлидир.

«Ганун» анлајышы ајры-ајры һадисәләр арасындакы әлагәләри ифадә едир. ***«Ганунаујғунлуг»*** анлајышы исә һәр һансы бир инкишаф просесинин, о чүмләдән игтисади просесләрин вә әлагәләрин ***умуми характерини ајдынлашдырыр***. Лакин истәр игтисади ганун, истәрсә дә игтисади ганунаујғунлуглар тәсадүфи јығылмыш, топланмыш һадисәләри дејил, зәрури, ардычыл, мүәјјән ахын үзрә кедән һадисә вә просесләри көстәрир. Бунунла белә, сон илләр әрзиндә субјектив характерли просесләрин, ентропија (***низамсыз, негатив кәнарлашмалар***) характерли һадисәләрин көк салмасы ону көстәрир ки, белә «тәсадүфи» һалларын да өз ганунаујғунлуглары вардыр.

Лакин һәр чүр ганунаујғунлуглары ***нормал һесаб етмәк*** олмаз. Белә «ганунаујғунлуглар» чәмијјәтин објектив инкишаф тәләбләринә чаваб вермәјән просесләрдир. Чәмијјәтин һәјатында мүхтәлиф һадисә вә просесләр мөвчуддур. Бунлардан бә'зиләри сәтһи, бә'зиләри дәрин, бә'зиләри дахили, бә'зиләри харичи, бә'зиләри

әлаһиддә, бә'зиләри исә үмуми просесләри, әлагәләри әкс етдирирләр. Игтисади ганунлар ***тәсадүфи, әлаһиддә вә сәтһи әлагәләри дејил, игтисади һадисәләрин дахили сәбәбијјат әлагәләриндән ирәли кәлән просесләри көстәрир.*** Бу әлагәләр һадисәләри даим мөһкәм ифадә едән әлагәләр олмалыдыр. Бунунла белә, нечә дејәрләр, мөвчуд олан һәр бир һадисәнин өз ганунлары вардыр. Мүрәккәб игтисади вә сосиал просесләрин идарә едилмәси, ејни гајдалы просесләрин ***детерминасија гајдасында тәһлил едилмәсинин*** бөјүк әһәмијјәти вардыр. Мәһз ***детерминизм принсипи*** һәр һансы бир һадисәни әмәлә кәтирән шәраитин она тә"сир едән амилләр әсасында тәһлил едилмәсинә әсасланыр. Она көрә дә детерминист принсипи инкар етмәк һәмин елмин өзүнү инкар етмәк олларды. Чәмијјәтимиздә һәјати проблемләрин, зиддијјәтләрин, ичтимаи мејлләрин вә перспективләрин дәрк едилмәси сәвијјәси ***хејли дәрәчәдә нәзәри фикрин ашағы сәвијјәдә олмасындан ирәли кәлмишдир***. Белә бир шәраитдә ајры-ајры проблемләр үзрә чанлы дискуссијалар, јарадычы нәзәријјәдән вә ичтимаи һәјатдан кәнар олмушду. Чәмијјәтин һәјатында баш верән бир сыра игтисади, тәсәррүфат формалары, мејлләр бир нөв мүтләгләшдирилмиш, чәмијјәтин һаггында олан мә'лум мүддәалар бәситләшдирилмиш һалда изаһ олунмуш, схоластик нәзәријјәбазлыг јајылмаға башланмыш, бу әмәли тәһлил вә јени идеjаларла зәиф әлагәләндирилмишдир. Һәтта белә һеч кәсин мәнафеjинә вә һәјати проблемләрә тохунмајан чүрбәчүр схоластик нәзәријјәбазлыг чох вахт нәинки писләнилирди, һәм дә нәвәсләндирилирди.

Көстәрдиjимиз кими, һадисәләрин детерминизм принсипинә әмәл едәрәк өјрәнилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу, ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир: ***биринчиси***, чәмијјәт вә тәбиәтдә баш верән һадисәләрин ***универсал характерли*** әлагәләриниң гәбул едилмәси принсипи. Бу о демәкдир ки, бүтүн һадисәләр мәчмуу шәраит вә амилләрдән асылы ***олараг детерминасија әлагәси илә бағлыдыр***, лакин бу ики әлагә формасы ејнијјәт тәшкил етмир. ***Сәбәбијјат әлагәси*** мүхтәлиф сосиал-игтисади һадисәләрдә мөвчуд олан универсал әлагәнин бир һиссәсидир. ***Икинчиси, детерминасијанын функсилнал, корреljасија вә с. әлагә формалары да вардыр. Үчүнчүсү, детерминизми*** һеч дә бә'зиләринин баша дүшдүjү кими бир игтисади һадисәнин дикәриндән ***ejни мә"налы асылылыгыны инкар етмир.*** Бурада һадисәләрин баш вермәси ***тезлиji, һәтта белә еһтималы олса да објектив характер дашыjыр. Дөрдүнчүсү***, детерминизм һеч дә чәмијјәтин сосиал һәјатында адамларын бу вә ja дикәр ***хәтти-һәрәкәти сечмәси, сечилмиш хәтти-һәрәкәт үчүн онларын мәс'улиjjәт дашымасыны инкар етмир***. Әксинә, бу һәмин һәрәкәтләрин објектив олараг гиjмәтләндирилмәси үчүн әсас jарадыр. Мәһз бу чәһәтә көрә детерминизм фатализмдән көклү шәкилдә фәргләнир. ***Објектив просеслер һансы шәраитдә олурса-олсун тәһлил едилмәлидир.*** Шәраит өзү адамларын фәалиjjәтинин мәһсулудур, инсан өзү дә ejнилә шәраитин мәһсулудур. Инсан һадисәләр әлагәсинин ганунауjғунлугларындан кәнарда дурмур, бу әлагәләр системинә дахил олур. Образлы ифадә илә десәк о, өз һәјат драмасынын мүәллифи вә актjорудур. Лакин бу һеч дә инсанын објектив шәраитдән асылы олмамасы демәк дejилдир.

Хырдалы-бөjүклү һәр һансы бир игтисади, сосиал, сијаси һадисәнин өjрәнилмәси, идарә олунмасы игтисади вә идеоложи сијасәтдән дә кәнарда галмыр. Бурада сијасәтин чевиклиjи, фәаллығы мүһүм рол ojнajыр. Ejни заманда һәр бир

һадисәнин өз маһијјәти өз мәғзи вардыр. Анчаг бунлар бизә билаваситә дејил, биринчи нөвбәдә, мүәјјән һадисәләр формасында кәлиб чатыр. Әслиндә исә һадисәләрин маһијјәти һадисәләрсиз, јахуд әксинә олараг, мүстәгил бир тәрздә, бир-бириндән тәчрид олунмуш гајдада мөвчуд олмур. Маһијјәт вә һадисә реал һәјат просесиндә, конкрет тәсәррүфат гуручулуғу кедишиндә өзүнү бирузә верир. Елм саһәләри, о чүмләдән игтисадијјат елми бу реал, објектив просесләри вә һадисәләри мүвафиг анлајышлар, категоријалар, ганунлар ады илә өјрәнир, конкрет фәалијјәт саһәсиндә истифадә едир. Игтисади һадисә вә просесләр арасында дәрин, дахили, зәрури әлагә вә мүнасибәтләр вардыр. ***Објектив маһијјәт игтисади ганун күчүнә маликдир.*** Һәтта һадисәләрин маһијјәтини ганун адландырмаг олар. Һәр бир маһијјәтин өз тәзаһүр формасы вардыр. Демәли, тәзаһүр етмәјән һадисә олмадығы кими, әсасы, маһијјәти олмајан һадисә дә јохдур. Она көрә дә чәмијјәтин инкишафы, идарә едилмәси чохчәһәтли, кениш аспектли, мүрәккәб елми-техники, ичтимаи-игтисади проблемләри, вәзифәләри әһатә едән бир инкишаф вә идарәетмә системидир.

Беләликлә, чәмијјәтин чохчәһәтли, мүрәккәб бир тәсәррүфат-игтисади систем кими нормал инкишаф етмәси мәнафеји һәмин бу системин инкишафыны тә'мин едән игтисади, сосиоложи, техники вә дикәр амилләрин вәһдәтини тә'мин етмәји, онлары вахтлы-вахтында тәнзим етмәји тәләб едир.

Елми проблем сәвијјәсиндә дуран игтисади проблемләрин изаһы, гијмәтләндирилмәси вә идарәедилмәси дә елми олмалыдыр. Мәсәләјә дикәр мөвгедән јанашма нәинки игтисади һадисәләр һаггындакы елми мүһакимәнин һәгиги ме'јары вә ја үсулу ола билмәз, бу һәтта сәһв, јахуд мүвәффәгијјәтсиз нәтичәләрә кәтириб чыхара биләр.

Чәмијјәтин өзү, һәр шејдән әввәл ***елми чәмијјәт олмалыдыр***. Мәһз она көрә дә чәмијјәтлә ***елми тәрздә рәфтар етмәк лазымдыр.*** Бу саһәдә гарышыг игтисадијјата хас олан принсипләр, үсуллар вә мүвафиг ганунаујғунлугларла јанашы, игтисади ганунларын тәләбләринә әмәл олунмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Игтисади ганунлар чәмијјәтин инкишаф ганунларыдыр. Бу ганунлар тәсәррүфат сијасәтинин әсасыны тәшкил едир. Биз игтисади ганунларын тәләбләрини даһа јахшы дәрк етмәклә чәмијјәтә, тәсәррүфата рәһбәрликдә ***даһа дүзкүн вә даһа елми истигамәт сечә биләрик***. Беләликлә, игтисади ганунларын дәрк едилмәси вә онлардан тәсәррүфат гуручулуғунда истифадә олунмасы јалныз мүчәррәд елми мәсәлә дејилдир. О, һәм дә милјонларын чанлы јарадычылығынын даһа мүвәффәгијјәтлә идарә олунмасы, онларын әмәјинин сәмәрәли тәшкил олунмасы зәруријјәтиндән ирәли кәлән објектив бир проблем мәсәләдир.

Игтисади ганунлары дәрк етмәк, онлардан истифадә етмәк дедикдә биз нәји баша дүшүрүк? Мә'лумдур ки, һәр бир елми ганун, о чүмләдән игтисади ганун илк бахышда адама мүчәррәд вә үмуми кәлир. Мараглы бурасыдыр ки, нәинки игтисадчы олмајан пешә саһибләриндән, һәтта бә'зи игтисадчылардан да ешитмәк олур: «биз али мәктәбдә игтисади ганунлар һаггында ешитмишик, амма тәчрүбәдә бунларын адыны ешитмирик, бу конкрет һесабламада бизә аз лазым олур». Бу доғруданмы беләдир? Әлбәттә, јох. Доғрудур, игтисадчы һәр һансы бир тәсәррүфат саһәсинин фәалијјәтини тәһлил едәркән вахта гәнаәт, пропорсионал инкишаф

ганунуну, дәјәр ганунуну вә с. ганунлары фактларла, рәгәмләрлә әјани шәкилдә бирләшдирмир, бу ганунлары көзү илә көрмүр. Лакин јениликләри үмумиләшдирмәк, игтисади мәсәләләрә субјектив мөвгедән јанашылма нәтичәсиндә бурахылмыш сәһвләри дүзәлтмәк, истеһсалын сәмәрәлилијини јүксәлтмәк, ичтимаи истеһсал үчүн үмуми нәзәри билијә малик олмаг, һәр бир игтисади ганунларын үмуми тәләбләрини билмәк сон дәрәчәдә вачибдир. Бунсуз саһибкарлыг мәсәләләринин һәллинә елми чәһәтдән јанашмаг гејри-мүмкүндур. ***Игтисади ганунларын дәрк олунмасында кадрларын игтисади һазырлығы мүһүм рол ојнајыр, игтисади ганунлары истифадә етмәздән әввәл онлары дәрк етмәк лазымдыр***. Бунун үчүн биринчи нөвбәдә онларын маһијјәтини, тәзаһүр формаларыны, ганунаујғунлугларыны, фәалијјәтләринин нәтичәләрини билмәк тәләб олунур. Бунун нәтичәсиндә тәсәррүфат гуручулуғу тәчрүбәсиндә ***һәмин ганунларын тәләбләриндән кәнарачыхма һалларыны арашдырмаг вә арадан галдырмаг*** үчүн мүвафиг зәрури тәдбирләр ишләјиб һазырламаг асандыр. Тәсәррүфат саһәсиндә олан тәдбирләрин игтисади ганунларын тәләбләринә ујғун кәлмәси игтисади гуручулугда бөјүк мүвәффәгијјәтләрин газанылмасынын башлыча шәртидир. Игтисади ганунлар чәмијјәтдә баш верән објектив просесләрин маһијјәтини ифадә едир. Она көрә дә бу ганунлары ләғв етмәк, башгалары илә әвәз етмәк олмаз. Бу ганунлары нәзәрә алмамаг, онларын фәалијјәтини «дајандырмаг», ***һәмин ганунларын ифадә етдији игтисади мүнасибәтләри, просес вә әлагәләри инкар етмәк, онларын јохлуғуну тәсдиг етмәк демәк оларды***. Демәли, бу ганунлары јалныз өјрәнмәк, тәсәррүфат фәалијјәтиндә истифадә етмәк олар.

Игтисади ганунлар, онларын фәалијјәт механизми бизим ирадәмиздән асылы дејилдир. Лакин бу һеч дә һәмин ганунлар гаршысында бизим ачизлијимиз демәк дејилдир. Тәбиәтин дә ганунлары објектив ганунлардыр. Мәсәлән, дејәк ки, илин фәсилдән-фәсилә дәјишмәсинин дә өз објектив гануну вардыр. Ејни заманда адамлар ону да јахшы баша дүшүр ки, тохуму гышда сәпмәк олмаз. Игтисадијјатын да белә бир објектив тәләби вардыр: мәсәлән, памбығын, даш көмүрүн, дузун, јахуд јағын һәр тонуна ејни гијмәт гојмаг, дәјәр гануну адланан игтисади ганунун тәләбләрини ән бәсит бир һалда позмаг, јахуд да нәзәрә алмамаг демәк оларды.

Һәр һансы бир игтисади вә ја сосиал проблемләр үзрә сијасәтин конкрет програмыны ишләјиб һазырламаздан габаг һәмин проблемин, һадисәнин маһијјәтини, бу һадисәни тәнзим едән ганун, ја ганунлар системинин тәләбләрини, бу тәләбләрин дәгиг мәзмунуну билмәк, дәрк етмәк лазымдыр. Игтисади ганунлар, игтисадијјат һаггындакы ганунлар ***һадисәләрин мәзмунуну әглән мәнимсәмәк, өјрәнмәк дүзкүн сијасәт үчүн илкин вә зәрури шәртдир.*** Әлбәттә, биз күндәлик һәјатымызда бу вә ја дикәр һадисәнин маһијјәтини садә, ја үмуми һалда олса да дәрк едир бу барәдә мүәјјән мүһакимә јүрүдә билирик. Лакин бу мүһакимә, дәркетмә мүәјјән ганунларын тәләбләринә әсасланмаса интиутив, шәхси мүлаһизә сәвијјәсиндә, чәрчивәсиндә галар, беләликлә дә објектив реаллығын сағлам әсаслар үзрә вә елми чәһәтдән гијмәтләндирилмәсини, тәһлил едилмәсини әвәз едә билмәз. ***Һадисәләрә бу чүр јанашма субјектив вә волјунтарист јанашма үсулудур.***

Игтисади сијасәт вә идарәетмә игтисади ганунларын тәсәррүфат гуручулуғунда шүурлу истифадә олунмасы формасыдыр. Игтисади сијасәтин башлыча мәғзи,

мәзмуну онун мүәјјән објектив мәгсәд вә мәнафеләрдән ибарәт олмасындандыр. Она көрә дә игтисади сијасәтә, сөзүн кениш мә'насында, ашағыдакы кими тә'риф вермәк олар: ***игтисади, сијасәт дедикәд бу вә ја дикәр мәгсәдә чатмаг үчүн тәтбиг едилән үсул вә васитәләрин, һабелә тәшкилати-тәрбијәви,, инзибати-игтисади тәдбирләрин топлусу вә синтези баша дүшүлүр***. Игтисади сијасәтин конкрет мәзмуну онун мәгсәди, вәзифәләри вә принсипләри илә мүәјјән олунур.

Игтисади сијасәт нә игтисади ганунлары јарадыр, нә дә онлары арадан галдыра билир. Бунунла јанашы, сијасәт һәмин ганунлардан тәсәррүфат вә мәдәни гуручулуг үчүн истифадә олунмасында мүһүм истигамәтверичи рол ојнајыр. ***Бу мә'нада игтисади ганунла сијасәт арасында һәлә дә истифадә олунмамыш кениш имканлар вардыр***.

Сијасәт игтисадијјатын тәмәркүзләшмәси ифадәси, формасыдыр. Доғрудан да игтисадијјатла сијасәт арасында үзви әлагә вардыр. ***Сијасәт игтисадијјатын һеч дә пассив нәтичәси вә ифадәчиси дејилдир.*** Фәал, дүшүнүлмүш, сијасәт игтисади инкишаф үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Она көрә дә игтисадијјатла сијасәт вә идарәетмә арасындакы әлагәнин өјрәнилмәсинин игтисади ганунларла сијасәт арасындакы әлагәнин өјрәнилмәси ишиндә бөјүк методоложи вә практики әһәмијјәти вардыр.

Аһәнкдар инкишаф нәинки игтисадијјата вә игтисади ганунлара, ***һабелә сијасәтин өзүнә елми јанашмағы тәләб едир***. Саһибкарлыг әлагәләринин инкишаф етдирилмәсилә әлагәдар олараг игтисадијјатла јанашы сијасәт саһәсиндә дә әсаслы јениләшмә баш верди, онун мәзмуну вә мә'нәви әсасы көклү сурәтдә дәјишилди. Лакин коммерсија типли сијасәт дә јалныз игтисади бүнөврәјә дејил, һәм дә мә'нәви принсипләрә әсасланмалыдыр. Сијасәт милјонларын талејидир. Әкәр, мүхтәлиф сиаси партијалар өз сијасәтиндә халга, онун јарадычы күчүнә архаланырса, халг да өз нөвбәсиндә өз талејини һәмин партијаларын јүрүтдүјү сијасәтә бағлајыр, она е'тибар едир. Игтисади сијасәтин формалашмасында һәмин партијаларын, һәрәкатларын мәгсәдјөнлү фәалијјәти мүһүм рол ојнајыр.

Игтисади ганунлар механизми илә тәсәррүфат механизми арасында әлагәнин ујғунлашдырылмасы, тәкмилләшдирилмәси вә мөһкәмләндирилмәсинин мүһүм әһәмијјәти вардыр. Гејд етмәк лазымдыр ки, «ганунлар механизми» анлајышы әксәр елмләрдә ишләнилир. Мәсәлән, физикада механизм анлајышы сун'и һәрәкәт едән һиссәләрин, һәлгәләрин топлусу кими баша дүшүлүр. Чәмијјәт тәбиәтдән, чәмијјәт ганунлары тәбиәт ганунларындан фәргләндији кими, онларын фәалијјәт механизми дә бир-бириндән фәргләнир. Чәмијјәт дә белә һәрәкәт едән «һәлгәләрдән» ибарәтдир вә бу «һәлгәләр» өз инкишафында мүәјјән вәһдәт јарадырлар. Лакин бу вәһдәт физики-механики һиссәләрин һәрәкәт вәһдәтиндән фәргли олараг дахили зиддијјәтләрдән, игтисади системин һәлгә үнсүрләриндән ибарәтдир. Бәс онда игтисади ганунларын механизми нәдир вә онун һансы хүсусијјәтләри вардыр? ***Игтисади ганунларын механизми, јахуд фәалијјәт габилијјәти објектив ганунларла, онларын тәләбләри илә шүурлу фәалијјәт арасында әлагә, вәһдәт јарадан һәлгә вә ја васитәләр системинә дејилир.*** Тәбиәт ганунларындан фәргли олараг игтисади ганунлар адамлардан кәнарда, адамларын фәалијјәти олмадан баш вермир, әксинә, онларын шүурлу фәалијјәти васитәсилә һәјата кечирилир. Мәһз бу чәһәт игтисади

ганунлардан истифадә олунмасы механизминин хүсусијјәтләринин өјрәнилмәси үчүн да бөјүк әһәмијјәтә маликдир.

Игтисади ганунлардан истифадәнин башлыча тәсәррүфат-сијаси системинә ашағыдакылар дахилдир: објектив игтисади мүнасибәтләр системиндән ирәли кәлән тәләбатын, конкрет игтисади вәзифәләрин, узунмүддәтли инкишаф тәмајүлүнүн мүәјјән едилмәси, ичтимаи-истеһсалын ардычыл инкишафынын планлы тәнзим олунмасынын тәшкили, тәсәррүфатчылығын форма вә методларынын тәкмилләшдирилмәси, игтисади һәлгә, һабелә васитәләрдән мәгсәдәујғун бир һалда истифадә олунмасы.

Гарышыг, чох укладлы истеһсал мүнасибәтләри чәрчивәсиндә вә системиндә игтисади ганунларын даһа дүрүст дәрк едилмәси, онлардан сәмәрәли истифадә олунмасынын конкрет методларынын, вариантларынын ишләниб һазырланмасы, тәсәррүфат, игтисади әлагә вә мүнасибәтләрин оптимал бир һалда тәнзим олунмасы игтисади инкишафын башлыча амилидир. Истеһсал мүнасибәтләринин мүәјјән етдији елми идарәетмә чәмијјәтин инкишафынын үмуми формасыдыр. Она көрә дә истәр игтисади ганунлардан шүурлу гајдада истифадә олунмасында, истәрсә дә динамик, пропорсионал инкишафын тә'мин едилмәсиндә идарәетмә гаршысында даһа чидди вәзифәләр дурур. Бурада планлашдырма илә планаујғун, пропорсионал инкишаф ганунуну ејниләшдирмәк олмаз. Планлашдырма һәмин гануна хидмәт едир вә онун тәләбләрини, һәмчинин, дикәр игтисади ганунларын тәләбләрини нәзәрә алараг һәјата кечирилир. Бурада «пропорсионаллыг» анлајышы тамын, һәр һансы бир игтисади просесин ајры-ајры һиссәләри, истеһсал бөлмәләри арасындакы аһәнкдарлығы, ујғунлуғу ифадә едир. Лакин мә'лумдур ки, игтисади инкишафда мүәјјән пропорсионаллыг бүтүн ичтимаи-игтисади формасијаларда олмуш, үмуми бир игтисади тәләбат кими мејдана чыхмышдыр. Демәли, пропорсионаллығын тәзаһүр шәртләри вә мигјасы просесләрлә, истеһсал мүнасибәтләринин характери илә әлагәдар олараг мүәјјән едилир. Мәһз буна көрә дә һәр бир чәмијјәт планаујғунлуг пропорсионаллығын характерини, она наил олма дәрәчәсини кејфијјәтчә дәјишдирир. Планлашдырма, идарәетмә даими пропорсионаллығын тә'мин вә тәнзим олунмасыны ифадә едир.

Көрүндүју кими, ***идарәетмәдә планаујғунлуг бүтүн игтисади һәлгәләри, үнсүрләри әлагәләндирән мүһүм вә үмуми бир механизм кими чыхыш едир.*** Бунунла јанашы, һәр бир игтисади һадисәнин вә игтисади ганунун тәләбләринин һәјата кечирилмәсинин өз конкрет механизми вә мәзмуну вардыр. Мәсәлән, дәјәр ганунунун өзүнә хас олан мәзмуну вә тәләби вардыр. Бу ганун тәләб едир ки, әмтәәләр онлара сәрф едилмиш ичтимаи-зәрури иш вахты вә дәјәрләринә көрә мүбадилә олунсунлар. Лакин бу ганунун ејни тәләби мүхтәлиф идарәетмә методлары чәрчивәсиндә мүхтәлиф механизм вә просесләр васитәсилә һәјата кечирилир. Кортәбии идарәетмәдә—истеһсал анархијасы механизми, рәгабәт, һабелә гијмәтин дәјәр әтрафындакы кортәбии тәрәддүд етмәси механизми васитәсилә, елми идарәетмәдә исә гијмәтләрин планлы гајдада формалашмасы механизмләри системи илә һәјата кечирилир.

Лакин пропорсионаллыг методлары системинин үстүнлүкләриндән, һәмишә вә бүтүн һалларда там, сәмәрәли истифадә олунмур. Она көрә дә саһә вә әразі үзрә

планлашдырманын, сањәдахили вә сањәләрарасы индикатив планлашдырма вә пропорсијаларын, нисбәтләрин дүзкүн әлагәләндирилмәси, игтисадијјатын баланслашдырылмыш, таразлашдырылмыш тәрздә инкишаф етдирилмәси мәгсәдли комплекс елми-техники, игтисади вә сосиал програмын һазырланмасы, тәкмилләшмиш игтисади көстәричи вә нормативләрин һазырланмасы, планлашдырмада баланс методунун кениш тәтбиг олунмасы мәсәләсинә бөјүк әһәмијјәт верилмәлидир.

Дөвләтин игтисади сијасәти системиндә игтисади стратекија вә тактика мүһүм рол ојнајыр. Игтисади стратекија вә тактика игтисади сијасәтин башлыча һәлгәсини тәшкил едир. Бир гајда олараг игтисади сијасәтин стратекијасы чәмијјәтин инкишафынын әсаслы, башлыча вә узунмүддәтли проблем, һабелә програм сәчијјәли мәсәләләрини, игтисади тактика исә чари тәсәррүфат мәсәләләрини, идарә етмәнин конкрет форма вә методларыны әһатә едир. Игтисади стратекија илә тактика арасында зәрури нисбәт, ардычыллыг вә таразлыг олмадан елми чәһәтдән әсасландырылмыш тәсәррүфат сијасәтини һәјата кечирмәк мүмкүн дејилдир. Игтисади сијасәти вә онун мүһүм һәлгәси, тәркиб һиссәси олан игтисади стратекија вә тактиканы, сөзүн әсл мә'насында, игтисади ганунларла тәсәррүфат гуручулуғу тәчрүбәсинин вәһдәтлијини көстәрән вә тә'мин едән мүһүм бир амил адландырмаг оларды. Белә бир вәһдәтин, үзви әлагәнии тә'мин едилмәси нәинки зәруридир, һәм дә мүмкүндүр. Белә бир елми сијасәт чәмијјәтин һәлл етмәли олдуғу игтисади вәзифәләри вә әһалинин игтисади мәнафеләрини өзүндә даим дүзкүн әкс етдирә биләр.

§ 2. Идарәетмә елминин ганунлары

Идарәетмә сферасында идарәетмә ганунларындан истифадә едилмәси идарәетмә фәалијјәтинин сәмәрәсинин вә мәгсәдјөнлүлүјүнүн тә'мин едилмәсиндә, тәсәррүфат мәсәләләринин оптимал һалда һәлл едилмәси ишиндә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Дикәр тәрәфдән исә чәмијјәтин ганунларындан, биринчи нөвбәдә, игтисади ганунлардан истифадә олупмасы да идарәетмәдә мүһүм рол ојнајыр. Идарәетмә просеси, идарәетмә механизми һәмин ганунлардан истифадәнин мүһүм формасыны тәшкил едир. Чүнки биркә әмәк фәалијјәтинин тәшкили, әлагәләндирилмәси билаваситә идарәетмә просеси илә, идарәедән вә идарәолунан системләрин бир-биринә гаршылыглы тә'сири илә әлагәдардыр. Идарәетмә принсипләринин вә функсијаларынын сосиал-игтисади мәзмуну вә фәалијјәт механизми дә мүһүм рол ојнајыр. Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә идарәетмә сањәсиндә баш верән ганунаујғунлугларын тәһлил едилмәси, үмумиләшдирилмәси вә ондан мүвафиг нәтичәләрин чыхарылмасыдыр. Бу, идарәетмә системләринин елми тәһлили, һәмин сањәдә олан нөгсанларын арадан галдырылмасы вә идарәетмә системинин тәкмилләшдирилмәси үчүн әһәмијјәтлидир.

Идарәетмә елминин ән мүһүм ганунларындан бири сосиал-ичтимаи истеһсалын идарәедилмәси системләринин вәһдәтлији ганунудур. Бу, һәм дә сосиал-игтисади системләрин мүһүм чәһәтини, үстүнлүјүнү ифадә едир. Бу вәһдәтлик һәмин системләрарасы вә системдахили әлагәләрин мөһкәмлијини, бу системләрин

ајрылмаз бүтөвлүјүнү көстәрир. ***Идарәедән системләрин вәһдәтлији: биринчиси***, бу системләрин ***мәгсәд умумилији, икинчиси, игтисади вә сосиал мәнафе бирлији, үчүнчүсү ашағы вә јухары идарә органларынын фәалијјәт бирлији, тәшкилат бирлији илә мүәјјән олунур***. Һәмин вәһдәтлијин, бирлијин игтисади әсасыны истеһсал васитәләри үзәриндә чохформалы мүлкијјәт тәшкил едир.

Идарәетмәнин мүһүм ганунларындан бири истеһсалын идарәедилмәсинин сосиал мәзмунунун, онун мәгсәдләринин, форма вә методларынын мүлкијјәт формасына ујғунлуғу ганунудур. Һәмин ганун истеһсалын өзүнүн икили хассәсиндән — истеһлак дәјәрләри истеһсалы вә истеһсал мүнасибәтләринин тәкрар истеһсалы хассәсиндән ирәли кәлир; бурада идарәетмәнин сосиал-игтисади вә тәшкилати-техники тәрәфләринин вәһдәтлији вачибдир. Истеһсалын идарәедилмәсинин бу хүсусијјәти она чох аспектли бахымдан јанашылмағы тәләб едир. Чүнки мүасир истеһсал просесләринә сырф техника, техноложи, технократија бахымындан јанашмаг олмаз, бу, истеһсал системинә биртәрәфли, әлаһиддә јанашма методу оларды.

Идарәетмәдә гәбул олунмуш мүһүм ганунлардан бири дә ичтимаи истеһсал формалары илә идарәетмә арасындакы мүтәнасиблик ганунудур. Мүтәнасиблик бүтөвлүкдә халг тәсәррүфаты, һәм дә мүәссисә, мүәссисәдахили бөлмәләр вә идарәетмә системләри үчүн лазымдыр. Бу, истеһсалын нормал аһәнкдарлығынын тә'мин едилмәси зәрурәтиндән ирәли кәлир.

Игтисадијјат вә идарәетмә мәсәләләринә һәср едилмиш китабларда јухарыдакы ганунларла јанашы идарәедән вә идарәолунан системләрин, идарә објекти вә субјектинин ујғунлуғу гануну да көстәрилмишдир. Һәмин системләрә бир чох мәчму, елми-техники, игтисади вә тәшкилати амилләр тә'сир көстәрир. Бир системә едилән тә"сир објектив оларағ өз әксини башгасында тапыр. Идарәеден вә идарәолунан јарымсистемләр идарәетмәнин објекти вә субјекти кими системләрдә бирләшир ки, бу да һәмин јарымсистемләрин биркә фәалијјәти үчүн мүһүм әһәмијјәтә малик олур. Һәр ики јарымсистемләрин бир-биринә ујғунлуғу тә'мин едилмәзсә, онларын гаршысында гојулмуш истеһсал-малијјә вә дикәр мәсәләләр тәләб олунан сәвијјәдә һәлл олуна билмәз.

Бундан башга, истеһсалын шүурлу, планаујғун идарә едилмәсинин үстүн сәмәрәлилији гануну да вардыр. Бу о демәкдир ки шүурлу вә планлы идарәедилән истеһсал бунун әксинә олан идарәетмәјә нисбәтән үстүн оларағ игтисади вә сосиал сәмәрә вермәлидир. ***Идарәетмә ганунларынын фәалијјәтинин вәһдәтлији адланан ганун да мөвчуддур***. Бу идарәетмә ганунларынын фәалијјәтинә ***систем һалында*** јанашылмасы демәкдир. Бүтүн бунлар идарәетмәнин үмуми ганунларыдыр. Идарәетмәнин ашағыдакы хүсуси ганунлары да вардыр: ***идарәетмә функсијаларынын дәјишилмәси гануну, идарәетмә мәрһәләләринин азалдылмасы гануну, идарәетмә функсијаларынын тәмәркүзләшмәси гануну, нәзарәтин јајылмасы гануну***.

§ 3. Идарәетмәнин принсипләри

Идарәетмә принсипләри бүтөвлүкдә чәмијјәтин вә идарәетмә органларынын фәалијјәтини истигамәтләндирән, һәм дә мүәјјән бир чәрчивәјә салан рәһбәредичи

гајдалар вә давранышлар системидир. ***«Принсип» анлајышы*** өз маһијјәтинә вә мәзмунуна көрә ганун сәвијјәсиндә олан бир просеси әһатә едир. О әслиндә чәмијјәтин сосиал инкишаф просесләрини вә истеһсал мүнасибәтләрини ифадә едир. Чүнки һәр бир ичтимаи-игтисади формасијанын характери објектив олараг чәмијјәтдә мөвчуд олан принсипләр силсиләсини, онларын характери вә мәзмунуну мүәјјәнләшдирир. Һәмин мүддәа идарәетмә принсипләринә дә аиддир. Идарәетмә принсипләри јалныз идарәетмә саһәсинә аид дејилдир, о һабелә ***чәмијјәтин принсипидир***. Бундан башга идарәетмә саһәси дә аз чәрчивәли фәалијјәт саһәси дејилдир. Идарәетмәнин принсипләри, һәмин принсипләрин мәзмуну бәрабәр шәраит дахилиндә идарәетмә мүнасибәтләринин характеринә објектив олараг тә'сир көстәрир. Идарәеетмә принсипи идарәетмәнин тәшкили, методлары вә функсијалары системиндә апарычы мөвгеја маликдир. Идарәетмә принсипи бурада ***илкин чыхыш, рәһбәредичи мөвге тутур.*** Она көрә дә бу принсип идарәетмә системинә, идарәетмә структуруна (идарәетмә органына) вә идарәетмә просесләринә мүәјјән тәләбләр системи ирәли сүрүр. Һәмин тәләбләр системинин чохлуғу идарәетмә принсипләринин чохлуғу вә вәһдәтлији илә мүәјјән олур, һәмин принсипләр идаәретмә системинин, идарәетмә органларынын фәалијјәти үчүн бир нөв ***еталон ролуну ојнајыр.*** Бу, идарәетмә системинин фәалијјәтинин мәгсәдәујғунлуг сәвијјәсини вә характерини мүәјјәнләшдирмәк, мүгајисә етмәк үчүн әсас верир. Беләликлә, көрүндүју кими, ***идарәетмә принсипи идарәетмә системинин ганунаујғунлугларыны әкс етдирән рәһбәредичи бир идеjалар, гајдалар системидир.*** Идарәетмәнин принсипләри, ганунлары вә методлары арасында үзви әлагә вардыр. ***Идарәетмә принсипләри өз фәалијјәт характеринә көрә идарәетмә методларына нисбәтән сабит характер дашыјыр.*** Лакин буну мүтләг сабитлик мә'насында гиjмәтләндирмәк дүзкүн олмазды. Чүнки принсипләрин өзү дә ***мәзмунча зәнкинләшир вә инкишаф едир.*** Мәсәлән, идарәетмәнин демократик принсипи мүасир дөвр, ***ашкарлығын кенишләндији***, өлкәнин демократик инкишафынын дәринләшдији индики јенидәнгурма шәраитиндә өз мәзмуну е'тибарилә даһа да зәнкинләшмишдир. Бундан башга, бир гајда олараг, принсип идарәетмә методуна тә'сир көстәрир, онун конкрет шәраит дахилиндә мәзмунуну, характерини мүәјјәнләшдирир. Лакин идарәетмә методлары белә бир тә'сиредичи күчә малик дејилдир. ***Идарәетмә методлары әслиндә принсипләрә хидмәт едир. Онларын һәјата кечирилмәсинә имкан верир.*** Бунунла белә идарәетмә методларынын сечилмәси вә конкрет идарәетмә објектләриндә тәтбиг едилмәси гајдасы, бу методлардан истифадә олунма сәвијјәси идарәетмә принсипләринә дә өз тә'сирини көстәрмәјә билмәз. Методларын тәтбиги характери хејли дәрәчәдә рәһбәрлик психолокијасындан асылы олур. Она көрә дә идарәетмә методларынын бир сыра һалларда дүзкүн тәтбиг едилмәмәси идарәетмә принсипләрини көздән салмыш, идарәетмә гајдасына инамсызлыг јарада билмишдир. Бунунла јанашы идарәетмә принсипләри дә чәмијјәтин тәләбләриндән кәнарда дурмур. ***Бу принсипләрин сосиал мәзмуну чәмијјәтин тәләбләринә там уjғун кәлмәлидир***. Белә ки, ***биринчиси***, идарәетмә принсипләри чәмијјәтин идарәетмә системи гаршысында гојдуру сосиал-игтисади мәгсәдләрлә һәмаһәнк олмалыдыр; ***икинчиси***, идарәетмә мүнасибәтинин башлыча хассә вә әлагәләринә там уjғун кәлмәлидир; ***учунчусу***, бу һәр бир саһәнин, игтисади рекионун таразлы инкишаф

тәләбләри илә зиддијјәт тәшкил етмәмәлидир; ***дөрдүнчүсү***, һәмин принсипләрин мәзмуну тәсәррүфат нормативләриндә, һүгуги сәнәдләрдә дүзкүн әкс олунмалыдыр. Мәсәлән, биздә елә тәсәррүфат мәсәләләри вардыр ки, о ја һәр һансы бир идарәетмә принсипләрини әввәлдән там әкс етдирмир, ја да 10-15 ил бундан габаг тәртиб едилдијинә көрә мүасир тәләбләрә, радикал јенидәнгурма тәләбләринә чаваб вермир.

Идарәетмәнин ашағыдакы принсипләри вардыр: ***саһибкарлыг вә рәгабәт. Сосиал вә тәсәррүфат рәһбәрлијинин вәһдәтлији, саһә вә әразi идарәетмәнин әлагәләндирилмәси, әмәjин мадди вә мә"нәви һәвәсләндирилмәсинин әлагәләндирилмәси, идарәетмә методлары вә формаларынын даим тәкмилдәшдирилмәси, елмилик, тәсәррүфатын планлы идарә едилмәси, мәс"улијјәтлилик, кадрларын дүзкүн сечилмәси вә jерләшдирилмәси, гәнаәтчиллик вә сәмәрәлилик, тәсәрруфат гәрарларынын варислији, ваһид рәһбәрлик принсипи, ваһид рәһбәрлик вә коллекмаллығын әлагәләндирилмәси принсипи; идарәетмәдә елми методлардан истифадә принсипи; һүгуг, вәзифә вә мәс'улијјәтин әлагәләндирилмәси принсипи; сағлам мотивләшдирмә принсипи; идарәетмәнин демократикләшмәси принсипи.***

§ 4. Демократик гајдалы рәһбәрлик принсипи вә онун һајата кечирилмәси механизми

Мәһсулдар гүввәләрин инкишафы вә ичтимаи әмәк бөлкүсүнүн дәринләшмәси истеһсал организминин әлагәләндирилмиш вә вәһдәт һалында инкишафыны тәләб едир. Дөвләт идарәетмә системи игтисадијјаты ваһид бир механизм һалында бирләшдирир. Демократик рәһбәрлик принсипинин әсасыны игтисадијјата дөвләт рәһбәрлији илә кениш демократијанын әлагәләндирилмәси тәшкил едир. Бу планлы игтисадијјат моделинә даһа чох уjғундур. Бурада бир тәрәфдән идарәетмәдә мәркәзијјәтин, дикәр тәрәфдән исә jерли саһибкарлыг хүсусијјәтләринин тәшәббүсләринин нәзәрә алынмасы тәләб олунур. Бунунла белә демократик мәркәзијјәт бир тәрәфдән, бүрократик мәркәзијјәтдән, дикәр тәрәфдән исә анархизмдән чох фәргләнир.

Демократик мәркәзијјәтин маһијјәтини бајағылашдырмаг, ону бүрократик мәркәзијјәтлә гарышыг салмаг олмаз. Бүрократик мәркәзијјәти јалныз сосиализм дејил, капитализм, хүсуси олараг империализм өзү дә јарада биләр. Демократик мәркәзијјәтлә бүрократизми вә шаблонлашдырманы бир-биринә гарышдырмагдан даһа бөјүк бир сәһв ола билмәз. Дөвләтин вәзифәси јалныз тәсәррүфат саһәсиндә мәһз демократик мәркәзијјәти һәјата кечирмәкдән ибарәт дејилдир. Һәгигәтән демократик мә'нада башга дүшүлән мәркәзијјәт нәинки тәкчә jерли хүсусијјәтләри, һәмчинин jерли сә'ји, jерли саһибкарлыг тәшәббүсү, үмуми мәгсәдә чатмаг үчүн мүхтәлиф jоллары, үсул вә васитәләри, јарадылмыш олан имканы нәзәрдә тутмалыдыр.

Планлы игтисадијјат моделиндә тәсәррүфатын идарә едилмәсиндә демократик мәркәзијјәт принсипи мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу саһәдә демократик мәркәзијјәт ашағыдакы истигамәтләрдә тәзаһүр едир: 1) ваһид мәркәздән олан идарәетмә, чидди дөвләт интизамы вә ваһид рәһбәрликлә демократијанын, демократик

гајдаларын әлагәләндирилмәси; 2) халг тәсәррүфатынын идарәетмә органларынын, нисби тәсәррүфат мүстәгиллијинин тә'мин едилмәси; 3) идарәетмәдә зәһмәткешләрии кениш иштиракынын тә'мин едилмәси, тәсәррүфат рәһбәрләринин сечилмәсиндә, онларын фәалијјәтинә нәзарәт едилмәсиндә күтләләрин ролунун артырылмасы. Бу вачиб мәсәлә һәлә вахтилә ирәли сүрүлмүш, лакин мә'лум сәбәбләр үзүндән кадр мәсәләсиндә бу гајда дејил, әмрәтмә гајдасы һөкм сүрмүшдү. Күтлә өзүнә мәс'ул рәһбәрләр сечмәк ихтијарына малик олмалыдыр. Күтлә бу рәһбәрләри дәјишмәк ихтијарына малик олмалыдыр, күтлә бунларын фәалијјәтиндә һәр бир хырда аддымы билмәк вә јохламаг ихтијарына малик олмалыдыр. Мәсәлә, јалныз рәһбәр ишчиләри сечмәк имканы илә мәһдудлашдырылмыр, һәм дә онларын фәалијјәтинә нәзарәт етмәк, «һәр бир хырда аддымыны билмәк вә јохламаг» һугугу, сәлаһијјәти илә әлагәләндирилмәли иди.

Демократијанын мөһкәмләндирилмәсиндә ишчиләрин идарәетмәнин мүхтәлиф мәрһәләләриндә, коллективләрин һәјатында фәал иштиракынын тә'мин едилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. ***Бу иштиракетмә демократизмин мүхтәлиф формалары васитәсила һәјата кечирилир: һәмин формалар ашағыдакылардан ибарәтдир:*** 1) идарәетмәдә нүмајәндәликләр көндәрмәклә, ја'ни мүхтәлиф партија, һәмкарлар иттифагы, дөвләт органларынын конфрансларында, пленумларында, гурултајларында (ичтимаи тәшкилатлар үзрә), сессијаларында (јерли, рајон, шәһәр, республика, үзрә—дөвләт органлары үзрә) иштирак етмәклә; 2) билаваситә ишләдији мүәссисә вә тәшкилатларын, һәмкарлар иттифагы, кәнчләр вә дикәр тәшкилатларын фәалијјәтиндә иштирак етмәклә. ***Бунлар ашағыдакылардан ибарәтдир:*** үмуми ичласлар вә конфранслар; мүәссисә вә сехин даими истеһсалат мүшавирәләри; мүдириҗјәтин фәалијјәтинә нәзарәт үзрә илк тәшкилат комиссијасы; ишчи нәзарәт групу; елми-техники чәмијјәт; сәмәрәләшдиричиләр вә ихтирачылар бүросу; јениликчиләр шурасы; фәһлә, мүһәндис вә елми ишчиләри бирләшдирән комплекс јарадычы бригада; конструктор, игтисади тәһлил, әмәјин нормаллашдырылмасы үзрә бүролар, комиссијалар вә груплар.

Бундан башга, ишчиләр өһдәликләрин көтүрүлмәсиндә, коллектив мүгавиләләрин бағланмасында, мүхтәлиф сосиал мәсәләләрин һәлли заманы да мүәссисәләрин ишиндә иштирак едирдиләр.

Идарәетмә мәрһәләләриндә, истеһсалат коллективләри вә идарәләрдә демократизми тәтбиг етмәк, демократик гајдалара кениш јол ачмаг һәр бир рәһбәр ишчинин мүһүм борчу, вәзифәси олмалыдыр. Она көрә дә коллекиаллығын тә'мин едилмәси бу бахымдан чох вачибдир. ***Тәкбашына идарә*** сәлаһијјәтинин үмумијјәтлә, демократик тәшкилатларла, хүсусилә ***коллекиаллыг әсасында гурулан идарә үсулу*** илә нә дәрәчәдә ***бир јерә сыға биләчәји*** мәсәләси мејдана чыхмышды. Белә бир фикир чох јајылмышдыр ки, куја бунларын бир јерә сыға биләчәјиндән данышмаг белә олмазмыш, куја тәкбашына диктатор ихтијары нә демократизмлә вә нә дә коллекиаллыг әсасында гурулан идарә үсулу илә бир јера сыға билмәз. Демократик мәркәзијјәт принсипинә кениш мөвгедән јанашылыр: а) гәрар вә ганунларын, үмуми гајдаларын мүзакирәсиндә адамларын иштиракы; б)һәмин гәрарларын јеринә јетирилмәси үзәриндә нәзарәтин гојулмасында; в) бу гәрарларын јеринә јетирилмәсиндә ишчиләрин билаваситә иштиракы. Инди Јапонија вә Алманијада

истеһсал, идарәетмә демократијасына хүсуси фикир верилир.

§ 5. Сосиал-игтисади рәһбәрлијин вәһдәтлији принсипи

Сосиал вә тәсәррүфат вәзифәләри бир-бирилә әлагәдардыр. Сосиал вәзифәләр игтисади инкишафын вәзијјәтини, конкрет шәраити нәзәрә алмагла мүәјјән едилир. Бурада чари вә перспектив инкишаф мејлләри, игтисади стратеҝија да әсас көтүрүлүр. Игтисади вә сосиал мәсәләләрин һәлли дөвләт тәрәфиндән мүәјјән едилир.

Сосиал вә тәсәррүфат рәһбәрлијинин вәһдәтлији принсипи тәсәррүфат мәсәләләриндә дар чәрчивәли идарәчилик вә јерличилик мөвгејиндән јанашма һалларыны гәбул етмир.

Һәмин принсип ијерархија гајдалы идарәетмә системи чәрчивәсиндә бир тәрәфли јанашма һалларынын әлејһинәдир. Мәсәлән, сехин мәнафеји мүәссисәнин мәнафеји илә, мүәссисәнинки исә үмумдөвләт мәнафеләри илә зиддијјәт тәшкил етмәмәлидир. Бундан башга, үчүнчү бир чәһәт дә вардыр. Бу, тәсәррүфат мәсәләләринин сосиал мәсәләләрлә вәһдәт һалында һәлл едилмәси чәһәтидир. Мүһүм чәһәт тәсәррүфат сијасәтиндә синифләрарасы әлагәләрин, мүнасибәтләрин нәзәрә алынмасыдыр. Бүтүн бунлар о демәкдир ки, саһибкарлар, менечерләр, тәсәррүфат мәсәләләри илә мәшғул олан идарә органлары јалныз сырф истеһсалат мәсәләләри илә дејил, һәм дә сосиал-тәрбијәви ишләрлә дә мәшғул олмалы, рәһбәрлик еләдикләри коллективләрдә мә'нәви-психоложи мәсәләләрлә дә марагланмалыдырлар. Беләликлә, сосиал вә тәсәррүфат рәһбәрлијинин вәһдәтлији прннсипи тәсәррүфат мәсәләләринин һәллинә сијаси, психоложи чәһәтдән јанашмағы тәләб едир. Тәсәррүфат мәсәләләринә биртәрәфли јанашылма һаллары чидди тәнгид едилмәлидир.

Сосиал вә тәсәррүфат рәһбәрлијинин вәһдәтлији принсипи тәсәррүфат мәсәләләринин һәллиндә дөвләтин гәрар вә көстәришләринин әсас, рәһбәредичи сәнәд кими әсас көтүрүлмәсини нәзәрдә тутур. Бу исә әсас мәсәләдир. Проблемин бу чүр гојулушу ејни заманда сосиал идарәетмәнин сәвијјәсинин даһа да јүксәлдилмәсини тәләб едир.

§ 6. Саһә вә әразн үзрә идарәетмәнин әлагәләндирилмәси принсипи

Идарәетмәнин саһә принсипи саһә идарәетмә системини әмәлә кәтирир. Саһә идарәетмәнин башлыча үстүнлүкләри ашағыдакылардыр: а) ихтисаслашма, истеһсал-техноложи ејнилијинә көрә сәчијјәләнән мүәссисәләрин саһә мигјасында планлы инкишафы вә идарә едилмәси; б) ихтисаслашмыш саһә үзрә әсаслы вәсаит гојулушунун сәмәрәли бөлүшдүрүлмәси вә истифадә олунмасы; в) саһә үзрә ваһид техники сијасәтин һәјата кечирилмәси; г) саһә үзрә ваһид мәркәздән ејни гајдалы планлашдырма, игтисади, малијјә, истеһсал вә әмәк мәсәләләринин һәлл едилмәси; ғ) саһәнин профили үзрә ихтисаслашмыш кадр һазырлығынын һәјата кечирилмәси.

Истеһсалын саһә ихтисаслашмасы идарәетмәнин саһәләр үзрә идарәедилмәсини тәшкил едир, әмәлә кәтирир. Саһә принсипинин әсас мәзмуну ашағыдакы-

лардан ибарәтдир:

— сањә ихтисаслашмасынын формалашмасы;

—бунун әсасында вањид дөвләт идарәетмәсинин структур бөлкүсү;

— сањә сәлаһиҗҗәтли дөвләт органларынын јарадылмасы;

— һәр һансы бир сањәјә мәнсуб олан мүәссисәләрин бу сањәнин вањид тәшкилати мәркәзинә шагули табечилијинин тә'мин едилмәси;

— һәр бир идарә органынын сањә идарәетмә органларынын үмуми механизминдәки мөвгеји вә ролунун мүәјјән едилмәси;

— вањид сањә мәркәзиндә үмуми сањә мәсәләләринин ејни гајдалы һәлли үчүн зәрури шәраитин јарадылмасы;

— сањә мигјасында, чәрчивәсиндә тәсәррүфата, игтисадиҗјата мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлијин һәјата кечирилмәси.

Идарәетмәнин сањә принсипи игтисадиҗјатын интеграсијалы вә комплекс сәчиҗјәли олмасындан ирәли кәлир. Бу исә истеһсал васитәләри үзәриндәки мүлкиҗјәт формасындан, сањәләрин планауҗғун формалашмасы вә ичтимаи әмәк бөлкүсүнүн дәринләшмәсиндән ирәли кәлир.

Сањә идарәетмә халг тәсәрүфатынын идарә едилмәсинин јеканә варианты, формасы дејилдир. Бунунла бәрабәр, әразі идарәетмә вә планлашдырма системи дә зәруридир. Әразі идарәетмә әразі-истеһсал комплексләринин формалашмасы, мөвчудлуғу илә әлагәдардыр. Әразі-истеһсал комплексләри республиканын игтисадиҗјатынын структуруну әмәлә кәтирир. Бу исә бир чох амилләрлә — тәбиитарихи, тәшкилати-техники, әһалинин тәркиби вә с. илә мүәјјән едилир.

Әразі-истеһсал комплекси өлкәнин игтисадиҗјатындан тәчрид едилмиш һалда дејил, онун үзви тәркиб һиссәси кими идарә едилмәли вә планлашдырылмалыдыр. Рекионун (зона, игтисади рајон, әразі-истеһсал коплекси вә с.) комплекс планлашдырылмасы вә онун игтисади инкишафына систем һалында јанашылмасы бурада башлыча рол ојнајыр. Һәмин проблемләр, комплекс мәсәләләр әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир: а) бу вә ја дикәр рекионун истеһсал ихтисаслашмасынын инкишафы, профилинин дәгигләшдирилмәси, истеһсала игтисади чәһәтдән сәрфәли олан тәбии реурсларын чәлб едилмәси; б) рајонларарасы тәсәррүфат әлагәләринин тәкмилләшдирилмәси (оптималлашдырылмасы); в) ичтимаи истеһсалын ефффектлијини нәзәрә алмагла јени мүәссисәләрин сәмәрәли јерләшдирилмәси; г) рекионда бир-бирилә гаршылыглы әлагәдә олан сәнаје сањәләринин, аграр-сәнаје комплексләринин пропорсионал мүтәнасиб инкишафынын тә'мин едилмәси.

Ән башлыча мәсәләләрдән бири мүхтәлиф дәрәчәли рекионлар, рајон вә шәһәрләр үзрә комплекс сањәләрарасы програмларын вә планларын тәртиб едилмәси вә онун сәмәрәсинин артырылмасыдыр. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири јерли мадди вә әмәк еһтијатларындан сәмәрәли истифадә олунмасы, мәһсулдар гүввәләрин оптимал јерләшдирилмәси проблемидир.

Лакин бир чох һалларда сањә, әразі вә халг тәсәррүфатынын планлашдырылмасы, идарә едилмәси сањәсиндәки нөгсанлар нәтичәсиндә рекионларын чари сосиал-игтисади проблемләри перспектив проблемләрлә зәиф әлагәләндирилир, үстүнлүк чари мәсәләләрин һәллинә верилир, бә'зи һалларда исә бу мәсәләләр

перспектив инкишафын зијанына олараг һәлл едилир. Бу бахымдан, һабелә јухарыда көстәрилән нөгсанларын арадан галдырылмасы мәгсәдилә мүхтәлиф дәрәчәли рекионлар үзрә мәһсулдар гүввәләрин сәмәрәли инкишафы вә јерләшдирилмәсинин баш схеми ишләниб һазырланмалыдыр. Баш схем перспектив инкишафын елми чәһәтдән әсасландырылмасы вә кејфиҗјәтинин јүксәлдилмәсинин мүһүм шәртидир.

Әразі идарәетмә проблеми өзүндә ики аспекти бирләшдирир: а) һәр һансы бир әразинин, рекионун тәсәррүфатынын инкишафында назирликләрин фәалиҗјәтинин тәшкили; б) јерли тәсәррүфат органларынын фәалиҗјәтинин тәшкили, бәләдиҗјәләрин ролунун артмасы.

§ 7. Идарәетмәнин бә”зи принсипләринин гыса характеристикасы вә мәзмуну

Әмәјин мадди вә мә'нәви һәвәсләндирилмәсинин әлагәләидирилмәси принсипи. Мадди стимуллашдырма бөлкү механизми чәрчивәсиндә һајата кечирилән тәдбирләр системини әһатә едир. Мадди стимуллашдырманын көмәји илә ишчиләрин мадди марағындан јалныз онларын мадди тәләбатыны өдәмәк үчүн дејил, һәм дә истеһсалын инкишаф етдирилмәси, онун сәмәрәлилијинин јүксәлдилмәси үчүн истифадә олунур. Мадди марагландырманын зәрурилији објектив мадди тәләбатын мөвчудлуғундан ирәли кәлир. Халг тәсәррүфатынын һәр бир бөјүк сањәсини шәхси мараг әсасында гурмаг лазымдыр. Буну һәјата кечирмәји бачармадығымыза көрә һәр аддымда әзиҗјәт чәкирик.

Буну советләрин ачы тәчрүбәси дә тәсдиг едир. Тарихә мүрачиәт едәк. Һәлә 1918-чи илин әввәлләриндә динч гуручулуға имкан верәчәк мүајјән дөврүн олачағына үмид едилирди. Лакин вазиҗјәт көзләнилән кими олмады. Өлкә әрзаг сапалағы системини тәтбиг етмәјә мәчбур олду. Әслиндә исә кәндли игтисадиҗјатынын мадди марағы илә һесаблашмаг лазым иди. Игтисади чәбһәдәки вәзифәләр һәрби чәбһәдәки вәзифәләрдән гат-гат чәтин иди. Кәнддә сапалаг, шәһәрдә гуручулуг вәзифәләринә билаваситә коммунизм үсулу илә јанашылмасы мәһсулдар гүввәләрин јүксәлишинә мане олурду вә 1921-чи илин јазында дәрин игтисади вә сијаси бөһранын әсас сәбәби олду. Она көрә дә реал һәјат јаранмыш белә бир вәзиҗјәтдән чыхмаг үчүн мадди марагландырма, әрзаг сапалығыны әрзаг веркиси илә әвәз етмәји, тәсәррүфәт һесабы принсипләрини тәтбиг етмәји, бир сөзлә, игтисади механизми јенидән гурмағы тәләб едирди. Өлкә билаваситә коммунизм үсулу илә кечидә бел бағламамалыјды. Хүсусилә о дөвр үчүн мадди марагландырма, тәсәррүфат һесабы, әмтәә-пул мүнасибәтләринин тәтбиги вачиб иди. О дөврдә ичтимаи инкишаф үчүн адамларда шәхси мадди мараг ојатмаг ән чәтин бир иш сањәси һесаб едилирди. Проблемин бу сәпкидә гојулмасынын, һәлл едилмәсинин мүасир дөвр үчүн дә бөјүк нәзәри, методоложи вә практики әһәмиҗјәти вардыр.

Инди бу сањәдә ән башлыча мәсәлә ашағыдакылардан ибарәтдир: а) мадди марагландырма системинин, о чүмләдән әмәк һаггынын истеһсалын сон нәтичәләри илә дүзкүн әлагәләндирилмәси; б) игтисади һәвәсләндирмә, мәнфәәтин бөлүшдүрүлмәси системинин тәсәррүфат һесабы принсипләри, методлары илә

узлашдырылмасы; в) игтисади, мадди мараг формаларынын өзүнүн оптимал әлагәләндирилмәси вә бунунла әлагәдар оларағ тәсәррүфат механизминин тәкмилләшдирилмәси; г) мадди вә мә'нәви стимуллашдырманын дүзкүн тәтбиг едилмәси вә онларын бир-биринин ардычыл тамамланмасынын тә'мин едилмәси.

Мадди стимуллашдырма јалныз онун мә'нәви стимулларла әлагәләндирилдији шәраитдә лазыми сәмәрә верә биләр. Мә'нәви стимул шәхсијјәтин әхлаги тәрәггиси вә сосиал төләбаты илә бағлыдыр. Мәсәлән, ашкарлыг шәраитиндә «шан, шөһрәт— әмәјә көрә олмалыдыр» принсипинә әмәл олунмасы, әмәкдә, һајатда фәал мөвге тутанларын дүзкүн гијмәтләндирилмәси мә'нәви төләбатын өдәнилмәси үчүн принсипиал әһәмијјәтә маликдир. Лакин тәәссүф ки, һәјатда һәмишә белә олмур, бу исә тәбии оларағ коллективләрдә мүнагишә шәраити јарадыр, сосиоложи-психоложи мүһити хејли дәрәчәдә корлајыр. Белә һаллара гаршы мүбаризә адда-будда, әлаһиддә вәзијјәтдә дејил, систем һалында вә ардычыл оларағ апарылмалыдыр. Мәсәлənин бу чүр чидди гојулушу һәмин саһәдә сосиал әдаләт принсипинин һајата кечирилмәси бахымындан да чох вачибдир.

Идарәетмәнин елмилик принсипи. Бу принсип бир тәрәфдән идарәетмә фәалијјәтиндә идарәетмә елминин вә она јахын олан дикәр елмләрин мүасир наилијјәтләриндән истифадә олунмасы, дикәр тәрәфдән исә идарәетмә системинин даима тәкмилләшдирилмәси, онун чәмијјәтин потенсиал имканларындан максимум истифадә едилмәсилә әлагәдардыр. Елми биликләрин, елми фәнләрин ганунларыны дәрк етмәк вә дәриндән јиҹәләнмәк идарәетмәјә елми чәһәтдән јанашмағын әсасыны тәшкил едир. Бурада мүчәррәд елми, нәзәри вә методоложи мәсәләләрлә јанашы идарәетмәдә мүасир ријази-игтисади моделләшдирмәдән, һесаблама техникасындан вә с. кениш истифадә олунмасы да вачиб мәсәләләрдән биридир. Идарәетмәнин елми методлары, елми потенсиалы олмадан онун елми сәвијјәси һаггында, гәбул едилән идарәетмә гәрарларынын кејфијјәти һаггында данышмаг олмаз. Лакин идарәетмә һаггында биликләр мәчмусу елмилик принсипинин бир чәһәтидир. Дикәр чәһәти исә һәмин елми биликләрин, мүддәаларын идарәетмә тәчрүбәсиндә тәтбиг олунма имканлылығы вә фактики оларағ тәтбиг едилмәси илә әлагәдардыр. Мәсәлənин һәр үч тәрәфи бир чох чәтин проблемләрлә, онларын һәлл едилмәси илә бағлыдыр. Бә'зән белә дә олур: идарәетмә һаггында дүрүст билик дә, ону тәтбиг етмәк үчүн шәраит дә олур, лакин бунлары бачаран, практики тәтбиг едән ишчи олмур. Она көрә дә елмилик принсипи идарәетмә һаггындакы мүддәаларын систем һалында тәһлил едилмәсини дә нәзәрдә тутур.

Идарәетмәнин елмилик принсипи идарәетмә просесиндә, тәсәррүфат гуручулуғу кедишиндә баш верән субјективизм вә волјунтаризм һаллары илә бир јерә сыға билмәз. Тәсәррүфат сијасәти јалныз елми мүддәалара вә реаллыға әсасланмалыдыр.

Идарәетмәнин планлылыг принсипи. Идарәетмәнин планлылығы истеһсалын мүһүм принсипләриндән биридир. Планлылыг принсипи планауғунлуг мүнасибәтләриндән ирәли калир вә идарәетмә системинин әсасыны тәшкил едир. ***Бурада планлы пропорсионаллығын бөјүк әһәмијјәти вардыр.*** «пропорсионаллыг» анлајышы тамын, ваһид бир просесин ајры-ајры һиссәләри арасындакы аһәнкдарлығы, ујғунлуғу ифадә едир. Пропорсионаллыг ајры-ајры ичтимаи истеһсал саһәләри,

бөлмәләри, истеһсалдахили мүхтәлиф әмәк просесләри, әмәк кооперасијасынын формалары—бригадалар, сех вә с. арасындакы һәр чүр әлагәләри дејил, планауғун әлагәләри ифадә етмәлидир. ***Бир чох игтисадчылар пропорсионаллығы бүтүн чәмијјәтләрә аид олан ганунауғун бир просес, тәмајүл һесаб едирләр. Бу фикир әсасән дүзкүндүр.*** Лакин бунунла белә, бүтүн ичтимаи-игтисади формасијаларда пропорсионаллығын ејни мәзмуна, ејни кејфијјәтә малик олдуғуну исрар едән игтисадчы вә философлар сәһв едирләр. Чүнки ***пропорсионаллығын тәзаһүретмә формалары, шәртләри вә мигјасы да конкрет тарихи просесләрлә, истеһсал мүнасибәтләринин характери илә мүәјјән олунур***. Елми идарәетмәдә бу, планауғунлуг һалында тәзаһүр едир. Бурада планауғунлуг пропореионаллығын, ујғунлуғун характерини, она—пропорсионаллыға наил олма дәрәчәсини көстәрмәклә даими, ардычыл пропорсионаллығы тә'мин едир, һәмчинин сәчијјәләндирир. Планауғунлуг истеһсал һәлгәләрини, онун үнсүрләри вә әлагәләрини үмуми, универсал бир механизм кими мүәјјәнләшдирир, о чәмијјәт инкишафынын үмуми формасыдыр. Планауғунлуғун маддитехники, илкин әсасы ири машынлы истеһсал, ичтимаи әмәк бөлкүсү вә кооперасијасынын вәһдәтлији, истеһсал васитәләри үзәриндәки ичтимаи мүлкијјәтлә бағлыдыр. Планауғунлуг јүксәк сәвијјәли оптимал планлашдырма ишини төләб едир. Планауғунлуг һәмчинин таразлыға сөзсүз әмәл олунмасыны, план органларынын оператив, чевик вә әлагәли ишләмәләрини, план-игтисади көстәричиләрин, нормативләрин әсасландырылмыш, тәкмилләшмиш олмасыны ирәли сүрүр. План вә планауғунлуг иши һәр бир фәалијјәтин әсасыдыр.

Идарәетмәдә мәркәзләшдирмә вә гејри мәркәзләшдирмәнин оптимал һалда әлагәләндирилмәси принсипи. Бурада истәр идарәетмә просесиндә вә истәрсә дә идарәетмә гәрарларынын гәбулунда һәр бир ијерархија сәвијјәсиндә сәлаһијјәтләрин дүзкүн бөлүшдүрүлмәси нәзәрдә тутулур. Фирма вә ширкәтләр сәвијјәсиндә мәркәзләшдирмә мәгсәд вә стратекијасынын һазырланмасында, гејри мәркәзләшдирмә исә ашағы ијерархијадакы бөлмәләрин оператив тәсәррүфат рәһбәрлијиндә өз ифадәсини тапыр. Бу принсип идарәетмә органларынын тәшкилаты структуру формалашан заман нәзәрә алынмалыдыр. Фирма вә ширкәтләрин мәркәзләшмиш рәһбәрлији онларын функсионал бөлмәләри вә хидмәтләри (шө'бәләри), бүтөвлүкдә мәркәзи апараты, директорлар шурасы васитәсилә, гејри мәркәзләшмиш идарәетмә формасы исә истеһсал дахили бөлмәләрин фәалијјәтилә һәјата кечирилир. Бә'зи мүәллифләр мәркәзләшмиш вә гејри мәркәзләшмиш рәһбәрлик формаларыны ваһид (тәкбашына) вә коллекиналлыг (коллектив) рәһбәрликлә әлагәләндирирләр.

Идарәетмәнин демократикләшмәси принсипи. Бу өзүнү истеһсал демократијасында көстәрир (Алманијада). Гәрб өлкәләринин әксәријјәтиндә бу **сәнаје демократијасы** адланыр. Бурада әмәкдашларын, аһибкар вә фәһләләрин партнјорлуг әлагәләри, мүнасибәти, менечләрин өз фикрини јерли-јерсиз гәбул етдирмә һалларынын зәифләдилмәси, әмәк мүнасибәтләринин јахшылашдырылмасы, мәнфәәтин бөлүшдүрүлмәси, сәһмдар чәмијјәтләриндә сәһмләрин бөлүшдүрүлмәси, ишчиләрин фирмаларынын идарә едилмәсиндәки иштиракы истеһсал (сәнаје) демократијасынын әсас формаларыдыр. Лакин бунунла белә сәнајечә инкишаф етмиш бир чох өлкәләрдә, о чүмләдән һәтта АБШ вә Јапонијада фәһләләр идарәетмәдә (директорлар шурасында) иштирак етмирләр, гәрарларын гәбулунда пешәкар менечерләрин

мөвгеји әсасдыр.

Һүгуг, вәзифә вә мәс'улијјәтин әлагәләндирилмәси принсипи. Бу о демәкдир ки, нәинки һәр бир вәзифәли шәхс, ишчи, һәтта бир идарә органы, онун бөлмәләри ганунла мүәјјән олунмуш һүгуги статусла јанашы, вәзифә вә мәс'улијјәтә дә маликдир. Ән башлыча чәһәт мәһз конкрет идарәчилик фәалијјәтиндә онларын оптимал һалда әлагәләндирилмәсидир.

Иҷерархијалыг вә гајыдыш әлагә принсипи. Бу објектив олараг идарәетмә структурунун чох мәрһәләли гурулмасыны, онларын арасында мүстәгим вә гајыдыш әлагәнин олмасыны тәләб едир. Идарәетмә бөлмәләри үзәриндә нәзарәт әсасән гајыдыш әлагә әсасында (идарә олунан објектин информасијасы васитәсилә) һәјата кечирилир.

IV ФӘСИЛ

ИДАРӘЕТМӘ НӘЗӘРИЈЈӘЛӘРИ

§ 1. Гәрб өлкәләринин идарәетмә саһәсиндәки тәчрүбәси

Ири машынлы истеһсалын мејдана кәлмәси вә мәнфәәтин артырылмасы еһтирасы истеһсалын тәшкили вә идарә едилмәси мәсәләләрини ирәли сүрмүшдүр. Бу өз нөвбәсиндә идарәетмә саһәсиндә јени-јени нәзәриҷјәләрин мејдана кәлмәсинә сәбәб олмушдур. Һәмин нәзәриҷјәләр капиталист иннисарларынын, корпорасијаларын мәнфәәтинин артырылмасында аз рол ојнамамышдыр. Бу нәзәриҷјәләр садәчә олараг тејлор типли — јалныз истеһсалын тәшкили вә әмәјин интенсивләшдирилмәси, муздлу әмәјин истисмары илә мәһдудлашан нәзәриҷјә дејилдир. Мүасир нәзәриҷјәләр һәм дә сосиал-синфи руһлу олан нәзәриҷјәләрдир. Мәсәлән, анчаг АБШ-да 150-јә гәдәр «советшүнаслыг» мәркәзләри вар иди. АФР-дә 100-дән артыг белә бир мәркәз фәалијјәт көстәрир. Башга Гәрб өлкәләриндә дә бу типли мәркәзләр олмушдур.

Гәрб өлкәләриндә билаваситә истеһсалын тәшкили, сәмәрәлилијинин артырылмасы илә әлагәдар олан идарәетмә вә тәшкилетмә методлары да инкишаф етдирилир. Идарәетмә системиндә кетдикчә електрон-һесаблама машынлары, ријази моделләшдирмә, әмәлијјатларын оптималлашдырылмасы системләри, мүхтәлиф тәсәррүфатчылыг вәзијјәтләринин тәһлили, чох амилли тәһлил, идарәетмә гәрарларынын оптималлашдырылмасы методлары кениш сүрәтдә тәтбиг едилмәјә башланылмышдыр. Бу бахымдан идарәетмә елминин мүддәаларындан вә наилијјәтләриндән истеһсалатда истифадә олунмасы, топланмыш тәчрүбәнин тәтбиг едилмәси мүасир елми-техники тәрәггинин, истеһсалын интенсивләшдирилмәси, максимум мәнфәәтин әлдә едилмәси мәсәләләриндән ирәли кәлән тәбии бир просесдир. Лакин бу просесләр системиндә комбинәләшмиш, зиддијјәтли мүнасибәтләр чәрәјан едир. Белә ки, сосиал мәсәләләр, инсан амили арха плана чәкилир, техники - техноложи просесләрлә сосиал мүнасибәтләр арасында кәскин зиддијјәт баш верир. Она көрә дә белә идарәетмә просеси јалныз истеһсалын идарә едилмәси функсијасыны дејил, һәм дә ән чәтин просесләринин истисмар едилмәси функсијасыны ичра едирди.

Анри Фајол (1941-1925) идарәетмәнин планлашдырма, тәшкилетмә, кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәси рәһбәрлик (мотивләшдирмә), координасија, учот вә нәзарәт функсијаларыны ***гаршылыглы әлагә системи*** һалында өјрәнмишдир. Бу гаршылыглы әлагә системи өзүнү ашағыдакыларда көстәрир: 1. Зәрури әмәк бөлкүсү; 2. Зәрури интизам; 3. Рәһбәрлијин вәһдәтлији; 4. Сәрәнчамын вәһдәтлији; 5.Нүфуз вә мәс'улијјәт; 6. Хүсуси мәнафенин үмуми мәнафеҗә табе етдирилмәси; 7.Әмәјин мүкафатландырылмасы, стимуллашдырылмасы; 8. Мәркәзләшдирилмиш вә гејри мәркәзләшдирилмиш идарәетмәнин әлагәләндирилмәси; 9. Гајда; 10. Әдаләтлилик; 11. Ишчи һеј'этинин сабитлији; 12. Тәшәббүскарлыг, хејирхаһлыг вә с.

Менечмент үзрә нәзәриҷјәләрин гыса хроникасы 1. Италијанын сијаси мүтәфәккири, тарихчи вә јазычысы Н.Макиавеллинин (1469-1527) ***һакимијјәт технолоки-***

јасы вә лидерлик нәзәријјәси. А.И.Кравченконун һаглы олараг көстәрдији кими Макиавелли идарәетмә елмини, нәзәријјәсини мүстәгил, системли һалда өјрәнмәмиш, онунла бағлы фикирләри, идејалары јалныз өзүнүн сијаси трактларында, тарихи очеркләриндә, новеллаларында әкс етдирмишдир. Буна бахмајараг Гәрб игтисади, менечмент әдәбијјатында Макиавеллинин идејаларына инди дә бөјүк мараг көстәрилир. Чүнки онун әсәрләриндә мүасир дөвр үчүн дә өз әһәмијјәтини итирмәјән давраныш гајдалары, рәһбәрлик психолокијасы, шәр вә хејирхаһлыг, азадлыг, лидерлик, демократик иш үслубу вә с. кими мәсәләләр шәрһ едилмишдир. О, көстәрирди ки, бир гајда олараг үч јахшы вә јахуд идарәчилик формалары (монархија, аристократија вә демократија) вә үч писләр вә јахуд тәһриф олунмушлар (олагархија, анархија вә зүлмкарлыг) вардыр. Макиавеллинин фикринчә лидер һәмишә мүдрикликнүмунәси вә әмәкдашларына гаршы әдаләтли олмалыдыр.

2. Д.Локк (1682-1704), Т.Гоббс (1588-1979), Сен-Симон (1760-1825), Р.Оуен (1771-1858), А.Смит (1723-1790), Д.Рикардо (1772-1823), Д.С.Милл (1806-1873) вә с-нин ***сосиал фәлсәфи вә политоложи сәчијјәли менечмент фикирләри.***

3. Ф.Тејлорун, Ф.Чилбертин, Г.Емирсонун вә дикәрләринин ***елми менечмент мәктәби.*** Бурада әмәјин тәшкили, истеһсал системинин идарә едилмәси, әмәк һәрәкәтләринин сәмәрәләшдирилмәси вә с. мәсәләләр өнәмли јер тутур.

4. Ф.Тејлор, Г.Таун вә с-нин инсан амили консепсијасына әсасланан ***ишчи һејәтинин идарә едилмәси консепсијасы.***

5. М.Веберин, Е.Мејонун, Ф.Тејлорун, А.Гастевин вә с-нин сосиал менечмент мүддәасына әсасланан ***стимуллашдырма, мотивләшдирмә нәзәријјәси.***

6. Менечментин фәлсәфәси. Бурада менечментин давраныш принсипләри, ишкүзар саһибкарлыг, ағыллы егоизм, мүнагишә, интизам, мәс'улијјәт мәсәләләри нәзәрдән кечирилир.

7. М.Веберин (1964-1920) идејаларына әсасланан ***сосиал бүрократија нәзәријјәси.*** Бурада бүрократијанын милли, тарихи хүсусијјәтләри, типләри, сосиал фәалијјәтин сәмәрәләшдирилмәси, фәһләләрин идарәетмәдә иштиракы, легал, легитим дөвләт типи, вәзифәли шәхсләр, онларын мотивләри вә с. мәсәләләр башлыча јер тутур.

8. А.Фајолун (1841-1925) ***административ нәзәријјәси.*** О, "Үмуми сәнаје администратсијасы" (1916) әсәриндә менечментин системләшмиш нәзәријјәсини ишләјиб һазырламышдыр. Гејд етмәк лазымдыр ки, инкилисчә менечмент идарәетмә мә'насында олдуғу кими, франсызча администрасија идарәетмә кими баша дүшүлүр. Анри Фајол идарәетмәнин (администрасијасынын) 14 принсипи вә 5 функсијасыны ирәли сүрмүшдүр.

9. ***Мүасир менечмент нәзәријјәләри:*** ситуасијалы идарәетмә, стратечи менечмент, антибөһран идарәетмә, маркетинг, логистика.

§ 2. Гәрбдә тәшкилетмә нәзәријјәләринин мејдана кәдмәси

Идарәетмәдә тәшкилетмә нәзәријјәсинин мејдана кәлмәси Америка мүһәндиси Ф. Тејлорун (1856-1915) ады илә бағлыдыр.

Ф. Тејлорун тәшкилетмә нәзәријјәсинин әсасында әсасән ашағыдакы мәсәләләр дурурду:

— әмәјин һәддиндән артыг ихшсаслашмасы әсасында мәнфәәтин артмасынын тә'мин олунмасы;

— фәһләләрин ән садә әмәлијјатлар үзрә функсијаларынын мәһдудлашмасы;

— иш вахтынын сон дәрәчәдә дәгиг учота алынмасы;

— әмәк просесләринин, әмәлијјатларын елми тәдгиги вә артыг иш һәрәкәтләринин арадан галдырылмасы;

— фәһләләрин истеһсалын тәшкил олунмасы гајғысындан азад олунмасы, хүсуси хидмәт системинин јарадылмасы;

— фәһләләр үчүн минимум әмәк һаггы системинин тәтбиг едилмәси.

Ф. Тејлор системиндән көрүндүјү иш вахтынын учота алынмасы, әмәлијјатларын тәһлили вә с. илә әлагәдар олан сырф истеһсал характерли үстүн чәһәтләр вар иди. Бу системи Тејлордан габаг һеч ким вермәмишди. Лакин Тејлор системинин ән — ***мәнфи чәһәтләриндән бири һәмин системин фәһләјә нечә тә'сир едәчәјини нәзәрә алмамасыдыр.*** Бу системдә психоложи моментләр унудулмушдур. Чүнки бу системдән башлыча мәгсәд мүмкүн гәдәр истисмара наил олмаг иди.

Тејлор системинин башга чәһәтләри дә вар иди. О, идарәетмә саһәсиндә әмәк бөлкүсүнү, фәалијјәтин планлашдырылмасы функсијасыны, бу фәалијјәтин кәмијјәтчә тәһлил әсасында өјрәнилмәси мәсәләләрини дә ирәли сүрмүшдүр. О, «оптимал» иш методлары системини ишләјиб һазырламышды.

Лакин Тејлорун һазырладығы систем билаваситә иш јерләри вә сехләрин фәалијјәти илә мәһдудлашырды. Сонралар идарәетмәнин тәшкилинин үмуми принсипләри тәдгиг олунмаға башланылды. Бу тәдгигат иши Франсанын ири сәнаје бирликләринин рәһбәрләриндән олан Анри Фајолун ады илә бағлыдыр. О, биринчи дәфә олараг тәшкилетмә вә идарәетмә принсипләрини дөвләт вә истеһсала тәтбиг етмишдир. Мәсәлән, о, идарәетмәнин ашағыдакы принсипләрини, вәзифәләрини ирәли сүрмүшдүр: узагкөрәнлилик, планлашдырма, тәшкилетмә, координасија вә нәзарәт функсијалары.

Идарәетмәнин классик буржуа тәшкилетмә нәзәријјәчиләри ичәрисиндә алман сосиологу Макс Вебер мүһүм јер тутур.. О, биринчи дәфә олараг ***инзибати тәшкилетмәнин идеал типи нәзәријјәсини ирәли сүрмүш***, идарәетмәнин синфи характерини нәзәрә алмамышдыр. Бу нәзәријјәдә башлыча јери лидерлик вә һакимијјәтин структурунун өјрәнилмәси тутур. Мәсәлән, М. Вебер үч типли һакимијјәт, тәшкилат типини ирәли сүрүрдү. Бунлардан бири ән'әнәви, дикәри идеал вә харизматик типли рәһбәрлик формасыдыр. О, өзү идеал рәһбәрлик формасыны бүрократик рәһбәрлик формасы адландырмыш, ***идеаллыгла бүрократизми сәһв олараг бир сыраја гојмушдур***. Харизматик типли идарәчилији, тәшкилетмәни исә рәһбәр ишчинин мүстәсиа дәрәчәдә шәхси кејфијјәти илә әлагәләндирмишдир. Бу системдә идарәетмә мүнасибәтләри, бу мүнасибәтләрин характери һәмин мүнасибәтләрин ијерархија гајдасында гурулмасы, рәһбәрлик гајдасы вә стандартлары, кадрлар мәсәләси мүһүм јер тутур.

Көрүндүјү кими, идарәетмә саһәсиндә «классик» буржуа нәзәријјәләри мәктәби кениш бир даирәни әһатә едир вә нәзәријјәләр «мәктәбини» әмәлә кәтирмишдир. Һәмин мәктәбин нүмајәндәләриндән бири дә Форд нәзәријјәси олмушдур. О,

истеһсалын тәшкили саһәсиндә Тејлор системинин тәтбигини даһа да тәкмилләшдирмишдир. Онун башлыча фәалијјәти Тејлор системиндән ирәли кәлән ***принсипләри кутләви истеһсала тәтбиг етмәк, ајры-ајры мәһсулларын истеһсалы үзрә әмәлијјатлары ән садә, ихтисас тәләб етмәјән һиссәләрә ајырмагдан ибарәт олмушдур.*** Бу систем истеһсал просесинин дәгиг ардычыллығынын һәјата кечирилмәси, онун стандарт технолокија, мәрһәлә вә әлагәләр үзрә идарә едилмәси кими мәсәләләри нәзәрдә тутур. Лакин истеһсалын белә бир мәчбури конвејер, амансыз стандарт гајдасында тәшкили вә идарә едилмәси фәһлә синфинин вәһшичәсинә истисмарыны даһа да артырмышдыр.

Әмәјин тәшкилинин капиталистчәсинә тәкмилләшдирилмәсиндә Америка мүһәндиси Ф. Чилбертин дә мүәјјән ролу олмушдур. О, фәһлә, әл һәрәкәти системләрини өјрәнмиш вә она хүсуси китаб һәср етмишдир. Тејлорун әлверишли инсан фәалијјәти әл һәрәкәтләринә максимум гәнаәт етмәк Чилбертин системинин әсасында дурурду. Дикәр Америка мүһәндиси Г. Емирсон әмәк мәһсулдарлығы бахымындан инсан организминин фәалијјәтини өјрәнмишдир. Көрүндүју кими, истеһсалын тәшкили вә идарәедилмәси үзрә буржуа нәзәријјәләринин башлыча мәгсәди бир олмушдур.

§ 3. Гәрбдә идарәетмәнин мүасир тәшкилетмә нәзәријјәләри

Истеһсалын тәшкили вә идарә едилмәсинин мүасир вә «классик» Гәрб нәзәријјәләринин фәалијјәтләриндә охшарлыг, һабелә мәгсәдбирлији вардыр. Тәшкилетмә Гәрб нәзәријјәләри ичәрисиндә ән кениш јајылан «емпирик мәктәб»дир. Һәмин мәктәбин нәзәријјәчиләри бир сыра вариантлы мүддәалар ирәли сүрмүшләр. Бурада спесифик чәһәтләрдән бири ондан ибарәтдир ки, бу нәзәријјәчиләр, нечә дејәрләр, хүсуси мәктәб кечмиш адамлар дејил, ири ширкәтләрлә әлагәдар олан адамлардырлар, онларын өзү ја бөјүк менечерләрдирләр, јахуд да ири фирмаларын мәсләһәтчиләридирләр. Ширкәтләрин вә менечерләрин тәчрүбәси идарәетмә гәрарлары үчүн әсас көтүрүлүр. Она көрә да бу һалда идарәетмәдә објективлик, елмилик өз әһәмијјәтини итирмиш олур. «Емпирик мәктәб» нәзәријјәсинә әсасланан иш фәалијјәти ики истигамәтдә апарылыр — бир тәрәфдән мүәссисәләрин, ширкәтләрин конкрет тәшкилати, техники, игтисади, малијјә фәалијјәти тәдгиг едилир, дикәр тәрәфдән исә чәмијјәт мигјасында јени-јени консепсијалар һазырланыр. Бу, тәчрүбә әсасында дикәр мәсәләләрлә јанашы, һәмчинин капитализм чәмијјәти һаггында глобал нәтичәләр чыхарылыр, бу чәмијјәтин «елми чәмијјәт», «демократик» вә «әдаләтли» чәмијјәт олмасы идејаларыны ирәли сүрүрләр. Бунун үчүн ***«мәнфәәтдә иштирак етмә», «идарәетмәдә иштирак етмә»*** вә с. аид ајры-ајры, әлаһиддә мисаллар кәтирирләр. «Емпирик мәктәбин» көркәмли нүмајәндәләриндә П. Дракер, Р. Девис, Л. Њуман, Д. Миллер вә башгаларыны аид етмәк олар. Бу мәктәб өз нәзәријјәләрини демәк олар ки, менечерләрин хидмәтинә вермиш, она һәср етмишдир. Бурада истеһсалат рәһбәрләринин әмәјинин мәзмуну вә идарәчилик функсијасынын өјрәнилмәсинә бөјүк јер верилир. Мүәссисә гаршысында дуран мәгсәд вә вәзифәләрин мүәјјән едилмәси, мүәссисә вә онун дахили бөлмәләринин ишинин тәшкили, һәмин вәзифәләрин, фәалијјәтин әлагәләндирилмәси, тәһлили,

стимуллашдырылмасы һәр бир идарәедән шәхсин әсас функсијалары һесаб едилир.

Мүасир Гәрб идарәетмә нәзәријјәләри ичәрисиндә ән кениш јајылмыш нәзәријјәләрдән бири «сосиал систем нәзәријјәси»дир. «Емпирик мәктәб» консепсијасынын мүтләг прогматиклији, тәшкилетмә вә идарәетмәдә мүнагишәлијин олмасы «сосиал систем» нәзәријјәсинин мејдана кәлмәсини зәрури етмишди. «Сосиал систем» нәзәријјәсинин көркәмли нүмајәндәләри Д.Марг, Г.Сајмон, А. Еттсион олмушлар. Бу нәзәријјә идарәетмә мәсәләләринә, просесләринә глобал, структур-функсионал бахымдан јанашыр вә үмуми систем нәзәријјәси бахымындан изаһ едир. Һәмин мәктәбин нүмајәндәләри капитализмдә идарәетмәнин универсал, систем нәзәријјәсини јаратмаға чәһд едирләр.

«Сосиал систем» нәзәријјәсиндә ајры-ајры фәрдләрлә тәшкилатларын тәләбаты, онларын әлагәси, бу тәләбатын структуру, һәр бир тәләбатын автоном характер дашымасы, онлар арасындакы лабүд зиддијјәтләр мәсәләсинин өјрәнилмәсинә дә диггәт јетирирләр. Она көрә дә групларын ролу, статусу, мүхтәлиф мүнасибәтләр, әлагәләрин формасы, мүәјјән гәрарын гәбул едилмәси вә.с. дә «сосиал систем» нәзәријјәсиндә мүһүм јер тутур.

Сон вахтлар истеһсалын идарә едилмәси саһәсиндә кениш јајылмыш нәзәријјәләрдән бири дә «јени» мәктәб нәзәријјәсидир. «Јени» мәктәб нәзәријјәсинин башлыча нүмјәндәләри Р. Акофф, С. Вир, Р. Калман, А. Голдберкер, Л. Клејндир. Бу ријази, кибернетик методларын идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы, бүтөвлүкдә идарәетмә системләринә тәтбиг олунмасы илә әлагәдардыр. Идарәетмәдә «јени» мәктәб әслиндә елм вә техника саһәсиндә олан наилијјәтләрин бу саһә илә бирләшдирилмәси, бу саһәјә кәтирилмәсидир. Ријази, кибернетик моделләшдирмә, һабелә әмәлијјатларын идарә едилмәси, ресурсларын бөлүшдүрүлмәси, күтләви хидмәт вәзифәләринин, истеһсалын техники тәрәгги мәсәләләринин гајдаја салынмасы кими проблемләр «јени» мәктәб нәзәријјәси системиндә башлыча јер тутур.

Һазырда Гәрб мүәссисәләриндә гәбул едилмиш гәрарларын оптималлашдырылмасы, ојунлар нәзәријјәси, ријази мәнтиг, ријази статистика, хәтти, гејрихәтти вә динамик програмлашдырма, систем һалында јанашма методлары, һабелә «ситуасија гајдалы јанашма» консепсијасы кениш јајылмышдыр. Мәсәлән, «систем һалында јанашма» методуну нәзәрдән кечирәк. Үмумијјәтлә, һадисәләрә систем һалында јанашма, системли тәһлил пис метод дејилдир. Лакин Гәрб нәзәријјәчиләри биоложи, техники системләрин гануларыны, фәргинә вармадан, механики олараг сосиал-игтисади систем вә јарымсистемләрә тәтбиг едирләр.

§ 4. Истеһсалын идарә едилмәсинин хырда буржуа консепсијасы

Хырда буржуа" идарәетмә нәзәријјәләри ән долашыг нәзәријјәләрдән биридир. Хырда буржуазијанын (кәндлиләрин, сәткарларын, хырда тачирләрин - хырда мүлкиләтчиләрин) пролетарларла буржуа арасындакы аралыг мөвге тутмасы - онларын чәмијјәтдә тутдуглары бу сосиал мөвге - идарәетмә консепсијасында да өз тә'сирини көстәрмишдир.

Хырда буржуа дедикдә, бу илк бахышда узаг кечмиши, орта әср сәнаткарлыг

дөврләрини хатырладыр. Әслиндә исә хырда буржуа нәзәриjjәси ән мүасир нәзәриjjәдир. Бу нәзәриjjәнин ән сәчиjjәви чәһәти онун мүасир дөврдә игтисадиjjаты идарәетмә тәчрүбәсинин бајағылашмыш шәкилдә изаһ едән, буржуа нәзәриjjәси олан «сол» тәфтишчилик нәзәриjjәси илә үст-үстә дүшмәсидир. Һәмин мәсәләдә буржуа синфинин нүмајәндәләри ири иннисарчылар, саһибкарларла хырда буржуазијанын нүмајәндәләринин (о чүмләдән бир чох чиновникләр фәһлә аристократијасы) сосиал мәнафеләри уjғунлуг тәшкил едир.

Буржуа вә хырда буржуа нәзәриjjәчиләри сосиалист өлкәләринин, биринчи нөвбәдә, кечмиш ССРИ-нин игтисадиjjатыны «команда», «тоталитар», «сијасәтләшдирилмиш» игтисадиjjат адландырырлар. «Команда игтисадиjjаты» нәзәриjjәсинин нүмајәндәләринә Г. Гроссманы, Р. Трептонаны, П. Уајлазаны, В. Павлованы аид етмәк олар.

Лакин совет идарәетмә системини тәнгид едән нәзәриjjәләр һәм дә зиддиjjәтлидир. Мәсәлән, бу игтисадиjjата ејни заманда ашағыдакы кими гиjмәт верилир:

а) мәркәзләшдирилмиш, «команда игтисадиjjаты». Онлара көрә мәркәзләшдирилмиш игтисадиjjатда һеч бир објектив игтисади ганун фәалиjjәт көстәрмир вә һәр шеj јухарыдан әмрләрлә, әмтәә-пул мүнасибәтләринә, тәсәррүфат һесаблы мәсәләләрә диггәт jетирилмәдиjинә көрә дәjәр ганунундан капиталистчәсинә кениш истифадә олунмадығыны «әсас» тутараг совет игтисадиjjаты, мәркәзләшдирилмиш базар тәсәррүфаты адландырылыр; б) совет игтисадиjjаты ејни заманда «команда» вә «базар» тәсәррүфат формаларынын гарышыг формасы кими гиjмәтләндирилирди.

Әввәла, ејни сосиал-игтисади системә ејни заманда мүхтәлиф бахымдан, һәм дә зиддиjjәтли формада јанашмаг олмаз. Дикәр тәрәфдән исә чәмиjjәтин әсил маһиjjәт мәзмунуну — она хас олан истеһсал мүнасибәтләринин характерини кәнара атыб заһири формалары — мәнфәәт, гиjмәтләр системи вә с. кими категоријалары субут едән әсас көтүрмәк дә методоложи чәһәтдән гејри-елми бир һалдыр. Мә'лумдур ки, әмтәә истеһсал олунан jердә онун категоријалары да мөвчуд олур.

Хырда буржуа нәзәриjjәчиләри идарәетмә нәзәриjjәсинә утопик вә еклектик бахымындан јанашыр вә бир сыра һалларда о анархизм идарәетмә нәзәриjjәси илә бирләшир. Зәиф инкишаф етмиш өлкәләрдә хырда буржуа нәзәриjjәчиләринин игтисадиjjаты сијасәтдән сүн'и олараг ајырмаг, бәрабәр бөлкү системини кобуд формада тәтбиг етмәк идеjалары кениш јајылмышдыр. Бу нәзәриjjә инкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә сағ тәфтишчилик вә "jени сол" тәфтишчилик формаларында тәзаһүр едир.

Сағ тәфтишчи антимарксист нәзәриjjәнин башлыча мәгсәди пролетар диктатурасына, сосиализмин игтисади проблемләринин һәллиндә коммунист вә фәһлә партиjаларын рәһбәр мөвге тутмаларына гаршы мүбаризә апармаг иди. Сағ тәфтишчиләр сосиалист өлкәләриндә идарәедән елит груплар вә идарә олунан зәһмәткеш күтләләрин олмасы консепсијасыны әсасландырмара чалышырдылар. Елит груплар «һаким» синиф адландырылыр. Һәмин рәһбәредичи «синифи» партиja-дөвләт апараты, тәсәррүфат рәһбәрләри, елми-техники зијалылар групуна ајырырлар. Бу фикирдә һәгигәт вардыр.

Көрүндүjү кими, кобуд партократиja тәсәррүфат рәһбәрлиjинин мүхтәлиф формалары «елит групларынын» һөкмранлығы кими гәләмә верилир. Сағ антимарксист тәфтишчиләрдән— М. Һиласы, Е. Фишери, С. Стојановичи, О. Шики, Г. Гародинк вә с. көстәрмәк олар.

Јухарыда көстәрилән нәрдән башга сағ тәфтишчиләр ашағыдакы фикирләри, тезисләри дә ирәли сүрүрләр:

а) сосиализмдә тәсәррүфаты идарә етмәк сәмәрәсиздир, мүхтәлиф сәвиjjәли тәсәррүфат органлары, тәсәррүфатчылар арасында антогонист зиддиjjәтләр вардыр; б) сосиалист дөвләт идарәчилиjи бүрократик идарәетмә системи адландырылыр; в) сосиализмдә сијасәтин ролу мүтләгләшдирилир, игтисади мүнасибәтләр исә инкар едилир; г) мадди стимуллашдырма системи сәһвән әмтәә-пул мүнасибәтләри илә ејниләшдириләрәк планлашдырмаја гаршы гоjулур; ғ)мүәссисәләрин «өзүнү-идарәетмә» мүстәгиллиjи, «базар сосиализм» консепсијасы ирәли сүрүлүр.

«Өзүнүидарәетмә» консепсијасы мүәссисәләрин һәддиндән артыг мүстәгиллиjи, «базар сосиализм» сәвиjjәдә олан әлаһиддә фәалиjjәти сәвиjjәсиндә шәрһ едилир. Бу сөзләрдә бөjүк һәгигәт вардыр.

Гәрб нәзәриjjәләрдән бири дә «сол» тәфтишчилик нәзәриjjәсидир. «Сол» тәфтишчиләрин ән бөjук сәһви игтисадиjjатла сијасәти гатышыг салмагдан, онлар арасындакы әлагәни, игтисадиjjатын апарычы ролуну көрмәмәкдән ибарәтдир. Бурада авантүризм, зәһмәткешләрин сијаси тәшкилатларынын ролуну гиjмәтләндирмәмәк, һәрби тәшкилатлары ичтимаи тәшкилатлардан үстүн тутмаг, игтисадjjаты дөвләтдән ајырмаг, игтисадиjjата рәһбәрлиjи һәрби-сијаси органа тапшырыг кими мејлләрә үстүнлүк верилир. Игтисади ганунаујғунлугларын ролу, әмтәә-пул мүнасибәтләринин әһәмиjjәти инкар едилир.

Көрүндүjү кими, идарәетмә мәсәләләриндә «сол» тәфтишчиләрин консепсијасы «базар сосиализм» консепсијасына дабан-дабана зиддир. Лакин бүтөвлүкдә һәр икиси ардычыл, ваһид програмы олмајан бир консепсијадыр.

§ 5. Гарбдә сосиал идарәетмә нәзәриjjәләри

Гәрбдә идарәетмә саһәсиндә елми, ардычыл бир консепсија јохдур. Чәмиjjәтдә баш верән кәскин зиддиjjәтләр ајры-ајры идарәетмә мүддәалары илә әлаһиддә, кәсик һалда изаһ едилир. Она көрә дә нәинки чәмиjjәтин һәjаты, идарәетмә нәзәриjjәләри дә зиддиjjәтли характер дашыjыр. Бу идарәетмә нәзәриjjәләри jалныз садәчә олараг, чәмиjjәтдә баш верән сосиал-игтисади һадисәләри изаһ етмәклә мәһдудлашмыр, һабелә бу һадисәләри тәһриф едир, сахталашдырыр вә бајағы характер дашыjыр. Һәмин нәзәриjjәләрдән бири дә елит нәзәриjjәсидир.

Елит нәзәриjjәси. Елит нәзәриjjәси һәм көһнә, һәм дә мүасир нәзәриjjәдир, башга чүр десәк, бу нәзәриjjәнин көһнә вә jени вариантлары вардыр. Бу нәзәриjjә чәмиjjәтин ики һиссәдән ибарәт олмасыны ирәли сүрүр. Елит нәзәриjjәсинә көрә чәмиjjәт куjа һәр шеjә гадир олан елит групларына вә онлара табе олан күтләләрә ајрылыр. Бурада елит групларына «ихтисаслы рәһбәрләри», jердә галан һиссәjә исә «ихтисасы олмајан» күтләләри дахил едирләр. Бу мүддәа һәтта капиталын демократикләшдирилмәси һаггындакы буржуа шүарына да зиддир. Она көрә дә

елит нәзәриjjәсинин бу көhнә варианты мүасир капитализм шәраитиндә инhисарчы буржуа нүмаjәндәләри тәрәфиндән jарарсыз hесаб едилди, «классик елитчиләр» (Моска, Парето) тәнгид олунду. ***Нәтичәдә «демократик елитизм» нәзәриjjәси мejдана кәлди. Бу, елитизм нәзәриjjәсинин jени вариантыдыр.*** Көhнә елитизм варианты чәмиjjәтин бир hиссәсинин идарәетмәjә, дикәр hиссәсинин исә лабүд олараг табечиликдә галмаларыны објектив, тәбии бир просес кими гиjмәтләндирир. Елит групу чәмиjjәтин ән ағыллы, ән бачарыглы hиссәси кими гиjмәтләндирилир. «Елит» анлаjышы тәбиәтдән көтүрүлмүшдүр. Мәсәлән, ән jахшы битки сортлары, ән jахшы hejван чинсләри белә елит групларына аид едилир.

Бүтүн бу чәhәтләрә көрә «демократик елитизм» нүмаjәндәләри мәсәләни даhа инчә jолла hәлл етмәjә чалышырлар. Онлар (Шумпетер, Сартори, Перри) чәмиjjәтдә вahид hаким елит пирамидасынын мөвчудлуғуну ирәли сүрүрләр. Һәр кәс, hәр бир идарәетмә пирамидасы, чәмиjjәтин hәр бир групу бурада өз мәнафеjини, өз елитини ирәли сүрүрләр. Она көрә дә елит групларынын чохлуғу бүтүн сиjаси системин демократик характеринә куjа дәлаләт едир. Белəликлә, чәмиjjәтин сосиал синифләрә бөлүнмәси инкар вә елитләр арасындакы мүбаризә мәнафеләр уғрунда мүбаризә илә әвәз олунур. Елит нәзәриjjәсинин елә көhнә варианты да чәмиjjәтин сосиал синифләрә бөлүнмәсини гәбул етмирди, ону ихтисаслы вә ихтисассыз групlара бөлүрдү.

Әслиндә исә чәмиjjәтдә бүтүн елит груплары идарәетмә системләриндә ejни мөвге тутмур. «Ejни имканлылыг» буржуа мүддәасы вә «демократик елитизм» капитализм чәмиjjәтиндә објектив олараг мүмкүн олмаjан бир просеси сөздә мүмкүн етмәjә чалышырлар.

Технократик вә «менечерләрин ингилаби» нәзәриjjәси. Технократиjа нәзәриjjәси мүасир елми-техники тәрәгги илә әлагәдар нәзәриjjәдир. Бу нәзәриjjәнин әсасы америка сосиологу Т. Веблен тәрәфиндән гоjулмушдур. О, мүасир капитализм шәраитиндә мүhәндис вә техники зиjалыларын hаким мөвге тутмасы идеjасыны ирәли сүрмүшдүр. Технократиjа нәзәриjjәчиләри hәтта, бир сыра hалларда бизнесменләрин әлejhинә чыхараг көстәрирләр ки, онлар техника мәсәләләрини билмәдикләри үчүн мөвчуд истеhсал потенсиалындан сәмәрәли истифадә етмәjә мане олурлар.

Әлбәттә, мүасир дүнjада елми-техники тәрәггинин ролуну инкар етмәк олмаз. Елми техники тәрәгги чәмиjjәтин мәhсулдар гүввәләринә мүhүм тә'сир көстәрир. Она көрә дә белә шәраитдә мүhәндис кадрларын, техники зиjалыларын ролу бөjүкдүр. Бунунла jанашы технократик нәзәриjjәнин идарәетмә функсиjасы илә мүhәндислик вә елми jарадычы функсиjанын гарышыг салынмасы, ejниләшдирилмәси нәинки нәзәри, hәм дә методоложи чәhәтдән дүзкүн дejилдир. ***Чүнки идарәетмә просесләри jалныз мүhәндислик фәалиjjәти илә мәhдудлашмыр***. Бу мәсәләнин бир чәhәтидир. Дикәр чәhәти исә онун сосиал аспекти илә бағлыдыр. Технократик нәзәриjjәчиләр елм вә техниканын инкишафына өз-өзүнә, әлаhиддә бир hалда jанашыр, бурада игтисади мүнасибәтләрин ролу, характери hечә ендирилир, онлара көрә елми-техники тәрәгги hәр шеjи hәлл едир, истеhсал мүнасибәтләринин исә бурада ролу jохдур.

Технократиjа нәзәриjjәси дикәр бир Гәрб нәзәриjjәси олан «менечерләрин

ингилаби» нәзәриjjәчиләри тәрәфиндән тәнгид олунур. Онлар (Минз, Берли, Бернхем) ***технократик нәзәриjjәчиләри мүhәндис иши илә идарәетмә функсиjаларыны ejниләшдирмәкдә мәзәммәт едирләр.*** Бунунла jанашы «менечерләрин ингилаби» нәзәриjjәчиләри дә сон мөвгедә даjанараг идарәетмә функсиjаларынын ролуну елм вә техникаjа гаршы фетишләшдирирләр. Онлар әсас jери идарәетмә фәалиjjәтинә, менечерләрә (идарәедичи, тәшкиледичи ишчи hejәти) верирләр. Бу нәзәриjjә сahибләри дә истеhсалын идарә едилмәсини-техника вә технолокиjадан мүлкиjjәт формаларындан аjырыр, ***белә hесаб едирләр ки, менечерләр капитализмә хас олан зиддиjjәтләри арадан галдыра биләрләр***. Бурада менечерләр истеhсалын ән фәал hиссәси кими гиjмәтләндирилир. Истеhсалдакы бүтүн дәjишикликләрин hамысы jалныз менечерләрин фәалиjjәти илә әлагәләндирилир. Менечерләрә — усталар, сех рәисләри, шинкәтләрин президенти, витсе президенти вә с. аид едилир. ***Аjдындыр ки, бу шәхсләр идарәетмә мәрhәләләриндә мүхтәлиф мөвге тутур, мүәjjән идарәетмә функси-jаларыны ичра едирләр***. Идарәетмәдә онларын ролуну инкар етмәк олмаз. Ejнилә онларын фәалиjjәтини бүтләшдирмәк, капитализмдә баш верән бир ингилаб кими гиjмәтләндирмәк олмаз.

«Сәнаje» чәмиjjәти нәзәриjjәси. Технократиjа вә «менечерләрин ингилаби» нәзәриjjәләри нәтичә е'тибарилә «сәнаje» чәмиjjәти нәзәриjjәсинин ***идеjа әсасыны тәшкил етмишдир***. «Сәнаje» чәмиjjәти нәзәриjjәси әслиндә бир нөв jухарыда көстәрилән hәр ики нәзәриjjәнин hибриди, синтезидир. Бу нәзәриjjәнин ән кениш jаjылмыш нүмаjәндәси Америка игтисадчысы Д. Чил-брejтдир. Онун фикринчә мүасир капитализмдә игтисади мүнасибәтләр техники тәрәггини дejил, техники тәрәгги игтисади мүнасибәтләри мүәjjән едир. Д. Чбрejтин мүлаhизәсинә көрә мүасир елми-техники тәрәгги илә баhәм капитализм она хас олан әввәлки хассәләрини итирмишдир. О, бунун үчүн мүасир ширкәтләрин идарә едилмәси структуруну мисал кәтирир. Һәгигәтән ширкәтләрин идарә едилмәси ишиндә мүәjjән структур дәjишикликләри баш вермишдир. Лакин бу hеч дә идарәетмәнин капиталист структуруну дәjишдирмәмишдир, инhисарчы мәнфәәт вә онун бөлүшдүрүлмәси принсипи jенә дә әввәлки вәзиjjәтдә галмышдыр.

«Инсан мүнасибәтләри» доктринасы. «Инсан мүнасибәтләри» доктринасынын нүмаjәндәләри «классик» буржуа нәзәриjjәсини тәнгид едәрәк көстәрирләр ки, онлар бир чох мүасир нәзәриjjәләр игтисадиjjатда, идарәетмәдә инсан амилини нәзәрә алмыр. Мәсәлән, Ф.Уаjтын фикринчә «классик» буржуа нәзәриjjәчиләри бурада үч сәhвә jол вермишләр: ***инсаны «сәмәрәли hejван» адландырмагла***; hәр бир адамын тәчрид олунмуш hалда көтүрүлмәси вә jалныз игтисади стимулуну нәзәрә алмасы; машынлары, машынлар системинә олдуғу кими инсанлара jени гәбилдән стандарт hалында jанашылмасы. Р.Оуен вахтилә дejирди ки, фирмалар машын вә дәзкаhы диггәтлә сазлаjыр, амма инсанлар hаггында аз гаjғы көстәрирләр.

Көрүндүjү кими Гәрб нәзәриjjәчиләри бир сыра мәсәләләрдә мәнсуб олдуглары нәзәриjjә мәктәбинә көрә мүхтәлиф мөвгедә дururлар. «Инсан мүнасибәтләри» нәзәриjjәсинин баниси олан М.Мejо jары-аjры заводларда 13 ил әрзиндә (1927-1039) апардығы експеримент нәтичәсиндә белә бир нәтичәjә кәлмишдир ки, фәhләләрин әмәjинин мәhсулдарлығы jалныз әмәк шәраити вә мүдириjjәтин фәалиjjәтиндән асылы дejилдир, ***бу хejли дәрәчәдә фәhләләр арасындакы психоложи***

вә сосиал мүнасибәтләрдән дә асылыдыр. О, фәһлә груплары сосиал систем адландырмышдыр. Она көрә дә «инсн мүнасибәтләри»нин көркәмли нүмајәндәләри олан Р.Блејк, Р.Ликарт, К.Адчерис вә башгалары психоложи вә сосиал мүнасибәтләрин өјрәнилмәси вә ашкара чыхарылмасы мәсәләләринә бөјүк әһәмијјәт вермишләр. Мүасир елми-техники тәрәгги шәраитиндә психоложи, инсани мүнасибәтләрин нәзәрә алынмасы зәруридир вә буну инкар етмәк олмаз. Лакин сосиал вә игтисади мәнафеләри бир-биринә дабан-дабана зидд, башсығалламаг гајдасы илә тәнзим едилмәсини тә"мин етмәк олан бир коллективдә һәмин мүнасибәтләрин, нечә дејәрләр, хүљасы ән азы садәләвһлүк оларды.

§ 6. Мүасир Гәрб өлкәләриндә истеһсалын идарә едилмәсинин гыса характеристикасы

Инһисарчы каптализм шәраитиндә елми-техники тәрәггинин јени наилијјәтләри каѓиталист идарәетмә тәчрүбәсинә хејли тә"сир көстәрмишдир. Инһисарчылар, Гәрб дөвләтләри идарәетмәјә антогонист сосиал зиддијјәтләрин арадан галдырылмасы васитәси кими бахырлар. Идарәетмә методлары вә формаларынын, онун техники васитәләринин дәјишилмәси мүасир капиталист истеһсалынын, машынлы истеһсалын објектив тәләбләриндән ирәли кәлир.

Мүасир дөврдә елми-техники чәһәтдән инкишаф етмиш Гәрб өлкәләри, биринчи нөвбәдә АБШ капиталын көрүнмәјән дәрәчәдә мәркәзләшмәси вә тәмәркүзләшмәсилә сәчијјәләнир. Бу исә истәр-истәмәз идарәетмәнин практики мәсәләләринә, онун бир сыра проблемләринин ишләнилмәсинә тә'сир көстәрир. Јүксәк инһисарчы мәнфәәт әлдә етмәк вә дағыдычы рәгабәт мүбаризәси, кортәбии инкишаф капиталистләри ***һәмин вәзијјәтдән «чыхмаг» јолларыны ахтармаға сөвг едир. Бу сәбәбдән дә сон вахтлар идарәетмә проблемләринә бөјүк әһәмијјәт верилир.*** Әлбәттә, бу мүасир капиталист истеһсал мүнасибәтләри шәраитиндә олан арзудур. Она көрә дә мүасир идарәетмә методлары диггәт мәркәзиндә дурур, чохлу мигдарда елми вә мәсләһәт характерли мәркәзләр јарадылыр, идарәетмә үзрә кадрларын һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы мәсәләләринә бөјүк диггәт јетирилир.

АБШ-да идарәетмә саһәсиндә сон илләрдә баш верән дәјишикликләри гыса олараг ашағыдакы кими сәчијјәләндирмәк олар: а) идарәетмә нәзәријјәси саһәсиндә. Бу саһәдәки дәјишиклик ајры-ајры идарәчилик фәалијјәтинин сәмәрәләшдирилмәси (Тејлор системи) системи илә јанашы үмуми систем нәзәријјәси, кибернетиканын нәзәри принсипләри вә идејаларындан истифадә олунмагла идарәетмәјә систем һалында јанашылмасы илә бағлыдыр; б) ***идарәетмә техникасы саһәсиндә***. Истеһсал системләринин, дикәр систем вә јарымсистемләрин електрон—һесаблама машынлары, информасија техникасы илә тәчһиз едилмәси истеһсал, игтисади, малијјә вә коммерсија мәсәләләриндә онлардан кениш истифадә олунмасы; в) ***идарәетмәнин методолокијасы саһәсиндә.*** Ајры-ајры проблемләрин фәрди гајдада изаһ едилмәси, игтисади, истеһсал характерли вәзијјәтин шәхси гајдада гијмәтләндирилмәсиндән, мүәјјән едилмәсиндән бир сөзлә онлара субјектив гајдалы јанашма методундан системли тәһлил, әмәлијјатларын тәдгиги, ријази вә машынлы програмлашдырмаја, програмлы планлашдырмаја кечилмәси кими методлар системи илә әлагәдардыр; г) ***идарәетмәнин тәшкилаты формалары саһәсиндә.*** Бурада башлыча дәјишиклик һакимијјәтин, идарәетмә форма вә структурунун ајры-ајры функсијаларындан програм-мәгсәдли идарәетмә структуруна кечилмәси, мүхтәлиф функсијаларын интеграсијасы, онларын конкрет бир мәгсәдин һәјата кечирилмәсинә табе етдирилмәси, бунунла да идарәетмәнин мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш системләри арасындакы зиддијјәтләри, ујғунсузлуглары «һәлл етмәкдән» ибарәтдир; д) ***идарәетмәнин сосиоложи-психоложи саһәсиндә.*** Сон вахтлар АБШ-да вә бир сыра дикәр капиталист өлкәләриндә физики әмәклә јанашы әгли әмәк саһәсиндә чалышан ишчиләрин интеллектуал әмәјин даһа чох истисмар едилмәси, истисмар методларынын тәкмилләшдирилмәси, һабелә шәхсијјәтләрарасы әлагәләрин «јени» формаларынын тәтбиг едилмәси, стимуллашдырылмасы, мәс'улијјәт, идарәетмә фәалијјәтинин координасијасы идарәедичи һеј'әтин мәшг едилмәси вә с. мәсәләләрә хүсуси диггәт јетирилир.

Бу әслиндә «инсан мүнасибәтләри» доктринасы илә бирбаша әлагәдардыр. Она көрә да АБШ-да Тејлор вә Форд системләри илә, бу мәктәбин нүмајәндәләринин консепсијасы илә биринчи дәфә Е.Мејо тәрәфиндән ирәли сүрүлән «инсан мүнасибәтләри» мәктәбинин мүддәаларынын интеграсија едилмәси мәсәләләринә хүсуси диггәт јетирилир.

'Тејлор системинин мүасир ардычыллары олан А. Аллен,. Р. Девис, Г. Кунтс вә башгалары идарәетмәнин әввәлләр ирәли сүрүлмуш координасија, ихтисаслашма принсипләринә јени гајдада јанашмыш, беләликлә дә һәмин функсијаларын гаршылыглы тә'сири вә һәјата кечирилмәси механизмини ишләјиб һазырламышлар. «Классик мәктәбин» мүасир нүмајәндәләри «шагули» вә «үфиги» ***идарәетмәдә функсијаларын өзләринин ихтисаслашмасы,*** тәшкилати структурун истигамәтләринин һәмин ихтисаслашмадан, табечиликдә олан адамларын мигдарынын бу ихтисаслашмыш функсијадан асылы олараг мүәјјән едилмәси, ***функсијаларарасы мәнтиги әлагәнин гурулмасы мәсәләләринә диггәти чәлб едирләр.*** АБШ-да корпорасијалар вә компанијалар формалашаркән хәтти вә функсионал тәшкилетмәнин дәгиг ајрылмасына хүсуси диггәт јетирилир. Хәтти тәшкилетмәдән әсас мәгсәд мәһсул истеһсалыны тә'мин етмәкдир. Сәнаје ширкәтләри вә компанијаларда хәтти тәшкилетмә гајдасында истеһсала баш менечер, јахуд истеһсал үзрә витсе президент рәһбәрлик едир, баш мүһәндис исә техники, техноложи мәсәләләрә бир мүтәхәссис кими бахыр. Функсионал тәшкилетмәнин әсас вәзифәси көмәклик көстәрмәк, хидмәт етмәк, мәсләһәт вермәкдир. Бурада јенә дә идарәетмә фәалијјәти, «инсан мүнасибәтләри», онларын давранышы илә әлагәдар оларағ бихевиористик—бихевиоризм (давраныш һаггында елм) мәсәләләринә кениш јер верилир. Бундан мәгсәд фәһләләрлә саһибкарлар арасындакы барышмаз зиддијјәтләри «сафламлашдырмагдан» ибарәтдир. Бунунла әлагәдар оларағ «груп мунасибәтләр», «груп нормалары», «коммуникасија әнкәлләри», «мүнагишә вә әмәкдашлыг» мәсәләләри дә өјрәнилир.

Мүасир Америка идарәетмә нәзәријәсиндә идарәедичи һеј'әтин фәалијјәт проблеминә бөјүк әһәмијјәт верилир. Бурада бизнесменлә малијјә магнатларынын башлыча диггәти јүксәк ихтисаслы пешәкар идарәедичи һеј'әтинин назырлан-

масына верилир. Она көрə дə мүрəккəб истеһсал күчləриндəн, чохчəһəтли информасијалардан, кортəбии истеһсал, малијjə мəсəлələриндəн баш чыхармағы, ресурслардан сəмəрəли истифадə етмəји һəјата кечирмək үчүн белə типли адамлар диггəт мəркəзиндə дурур.

Идарəедичи һеjjəтин мəс'улијjəти, мадди һəвəсləндирилмəси мəсəлələринə дə бөjүк əһəмијjət верилир. Она көрə дə менечерlər дə саһибкарларла бирликдə изафи дəjəрин бөлүшдүрүлмəсиндə иштирак етмəклə, истеһсал васитələринин саһибкарларындан аз фəрглəнир вə инһисарчы буржуа синфи чəрчивəсиндə хүсуси бир тəбəгə кими тəзаһүр едирləр.

Сон вахтлар АБШ-да идарəетмə техникасынын, ријази-игтисади методларын тətбиги вə бунунла да идарəетмə проблемləринин һəлл едилмəсиндə онларын ролу һəддиндəн артыг шиширдилир. Ајдын мəсəлəдир ки, һəр бир идарəетмə техникасы базар тəсəррүфат системинə хас олан антогонист зиддијjətləри һəлл едə билмəз. Идарəетмə техникасынын, ријази моделлəшдирмəнин ***һəмин проблемləрин һəллиндəки гејри-апарычы ролу бир сыра Америка мүтəхəссисləри тəрəфиндəн дə е'тираф едилир.*** Онлар дүзкүн олараг көстəрирləр ки, АБШ-да идарəетмəнин практики мəсəлələринə нисбəтəн, онун ријази мəсəлələринə даһа чох фикир верилир. ***Мəсəлəн, Америка алими Ч.Форрестер көстəрир ки, реал тəсəррүфат вəзијjətинин мүрəккəблији вə гејри-хəттилији гаршысында ријазијjат ачиздир.***

АБШ-да 60-чы илləрин орталарында принсипчə јени идарəетмə структуру јајылмаға башлады. Ири сəнаје комплексləри ајры-ајры мəһсулларын мəркəзləшдирилмиш һалда истеһсалы вə сатышы илə əлагədар олараг ***комплекс сəлаһијjətə малик олан хусуси органлар јаратмаға башладылар.*** Оператив, чари рəһбəрлик ишləри ашағы вəсиləдən олан идарəетмə органларына һəвалə едилди, онларын һүгуглары хејли кенишлəндирилди.

Сон илləрдə, АБШ-ын федерал һекүмətиндə мүһүм тəшкилати дəјишикликlər едилмишдир. 1969—1970-чи илləрдə ичраедичи органларын јенидən гурулмасы үзрə президентлик мəсləһət шурасы јарадылды. Бу мəсləһət комиссијасы федерал һөкүмət органларынын јенидən гурулмасы үзрə бир сыра тəклифlər һазырлады. Бурада мəгсədли, функсионал информасија системləринə, чари вə перспектив мəсəлələrə, гəбул едилмиш гərарларын ичрасына нəзарətин бир органда бирləшмəси вə с. идарəчилик проблемləринə хүсуси диггəт јетирилди. 1971-чи илдə дахили мəсəлələрlə мəшғул олан бүтүн назирлик системинин иши тамамилə јенидən гурулду. Əввəлки он бир федерал назирликдən беши—дөвлəт департаменти, мүдафиə, малијjə,ədлијjə вə кənd тəсəррүфаты назирлијинин, дикəр јенидən гурулан једди назирлик — тичарəт, нəглијjат, сəһијjə, тəһсил вə сосиал тə'минат, мənзил тикинтиси вə шəһəрlərин инкишафы, дахили ишləр, əмək—əвəзинə дөрд ири инзибати мəркəзин—игтисадијjат, инсан ресурслары, јерли инкишаф, тəбии ресурслардан истифадə назирликlərинин јарадылмасы нəзəрə алынды.

Тəшкилати јенидəнгурмада дөвлəт — инһисарчы тəмајүлləрин артмасында өзүнү көстəрир. Федерал органлар бүтүн дахили стратежи мəсəлələrин һəллини өз əлинə алмағы, чари, оператив мəсəлələри исə штат вə јерли органлар сəвијjəсиндə һəјата кечирмəји зəрури билди. Мүасир Америка идарəетмə тəчрүбəсинин тəнгиди гајдада тəһлили бу идарəетмə системинин үстүнлүкlərини дејил, əксинə, елми,

ваһид идарəетмə проблемləринин базар системи мүлкијjət чəрчивəсиндə һəлл олунмасынын гејри-мүмкүнлүjүнү бир даһа субут едир.

Бүтүн Гərб өлкələриндə идарəетмənин, онун тəшкили нөвləри вə методларынын стандарт, универсал системи јохдур. Мəсəлəн, Италијада, Јапонијада идарəетмənин тəшкил едилмəсиндə бир сыра хүсусијjətlər вардыр. Əлбəттə, бу хүсусијjətlər капиталист истеһсалы чəрчивəсиндə олан хүсусијjətlərдир.

Идарəетмənин тəшкили саһəсиндə Италијанын тəчрүбəсини гысача нəзəрдən кечирək. Бурада сənаје кампанијаларынын бир һиссəси дөвлəт, дикəр һиссəси хүсуси кампанијалара мəхсусдур.

Истеһсалын мүасир тəшкилинин Италија нəзəријjəси ири мүəссисələrин мүстəгил сехlərə, истеһсал ваһидlərинə ајрылмасыны нəзəрдə тутур. Мəсəлəн, төкмə истеһсалынын мүстəгил сех кими ајрылмасы илə онун јалныз өз мүəссисəсинин дејил, табе олдуғу фирманын мүəссисələrининдə тəлəбатыны өдəмəлидир.

Италијанын сənаје мүəссисələrинин идарə едилмəсинин башлыча принсипləри ашағыдакылардыр: һəр бир шəхсин функсијасы вə мəс'улијjət һудудунун дəгиг мүəјjəн едилмəси; дəгиг табечилијин гојулмасы, функсионал шө'бələrин дəрин ихтисаслашмасы. ***Бурада мүəссисə ишчи һеjəтинин ишчиləри ашағыдакы үч категорија ајрылыр: рəһбəредичи, јахуд директив, координасијаедичи рəһбəрləр вə ичрачылар.*** Директив ишчи һеj'əти мүəссисəнин үмуми фəалијjətинə рəһбəрлик едир, һəр бир ишчи мүəјjəн бөлмəјə чавабдеһ олур. Координаторлар мүəјjəн олунмуш програм əсасында һəр бир бөлмədахили саһəјə рəһбəрлик едир. Ичраедичи исə истеһсал вə с. функсијаны (учот, хидмət вə с.) јеринə јетирир. Мүəссисənин бүтүн истеһсал фəалијjəти хырда, елементар мангалара бөлүнүр вə һəр биринин ичрачысы вардыр. Белə техноложи, функсионал мангалар һəмишə дејил ишин тəмəркүзləшмəси вə бир нечə ишчинин иш күнү ərзиндə ишlə тə'мин олуна билмəси шəраитиндə тəшкил олунур. Бурада көмəкчи фəһlələr, јерсүпүрənlər, јағлајычылар јохдур. Фəһlələr көмəкчи фəһlələrин көрмəли олдуглары ишləри дə ичра едирlər. Дəзкаһ сындыгда, мүрəккəб сазлама ишləри лазым кəлдикдə тə'мирчи, јахуд сазлајычы чағырылыр. Конвејер олмадыгда һиссələри бир дəзкаһдан о бири дəзкаһа нəглијjат фəһləси верир. Бир нечə иш јерləри (20—40) техноложи əламəтləринə көрə мүəјjəн истеһсал саһələриндə бирləширlər. Бүтүн фəһlələr (ејни ихтисас дəрəчəсиндə оланлар) ејни саһədə мəшғул олур вə бир-бирилə əлагəли фəалијjət көстəрир, бир-бирlərини əвəз едə билирlər. ***Истеһсал саһəсинə баш фəһлə, јахуд техник рəһбəрлик едир.*** Онун табелијиндə 20—30, бə'зи һалларда 40—50 фəһлə (əсасənјығма конвејерlərдə) олур. ***Баш фəһлə бурада билаваситə рəис һүгугуна, сəлаһијjətinə маликдир. Хидмətедичи истеһсал саһələриндə (алəтlərин верилməси, касса əмəлијjаты вə с.) баш гуллугчу чалышыр. Баш фəһлə вə баш гуллугчу координасијаедичи ишчи категоријасына аиддир***. Саһələr сехlər һалында бирləшир. Сехə сех рəиси, јахуд истеһсал рəиси рəһбəрлик едир. Сех рəиси бир сыра һалларда, бир координасијаедичи ишчи һеj'этинə, бə'зən исə директив һеj'ətə дахил олур. Сех (истеһсал) рəиси верилмиш програм үзрə истеһсалын нормал кедишини тə'мин етмəлидир.

Истеһсалын идарə едилмəсинин Италија вариаитында нөвбə рəиси вəзифəси јохдур. Бу вəзифəни ја сех рəисинин мүавини, ја да баш фəһлə ичра едир. Јухарыда дејилən систем ФИАТ фирмасынын заводларында кениш тətбиг едилир. Бу

фирманын дүнјанын бир чох өлкәләриндә филиаллары вардыр.

§ 7. Кечмиш ССРИ-дә идарәетмә тарихи вә консепсијалары

Русија башлыча капиталист өлкәләриндән 50—100 ил кери галырды. О харичдән нәинки машын вә аваданлыглар, һәтта зәнкин хаммал базасы олдуғу налда, гара вә әлван металлар јун, көмүр, памбыг, кәрпич вә с. алырды. Онсуз да пис вәзијјәтдә олан өлкә 1914—1918-чи илләрин биринчи дүнја мүһарибәси дөврүндә игтисади чәһәтдән, даһа да сарсылды, бөһран һалына дүшдү. Јалныз 1917-чи илин август-сентјабр ајларында 231 мүәссисә бағланды, ишсизлик һаллары даһа да артды. Игтисади саһәдәки керилик елм саһәсинә дә мәнфи тә'сир едирди.

АБШ 1860-чы илдә сәнаје мәһсулу истеһсалы үзрә Инкилтәрә вә Франсадан сонра дүнјада үчүнчү јер тутурду. 1880—1890-чы илләрдә, АБШ-да сәнајеҗә әсаслы вәсаит гојулушу үч дәфә артды вә ишә әлавә олараг 1,5 млн. јени фәһлә гәбул едилди. Сәнајенин инкишафы илә әлагәдар ири сәнаје ширкәтләри јарадылды. 1895-чи илдә артыг 600 ән ири инһисарчы тәшкилатлар јаранды. Мәсәлән, бу дөврдә өлкәдә истеһсал олунан нефтин артыг 90%-дән чоху инһисара алынмышды. Белә бир шәраитдә капиталистләр истеһсалы мәнфәәт алмаг, истисмары гат-гат артырмаг мәнафејинә табе етдирмәк үчүн һәр шеј етмәјә һазыр идиләр. Америкада чох јајылмыш олан мәшһур Тејлор системи мәһз она көрә мәшһурдур ки, о ән азғын капиталист истисмарынын сон наилијјәтидир... Лакин ејни заманда... Тејлор системиндә, истеһсал просесини мүнтәзәм сурәтдә тәһлил едән вә инсан әмәјинин мәһсулдарлығынын олдугча јүксәлдилмәсинә јол ачан елмин чох бөјүк тәрәггиси вардыр.

Капиталист истеһсалынын кетдикчә тәмәркүзләшмәси елм вә техниканын инкишафына, мәһсулдар машынларын тәтбигинә күчлү тәкан вермишдир. Капиталист истеһсалынын тәләбатына ујғун јени техноложи просесләр, јени конструксијалы техника јарадылды. Сәнајенин принсипчә јени енеркетика базасы јарадылды. Бүтүн бунлар нәинки АБШ-да, дүнја мигјасында енеркетика, физика елминин инкишафына јени стимул јаратды — нагилләрлә узаг мәсафәјә електрик чәрәјаны вермәк, електрик кечиричиләри јаратмаг, бир мүһәррикли бухар турбини јаратмаг, аз вахтдан сонра исә даһа гәнаәтчил чохпилләли бухар турбинләри, бухар газанлары, күчлү һидроелектрик турбинләр јарадылды вә с.

Керидә галмыш бир кәндли өлкәсиндә буржуа зијалыларынын, мүтәхәссисләринин хидмәтиндән истифадә етмәк лазым иди. Ејни заманда буржуазија идарәетмәнин тәшкилати формаларындан да истифадә етмәк зәрури иди.

Русијада чеврилишин илк илләриндән башлајараг идарәетмәнин, әмәјин тәшкилинин елми әсасларына бөјүк әһәмијјәт верилирди. Она көрә да 1917-чи илә гәдәр мөвчуд олан идарәетмәнин формалары, методлары ва јени методолокија асасында јенидән ишләниләрәк Русијаја тәтбиг етмәк мәсәләләринә бөјүк әһәмијјәт верилирди. Бу заман ири мүәссисәләрдә әмәјин тәшкили бүтүн ичтимаи һајатын ән башлыча, әсас вә вачиб мәсәләси һесаб олунурду.

Бунунла алагадар олараг әмәјин елми тәшкили мәсәләләринә аид конкрет мәсәләләрә бөјүк әһәмијјәт верилирди. М. П. Керженцовун 1922-чи илдә әмәјин елми тәшкилинә даир јаздығы «әмәјин елми тәшкили вә Тејлор системи» адлы әсәри

тәблиғ олунурду. Әмәјин, идарәетмәнин елми тәшкили мәсәләләринә аид адәбијјатлар диггатлә охунур, әмәјин елми тәшкилинә аид ики вә ја үч дәрслик үчүн мүсабигә е'лан етмәк тәклиф олунурду. 1920-чи илдә УИһИМШ-нын гәрары илә Мәркәзи Әмәк Институту јарадылды. Института көркәмли мүтәхәссис вә ичтимаи хадим олан А.К.Гастев башчылыг етди. 1921-чи ил август ајынын 24-дә Әмәк вә Мүдафиә Шурасы Мәркәзи Әмәк Институтунун фәалијјәти вә вәзифәләри һаггында хүсуси гәрар гәбул етди. 1921-чи ил 1—4 декабрда Москвада әмәјин елми тәшкили үзрә конфранс кечирилди. Конфранс бир сыра тәшкилати, методоложи вә елми мәсәләләри мүзакирә етди. 1924-чү илин 10—16 мартында исә әмәјин елми тәшкилинә даир Икинчи Үмумиттифаг топланышы олду, Әмәк Институту, Казан Әмәк Институту, бир чох шәһәрләрдә әмәјин елми тәшкили үзрә лабораторијалар тәшкил едилди. Бүтүн бунлар ону көстәрир ки, әмәјин тәшкили, идарәетмәнин елми әсаслары мәсәләләрини дөвләт мигјасында вә сәвијјәсиндә һәлл етмәк үчүн мүәјјән иш көрүлмүшдү.

О вахтлар јени игтисади сијасәтин јаратдыгы имканлардан истифадә етмәји бачармаг лазым иди. В.И.Ленин јазырды: «Јени игтисади сијасәт сапалағын верки илә әвәз едилмәси демәкдир, капитализмин хејли дәрәчәдә бәрпа олунмасына кечид демәкдир. Нә дәрәчәдә—буну биз билмирик». Бурада биринчи нөвбәдә, харичи капиталистләрлә консенсија мүгавиләләринин бағланмасыны, әрзаг сапалағынын арадан галдырылмасы илә әлагәдар кәндлиләрин веркидән артыг мәһсулларынын азад сатмасы вә һәмин азад тичарәт зәмини үзәриндә капитализмин артмасы мејлләри нәзәрдә тутулурду. Бунунла белә өлкә билаваситә әмтәә-пул мүнасибәтләриндән, јени игтисади сијасәтдән (ЈИС) истифадә етмәдән јаранмыш арыр вәзјјәтдән чыха вә бирбаша, билаваситә истеһсал үсулуна кечә билмәзди. ЈИС мәсәләсинә, һәм дә стратежи бир бахымдан јанашылырды. Инди әсас мәсәлә ЈИС-ин зәрури олуб-олмамасында дејил, хырда кәндлиләри капиталистләрин әлиндән алыб халгын тәрәфинә чәкмәкдән ибарәтдир. Буна көрә дә, стратекија бахымындан әсас мәсәлә ондан ибарәтдир ки, бу јени вәзијјәтдән ким даһа тез истифадә едәчәкдир?. Учот вә нәзарәт мәсәләләринә дә бөјүк фикир верилирди. Нәзарәт олмасы зәһмәткешләрин һакимијјәти, зәһмәткешләрин азадлығы давам кәтирә билмәз, капитализмин әсарәти алтына гајытмаг лабүд оларды. Бунунла әлагәдар олараг ири капиталист мүәссисәләринин учот вә нәзарәти тәшкил етмәк тәчрүбәсиндән истифадә етмәк зәрури һесаб олунурду. Учот вә нәзарәт мәсәләсинә, хүсусән хырда әмтәә истеһсалы укладынын вә хырда буржуазијанын өлкәдә кениш вүс'әт алдығы шәраитдә даһа чох әһәмијјәт верилирди. Хырда буржуазијанын психолокијасы, бүтүн вәрдиш вә ән'әнәләри дә дөвләт нәзарәтинә зиддир бу анархизм анархизм - синдикализм кими буржуа чәрәјанларындан, мүддәаларындан ирәли кәлир. Бу бахымдан, дүзкүн нәзарәт вә учот гојулмасы ***дөвләт капитализм методларындан чеврилишин илк илләриндә истифадә олунмасыны зәрури һесаб едилирди вә ону хырда буржуа анархизминә гаршы гојурдулар.*** Белә бир реалист игтисади тактика јеритмәклә игтисади идарәетмә саһәсиндә чох мүһүм, лакин зиддијјәтли тәдбирләр системини һәјата кечирмәк мүмкүн олду. Хырда мүлкијјәтчи ән әввәл дөвләт капитализминдән горхур», о бири тәрәфдән исә сосиалист мүтәшәккиллијини, гајдаларыны гәбул етмирди. Бунунла әлагәдар олараг дөвләт

капитализминдән истифадә мәсәләси гәтиjjәтлә ирәли сүрүлүрдү. Чеврилиш шәраитиндә дөвләт капитализми нәдир? Һазырда дөвләт капитализмини һәjата кечирмәк—кечмишдә капиталист синифләринин һajата кечирдикләри учот вә нәзарәти һәjата кечирмәк демәк иди.

Истәр өлкәнин мадди истеһсал саһәсиндә, истәрсә дә идарәетмә саһәсиндә әмәjин тәшкили мәсәләләринә бөjүк әһәмиjjәт верилирди. Мәсәлән, Америкада Тejлор системинин тәтбиги илә әлагәдар, әмәjин тәшкилиндә өлчүлмәз дәрәчәдә даһа jүксәк үсуллар өjрәтмәjи мүмкүн едән бир чох тәдгигат материаллары топланмышды. Бунунла jанашы Тejлор системи ән азғын капиталист истисмарынын сон наилиjjәти адландырылырды. Лакин ejни заманда бу системләр истеһсалын елми тәшкилинин сон наилиjjәтидир, бунлары көтүрүб, бир тәрәфдән, истеһсалатда учот вә нәзарәтимизин һәjата кечирилмәси, сонра да, дикәр тәрәфдән, әмәк мәһсулдарлығынын jүксәлдилмәси мәнафеjи әсасында jенидән ишләjиб һазырламаг лазым иди. Башлыча, принсипиал мәсәлә һәмин системин һансы сосиал шәраитиндә тәтбиг едилмәси илә мүәjjән едилмәлидир. Мәсәлән, Тejлор системи капитализм шәраитиндә, Америкада тәтбиг едилдиjи шәраитдә онун тәтбигиндән әввәлләрдә олдуғу кими әмәк һаггынын сәвиjjәси вә иш саатларынын мигдары дәjишмәмиш, ejни илә олдуғу кими галмыш, лакин муздлу әмәjин истисмары икигат вә учгат артмышды. Бир игтисадчы алимин ифадәси илә десәк, «Америка елми үсулунун» тәтбигини иш вахтынын гысалдылмасы вә «иш гүввәсинә һеч бир зәрәр дәjмәдән истифадә едилмәси илә бирләшдирмәлиjик». Лакин бу идеjалар утопиjа һалында галды.

§8. Идарәетмә нәзәриjjәси вә тәчрүбәсинин дөврләрә аjрылмасы

Чеврилиш нәтиҹәсиндә истәр идарәетмәнин сосиал мәзмунунда, истәрсә дә истеһсал идарәчилиjинин тәшкилати формаларында әсаслы дәjишикликләр баш верди. Ингилабын илк күнләриндә өлкәнин фабрик вә заводлары мүәjjән мүддәтә өз әввәлки саһибләринин әлиндә, мүлкиjjәтиндә галмышды. Она көрә дә зәһмәткешләрин мәнафеjини мудафиә етмәк, капиталист ***саһибкарларын фәалиjjәти үзәриндә нәзарәти һәjата кечирмәк, һабелә онлар тәрәфиндән мүвафиг директив вә көстәришләрин jеринә jетирилмасини jохламаг мәгсәди илә һәмин мүәссисәләрдә фәһлә нәзарәти комиссиjалары тәшкил едилди.*** Бу фәһлә комиссиjалары принсипиал әһәмиjjәти олан иш көрүрдүләр - истеһсалын кедишинә, әлдә едилән мәһсулун сатышына, әмәк һаггынын тәшкили гаjдаларына, бир сөзлә, саһибкарларла дөвләт органлары, саһибкарларла өзләри арасындакы мүнасибәтләрин бүтүн чәһәтләринә тохунурдулар. Лакин чох кечмәдән гаршыjа даһа jени бир мәсәлә - ири сәнаjе вә банкларын миллиләшдирилмәси мәсәләси чыхды. 1917-чи илдә чохлу мигдарда мүәссисәләр миллиләшдирилди вә үмумдөвләт мүлкиjjәтинә кечди. Бу мүәссисәләрә билаваситә фәһлә-кәндли һөкумәтинин нүмаjәндәләри рәһбәрлик етди. Она көрә дә бүтүн сәнаjени ваһид бир мәркәздән идарә едә билән мәркәзи бир органын jарадылмасы зәрурәти, тәләбаты меjдана чыхды. Елә һәмин илдә Али Халг Тәсәррүфаты Шурасы (АХТШ) jарадылды. АХТШ вә онун jерли органлары сәнаjеjә тәшкилати рәһбәрлиjин биринчи формасы иди. 1920-чи илин апрел аjында Әмәк вә Мүдафиә

Шурасы (ӘМШ) jарадылды. Бу шураjа өлкәнин бүтүн тәсәрруфат һаjатыны тәнзим етмәк ихтиjары верилди. 1921-чи илин феврал аjында Дөвләт План Комиссиjасы jарадылды. Дөвләт План Комиссиjасы ӘМШ нәздиндә jарадылды. Дөвләт План Комиссиjасынын jарадылмасы илә АХТШ планлашдырма органындан тәсәррүфат органына чеврилди. Jени игтисади сиjасәтә кечид дөврүндә дағылмыш истеһсалы бәрпа етмәк мәгсәди илә сәнаjенин идарә едилмәси методунда кejфиjjәтчә jени дәjишикликләр һәjата кечирилди - ***сәнаjе мүәссисәләри тәсәрруфат һесабы гаjдасына кечирилди, онларын тәшәббүскарлығы вә мүстәгиллиjи кенишләндирилди.*** Бу шәраитдә мүәссисәләр трестләрдә бирләшмишди, онларын әксәриjjәти jерли халг тәсәррүфаты шураларына табе иди, АХТШ исә өз әлиндә ән ири мүәссисәләрин идарә олунмасыны чәмләшдирмишди. Һәмин мүәссисәләрин тәчһизат, сатыш вә малиjjә мәсәләләрини исә о вахт jарадылмыш синдикатлар һәлл едирдиләр. Үмумиттифаг конфранс сәнаjенин идарә едилмәсинин jенидән гурулмасы, мәркәзләшдирилмиш идарәетмә системинин мөһкәмләндирилмәси вә мүәссисәләрин һугугларынын кенишләндирилмәси саһәсиндә бә'зи дәjишикликләр етди. Сәнаjе саһәләринә рәһбәрлиjи күчләндирмәк мәгсәди илә АХТШ системиндә саһә баш идарәләри тәшкил едилди. Сәнаjенин идарә едилмәси саһәсиндә ән бөjүк дәjишиклик «сәнаjенин идарә едилмәсинин jенидән гурулмасы һаггында» гәбул олунмуш гәрара әсасән баш верди. ***Бу гәрарда сәнаjенин идарә едилмәсинин әсас вәсиләси, һәлгәси мүәссисә һесаб олунду. О тәсәрруфат һесабына малик олан мүстәгил тәсәрруфат тәшкилаты формасы кими гиjмәтләндирилди. Бунунла әлагәдар трестләрин функсиjалары хejли азалдылды, онларын фәалиjjәти әсасән мүәссисәләр үзәриндә техники рәһбәрлиjи һәjата кечирмәклә мәһдудлашды.*** Бу гәрара әсасән синдикатлар ләғв едилди баш идарәләр дә ләғв едилди вә онларын әсасында истеһсалат бирликләри jарадылды. Истеһсалат бирликләри билаваситә АХТШ-jа табе олмагла мүәссисәләрин фәалиjjәтинин бүтүн тәрәфләринә рәһбәрлиjи һәjата кечирди.

1932-чи илдә АХТШ әсасында үч Халг Комиссарлығы — ағыр, jүнкүл вә мешә халг комиссарлыглары jарадылды. Мүттәфиг республикаларда да белә мүвафиг халг комиссарлыглары jарадылды. Халг комиссарлығы системиндә исә истеһсалат бирликләри ләғв едиләрәк баш идарәләр jарадылды. Нәтиҹәдә ири мүәссисәләр билаваситә баш идарәләрә табе етдирилди, ән ири мүәссисәләр исә бирбаша халг комиссарлыгларынын өзләринә табе етдирилди. Ән башлыча чәһәтләрдән бири һәмин вахтлар сәнаjе мүәссисәләринин ичтимаи тәшкилатларынын ролунун артырылмасы олмушдур. Белә ки, ***илк ичтимаи тәшкилатлара мүәссисә мүдириjjәтинин фәалиjjәтинә нәзарәт етмәк ихтиjараты верилди.*** Бу, ашағыдакы jухарыjа тәнгидин кенишләндирилмәсинә, коммунистләрии бүрократик ролунун арартырылмасына шәраит jаратды.

Халг тәсәррүфатынын идарә едилмәси структурунда бөjүк вәтән мүһарибәсиндән сонра бә'зи дәjишикликләр едилди. Белә ки, халг комиссарлыглары назирликләрлә, халг комиссарлары Совети исә назирләр Совети илә әвәз едилди. Мүһарибәдән сонракы илк илләрдә аjры-аjры назирликләрин тәркибиндә бир сыра дәjишикликләр едилди — бә'зиләри ләғв едилди, бә'зиләри бирләшдирилди вә бир сыра jени назирликләр jарадылды, бә'зи назирликләр республика назирликләриндән иттифаг - республика назирликләринә чеврилди.

Сәнајенин идарә едилмәсиндә 1956-чы илдән башлајараг мүһүм дәјишикликләр баш верди. Белә ки, иттифаг-республика табелијиндә олан ***бүтүн сәнаје мүәссисәләри республикаларын мүвафиг назирликләринин ихтијарына верилди.*** Бу тәдбирләрдән мәгсәд рәһбәрлији истеһсалата - мүәссисәләрә јахынлашдырмаг, мүттәфиг республикаларын ән зәрури мәһсуллара олан тәләбатыны өдәмәк вә башлыҹасы—***сәнаје саһәләринин идарә едилмәсиндә изафи мәркәзләшмәни арадан галдырмаг иди.*** 1957-чи илин башланғычында өлкәдә сәнаје вә тикинти үзрә 37 иттифаг-республика назирлији вар иди. 1957-чи илдә сәнајенин саһә идарәетмә системи ләғв едилди вә әразі идарәетмә системи јарадылды. Әразі идарәетмә системинин әсас органы игтисади рајонларда јарадылмыш халг тәсәррүфаты шуралары олду. Ири республикаларда бир нечә халг тәсәррүфаты шуралары јарадылды. Азәрбајҹанда бир Халг Тәсәррүфаты Шурасы јарадылды. Сонралар исә бу ХТШ-ларына мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлик етмәк мәгсәди илә Али Халг Тәсәррүфаты Шурасы јарадылды. Сәнајенин әразі идарәетмә органлары ајры-ајры рајонларын игтисади инкишафына мүәјјән тә'сир көстәрди вә саһәләрарасы истеһсал характерли мәсәләләр өн плана чәкилди. ***Лакин башлыча чәһәт о иди ки, әразі идарәетмә системи өзүнү доғрултмады, чүнки саһә идарәетмә системи арадан галхмышды***, елми-техники вә дикәр принсипиал саһәләрә ваһид рәһбәрлији һәјата кечирмәк чәтинләшмишди. Бундан башга, истеһсалын ихтисаслашмасы саһәсиндә дә мүәјјән нөгсанлар баш верди.

Сәнајенин идарә едилмәсинин тәшкилати формаларында вә идарәетмә методларында 1965-чи илдән сонра дәјишикликләр баш верди. ***Бурада сәнајеја рәһбәрлијин саһә принсипи әсас көтүрүлдү, халг тәсәррүфаты шуралары ләғв едилди вә мүвафиг саһә назирликләри јарадылды.*** Назирликләр саһә принсипи үзрә үмумиттифаг вә иттифаг-республика формасында јарадылды. Бунунла јанашы, тәсәррүфат рәһбәрлијинин саһә вә әразі формаларынын әлагәләндирилмәсинә дә хүсуси әһәмијјәт верилди, санаје мүәссисәләринин тәсәррүфат мүстәгиллији хејли кенишләндирилди. 1966-чы илдән башлајараг игтисади ислаһат һәјата кечирилди—јени планлашдырма вә игтисади һәвәсләндирмә системинә кечилди. Бу ислаһат истеһсалын идарә едилмәсинә комплекс һалда јанашылмасы гајдасына әсасланырды. Чүнки ашағыдакы мәсәләләр ејни заманда ирәли сүрүлдү.

— идарәетмәнин саһә принсипи әсасында јенидән гурулмасы;

— планлашдырма системинин тәкмилләшдирилмәси;

— там тәсәррүфат һесабынын тәтбиг едилмәси;

— мүәссисәләр арасында мүгавилә мүнасибәтләринин вә дикәр әлагәләрин мөһкәмләндирилмәси вә кенишләндирилмәси.

Игтисади ислаһатын башлыча маһијјәти рәһбәрлијин инзибати методларынын игтисади методларла әвәз едилмәсиндән ибарәт олмушдур. Бу тәдбирләр тәсәррүфат мәсәләләриндә субјективизмин арадан галдырылмасы, ичтимаи, коллектив вә фәрди игтисади мәнафеләрин әлагәләндирилмәси ишиндә мүәјјән рол ојнады.

Кечмиш ССРИ-дә ичтимаи истеһсалын идарәедилмәси нәзәријјәси вә тәчрүбәси ашағыдакы бөјүк дөврләрә ајрылыр:

1. 1917—1921-чи илләр. Бу дөвр игтигадијјатын идарә едилмәсинин

тәшәккүлетмә дөврүдүр, дөвр өзү дә бөјүк бир дөврү— илк дөврләри, вәтәндаш мүһарибәси дөврүну, һәрби коммунизм дөврүнү әһатә едир. Һакимијјәт әлә кечириләндән, кечән бир күн әрзиндә халг тәсәррүфатынын идарә органынын јарадылмасы һаггында октјабрын 26-да (нјабрын 8-дә) советләрин II гурултајынын декрети әсасында гәрар гәбул едилди. Һәмин декрета әсасән бир сыра.—сәнаје, малијјә, әмәк, тичарәт, әрзаг вә дәмир јолу үзрә комиссарлыглар јарадылды.

2. 1921—1928-чи илләр. Бу илләр өзү дә ики тарихи дөврә ајрылыр: а) өлкәнин халг тәсәррүфатынын бәрпа едилмәси (1921—1925); б) өлкәнин сәнајеләшдирилмәсинин башланғыч дөврү (1926—1928)-чи илләр.

3. 1929—1945-чи илләр. Бу бөјүк дөвр дә өз нөвбәсиндә ики јерә ајрылыр: а)Бөјүк Вәтән мүһарибәсиндән габагкы дөвр (1929—1941); б) Бөјүк Вәтән мүһарибәси дөврү (1941—1945).

4. 1946—1954-чү илләр: а) халг тәсәррүфатынын мүһарибәдән сонракы бәрпасы вә инкишафы дөврү (1946—1954);

б) халг тәсәррүфатынын, биринчи нөвбәдә сәнајенин идарә едилмәсинин јенидән гурулмасы дөвру (1954—1965),

5. 1965—1975-чи илләр. Бу дөвр аграр сәнаје истеһсал бирликләринин јарадылмасы, идарәетмәнин бир сыра јарымчыг нәзәри вә методоложи проблемләринин ирәли сүрүлмәси дөврүдүр.

6. 1987-1990-чы илләр. Сосиалист базар системинә кечид дөврү.

V FƏSIL
İDARƏETMƏ PROSESİ VƏ İDARƏETMƏNİN ƏSAS FUNKSİYALARI

§ 1. İdarəetmə prosesi və idarəetmə mexanizmi

İdarəetmə fəaliyyəti idarəetmə funksiyaları ilə bağlıdır. İdarəetmə funksiyaları bir-biriндən ***ихтисаслашмыш идарәчилик фәалиййәти нөвүдүр.*** İdarəetmə funksiyaları bir-biriндən ***нисби мүстәгиллик һалында фәрглә́нир вә идарәетмә мәгсәдләринә хидмәт едир.*** Ona kөrə də idarəetmə funksiyaları idarəetmənin məzmununu əks etdirir və onlar өz araларында bir-birilə үzvү halda əlaqədardır. Bu bахымдан idarəetmə organları, idarəetmə struktуru və idarəetmə funksiyaları bir-birini tamamlamalıdır.

İdarəetmənin başlıca mahiyyəti onun statik vəziyyətdə olmasы ilə deyil, dinamik vəziyyəti ilə mүəyyən edilir. Əks təqdirdə idarəetmə prosesi həyata kechirilməz. Bu, birinчi nөvbədə, idarəetmə sisteminin vəhdətliyi və idarəetmə sahəsində olan əmək bөlkүsү və əmək kooperasiyasы ilə şərtlənir. Hər bir hadisə və prosesin sistemi oldugu kimi idarəetmə sisteminin də өz mexanizmi vardır. İdarəetmə elminə aid ədəbiyyatlarda idarəetmə sisteminin aşağıdakы komponentlərdən ibarət olmasы kөstərilir: a) idarəetmə mexanizmi; b) idarəetmə struktуru; v) idarəetmə prosesi; q) idarəetmə sisteminin inkişaf mexanizmi.

Kөrүndүyү kimi, idarəetmə mexanizmi idarəetmə sisteminin komponentlərindən birini təşkil edir. İdarəetmə mexanizmi өzү isə aşağıdakы vəsilələrdən ibarətdir: a) idarəetmənin үmumi prinsiplәri; b) idarəetmənin mүxtəlif funksiyalarы; v) idarəetmə, igtisadi sistem garşısında goyulan məqsədlər; q) idarəetmə sisteminin mүvafiq metodlarы. İdarəetmə mexanizminin bu dөrd həlqələri arasında үzvi əlaqə vardır. Bu mexanizmlərin mөvcudluğu tamamilə obyektiv xarakter daşıyır. Belə ki, prinsipsiz idarəetmə olmaz, idarəetmə prosesi isə heç bir sosial-igtisadi məqsəd olmadan həyata kechirilə bilməz. Məqsədlər idarəetmədən kənar baş vermir, demәli, həmin prosesləрin ardıcıl və normal kedişi үchүn idarəedici tə"sir vasitələri lazımdır. Bu, idarəedici tə'sir idarəedən subyekt tərəfindən mүxtəlif metodlardan istifadə edilərək həyata kechirilir.

İdarəetmə prosesi idarəetmə sisteminin və onu əmələ kətirən үnsүrlərin fəaliyyət kөstərmәsi prosesidir. Bu isə bilavasitə mүxtəlif idarəetmə organlarının mөvcudluğu və fəaliyyəti ilə bağlıdır. ***Идарәетмә просесинә мүхтәлиф бахымдан јанашмаг олар: биринчиси***, idarəetmə prosesinin funksionallıgы; ***икинчиси***, idarəetmə əmәjinin təşkili; ***үчүнчүсү***, idarəetmə sisteminin struktуru; dөrdүncүsү, idarəetmə organlarının sahə və sahələrarasы fəaliyyətinin təşkili; ***бешинчиси*** idarəetmə prosesinin məzmununa kөrə.

İdarəetmə prosesləринə bu үyr jанашma bir tərəfdən həmin prosesləрin məzmununun ajdın dərk olunmasına, dikər tərəfdən isə həmin prosesləрin kүndəlik həyatda təşkili məsələlərini həll etmәjə imkan verir.

İdarəetmə prosesləри, birinчi nөvbədə, ***өз функсионал мәзмунуна көрә фәрглә́нирләр.*** Məsələn, operativ rəhbərlik, planlaşdırma, nəzarətetmə prosesləрini habelə mүxtəlif xidmət funksiyalarыny buna misal kətirmək olar. Bu funksiyalar əsas və xүsusi hal kimi olan funksiyalara, əlavə funksiyalara bөlүnүrlər. Həmin funksiyalarыn həyata kechirilməsinin madди-təşkilati əsasыny əmək bөlkүsү, birinчi nөvbədə, funksional əmək bөlkүsү təşkil etsə də, lakin onun zərurilijи idarəetmə məqsədlәri ilə mүəyyən olunur, bu məqsədlərdən irəli kəlir. Mүəssisələrdə үmumi funksiyalarla janaşы, texniki, malijə, kommersija (satış və təchizat) və inzibati funksiyalar da həyata kechirilir. Həmin funksiyalar mүəyyən xidmət nөvlәri, organları tərəfindən həyata kechirilir. Ona kөrə mүəssisələrdə məsələn, texniki, kommersija əməliyyatlarы mүəyyən xidmət vəsilələri vasitəsilə içra olunur. Əslində mүəssisələrdə bilavasitə istehsal prosesini həyata kechirən xidmət-funksional bөlmənin fəaliyyəti də dəgiglәşdirilməli və sistemləşdirilməlidir. İstehsal xidməti jalnız texniki xidmətlə məhdudlaşmamalıdır. O istehsalын hazırlıgы, planlaşdırılmasы, programlaşdırılmasы, təşkili metodlarы, dispetçer xidmətlәrini və dikər istehsal fəaliyyətinin sistem halында təşkilini əhatə etməlidir. Məsələn, bu үyr janaşma istehsal məsələlәri үzrə fəaliyyət xarakteriндə jeni kejfiyyətin formalaşmasына mүsbət tə'sir edər, istehsal xidməti ilə əlaqədar olan bүtүn fəaliyyət nөvlәrinin intəgrasijasы və koordinasijasы həyata kechirilir. Bu, istehsalata rəhbərlikdə kejfiyyətчə jeni dəjişikliklərə səbəb ola bilər. İdarəetmə prosesi əsas үnsүr olmag e'tibarilə idarə apараты işchiləринin konkret fəaliyyətini, həmin fəaliyyətin hүdudunu və idarəetmə əməjinin təşkili məsələlәrini əhatə edir.

Menechmentin үmumi funksiyalarынын ilk təsnifatы Anri Fajol tərəfindən (1916) verilmiş, lakin sonralar edilən bə'zi əlavələr onu əsaslı şəkildə dəjişdirə bilməmişdir. Buny aşağıdakылardan kөrmək olar:

1	A.Fajola kөrə: (Fransa, 1916)	a) planlaşdırma b) təşkiletmə v) rəhbərlik q) koordinasija d) nəzarət j) tənzimlәmə
2	L.Gulik (ABŞ), L.Urvik (İnkiltərə 1937) kөrə:	a) planlaşdırma b) təşkiletmə v) kadrların idarə edilməsi q) rəhbərlik d) koordinasija j) uchet z) bүdchələşdirmə
3	G.Kuntc, C.O. Dannel (ABŞ, 1955) kөrə:	a) planlaşdırma b) təşkiletmə v) kadrların idarə edilməsi q) rəhbərlik d) kontrolling

4 В.Хил (АФР 1968) көрə:

а) сијасəт вə мəгсəдлəрин формалашмасы
б) планлашдырма
в) тəшкил етмə
г) кадрларын идарə едилмəси

Јухарыда көстəрилəн функсијалар ајры-ајры идарəетмə мəрhəлəлəриндə (ашағы, орта, јухары) мүхтəлиф мəзмунда, мигјасда вə методларла həјата кечирилə биләр.

Идарəетмə просеси фасиləсиз бир просесдир. О идарəетмə системləринин структуру, онун həлгələри арасындакы əлагələри көстəрир. Бу исə идарəетмə просесинин ***динамик характериндən ирəли кəлир***. Она көрə дə идарəетмə просеси həм дə ***тə'сиредичи бир просесдир.*** Həмин тə'сир, биринчи нөвбəдə идарəедənин идарəолунан објектə тə'сири, hабелə ејни сəвијјəли јарымсистемləрин бир-биринə тə'сири формаларында олур. Идарəедичи тə'сир исə өз нөвбəсиндə даими вə дөврү характер дашыјыр. Истеhсалын həртəрəфли интенсивləшдирилмəси шəраитиндə идарəетмə просесləринин сүр'ətləндирилмəси, онун сəмərəсинин артырылмасы үмуми сəмərəлилијин артырылмасы системиндə мүhүм рол ојнамалыдыр. Лакин бир чох hалларда истеhсалын интенсивləшдирилмəси, идарəетмə просесləринин интенсивləшдирилмəси илə узлашдырылмыр. Идарəетмə просесləринин ***ардычыллығыны, динамиклијини*** тə'мин етмədən истеhсалын həртəрəфли интенсивləшдирилмəси, елми-техники вə дикəр проблемləри мүвəффəгијјətlə həлл етмək олмаз.

Идарəетмə функсијалары вə идарəетмə органлары. Идарəетмə функсијалары идарəетмə ишləри, фəалијјəти илə бағлы олдуғуна көрə идарəетмə органларынын формалашмасына, функсионал структура мүhүм тə'сир көстəрир. Она көрə дə бурада бир сыра елми принсипləри, тələбləри нəзəрə алмаг лазымдыр. ***Елə етмək лазымдыр ки, функсионал структур идарəетмənин мəзмунуну daha дүзкүн, daha долгун нəзəрə ала билсин. Бунун үчүн ашағыдакы елми принсипləрə нəзəрə алынмалыдыр:*** 1.Хүсуси, ихтисаслашмыш функсијанын, фəалијјəтин макро вə микро мəгсəдləрə үјғун кəлмəси; 2. Идарəчилик фəалијјəти илə идарəчилик функсијасы мəзмунунун бир-биринə үјғунлуғунун дəгиг мүəјјəн едилмəси; 3. Идарəетмə фунсијалары илə идарəетмə вəзифələринин дəгиг əлагələндирилмəси; 4. Həр бир функсија нөвүндə идарəетмə објекти вə субјектинин хүсусијјətləринин тамамилə нəзəрə алынмасы; 5.Функсијаларын hүдудлашдырылмасында, фərгləндирилмəсиндə ејни заманда онлар арасында системли əлагələрин нəзəрə алынмасы. Бу бахымдан функсијалар да фəалијјət нөвləри кими системли сəчијјəјə маликдир, истеhсал, игтисади системləр кими функсијалар да систем əмələ кəтирир.

Функсијаларла идарəетмə органлары арасындакы əлагə илə бағлы ашағыдакы суаллар мејдана чыха биләр:

Идарəетмə структурунда функсијалар hансы сəвијјədə, кејфијјətdə өз əксини тапа билмишдир? 2. Ирерархија бахымындан функсијалар јухары вə ашағы органлар арасында нечə бөлүшдүрүлмүшдүр? 3. Мөвчуд вə лајиhələндирилəн идарəетмə структуру сəлаhијјətləрин, вəзифələрин бөлүшдүрүлмəси бахымындан нə дəрəчə оптималдыр? 4. Идарə апаратынын hансы бөлмəси daha чох вə daha аз ишлə јүкlənмишдир? 5. Идарəетмə структуру hансы мүтəрəгги методларын тətбиги үчүн daha өнəмлидир?

Идарəетмə просесləринин динамиклијинин тə'мин едилмəси, биринчи нөвбəдə, идарəетмə фəалијјətинин кејфијјətчə јени, елми сəвијјədə тəшкил олунмасыны, идарəетмə мədəнијјətинин јүксəлдилмəсини тələб едир. Бу, конкрет идарəетмə фəалијјətини билмəкдən, бачармагдан башга, həм дə идарəетмəјə чидди бир просес, бир елм сahəси кими јанашмағы тələб едир. Елми сəвијјədə дуран проблемləрин өзү дə елми сəвијјədə həлл олунмалыдыр. Идарəетмə просесləринин сəмərəлилијинин артырылмасы həмчинин идарəетмə структурунун тəкмиллəшдирилмəсини, онун оперативлијинин, чевиклијинин вə мəhсулдарлығынын артырылмасы илə əлагədардыр.

Идарəетмə просесləри идарəетмə структуру илə дə бағлыдыр вə ондан ирəли кəлир. Идарəетмə просесləринин идарəетмə структуру илə əлагədар олмасы həмин просесləрин ијерархијалы, чохпилləли характерини мүəјјən едир. Бу бахымдан идарəетмə просесləри ашағы, јухары вə орта сəвијјəли идарəетмə просесləринə ајрылыр. Буну ашағыдакы схемдən көрмək олар.

Схем

Идарəетмə просесинин сəвијјəси

Идарəетмə просесинин ијерархијасы	Функсионал идарəетмə просеси	Идарəетмə органлары
1. Халг тəсəррүфатынын идарə едилмəсиндəки просесləр. 2. Ајры-ајры халг тəсəррүфаты сahələринин идарə едилмəсиндəки просесləр. 3. Ширкətləрин идарə едилмəси просеси. 4. Мүəссисələрин идарə едилмəси просеси.	1. Сahələрарасы функсионал идарəетмə просеси. 2. Əрази вə рекионларын идарə едилмəси просеси. 3. Елми-техники тəрəггинин идарə едилмəси просеси. 4. Дикəр јарымфункционал просесləрин, системləрин идарə едилмəси просеси.	Идарəетмə просесləринин ајры-ајры мүвафиг органларда həјата кечирилмəси, онларын хүсусијјətləри вə субординасија типли əлагələндирилмəси

Јухарыдакы схемдən көрүндүјү кими, идарəетмə просесləри сəвијјəли əламətинə көрə **макропросесləрə вə микропросесləрə ајрылыр**. ***Бу, əслиндə идарəетмə системləринин өзүнүн макро вə микро системləри мөвчудлуғундан ирəли кəлир.*** Схемдən ајдын олур ки, идарəетмə просесləри идарəетмə органларында олан просесləрдир, функсионал вə сahə тəсəррүфат органларынын гаршылыглы тə'сириндən ирəли кəлəн просесləрдир. Бурада, халг тəсəррүфаты мигјасында идарəетмə просесləри макропросесләр, идарəетмə органлары дахилиндə баш верən просесләр, həр бир ишчинин фəалијјəти микропросесlərдир. Просесləрин макро вə микро просесləрə ајрылмасы башлыча олараг, идарəетмə ијерархијасы илə əлагədардыр. Бүтөвлүкдə, халг тəсəррүфаты мигјаслы просесләр апарычы просесlərдир. Чүнки бу просесләр нəтичə е'тибарилə микропросесləри, онун характерини мүəјјən едир.

Макро вә микропросесләрин тәснифаты, онларын мәзмуну вә характеринин өјрәнилмәси өз-өзүнә мәгсәд дејилдир. ***Бурада ән башлыча мәгсәд һәмин просесләр арасындакы гаршылыглы әлагәнин вә гаршылыглы тә'сирин өјрәнилмәсидир.*** Бу бахымдан белә сәвијјәли просесләрә ујғун кәлән идарәетмә органлары арасындакы бир-биринә гаршылыглы тә'сирин өјрәнилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Һәмин гаршылыглы тә'сир адәтән ашағыдакы кими олур: а) функсионал үмумдөвләт органларынын гаршылыглы тә'сири; б) функсионал вә сahә органларынын гаршылыглы тә'сири; в) функсионал сahә органларынын гаршылыглы тә'сири. Мәсәлән, кечмиш Дөвләт План Комитәси халг тәсәррүфатынын сосиал-игтисади инкишафынын перспектив вә узунмүддәтли планларыны ишләјиб һазырлајаркән бу мүһүм планлашдырма просесини тәчрид олмуш һалда дејил, дикәр органларла, о чүмләдән Дөвләт Тикинти Комитәси, Дөвләт Тәчһизат Комитәси, Малијјә Назирлији, Әмәк вә Сосиал Инкишаф Комитәси, Дөвләт Елм вә Техника Комитәси вә с. илә гаршылыглы тә'сир һалында һәјата кечирирди. Өз нөвбәсиндә, бу органлар сahә назирликләри илә, сahә назирликләри исә өз араларыда гаршылыглы тә'сир һалында олурдулар.

Идарәетмә просесләринин, идарәетмә органлары илә гаршылыглы әлагәдә олмасы һәмин просесләрә систем һалында јанашылмағы тәләб едир. Чүнки просесләрин систем характеристикасы онларын мәзмуну илә јанашы, ијерархија һалында гурулмасындан, системлилик тәбиәтиндән ирәли кәлир. Мүхтәлиф сәвијјәли идарәетмә просесләри, башга чүр десәк, халг тәсәррүфатынын мүхтәлиф идарәетмә сәвијјәли просесләри бир-бири илә әлагәдә олмагла јанашы һәм дә мәзмунча фәргләнир. Буну биз ашағыдакы чәдвәлдән көрә биләрик.

Чәдвәл 2

Мүхтәлиф сәвијјәли идарәетмә просесләринин гыса характеристикасы

Халг тәсәррүфаты сәвијјәли просесләрин мәзмуну	Сahәләрарасы просесләрин мәзмуну	Сahә идарәетмә просесинин мәзмуну	Әразн идарәетмәнин мәзмуну	Мүәссисә идарәетмә просесинин мәзмуну
1.Мәркәзи органларын фәалијјәт просеси 2.Сahәләрарасы вә функсионал идарәетмә просеси 3.Макро сәвијјәли просесләрин истигамәтләри 4.Ајры-ајры халг тәсәррүфаты просесләринин мәзмуну 5.Комплекс програмларын формалашмасы вә проблемләрин һәлли просеси	1.Сahәләрарасы вә функсионал органларын гаршылыглы тә'сири просеси 2.Сahәләрара сы органларын гаршылыглы тә'сиринин тәшкили 3.Сahәләрин сahәләрарасы координасија едилмәси 4.Сahәләрарасы комплексләрин идарәедилмәси просеси	1.Әсас идарәетмә функсијаларынын ардычыл ичрасы просеси 2.Идарәетмә просесинин мәзмунча конкретләшдирилмәси 3.Идарәетмә просесинин тәшкили 4.Комплекс идарәетмә вә планлашдырма ишләринин тәшкили просеси	1.Әразн сәвијјәли проблемләрин һәлли 2.Рекионларын комплекс планлашдырылмасы просеси 3.Јерли органларла сahә органларынын фәалијјәтинин гаршылыглы тә'сири просеси	1.Истеһсал мәрһәләләри үзрә идарәетмә просеси 2.Билаваситә истеһсалын тәшкили просеси 3.Мүәссисәнин идарәедилмәси просеси 4.Мадди вә дикәр ресурсларын идарә едилмәси 5.Оператив истеһсал идарәедилмәси, оператив, тәгвим

Халг тәсәррүфатында, онун ајры-ајры бөлмәләриндә вә идарәетмә органларында баш верән идарәетмә просесләри мүхтәлиф олур. Она көрә дә һәр һансы бир сосиал-игтисади системдә баш верән идарәетмә просесләри мәһдуд чәрчивә дахилиндә олмур. О, мәзмунча бир чох просесләрин мәчмуундан ибарәтдир. Идарәетмә просесләрини мәзмунча ашағыдакы кими (чәдвәл 3) тәснифата ајырмаг олар:

Чәдвәл 3

Идарәетмә просесләринин мәзмуну

Техники мәзмуну	Истеһсал мәзмуну	Игтисади мәзмуну	Сосиал мәзмуну
1.Техники-технолоҗи просесләрин идарә едилмәси	1.Сехләрин, истеһсал сahәләринин вә мүәссисәнин истеһсал фәалијјәтинин тәшкил едилмәси	1.Әсас вә дөвриҗә фондларынын, ишчи күввәсинин идарә едилмәси просеси	1.Мүәссисәдахили мүнасибәтләрин идарә едилмәси просеси
2.Техники системләри идарә едилмәси	2.Мүәссисәдахили идарәетмә тсиклинин ардычыл тә'мин едилмәси	2.Игтисади мүнасибәтләрин идарә едилмәси просеси	2.Әмәҗә мүнасибәтини тәрбиҗә едилмәси просеси
3. Техники-технолоҗи просесләрин интенсивлиҗини тә'мин едилмәси	3.Оператив идарәетмәнин тәшкили	3.Тәсәррүфат әлагәләринин идарәедилмәси просеси	3. Групдахили вә груплараласы сосиоложи-психоложи мүнасибәтләрин тәнзим едилмәси просесләри

Халг тәсәррүфаты сәвијјәсиндә идарәетмә просесинин тәшкили, биринчи нөвбәдә, игтисади рәһбәрликдә дөвләт органларынын, али ичраедичи, сәрәнчамверичи органларла онлара табе олан функсионал сahәләрарасы вә сahә органлары, һабелә әразн органлары арасындакы гаршылыглы әлагәнин вә тә'сирин тә'мин едилмәсини нәзәрдә тутур. Бурада сahәләрарасы функсионал органлар системи дахилиндә, сahәләрарасы органларла функсионал органларын өз арасында, сahә органлары илә әразн органлары арасындакы гаршылыглы тә'сирин өјрәнилмәси дә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу типли гаршылыглы тә'сиретмә просеси идарәетмәнин тәшкили грулушундан хејли дәрәчәдә асылыдыр. Мүасир дөврдә үмумдөвләт органлары, сahә вә әразн органлары арасындакы гаршылыглы тә'сирин даһа да тәкмилләшдирилмәси зәруридир. Һәмин ишдә макроигтисади индикатив планларын ишләниб һазырланмасы просесләри вә технолокијасынын тәкмилләшмәси мүһүм рол ојнамалыдыр.

Сahәләрарасы идарәетмә идарәетмәнин хүсуси бир нөвү олмаг е'тибарилә гаршысына ашағыдакы вәзифәләри гојур: халг тәсәррүфатынын инкишаф сүр'әти вә пропорсијасынын әлагәләндирилмәси, истеһсалын мадди, әмәк вә малијја ресурслары илә узлашдырылмасы; мәһсул истеһсалынын онлара олан тәләбатла әлагәләндирилмәси, халг тәсәррүфатында елм вә техниканын тәтбиг едилмәси, халг тәсәррүфатында планлашдырма, учот, тәһлил вә нәзарәтин, һабелә игтисади нормативләрин әлагәләндирилмәси.

Халг тәсәррүфаты проблемләринин һәлли хејли дәрәчәдә бу сahәдә сahә назирликләринин дә фәал иштиракыны тәләб едир. Она көрә дә сahә назирликләри арасында да елми-техники тәрәгги, планлашдырма вә с. мәсәләләр үзрә

гаршылыглы тә'сир мөвҹуддур. Бу гаршылыглы тә'сир истеһсал саһәләри бир-бири илә әлагәдар олан, бир-биринин фәалијјәтини тамамлајан саһәләрдә даһа чох олур.

Әразн идарәетмә просесләринин тәшкили һәмин әразинин сосиал-игтисади инкишафынын комплекслилијинин тә'мин едилмәси, тәбии вә әмәк ресурсларындан сәмәрәли истифадә олунмасы илә әлагәдар олараг јерли бәләдијјәләрин фәалијјәтинин республика тәсәррүфат органларынын фәалијјәти илә дүзкүн әлагәләндирилмәсини тәләб едир.

§ 2. Идарәетмә функсијалары вә онун тәснифаты

Идарәетмә функсијасы идарәетмәнин фәалијјәти даирәси вә нөвләри илә әлагәдардыр. Идарәетмә ишләри өзабшына һәјата кечирилмир. Идарәетмә ишләри идарәетмә вәзифәләриндән ирәли кәлир. Идарәетмә ишләри исә мүәјјән функсијаларын ичраедилмәси, идарәедән системин тәшкили илә бағлыдыр. ***Идарәетмә функсијасы*** објектив мәгсәд вә нәтичәләрин үмумилији илә характеризә олунур ки, бу да көстәрдијимиз кими ***функсионал әмәк бөлкүсүндән ирәли кәлир. Буна үјгун олараг идарә апараты тәшкил олунур.*** Онун һәр бир бөлмәси вә һәр бир ишчиси мүәјјән функсијаларын ичрасы үзрә ихтисаслашырлар. Истеһсал-тәсәррүфат фәалијјәтинин сәмәрәлилији хејли дәрәчәдә идарәетмә функсијаларынын һансы сәвијјәдә јеринә је-тирилмәсиндән асылыдыр.

Идарәетмә функсијалары өз мәзмуну, структуру вә тәзаһүр формаларына көрә мүхтәлиф мә'наларда ишләнилир. Әдәбијјатларда «Функсија» анлајышы бир нечә мә'нада — «идарәетмә органларынын функсијасы», «идарәетмә функсијасы», «дөвләтин функсијасы», «дөвләт органларынын функсијасы» вә с. ишләнилир. Бундан башга «функсија» истилаһы мүхтәлиф мәзмунда һәр һансы бир тәшкилат вә јаһуд просесин ролу, тә'јинаты, иш, вәзифә вә с. мә'наларда да ишләнилир. Мәсәлән, К. Маркс дәјәр формаларындан, пулун беш функсијасындан бәһс едәркән бурада онун ролуну нәзәрдә тутмушдур. Дикәр мүәллифләр функсија дедикдә, һәм дә ичраедичи, сәрәнчамверичи, идарә, дөвләт органынын фәалијјәтини нәзәрдә тутурду. «Функсија» анлајышы һәр һансы бир ***просесин мәзмуну вә*** характериндән асылы олараг мүәјјән мә'на кәсб едир. Она көрә да ***бу анлајышда'зән «принсип». «һүгуг». «сәлаһијјәт», «фәалијјәт», «әмәлијјат», «рәһбәрлик» мә'наларында ишләнир.*** Беләликлә, «функсијанын» тәтбиги саһәси истәр-истәмәз онун мәзмунуна тә'сир көстәрмиш олур. Бә'зи мүәллифләр «функсија» анлајышыны бир аз да конкретләшдирирләр. Мәсәлән, А.С.Петров саһә идарәетмә системиндә үч нөв функсијанын — тәшкилетмә, истеһсал-тәсәррүфат вә идарәетмә функсијаларынын мөвҹудлуғуну көстәрир. Лакин јаддан чыхармаг олмаз ки, әввәлки ики функсијалар да идарәетмә функсијасынын тәркиб һиссәсидир. Она көрә дә «идарәетмә функсијасыны» онлардан тәчрид олунмуш һалда, ајрыча бир функсија кими көстәрмәк методоложи чәһәтдән дүзкүн дејилдир. Чүнки «идарәетмә функсијасы» анлајышынын өзү идарәетмә вә идарәолунан системләринин бүтүн функсијалар мәчмусуну әһатә едир.

Идарәетмәнин һәмчинин бир нөв ихтисаслашмыш функсијалары да вардыр. Мәсәлән, истеһсала техники рәһбәрлик, мадди-техники тәчһизат функсијасыны

буна мисал көстәрмәк олар.

Идарәетмә фәалијјәтинин нөвләри објектив бир просесдир, о өзбашына мејдана чыхмыр. Бу, чәмијјәтин ајры-ајры дөврләрдәки инкишаф хүсусијјәтләриндән, идарә едилән системин ичтимаи истеһсалын бир објект олмаг е'тибарилә өз мәзмунундан вә онун гаршысында гојулан вәзифәләрдән ирәли кәлир. ***Она көрә дә ичтимаи истеһсал просесләрини идарә етмәк, гајдаја салмаг вәзифәләрини јеринә јетирмәк усуллары вә васитәләринин мәчму идарәетмә функсијасы адланыр. Һәмин функсијалар мүәјән тәшкилати формада һәјата кечирилир.*** Бунун үчүн һәр бир мүәссисәдә јухары идарәетмә пилләләриндә идарә апараты јарадылыр, онларын структур бөлмәләриндән һәр бири спесифик идарәетмә вәзифәләрини ичра етмәк үчүн ихтисаслашыр, үмуми, игтисади, техноложи вә с. ис-тигамәтләрдә рәһбәрлији һәјата кечирирләр.

Идарәетмә функсијалары идарәетмә фәалијјәти, конкрет идарәетмә органынын вәзифәләри, мүрәккәб мүнасибәтләр системи, фәалијјәтин мәзмуну (сосиал-игтисади) илә дә әлагәдардыр. ***Идарәетмә функсијалары идарәетмә фәалијјәтинин хүсуси нөвүдүр, идарәетмә саһәсиндә әмәк бөлкүсүнүн тәзаһүр формасыдыр.***

Идарәетмә функсијалары мүхтәлиф әдәбијјатларда мүхтәлиф формаларда тәснифата ајрылыр. ***Лакин ән әлверишли тәснифат ашағыдакылары һесаб етмәк олар: биринчиси,*** идарәетмә просесләринин мәзмунуну әкс етдирән функсијалар групу; ***икинчиси***, ичра олунан ишин мәзмунуну әкс етдирән функсијалар групу; ***үчүнчүсү,*** фәалијјәтин мәзмунуну әкс етдирән функсијалар групу.

Идарәетмә просесинин мәзмунуну әкс етдирән функсијалар групу мәзмунуна көрә мүәјјән мәрһәләләрә, тсиклә вә фазалара бөлүнүр. Бу бахымдан идарәетмә функсијасы универсал, јахуа әсас (үмуми) функсијалардан ибарәтдир. Универсал функсијалара планлашдырма, тәшкилетмә, тәнзиметмә, координасија (әлагәләндирмә), оператив рәһбәрлик, нәзарәт вә учот функсијалары аиддир.

Бә'зи әдәбијјатларда информасијанын топланмасы, гәрарларын гәбул едилмәсини вә мүстәгил функсија кими гијмәтләндирирләр. Әлбәттә, идарәетмә просесиндә информасија вә гәрарларын һазырланмасы мүстәсна рола маликдир. Лакин информасија вә гәрар мөвҹуд функсијаларын һамысында иштирак едир. Мәсәлән, истәр тәнзиметмәдә, истәрсә дә планлашдырма вә тәшкилетмәдә информасијасыз, һәмчинин гәрар олмадан кечинмәк олмаз. Она көрә дә информасијанын ишләнмәси вә гәрарларын һазырланмасыны мүстәгил функсија адландырмаг олмаз.

Ичраолунан ишләрин мәзмунуна көрә идарәетмә функсијалары да мүхтәлиф олур. Белә ки, онлар истеһсал системинин инкишафы илә әлагәдар үмуми функсијалара, идарәетмәнин хүсуси функсијаларына вә көмәкчи функсијалара ајрылырлар. Мә'лумдур ки, истеһсал просеси бир сыра үнсүрләрин бирләшмәсиндән вә онларын гаршылыглы тә'сириндән ибарәтдир. Она көрә дә идарәетмә функсијалары истеһсал просесләринин үнсүрләрини вә параметрләрини әкс етдирмәли, һәм дә бу функсијалар интегратив хассәләрдән башга мүәјјән иш просесләри үзрә ихтисаслашмалыдыр.

Идарәетмә функсијалары мүәјјән фәалијјәти ифадә едир. Бу чәһәтдән идарәетмә функсијалары ајры-ајры мүәллифләр тәрәфиндән мүхтәлиф формаларда тәснифата ајрылыр. Мәсәлән. Г.Е.Селезинкер бурада инзибати, техники, истеһсал,

игтисади вә тәсәррүфатчылыг функсијаларыны ирәли сүрүр. Әслиндә исә бу тәснифат шәртидир. Мәсәлән, истehсал функсијасы игтисади, игтисади функсија исә тәсәррүфат функсијасы илә бағлыдыр.

Идарәетмәјә вә игтисади мәсәләләрә һәср едилмиш әдәбијјатларда дикәр тәснифат да вардыр. О. М. Бобров ***идарәетмә функсијаларыны белә тәснифата ајырыр:*** истehсалын мәрһәләләри үзрә; ичраолунан ишләрин мәзмунуна көрә; мәһсулдар вә гејри-мәһсулдар әмәк бахымындан; функсионал әламәтләринә көрә. Г. Х. Попов ***идарәетмә функсијаларыны үч бөјук група вә онларын тәркиб һиссәләринә ајырыр:*** 1. Идарәетмә функсијаларынын идарәетмә објекти бахымындан тәснифаты: а) халг тәсәррүфатынын сahәләр вә јарымсahәләр үзрә структуру; б) истehсалын сәвијјәсинә көрә; в) истehсал просесинин мәрһәләләри үзрә; г) истehсал просесинин үнсүрләри вә параметрләри үзрә. 2. Истehсал просесинин идарәедилмәси хүсусијјәтләрини әкс етдирән функсијалар: а) идарәетмә мәрһәләләрини әкс етдирән функсијалар; б) идарәетмә субјектинин структуруну әкс етдирән функсијалар. 3. Идарәетмәнин рәһбәрлик вә ихтисаслашмыш функсијалары. Бурада рәһбәрлик функсијасы дедикдә, синтез вә интеграсија сәпкили идарәетмә фәалијјәти баша дүшүлүр.

Идарәетмәнин функсијалары башга бир сәпкидә дә өјрәнилир. Мәсәлән, А.А.Годунов ***идарәетмә функсијасыны ики јера ајырыр:*** а) идарәетмә системинин тәшкили функсијасы; б) истehсал просесләринин идарә едилмәси функсијасы. О, истehсал просесләринин идарә едилмәси функсијасына истehсал-игтисади, сосиал-сијаси функсијалары аид едир. Лакин јухарыда көстәрилән тәснифатларын мүәјјән елми чәһәти илә јанашы бир сыра чатышмазлыглары да вардыр. Белә ки, истehсал просесинин идарә едилмәсинин мәзмуну вә әмәк бөлкүсүнүн характеринә көрә һәмин тәснифатлара мүәјјән дәрәчәдә тәнгиди јанашмаг лазымдыр. Мәсәлән, бурада техники рәһбәрлик функсијасыны хүсусилә гејд етмәк лазымдыр. Техники рәһбәрлик функсијасы мүәссисәни техники хидмәт фәалијјәти илә әлагәдар олдуғуна көрә онун өзү бир сыра јарым функсијалар системини әһатә едир. Буну ејни илә истehеал рәһбәрлији функсијасы һаггында да демәк олар. Бу өзү дә истehсалын вә әмәјин елми тәшкили, оператив-истehсал планлашдырманы, диспечерләшмәни, мүхтәлиф истehсал вahидләринин фәалијјәтинин кооперасијасыны вә с. тә'мин едән мүхтәлиф типли фәалијјәт нөвүндән ибарәтдир. Белә бир интегратив хассәјә игтисади рәһбәрлик функсијасыны да аид етмәк олар.

Бу, мүәссисәләрин игтисади фәалијјәти, елми-техники тәрәгги, планлашдырма, малијјәләшдирмә, учот вә тәһлил, игтисади һесабламалар вә с. илә әлагәдар олан идарәетмә фәалијјәтини әһатә едир, хејли дәрәчәдә нәинки функсионал, һәмчинин пешә, әмәк бөлкүсү илә әлагәдардыр. Чүнки функсионал әмәк бөлкүсү әсасында сәнаје-истehсал һејәтинин мүәјјән функсионал груплара (мүһәндис-техники ишчиләр, гуллугчулар, фәһләләр вә с.) бөлүнмәси илә мәһдудлашмыр. Функсионал әмәк бөлкүсү һәмин груплар дахилиндә ичра олунан ишләрин характери, һәчми вә мүрәккәблијинә көрә дә фәргләнир. Бундан башга идарә апараты ишчиләри ашағыдакы функсионал груплара ајрылыр: рәһбәр ишчиләр, мүтәхәссисләр вә техники ишчиләр.

Сәнаје мүәссисәләриндә ајры-ајры функсија вә вәзифәләр арасындакы әлагә. Функсијалар вә вәзифәләр

Идарәетмә функсијалары		Комплекс вәзифәләр	
1	Техники инкишафын идарә едилмәси	1	Елми техники тәрәгги
		2	Јени техника вә технолоkија
		3	Ихтирачылыг, сәмәрәләшдирмә
		4	Тәчрүбә
		5	Лајиһә-ахтарыш ишләри
		6	Мадди-техники база
2	Истehсалын техники һазырлығы	1	Конструктор һазырлығы
		2	Техники һазырлығы
		3	Технолоҗи һазырлығы
		4	Енеркетик һазырлығы
		5	Мүһәндислик һазырлығы
		6	Кадр һазырлығы
3	Малијјә вә мүһасибат учотунун идарә едилмәси	1	Кәлирләр вә хәрчләр сметасы (вә ја бүдчә)
		2	Хәрч маддәләри үзрә сметалар
		3	Мүһасибат балансы
		4	Гијмәтин әмәлә кәлмәси
		5	Веркијә чәлб етмә
		6	Инвестисија-сәрмајә гојулушу
		7	Дебиторлар вә кредиторлар
		8	Валјута әмәлијјатлары
4	Мәһсулун кејфијјәтинин идарә едилмәси	1	Кејфијјәтин бејнәлхалг стандартлары
		2	Дахили стандартлар
		3	Кејфијјәтин әмәлијјат нәзарәти
		4	Кејфијјәтин техники нәзарәти
		5	Һазыр мәһсулун нәзарәти
		6	Кејфијјәт күнү вә дәрнәји
5	Әмәк вә әмәк һаггынын идарә едилмәси	1	Әмәклә әлагәдар әсаснамәләр вә ганунлар
		2	Контракт системи
		3	Вәзифә маашлары
		4	Вәзифә штатлары
		5	Әмәк һаггы фонду
		6	Мүкафатландырма фонду
		7	Кадр мәсәләләри
		8	Әмәк һаггынын форма вә системләри
		9	Әмәк нормативләри
6	Маркетинг вә сатышын идарә едилмәси	1	Базарын системли тәһлили
		2	Ресурсларын һәрәкәти
		3	Әмтәәләрин һәрәкәти каналлары
		4	Гијмәт
		5	Реклам
		6	Ичтимаијјәтлә, фирмадан кәнар әлагәләр

Груп идарәетмә функсијалары, һабелә групдахили һәр бир функсија мүәјјән мүстәгил мәзмуна маликдир. Мәсәлән, идарәетмә функсијаларының идарәетмә објекти бахымындан тәснифатында халг тәсәррүфатының структуруну әкс етдирән функсијаларын өзү идарәетмә фәалијјәтинин ихтисаслашмасы үчүн кениш әһатәли мәсәләләрлә бағлыдыр. Бурада дејәк ки, сәнајенин, кәнд тәсәррүфатының, нәглијјатын, тикинтинин, сәһијјәнин, маарифин, елмин вә с. идарә едилмәсинин хүсуси мәзмунлу функсијалары мејдана чыхыр. Г.Х. Попов, А.М. Өмәров вә Һ.А. Чавадовун тәснифатында истеһсал просесинин мәрһәләләрини әкс етдирән функсијалар истеһсал, тәдавүл, тәчһизат, сатыш вә малијјә мәсәләләрини әһатә едир.

Идарәетмә мәрһәләләрини әкс етдирән функсијалара ашағыдакы идарәедичи тә'сир гајдасы дахилдир: узагкөрәнлик, тәшкилетмә, сәрәнчам, әлагәләндирмә вә нәзарәт.

Узагкөрәнлик проблемини көтүрәк. ***Узагкөрәнлик мүһум гнесеоложи вә методоложи проблемдир.*** Елми узагкөрәнлијин гнесеоложи чәһәти онун објектив әсасларының, һәгигилијин, дәгиглији вә дүзкүнлүјүнүн әсасларының арашдырылмасы илә бағлыдыр. ***Узагкөрәнлилик һәр бир елми сәвијјәли фәалијјәтин башлыча функсијасы вә ме'јарыдыр.*** Бу, биринчи нөвбәдә мөвчуд анлајышларын дәгигләшдирилмәси, биликләрин тәкмилләшдирилмәси вә инкишафы дәркетмә, тәсвиретмә, елми фәрзијјәләр, мәгсәд вә тәшкилетмә илә әлагәдардыр. Узагкөрәнлилик бүтөвлүкдә инсан шүурунун, инсан тәфәккүрүнүн — инсанын әгли габилијјәтинин сәвијјәсини, һадисәләрин дәрк едилмәсинин әввәлчәдән габагламасыны көстәрир. Бу исә елә-белә олмур, мөвчуд вәзијјәтләрин, һадисәләрин, просесләрин вә ганунаујғунлугларын аналитик вә синтетик тәһлили әсасында баш верир. Һәләлик мөвчуд вә мә'лум олмајан просес вә һадисәләр һаггында дәгиг фикир јүрүтмәк үчүн әсас верир. Әлбәттә, ***узагкөрәнлик бөјүк тәдгигат ишләри, интиутив, мүчәррәд тәфәккүрлә, мәнтиги мүһакимәләрлә, дәрин мүшаһидә габилијјәти вә әлавә информасијаларла да бағлыдыр.*** Елми изаһетмә елми узагкөрәнлијин әсасыны тәшкил едир, изаһетмәнин дәгиглији олмадан кәләчәјин елми прогнозуну вермәк олмаз. Һадисәләрин, просесләрин дәгиглији, адекватлығы вә тамлығы исә хејли дәрәчәдә елми, нәзәри биликләр системинин инкишаф сәвијјәсиндән асылыдыр.

Бә'зи мүәллифләр идарәетмә мәрһәләсини әкс етдирән функсијалара даһа кениш мөвгедән јанашыр, ону ашағыдакы үч мәриҹләләјә бөлүрләр: а) илкин идарәетмә мәрһәләси (мәгсәдјөнлүлүк, прогнозлашдырма, планлашдырма); б) оператив идарәетмә, тәшкилетмә, кординасија, сәрәнчам, мотивләр; в) сон идарәетмә мәрһәләси (учот, тәһлил, нәзарәт). Көрүндүјү кими, бурада идарәетмә просесләринин универсал вә дикәр функсијалары бир тәснифат һалында верилмишдир вә бунлар һеч дә, сөзүн әсил мә'насында, идарәетмә мәрһәләләринин там ардычыллығыны ифадә етмир.

§ 3. Планлашдырма-идарәетмәнин функсијасы кими

Планлашдырма идарәетмәнин башлыча функсијасыдыр. һәр бир истеһсал просеси вә истеһсал вәзифәләри әмәк просесләринин әмәк аләтләри, әмәк чисимләри илә тә'мин едилмәсини, мүәссисәләрин, бүтөвлүкдә, халг тәсәррүфатының инкишаф истигамәтләринин мүәјјән едилмәсини, бу инкишаф мејлләриндә мүәјјән пропорсијаларын көзләнилмәсини тәләб едир. Планлашдырма идарәетмәнин үмуми функсијасы олмаг е'тибарилә просесләрә, истеһсалын чари вә перспектив вәзијјәтини мүәјјән едир, идарәетмә субјектинә бу бахымдан тә'сир көстәрир. Планлашдырма әслиндә бир фәалијјәт нөвү олмагла, идарәетмә просесинин башлыча чәһәти вә фәал идарәетмә просесидир. Бу идарәетмә (идарәедичи) тә'сири нәтичәсиндә нәтичә е'тибарилә истеһсалын инкишаф сүр'әти, бу артымын мәнбәләри, амилләри, бүтүн халг тәсәррүфаты организминин, комплексинин тәшкили формалары вә методлары формалашыр. ***Ичтимаи истеһсал просесләринин һәјата кечирилмәсинин «тәләбат-ресурс-вәзифә-функсија-гәрар» системиндә планлашдырма башлыча рола маликдир.*** Планлашдырма ишләри вә просесләри идарәетмәнин бүтүн ијерархија мәрһәләләриндә — халг тәсәррүфатындан тутмуш сехләрә, истеһсал саһәләринә гәдәр олан вәсиләләрдә һәјата кечирилир. Она көрә дә планлашдырма просесләри халг тәсәррүфатының ***бүтүн идарәетмә мәрһәләләриндә ејни дәрәчәдә елми сәвијјәдә һәјата кечирилмәлидир***. Бундан башга ајры-ајры прогнозлар бир-бирини әввәлдән мүәјјән олунмуш идарәетмә мәгсәдләри әсас көтүрүлмәклә әлагәләндирилмәлидир. Бурада дүзкүн прогнозлашдырма, моделләшдирмә вә програмлашдырма бөјүк әһәмијјәтә маликдир. ***Чүнки елми идарәетмә истеһсал саһәләринин инкишаф мејлләрини, ганунаујғунлугларыны көрмәји тәләб едир***. Бу заман прогнозлашдырма планлашдырманын бир функсијасы кими мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Она көрә дә халг тәсәррүфаты планларының ишләниб һазырланмасында, елми-техники тәрәггинин планлашдырылмасында прогнозлашдырма методларындан кениш истифадә едилмәси зәруридир. Истәр прогнозлашдырма, истәрсә дә моделләшдирмә истеһсал системләринин, игтисади системләрин узунмүддәтли кәләчәк вәзијјәти илә бағлыдыр. Програмлашдырма исә план-прогноз вә план-моделләр әсасында истеһсал системләринин даими олараг бир вәзијјәтдән дикәр вәзијјәтә кечирилмәси илә әлагәдардыр. ***Демәли, план өзү дә истеһсал системи чәрчивәсиндә програмлашдырылыр***. План, програмлашдырма сајәсиндә план - програм хассәси, формасы алыр. Чүнки програмлы планда истеһсал системләринин бүтүн тәрәфләри мәгсәдәујғун һалда әсасландырылыр вә бурада һәмин системин комплекс гајдалы инкишафы мүәјјән едилир. Програмлы план прогноз мәгсәдләри формалары үчүн әсас шәртдир вә узунмүддәтли планларын јеринә јетирилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Ејни заманда прогнозлашдырма вә моделләшдирмә планларын тәшкил олунмасы, тәртиб едилмәсинин тәшкилати әсасыны мүәјјән едир. ***Планлашдырма идарәетмәнин башлыча, әсас функсијасы, онун өзәји олмаг е'тибарилә әсасән ашағыдакы үч чәһәти әһатә едир:***

1. Истеһсал системинин кәләчәк инкишафыны мүәјјән ет-мәк.
2. Истеһсал системләри гаршысында гојулмуш сосиал-игтисади мәгсәдләрә наил олманын јоллары вә методларыны мүәјјәнләшдирмәк.
3. План тәдбирләринин һәјата кечирилмәсинин нәтичәләрини әввәлчәдән көрмәк, белә ликлә да һадисәләрә систем һалында јанашмаг.

Белә ликлә, планлашдырма просесинә, фәалијјәтинә даһа кениш мөвгедән јанашмаг олар. Буну ашағыдакы схем һалында тәсәввүр етмәк олар:

Планлашдырманын кениш аспект схеми



Бир гајда олараг игтисади системләрдә гејри мүәјјәнлијин чохалдығы бир шәраитдә планлашдырманын игтисади чәһәтдән әсасландырылмасы, она системли, елми чәһәтдән јанашылмасы, тарызлығын тәшкили, оптимал вариантларын сечилмәси, бунун үчүн тәшкилаты-техники, сосиал-игтисади тәдбирләрин көрүлмәси иши хејли дәрәчәдә чәтинләшир.

Менечер, планлашдырма функсијасындан истфадә едәрәк фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтини чанландырмаға чалышмалыдыр. Бурада һәм стратежи планлашдырмадан (узун мүддәтли кәләчәк заманда тәшкилатын базар мүһитини, давранышыны мүәјјән етмәк), һәм дә тактики планлашдырмадан (аралыг мәгсәдә чатма), оператив планлашдырмадан (күндәлик фәалијјәт) вә һәм дә баш пландан (баш план, бизнес план) ардычыл, системли истифадә олунмалыдыр. Бүтүн планлашдырма фәалијјәтиндә планлашдырма функсијасы ашағыдакы ***принсипләрә*** әсасланмалыдыр, сөјкәнмәлидир:

а) Планлашдырманын дәгиглији, дурустлуғу принсипи (бунун үчүн ән мүтәрәгги моделләрдән, үсуллардан, техники васитәләрдән истифадә едилмәси);

б) Планлашдырманын фасиләсизлији (планлашдырмаја фасиләсиз бир просес, мәнтиги фәалијјәт нөвү кими јанашылмасы);

в) Планлашдырманын әһатәлилији, тамамлылығы (планлашдырма заманы фирма вә ширкәтләрин фәалијјәти илә бағлы бүтүн амилләри, шәрати нәзәрә алма);

г) Планла - мәгсәдләрин ајдынлығы, шәффафлығы;

д) План - прогнозларын оптималлығы.

Планлашдырма фәалијјәти мәгсәдјөнлү олмалы, гејри мүәјјәнлик һаллары-

нын азалмасына хидмәт етмәлидир.[1]

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә мәркәзләшмиш-директив планлашдырма олмаса да ***индикатив планлашдырма мөвчуддур. Индикатив планлашдырма*** базар мүнасибәтләринә әсасланан игтисадијјатын кәләчәк инкишафынын мејилләрини мүәјјән етмәк васитәсидир. Индикатив планлашдырма һәм дә ***дөвләтин тәнзимләмә функсијасынын*** һәјата кечмәсинә хидмәт едир. Бурада ән вачиб вә чәтин проблемләрдән бири ***план вә базар механизмләрин*** әлагәләндирилмәсидир. Ән вачиб мәсәләдән бири дә индикатив планлашдырманын ***норматив планлашдырма*** илә үзвү шәкилдә әлагәләндирилмәсидир.

Индикатив планлашдырма директив күчә малик олмајан ***макроигтисади планлашдырмадыр.*** Бу планлашдырма өзүндә мүәјјән көстәричиләри, параметри (индикаторлары) әкс етдирир. Индикаторлар сечиләркән ајры-ајры мүәссисәләрин игтисади мүстәгиллиини нәзәрә алмагла милли игтисадијјатымызын сабитлији, артымы мәнафеји әсас көтүрүлмәлидир. Мәсәлән, Јапонијада, Франсада индикати планлашдыра үмумдөвләт, үмумигитсади планлашдырам кими гијмәтләндирилир. Бу, ганун күчүнә малик олмаса да дөвләт програмы кими гијмәтләндирилир вә информасија-мејилләндирии, мотивләшдиричи функсијасыны јеринә јетирир. Лакин бурада бизчә ***императив, гисмән директив*** сәчијјә дашыјан чәһәтләр дә вардыр. Дөвләт сифаришини, игтисади тәнзимләјичиләр олан гијмәтләри, верки̇ләри, фаиз дәрәчәләрини, игтисади нормативләри бура аид етмәк олар. ***Һәмин бахымдан индикатив планлашдырманы дөвләтлә мүәссисәләрин игтисади мәнафеләринин әлагәләндирән бир механизм адландырмаг олар.*** Индикатив планлашдырма стратежи функсијаны да ичра едир. Чүнки игтисадијјатда узунмүддәтли тарызлығын тә'мин едилмәсиндә һәмин планлашдырманын әһәмијјәтли ролу вардыр. Индикатив планлашдырманын малијјә ахынын, малијјә ресурсларынын идарә едилмәси, малијјә балансынын макросәвијјәли тәнзимләнмәси үчүн дә бөјүк әһәмијјәт кәсб едир.

Планлашдырмаја систем һалында јанашмаг, она халг тәсәррүфаты бахымындан јанашмагла тамамланмалыдыр. Бурада комплекс јанашма, ја'ни планлашдырма вә идарәетмә проблемләринин бүтүн аспектләринин (игтисади, техники, сосиал) нәзәрә алынмасы да вачибдир. Комплекслиликлә системлилик арасында үзви әлагә вардыр. Әслиндә комплекслилик системлилијин мүһүм тәзаһүр формасыдыр. Бунлар икиси—комплекс вә систем идарәетмә објектив олараг програмлашдырма илә бағлыдыр. ***Башга чүр десәк, комплекслилик вә системлилик програмлылығы нәзәрдә тутур, програмлы инкишафы тәләб едир, проблемләрин програмлы гәрарлар әсасында һәјата кечирилмәсини зәруриләшдирир.*** Бүтүн бунлар шүбһәсиз ки, мөвчуд планлашдырма вә идарәетмә чәрчивәсиндә һәјата кечирилир. Она көрә дә програмлы инкишафа мөвчуд планлашдырма вә идарәетмә гајдасы тә'сир етмәјә билмәз. Лакин елә етмәк лазымдыр ки, програмлылыг системи комплекс гәрарлар васитәсилә һәјата кечирилә билсин. Она көрә дә програмлы јанашма истәр идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы, истәрсә дә онларын һәјата

[1] Бу, мүәллифин "Тәнзимләнән базар игтисадијјаты" китабында (рус дилиндә, 2001-чи ил) кениш шәрһ едилмишдир.

кечирилмәси мәрһәләсиндә һөкмән нәзәрә алынмалыдыр. Башга сөзлә програмлы јанашма, програмларын һазырланмасы мәгсәдли—програм механизми илә, онун ичрасы илә оптимал шәкилдә әлагәләндирилмәлидир.

Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири планлашдырманын тәшкили илә идарәетмәнин тәшкили арасындакы әлагәнин тә'мин едилмәсидир. Бунсуз сањәләр вә онлары тәмсил едән идарәетмә органлары арасында сәмәрәли әлагәни тә'мин етмәк мүмкүн дејилдир. Планлашдырма белә бир әлагәјә тә'минат вермәлидир. Бу исә тәсәррүфатын инкишафынын комплекс тапшырыглар, көстәричиләр вә тәдбирләр әсасында мүәјјән едилмәси илә һәјата кечирилә биләр. Белә бир чәһәтин тә'мин едилмәси хејли дәрәчәдә игтисади нормативләрдән кениш истифадә едилмәси, планлашдырманын норматив вә баланс методларынын тәтбиг едилмәси илә һәјата кечирилир. Методлар бир тәрәфдән планларын өзүнүн баланслашдырылмасыны тә'мин едирсә, дикәр тәрәфдән бүтүн идарәетмә мәрһәләләриндә план тапшырыгларынын оптималлашдырылмасына имкан верир. Ајдындыр ки, бунларсыз елми сәвијјәли игтисади идарәетмәни һәјата кечирмәк олмаз. Бурада планлашдырманын тәртиб олунмасы гајдасы, планлашдырмада мәнтиги мүһакимәнин нәзәрә алынмасы вә планларын јеринә јетирилмәси үзәриндә нәзарәтин һәјата кечирилмәси системләринин тәкмилләшдирилмәсинин дә мүһүм әһәмијјәти вардыр.

Лакин бир сыра һалларда планлар, мәһсул истеһсалынын һәчми, малкөндәрмә планы — мүгавилә планлары илә зәиф әлагәләндирилир, мүгавиләләр, мүәссисәләрарасы узунмүддәтли әлагәләр, сифариш-нарјад гајдасы зәиф нәзәрә алыныр, нәтичәдә истеһсал планы мүәссисәнин мәһсул сатышы планы илә, халг тәсәррүфатынын сон нәтичәләри илә зәиф әлагәләндирилир. Белә шәраитдә чәмијјәт мигјасында, халг тәсәррүфаты сањәләри үзрә таразлы инкишаф тә'мин етмәк мүмкүн дејилдир.

Мүгавилә өһдәликләри мүасир тәсәррүфатчылыг системиндә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Мүгавилә интизамы илә план тапшырыгларынын јеринә јетирилмәси арасында үзви әлагә вардыр. План тапшырыглары тәсәррүфат мүгавиләләринин әсасыны тәшкил етсә дә мүгавилә интизамынын позулмасы мүәссисә, ширкәт вә бүтөвлүкдә халг тәсәррүфатынын нормал тәсәррүфат фәалијјәтинә чидди зијан вурур. Мүгавилә интизамы игтисадијјатын таразлы гајдада инкишаф етдирилмәсинин, сабит вә аһәнкдар инкишафын башлыча шәртидир.

Фирмаларарасы тәсәррүфат мүгавиләләри тәсәррүфат механизминин мүһүм бир үнсүрү олмагла тәсәррүфат мүнасибәтләриндә интизам вә гајданын јарадылмасында мүһүм игтисади вә һүгуги бир аләт кими истифадә олунур. Реал игтисади һәјатын өзү мүәссисәләр, тәшкилатлар арасында гаршылыглы истеһсал әлагәләринин мүтәрәгги форма вә методларынын инкишаф етдирилмәси, истеһлакчыларын сифаришләринә ујғун олараг мал көндәрмә өһдәликләринә вахтында әмәл олунмасы, план тапшырыгларынын јүксәк сәвијјәдә јеринә јетирилмәсиндә истеһсалчы вә истеһлакчы мүәссисәләрин гаршылыглы мадди мәс'улијјәтинин артырылмасыны мүһүм бир вәзифә кими ирәли сүрмүшдүр. Бу исә, биринчи нөвбәдә, мүгавилә мүнасибәтләринин дәриндән өјрәнилмәсини, бу мүнасибәтләрин истеһсал програмы илә там гаршылыглы, һәртәрәфли әлагәләндирилмәсини, икинчиси, тәсәррүфат, игтисади ујғунлуғунун

тә'мин едилмәсини тәләб едир. Бурада башлыча шәртләрдән бири әмтәә-пул вә план-тәшкилати мүнасибәтләрин, базар принсипләринә ујғун һүгуг вә вәзифә мүнасибәтләринин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсидир, сәмәрәли, ишкүзар әмәкдашлыг әлагәләринин инкишаф етдирилмәсидир.

Истеһсалын инкишафынын вә онун ихтисаслашмасы вә кооперасијасынын индики сәвијјәсиндә халг тәсәррүфатынын дәгиг аһәнкдарлыгла фәалијјәт көстәрмәси сабит тәсәррүфат әлагәләринин тә'мин едилмәси, мүәјјән олунмуш номенклатура вә өлчүдә мәһсул истеһсалы вә онун вахтында көндәрилмәси илә бағлыдыр. Бу заман мүәссисәләрарасы узунмүддәтли тәсәррүфат әлагәләринин инкишаф етдирилмәси, план тапшырыгларынын истеһлакчыларын тәләбатына ујғун олараг конкретләшдирилмәси, тәсәррүфат мүгавиләләринин тәртиби вә гәбул олунмасы гајдаларына әмәл олунмасы да вачибдир.

Мүгавилә интизамынын зәиф олмасы, бунунла әлагәдар мүгавилә өһдәликләринә вахтлы-вахтында әмәл олунмамасы фирмаларарасы мүтәшәккиллији вә аһәнкдарлығы позур, онларын иш фәалијјәтинә мәнфи тә'сир едир.

Мал көндәрмә үзрә ширкәтләрин, идарәләрин вә мүәссисәләрин мүгавилә өһдәликләринә әмәл олунмасы иши, сабит тәсәррүфат әлагәләри иш јерләриндән, бригада вә сехләрдән башламалыдыр. Доғрудан да иш јерләринин, бригада вә сехләрин, бүтөвлүкдә исә мүәссисәнин аһәнкдар иши мүгавилә интизамына, мал көндәрмә планына әмәл етмәјин башлыча мадди әсасыны тәшкил едир.

Мүгавилә өһдәлијинин јеринә јетирилмәси һәр бир ишчинин, бригаданын, һәр бир сехин вә мүәссисәнин тапшырыглара вахтлы-вахтында әмәл етмәсиндән билаваситә асылыдыр, чүнки мүгавилә өһдәлијини јеринә јетирмәк үчүн мүәјјән һәчмдә, мигдарда мәһсул истеһсал етмәк лазымдыр.

Бәс вәзијјәтдән нечә чыхмалы? Бунун бир сыра јоллары вар. Башлыча јол исә мүгавилә өһдәлијинә јалныз һүгуги бир сәнәд, мәһсул сатышы формасы кими јох, она фирмадахили истеһсал вә планлашдырманын јенидән гурулмасы вә даһа да тәкмилләшдирилмәси васитәси кими јанашылмасыдыр.

Бу просес мүәссисәләрдә суткалыг, нөвбәлик истеһсал проблемләринин һәллинә имкан верәр. Нөвбәлик вә суткалыг иш нәтичәләри үзрә фәалијјәтин гијмәтләндирилмәси гајдасы чох зәһмәт тәләб едән, лакин вачиб ишдир. Бу, һәр бир нөвбәдә вә суткада учот, һесабат ишләринин јенидән гурулмасыны, диспетчер хидмәти системиндә әсаслы дәјишикликләр едилмәсини, игтисади-техники информасија системинин тәкмилләшдирилмәсини тәләб едир.

Планлашдырма бир просесдир. Планлар иш фәалијјәтинин әсасыдыр. Она көрә дә планлашдырмаја бир просес бахымындан јанашдыгда онун идарәетмә илә әлагәсини даһа ајдын көрә биләрик. Планлашдырма просеси план мәгсәдләринин әсасландырылмасыны, мәгсәдләрдән ресурслара кечирилмәсини, јә'ни мәгсәдлә ресурсларын әлагәләндирилмәсини, онлар арасындакы кәмијјәт нисбәтләринин мүәјјән едилмәсини вә планларын оптималлашдырылмасыны—оптимал план гәрарларыны, сәмәрәли план вариантларынын сечилмәсини тәләб едир. Бу заман планлашдырма мәгсәди вә вәзифәләринин, мәгсәдәчатма јолларынын, васитәләринин, мүәјјән пропорсијалар вә планларын јеринә јетирилмәсинин комплекс шәртләринин мүһүм әһәмијјәти вардыр.

Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә планлашдырманын тәсәррүфат механизми илә әлагәләндирилмәсидир. Фирмаларарасы тәсәррүфат механизминин базар шәртләри әсасында гурулмамасы нәтичәсиндә мүәссисәләр оптимал план вариантларыны гәбул етмәкдә вә ону һәјата кечирмәкдә игтисади чәһәтдән мараглы ола биләрләр.

§4. Елми узагкөрәнлик вә прогнозлашдырма

Узагкөрәнлик кәләчәк һаггында мүһакимәдир. Узагкөрәнлик елмин ганунлары вә нәзәријјәләри әсасында һәјата кечирилдикдә билијин, дәрк етмәнин өзүнүн дә тәкмилләшмәсинә тәкан верә биләр. Она көрә дә елми идрак бир тәрәфдән тәфәккүрлә, бејнин функсијасы илә бағлыдырса, дикәр тәрәфдән елми узагкөрәнлик шүурун, идракын инкишафына стимул едичи тә'сир көстәрир. ***Узагкөрәнлик һәм елми мүддәаларын, консепсијаларын вә һәм дә кәләчәји көрә билән јеткин тәфәккүрлүн функсијасыдыр.*** Бурада һәм идрак просесләри (тәсвиретмә, изаһетмә, һипотез, елми ахтарыш) вә һәм дә инсан вә идарәетмә субјектләринин тә'сиредичи фәалијјәти (мәгсәдләри, идарәчилик габилијјәти, тәшкилатчылыг, планлашдырма, тәһлил вә с.) мүһүм рол ојнајыр. Она көрә дә елми узагкөрәнлик елмисиз, елми идрак вә практики фәалијјәт исә стратежи мәгсәдләрсиз әһәмијјәт кәсб едә билмәз. Мәгсәд вә елмилик идарәетмәни низамлајыр, гајдаја салыр, әсас вәзифәләри дәгигләшдирир, проблемләрин үмумиләшдирилмәсинә имкан јарадыр. Чүнки прогнозлашдырма имканы вә дәгиглији хејли дәрәчәдә бундан асылыдыр.

Прогнозлашдырма кечмишлә кәләчәк арасында мүәјјән әлагәнин, симметријанын олмасыны тәләб едир. ***Игтисади просесләрин гејри мүәјјәнлији, ејни мә'налы олмамасы прогнозлашдырмада әлавә чәтинликләр јарада биләр***. Һәтта билијин, тәфәккүрүн јарадычы характери белә шәраитдә һадисәләри әввәлчәдән дәгиг һалда көрмәјә гадир ола билмәз. Елми узагкөрәнлик, прогнозлашдырма ***биринчиси***, бу вә ја дикәр ситуасија шәраитинә тә'сир едән амилләри нәзәрә алмалыдыр. ***Икинчиси***, конкрет ситуасијанын характери мүәјјән едилмәлидир. ***Үчүнчүсү***, дәјишилән шәраитдә ***мәгсәдин мәзмуну дәгигләшдирилмәли*** вә бу (мәгсәд) кәмијјәтчә мүәјјән едилмәлидир. ***Чүнки прогнозлашдырма әслиндә елми узагкөрәнлијин бир нөвүдүр. Она көрәдә прогнозлашдырма просеси онун (прогнозун) дәгиглијинин гијмәтләндирилмәси*** вә ***јохланылмасы методлары илә мүшајәт олунмалыдыр.*** Бурада һәм пронозлашдырма методлары, о чүмләдән експерт гијмәтләндирмә методу, һәм дә елми тәфәккүрүн мүһүм принсипи олан објектив ганунаујғунлугларын детерминизми дә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Һадисә вә просесләрин детерминасијасынын, шәртләнмәсинин тәһлили заманы дахили вә харичи амилләр, мүәјјәнлик вә гејри мүәјјәнлик һаллары арасындакы нисбәтләр вәһдәт һалында нәзәрә алынмалыдыр. ***Базар мүнасибәтләри шәраитиндә гејри мүәјјәнлијин мүтләгләшдирилмәси гејри сәмәрәли мејилләри күчләндирә биләр.***

Прогнозлашдырма прогнозларын һазырланмасы просеси олмагла системләрин, һадисәләрин кәләчәк вәзијјәти, мејилләри һаггында әсасландырылмыш мүһакимә топлусудур. Прогнозлашдырманын әсас вәзифәләри ашағыдакылардан ибарәтдир: 1.Маркетинг вә дикәр тәдгигатларын нәтичәләри әсасында ајры-ајры амилләрин базар тәләбатына, әмтәәләрә, хидмәтләрә тә'сирини нәзәрә алмагла прогнозларын

һазырланмасы; 2.Прогноз методларына әмәл етмә вә һәмин методлары тәкмилләшдирмә; 3.Јени нөвлү, чешидли мәһсул истеһсалынын прогнозлашдырылмасы; 4.Ајры-ајры просесләрин, һадисәләрин, параметрләрин прогнозлашдырылмасында прогнозлашдырма методларынын дүзкүн сечилмәси; 5.Прогноз көстәричиләринин оптималлашмасы; 6.Мөвчуд ресурслары вә приоритетләри нәзәрә алмагла прогнозлашдырмада игтисади мәгсәдәујғунлуғу нәзәрә алма; 7.Прогнозлашдырмада илкин информасија мәнбәләриндән (оператив, мүһасибат, статистик, елми-техники, патент-лисензија сәнәдләри вә с.) тәһриф олунмадан, адекват һалда истифадә едилмәси; 8.Прогнозлашдырма оптималлығынын кејфијјәтинин тә'мин едилмәси нәтичәсиндә онларын әсассыз олараг тез-тез јенилә шмәсинин (јенидән бахылмасынын) гаршысынын алынмасы; 9.Прогнозларын һәјата кечирилмәси просесиндә игтисадијјатда гејри мүәјјәнлик һалларынын, прогноз ситуасијасынын нәзәрә алынмасы, зәрури дәгигләшдирмәләрин апарылмасы.

Прогнозлашдырма илә идарәетмә, онун функсијалары арасында узви әлагә вардыр. Идарәетмәнин башлыча мәгсәди игтисади системләрдә баш верәчәк дәјишикликләри әввәлчәдән көрмәкдән, реал вәзијјәти, узун мүддәтли игтисади гәрарлары дүзкүн гијмәтләндирмәкдән ибарәтдир. Прогнозлашдырма да өз гаршысына әсасән бу вәзифәни гојур. Игтисади прогнозлашдырма игтисади системин, објектин кәләчәкдә мүмкүн ола биләчәк вәзијјәти һаггында дәрин елми мүһакимә васитәсидир. ***Бу бахымдан прогнозлашдырманы идарәетмә фәалијјәтинин бир һиссәси кими гијмәтләндирмәк олар. Прогнозлашдырма бир гајда олараг идарәетмә мәгсәдләри үчүн һәјата кечирилир. Бунунла јанашы прогнозлашдырманын өзүнүн идарәетмә елминдән кәнар хусуси методлары да вардыр.*** Игтисади системин кәләчәји проблеми—глобал вә һәм дә чох мүрәккәб мәсәләләри әһатә едир. Она көрә дә бурада јалныз игтисади системин динамик вәзијјәтини өјрәнмәклә мәһдудлашмаг кобуд сәһв оларды. Прогнозлашдырма үчүн ән үмдә мәсәләләрдән бири әввәлки игтисади инкишафын—хәтти дәјишиклик методу гајдасында өјрәнилмәсидир. Бунсуз прогнозлашдырмада системли тәһлили һәјата кечирмәк, ону прогнозлашдырманы инкишаф етдирән бир просесә чевирмәк олмаз. Игтисади тәдбирләр, гәрарлар дәгиг прогнозлашдырма тәләб едир. ***Лакин тәәссүф ки, прогнозлашдырма бир сыра һалларда оптимал планлашдырма вә гәрарлара олан тәләбләрдән хејли кери галыр, мөвчуд игтисади информасијаларла прогнозлашдырылмыш информасијалар арасында реал вәһдәт тә'мин едилмир, бу, сосиал-игтисади инкишафын мәгсәдли програмлары илә зәиф әлагәләндирилир, бир чох һалларда исә формал характер дашыјыр.*** Әслиндә исә прогнозлашдырма елми фәалијјәт системи олмалыдыр. Чүнки игтисади системләрин прогнозлашдырылмыш информасијаларынын прогноз моделләрлә әлагәләндирилмәси, системли тәһлил, бир сыра методоложи мәсәләләрин һәлли, динамик просесләрин имитасијасы вә с. прогнозлашдырманын елми сәвијјәсинин јүксәлдилмәсини тәләб едир. Прогнозлашдырма планлашдырманын, идарәетмәнин бир функсијасы олмаг е'тибарилә мүасир дөврдә хүсуси кејфијјәт хассәсинә малик олмалыдыр. Бурада прогнозлашдырманын, һансы формаларындан истифадә олунмасынын дүзкүн мүәјјән едилмәсинин

дə əhəмиjjəти чохдур.[1]

Прогнозлашдырма прогнозлашдырылан обjектин инкишафынын мəгсəдли функсиjасы илə əлагəдардыр. Прогнозлашдырылмыш систем мүəjjən методлар, гаjдалар, игтисади көстəричиляриn мүгаjисəси, вариантларын алтернативи вə с. комплексини əhатə едир. Бу исə системли прогнозлашдырма илə үзви шəкилдə бағлыдыр. Мүрəккəб системляриn прогнозлашдырылмасында алтернативлəрин гиjмəтлəндирилмəси, онларын синтези, параметрлəрин оптималлашмасы системи, оптималлыг ме'jарлары вə с. мүhүм əhəмиjjəти вардыр.

§5. Тəшкилетмə идарəетмəнин функсиjасы кими

Идарəетмəнин функсиjаларындан бири - тəшкилетмə функсиjасыдыр. Бу функсиjа истеhсал просесляриnин həjата кечирилмəси истигамəтляриnин тəшкилиндə мүhүм рол ojнаjыр. Тəшкилетмə, үмумиjjəтлə, идарəетмə елминдə мүhүм jер тутур. О идарəетмə нəзəриjjəси, идарəетмə техникасы вə идарəетмə методлары илə бирликдə идарəетмə елминин мөвчуд дөрд үнсүрүндəн, бөлмəсиндəн биринн тəшкил едир. Həтта бə'зи игтисадчылар, мүтəхəссислəр тəшкилетмəнин бөjүк əhəмиjjəтини нəзəрə алараг ону идарəетмə елминин предмети hесаб етмишдир.

Тəшкилетмə идарəетмəнин үмуми функсиjалар сырасына дахилдир. Чүнки о, өз мəзмуну вə əhатə даирəсинə көрə həр hансы бир идарəетмə органынын, идарəетмə мəрhəлəсинин, идарəетмə обjектинин тəшкили мəсəлəси илə мəhдудлашмыр. Истəр бригада, истəр мүəссисə, jахуд макроигтисади просес, истəрсə дə həр hансы бир просес тəшкилетмə илə бағлыдыр. ***Əлбəттə, бурада биринчи нөвбəдə, тəшкилетмə дедикдə идарəетмə органынын тəшкилатчылыг габилиjjəти, тəшкилетмə функсиjасыны həjата кечирмək фəалиjjəти баша дүшүлүр. Тəшкилетмəни идарəетмə фəалиjjəтиндəн аjрылыгда тəсəввур етмək олмаз.*** Идарəетмə фəалиjjəти бүтүн мəсəлəляриn, о чүмлəдəн планларын jеринə jетирилмəсини тə'мин етмəлидир. Бунунла jанашы идарəетмə фəалиjjəтинин өзү дə тəшкил олунмалыдыр.

«Тəшкилетмə» анлаjышы мөвчуд əдəбиjjатларда, сөзүн həм кениш, həм дə дар мə'насында ишлəнилир. Сөзүн кениш мə'насында бу анлаjыш jалныз идарəетмə фəалиjjəтинин тəшкили илə мəhдудлашмыр. ***Тəшкилетмə мəсəлəляриnə ашағыдакы мəсəлəляр дахилдир:***

— идарəедəн вə идарəолунан системляриn, онларын дахили структур əлагəляриnин формалашмасы, обjект вə субjект арасында стандарт əлагəляриn, мүнасибəтляриn тəшкили;

— истеhсал просесляриnин үнсүрляриnин, биринчи нөвбəдə ишчилярлə машынларын истеhсал кооперасиjасынын jарадылмасы;

— идарəедəн вə идарəолунан системляриn конкрет тəшкилат структурунун формалашмасы, онлар үчүн фəалиjjəт нормативляриnин ишлəниб hазырланмасы;

— истеhсал вə əмəк просесинин тəшкили мəсəлəляри;

— идарəетмə системинин өзүнүн тəшкили;

[1] Прогнозлашдырманын програм прогноз, лаjиhə прогноз, мəгсəдли прогноз, ахтарыш (тəдгигат) прогноз, норматив прогноз вə с. формалары вардыр.

— мөвчуд əмəк бөлкүсү вə əмəк кооперасиjасы əсасында ишчиляриn идарəетмə бөлмəляри, истеhсал саhəляри үзрə jерлəшмəсиниn тəшкили;

— идарəедəн вə идарəолунан системляр арасындакы информасиja мүбадиляsинин, əкс вə бирбаша əлагəляриn тəшкили.

Jухарыда көстəрилəн əлагəляр jалныз идарəетмə фəалиjjəтинин тəшкили, онун тə'сиредичи күчү илə həjата кечирилмир. Бурада мүəjjən идарəолунма нормативляриnин ишлəниб hазырланмасы, тəтбиг едилмəси, həр бир идарəетмə мəрhəляси вə бөлмəси үзрə əсаснамəляриn ишлəниб hазырланмасы, вəзифə инструксиjаларынын мөвчудлуғу да мүhүм рол ojнаjыр.

Белəликлə, тəшкилетмə бүтөвлүкдə идарəедəн вə идарəолунан системляр-арасы, системлəрдахили мүнасибəтляриn, əлагəляриn вə просесляриn тəшкили системидир. Бу, хejли дəрəчəдə идарəетмə просесляриnин, идарəетмə обjектляриндə кедəн просесляриn мəзмуну вə бу просеслярдə иштирак едəн адамларын кооперасиja əлагəли мүнасибəтляриnин тəшкили илə бағлыдыр. Тəшкилетмə həмин системлярарасы, системдəхили фəалиjjəтин həjата кечирилмəси ***гаjдасы вə ардычыллығы илə дə əлагədардыр.***

§ 6. Координасиja-идарəетмəнин функсиjасы кими

Планлашдырма вə тəшкилетмə функсиjалары илə jанашы, координасиja функсиjасы да ən вачиб функсиjалардан биридир. Координасиja функсиjасы планлашдырма функсиjасы илə ən чох əлагəси олан функсиjадыр. ***Она көрə дə бə'зи мүтəхəссислəр буну jа мүстəгил идарəетмə функсиjасы кими гəбул етмир, jа да планлашма функсиjасынын тəзаhүр формасы кими гиjмəтлəндирирлəр.*** Бир чох мүəллифлəр исə координасиjаjа мүстəгил идарəетмə функсиjасы кими jанашырлар. Координасиjанын идарəетмə функсиjасы олмасыны биринчи дəфə олараг XX əсрин 20-чи илляриндə франсыз мүhəндиси Анри Фajол тəрəфиндəн гejд едилмишдир. Координасиjанын маhиjjəти, формалары проф. J.M. Козлов тəрəфиндəн кениш шəрh едилмишдир. ***«Координасиja» сөзү латын сөзү олуб, həр hансы бир hадисəнин разылашдырылмыш, мүəjjən үjгунлуға кəтирилмəси мə'насында ишлəнилир. Бу, биринчи нөвбəдə, бүтүн фəалиjjəт вə сəj'лəриn əлагəлəндирилмəсини тəлəб едир.*** Hалбуки, həмин мəсəлə планлашдырма функсиjасынын мəзмунуна дахил дejилдир. Бундан башга координасиja функсиjасы ajры-ajры ишляриn, онларын ajры-ajры мəрhəлəляриnин əлагəлəндирилмəси илə дə бағлыдыр. Координасиja həмчинин ajры-ajры ишчиляриn, коллективляриn, кичик груплариn, əрази, əрази-тəсəррүфат комплексляриnин ***фəалиjjəтиниn əлагəлəндирилмəсини дə нəзəрдə тутур.*** Даhа доғрусу, координасиja функсиjасы бүтөв бир тамын ajры-ajры компонентляриnин əлагəли фəалиjjəти, гаршылыглы тə'сири вə онун ***бир систем кими динамик, таразлы инкишафыны тə'мин едир***. Бу функсиja hадисə вə просеслярə системли тəhлил мөвгеjиндəн jанашмағы зəруриləшдирир. ***Əслиндə системлилик əлагəси координасиjадан ирəли кəлмир, системлилик hадиси вə просесляриn өз маhиjjəтиндəн доғур. Лакин бу əлагəниn тə'мин едилмəсиндə координасиja функсиjасынын ролуну инкар етмək олмаз.*** Бə'зи мүəллифлəр нəинки əлагəли, табели, hабелə əлагəли олмаjан просесляриn дə əлагəлəндирилмəсини координасиja функсиjасынын мəзмунуна

дахил едирләр. В.Г. Афанасјев координасија функсијасыны идарәетмә просесиндәки субординасија (табечилик) мүнасибәтләри илә әлагәләндирир. Бә'зи мүәллифләр исә идарәетмә анлајышы илә координасија анлајышыны еjниләшдирир вә көстәрирләр ки, идарәетмә cahәсиндә координасијанын тәзаhүр етмәси зәруридир. Лакин нәзәрә алмаг лазымдыр ки, бурада координасијаедичи фәалијjәт дә зәруридир. Она көрә дә идарәетмә координасија характерли олмалыдыр. Көстәрдијимиз функсијалар кими координасија да универсал характер дашыjыр. О идарәетмәнин бүтүн вәсиләләриндә, халг тәсәррүфатынын бүтүн бөлмәләриндә мүтәшәккил фәалијjәтин тә'мин едилмәсиндә мүhүм рол ојнаjыр. ***Бүтүн бу чәhәтләрә «координасија» анлајышы вә координасија функсијасына ајры-ајры игтисадчылар бир-биринә зидд олан ашағыдакы истигамәтләрдә јанашырлар;***

— координасија идарәетмә фәалијjәтинин үнсүрү, функсијасы кими;

— координасија идарәетмәнин мүстәгил функсијасы кими;

— координасија идарәетмәнин hәр hансы (бүтүн) функсијаларынын ајрылмаз үнсүрү кими;

— координасија идарәетмә фәалијjәти, просеси кими;

— координасија идарәетмә просеси илә еjни олан бир просес кими;

— координасија идарәетмә мәгсәди кими;

— координасијанын анчаг идарәетмә обjектинин әлагәли инкишафына аид олан бир просес вә ја функсија олмасы;

— координасија идарәетмә методу кими.

Лакин бизчә «координасија» анлајышына бу чүр јанашманы гејри-елми јанашма кими гијмәтләндирмәк олмаз. Бурада, садәчә олараг, бу анлајыша мүхтәлиф мөвгеләрдән, аспектләрдән јанашылыр. Мәсәлән, координасијанын hәр hансы бир функсијанын үнсүрү олмасы мүддәасыны нәзәрдән кечирәк. Доғрудан да башга функсијаларда да, мәсәлән, дејәк ки, планлашдырма вә тәшкилетмәдә дә координасија әлагәләри олур. Лакин бу hеч дә координасијанын мүстәгил бир функсија олмамасы үчүн әсас дәлил дејилдир. Бу, садәчә олараг сосиал-игтисади инкишафын координасијалыг характерини, координасијалыг мәзмунуну, бүтөв бир динамик системә малик олдуғуну көстәрир. Лакин координасија типли тәдбирләр идарәедән вә идарәолунан системләрин нормал инкишафынын мүhүм шәртидир. Бу исә мүәjjән фәалијjәт програмынын ишләнилиб hазырланмасы илә әлагәдардыр. ***Координасија мүнасибәтләри илә координасијалы фәалијjәти еjниләшдирмәк олмаз. Координасијалы фәалијjәт координасијанын тәшкилати формаларынын сечилмәси вә тәтбиг едилмәси илә әлагәдардыр.*** Координасија әлагәләри халг тәсәррүфаты мигjасында үфүги вә шагули олур. Она көрә дә бу әлагә формаларынын дүзкүн hәjата кечирилмәси макроигтисади просесләрин, cahә, cahәләрарасы әразн истehсал әлагәләринин, cahәдахили үмумдөвләт вә республика мигjаслы просесләрин, бу мигjаслы идарә органларынын фәалијjәтинин әлагәләндирилмәси илә бағлыдыр.

Координасијалы идарәетмә хejли дәрәчәдә идарә едән вә идарә олунан системләрин структурундан, мүрәккәблијиндән, игтисади-инзибати механизмләринин характериндән, тәнзимләjичи вә стимуллашдырычы тә'сирләрин нисбәтиндән, макро вә микро сијасәтин сәвијjәсиндән асылыдыр. Координасија идарәетмә просесинин тәркиб hиссәсидир, еjни заманда идарәетмәнин тәшкилинин

интеграсија едилмә формасыдыр, hәм дә идарәетмәнин ***универсал функсијаларындан биридир.*** Координасија jалныз тәсәррүфат субjектләринин фәалијjәтини дејил, hәм дә идарәетмә структурларынын, бөлмәләринин, идарәетмә гырарларынын, игтисади, тәшкилаты, инзибати тә'сиретмә үсулларынын вә с-нин ***әлагәли, бир-бириндән асылы hалда идарә олунмасы механизмини нәзәрдә тутур. Һәмин әлагәләндирмәдә еjни заманда координасија мүнасибәтләри дә мејдана чыхыр.*** Бу мүнасибәтләр инди планлы тәсәррүфат моделиндән фәргли олараг сәрт инзибати-тәнзимләмә гајдасында дејил, билаваситә интеграсија олунма сәвијjәсиндә hәjата кечирилир. Бунунла әлагәдар универсал функсија олан координасија кejфијjәтчә jени jарым функсијаларын механизмләрин мејдана кәлмәсини, макро cahә, cahәләрарасы, микро сәвијjәли идарәетмә, тәнзимләjичи нормативләр, сәлаhијjәтләрлә мәс'улијjәт арасындакы әлагәләрин базар системинә уjғунлашдырылмасыны тәләб едир. Бир сыра әдәбијjатларда координасијаjа бир ***просес, метод,*** зиддијjәтләрин арадан галдырылмасы мәгсәдилә кәнардан едилән ***тә'сир васитәси, системли јанашма формасы, мәнафеләрин оптималлашмасы*** васитәси кими, координасија механизмләри исә тәсәррүфат механизминин бир hиссәси кими гијмәтләндирилир.

Идарәетмә бахымындан ән вачиб проблем игтисади инкишафда ***гејри мүәjjәнлиjи арашдырма әсасында координасија оптимумунун*** тапылмасы, макро-микро сәвијjәли, тәбиәтли диспропорсијаларын арадан галдырылмасыдыр. Бурада дикәр вачиб мәсәлә координасија функсијасынын hәjата кечирилмәсинин тәшкилаты формаларынын сечилмәси, истehсал, елми-техники, игтисади, мүбадилә вә с. әлагәләрин мөhкәмләндирилмәсидир.

§7. Нәзарәтетмә идарәетмәнин функсијасы кими. Нәзарәт органлары вә нәзарәтин формалары

Идарәетмәдә нәзарәтин чохаспектли тәбиәти

Идарәетмәдә нәзарәт функсијасы идарәчилик фәалијjәтинин мүhүм тәркиб hиссәсидир. Лакин бу хүсуси бир фәалијәт нөвүдүр. ***Нәзарәт функсијасына идарәетмәдә ашағыдакы мөвгедән јанашмаг олар:***

1. Ихтисаслашмыш идарәчилик, рәhбәрлик функсијасы кими
2. Идарәетмә мәгсәдләри илә идарәетмә нәтичәләрини узлашдыран, тәнзимләjән бир васитә кими
3. Идрәетмә обjекти вә субjекти бахымындан (иjерархијалы нәзарәт)
4. Идарәетмә просесинин технолокијасы бахымындан
5. Ичрачылыг интизамына нәзарәт бахымындан
6. Гоjулуш, ирәли сүрүлмүш вәзифәләрин jеринә jетирилмәсинә нәзарәт бахымындан
7. Әкс әлагә бахымында (нәзарәт васитәсилә идарә органларына информасијалар вермә)
8. Гәрарлар бахымындан (идарәчилик гәрарларынын ичрасына нәзарәт)
9. Системләр бахымындан (нәзарәт васитәсилә системин нормал фәалијjәтинә

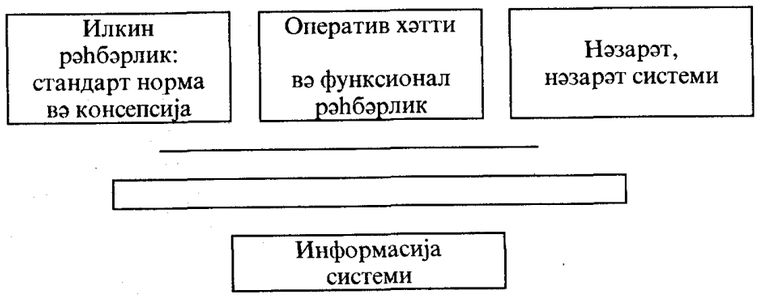
мане амилләрин, кәнарлашмаларын арадан галдырылмасы)

10. Чатышмамазлыглары, сәhвләри, кәнарлашмалары арадан галдырмаг мә'насында

11. Ишин кедишинә, тәшкилинә нәзарәт, сабитлик јаратмаг мә'насында.

Бүтүнлүкдә нәзарәт истигамәтверичи, сабитләшдиричи тәбиәтә малик олмалыдыр.

Нәзарәтлә рәhбәрлик, идарәетмә, идарәетмәнин дикәр функсијалары арасында үзвү әлагә вардыр. Бүтүн нәзарәт (дөвләт нәзарәти, инзибати нәзарәт, тәсәррүфат нәзарәти вә с.) ***бир конструктив фәалијјәт кими*** реал вәзијјәтин нәзәрдә тутулмуш, арзу едилән нәтичәләрә кәтириб чыхарылмасыны нәзәрдә тутур. Дикәр тәрәфдән исә нәзарәт хүсусилә тәсәррүфат нәзарәти планлашдырма (фирма дахили) органларынын функсионал шө'бәләрин фәалијјәти, мүhасибат учоту, тәhлил вә с. илә бағлыдыр. Беләликлә, көрүндүју кими, нәзарәт, хүсусилә хәтти вә функсионал нәзарәт идарәетмәнин дикәр функсијаларынын бирләшдиричиси ролуну ојнајыр. ***Нәзарәти идарәетмә системиндә ашағыдакы кими тәсәввүр етмәк олар:***



Јухарыдакы схем бир тәрәфдән нәзарәт функсијасынын дикәр функсијаларла әлагәсини көстәрирсә (рәhбәрлик тәшкилетмә, координасија вә с. илә бағлыдыр), дикәр тәрәфдән нәзарәтетмә просесини сәчијјәләндирир, hәм дә фактики вәзијјәтә гијмәт вермә васитәсинә чеврилир.

Нәзарәтетмә идарәетмәнин мүhүм функсијасыдыр. Нәзарәтетмә идарәолунан системләрин фәалијјатинин гајдаја салынмасы үчүн бөјүк әhәмијјәтә маликдир. Бу исә идарәетмә објекти hаггында мүәјјән информасијаларын мөвчудлуғуну тәләб едир. Нәзарәтетмә мүhүм сосиал-игтисади мәсәләләр үзрә вahид дөвләт нәзарәтинин hәјата кечирилмәсиндә мүhүм рол ојнајыр. Хаммал вә материаллардан, әмәк вә малијјә ресурсларындан, елми-техники тәрәггинин наилијјәтләриндән сәмәрәли истифадә олунмасы, дөвләт гәрарларынын јеринә јетирилмәсини нәзәрдән кечирир. Нәзарәтин әhатә даирәси, көрүндүју кими, чох кенишдир. ***Нәзарәт нәинки идарәетмә објектини, hәмчинин идарәетмә субјектини дә әhатә етмәлидир.*** Нәзарәт аналитик характер дашыјыр, верилмиш мүәјјән програм әсасында комплекс вә ајры-ајры мәсәләләрин јохланылмасы илә бағлыдыр. Она көрә дә нәзарәт халг тәсәррүфатында әкс әлагәнин тәшкили илә әлагәдардыр. Әкс әлагә механизми нәзарәтин әсасыны тәшкил едир. Нәзарәтетмә идарәетмә органынын фәалијјәтинин тәркиб hиссәсидир. Нәзарәетмә идарәетмә просесинин мүhүм мәрhәләсидир.

Нәзарәтетмә идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәси вә hәјата кечирилмәсинин тәркиб hиссәсидир.

Идарәетмә мәгсәди, идарәетмә просеси илә нәзарәт ара-сында үзви әлагә вардыр. Идарәетмә илә нәзарәтетмәнин мәгсәди вәhдәт тәшкил етмәлидир. ***Нәзарәтин башлыча мәгсәди гәрарларын гәбулу илә ичрасы арасындакы вәhдәтлији тә'мин етмәкдән, сосиал-игтисади инкишафдакы нөгсанлары, ајры-ајры кәнарлашма hалларыны арадан галдырмагдыр.*** Нәзарәтин башлыча мәзмуну јохламагдан, баш верә биләчәк нөгсанларын гаршысыны алмагдан ибарәтдир. ***Бу бахымдан нәзарәт hәм дә хәбәрдарлыг характери дашыјыр.***

Нәзарәтин башлыча вәзифәләри ашағыдакылардыр:

— hәр hансы бир дөвр үчүн нәзарәт едилән објектин реал вәзијјәтинин гијмәтләндирилмәси, ашкара чыхарылмасы;

— үмумдөвләт гајдаларындан кәнарлашма hалларынын конкрет истигамәтинин мүәјјән едилмәси;

— hәмин кәнарлашма hалларынын сәбәбләринин ашкара чыхарылмасы;

— лазым кәлдикдә әлавә информасија материалларынын топланмасы;

— бунлар әсасында јохланылан објектин фәалијјәтинин гајдаја салынмасы үчүн тә'сирли тәдбирләрин көрүлмәси.

Нәзарәтин објекти кениш вә рәнкарәнкдир. Назарәтин објекти бүтүн истehсал системләри вә јарымсистемләри, функсионал вә хәтти системләр, истehсал, тәдавүл вә с. сahәләр ола биләр. Нәзарәт илкин, аралыг вә сон, ахырынчы характерли нәзарәт ола биләр. Нәзарәтин субјекти фәрди адамлар, груп адамлар вә бүтөвлүкдә тәшкилат ола биләр.

Нәзарәтин ашағыдакы формалары вардыр:

а) дөвләт нәзарәти (сәлаhијјәтли дөвләт органларынын hәјата кечирдији нәзарәт);

б) ичтимаи нәзарәт (мүхтәлиф ичтимаи тәшкилатларын hәјата кечирдији нәзарәт);

в) халг нәзарәти (мүәссисә вә идарәләрдә ишчиләрин нәзарәтетмә јоллары);

г) ичтимаи партијаларын нәзарәти.

Дөвләт нәзарәти ичра hакимијјәти, бәләдијјәләр, прокурорлуг, мәhкәмә, дөвләт комитәләри, идарәләри вә мүфәттишләр тәрәфиндән hәјата кечирилир. Назирләр Кабинети али ичраедичи вә сәрәнчамверичи дөвләт hакимијјәт органыдыр. Назирләр Кабинетинин нәзарәти, она табе олан дөвләт арбитражы вә идарәләрин нәзарәти hөкумәт нәзарәтинә дахилдир. Идарәчилик нәзарәти сahәсинә hәмин идарәјә табе олан мүәссисәләрин, тәшкилатларын фәалијјәтинә нәзарәт едилмәси системи дахилдир. Милли Мәчлис али ганунверичи органдыр. Онун сессијасынын нәзарәтетмә функсијасы билаваситә онун даими комиссијалары тәрәфиндән hәјата кечирилир. Бу комиссијалардан бири назирликләрин, идарәләрин, ичтимаи тәшкилатларын вә јерли органларын фәалијјәтинә нәзарәт етмәк үчүн тәшкил едилир. Бундан башга, халг тәсәррүфатынын сahәләри, ајры-ајры мәсәләләр үзрә дә даими комиссијалар јарадылыр. Даими комиссијалар ашағыдакылардан ибарәтдир: план-бүдчә; сәнаје; нәглијјат вә рабитә, тикинти вә тикинти материаллары, кәнд тәсәррүфаты; елм вә техника; халг истehлакы маллары вә

тичарәт; мәнзил-коммунал вә мәишәт хидмәти; кәнчләр үзрә; гадын әмәји вә мәишәти, ана вә ушагларын мүһафизәси вә с. Дөвләт нәзарәтинин һәјата кечирилмәсиндә республика Али Мәһкәмәси, Прокурорлуғу, Игтисад Мәһкәмәси мүһүм рол ојнајыр. Мәһкәмә органларынын нәзарәтетмә објекти мүәссисәләр, дөвләт органлары вә вәзифәли шәхсләрдир. Прокурорлуг органларынын објектинә исә ганунчулуға әмәл олунмасына нәзарәти һәјата кечирмәк мәгсәдилә идарәләр, тәшкилатлар, вәзифәли шәхсләр, һәтта белә Дахили Ишләр Назирлији вә онун јерли органлары дахилдир. Игтисад Мәһкәмәсинин објекти исә тәсәррүфат мүбаһисәләридир.

Һөкумәт нәзарәтинә Назирләр кабинетинин бир нөв саһәләрарасы Комитәләри вә идарәләринин нәзарәти дә дахилдир. Бунлара аиддир: Игтисади Инкишаф Назирлији, Тикинти Мәсәләләри Үзрә Дөвләт Комитәси, мадди-техники тәчһизат үзрә Дөвләт Комитәси, Милли Банк, Әмәк вә Сосиал Мәсәләләр Үзрә Дөвләт Комитәси, Дөвләт Статистика Комитәси вә с.

Назирликләр һаггындакы әсаснамәјә мүвафиг олараг онлара табе олан ширкәтләрин, мүәссисәләрин, тәшкилат вә идарәләрин малијјә-тәсәррүфат, мадди ресурслардан истифадә, мүһасибат ишләри, сахтакарлыг, тәсәррүфатсызлыг вә с. үзрә фәалијјәтинә идарәчилик нәзарәти дә һәјата кечирилир. Бу нәзарәт ишләринә рәһбәрлији билаваситә назир вә назирлијин коллекијасы һәјата кечирир.

Јухарыда көстәрилән нәзарәт формаларындан башга идарәдахили нәзарәт формасы да вардыр. ***Бу нәзарәт формасы ашағыдакылардан ибарәтдир:*** истеһсала нәзарәт, тәсәррүфатдахили мүһасибат нәзарәти, мүәссисәдахили рәһбәр ишчиләрин истеһсала етдији нәзарәт, өзүнәнәзарәт вә с. Јухарыда көстәрилән нәзарәт нөвләринин ајры-ајрылыгда өз мәзмуну вардыр. Мәсәлән, истеһсала нәзарәт. Истеһсал нәзарәтинин мәзмунуна дахилдир: техники нәзарәт, мәһсулун мигдары вә кејфијјәти үзәриндә нәзарәт, диспетчер нәзарәти, истеһсалын оператив тәшкили илә әлагәдар олараг фасиләсиз информасијаларын әлдә едилмәси вә чари учотун апарылмасы, истеһсалын тәгвим графикиндән кәнарлашма һалларына нәзарәтин һәјата кечирилмәси вә с. Бүтүн бунларла јанашы тәсәррүфат-дахили мүһасибат нәзарәтини бә'зи игтисадчылар игтисади вә малијјә нәзарәти нөвләринә ајырырлар. Бу нәзарәт нөвләри билаваситә мүәссисә вә онун дахили бөлмәләриндә тәсәррүфат һесабынын тәтбиги илә әлагәдардыр. Мүәссисәдахили нәзарәтин субјекти мүхтәлиф ола биләр. Мүәссисә вә ширкәтләр үзрә нәзарәти мүдириҗјәтдән әлавә план-игтисад, план-диспетчер, әмәк вә әмәк һаггы, мүһасибат, баш технолог вә с. бөлмәләр һәјата кечирирләр.

Нәзарәтин һәјата кечирилмәсиндә ***учот мүһүм рол ојнајыр. О нәзарәтетмә үчүн кәмијјәт вә кејфијјәт сәпкили информасија верир. Учот һәмчинин малијјә вә мадди ресурслардан истифадәнин тәһлил едилмәси үчүн дә мүстәсна әһәмијјәтә маликдир.*** Тәһлил исә өз нөвбәсиндә планлашдырма үчүн мүхтәлиф нормативләрин һазырланмасы, тәсәррүфат һесабы принсипләринә әмәл олунмасы сәвијјәсини мүәјјән етмәк вә әсасландырылмыш идарәчилик гәрарларынын чыхарылмасы үчүн чох вачибдир.

Ичтимаи истеһсалда истифадә олунан учот системинә дөрд учот формасы — оператив, мүһасибат, малијјә вә статистика учоту дахилдир. Һәр бир учот форма-

сынын өз нөвбәсиндә хүсуси вәзифәләри, методлары вә тәшкил олунма гајдасы вардыр.

Оператив учота ишчи гүввәси, пул вәсаити, хаммал, материал, әсас фондлар һаггында илкин әмәлијјатлар, мә'луматлар, онларын гејдә алынмасы, типик формада системләшдирилмәси дахилдир. Бу, оператив истеһсал-тәсәррүфат просеслә-ринин идарә едилмәси үчүн зәрури олан учот формасыдыр вә нөвбәти идарәетмә мәрһәләләриндә истифадә олунмаг мәгсәдилә јенидән ишләниб һазырлана биләр. Оператив, илкин учот материалларынын әлаһиддә һалындан систем һалына кәтирилмәси, үмумиләшдирилмәси дүзкүн идарәетмә үчүн бөјүк әһәмијјәтә маликдир. Чүнки мүһасибат учоту нәтичә е'тибарилә оператив учота әсасланыр. Оператив учот вә мүһасибат учоту мүәссисәләр һаггында әсас информасија мәнбәјидир, онлар тәһлил олундугда нәзарәт-тәфтиш функсијасыны ичра едир. Статистика биринчи нөвбәдә, бу мә'луматлара әсасланыр, онлары ишләјиб һазырлајыр вә республиканын, халг тәсәррүфатынын информасија тәләбатыны едәјир.

Мүәссисәләрдә нәзарәт системи бунлардыр: нәзарәтин објекти, нәзарәтетмәнин техники васитәләри, нәзарәтетмә технолокијасы, нәзарәтин функсионал органлары, хәтти нәзарәт органлары вә нәзарәти һәјата кечирән кадрлар. Ән үмдә мәсәлә бу нәзарәт системинин өзүнүн дүзкүн тәшкили вә әлагәләндирилмәсидир.

§8. Нәзарәтин технолокијасы. Нәзарәт вә тәнзимләмә. Фирмадахили нәзарәт

Нәзарәтин технолокијасы. Нәзарәт ајры-ајры тәшкилатларда вә онларын дахили бөлмәләриндә әлверишли шәраитин јарадылмасына шәраит јаратмалыдыр. Бунун үчүн тәшкилатларын өзләриндә вә онлардан кәнарда мүхтәлиф нәзарәтетмә системләри јарадылыр. Нәзарәт функсијасы өз тәбиәтинә көрә әкс (гајыдыш) әлагә принсипинә, идејасына әсасланыр. Башга саһәләрдә (мәсәлән, идарәетмә гәрарларында) олдуғу кими ***нәзарәтин дә өзүнәмәхсус технолокијасы вардыр. Бу ашағыдакындан ибарәтдир:*** 1. Нәзарәт консепсијасынын мүәјјән едилмәси, сечилмәи; 2. Нәзарәт мәгсәдинин сечилмәси; 3. Нәзарәт нормалары; 4. Нәзарәт методлары; 5. Нәзарәт сфералары вә һәчминин сечилмәси.

Нәзарәтин башлыча мәгсәди нөгсанларын арадан галдырылмасына көмәклик етмәкдир, стресс вәзијјәти, горху хофу јаратмаг дејилдир. Менечер һәмишә нәзарәтин сәмәрәли олмасына, адамларда стресс реаксијасы дејил, мүсбәт һаләтин јаранмасына чалышмалыдыр.

Нәзарәт вә тәнзимләмә. Нәзарәт вә тәнзимләмә идарәетмәнин функсијаларындан олса да дикәр функсијаларын сәмәрәли фәалијјәт көстәрмәсинә мүсбәт тә'сир көстәрир. Нәзарәт учот, гијмәтләндирмә вә тәһлил кими мәсәләләри өзүнә дахил едир, бу өзүнү функсија-тәһлил формасында көстәрир. ***Нәзарәтлә тәнзимләмә арасында узвү әлагә вардыр.*** Нәзарәт васитәсилә сосиал-игтисади просесләрдә баш верән кәнарлашмалар, гејри сабитлик јарадан амилләр һаггында информасијалар топланыр, сәбәбләри өјрәнилир, ситуасијаларын чари вә прогнозлашдырылан сәвијјәси арашдырылыр, тәнзимләмә васитәсилә исә ашкара чыхарылмыш нөгсанларын арадан галдырылмасы, проблемләрин һәлл едилмәси үчүн тәшкилаты-игтисади тәдбирләр системи ишләниб һазырланыр вә һәјата кечирилир вә белә бир

систем һалыны алыр: ***нәзарәт-информасија-кәнарлашманын гијмәтләндирилмәси-тәнзимләмә-идарәетмә гәрары.***

Нәзарәтдә ән башлыча мәсәлә објектин арзу олунан стандартдан ***кәнарлашма сәбәбләрини системли һалда ашкара чыхарлмасы вә гијмәтләндирилмәси, дүзәлиш-тәнзимләмә програмынын тәртиб едилмәсидир.*** Ән вачиб мәсәләдән бири дә нәзарәтин идарәетмә тсикли, менечметин дикәр функсијалары илә оптимал һалда әлагәләндирилмәсидир. Нәзарәтдә һәмчинин **нәзарәт вахтынын** (илкин, чари, сон), **нәзарәтин мәгсәдинин** (оператив, стратежи), ***нәзарәт предметинин*** (инзибати, малијјә), ***нәзарәтин мәзмунунун*** (ресурслар вә с.) вә ***нәзарәт методларынын*** дәгиглији, ***нәзарәт фәалијјәтинин*** сәмәрәли тәшкили дә сон дәрәчә вачибдир. ***Һәр бир нәзарәт нөвүнүн өз конкрет мәзмуну вардыр.*** Мәсәлән, илкин нәзарәт бу вә дикәр мәсәләләр үзрә идарәчилик гәрарларыны гәбул етмәздән әввәл һәмин гәрарларын дүзкүн олмасынын гаршсыны алмаг мәгсәдилә апарылыр. Чари нәзарәт кәнарлашмалары вахтында ашкара чыхармаг мәгсәдилә апарылыр вә с. Бир гајда олараг кәнарлашмалар ***јол верилән*, јол верилəндән ашағы вә јухары һәдләрдә, һүдудларда*** олур. Она көрә дә ән вачиб проблемләрдән бири һәмин кәнарлашмаларын ***фактики мигјасынын*** мүәјјән едилмәсидир.

Нәзарәт вә тәнзимләмә просеси. Нәзарәт просеси үч мәрһәләдән ибарәтдир. ***Биринчи мәрһәләдә*** идарәетмә мәгсәдләри вә стратекијасына ујғун идарәетмә објектинин фәалијјәтини гијмәтләндирмә мејарлары вә стандартлары мүәјјән едилир. ***Икинчи мәрһәләдә*** идарәетмә објектләринин фактики әлдә едилмиш нәтичәләри мүәјјән едилмиш стандартларла мугајисә едилир, јол верилән ***кәнарлашма интервалы*** ајдынлашдырылыр, дүзәлмәси зәрури олан кәнарлашмалар мүәјјән едилир. ***Үчүнчү мәрһәләдә*** һансы кәнарлашмаларын дүзәлмәси, арадан галдырылмасы, ситуасијаларын прогнозлашдырылан нәтичәләри вә с. мәсәләләр һәлл едилир.

Фирмадахили нәзарәт. Идарәчилик нәзарәти фирмаларын ***бүтүн имканларынын нәзәрә алынмасы вә онларын потенсиалындан сәмәрәли истифадә едилмәсиндә*** мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Нәзарәт һәм дә фирма харичи вә фирмадахили ситуасијаны, она тә'сир едән амилләри дәгиг, вахтында нәзәрә алмаға имкан верир. ***Фирмадахили нәзарәт чохчәһәтли вә кениш әһатәли олур.*** Бурада малијјә, мүһасибат, планлашдырма хидмәтләри (комитәләри) мүһүм ишләр көрүрләр, нөгсанларын, чатышмамазлыгларын, һәр һансы бир кәнарлашмаларын сәбәбләри ашкара чыхарылыр, арадан көтүрүлүр. Кәнарлашмаларын оператив гајдада арадан галдырылмасында фирмадахили автоматлашдырылмыш информасија системи вә електрон-һесаблама техникасындан кениш истифадә едилир. Фирмаларда оператив нәзарәтлә јанашы мәркәзләшдирилмиш нәзарәт системи дә формалашыр. Нәзарәтин һәјата кечирилмәсиндә, информасијаларын тәһлилиндә јухарыда көстәрилән ***игтисади хидмәт груплары*** илә јанашы фирмаларын ***мәркәзи маркетинг хидмәти,*** фирмадахили маркетинг шө'бәләри, ихтисаслашмыш ***аналитик груплар*** вә с. мүһүм рола маликдир. Нәзарәт мәгсәдилә информасијаларын тәһлил едилмәсиндә кәлирләрин учоту, контрактларын учоту, хәрчләрин учоту вә с. методлардан истифадә едилир.

§9. Идарәчилик учоту вә нәзарәт. Идарәчилик нәзарәтинин Јапонија системи

Идарәчилик учоту. Идарәчилик функсијаларынын ичрасы, сащибкарлыг фәалијјәти идарәчилик учотунун дәгиг апарылмасыны тәләб едир. Истеһсал учотунун апарылмасы даһа мүрәккәб олдуғуна көрә бу хүсуси аналитик тәфәккүр вә пешәкарлыг фәалијјәтилә шәртләшир. Мәнфәət, зәрәр, мадди хәрчләр, мадди еһтијачлар, актив вә пассивләр, дивидентләр вә с. һаггында һесабатлар һәм ***малијјә менечменти*** вә һәм дә мүһасибат менечмети (мүһасиб-менечмент), бүтөвлүкдә идарәчилик фәалијјәти бахымындан ән әсас информасија мәнбәәидир. ***Она көрә дә мүһасибат учотунун идарәчилик фәалијјәти илә әлагәләндирилмәсинин әсасән ашағыдакы истигамәтләрдә әһәмијјәти вардыр:*** 1.Мүһасибат һесабатынын дикәр, о чүмләдән малијјә һесабаты илә әлагәләндирилмәси; 2.Мүһасибат учоту мәнтигинин, аналитик-мүһасибатын истеһсал системиндә таразлығын тә'мин едилмәси үчүн истифадә едилмәси; 3.Кәлирләр вә хәрчләр учотунун гаршылыглы апарылмасы вә идарә едилмәси; 4.Мүһасибат әмәлијјатлары илә һесаблама һесаблары арасында үзвү әлагәнин тә'мин едилмәси; 5.Мүһасибат учоту, мүһасиб-менечер игтисади гәрарларын гәбул едилмәси үчүн әсас вермәси; 6.Мүһасибат учоту өз нөвбәсиндә гәрарларын гәбул едилмәсинин, планлашдырылмасынын, нәзарәтинин методларындан истифадә едир. 7.Белəликлә, мүһасибат учоту бүтүн идарәетмә системләрини информасија илә тә'мин етмәклә, өзү дә идарәетмә елминдән бәһрәлənмәклə рәгәмләрин пассив гејдијјатчысы ролуну ичра етмәкдән фәал бир игтисади алətә чеврилир. ***Она көрә дә мүһасибат менечерләрин биринчи көмәкчисидир. Менечер өз фәалијјәтиндә мүһасибат учотунун, малијјә учотунун вә идарәчилик учотунун синтезини, вәһдәтлијини тә'мин етмәлидир.*** Мәсәләјә бу гајдада јанашма сәвијјәси һәм дә фирма вә ширкәтләрин мәгсәдләриндән, ***мәгсәдә чатма стратекијасындан асылыдыр.*** Бә'зи мүәллифләр фирма вә ширкәтләрдә ***мүһасиб-менечер вәзифәсинин*** олмасыны вә бунун штат чәдвәлинә дахил едилмәсини мәгсәдәујғун һесаб едирләр.[1] Бунунла белə, мүһасиб-менечер кәһ мүстәгил пешə, кәһ да мүһасибат пешəси кими гијмәтләндирилир. Лакин ејни заманда идарәчилик учотунун фирма вә ширкәтләрдә бир систем кими тәтбиги сәмәрәлилијин, сащибкарлығын мүһүм бир шәрти кими гијмәтләндирилир.

Идарәчилик учоту гаршысында гојулан әсас тәләбләр: 1.Мүһасибат учоту идарәетмә системинə хидмәт едән сфераја чеврилмәлидир; 2.Идарәетмәни кејфијјәтли, әһатəли информасијаларла тә'мин етмәлидир; 3.Јени формалашан игтисади мүнасибәтләрə ујғун кәлмәлидир; 4.Идарәетмә просесләринин, објектләринин гијмәтләндирилмәси, идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы, әсасландырылмасы вә гəбул едлимəси үчүн кифајәт гədəр олмалыдыр; 5.Мүһасибат учоту планлашдырма, нəзарәт, тəшкил етмə вə тəһлиллə үзвү һалда әлагədар олмалыдыр; 6.Идарәчилик учоту учот системинин мүһүм бир тәркиб һиссəси олмагла истеһсал, малијјə, маркетинг вə с. хүсуси менечмент саһəләринин проблемləри, көстəричиләри илə билаваситə вəһдəтлик тəшкил етмəлидир.

[1] Рэй В.Вил, Виталий Галий. Управленческий учет. М.1997, стр. 452

Идарәетмәнин бир функсијасы кими муасир дөврдә учота ашағыдакы тәләбләр ирәли сүрүлүр: 1) учотун там әһатәли олмасы (идарәетмә системинин објектләри, јарымсистемләри, бүтүн кәмијјәт вә кејфијјәт көстәричиләри бахымындан); 2) системлилијин тә'мин едилмәси (көстәричиләрин әлагәлилији, мүгајисәлилији, фирма вә макроменечмент сәпкили амилләр бахымындан); 3) учотда динамиклијин тә'мин едилмәси (учотдан тәһлил үчүн динамик һалда истифадә едилмәси; 4) учотун автоматлашдырылмасы; 5) чари, стратежи, перспектив дөрләр үзрә учот арасында әлагәнин, ујғунлуғун тә'мин едилмәси; 6) учотун мүһасибат, мүәссисә балансы, малијјә менечменти илә системли һалда әлагәләндирилмәси; 7) учотла истеһсалын, әмәјин сон нәтичәләри арасындакы үзвү әлагәнин тә'мин едилмәси; 8) учотун нәзарәтедичи функсијасынын артырылмасы.

Идарәчилик учоту, мүхтәлиф информасијалар фирма вә ширкәтләрдә игтисади тәһлилин, арашдырмаларын апарылмасы үчүн мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бурада мүгәддәм бир шәрт кими тәһлил принсипләринә әмәк едилмәлидир. ***Һәмин принсипләр ашағыдакылардыр:***

Тәһлилин апарылмасы принсипләри.

1. Тәһлил вә синтезин вәһдәтлии принсипи (әввәлчә өјрәнилән һадисә вә просесләри тәркиб һиссәләринә парчалама, ајырмаг, сонра исә онлары вәһдәт, гаршылыглы әлагә вә асылылыг һалында өјрәнмә).

2. Мәгсәд вә амилләрин арашдырылмасында апарычы һәлгәни ајырма вә она үстүнлүк вермә.

3. Тәһлил варинатларынын мүгајисә олунмаглылығы (индикаторларын мүгајисәлилији, һәчм, мүддәт, гијмәтләндирмә методу, информасијанын алынмасы вә тәтбиги вә с. бахымындан). ***Мүгајисәолунмаглылығы игтисад елминин мәһәк дашы адландырмаг олар.***

4. Тәһлилин оперативлик вә өз вахтында апарылмасы принсипи.

5. Кәмијјәт вә кејфијјәт мүәјјәнлији принсипи.

Кәнарлашмалар. Ајры-ајры просесләрдә, һадисәләрдә, кәлир мәнбәләриндә, хәрч маддәләриндә вә с. кәнарлашмаларын өјрәнилмәсинин истәр игтисади-ријази тәһлил, онун сәбәбләринин ашкар едилмәси вә истәрсә дә идарәчилик гәрарларынын гәбул едилмәси бахымындан мүстәсна әһәмијјәти вардыр. ***Мәсәлән, фирмаларын балансы, малијјә, бүдчә аспекти бахымындан кәнарлашмалар бир гајда олараг ашағыдакы истигамәтләрдә олур:***

1. Үмуми кәлирләр үзрә кәнарлашмалар; 2. Үмуми хәрчләр үзрә кәнарлашмалар; 3. Ајры-ајры хәрч маддәләри, хаммал, материал сәрфи үзрә кәнарлашмалар; 4. Хаммал вә материалларын гијмәти үзрә кәнарлашмалар; 5. Истеһсал һәчминдәки кәнарлашмалар; 6. Тәдијјә тәләбатындакы кәнарлашмалар; 7. Әмәк һаггы сферасында кәнарлашмалар; 8. Маркетинг фәалијјәтиндәки кәнарлашмалар; 9. Алычылар вә сатычылар үзрә кәнарлашмалар; 10. Сатышын һәчми үзрә кәнарлашмалар.

Идарәчилик нәзарәтинин Јапонија системи. Јапонија фирмаларында идарәчилик нәзарәтинин һәјата кечирилмәсинин мүхтәлиф системләри вардыр. Бурада идарәчилик планлашдырылмасы, мүһасибат вә малијјә нәзарәтинә хүсуси әһәмијјәт верилир. Мәсәлән, "Матсусита" фирмасы вә онун филиалларында ***планлашдырма системиндә ашағыдакы көстәричиләр әсас көтурулур:*** истеһсал планы, сатыш планы, мәнфәәт вә зәрәрин план сметасы, инвестисија планы, капиталын план сметасы (мәнбәләр вә фондларын хәрчләнмәси балансы), план балансы.

Нәзәрдә тутуланларын ичрасы мәгсәдилә бир сыра нәзарәт васитәләриндән истифадә едилир. ***Һәмин нәзарәт системинә ашағыдакылар аиддир:***

Јуксәк рәһбәрлик (ширкәтин прөзиденти, рәһбәрлији), филиалын рәһбәрлии вә шө'бәләрин рәһбәрлији тәрәфиндән нәзарәт; планлашдырма системи, дахили капитал мәнбәләри, ајлыг мүһасибат учоту, филиалларын бүдчә системи, стандарт истеһсал хәрчләри сметасы васитәсилә нәзарәт.

Планлашдырма просеси исә өзүнә ашағыдакылары дахил едир: филиаллар үчүн 2-3 ај әввәл директивләрин верилмәси (сатышын һәчми, әмәк һаггы хәрчләри вә с.); филиалларда планлашдырма сијасәтинин мүәјјән едилмәси (истеһсал, сатыш, базар сектору, пул дахил олмалары, мәнфәәт, јени мәһсул истеһсалы, әмәк ресурслары, гијмәт вә с. үзрә); һәр шө'бәнин, бөлмәнин планынын һазырланмасы; онларын бүдчә лајиһәсинин һазырланмасы; онларын план лајиһәсинин һазырланмасы; филиалын планыны јохланылмасы вә тәсдиги; планын филиала верилмәси.

Бурада мүһасибат гајдасында нәзарәтә дә бөјүк әһәмијјәт верилир. Мәркәзи мүһасибат вә филиалларын мүһасибләри ајлыг һесабларда вә бүдчәнин һазырланмасында јапонларын адландырдығы кими ***"борч олмадан сијасәт"*** консепсијасыны әсас тутурлар. ***Јапонија фирмаларынын филиалларында бүдчәнин һазырланмасы адәтән ашағыдакы гајдада вә истигамәтдә апарылыр:*** истигамәтверичи планлашдырма; бүдчәнин вәзијјәтинә чавабдеһ олан структур ваһидинин мүәјјән едилмәси; әмәлијјатларын планлашдырылмасы (оператив планлар, һәр бир әмәлијјатын малијјәләшдирмә мәнбәләри, ресурслардан көзләнилән сәмәрә вә с.); бөлмәләрин нормативләринин мүәјјән едилмәси (һәр бир шө'бә вә бөлмәләр үзрә кәлирлилик сәвијјәси, лазым олан инсан-саатын, маашын-саатын, мигдары, һәр ваһид әмтәәјә материал сәрфи вә с.); бүдчәнин тәртиб едилмәси (әмәлијјат планынын хәрчләрлә, ресурсларла мәнфәәтин мүгајисәси вә с. дәгигләшдирмәләрин апарылмасы); планлашдырмада стандарт истеһсал хәрчләринин калкулјасијасы; һәр бир бүдчә ваһиди фәалијјәтинин тәһлили. Бүтүн бунлар истеһсал системинин бүдчә системи, һабелә мүһасибат фәалијјәти, о чүмләдән ајлыг мүһасибат учоту илә өнәмли һалда әлагәләндирмәјә имкан верир. Јапонијанын ширкәтләриндә, һабелә јухарыда ады чәтиләк фирмада дахили капиталын формалашмасына, онун структуруна тә'сир едән вә едә биләчәк амилләрә, халис мәнфәәт, дебитор борчлары, һазыр мәһсул бурахылышы, хаммал вә с. проблемләрә хүсуси диггәт јетирилир.

Јапонија фирмаларынын филиалларында бүдчәнин һазырланмасы адәтән ашағыдакы гајдада вә истигамәтдә апарылыр: истигамәтверичи планлашдырма; бүдчәнин вәзијјәтинә чавабдеһ олан структур ваһидинин мүәјјән едилмәси; әмәлијјатларын планлашдырылмасы (оператив планлар, һәр бир әмәлијјатын малијјәләшдирмә мәнбәләри, ресурслардан көзләнилән сәмәрә вә с.); бөлмәләрин нормативләринин мүәјјән едилмәси (һәр бир шөкбә вә бөлмәләр үзрә кәлирлилик сәвијјәси,лазым олан инсан-саатын, машын-саатын мигдары, һәр ваһид әмтәәјә материал сәрфи вә с.); бүдчәнин тәртиб едилмәси (әмәлијјат планынын хәрчләрлә, ресурсларла мәнфәәтин мүгајисәси вә с. дәгигләшдирмәләрин апарылмасы);

планлашдырмада стандарт истеһсал хәрҹләринин калкулјасијасы; һәр бир бүдҹә ваһиди фәалијјәтинин тәһлили. Бүтүн бунлар истеһсал системинин бүдҹә системи, һабелә мүһасибат фәалијјәти, о ҹүмләдән ајлыг мүһасибат учоту илә өнәмли һалда әлагәләндирмәјә имкан верир.

§10. Сосиал нәзарәт

Сосиал нәзарәтин маһијјәти, әһәмијјәти, нөвләри вә функсијалары

Фирмаларын фәалијјәти мүрәккәб, конкрет, реал сосиал ситуасијаларла бағлыдыр; һәм дә бурада баш верән сосиал просесләрин кедиши вә тәзаһүр формалары сон дәрәҹә мүхтәлиф вә чохҹәһәтли олур. Она көрә дә реал просесләрин сосиоложи идракы сон дәрәҹә чәтин олур. Лакин бүтөвлүкдә сосиал просесләр вә мүнасибәтләр ***мүәјјән кејфијјәт сәҹијјәсинә*** малик олмагла гаршылыглы әлагәли вә системли һалда бир-бирилә бағлы олур. Бунунла белә, бу әлагәләр вә гаршылыглы тә'сир һаллары һеч дә зиддијјәтсиз олмур. Она көрә дә һәмин ***просесләрин гајдалылығынын,*** һабелә истеһсал амилләринин вәһдәтлијинин, мәгсәдјөнлүлүјүнүн тә'мин едилмәси објектив зәрурәт кими мејдана чыхыр. Бу ишдә сосиал нәзарәт мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Сосиал һадисәләр сосиал нормаларла бағлыдыр. Чүнки сосиал һадисәләр (позитив вә негатив), сосиал нормалар бир-бириндән асылылығы контекстиндә нәзәрдән кечирилмәлидир. Беләликлә, сосиал нормаларын тәләбләри илә сосиал ситуасија арасында објектив бир зиддијјәт мејдана чыхыр. Сосиал нормалара мүхтәлиф тәрәфдән јанашмаг олар. Һәр бир сосиал норманын өз мәзмуну вардыр вә һәм дә тарихи характер дашыјыр. Һәр бир сосиал норманын өз кенезиси вардыр вә мүәјјән конкрет тарихи дәјәрләрлә бағлыдыр. Она көрә дә сосиоложи тәһлилин конкрет тарихи просесләр вә дәјәрләрлә, һабелә мәнтиги, гносеоложи бахымдан јанашма гајдасы илә әлагәләндирилмәси сосиал нормаларын вә дәјәрләрин динамикасыны емосионал-психоложи мәзмунуну, кенезисини вә фәалијјәт механизмини системли, комплекс һалында ашкар етмәјә имкан верә биләр.

Сосиал нормалара бу гајдада јанашма онларын әмәк коллективләринин во бүтөвлүкдә ҹәмијјәтин һәјатында ојнадығы ролу, дашыдығы функсијаны. даһа ајдын шәкилдә тәсәввүр етмәјә имкан јарадыр.

Һәр бир әмәк коллективинин мәгсәди мүтәшәккил вә аһәнкдар ишләмәкдән ибарәтдир. Бу һәм дә әмәк коллективләринә вә тәшкилатлара гаршы ирәли сүрүлән бир тәләбдир. Һәмин мәгсәд вә тәләб иҹтимаи-игтисади системләрин характериндән асылы олмајараг даими фәалијјәт көстәрән ***истеһсал амилләринин оптимал вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси зәруријјәтиндән ирәли кәлир.*** Белә бир аһәнкдарлығын тә'мин олунмасында сосиал нәзарәтин бөјүк әһәмијјәти вардыр. ***Сосиал нәзарәт сосиал просесләрин вәһдәтлијини вә бүтөвлүјүнү тәнзимләмә васитәсидир.*** Бу просесдә ишчиләрин давранышына нәзарәт едилир, нәзарәт заманы ишчиләрин әмәк давранышыны гијмәтләндирмәк үчүн үмуми коллектив тәрәфиндән гәбул олунмуш ***нормативләр вә дәјәрләр бир еталон кими көтүрүлүр.***

Сосиал нәзарәтин мәгсәди илә јанашы онун бир сыра ваҹиб функсијалары да вардыр. Сосиоложи әдәбијјатда әксәријјәт тәрәфиндән гәбул олунмуш ***ашағыдакы***

функсијалары көстәрмәк олар:

А) гијмәтләндирмә функсијасы;

Б) стимуллашдырма функсијасы:

В) әмәк интизамыны мөһкәмләндирмә функсијасы;

Гијмәтләндирмә функсијасы мүгајисә принсипинә әсасланыр. Бурада мүгајисә ишчинин һәрәкәтләри илә әмәк коллективләринин давраныш нормаларынын мүгајисәси мә'насында баша дүшүлүр. Бурада "гијмәтләндирмә" сөзү она көрә ишләнир ки, мәһз һәмин мүгајисә нәтиҹәсиндә вә сајәсиндә ишчинин бүтүн һәрәкәтләринә објектив гијмәт вермәк олур. Гијмәтләндирмә позитив вә негатив ола биләр.

Стимуллашдырма функсијасы позитив вә негатив давранышдан асылы олараг бу һәрәкәти тәнзимләмә мәгсәди илә һәјата кечирилән тәдбир реаксијасыдыр. Әмәк интизамыны мөһкәмләндирмә функсијасы әмәк интизамыны тә'мин едән јүксәк сәвијјәли истеһсал системинин, шәраитинин јарадылмасы илә бағлыдыр. ***Лакин нормаларын јухарыда көстәрилән конкрет функсијалары илә јанашы универсал бир функсија-тәнзимләмә функсијасы да вардыр.*** Чүнки нормалар_императив (гајдалылыг) мәзмуна, статуса маликдир. ***Бу бахымдан сосиал нормалар тәнзимләјиҹи функсија васитәси ролуну ојнајыр.*** Сосиал нормаларын тәләбләри вә мәзмуну, сосиал сәвијјәсини дәркетмә исә хејли дәрәҹәдә иҹтимаи шүурла бағлыдыр. Бу бахымдан сосиал нормалар тәнзимләјиҹи мәзмунла јанашы идрак, ин'икас тәбиәтинә дә маликдир. О һәр һансы бир һадисәни, просеси тәнзимләмәклә јанашы, һәм дә мөвҹуд ганунларын тәләбләрини өзүндә әкс етдирир. Һәмин әксетдирмәдә објектив һалларла јанашы субјективизм мејлләриндә дә мејдана чыха биләр. Бу, бир гајда олараг ајры-ајры синифләрин, сосиал тәбәгәләрин вә груп адамларын һеч бир чәрчивәјә сығмајан тәләбаты вә мәнафеләри илә бағлы олараг мејдана чыха билир. Нәинки сосиал нормалара әмәл етмәк, һәтта онларын интерпретасијасы (изаһ едилмәси) дә хејли дәрәҹәдә јухарыдакы амилләрлә шәртләнмиш олур. Лакин бунунла јанашы гејд етмәк лазымдыр ки, ***сосиал нормаларла сосиал реаллыг арасындакы әлагәни мүшаһидә етмәк, арашдырмаг һәм дә јарадыҹы бир просесдир.*** Чүнки сосиал нормаларын норматив сәвијјәли ин'икасынын, бу нормаларын субјекти вә објектинин гаршылыглы тә'сирини тәдгиг етмәк бөјүк јарадыҹылыг иши вә идрак габилијјәти тәләб едир. Һәм нормалары формалашдыран, норма әмәлә кәтирән амил кими ***сосиал субјектин бир һиссәси һәм дә сосиал објект кими чыхыш едир.*** Мәсәлән, ***сосиал нормаларын субјектинә*** бүтөвлүкдә ҹәмијјәт, синифләр, сосиал груплар, дөвләт органлары, әмәк коллективләри аид едилсә дә сосиал нормаларын бир објекти олмаг е'тибарилә инсан, синиф, иҹтимаи мүһит, мадди вә мә'нәви просесләр, һадисәләр ***сосиал-норматив тәнзимләнмә үчүн објект кими дә чыхыш едир.***

Гәрб сосиолокијасында сосиал нормаларын функсијалары һаггында јеткин, бирмә'налы фикир јохдур. Лакин бу саһәдә фикир мүхтәлифлијинә бахмајараг әксәр фикирләр онун тәнзимләнмә-норматив, давраныш гајдалары јаратмаг функсијасыны әсасландырмагла бағлы олмушдур. Америка сосиологу А.Коен сосиал нормаларын ашағыдакы функсијаларыны мүәјјән етмишдир:

а) сосиал тә'сиретмәнин тәнзимләнмәси;

б) давраныш нүмунәси кими;

В) давраныш-һүдудуну мүәјјәнетмә.

Дикәр Америка сосиологу Ф.Мерилл исә сосиал нормаларын функсијаларыны белә тәснифата ајырыр:

а) сосиал давраныш детерминасијасы;
б) нәзарәт васитәси;
в) сосиал мејл;
г) давранышын унификсија васитәси;
д) давјраныш формаларынын мүәјјән едилмәси;
еј шәхсијјәтин сосиализијалашмасы.

Американын мәшһур сосиологу Т.Парсонсун рәһбәрлик етдији сосиоложи елми мәктәб исә сосиал функсијаларын ашағыдакы ики типини мүәјјән етмишдир:

а) чәмијјәт үзвләрини давраныш вә мүнасибәтләр нүмунәләри, еталонлары, моделләри, стандартлары илә тә'минетмә:

б) чәмијјәтдәки мүнасибәтләрин гајдаја салынмасы, сабитләшмәси, интеграсијасы.

Лакин гејд етмәк лазымдыр ки, ***сосиал нормаларын*** әмәк коллективләриндәки вә чәмијјәтдәки ролуну һеч дә ***мүтләгләшдирмәк олмаз.*** Бурада сосиал нормаларла јанашы ***сосиал мүһит һәлледичи әһәмијјәт кәсб едир.*** Бундан башга, Коен, Мерилл вә Парсон тәрәфиндән ирәли сүрүлән бә'зи сосиал нормаларын өзүнүн ***норма тәбиәтинә малик олмасы елми мүбаһисә објектидир.*** Чүнки онлардан бә'зиләри "норма" анлајышы чәрчивәсиндән кәнара чыхыр. Бу өзүнү нәинки Гәрб сосиологларынын, һәмчинин кечмиш Совет сосиологларынын әсәрләриндә дә көстәрмишдир. Мәсәлән, Е.Соколов һәлә 70-чи илләрдә јаздығы мәгаләләриндә "сосиал норма" анлајышына кениш һалда јанашараг ***бура субјектив мотивләр, давранышлар амилләрини дахил едир.*** Л.Кљархик исә бу анлајыша мәнафеләрин әлагәләндирилмәси, сосиал мејлләр мәсәләләрини дә әлавә етмишдир.

Сосиал нәзарәтин сәмәрәли апарылмасы јолларындан бири нәзарәт формаларынын сечилмәсиндән асылыдыр; икинчиси, бу нәзарәтин апарылмасы гајдасындан, технолокијасындан асылыдыр; үчүнчүсү, билаваситә әмәк коллективләриндә истеһсалын ***функсионал-истеһсал (техноложи)*** әлагәләрдән асылыдыр; ***дөрдүнчүсү,*** ишчиләрин сосиал-психоложи вә игтисади ***әлагәләринин сәвијјәсиндән*** асылыдыр. Јухарыда көстәрилән чәһәтләрин нәзәрә алынмасы һәм дә нәзарәтин нәтичәлилији, сосиал-игтисади сәмәрәлилији бахымындан өнәмлидир.

Сосиал нәзарәт һәр һансы бир нәзарәт нөвү илә мәһдудлаша билмәз. Нәзарәт нөвләринин чохлуғу бир тәрәфдән онун ***апарылма мигјасы вә характери,*** дикәр тәрәфдән ***нәзарәт објектинин хүсусијјәтләри,*** орада баш верән сосиал просесләрин характери илә мүәјјән олунур.

Сосиал нәзарәтин ашағыдакы нөвләри вардыр:

а) инзибати сосиал нәзарәт;
б) ичтимаи тәшкилатларын нәзарәти;
в) груп сосиал нәзарәти;
г) өзүнә нәзарәт.

Инзибати сосиал нәзарәт мүәјјән һакимијјәт сәлаһијјәтинә малик олан јухары тәшкилатлар тәрәфиндән апарылыр, бу дәгиг мүәјјән олунмуш норматив-һүгуги,

малијјә-игтисади нормативләрә әсасланыр. Ичтимаи тәшкилатлар тәрәфиндән нәзарәт мүхтәлиф комиссијалар, тәшкилатлар иттифагы, сијаси партијалар вә саир васитәсилә һәјата кечирилир. Груп сосиал нәзарәт ики истигамәтдә - рәсми формалар вә гејри-формал гајдада апарылыр. Рәсми нәзарәтә фәһлә јығынчагларыны, истеһсал мүшавирәләрини, бригада шураларындакы мүзакирәләри вә саир аид етмәк олар. Гејри-рәсми (бә'зән бу сосиал-психоложи тә'сир гајдасы адланыр) нәзарәт вә јахуд тә'сир ишчинин һәрәкәтини бәјәнмәк вә јахуд тәнбеһ етмәк, ишчини данламаг, онунла әлагәни кәсмәк вә саир формасында олур. Тәчрүбә көстәрир ки, бә'зән бу чүр тә'сиретмә үсулу формал тә'сиретмәдән даһа күчлү вә даһа сәмәрәли олур. Әлбәттә, онун сәмәрәси ишчинин өз психоложи хүсусијјәтләриндән дә асылыдыр. Әмәк коллективләринин үзвләринин өзүнә нәзарәти биринчи нөвбәдә онларын өзләринин шүурлулуғуна вә сосиал фәаллығына әсасланмалыдыр. Әкәр бу һәр ики шәрт едәнилмиш олса бу нәзарәт нөвү ән оптимал һесаб олуна биләр; бунунла јанашы нәзарәтин објектиндән асылы олараг фәрди вә груп нәзарәтин дүзкүн әлагәләндирилмәси һәмишә өз әһәмијјәтини горујуб сахлајыр. Бурада ишчинин мәс'улијјәт һиссинин бөјүк әһәмијјәти вардыр; о, өзүнүн истеһсал-функсионал вә мә'нәви сосиал ролуну һәмишә һисс етмәлидир, ***мәс'улијјәт мүһүм сосиоложи категорија*** олмагла ишчинин өз вәзифәсинә бағлылығыны тә'мин едән мүһүм бир васитәдир, мәс'улијјәт һәм дә шәхсијјәтин мүһүм сосиал хассәсидир.

Сосиал нәзарәтин һәјата кечирилмәсиндә ичтимаи рә'јин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Ичтимаи рә'ји һәтта сосиал нәзарәтин илкин шәртләриндән бири кими гијмәтләндирмәк олар. Чүнки ичтимаи рә'ј әмәк коллективләри үзвләри арасында бу вә ја дикәр истеһсал проблемләри үзрә фикир мүбадиләси әсасында формалашыр, фикир мүбадиләси исә мүәјјән мөвгеләри мүәјјәнләшдирир.

Ичтимаи рә'ј јалныз ичтимаи шүур формасы дејилдир, әлбәттә, бу аспекти инкар етмәк олмаз, онун сосиоложи вә психоложи табиәти бу проблемә комплекс јанашмағы тәләб едир. Ичтимаи рә'ј билаваситә ајры-ајры субјектләрлә, сосиал групларла вә бүтөвлүкдә әһали илә әлагәдар олдуғуна көрә бөјүк реал күчә маликдир. Бу бахымдан ичтимаи рә'ј күтләви шүурун ајрылмаз атрибутуна чеврилир. Мәһз бу сәбәбдән о сосиал фәалијјәтин вә ајры-ајры адамларын һәрәкәтинин мә'нәви стимулјаторуна чеврилә биләр. Әлбәттә, ичтимаи рә'јдә һәм расионал (идрак, интеллектуал), һәм дә емосионал вә һәм дә иради анлар иштирак едир; әслиндә онлар ичтимаи фикрин сосиал-психоложи структуруну әмәлә кәтирирләр. Бу структурда башлыча, доминант мөвге расионал ана мәхсусдур. Чүнки о ичтимаи рә'јин гијмәтләндирмә (сосиал гијмәтләндирмә) тәрәфини формалашдырыр, гијмәтләндирмә мүһакимәләрини күчләндирир, онун сәмәрәлилик сәвијјәсини артырыр, јери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, республикамызда мүстәгиллик газандығымыз илк илләрдә вә Совет империјасынын дагылдығы сон илләрдә негатив емосионал структур үстүнлүк тәшкил едир: бу исә истәр халг, истәр дөвләтчилик вә истәрсә дә халг һәрәкаты адланан һәрәкатын өзүнү мә'лум фачиәләрә доғру апармышдыр.

Нәзарәт, елми әсаслар үзрә вә ашкарлыг шәраитиндә апарылмадыдыр, әмәк коллективләринин, ајры-ајры сосиал групларын вә ишчиләрин сосиал-игтисади һәјатыны там экс етдирмәлидир, Һәм дә онун-нәзарәтин демократик мәзмуну вә

маһиjjəти олмалыдыр. Əкс тəдгирдə нəзарəт бүрократизм, протоксионизм вə коррупсиjачылыг мejлləрини төрədə билəр; она көрə дə елə етмək лазымдыр ки, һəр бир нəзарətдə дəгиг сосиал механизм васитələри фəалиjjəт көстərə билсин. ***Сосиолоjи əдəбиjjатда əмək сферасында сосиал нəзарəт механизминин уч ашағыдакы үнсүрү гəбул едилмишдир:***

а) план вə гиjмətləндирмə көстəричиləри;

б) сосиал нормалар, давраныш нормалары;

в) ajры-ajры ишчиləрə санксиja гajдасында тə'сиретмə.

Əввəлчə, план вə гиjмətləндирмə механизмини нəзəрдən кечирək. Бурада дəjəр көстəричиləри вə тəсəррүфат механизминин кejфиjjət мүəjjənлиjиндən чох шеj асылыдыр. Чүнки тəсəррүфат механизми игтисади систем вə просеслəрин оптимал гajдада фəалиjjətинин форма вə методудур. Һəр бир тəсəррүфат (игтисади) системин өз һəлгələри, үнсүрləри, ме'jарлары вə көстəричиləри вардыр, һəм дə онлардан һəр бири мүəjjən функсионал рола малик-дир. Она көрə дə тəсəррүфат системинин үнсүрləринин вəһдətлиjинин тə'мин едилмəси, онун механизмləринин аһəнкдар ишləмəси вə бу механизмлəрдən истифадə едилмəси jолларынын өзү оптимал олмалыдыр. Тəсəррүфат системи интегратив системдир, она көрə бура игтисади васитələрдən башга тəшкилати, һүгуги, сосиолоjи-психолоjи васитələr вə методлар системи дə дахилдир. Игтисади, һүгуги вə сосиал əдəбиjjатларда тəсəррүфат механизминин базис, jохса устгурум анлajышына аид олмасы узунмүддəтли елми мүбаһисəjə чеврилмишдир. Биз дejəрдик ки, тəсəррүфат механизми ajрылыгда нə базис, нə дə устгурумдур. Чүнки, тəсəррүфат механизминдə һəм игтисади, һəм тəшкилати, һəм сосиал мүнасибəтlər, һəм дə һүгуги тənзимləмə хассəси вардыр; ***демək, тəсəррүфат механизми ejни вахтда һəм базис, һəм дə устгурумдур.***

Тəсəррүфат механизми системиндə вə сосиал нəзарətдə ***системдəхили игтисади көстəричиləрин дəгиглиjи принсипиал əһəмиjjətə маликдир. Бəс көстəричиlər нечə олмалыдыр?***

а) игтисади көстəричиlər харичи амилləрин тə'сириnə минимум һəддə мə'руз галмалы вə игтисади просеслəри минимум һəддə тəһриф етмəлидир;

б) һəр бир тəсəррүфат обjектləри вə онларын һəлгələринин фəалиjjət нəтичələрини там вə дүзкүн (адекват олараг) əкс етдирмəлидир;

в) һəр бир көстəричи микроинкишафла jанашы макроигтисади инкишафа хидмət етмəлидир.

Сосиал нормалар вə нормативлəр Сосиал нормалар əмək давранышыны идарə етмək үчүн ən башлыча васитədир; дикəр нормалардан (техноложи-техники, игтисади, стандартлар, əмək нормалары вə с.) фəргли олараг бу бирбаша инсан фəалиjjəти илə, əмək коллективləринин сосиал тəшкили илə бағлыдыр. ***Бу нормалар һəр бир коллективин дəjəрлəр мejлинə əсасланыр. Сосиал нормалар мəчбуредичи вə гиjмətləндиричи функсиjалары ичра едир. Мəчбуредичи—һөкмəн һəjата кечирилмəли олан давраныш варианты илə, гиjмətləндирмə исə муəjjən давраныш гajдалары илə бағлыдыр.*** Бундан башга, нормалар өз мəзмуну бахымындан да фəргləнир (мəгсəдлəр, вəзифəлəр, ичтимаи мүлкиjjətə мүнасибəт, иш jолдашларына мүнасибəт вə с. бахымындан). ***Ejни заманда jajылма, тəтбиг олунма бахымындан нормалар норма-тələбləр вə норма-стереотип нормалара ajрылыр:***

а) ***норма-тələб*** чəмиjjət, дөвлəт тəрəфиндən гəбул олунмуш нормалардыр, еталон нормалардыр; б) норма-***стереотип*** əмək коллективləринин ən'ənəви давраныш нормаларыдыр.

Бундан башга, муəjjən олунма гajдасындан асылы олараг нормалар һүгуги, пешəвазифə вə мə'нəви нормалара ajрылырлар. Нормаларын ичтимаи əһəмиjjəти вардыр. Нормаларла һадисələрə jанашманын идеаллығы арасында үзви əлагə вардыр. ***Сосиал нормалар реал просеслəрдəки чатышмазлыгларла үзləшдиjинə көрə о һəм дə сосиал муһитə тəнгиди jанашма проблемləри илə бағлыдыр.***

Нормаларын дəjəрлəр ме'jары олмалыдыр. Бу исə бəрабəр шəраит дахилиндə нормаларын мəгсəди илə əлагədардыр. Мəгсəдлəр, сосиал дəjəрлəр вə нормалар арасында үзви əлагə олмалыдыр, бу əлагənин вəһдətлиjинин тə'мин едилмəси əслиндə ***сосиал идарəетмənин дəjəрлəр-нормалар механизмини əмəлə кətирир.***

Нормалар нəзарətетмə васитəси олмагдан башга һəм дə сосиал-əмək просеслəринин əjани шəкилдə ифадə едилмəси үчүн бөjүк əһəмиjjətə маликдир. Бу бахымдан норма вə нормативлəрин һазырланмасынын бөjүк нəзəри, методолоjи вə практики əһəмиjjəти вардыр. Сосиал норма вə нормативлəр билаваситə инсанларын, мүхтəлиф сосиал групларын мənафеləрини əкс етдирикləринə көрə бу мəсələjə сон дəрəчə чидди jанашмаг лазымдыр; о елми чəһətдən əсасландырылмалыдыр. ***"Норма"-сөзү латынча сөзүн һərфи мə'насында башланғыч, нүмунə, гajда демəкдир. Бу елə бир еталондур ки, һəр бир мүвафиг просес вə һадисə, она нəзəрən гиjмətləндирилир.*** Лакин сонралар кетдикчə ajры-ajры мəсələlərə вə просеслəрə тəтбигилə əлагədар олараг бу анлajыш мүəjjən дəрəчədə ***өз илкин мə'насыны дəjишмишдир.*** Мəсəлən, һүгуги нормалар, һəр һансы бир шejин орта кəмиjjəти вə jахуд минимум-максимум һədди вə с. мə'насында ишлəнмишдир. ***Лакин көрүндүjү кими, бир гajда олараг "норма" анлajышы өзүнүн там мə'насыны итирмəмишдир.*** Бундан башга, бир сыра һалларда "норма" вə "норматив" анлajышлары тəхминən ejни мə'нада (синоним) ишлəнилир: лакин бу əслиндə белə дejилдир. Нормативлəр нормалар əсасында тəтбиг олунур: бундан башга (мəсəлən, əмəjин нормаллашдырылмасында) нормативлəр əсасən ишин нөвləри үзрə мүəjjən олунур.

Норма вə нормативлəрин һəм кəмиjjət вə һəм дə кejфиjjət тəрəфləри вардыр, һəм дə онлар обjектив мəзмуна маликдир. Лакин онлар кejфиjjətсиз олдугда бу хассəдən мəһрум олурлар. Сосиолокиja бахымындан сосиал нормалар садəчə олараг мүəjjən гajда вə норматив топлусу дијилдир, о ajры-ajры адамларын, сосиал групларын ***давранышларынын тənзимлəjичисидир:*** бу нормалар адамлара вə сосиал группара гаршы олан ***тələбləрин кejфиjjət характеристикасыдыр.*** Бу бахымдан сосиал нормалар бир нөв принсип ролунда чыхыш едир, сосиал нормативлəр исə бу принсипи (өзүнə аид олан саһəлəр, обjектлəр үзрə) конкретлəшдирир. Мəсəлən, əмək һаггы фондунун формалашмасынын үмуми сосиал нормалары вə ejни заманда конкрет норматив көстəричиləри вардыр: башга бир мисал, əмək коллективləриндə ихтисаслы əмəjин хүсуси чəкисинин артырылмасы вəзифəси үмумиjjətlə ирəли сүрүлүр, лакин сосиал нормативлəрдə конкрет олараг ихтисаслы вə əл əмəjинин хүсуси чəкиси (гejри-директив һалда) мүəjjənлəшдирилир. Башга бир

мисал, сәмәрәли истеһлак нормаларына әсасән ајры-ајры мәһсуллар үзрә конкрет нормативләр һазырланыр.

Сосиал нормативләрлә ашағыдакылары аид етмәк олар: а) сосиал-әмәк нормативләри; б) бөлкү нормативләри; в)гијмәтлә бағлы нормативләр; г) истеһлак нормативләри; д) демографик сијасәтлә бағлы нормативләр; ељ еколожи нормативләр.

Бу вә ја дикәр сосиал нормативләрин өз тәтбиг саһәләри вә ондан ирәли кәлән хүсусијјәтләри вардыр. Мәсәлән, бөлкү нормативләри минимум әмәк һаггынын сәвијјәси, вәзифә маашлары шкаласы, тәгијд вә јардымларын мигдары, мәнфәәтин бөлүшдүрүлмәси нормативләри вә с. — бир сөзлә бөлкү мүнасибәтләринин тәнзимләнмәси илә әлагәдардыр. Әмәк коллективләринин сосиал инкишафы мүајјәнләшдириләркән һәмин нормативләрдән бу вә ја дикәр һалда истифадә олунур.

Сосиал нормативләр мүвафиг, ујғун, мүтләг вә нисби кәмијјәтләр, чәдвәлләр, графикләр вә с. васитәләрлә ифадә олунур. Бунун үчүн ујғун көстәричиләр әсас көтүрүлүр. Сосиал нормативләр һәм чари, оператив вә һәм дә узун мүддәтли-мәгсәдли тәнзимләмә просесиндә истифадә олунур.

Сосиал нормативләрин һазырланмасына гаршы бир сыра тәләбләр ирәли сүрүлүр, бу тәләбләр ашағыдакылардан ибарәтдир: а) системлилик принсиии (вәһид гаршылыглы әлагәси олан бир кәмијјәт кими); б) комплекслилик принсипи вә јахуд тәләби (бүтүн амилләрин аспектләринин нәзәрә алынмасы); в) мүтәрәггилик принсипи (нормативләрин кејфијјәти); г) сосиал нормативләрин реаллығы, мүмкүнлүјү принсипи (имканы нәзәрә алма): д) сосиал нормаларын диференсиасијасы (објектләри, сосиал груплары вә конкрет шәраити нәзәрә алма).

Мә'нәви нормалар проблеми сосиал давраныш бахымындан бөјүк әһәмијјәт кәсб едир; мә'нәви нормаларын өзүнүн објектив әсаслары вә мотивләри вардыр, о предмет мүәјјәнлији вә структуруна маликдир. ***Мә'нәви нормалар*** дәјәрләр мејли, мәгсәдә чатмаг васитәләри, өзүнү гијмәтләндирмә, мә'нәви фәалијјәт давранышы илә билаваситә әлагәдардыр. Лакин бунунла әлагәдар олараг белә бир суал мејдана чыхыр, мә'нәви һәрәкәтләр јухарыда көстәриләнләрдән асылыдыр, јохса онлар мә'нәви һәрәкәти мүәјјән едир? Бизә белә кәлир ки, бурада бирбаша белә бир асылылыг һаггында сөһбәт кедә билмәз, ***бурада јалныз гаршылыглы асылылыг вә гаршылыглы тә'сир ола биләр***. Бурада дикәр проблем фәрди мә'нәви нормаларла үмумбәшәри нормаларын, сосиал групларын вә тәбәгәләрин нормаларынын гаршылыглы өлчүлмәси проблемидир. ***Үчүнчү*** проблем мә'нәви нормаларла дикәр нормаларын (мәсәлән һүгуги) әлагәләндирилмәсиндән ирәли кәлир. ***Дөрдүнчү***, мәсәлән мә'нәви нормаларын мүхтәлиф сосиал шәраитдә ***тәзаһүр етмәси хүсусијјәтләри илә бағлыдыр; бешинчи***, мә'нәви нормаларын инсан давранышынын мүхтәлиф әмәк ситуасијаларында ***тәнзимләмә функсијасынын спесифик ичрасы илә бағлыдыр.*** Мә'нәви нормалар һәм дә ***мә'нәви принсипләр*** кими чыхыш едир, онларын һәр икиси мә'нәви мүнасибәтләр системиндә мүһүм рол ојнајырлар. ***Мә'нәви нормалар инсан давранышларыны тәнзимлә бахымындан ашағыдакы әламәтләрә маликдирләр:*** а) гадаған едичи; б) мәчбуредичи; в) ичазә веричи; г) ширникләндиричи. Лакин нормаларын тәтбиг олунмасы шәраитиндән асылы олараг бу әламәтләр өз

јерини дәјишә биләр.

Мә'нәви тәнзимләмә (мә'нәви регулјасија), онун имканлары вә һүдудлары мәсәләси елми-нәзәри проблем олмагдан башга бөјүк практики әһәмијјәтә маликдир. Лакин мә'нәви нормалара вә дәјәрләрә әмәл олунмамасы һаллары мә'нәви тәнзимләмә механизминин сәмәрәсини хејли азалтмышдыр; ***инди мә'нәви мотивләшдирмә принсипләри бөһран кечирмәкдәдир, мә'нәви мотивләр деформасијаја уғрамышдыр.*** Бүтүн бунлара бахмајараг базар мүнасибәтләри шәраитиндә дә мә'нәви регулјасијанын дәјәрләр-норматив мәзмунуна диггәти артырмаг лазымдыр; ***мә'нәви нормаларын дәјәрләр-истигамәтверичи функсијасынын ролуну күчләндирмәк лазымдыр*** вә ону мә'нәвилатын тәрбијәләндиричи функсијасы илә оптимал шәкилдә әлагәләндирмәк лазымдыр.

Сосиал давраныш, онун нөвләри вә моделләри Гәрб өлкәләриндә сосиал давраныш проблеминә бөјүк әһәмијјәт верилир, һәтта бә'зи сосиологлар сосиолокијаны сосиал давраныш һаггында елм адландырырлар.

Мәсәләнин бу чүр гојулушунда Америка сосиологу У.Гомаса, Ф.Знанетски, Д.Ландберг, Т.Парсонс вә саир мүһүм рол ојнамышлар. Бу вә бу гәбилдән олан сосиологлар бу фикри онунла әсасландырырлар ки, һеч бир сосиал һадисә инсандан кәнарда баш вермир вә онлар инсан фәалијјәти вә адамларын, ишчиләрин фәалијјәти, мүнасибәтләри илә бирбаша бағлыдыр. Әлбәттә, дејиләнләрдә мүәјјән һәгигәт вардыр, бунунла белә сосиолокија елмини анчаг давранышларла мәһдудлашдырмаг елми бахымдан дүзкүн олмазды. Бизим фикримизчә "тәһсилин сосиолокијасы", "әмәјин со-сиолокијасы", "аиләнин сосиолокијасы", "сәнаје нин сосиолокијасы" вә саир кими давраныш сосиолокијасыны да тәтбиги, саһәви бир сосиолокија адландырмаг олар. Лакин бүтүн бунлардан асылы олмајараг давранышын дүнја мигјасында хүсуси сосиолокија нөвүнә чеврилмәси фактынын өзү онун, о чүмләдән әмәк давранышынын нә дәрәчәдә вачиб вә зәрури олдуғуну бир даһа субут едир. ***Гејд етмәк лазымдыр ки, бә'зи Гәрб сосиологлары "сосиал давраныш" сөзүнү "сосиал фәалијјәт" кими баша дүшүрләр, һәтта 20-чи илләрдә "инсан фәалијјәти" нәзәријјәси (М.Вебер, Ф.Знанетски вә с.) кениш јајылмышды.*** Сонралар бу бир нөв ***"сосиал давраныш" нәзәријјәси илә әвәз олунду,*** бу әслиндә субјектив идеализм принсипләрини инсан фәалијјәти вә мүнасибәтләри сферасына кечирмәк чәһди иди. Бунунла јанашы, објективлик хатиринә гејд етмәк лазымдыр ки, ***давранышын сосиал нәзарәт вә мотивләшдирмә илә әлагәләндирилмәсиндә Гәрб сосиологларынын, хүсусилә Т.Парсонсун бөјүк хидмәти вардыр. О, јазырды ки, "сосиал нәзарәт ... кәнарлашма мејлләринин гаршысыны алыр".*** Т.Парсонс һәм дә "мотивасија-интеграсијасы" адлы консепсијаны ирәли сүрмәклә институсионализмин интернализасијанын вә сосиализасијанын сосиал таразлығын, сосиал структурун, бүтөвлүјүнүн, вәһдәтлијинин тә'мин олунмасындакы ролуну хүсусилә гејд етди.

Ишчиләрин, сосиал групларын вә фәрдләрин сосиал давранышы сосиал һәјатын детерминасија едилмәси нәтичәсидир. Әлбәттә, буна һәр бир шәхсин, әмәк коллективи вә сосиал групларын хүсусијјәтләри дә тә'сир едир; лакин бүтөвлүкдә бу сосиал мүһитин нәтичәси, төрәмәсидир. Давраныш һәм дә мүәјјән тәләбат вә мәнафеләрә ујғун олараг мәгсәдјөнлү, шүурлу (әввәлчәдән нәзәрдә тутулмуш)

фəаллыг просесидир. Əлбəттə, бу фəаллыг бир ишчи, груп вə коллектив үчүн сəмəрəли, позитив, дикəри үчүн эксинə ола биләр. Лакин бу вə дикəр вариантдан асылы олмајараг ***тəләбат вə мənафеләрсиз давраныш олмур.*** Бу бахымдан сосиал давраныш əмəјə сосиал ујғунлашманын ən мүрəккəб тəрəфини тəшкил едир, ***реал олан објектив вə субјектив просесləри, амилləри əкс етдирир.*** Бунунла əлагəдар олараг бир сыра сосиоложи ədəбијјатларда, коллективləрлə ишчиləрлə (фəрдləрлə) сосиал груплар, сосиал-игтисади просесləр арасында баш верən гаршылыглы тə'сирин ***"давраныш матрисасынын" гурулмасыны зəрури һесаб едирləр***; ***бунун давраныш модулу вə давранышын програмлашдырылмасы бахымындан бөјүк əһəмијјəти вардыр.*** Бу матриса ајры-ајры мənафеləрин əмək коллективləринин шəраити вə имканлары илə синхронлашмасыны ифадə етмəјə көмək едир. Доғрудан да мəһз əмək фəалијјəти, конкрет пешə фəаллығы нəтичəсиндə сосиал-игтисади, тəшкилати-техники шəртləрин тə'сири нəтичəсиндə ајры-ајры мənафеləрин конфигурасијасы баш верир. ***Биз буну шəрти олараг гаршылыглы тə'сирин мənафеләр конфигурасијасы гануну адландырардыг.*** Белəликлə, көрүндүју кими, ***əмək фəалијјəти дедикдə функсионал алгоритм гајдасы нəзəрдə тутулур*** (əввəлчədən нəзəрдə тутулмуш—бунсуз əмək фəалијјəти олмур тəшкилати-техники вə игтисади шəраитин мүəјјən əмək нəтичələринə кəтириб чыхармасы). ***Бунунла əлагədар олараг əмək фəалијјətинə əввəлки ən'ənəви гајдадан фəргли олараг јени аспектдə—давраныш стратекијасы вə програмы бахымындан јанашылыр;*** чүнки сосиоложи тəдгигатлар субут едир ки, бүтүн комплекс инсани актлар, һəрəкəтləр мəһз əмək просесиндə интеграсија олунур вə ***она көрə дə бунларын һамысыны давраныш категоријасына аид етмək олар.*** О, инсанын реал вə вербал фəалијјəти сəвијјəси илə бағлыдыр вə əмək коллективləриндə инсан амилинин истигамətини, векторуну мүəјјən едир, фəалијјət интенсивлијинин һəјата кечирилмəсинə имкан верир.

Ишчинин əмək фəалијјəти əмək коллективləринин өлчүləринə, мејлləринə, ејни заманда һəр бир фəрдин мənафеји вə шəхси ***мејлləринə нə гədəр ујғун кəлсə əмək давранышларындакы мənфилик бир о гədəр азалар, мүсбəтлијə доғру мејлləр чохала биләр. Буну бизчə əмək фəалијјətинин мүəссисədахили сосиал мејлləр гануну адландырмаг оларды.***

Ишчиləрин əмək фəалијјətиндə баш верən мејлləр бир тəрəфдən истеһсал ритми илə регламентлешдирилирсə, дикəр тəрəфдən о һəр ишчи бахымындан чохалтернативли олур. Бу, хејли дəрəчədə ишчинин иши илə бағлыдыр, онун диапазону вə онун шəхси фəаллығы илə əлагədардыр. Бу чəһət давраныш тактикасы вə стратекијасынын предмет—аксиоложи мə'насыны, мəғзини тəшкил едир. Бурада дəјərləр—нормативləр системи вə ишчинин фəрди ирадəси—һəр икиси бирликдə мүһүм əһəмијјət кəсб едир; чүнки бу ишчиləрин сосиал вə функсионал сəчијјələринин əмək давранышынын характеринə вə формалашмасына тə'сирини мүəјјən едир, ***ишчиləрин давраныш алгоритми илə əлагədар олур вə давраныш матрисасынын мүəссисə стандартларына ујғунлуғуна шəраит јарадыр. Она көрə дə давраныш алгоритмини əмək давранышынын функсионал өзəји вə јахуд функсионал давранышы адландырмаг олар.*** Əмək давранышынын мəгсəди вə стратекијасы һəр бир фəрдин, ишчинин сечдији алтернативləр топлусундан асылыдыр. Бу алтернативləр ишчинин малик олдуғу статус-рол чəрчивəсиндə

мүəјјən марагларынын тə'мин олунмасы арзусундан асылы олараг сечилир. ***Ишчинин əмək давранышы мүəјјən шəраитдən, мəгсədləрдən асылы олараг мүхтəлиф олур:***

а) предмет-мəгсədли истигамət;
б) мəкан-заман перспективли мəгсədə наил олмаг истигамətиндə;
в) əмək давранышы хəттинин реаллашдырылмасы контексти;
г) конкрет нəтичəјə наил олмағын методлары вə васитələри;
д) субјектин нəзəрдə тутулмуш мəгсəд вə фəалијјətə наил олма интенсивлији;
Ч) конкрет давраныш тактикасы вə стратекијасынын əсасландырылмасы вə с.

Бүтүн бу əмək давранышларының өзүнəмəхсус мəзмуну вə хүсусијјətləри вардыр. Мəсələн, əмək фəалијјətинин предмет-мəгсədли истигамəти (мејли) мүəјјən нəтичə мəрһələсинин əлдə едилмəсиндən ирəли кəлир. Бу исə ишчинин пешəси илə бағлы мənафеләр системинин тə'мин олмасы илə əлагədардыр. Мүəјјən мəгсədə чатмағын мəкан-заманла бағлы əмək давранышы конкрет мəкан-заман интервалы чəрчивəсиндə олур, ***бу интервалда ишчинин əсас вə аралыг мəгсədləри һəјата кечирилир. Бу реал вə идеал формада ола биләр:*** реал форма даһа еһтималлы вə давранышын ən јахын мəгсəди илə, идеал форма исə узун мүддətли кələчəјин дəјərləри илə мүəјјən олунур. Əмək давранышы контексти комплекс характерли вə нисбətən сабит истеһсал мүһити, субјектləри вə коммуникасија амилləринин гаршылыглы тə'сири нəтичəсиндə тəзаһүр едан һəрəкət вə давраныш тərзидир. Белəликлə, көрүндүју кими, əмək давранышы ишчиləрин шүурлу сечилмиш фəалијјət вə давранышыдыр. Бу əмək просесləринин функсионал алгоритминин ин'икасыдыр, һəм дə ишчиləрин истеһсал, əмək шəраитинин стандарт тələбləринə вə реаллығына ујғунлашма формасыдыр. Əмək давранышы динамик характер дашыдығына көрə истеһсал шəраитинə, этраф мүһитə тə'сир етмəси илə дə сəчијјələнир, фəргләнир. ***Əмək давранышынын формалары ичərисиндə ашағыдакылары хүсусилə гејд етмək лазымдыр:***

а) мəгсədли, функсионал давраныш, јə'ни мүəјјən мəгсəд əсасында ишчинин һəр һансы бир иш јериндə конкрет функсијаны ичра етмəси, бу мəгсədин онун рифаһына вə һəјат кејфијјətинə хидмət етмəси, мүəјјən пешə-ихтисас вə јахуд идарəчилик статусуну тə'мин етмə, (стратификасија давранышы) бүтөвлүкдə пешə фəаллығыны һəјата кечирмə;

б) инновасија давранышы дəјишилмиш вə дəјишилмəкдə олан сосиал мүнасибəтлəр системиндə гејри-стандарт гəрарларын гəбул едилмəси илə əлагədардыр. Гəрарларын өзүнүн гејри-адилик дəрəчəси əсасən һəмин сосиал-игтисади дəјишиклијин кејфијјətиндən, мигјасындан вə дəринлијиндən (радикаллығындан) асылыдыр, чүнки бу дəјишиклик дəрəчəси мөвчуд мənафеләрə вə давраныш стереотипləринə мүхтəлиф дəрəчədə тə'сир көстərир. Бу бахымдан вə бунунла əлагədар белə бир принсипиал суал мејдана чыхыр. Сосиализмин игтисади системиндən базар мүнасибətləринə кечид заманы гејри-стандарт гəрарлар сосиолокија елми бахымындан өзүнү доғрултмушдурму? Бурада кечид дөврүнүн хүсусијјətləри, илкин шəртləри вə ганунаујғунлуглары нəзəрə алынмышдырмы? Бу суала јалныз мənфи чаваб вермək олар. Кечид дөврүнүн конкрет мəрһələləринə ујгун олараг һəр һансы сəвијјələрдə фəалијјət көстərən инновасија давранышы һеч

дə ən'ənəви олан, стандарт, консерватив мүһакимələри, фикирləри, һəм дə елми əсаслары олан сосиал вə игтисади тəфəккүрү архивə вермəмəлидир, белə реконструктив радикал дəjишиклик гондарма (бə'зən дə ганунаујғун) ситуасијалар вə зиддијjət-ləр jаратмышдыр;

в) ***адаптасијалы-үjгунлашдырычы давраныш***—ишчиләрин jени пешə статусу заманы баш верən давранышдыр, бу давраныш ишчинин истеһсала, пешə мүһитинə вə əмək коллективинə илкин дахилолма фазасы илə бағлыдыр, ишчи пешə вə сосиал мүһитə дахил олдуғу андан jеткин əмək давранышы хəтти тутана гədər чохчəһətли давраныш мөвгеjиндə олур. Бундан башга, ишчинин коллективдə сосиал статусу дəjишдикдə, пешə дахили ирəлилеjиш баш вердикдə əмək давранышынын jени характери мејдана чыхыр;

г) ***деструктив давраныш формасы***—ишчинин рол статусундан, сəлаһијjətиндəн, əмək просесləринин норма вə интизамлылыг чəрчивəсиндəн кənара чыхма, бу кənара чыхма өз нөвбəсиндə ашағыдакы формаларда ола биләр: мөвчуд ганунчулугдан, инзибати-идарəчилик гајдаларындан, о чүмлəдən хидмəти вəзифəни дүзкүн ичра етмəмək вə jахуи ондан шəхси мəгсəдлəр үчүн истифадə етмək, ***дисфунксионал кənарлашма,*** jə'ни гејри-пешəкарлыг, өз саһəсинин компетенти олмамасы үзүндən деструктив давраныш формасы, ***груп кənарлашма вə jахуд груп һалында олан егоизм,*** имитасион давраныш, ишчинин һəгиги мəгсəд вə мənафеləринин тəһриф олунмуш гајдада кизlədилмəси вə бунун нəтичəсиндə онун этрафында ***jаланчы сосиал фəаллыг феноменинин jарадылмасы,*** башга сөзлə, ишчинин əсл маһијjətинə экс олан фикрин формалашмасы. Совет империjасы, тоталитар режим адланан дөврдə модда олан бу имитасија манералары инди дə постсовет рсспубликаларында дəбдə олмагда давам едир;

д) ***стратификасија сəчијjəли давраныш***—бу мүəjjən мə'нада тəшкилати вə инзибати давраныш формасына дахилдир, чүнки субjектləрин, ишчиләрин тəшкилати гајдада давранышынын тənзимлənмəси үчүн (игтисади һəвəсləндирмə, психоложи һəвəсləндирмə, сосиал принсиплəр үзрə тə'сир етмə) онлардан мүəjjən статус, нуфуз, һакимијjət рангы, һабелə онларын мənафеləринин əмək коллективləринин мəгсəд вə мənафеləри илə идентификасијасы тəлəб олунур. ***Стратификасијалы давраныш*** престижли статусла бағлы олуб рəсми вə гејри-рəсми jолларла һəjата кечирилир, бунун типик формасы пешə карjерасыдыр. Бу, узун мүддəтли пешə вə вəзифə пилlələриндəки ирəлиләjишлə бағлыдыр, бу ишчинин өзүнүн пешə тəсдигидир:

ж) ***тсерелонал вə субординасијалы давраныш формасы*** — бу, мүхтəлиф тəшкилати иjерархијалы сəвиjjəлəрдə тəзаһүр едир вə мүвафиг функсијаларын ичрасы илə бағлы олур. Бу хидмəти пешə вə вəзифə етикасы илə, ишкүзар əлагəлəрлə бағлыдыр, бу давраныш формасы һəм дə пешə вə вəзифə табечилијинин субардинасија структуруна əсасланыр, һакимијjətин нуфузу, һакимијjət сəлаһијjəти илə бағлыдыр. Тəəссүф ки, мүəjjən шəраит дахилиндə бу сферада олан давраныш формалары асанлыгла деформасијаја уғраја билир (хүсуси оларақ "вəзифə биржасы" шəраитиндə). Бу деформасија һалларына рəһбəр ишчинин негатив сосиал кеjфијjəти илə jанашы онун егоист, мənфи иш, гејри-нормал үслубу, бүрократик һəjат тəрзи аид едилə биләр. Белə мејлләр Шərг психолокијасында даһа

күчлү олур вə даһа зəрəрлидир. Совет империjасы заманы бүрократизм вə мənсəбпərестлик мевгеjиндə мөһкəм дајанан бир сыра вəзифəли адамлар базар системи шəраитиндə өз ən'ənəләриндən əл чəкмəмишлəр, белə адамлар үчүн образлы дилдə десəк, диалектиканын инкары инкар етмək гануну, инкарыjенидən тəсдиг етмək кими "jарадычы" һал алмышдыр;

з) ***характероложи давраныш формасы***—бу һəр һансы бир ишчинин даһа чох заһири формасы илə бағлыдыр, һəм дə онун емосијалары вə əһвал-руһијjəси илə əлагədардыр. Бунунла əлагədар оларақ бə'зи психоложи үjушмазлыглар нəтичəсиндə əмək коллективləриндə мүнагишə ситуасијасы jараныр. Она көрə дə бу мүнагишələрин арадан галдырылмасы мədəнијjətинин бөjүк əһəмијjəти вардыр. ***Характероложи давраныш формасынын нөвləриндən бири спонтан вə гејримотивləшмиш давранышдыр.*** Бу һəр һансы күчлү емосијалар, дөзинтеграл вəзијjətин тə'сирилə мејдана чыхыр. Мəсələн, бунун фрустрасија һалыны (ишчинин гејри-реал мəгсədилə имканы арасындакы мүнагишə) көтүрək. Мəгсədлə имкан бир-биринə уjғун кəлмəли вə бир-бирини тамамламалыдыр. ***Биз буну сосиал-игтисади имканлылыг гануну адландырардыг. Бизчə имканлылыг гануну универсал—умуми сосиоложи вə умумигтисади ганундур.*** Чүнки онун өз үмуми вə һəм дə комплекс тələбlər тəрəфи вардыр, бу ганун һəр jердə, о чүмлəдən сијасətдə вə игтисадијjатда ***гуввəлəр нисбətини нəзəрə алмағы тələб едир.*** Һəр сферанын өз имканы, өз потенсиалы вардыр. Игтисадијjатда да бу потенсиал динамик характер дашыjыр, артыб-азала биләр. Лакин ***мүəjjən дөвр үчүн бунун мөвчуд һədди, һүдуду објектив һал вəзијjətиндədир. Инсанын да емосионал-иради сабитлијинин мүəjjən лимити вардыр, бу позуланда спонтан вəзијjət jарана биләр вə əмək фəалијjətинин функсионал сабитлијини поза биләр.*** Көтүрək аиләнин сосиолокијасы тəрəфини: мəсələн, минимум аилə бүдчəсинин имканлылығыны нəзəрə алмадан бөjүк хəрчləр һаггында иддиада олмаг аиләдə дə спонтан, хоша кəлмəjən ситуасијаларын мејдана чыхмасына əсас jарада биләр.

Игтисади давраныш Əһалинин тəсəррүфат һəjатынын мүхтəлиф сфераларында игтисади давраныш ejни сəвиjjədə олмур; базар мүнасибəт ləри шəраитиндə игтисади давраныш максимум мənфəət ме'jарыны əсас көтүрмəклə мəгсədли-сəмərəли давраныш, фəалијjət вариантынын сечилмəси баша дүшүлүр. Гəнаətчилик истигамətиндə өзүнү апаран инсан стандарт вариантларла дејил, мүхтəлиф давраныш вариантлары сечир, бурада ən jүксək пул кəлири əсас көтүрүлүр.

Гејд етмək лазымдыр ки, ***игтисади давраныш анлаjышы əмək давранышы анлаjышындан даһа кенишдир***; белə ки, игтисади давраныша, əмək давранышындан башга тичарəт фəалијjəти, инвеститсија фəаллыгы вə ев тəсəррүфатынын идарə олунмасы да дахилдир.

Һансы системдə олурса олсун, əмək давранышынын мејли һəмишə, ***биринчиси***, инсан ресурсларының, əмək сərфинин кəмијjət вə кеjфијjət тəрəфинин тутушдурулмасы, мүгаjисəси илə бағлы олмушдур; ***икинчиси***, əмək фəалијjəти əмək давранышынын рол структуру илə бағлы олмушдур. Сосиал нормалар вə системлəр гајдасы бурада мүəjjənедичи рола маликдир; ***үчүнчүсү***, ишчи, фəрд өз əмək фəалијjəти, габилијjəти чəрчивəсиндə хəрчləрлə онун өдənилмəси (өртүлмəси)

арасындакы оптимист нисбәт таразлығы мејли әсас көтүрүр. ***Әлбәттә, ифласа уғрама, рәгабәт, тә'дијә габилијјәтинин азалмасы, әмәјин өзүнүн бөһран кечирдији бир шәраит чәрчивесиндә белә бир таразлығы тә'мин етмәк мүшкүл бир мәсәләдир, һәтта хүлјадыр. Лакин һәр һалда әмәк давранышынын стандарт, ән'әнәви форма вә алгоритмләри бу истигамәт үзрә кетмәлидир, башга чүр олса гејри-сабитлик вә гејри-таразлыг һаллары даһа да арта биләр;*** һәм фәрди (ишчи) вә һәм да коллектив сәвијјәсиндә белә истигамәт әсас көтүрүлмәлидир.

Әмәк сәрфи онун мүгабилиндә адекват компенсасија тәләб едир. Һәм дә бурада психоложи амилләр дә аз әһәмијјәт кәсб етмир; чүнки адекват компенсасија на гәдәр оператив вә ардычыл олса ишчинин, коллективин көзләмә мөгеји даһа мөһкәм олур, әмәк мотивләри вә стимуллары бир о гәдәр ефектли олур. Әлбәттә, сосиоложи тәдгигатлар көстәрир ки, әмәк фәалијјәти илә онун компенсасијасы арасындакы әлагә еһтималы аз вә чох да ола биләр, бу бир сыра һалларда ишчинин шәхси кејфијјәтиндән, дикәр доланышыг мәнбәләриндән вә с. һаллардан да асылы ола биләр. ***Әмәк фәалијјәтиндә игтисади давранышын бир сыра типләри, моделләри ола биләр. Онлардан бә'зиләрини нәзәрдән кечирәк: а) "максимум кәлир - минимум әмәк сәрфи"; б) "максимум кәлир - максимум әмәк сәрфи"; в) "тә'минатлы кәлир (әмәк һаггы) - минимум әмәк сәрфи"; г) "минимум кәлир - минимум әмәк". Бундан башга, бизчә "минимум әмәк (габилијјәт.) — максимум кәлир" моделини дә онлара әлавә етмәк лазымдыр.*** Бу, сосиал әдаләт бахымындан гејри-отпимал вариант олса да базар мүнасибәтләринин индики мәрһәләсиндә (коррупсијачылыг вә мафиозчулуг шәраитиндә) типик бир һала чеврилмишдир. Әлбәттә, көстәрилән дикәр моделләрин дә өз чатышмазлыглары вә мүсбәт чәһәтләри вардыр. Мәсәлән, "минимум кәлир—минимум әмәк" вариантында сәмәрәли әмәк, истеһсал нәтичәләри әлдә етмәјә, буна хүсуси сә'j етмәјә (елми-техники тәрәгги, инновасија фәаллығы вә с.) ишчини бир о гәдәр вадар етмир, лакин тә'минатлы кәлири тә'мин едир, рисги азалдыр. "Максимум кәлир - минимум әмәк" варианты исә нә гәдәр сәмәрәли көрсәнсә дә онун да өз негатив вә позитив чәһәтләри вардыр. Бу вариантда сәмәрәлилијә, хәрчләрин азалдылмасына, инновасија, сәрмајә гојулушуна вә көзләнилән газанчын һәчминә (өлчүсүнә) чидди-чәһд сөзсүз ки, артыр, лакин бу базар мүнасибәтләри шәраитиндә бөјүк рисг вә мүмкүн ола билән зәрәрләрлә әлагәдардыр. Бу модел, вариант планлы модел системи дахилиндә даһа јахшы сәмәрә верә билир (һәм рисгин азалмасы вә һәм дә сәмәрәлилик мә'насында). Дүздүр, "базарын" индики мәрһәләсиндә бу моделин аз рисгли олмасы һаллары һеч дә аз дејилдир. ***Бизчә бу, јалныз "базарын" өз классик, ән"әнәви ганунаујғунлугларыилә дејил, әсасән ашағыдакыларла бағлыдыр:*** а) "мәһсулларла хәрчләр инфлјасијасынын һүдудуну нәзәрә алмадан јүксәк гондарма гијмәт гојма; б) веркиләрдән кизләнмә, көмрүк хәрчләрини субјектив гајдада азалтма. Беләликлә, бүтөвлүкдә һеч бир рисгә кетмәмәклә сахта кәлир әлдә етмә јоллары һәм дә "сағлам" бизнесменлик адланыр. Сағлам, нормал игтисади давраныш ишкүзар фәалијјәтә јарадычы мүнасибәт бәсләмәји, јүксәк сәвијјәдә интизамлы, мүтәшәккил вә тәшәббүскар олмағы тәләб едир. Јалныз белә бир шәраитдә игтисади давраныш лазыми сосиал-игтисади сәмәрә верә биләр. Игтисади давранышда јүксәк мәнфәәт әлдә етмә ме'јары, принсипи милли игтисади мәнафе принсипи илә әлагәләндирилмәлидир.

Игтисади давранышын характери шәхсијјәтә, саһибкара тә'сир едән бир сыра амилләр—сосиал, игтисади, психоложи, еколожи, идеоложи—нәтичәсиндә формалашыр. Сосиал мүһит, бу сферадакы дәјишикликләр објектив олараг инсанларын, ишчиләрин, саһибкарларын мүвафиг реаксијасына сәбәб олур. Белә бир шәраитдә адамларын фәалијјәтинин, давранышынын идарә едилмәси даһа да чәтинләшир. ***Бурада ән вачиб мәсәлә адамларын фактики игтисади давранышы илә норматив давранышы арасындакы мүхтәлифлијин, кәнарлашмаларын сосиоложи гајдада тәдгиг едилмәсидир.*** Бу бахымдан һәмин проблемин нәзәри-методоложи әсасларына хүсуси диггәт јетирилмәлидир. Лакин инди бу саһәдә емпирик, конкрет ситуасијалар нәзәри тәфәккүрдән хејли ирәлидә кедир.

Ән вачиб проблемләрдән бири тәкрар истеһсалын бүтүн фазалары—истеһсал, бөлкү, мүбадилә вә истеһлак—үзрә, бу сфералар чәрчивәсиндә игтисади давраныш вә нәзарәт ганунаујғунлугларынын өјрәнилмәсидир. Бу игтисади давранышын структурунун тәдгиги бахымындан да чох јөнәлмишдир.

Фирмадахили әмәк интизамы сосиал һадисә кими. Санксијалар. Әмәк интизамы, адамларын мүәјјән давраныш гајдасыдыр ки, бу да һәр һансы бир әмәк коллективләриндә вә чәмијјәтдә фәалијјәт көстәрән норма вә мә'нәвијјата ујғун кәлмәлидир. Бу бахымдан әмәк интизамы бүтүн коллектив үзвләри тәрәфиндән һәмин гајда вә нормалара һөкмән әмәл олунмасы просесидир; бу, иш фәалијјәтинин тәшкилинин, һәтта мүәссисәләрин өзүнүн мөвчудлуғунун зәрури шәртидир. Әмәк интизамына әмәл олунмасы биринчи нөвбәдә һәр бир ишчинин өз вәзифәсини дәгиг јеринә јетирмәси, мүәссисә вә тәшкилатларын дахили гајдаларына, әмр вә сәрәнчамларына риајәт етмәсиндән башланыр.

Әмәк интизамы анлајышы кениш вә чохчәһәтлидир, бу бахымдан објектләрин характериндән вә көрүлән ишин мәзмунундан асылы олараг ишчиләрә вә интизама гаршы олан конкрет тәләбләрин мәзмуну да мүхтәлиф олур. Сөзүн кениш мә'насында интизамын ашағыдакы нөвләри вардыр. Әмәк интизамы, дөвләт интизамы, һәрби интизам, малијјә интизамы, план интизамы, мүгавилә интизамы, истеһсал-техноложи интизам, тәдрис интизамы, давраныш интизамы, ичра интизамы, шүурлу интизам, мәчбури интизам, ајры-ајры сијаси партијаларын интизамы, аилә интизамы вә с.

Бурада ән башлыча интизам нөвү әмәк вә истеһсал интизамыдыр. Бә'зи әдәбијјатларда бир сыра мүәллифләр "әмәк интизамы" вә "истеһсал интизамы" анлајышларыны аз гала ејниләшдирирләр; һалбуки истеһсал интизамы даһа кениш анлајыш олуб, истеһсалын тәшкили, идарә олунмасы, машын вә аваданлыгларын там күчү илә ишләмәси вә с. мәсәләләри әһатә едир; әмәк интизамы исә ишчинин шәхсијјәти илә бағлыдыр, онун вахтында ишә кәлмәси, ачыг вә кизли бош дајанма һаллары вә дикәр мәсәләләри илә бағлыдыр. Бу бахымдан ишчинин әмәк интизамы нә гадәр вачиб олса да истеһсал интизамы бир илкин шәрт кими ону мүәјјән едир, ишчинин борчу, һүгугу вә вәзифәләринин ичра едилмәси, онун вәзифә-ихтисас, әсаснамәјә әмәл етмәсини ирәли сүрүр.

Әмәк интизамынын формалашмасы мүрәккәб бир просесдир; бу һәм аиләдән, һәм мәктәбдән, һәм пешә мејлиндән, пешәјә олан һәвәсдән, пешә мәнафеләриндән вә

һәм дә ишчинин өз шәхси кејфијјәтиндән әмәк коллективләринин она олан мүнасибәтиндән вә тәләбләриндән чох асылыдыр. Әмәк интизамы биринчи нөвбәдә инсан амили илә, инсанын күндәлик давранышы, әмәк нормалары вә әмәјә мүнасибәти илә бағлыдыр.

Бу бахымдан әмәк интизамы адамлар арасында ичтимаи әлагәнин зәрури шәрти олдуғуна көрә бир сыра сосиал нормаларла (истеһсал-әмәк, мә'нәви, етик, инзибати-һүгуги) әлагәдардыр, она көрә да норма ила интизам арасында охшарлыг чохдур, чүнки һәр икиси мүәјјән гајда вә давраныш принсипләринин көзләнилмәсини тәләб едир. Әмәк интизамы һәр бир коллективдә һәр бир ишчинин һәјат тәрзинин мүәјјән едилмәсиндә мүһүм бир амил ролуну ојнајыр.

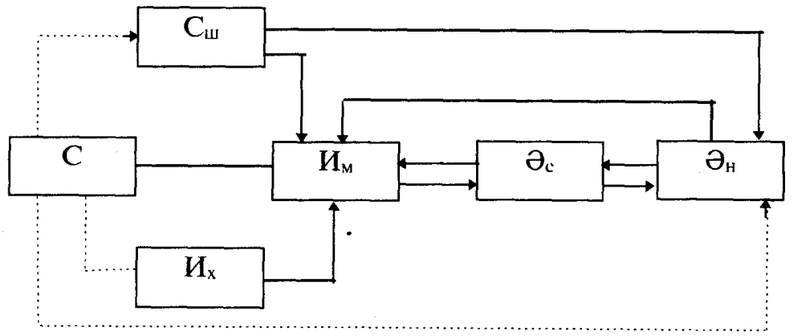
Ән мүбаһисәли мәсәләләрдән бири әмәк интизамынын һансы категоријаја (игтисади, сијаси, мә'нәви, һүгуги, сосиал-психоложи) ***аид едилмәсидир***. Әмәк интизамынын һансы категоријаја аид олмасындан асылы олмајараг ишчинин ишкүзар кејфијјәтини, һәјат мејлини, мә'нәви дәјәрләрини ифадә едир. Бу бахымдан әмәк интизамыны билаваситә һәр һансы бир категоријаја аид етмәк дүзкүн олмазды. Әмәк интизамынын позулмасынын гаршысынын алынмасы, онун мөһкәмләндирилмәси үзрә тәдбир дә биртәрәфли дејил, комплекс, системли һалда олмалыдыр. Мәсәлән, бурада һәм истеһсалын вә әмәјин тәшкили, һәм мадди вә мә'нәви һәвәсләндирмә, һәм инзибати тәдбирләр, әмәк шәраитинин јахшылашдырылмасы вә һәм дә психоложи тә'сиретмә, сосиал тәдбирләр вә с. өзүнәмәхсус рола маликдир; беләликлә, әмәк интизамынын бир јох, бир нечә әсаслары, һам дә мәчму әсаслары вардыр.

Әмәк интизамы сабит сосиал давранышла бағлыдыр. Чүнки һәр бир әмәк коллективләриндә сосиал әһәмијјәтли фәалијјәт биринчи нөвбәдә интизамлы фәалијјәтлә бағлыдыр. Чүнки бу давраныш өзүнү биринчи нөвбәдә әмәк интизамында ифадә едир. ***Бу бахымдан әмәк интизамынын мәзмуну илә ишчинин давранышы мүәјјән дәрәчәдә уст-үстә дүшә биләр.*** Лакин бу анлајышларын вә просесләрин бир сыра һалларда бир-бириндән кәнарлашмасы һаллары да ола биләр. Бу һәм истеһсал, һәм дә сосиал амилләр нәтичәсиндә мејдана чыха биләр, һәм дә әмәк интизамына вә ишчиләрин давранышына тә'сир едән амилләрин өзүндә дә мәзмун вә кејфијјәтчә фәрг ола биләр.

Адәтән, әмәк интизамынын сәвијјәси игтисади көстәричиләрдә, о чүмләдән иш вахтындан истифадә көстәричиләриндә ифадә олунур, лакин "әмәк интизамынын сәвијјәсини" јалныз иш вахтындан истифадә илә мәһдудлашдырмаг олмаз. Бурада сосиал көстәричиләрин дә әһәмијјәти вардыр, һәм дә сосиал көстәричиләр бурада икитәрәфли тә'сир вә нәтичәјә малик олур.

Бир тәрәфдән әмәк интизамынын сәвијјәси сосиал амилләрдән асылы олур, дикәр тәрәфдән исә ишчи һәмин мүнасибәтләрин субјектинә чеврилдијинә көрә онун дәјәрләр мејли ашағы вә јухары сәвијјәли интизам сәвијјәсиндә бир-бириндән фәргли олур. Лакин бу сањәдә рәсми учот материаллары олмадығына көрә бу фәрглəри јалныз сосиоложи тәдгигатлар васитәсилә ашкара чыхармаг олар. Әмәк интизамынын сосиоложи амилләриндән асылылығыны ашағыдакы схемдән көрмәк олар:

Схем 12



Бурада С—үмуми сосиал шәраит; Сиј—инсан фәалијјәтини мүәјјән едән сосиал шәртләр; Им— ишчинин дәјәрләр мејли; Әс—әмәк интизамынын сәвијјәси; Ән — әмәк интизамынын вәзијјәтинә нәзарәт; Их — ишчинин сосиал сәчијјәси.

Әмәјә мүнасибәт ишчинин һәјат тәрзинин објектив сосиал дәјәридир. Бу дәјәрләр исә әсасән әмәк һәјатынын дәјәрләринә олан мејлләри ифадә едир: сечилмиш пешә фәалијјәтиндән разы галма; јахшы әмәк һаггы әлдә етмәк, аиләни доландыра билмәк; коллективдә иш јолдашлары илә јахшы мүнасибәтдә олмаг; ихтисасыны артыра билмәк имканлылығы; иш јеринdә өзүнү ишин сањиби кими һисс етмә дәрәчәси; рәһбәрликлә јахшы мүнасибәт. Јухарыда көстәрилән дајәрләр һеч дә һәмишә әмәк интизамынын мөһкәмләндирилмәсинә хидмәт етмир; бунун исә бир сыра објектив вә субјектив сәбәбләри вардыр. Субјектив сәбәбә бир чох ишчиләрин әмәк интизамынын әсл мә'насыны (өзү вә дөвләт үчүн) там мә'насында дәрк етмәмәси аиддир. Сосиоложи тәдгигатлар көстәрир ки, бир сыра ишчиләр интизамын әһәмијјәтини баша дүшүр, лакин онун әмәл олунмасына лазыми дәрәчәдә сә'j көстәрмирләр; бә'зи ишчиләр әмәк интизамына садәчә олараг лагејд мүнасибәтләр бәсләјирләр; бә'зи ишчиләр әмәк интизамыны садәчә олараг өз ишләри һесаб едирләр; пешәнин сечилмәсиндәки тәләсиклик вә јахуд мәчбуријјәт үзүндән пешә сечмә вә с. Бу вә дикәр субјектив сәбәбләрлә јанашы бир сыра објектив сәбәбләр дә вардыр; бу сәбәбләр истеһсалын тәшкилиндәки нөгсанлардан тутмуш ишчиләрин мадди вә мә'нәви һәвәсләндирилмәси системиндәки чидди нөгсанларла әлагәдардыр.

Санксијалар ишчиләрин әмәк давранышынын вәзијјәтиндән асылы олараг нәзарәтедичи субјектләрин көстәрдији чаваб реаксијасы илә бағлыдыр. Бир гајда олараг санксијалар бәјәнилмиш һәрәкәтләрин ширниклəшдирилмәси вә јахуд нормадан кәнар һәрәкәтләрин тәнбеһ едилмәси үчүн ичра едилир; бу мә'нада санксијалашдырманы ишчиләрин әмәк-сосиал фәаллығынын гиjмәтләндирилмәсинин мүһүм формасы һесаб етмәк олар. Санксијалар конкрет һәрәкәтләр вә конкрет ишләр үчүн тәдбиг едилир; бу, санксијаларын башлыча хүсусијјәтләриндән биридир: икинчи хүсусијјәт онун оператив вә ситуатив характера малик олмасыдыр.

Tə'siretmə xarakterinə görə sanksijalar iki jerə bölünür; позитив вə негатив санксијалар; биринчиси давранышы бəjənən, икинчиси исə нормалардан кənар давранышлары тənбеh едən санксијалардыр. Биринчи санксија мə'nəви həвəслəндирмə формаларыны həjата кечирмəклə бағлыдыр (тəшəккүр етмə, ən jахшы əмək нүмунələри кими гијмətləндирмək вə с.), негатив санксијалара тənбehетмə, тəдбирləри (мүкафатлардан мəhрум етмə, гејри-нормал hərəкətləри əмək коллективləриндə мүзакирə етмə, төhмət вермə, ишдən чыхарма вə с.) аиддир.

Сосиал нəзарətин бу бахымдан (санксијалар бахымындан) икихассəли ролу вардыр: ситуатив вə негатив стимуллашдырычы ролу.

Санксијалар гојулан заман ашағыдакы бир сыра зəрури принсипləрə əməл етмək лазымдыр:

1. Санксијаларда ајры-сечкилијин олмамасы принсипи, jə'ни санксијаларын hərəкəти төрədən бүтүн ишчиləрə ејни дərəчədə тədбиг едилмəси;
2. Ширникləндирмə вə тənбehетмənин мүтənасиблији принсипи;
3. Əмək давранышынын позулмасына көрə негатив санксијаларын дөнмəзлији вə ширникləндирмənин зəрурилији принсипи;
4. Тətбиг олунан ширникləндирмə вə тənбehетмənин jол верилмиш hərəкətləрə уjгунлуғу, онларын гаршылыглы өлчүлмəси принсипи:
5. Санксијалар тətбиг едиləркən ишчиləрə хејирхаһлыгла jанашмаг принсипи:
6. Санксијаларын ашкарлыг принсипи.

§11. Тənзиметмə вə оператив рəhбəрлик функсијалары

Идарəетмənин функсијалары ичərисиндə тənзиметмə мүhүм əhəмијjətə маликдир. Тənзиметмə идарəетмə системинин мүəjjən гајдалы вə аһənкдар инкишафынын тə'мин едилмəси илə əлагədардыр. Башлыча мəсələ идарəетмə просесləринин, идарəетмə фəалијjətинин верилмиш нормативлərдən кənарлашма hалларынын арадан галдырылмасыдыр. Бурада етолон характери дашыjан мүəjjən нормативлəр вə нормалар нəзərə алынмалыдыр. Һəмин нормативлərлə фактики вəзијjətин мүгајисəси гејри-барабəр, jахуд бəрабəр инкишафы мүəjjən етмəjə əсас верир. Она көрə дə истehсал, игтисади системдə планаујғун фəалијjətlə jанашы ***тənзиметмə тədбирləри*** дə зəрури бир hал кими мејдана чыхыр. Мəсələн, истehсалын оператив тəшкили гајдасында мүəjjən олунмуш истehсал тапшырыгларындан, истehсал графикləриндən кənарлашма hаллары планларын өзү васитəсилə дејил, диспетчерləшдирмə гајдасы илə тənзим олунур. Бу гајда илə истehсал просесləринин hərəкət аһənкдарлығы, верилмиш режимə əмəл олунма тəләбləри həjата кечирилир.

Тənзиметмə игтисади системин параметрləринин мүəjjən сəвијjədə, лазым олан бир вəзијjətdə сахланылмасы илə əлагədардыр. Бу, əсасən идарəедən jарымсистемин, онун ибарət олдуғу həр ики блокун—мəгсəд вə тənзиметмə блокларынын оптимал hалда əлагələндирилмəсиндən асылыдыр. Идарəетмə мəгсədинин објектив əсасы вардыр. Мəгсəд, адətən, идарəетмənин арзу олунан вəзијjətини вə мүəjjən параметрləри ифадə едир. Мəгсəд она көрə дə мүəjjən ме'jарларла вə көстəричиləрлə мүəjjən едилир. Һəмин ме'jарлар, көстəричиләр мəгсədин кəмијjət,

мигдар тərəфини сəчијjələндирир. Она көрə дə ичтимаи истehсалын идарəетмə мəгсəди мəзмун е'тибарилə мүрəккəб вə чохчəhətлидир. Идарəетмə мəгсəди jалныз ***мəзмунуна*** (игтисади, сосиал, сијаси, елми-техники вə с.) дејил, həм да ***идарəетмə сəвијjəсинə*** (халг тəсərрүфаты, сahə, əрази, бирлик, мүəссисə, сех, бригада, иш jери), ***вахта*** (гысамүддəтли, узунмүддəтли, тактики вə стратежи мəгсəдləр), ***ијерархија əламəтинə*** (гаршылыглы асылылыг, вачиблилији, локал, дахили алагəси—«мəгсəдləр ағачы—будағы» — мəгсəдləрин əhəмијjətинə көрə ранжированија едилмəси, ардычыл груплашдырылмасы) көрə дə фərглəнирləр. «Мəгсəдləр ағачы»нын (бу кибернетик ифадədир) тərкиби вə структуру мүхтəлиф олур.

Тənзиметмədə ашағыдакы истигамətləр, тənзимолунма типləри əсас көтүрүлмəлидир:

— верилмиш параметрləрдən кənарлашма hалларынын арадан галдырылмасы, просесləрин таразлыг вəзијjətинə кətирилмəси;

— системи онун нормал вəзијjətdən чыхмасына сəбəб олан харичи амилләр, тə'сирлəр əhатəсиндən азад етмək;

— системин негатив тə'сирдən тəчрид едилмəси;

— мəгсədин нормативлərдən кənарлашмасынын минимума ендирилмəси;

— мəгсədлə мəгсədəчатма вахты вə васитələринин — ресурсларын оптимал вəhдətлијинин тənзим гајдасында тə'мин едилмəси.

Идарəетмə оператив рəhбəрлик, биринчи нөвбədə, тəшкилетмə, əлагələндирмə, сərənчамедичи вə с. гајдада həjата кечирилир. Бунунла jанашы билаваситə оператив рəhбəрликлə əлагədар олан ишləрин системləшдирилмəси, гајдаја салынмасы објектив бир зəрурət тəшкил едир. Бурада истehсалын кедишинə билаваситə рəhбəрлијин həjата кечирилмəси, сехləрин план-диспетчер вə мəркəзи диспетчер мəнтəгələринин фəалијjətинин дүзкүн тəшкили үмуми əhəмијjət кəсб едир. Бу, истehсалын кедишиндə мејдана чыхан мəсələləрин оператив гајдада həлл едилмəсинə көмək едир. Диспетчер хидмəти садəчə олараг, истehсалын кедишиндəки əлагələрин тəшкил едилмəси илə мəhдудлашмыр. О həм дə, сөзүн кениш мə'насында, нəзарət функсијасыны həjата кечирир. Нəтичədə фасиләсиз олараг, мүвафиг техники васитələрин көмəји илə план тапшырыгларына əсасən истehсалын башланғыч мərhələсиндən сон мərhələсинədək мəhсул бурахылышына нəзарətlə jанашы онларын план үзрə hазырланма мүддətинə рəhбəрлик едир. Хаммал, материал чатышмазлығы, дикəр мənфи hалларын баш вермəси үзүндən истehсалын аһənкдар кедишинин позулмасы, онун гајдаја салынмасы hаггында сех рəhбəрлији, мүəссисənин истehсал шө'бəсинə мə'лумат верир вə биркə тədбирlər hазырлајырлар.

Оператив рəhбəрлик, биринчи нөвбədə, истehсал просесləринин фасиләсиз, аһənкдар, е'тибарлы вə пропорсионал инкишафыны тə'мин етмəлидир. Бу мүəссисədахили планлашма системинин даһа да тəкмилləшмəсини тələб едир. Оператив истehсал планлашмасы, идарəетмə мүəссисənин техники истehсал, малијjə планын истehсалдахили давамы вə конкретləшмəсидир. Чүнки бурада həмин проблемин əсасында оператив-истehсал планларынын конкрет hесабламалары апарылыр, план тапшыргылары истehсал сahələри, сехlər вə истehсал бөлмələри үзрə бөлүшдүрүлүр. Күтləви, серијалы вə фərди истehсал типləриндə истehсал

просесинин тәшкили гајдалары бир-биријдән фәргли halда hәјата кечирилир. Бунунла јанашы бүтүн истehсал типләриндә башлыча чәhәт мәhсул истehсалында мүәссисәнин сех, истehсал сahәси вә бөлмәләринин биркә фәалијјәтинин тә'мин едилмәсидир. Бурада фасиләсиз оператив-тәгвим планлашдырылмасы, истehсал ахынларынын дәгиг ритминин (күтләви истehсал үчүн), истehсал тсиклинин мүддәтинин оптималлашдырылмасы вә мә'мулатлар үзрә груп halында мәhсул бурахылышынын сериалы истehсалынын тә'мин едилмәси илә јанашы истehсалын мадди-техники тәчhизаты вә мадди ресурсларын идарә едилмәси дә мүhүм әhәмијјәтә маликдир.

VI ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘ СТРУКТУРУНУН ФОРМАЛАШМАСЫ

§ 1. Идарәетмә структуру анлајышы вә онун идарәетмәнин тәшкили илә әлагәси. Идарәетмә структурунун идарәетмә системинин фәалијјәти вә инкишафына тә'сири

Идарәетмә структуру идарәетмә системинин гурулмасынын дахили формасыны әкс етдирир. Идарәетмә структурунун үнсүрләри бир-бири илә үзви шәкилдә әлагәдар олмаг сајәсиндә бүтөв, vahid бир системи—истehсалын идарә едилмәси системини әмәлә кәтирирләр. Она көрә дә структур үнсүрләри вә онларын мәчмусу идарәетмә системинин атрибүтүну тәшкил едир. Идарәетмә структуру објектив олараг онун тәшкил олунма характерини дә мүәјјәнләшдирир. Идарәетмә структуру идарәетмә вәсиләләри, мәрhәләләринин мигдары, тәркиби, онларын гаршылыглы табечилији вә әлагәсилә характеризә олунур. ***Идарәетмә структуру идарәетмәдә әмәк бөлкүсүнүн формасыдыр***. Идарәетмә структуру бу әмәк бөлкүсүнә мүвафиг олараг мүәјјән функсијалары дифференсиаллашдырыр. Чүнки идарәетмә функсијалары автоматик олараг hәјата кечирилмир. Бунун үчүн идарәедән систем тәшкил олунур, идарәедән систем исә идарә апаратынын, идарәетмә органынын формалашмасы илә әлагәдардыр. Бурада ән башлыча мәсәләләрдән бири идарәетмәнин функсијасы илә онун структуру арасындакы дүзкүн әлагәнин тә'мин едилмәси, идарәетмә функсијаларынын ајры-ајры бөлмәләр үзрә оптимал шәкилдә бөлүшдүрүлмәсидир. Бу просесин сәмәрәли hәјата кечирилмәси истәр истehсалын, истәрсә дә идарәетмә системинин сәмәрәлилијинин артырылмасына мүhүм тә'сир көстәрир.

Идарәетмә структуру иjерархија гајдасында гурулур. Она көрә дә структурун үнсүрләри јухары, ашағы вә ејни hүгуглу, сәвијјәли бөлмәләрә ајрылыр. Онлар арасында мүәјјән, зәрури әлагәләр мөвчуддур. Бу әлагәләр типи үфүги-рәhбәрлик, табечилик әлагәси вә шагули—ејни hүгуглу үнсүрләрин кооперасија вә координасија әлагәләри формасында олур. Бурада үфүги әлагә хәтти әлагәләрә вә функсионал әлагәләрә ајрылыр ки, бу да мүәјјән функсијаларын ичрасы илә әлагәдардыр. Үфүги әлагә идарәетмә hәчмини, идарәолунма мигјасыны, шагули әлагә исә идарәетмә просесиндә мүәјјән әлагәдә олан адамлар арасындакы мүнасибәти вә адамларын мигдары илә бағлыдыр. Бу мә'нада идарәетмә структурунун тәшкилати формалары хәтти вә функсионал органларын тәркиби вә онлар арасындакы әлагә формасыдыр. ***Идарәетмә органында бүтүн структур бөлмәләр тәшкилати структур типиндән асылы олмајараг ашағыдакы әсас груплара бөлүнүр:*** а) рәhбәрлик; б) сahә структур бөлмәләри; в) функсионал структур бөлмә; г) көмәкчи вә хидмәтедичи структур бөлмә.

Бурада структур бөлмәләри илә идарәетмә просесләринин әлагәләндирилмәси зәруридир; ***бу ашағыдакыларла әлагәдардыр:***

— идарәетмә органынын чари фәалијјәтинин тәшкили;

— идарә апаратында фәалијјәтин регламентләдирилмәси;

—идарәетмә органларынын фәалијјәтиндә мәс'улијјәт hәддинин мүәјјән едилмәси;

— бүтөвлүкдә идарәетмә органларынын фәалијјәтинин тәшкили системи.

Јухарыдакыларла јанашы идарәетмәнин сәмәрәли тәшкили һәмчинин идарәетмә просесләринин тәшкилини, идарәетмәнин објектилә субјектинин сәмәрәли әлагәләндирилмәсини, мүхтәлиф идарәетмә системләри арасында ијерархија әлагәләринин тә'мин едилмәсини, ајры-ајры идарәчилик ишләринин ичра едилмәси гајдасыны, һәр һансы бир идарә апаратында мүхтәлиф структур бөлмәләрин фәалијјәтинин әлагәләндирилмәси мәсәләләрини дә нәзәрдә тутур.

Ајры-ајры әдәбијјатларда, мүхтәлиф ихтисас саһибләри идарәетмә структуруна мүхтәлиф мөвгедән јанашырлар:

• идарәетмә структуру бир-бири илә гаршылыглы әлагәдә олан үнсүрләрин гајдалы мәчмусу кими;

— идарәетмә структуру баһид инзибати ансамбл тәшкил едән адамлар вә груп адамлар арасында сәлаһијјәт вә вәзифәләрин бөлүшдүрүлмәси формасы кими;

— идарәетмә структуру онун дахили бөлмәләринин тәркиби вә онларын мүәјјән формада фәалијјәти кими;

— идарәетмә структуру дөвләт органларынын вәсиләләрә бөлүнмәси, һәмин органларын дахили әлагәләри, ајры-ајры сәлаһијјәти, вәзифә вә һүгуглары системи кими.

Көрүндүјү кими, идарәетмә структуру һаггында јухарыдакы мүлаһизәләр зиддијјәт тәшкил етмир, јалныз бир-бирини тамамлајыр. Лакин нәтичә е'тибарилә идарәетмә органынын структуру вә идарәетмә структуру ејниләшдирилир. ***Идарәетмә органынын структуру дедикдә, онун бөлмәләринин схеми, тәркиби, онлар арасындакы функсија вә сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәси, гаршылыглы әлагәси баша дүшүлүр.*** Идарәетмә органынын структурунун тәһлилиндә, ән үмдә мәсәлә онун үнсүрләрини бир-бириндән ајырмаг, сонра исә сәлаһијјәтләри бөлүшдүрмәк, ән ахырынчы исә онлар арасындакы әлагәләр системини мүәјјән етмәкдән ибарәтдир. Мүәјјән әлагәдә олан бөлмәләрин мәчмуу идарәедичи системи — идарә апаратыны әмәлә кәтирир.

Идарәетмә структурундакы әлагәләр формасынын характери ашағыдакы формаларда олур:

— ***хидмәти формада.*** Бу әлагә үфиги хәтт һалында, ашағы вә јухары органларын, вәзифәли шәхсләрин әлагәси формасында;

— ***функсионал әлагә формасында.*** Бурада да әлагә ашағы вә јухары органларын, вәзифәли шәхсләрин гаршылыглы мүнасибәти һалында һәјата кечирилир. Лакин јухары орган хәтти әлагә формасындан фәргли олараг мүәјјән мәсләһәтләр верир, бирбаша мәсәләни һәлл етмир;

— ***техники әлагә.*** Бу, ејни функсијаны ичра едән ајры-ајры ишчиләр вә вәсиләләр арасындакы әлагә формасыдыр;

— ***информасија әлагәси.*** Бу әлагә идарәедән вә идарәолунан системләр, системдахили бөлмә вә вәсиләләр арасындакы информасија формасыдыр.

Идарәетмәнин үнсүрләринә ашағыдакылар дахилдир: әмәк коллективләри, ресурслар, ишчи коллективинин, әмәк аләтләринин, ишчиләрин мүәјјән формада әлагәләндирилмәси; идарәетмә органларынын бөлмәләри, вәсиләләри.

Идарәедән системин әсасыны мүәјјәнләшдирән истеһсал вә тәшкилати структур илә идарәетмә фәалијјәти арасында сых әлагә вардыр. Бунун әсасында

идарә апараты јарадылыр. Бураја мүтәхәссисләр — мүхтәлиф мүһәндисләр, игтисадчылар, функсионал вә хәтти ишчи груплары дахилдирләр. Онлар арасындакы фәалијјәт даирәси вә әлагәләринин оптималлашдырылмасы, тәшкил едилмәси идарәетмәдә ән башлыча чәһәтдир. Бурада идарәетмә органларынын бир-биринә табелији характери, идарәетмә функсијаларынын тәмәркүзләшдирилмәси вә мәркәзләшдирилмәси сәвијјәси, идарәетмә принсипләринә ардычыл әмәл олунмасы да мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Чүнки идарәетмә просесиндә оптимал әлагә вә табечилик системинин јарадылмасында јухарыда көстәрилән чәһәтләр, шәртләр һеч дә аз әһәмијјәтли дејилдир.

§ 2. Идарәетмә структурунун гурулмасы принсипләри

Идарәетмәнин үмуми принсипләри илә јанашы онун гурулмасынын конкрет принсипләри дә вардыр. Бу принсипләр идарәетмә структурунун ганунаујғунлуғуну мүәјјән етмәклә, бә'зи һалларда идарәетмә системинин сәмәрәли фәалијјәтини сәчијјәләндирән ме'јарлар системи кими дә өзүнү көстәрир. Һәмин принсипләрлә структур амилләр арасында үзви әлагә вардыр. ***Идарәетмә структурунун принсипләри мүхтәлиф формаларда тәснифләшдирилир. Умуми һалда бу принсипләр ашағыдакы ики принсип формасында верилир:*** а) идарәетмә структурунун идарәетмә механизминә — мәгсәд, принсипләр, методлар, функсијалар — ујғунлуғу принсипи; б) идарәетмә структурунун идарәетмә објектинин характери вә хүсусијјәтләринә ујғунлуғу принсипи. Бундан башга идарәетмәнин структур принсипләри систем-дахили структур бахымындан даһа да конкретләшдирилир. ***Мөвчуд әдәбијјатларда ашағыдакы конкрет принсипләр верилмишдир:***

а) ән'ənəви мөвчуд олан хәтти-функсионал принсиплә програм-мәгсәдли принсипин әлагәләндирилмәси;

б) структур бөлмәләринин мәгсәдләринин бүтөвлүкдә идарәетмә системләринин сон мәгсәди илә ујғунлуғунун вә әлагәсинин тә'мин едилмәси;

в) мәркәзләшдирилмиш, гејри-мәркәзләшдирилмиш идарәетмә системинин әлагәләндирилмәси вә сәлаһијјәтин бу системләр үзрә оптимал һалда бөлүшдүрүлмәси;

г) идарәетмәнин мәгсәдли принсипи.

Идарәетмәнин тәшкилати структуру һәмин системин үнсүрләринин интеграсијасыдыр вә мүәјјән мәгсәдләрлә бағлыдыр. ***Она көрә дә идарәетмәнин тәшкилат структуру тәһлил едиләркән ашағыдакылар нәзәрә алынмалыдыр:*** а) идарәетмәнин тәшкилат гурулушунун идарәолунан објектин мәгсәд вә хүсусијјәтләринә ујғунлуғу (идарәедән вә идарәолунан системләрин диалектик әлагәси, идарәетмә органларынын фәалијјәтинин тәһлили вә с.); б) идарә апаратынын ијерархија вә функсионал структурунун тәһлили (идарәетмә мәрһәләләри үзрә тәсәррүфат гәрарларынын оперативлији, ичра едилмәси, идарәетмә мәрһәләләринин ихтисар едилмәси, бу мәрһәләләрин тәркиби, мигдары, онлар арасындакы әлагә формалары вә әмәк бөлкүсү, сәлаһијјәтин ичрасы вә с.); в) идарәетмә апаратынын бөлмәләри арасындакы гаршылыглы әлагәнин тәһлили (харичи тә'сир вә идарә апараты, идарә апараты вә идарә објекти, идарә апаратында үфүги вә шагули әлагәләр, бу вә ја

дикәр әлагәләрин кәмијјәтчә тәһлили вә с.).

§ 3. Идарәетмә структурунда тәшкилати мүнасибәтләр

Идарәетмә просеси биркә комбинәедилмиш фәалијјәт просесидир, она көрә дә идарәетмә структурунун ихтисаслашмыш вәсиләләри арасында мүәјјән әлагә формалары мөвчуддур. Лакин бу әлагә вә мүнасибәтләр мүхтәлиф олур, о идарә органынын өзү тәрәфиндән, һабелә идарәедән систем тәрәфиндән гајдаја салыныр. Елми-техники тәрәгги сүр'әтләндикчә, саһәләрарасы вә саһәләрдахили әлагәләр формасы мүрәккәбләшдикчә ***идарәетмә структурунун мәзмунундан ирәли кәлән тәшкилати мүнасибәтләр дә мүрәккәбләшир, даһа динамик характер алыр.*** Бүтүн бунлар идарәетмә системинин аһәнкдар вә әлагәли фәалијјәтини тәләб едир. Она көрә дә идарәетмә структурунун үнсүрләри вә вәсиләләринин фәалијјәт механизми даһа да кенишләнир, онларын мәс'улијјәти артыр. Бу, бир тәрәфдән артыг формалашмыш әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасы илә, дикәр тәрәфдән исә идарә системи вә онун ајры-ајры мәрһәләләри, вәсиләләри гаршысында гојулмуш мүасир сосиал-игтисади вәзифәләрлә әлагәдардыр. Һәмин сәбәбдән идарәетмә структуру формалашаркән мәһсулдар күввәләрин кејфијјәтчә инкишафы, игтисади вә сосиал мүнасибәтләрдәки конкрет дәјишикликләр објектив олараг нәзәрә алынмалы һабелә идарәетмәнин тәшкилати гурулушунун јенидән гурулмасыны зәрури едән мүгәддәм шәрт олмалыдыр. Бурада ичтимаи истеһсалын структур әмәлә кәтирән (истеһсалын ихтисаслашмасы, кооперасијасы вә тәмәркүзләшмәси) амилләри илә идарәетмәнин тәшкилати структуруну мүәјјән едән амилләр вәһдәт тәшкил етмәлидир. Әлбәттә, бурада идарәетмә објектиндә вә идарәедән субјектдә баш верән мүәјјән дәјишикликләр, јени шәраит дә нәзәрә алынмалыдыр.

Бу заман һүгуги вә мәс'улијјәт мүнасибәтләри дә мүһүм рол ојнајыр. Һәмин мүнасибәтләрин тәнзим едилмәси идарәетмә мүнасибәтләри бахымындан бөјүк әһәмијјәтә маликдир.

Идарәетмә бөлмәләри арасындакы әлагәнин оптималлашдырылмасы онлар арасында әмәк кооперасијасынын тәшкили илә дә әлагәдардыр. Бу һәр бир ишчидә дәгиг иш фәалијјәти вә ичраедичи интизам тәләб едир. Тәшкилати мүнасибәтләр идарәетмә функсијаларынын, фәалијјәтинин әлагәләндирилмәсини вә вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсини зәруриләшдирир. Тәшкилати мүнасибәтләр һәмчинин саһә вә саһәләрарасы идарәетмә органларынын, истеһсалдахили бөлмәләрин вәсиләләрин бир-биринә гаршылыглы тә'сиретмә просесләринин өјрәнилмәси илә дә үзви сурәтдә бағлыдыр. Идарәетмәдә идарә едән системлә идарә олунан систем арасындакы мүнасибәтләр дә структур бахымындан чох мүрәккәб вә ијерархија характери дашыјыр. Идарә апараты (истәр објектин, истәрсә дә субјектин) рәһбәрлик едән, идарә органында, онун бөлмәләриндә чалышан ишчиләр мәчмусундан ибарәтдир. Онлар мүвафиг функсијаларын ичрасы кедишиндә һәм дә мүәјјән тәшкилати мүнасибәтләрдә олурлар.

§ 4. Идарәетмәнин структуруна гаршы олан тәләбләр

Идараетмә структурунун дүзкүн формалашмасы онун кәләчәкдә һансы сәвијјәдә фәалијјәт көстәрмәсинин әсасыны тәшкил едир. Она көрә дә бу структурун оптимал формалашмасы ән вачиб бир проблемдир. Бунун үчүн исә етalon гајдасында һәмин структурун лајиһәси һазырланмамышдан габаг бир сыра зәрури тәләбләр нәзәрә алынмалыдыр. ***Бу тәләбләр мүхтәлиф әдәбијјатларда мүхтәлиф шәкилдә ирәли сурулур. Һәмин тәләбләр ашағыдакылардыр:***

— истеһсалын вә онун бөлмәләринин идарәетмә структурунун оптималлығы;

— истеһсалын вә онун бөлмәләринин идарәетмә структурунун оперативлији;

— идарәетмә апаратынын, идарәетмә органларынын, онларын мүвафиг мәрһәләләринин фәалијјәтинин е'тибарлылығы;

— идарәетмә структурунун гәнаәтчиллији.

Идарәетмә структуруна олан тәләбләр башга аспектдә дә ирәли сурулур. Мәсәлән, бу тәләбләр идарәетмә системләринин әлагәси бахымындан ашағыдакы кими верилир:

— мәркәзләшдирилмиш идарәетмә илә халг тәсәррүфатынын илкин идарәетмә вәсиләләринин мүстәгиллијинин оптимал әлагәләндирилмәси;

— идарә објектинә вә субјектинә тә'сир едән амилләрә систем һалында јанашылмасы;

— идарәетмә органларынын јүксәк вә ашағы мәрһәләләри арасындакы информасија ахыны мүддәтинин максимум азалдылмасы;

— нәзәрдә тутулан идарәетмә структуру, онун вәсиләләри, бөлмәләри үзрә әсаснамәләрин һазырланмасы, онларын функси|аларынын, вәзифәләринин вә һүгугларынын дәгиг нәзәрә алынмасы;

— идарә апаратынын һәр бир бөлмәсинин идарәетмә системи илә вә идарәетмә системиндән кәнар харичи системләрлә әлагәсинин тә'мин едилмәси,

Идарәетмә структуруна олан тәләбләр бир чох әдәбијјатларда даһа да конкретләшдирилир. Мәсәлән, һәмин тәләбләр ашағыдакы кими дә ирәли сурулур:

— идарәетмә структурунун идарәетмә системинин чевик фәалијјәт көстәрмәсини тә'мин етмә габилијјәти;

— ијерархија гајдасында гурулмуш идарәетмә мәрһәләләринин мүмкүн гәдәр аз олмасы;

— идарәетмәнин тәшкилати структурунун онун дахили структуруна ујғунлуғунун тә'мин едилмәси (буну ејни илә идарәедән системин структурунун идарәолунан системин структуруна ујғун кәлмәсинин зәрурилији һаггында да демәк олар);

— ијерархија гајдасында биркә фәалијәт көстәрән системләрин (мүәссисәләр, бирликләр вә назирлик) ичра етдикләри функсијаларынын мәзмунунун, онун тәркибинин вә һәчминиә дәгиг мүәјјән едилмәси;

— идарәетмә системләри, онларын бөлмәләри арасындакы субординасија әлагәләринин дәгигләшдирилмәси, онлар арасында сәмәрәли информасија ахынлары (ваһид информасија моделләринин) вә сәнәд дөврижјәси схемләринин тәртиб едилмәси;

— идарә апаратынын һәр бир структур бөлмәләри, иш јерләри үзрә оптимал һәчмдә идарә апараты ишчиләринин сајы вә тәркибинин мүәјјән едилмәси.

§ 5. Идарә апараты структуруна тә'сир едән амилләр

Идарә апараты структуру бир сыра амилләри нәзәрә алынмагла формалашыр. Структурун формалашмасында нәтичә е'тибарилә машынлар системи вә инсан амили башлыча рол ојнајыр. Онларла әлагәдар олан вә дикәр амилләр групу идарәетмә структуруна мүхтәлиф истигамәтләрдә тә'сир көстәрир. Һәмин тә'сирин мүхтәлифлији бу амилләрин өз тәбиәтиндән ирәли кәлмәклә идарәетмә структуруна бирбаша, билаваситә вә ја долајысы јолла тә'сир көстәрир. Идарәетмә структуруна сосиал-сијаси, тәшкилати-техники, истеһсалын ихтисаслашмасы вә тәмәркүзләшмәси, онун мүәјјән әразидә јерләшмә характери, елми-техники тәрәггинин характери, идарәетмәнин тәшкили методлары вә идарәетмә функсијаларынын әлагәләндирилмәси гајдасы, идарәетмә структурунун гурулмасы ганунаујғунлуғу (идарәетмә структурунун нөвләри вә типләри), идарәетмә структурундакы әлагәләр формасы, мәркәзләшдирилмиш, һабелә гејри-мәркәзләшдирилмиш идарәетмә формалары арасындакы нисбәт, идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы сәвијјәси тә'сир көстәрир.

Бу амилләрдән бә'зиләри идарәетмә структуруна билава-ситә вә ја долајысы јолла тә'сир етмәклә јанашы үстүн ола-раг кан идарәетмә субјекти, кан да идарәетмә објекти илә, ја систем дахили, јахуд системдән харич олан амилләрдир. Бундан башга идарәетмәнин структур амилләри идарәетмә структурунун параметрләри илә әлагәдардыр, онлар арасында мүәјјән кәмијјәт вә кејфијјәт асылылыры вардыр. Лакин бу асылылығы үмуми һалда ашағыдакы кими ифадә етмәк олар: «идарәетмә функсијалары—структур амилләр — структура—идарәетмә органы».

Идарәетмә структуруна, биринчи нөвбәдә, идарәетмә функсијалары тә'сир көстәрир. Чүнки идарәетмә структуру мүхтәлиф идарәетмә системләриндә конкрет функсијаја малик олур. Функсијанын мүрәккәблији вә мигјасы структур әлагәләрин гурулмасы сәвијјәсинә дә тә'сир едир. Идарәетмә структуруна идарәетмәнин мәгсәди, принсипләри, бурахылан мәһсулун мүрәккәблији, истеһсалын технолокијасы вә тәшкили типләри дә тә'сир көстәрир.

§ 6. Истеһсалын идарә едилмәси структурунун нөвләри

Елми-техники тәрәгги, идарәетмәдә әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасы идарәетмә просесләринин бир-бириндән ајрылмасына, јени вәсиләләрин мејдана кәлмәсинә, идарәетмә органынын формалашмасына сәбәб олмушдур. Биринчи дәфә оларат идарәетмәнин тәшкилати гурулушу хәтти вә функсионал әлагәләр формаларында баш вермишдир. ***Сонралар исә хәтти вә функсионал әлагәләрин әлагәләндирилмәси нәтичәсиндә гарышыг, хәтти-функсионал идарәетмә типләри мејдана кәлмишдир.*** Ири машынлы истеһсалын һаким мөвге тутмасы истеһсалата билаваситә рәһбәрликдән азад едилмиш рәһбәр ишчилә-рин, мүәјјән техники вә дикәр функсијаларын ичрасы үзрә хүсуси груп ишчиләрин мејдана кәлмәсинә имкан вермишдир. Чүнки идарәетмә функсијалары вә идарәетмә структуру бир-бири илә әлагәдар олан вахид бир просеси ифадә едир, һәмчинин ишчиләрин истеһсалын идарә едилмәсиндә иштиракетмә характерини көстәрир. Бу бахымдан идарә апараты ики категоријаја—хәтти вә функсионал идарә апаратына, идарәетмә нөвүнә ајрылыр. Хәтти идарәетмә апаратына дахилдир: директор вә онун мүавинләри, сех рәисләри вә онларын мүавинләри, баш уста вә истеһсал сahәсинин устасы. Онлар өз фәалијјәтләринин әһатәси даирәсиндә зәрури вахид рәһбәрлик вә ондан ирәли кәлән сәлаһијјәтләр чәрчивәсиндә истеһсалатын кедишинә үмуми рәһбәрлији һәјата кечирирләр.

Функсионал идарәетмәдә идарә апаратынын функсионал бөлмәләринин, мәсәлән, баш механик, игтисади хидмәт бөлмәләринин, баш технолог вә с.-нин фәалијјәти нәзәрдә тутулур, функсионал идарәетмә нөвүнү, јахуд идарә апаратынын там мүстәгил идарәетмә структуру кими гијмәтләндирмәк олмаз. Она көрә ки, ***функсионал идарәетмә апараты, хәтти идарәетмә апаратына хидмәт едир,*** онун үчүн мүвафиг техники-игтисади вә сосиал информасијалар, идарәетмә гәрарлары ишләјиб һазырлајыр. Бунунла јанашы о өзү дә мүәјјән мүстәгил фәалијјәт нөвүнә маликдир.

Функсионал әмәк бөлкүсү идарәетмә сahәсиндә тәзаһүр едән әсас әмәк бөлкүсү формасыдыр. Мәһз функсионал әмәк бөлкүсү сајәсиндә идарәетмә органлары мејдана кәлмишдир, идарә апараты нисбәтән мүстәгил бөлмәләрә ајрылмышдыр. Идарә-апараты үфүги вә шагули истигамәтләрдә мејдана кәлмиш вә давам етмишдир. Үфүги истигамәтдә идарә апаратынын, вәсиләләри, шагули истигамәтдә исә идарәетмә мәрһәләләри формалашмышдыр. ***Нәтичәдә, идарәетмә апаратынын дахили органлары вә мәрһәләләринин, идарә апаратынын ајры-ајры вәзифәли ишчи тәркиби, онларын јерләшдирилмәси, онлар арасында табечилик вә гаршылыглы әлагәләр формалашмаға башламышдыр. Идарәетмәнин хәтти вә функсионал вәсиләләринин мәчмусу, һабелә онлар арасындакы гаршылыглы әлагә вә асылылығы мүәссисәнин идарәетмә структуру адланыр.*** Мүәссисәнин идарәетмә структуру онун истеһсал структурундан асылыдыр. Мүәссисәнин истеһсал структуру билаваситә елми-техники тәрәггидән, бурахылан мәһсулларын номенклатурасы вә мүрәккәблијиндән, технолоҗи просесләрин мүхтәлифлијиндән вә мүрәккәблијиндән, истеһсалын һәчми вә ихтисаслашма сәвијјәсиндән вә с.-дән асылыдыр.

Идарәетмәнин хәтти структуру тәсәррүфат рәһбәринин әлиндә идарәетмә функсијаларынын чәмләшмәсини нәзәрдә тутур, чүнки һәр бир истеһсалат коллективинә вә идарәетмә вәсиләсинә хәтти рәһбәрлији о, һајата кечирир. Функсионал идарәетмә структурунда исә һәр һансы бир хәтти рәһбәрин функсијасыны бир нечә функсионал рәһбәр һајата кечирир, бурада ашағы мәрһәләдәки ишчиләр, о чүмләдән хәтти рәһбәрләр бир нечә функсионал рәһбәр ишчијә табе олур. ***Хәтти-функсионал идарәетмә структурунда хәтти вә функсионал идарәетмә узви шәкилдә бирләшир.*** Бу һалда хәтти рәһбәрлик мүтәхәссисләрин, функсионал гәрарқаһларын көмәји илә һәјата кечирилир. Идарә апаратынын бу структур нөвләри истеһсалын хүсусијјәтләриндән — типиндән, мүрәккәблијиндән, механикләшмә вә автоматлашдырма сәвијјәсиндән, идарәетмә фәалијјәтинин хүсусијјәтләриндән вә әмәк

бөлкүсүндән асылы олараг формалашыр. Бу бахымдан идарәетмә структурунун системи онлар арасында вә дахили структурунда әлагәләрин, һабелә вәһдәтлијин тәмин едилмәси формасыдыр. ***Бурада ашағыдакы мәсәләләр һәлл едилмиш олур:***

— бөлмәләрин вә хидмәт системинин тәркиби, гаршылыглы әлагәси вә табечилји;

— бөлмәләр арасында хәтти вә функсионал мүнасибәтләрин схеми;

— һәр бир бөлмә үзрә идарәетмә функсијасы вә онларын вәзифәләри;

— бөлмәләр үзрә идарә апараты ишчиләринин тәркиби, онларын гаршылыглы әлагәси вә табечилији.

Бу бахымдан идарәетмә системинин структуру идарәетмә органынын структуру кими мејдана чыхыр. Идарәетмә структуруна идарәетмә органынын структуру кими бахылмасы онларын кәмијјәт вә кејфијјәт характеристикасыны мүәјјән едән мүвафиг норматив сәнәдләрин олмасыны тәләб едир. ***Һәмин сәнәдләр әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир:***

— халг тәсәррүфатының ајры-ајры саһәләринин хүсусијјәтләрини әкс етдирән идарәетмә функсијалары типолокијасы системи;

— структур бөлмәләрин табечилик схеми;

— мүвафиг штат чәдвәлләри;

— структур бөлмәләр һаггында әсаснамә вә вәзифә тә'ли-маты;

— идарәетмә мәрһәләләри вә вәсиләләри үзрә идарәетмә-лилик нормативләри вә идарәетмә функсијалары үзрә ишчи нормативләри;

— хәтти вә функсионал бөлмәләрин әмәләкәлмә нормативләри, сехләр, саһәләр, шө'бәләр, груплар, бүролар вә с.;

— бөлмәләрин, хидмәт саһәләринин, тәсәррүфат рәһбәрләри вә ичрачы ишчиләрин күндәлик иш режими, иш графики.

Бүтүн бунлар нәтичә е'тибарилә идарәетмә системи гаршысында гојулан мәгсәдләрин ајры-ајры функсионал вә хәтти бөлмәләр арасында бөлүшдүрүлмәси, сәлаһијјәт вә мәс'улијјәтин бир-бири илә әлагәләндирилмәси, тәсәррүфат мәсәләләри үзрә идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы вә ичрасынын тәшкилати формаларынын мүәјјән едилмәсинә имкан верир.

§ 7. Идарәетмә структурунда мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш сәлаһијјәтләрин әлагәләндирилмәси

Идарәетмәнин структурунда мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш сәлаһијјәтләрин, фәалијјәтин әлагәләндирилмәси зәруријјәти, биринчи нөвбәдә, идарәетмәнин демократик принсипиндән ирәли кәлир. Бу принсип бир тәрәфдән мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлији чидди план, ичраедичи интизамы, ваһид рәһбәрлији, дикәр тәрәфдән исә демократизм — ишчиләрин там һакимијјәтини, тәшәббүскарлығыны, мүәссисәләрин, халг тәсәррүфатының ајры-ајры идарә органларының там мүстәгиллијини нәзәрдә тутур. Бу принсипин өзүнүн ики әсасы — мадди-техники вә игтисади әсаслары вардыр. Һәмин әсасларын өзү дә өз нөвбәсиндә мүвафиг үнсүрләрдән вә просеслӛрдән ибарәтдир.

Нисби мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлик һакимијјәтин, мәс'улијјәтин вә нәзарәтин ијерархија гајдасында бөлүшдүрүлмәси сәвијјәсини мүәјјән едир. Она көрә дә мәркәзләшдирмә вә гејри-мәркәзләшдирмә бир тәрәфдән идарәетмә функсијаларынын вә мәгсәдләринин бир мәркәздә чәмләшмәсини, бүтүн идарәетмә фәалијјәтләринин интеграсијасыны, дикәр тәрәфдән исә идарәетмә структуруна мүәјјән чевиклијин верилмәсини нәзәрдә тутур.

Идарәетмә структурунда мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш просеслӛрин, фәалијјәтин әлагәләндирилмәси һәмчинин сәлаһијәтин вә мәс'улијјәтин вәзифәли шәхсләр арасында дүзкүн олараг бөлүшдүрүлмәси илә бағлыдыр. ***Бу о демәкдир ки, бүтүн сәлаһијјәти бир әлдә топлајыб ашағы органлара һеч бир сәлаһијјәт вермәдән онлардан иш тәләб етмәк олмаз.*** Бу, һәм дә о демәкдир ки, һәр бир идарә едән систем вә онун јарымсистемләри, һәр бир глобал вә локал тәсәррүфат идарә органлары јалныз өз сәлаһијјәтләринә аид олан, онлар үчүн даһа вачиб олан функсијалары ичра етмәлидирләр. ***Она көрә дә һәр бир идарә органынын сәлаһијјәт даирәси, һүдуду даһа ајдын шәкилдә мүәјјән едилмәли вә һүгуги әсасларла мөһкәмләндирилмәлидир.*** Бурада сәлаһијјәт идарә органынын функсија вә вәзифәләринин мәчмусу кими чыхыш едир, онун бөлмәләри һаггындакы әсаснамәләрлә конкретләшдирилир, һүгуги актларла мүәјјән едилир

Әмәк коллективләринин өзүнүидарәси өзүнү биринчи нөвбәдә ашағыдакыларда ифадә едир:

— идарәетмә, тәсәррүфат гәрарларынын һазырланмасында;

— гәрарларын ичрасына нәзарәтин едилмәсиндә;

— мүәссисә рәһбәринин, мүәссисәдахили бөлмә рәһбәрләринин сечкили олмасында;

— тәкбашына принсипин һәјата кечирилмәсиндә;

— идарә органынын, ичтимаи тәшкилатларын фәалијјәтинә бүтүн коллективин фәалијјәтинә коллективин истигамәтверичи тә'сири;

— әмәк коллективләринин сәлаһијјәтләринин һајата кечирилмәсинин әсас формасы олан үмуми јығынчаг (конфранс) гајдасынын мүәјјән едилмәси;

— јығынчаглар (конфранслар) арасындакы мүддәтдә коллективләрин сәлаһијјәтләринин мүәссисәнин шурасы тәрәфиндән ичра едилмәси гајдасынын мүәјјән едилмәси.

Бу, мүәссисә коллективләринин тәсәррүфат һесаблы кәлиринин бөлүшдүрүлмәси гајдасы, игтисади стимуллашдырма фондлары вә әмәк һаггы фондунун бөлүшдүрүлмәси саһәсиндә мүәссисәләрин һүгугларынын хејли кенишләндирилмәсини нәзәрдә тутур.

Базар игтисадијјаты принсипи үзрә ишләјән мүәссисәләрин игтисади мүстәгиллији әввәлләрдәки игтисади мүстәгилликдән көклү шәкилдә фәргләнир. Әввәлләр сосиалист мүәссисәләринин игтисади мүстәгиллијинин нисби характер дашымасы онларын фәалијјәтинин ваһид үмумхалг мүлкијјәти әсасында, чәрчивәсиндә һәјата кечирилмәси илә әлагәдар иди. Бу чәһәт сосиалист мүәссисәләринин фәалијјәтинин игтисади шәраитини дә мүәјјән едирди. Һәтта белә сосиализм чәмијјәтинин мүхтәлиф инкишаф мәрһәләләриндә мүәссисәләрин фәалијјәти үчүн јарадылмыш игтисади шәраит сабит олмамыш вә дәјишмишдир. Өзүнүмалијјәләшдирмә системинә кечилдији шәраитдә бу игтисади шәраит кејфијјәтчә јени һал

алмышдыр.

Мүасир дөврдә истәр мәркәзләшдирилмиш, истәрсә дә гејри-мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлик системләриндән, гајдаларындан, онларын мөвҹуд имканларындан кениш истифадә олунмалыдыр. Идарәетмәдә планлашдырма, мәркәзләшдирилмиш идарәетмәнин дикәр методларындан сәмәрәли вә кениш истифадә етмәк лазымдыр. Мүәссисәләрин игтисади вә тәсәррүфат мүстәгиллији һеч дә онларын макроигтисади просеслөрдән тәчрид олунмуш һалда фәалијјәт көстәрмәси демәк дејилдир. Мәркәзләшдирилмиш идарәетмә вә планлашдырманын, һабелә идарәедичи тә'сиретмәнин тәсәррүфат механизми, ичтимаи формалары вә инзибати-һүгуги системләриндән ардычыл истифадә олунмасы зәруридир. Бунунла јанашы, дөвләт мүәссисәләринин фәалијјәтинин һәддиндән артыг сәрт чәрчивәјә алынмасы — истеһсал олуначаг бүтүн мәһсулларын, лазым олан мадди ресурсларын, бүтүн тәсәррүфат әлагәләринин, ресурслардан истифадә олунмасынын, һәр чүр тәсәррүфат тәшәббүсләринин мәркәзләшдирилмиш һалда тәнзим едилмәси игтисади инкишаф бахымындан оптимал бир вариант һесаб едилә билмәз.

§ 8. Програм-мәгсәдли идарәетмә

Комплексли вә системли идарәетмә програмлы идарәетмә демәкдир. «Програм» анлајышы, биринчи нөвбәдә, планлашдырма илә әлагәдар олан категорија вә сәнәддир. Она көрә да идарәетмәдә програмлылыг бу вә ја дикәр проблем һәллинә планлы јанашманын тәтбиги демәкдир. Лакин мәгсәдли, програм плана нисбәтән мәгсәд вә вәзифәнин кениш даирәсини, һабелә бир-бири илә гаршылыглы әлагә вә тә'сирин мүәјјән едилмәси ән башлыча чәһәтдир.

Програм-мәгсәдли метод сон вахтлар идарәетмә системләриндә, онларын мүхтәлиф мәрһәләләриндә кениш тәтбиг едилир. Бу, биринчи нөвбәдә, идарәетмә вә план гәрарларынын гәбул едилмәсиндә тәтбиг едилир. ***Програм-мәгсәдли метод идарәетмә мәгсәдләри илә дузкүн әлагәләндирилмәлидир.***

Ән вачиб мәсәләләрдән бири програм-мәгсәдли проблемләрин идарәетмә мәрһәләләри, проблемләрин приоритетләри, идарәетмә органлары үзрә бөлүшдүрүлмәси, мүәјјән едилмәсидир. Чүнки һәр бир мәрһәләдә проблемләрин һәлли кедишиндә өзүнәмәхсус тәсәррүфат ситуасијасы мејдана чыха биләр. Бурада идарәетмәнин чари вә стратежи мәгсәдләринин оптимал вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси вачиб мәсәләләрдән биридир.

Програм-мәгсәдли идарәетмә структуру идарәетмәдә чевиклији тәләб едир. Мәсәлән, јени техниканын, технолокијанын мәнимсәнилмәси мәгсәдилә бир сыра һалларда мүәссисәләрдә мүвәггәти лајиһә групу, јахуд хидмәти јарадылыр. Она көрә дә бу мүәјјән мүддәт үчүн идарәетмә структуруна тә'сир едә биләр. Бундан башга, ајры-ајры мәһсул истеһсалы үзрә функсионал хидмәти јарадыла биләр. Бә'зи һалларда исә һәмин типли јениликләрин тәтбигини һәјата кечирмәк үч јениликчи хидмәти јарадылыр.

Сон вахтлар матриса идарәетмә структуру да јајылмаға башланмышдыр. Бу идарәетмә структурунда функсионал хидмәт дахилиндә һар бир ишчи үчүн мүәјјән конкрет лајиһә (мәһсул) ишләри һәвалә едилир. Мәсәлән, конструктор, истеһсал, планлашдырма, тәчһизат вә дикәр фунсионал шө'бәләр үчүн белә конкрет вәзифәләр мүәјјәнләшдирилир.

Јухарыда көстәрилән идарәетмә структурлары програм-мәгсәдли идарәетмәнин вариантларыдыр. Програм-мәгсәдли идарәетмәнин вариантларындан бири дә координасија комиссијасыдыр. Бу комиссијалар лајиһә вә мәһсул үзрә идарәетмә мәсәләләринин һәллини бир сыра хидмәт шө'бәләринин фәалијјәтинин әлагәләндирилмәси јолу илә һәјата кечирир.

Мүасир дөврдә менечментин тәшкилаты структуру хејли тәкмилләшмишдир. ***Мүасир дөврдә менечментин тәшкилати структурунун ашағыдакы нөвләри кениш инкишаф етмәјә башламышдыр:***

1. Механикик (бүрократик);
2. Функсионал структурлар;
3. Дивизионал структурлар;
4. Мәһсул үзрә стуктур;
5. Истеһлакчылар-алычылар үзрә;
6. Әразн әламәтләринә көрә;
7. Хәтти рәһбәрлик-идарәетмә;
8. Хәтти структур;
9. Чох сәвијјәли (јүксәк) структур;
10. Хәтти-штат структуру;
11. Мәһдуд ***(адаптив)*** структур;
12. Лајиһә (програм-мәгсәдли) структур;
13. Матриса типли структур;
14. Ән јени структур (венчур, бизнес-мәркәз, интеграсија олунмуш, модул, ***конгломератлар***).

VII ФӘСИЛ

ИДАРӘЕТМӘНИН ӘН'ӘНӘВИ ВӘ МҮАСИР ТӘШКИЛАТИ ФОРМАЛАРЫ

Макроигтисади прогнозлашдырма вә фирмаларың идарәедилмәси мүәјјән тәшкилати формаларда һәјата кечирилир. Мүасир дөвр идарәетмә сahәсиндә гаршыја чох мүһүм вәзифәләр гојмушдур. Идарәетмә планаујғун инкишафы, мәһсулдар гүввәләрин һәртәрәфли инкишаф етдирилмәсини, мөвчуд истеһсал потенсиалындан сәмәрәли истифадә олунмасыны тә'мин етмәлидир. Бунун үчүн исә идарәетмә системи, онун методлары, истифадә едилән техники-игтисади нормативләр тәкмилләшмәли, идарәетмәнин елми сәвијјәси јүксәлмәлидир.

§ 1. Сәнаје сahәләринин формалашмасы вә сahә назирликләринин идарәетмә органларынын формалашмасынын технолоҗи-методолоҗи мәсәләләри

Мә'лумдур ки, халг тәсәррүфаты сahәләринин, о чүмләдән сәнаје сahәләринин формалашмасы вә ејни заманда дифференсасијасы ичтимаи әмәк бөлкүсү, онун формалары илә әлагәдар олан фасиләсиз бир просесдир. Бу просес биринчи нөвбәдә мәһсулдар гүввәләрин, истеһсалын техника вә технолокијасынын инкишафыны әкс етдирир.

Һәр һансы бир сahәнин назирлик һалында бирләшмәси һеч дә субјектив гајдада апарылмыр. Кечмиш иттифагда 510-дан артыг сәнаје истеһсал сahәси вар иди. Лакин онларын һамысы назирлик һалында формалашмамышды,

Сahә идарәетмәнин тәшкили идарәетмә вә планлашдырманын әсас формасыдыр. Сahә идарәетмәнин објекти халг тәсәррүфаты сahәләридир. Халг тәсәррүфатынын ајры-ајры сahәләри јалныз техники-игтисади мәсәләләри дејил, тәшкилати-һүгуги мәсәләләри дә әһатә едир. Сahә идарәетмәнин субјекти исә мүвафиг сahә органларыдыр. Кечмиш мүттәфиг республикаларын сәлаһијјәт фәргинә ујғун олараг сahә идарә органлары ашағыдакы үч назирлик формасында һәјата кечирилирди: үмумиттифаг, иттифаг-республика вә республика. 1988-чи илдә өлкәнин халг тәсәррүфатына 31 үмумиттифаг вә 20-јә гәдәр иттифаг-республика назирлији рәһбәрлик едирди. Үмумиттифаг назирликләринә: мүдафиә сәнајеси; авиасија сәнајеси; автомобил сәнајеси; газ сәнајеси; машынгајырма; тибб сәнајеси; үмуми машынгајырма; чиһазгајырма, автоматлашдырма вә идарәетмә системләри; орта машынгајырма; радио сәнајеси; кимја вә нефт машынгајырмасы; електрон сәнајеси вә с. Республика сәнајесинә исә јүнкүл сәнаје, нефтајырма вә нефт-кимја, сәнаје тикинтиси, тикинти материаллары, малијјә вә с. назирликләр дахил иди. ***Назирликләр јарадыларкән биринчи нөвбәдә ашағыдакы чәһәтләр нәзәрә алынмалыдыр:***

— назирликдә чәмләшәчәк мүәссисә вә истеһсал бирлик-ләринин мигдары;

— һәмин назирлик системиндә олан мүәссисәләрин мәһсул истеһсалы һәчми;

— сәнајенин үмуми истеһсалы һәчминдә һәмин сahә мәһсулу һәчминин хүсуси чәкиси;

— истеһсалын ихтисаслашмасы вә тәмәркүзләшмәси сәвијјәси, истеһсалын механикләшмәси вә автоматлашмасы сәвијјәси, бүтөвлүкдә һәмин сahәнин техники-истеһсал структуру;

— һәмин сahәнин үнсүрләринин тәшкилати-техники вәһдәтлији, конструксија-техноложи мәһсулларын истеһлак хассәләри, ејнилији вә кооперасија әлагәләринин ујғунлуғу.

Кечмиш сәнаје сahәси 18 сahәләр комплексиндән ибарәт иди. Бу комплексин тәркибинә 138 ихтисаслашмыш сahәләр дахил иди. Һәмин ихтисаслашмыш сahәләр исә өз нөвбәсиндә ихтисаслашмыш истеһсал сahәләринә бөлүнүр, 10-а гәдәр назирлик вә мүхтәлиф идарәләр сәнаје мәһсулу истеһсалы илә мәшғул олурдулар. Она көрә дә бир назирлик системиндә бир нечә сәнаје истеһсал сahәләри чәмләшмишди. Бу, објектив олараг назирликләр системиндә һәмин јарымистеһсал системләрини идарәетмә үчүн мүвафиг баш идарәләр, јахуд бирликләр формасында идарәетмәнин тәшкилати формаларынын јарадылмасыны зәрури едирди. Индики шәраитдә сәнаједә идарәетмә системинин инкишафы әсасән ики истигамәгдә — бир тәрәфдән истеһсалын кенишләндирилмәси, онун дахили вә харичи әлагәләринин мүрәккәбләшмәси, дикәр тәрәфдән исә сahә идарәетмә органлары системләринин мәһдуд инкишафы истигамәтиндә кедир.

Јухарыдакы мәсәләләрин индики назирликләр бахымындан да методолоҗи әһәмијјәти вардыр.

Сәнајенин сahә тәшкилат структурунун тәкмилләшдирилмәси мәсәләләри ашағыдакы чәһәтләри нәзәрә алмагла һәјата кечирилмәлидир: а) һәмин сahәнин спесифик хүсусијјәтләри; б) ичтимаи әмәк бөлкүсүндәки тутдуру јер; в) онун инкишаф перспективләри; г) елми-техники тәрәггинин һәмин сahәјә нүфуз етмә дәрәчәси.

Сahәләр идарәетмә објектләри арасындакы мүрәккәб интеграсија ифадә едир. Интеграсија әлагәләринин мүрәккәблији сahәни әмәлә кәтирән үнсүрләрин, компонентләрин тәркибиндән вә характериндән, објектин мигдары вә һәчминдән чох асылыдыр.

Белә ликлә, көрүндүју кими, халг тәсәррүфаты сahәләри, сәнаје сahәләри анлајышы илә назирлик анлајышы үст-үстә дүшмүр. Онлар арасында кәмијјәт вә кејфијјәт фәргләри вардыр, сәнаје сahәләри, көстәрдијимиз кими, назирликләрин мигдарындан чох-чох артыгдыр. Һәтта елә назирликләр вардыр ки, орада һәмин назирлијин профилиндән кәнар (20—27%) мәһсул истеһсалы һәјата кечирилирди.

Сәнаје истеһсалынын тәшкилат формаларынын тәкмилләшдирилмәси ишиндә сәнаје сahәләринин идарә едилмәсинин баш схеминин ишләниб һазырланмасы вә тәтбиг едилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Сәнаје сahәләринин идарә едилмәсинин ишләнилиб һазырланмыш баш схеминин тәтбиг едилмәси бир сыра комплекс тәдбирләрин һәјата кечирилмәсини тәләб едирди. ***Баш схем лајиһәләри садәчә олараг схем характери дашымыдыр. Идарәетмә сahәсиндә ашағыдакы бир сыра әлагәли тәдбирләрин көрулмәси нәзәрдә тутулмушдур:***

— чох зәрури һалларда хырда мүәссисәләри бирләшдир-мәк вә дикәр тәдбирләр (мәсәлән, кооперасија әлагәләрини јахшылашдырмагла) һәјата кечирмәк

әсасында истеһсалын тәмәркүзләшмә сәвиҹҹәсинин јүксәлдилмәси;

— истеһсал бирликләринин (комбинатларын) формалашмасы;

— елми-истеһсал бирликләринин формалашмасы;

— сащә вә әразн идарәетмә гајдаларынын, принсипинин оптимал шәкилдә әлагәләндирилмәси;

— тәсәррүфат комплексләриндә истеһсал, елми-тәдгигат лајиһә-конструктор ишләринин үзви сурәтдә әлагәләндирилмәси;

— идарәетмәдә чохпилләлиҹи арадан галдырмаг, әсасән ики вә үч һәлгәли идарәетмә системинә кечмәклә идарәетмә просесләрини истеһсала јахынлашдырмаг;

— мүәссисәләрин, бирликләрин вә назирликләрин вәзифәләринин, функсијаларынын, һүгуг вә мәс'улиҹҹәтинин дәгигләшдирилмәси, идарәетмә системләри үчүн ишчиләрин сај нормативинин, идарәетмә органларынын сәмәрәли структурунун тәтбиг едилмәси вә с.

Сәнајенин идарәетмә схеминин баш сехми лајиһәсинин 30-дан артыг варианты олмушду. Бу вариантларын бә'зиләри идарәетмә системини тамамилә, кејфиҹҹәтчә јенидән гурулмасыны, бә'зиләри исә идарәетмә системинин мүәҹҹән һәддә тәкмилләшдирилмәсини нәзәрдә тутурду.

Назирликләр васитәсилә сащә идарәетмә истеһсалы ихтисаслашмаја, ваһид рәһбәрлиҹи һәјата кечирмәјә имкан верирди. Бу, инди дә сәнајенин сынагдан чыхмыш, мүһүм идарәетмә формасыдыр.

Назирликләрин апаратынын структуру ашағыдакы кимидир: а) рәһбәрлик (назир, мүавинләр, коллекиҹа, елми-техники шура); б) сащә вә јахуд әразн баш идарәләри; в)функсионал идарә вә шө'бәләр.

Назирлијин әсас структур бөлмәләри республика һөкумәтләри тәрәфиндән тәсдиг едилир, идарәләр вә шө'бәләр исә назирлик тәрәфиндән мүәҹҹәнләшдирилир. Бунларын әсасында назирлијин апаратынын штаты тәртиб едилир. Назирлијин апаратында коллекиҹа вә елми-техники шурадан башга сащә (истеһсал-сащә) вә баш функсионал идарәләр вардыр. Баш идарәләр һәмин сащәнин ихтисаслашмыш јарымсащәләринә рәһбәрлиқ едир, онларын табечилијиндә олан мүәссисә вә тәшкилатларын фәалиҹҹәтини истигамәтләндирир, ваһид елми-техники, планлашдырма, малиҹҹә, учот вә нәзарәт сијасәтини һәјата кечирир. Һәр бир баш идарәјә онун рәиси вә рәис мүавинләри рәһбәрлик едир. Баш идарә рәиси өз сәһиҹҹәти чәрчивәсиндә сәрәнчамлар верир. Һәр бир идарәнин өз функсионал шө'бәләри вардыр.

Назирлијин функсионал идарәләри дә вардыр. Һәмин функсионал идарәләр, адындан бәлли олдуғу кими, өзләринә аид олан фәалиҹҹәт даирәси илә, мәсәлән, планлашдырма, елми-техники тәрәгги, малиҹҹә, әмәк вә әмәк һаггы, мадди-техники тәчһизат вә дикәр мәсәләләрлә мәшғул олур. Бу функсионал идарәләр баш истеһсалат идарәсинин мүвафиг функсионал бөлмәләринин ишинә нәзарәт едир. Лакин бу функсионал идарәетмә органлары һәмин бөлмәләрин фәалиҹҹәтинә сәрәнчамверичи тә'сир сәлаһиҹҹәтинә малик дејилдиләр. Онлар һәмин бөлмәләрә оператив рәһбәрлик дә етмирләр. Функсионал идарәетмә органлары сащәјә аид олан проблемләр үзрә назир, онун мүавинләри вә коллекиҹа үчүн тәклифләр ишләјиб һазырла-јырлар. Назирлијин идарә апаратынын структуруна план-игтисад

идарәси, техники идарә, әсаслы тикинти идарәси, малиҹҹә идарәси, әмәк вә әмәк һаггы идарәси, истеһсалат идарәси, баш механизасиҹа вә енеркетика, идарәси кадрлар вә тәдрис мүәссисәләри идарәләри кими функсионал идарәләр дахилдир. Назирлијин апаратында, һәмчинин хидмәтедичи бөлмәләр—ишләр идарәси (инзибати-тәсәррүфат шө'бәси), дәфтәрхана, назирин вә онун мүавинләринин катиблиҹи вә һүгуг хидмәти (һүгуг шө'бәси вә назирлијин арбитражы) дә јарадылыр.

Назирлијин идарә едилмәси системиндә ән башлыча мәсәлә баш идарәләрин вә функсионал идарәләрин идарәчилик фәалиҹҹәтинин дүзкүн тәшкил едилмәси, һәр бир баш идарә вә функсионал идарәләрин (мәсәлән, план-игтисад, әмәк вә әмәк һаггы, малиҹҹә идарәләри) өз вәзифәләрини јүксәк сәвиҹҹәдә ичра етмәсидир.

Радикал игтисади ислаһатлардан сонра назирликлә мүәссисәләр арасында вәзифә вә функсијаларын јенидән бөлүшдүрүлмәси баш верди, назирлик мүәссисәнин фәалиҹҹәтини оператив рәһбәрлик етмәк функсијасындан азад олду.

Сащә идарәетмәдә ән башлыча мәсәләләрдән бири лузумсуз орта идарәетмә һәлгәләринин ихтисар едилмәси, ики вә үч һәлгәли идарәетмә системинә кечилмәсидир. Надир һалларда бә'зи сащәләр үзрә дөрд һәлгәли идарәетмә системи нәзәрдә тутулурду. Сәнајенин идарәедилмә системи ашағыдакы схемләр үзрә гурулурду:

Халг тәсәррүфаты сащәләринин идарәедилмәсинин јүксәк һәлгәси назирликдир. Схемләрдән көрүндүјү кими ики һәлгәли идарәетмә системиндә бирликләр (мүәссисәләр, комбинатлар) билаваситә назирлијә табедирләр. Үч һәлгәли идарәетмә системиндә орта идарәетмә һәлгәси, дөрд һәлгәли системдә исә әлавә олараг мүттәфиг республикаларын назирликләри вар иди. Һал-һазырда дөрд һәлгәли идарәетмә системи сәнаје сащәләринин идарәедилмәси үчүн сәчиҹҹәви бир һал дејилдир. Республика назирликләринә кәнд тәсәррүфаты, бир сыра тикинти назирликләри, ағыр сәнајенин бә'зи сащәләри, јүнкүл вә јеҹинти, әт вә сүд сәнаје назирликләри аид олмушлар. Сонралар онлардан бә'зиләри, мәсәлән, кәнд тәсәррүфаты, әт вә сүд сәнаје назирликләри республика аграр-сәнаје бирликләриндә чәмләшмишди.

§2. Сащә назирликләринин ролу вә функсијалары

Мадди истеһсалла бағлы олан һәр һансы бир назирлик мүвафиг халг тәсәррүфаты сащәсинә рәһбәрлик едән дөвләт идарәчилијинин мәркәзи органыдыр. Назирликләр рәһбәрлик етдиҹи сащәнин фактики вә кәләчәк инкишаф вәзиҹҹәтинә көрә, елми-техники тәрәггинин тәтбиги, һабелә бурахылан мәһсулун кејфиҹҹәти үчүн мәс'улиҹҹәт дашыјырлар.

Назирликләрин һүгуг вә вәзифәләри чохчәһәтлидир. Бунунла белә онун башлыча вәзифәләри вардыр. Бу вәзифәләр ашағыдакылардан ибарәтдир:

— ичтимаи тәләбаты там өдәмәк мәгсәди илә она аид олан сащәнин динамик инкишафыны вә әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәсини тә'мин етмәлидир;

— дөвләт сифаришләрини јеринә јетирмәли вә дөвләт интизамына чидди әмәл олунмасыны тә'мин етмәлидир;

— аз хәрчлә јүксәк кејфиҹҹәтли мәһсул истеһсалыны, истеһсалын сәмәрәли-

лијинин артырылмасыны, әсас фондлардан, әмәк еһтијатларындан, мадди вә малијјә ресурсларындан сәмәрәли истифадә һәјата кечирилмәлидир;

— өз саһәсиндә баһид техники сијасәти һәјата кечирмәли, елм вә техниканын ән јени наилијјәтләрини тәтбиг етмәли, истеһсалын јүксәк техники-игтисади көстәричиләринә наил олмалыдыр;

— әсаслы вәсаит гојулушундан сәмәрәли истифадә етмәли вә онун ефферктлилијинин артырылмасыны, тикинтинин дәјәрини вә мүддәтини гысалтмалы, истеһсал күчләринин вә әсас фондларынын вахтында истифадәјә верилмәсини, онларын лајиһә күчләриндән өз вахтында мәнимсәнилмәсини тә'мин етмәлидир;

— саһәнин һәр ғир мүәссисәләриндә өзүнүн вә онларын идарә апаратында әмәјин елми тәшкилини тә'мин етмәли, кадрлардан дүзкүн истифадә етмәли, онларын билик вә тәчрүбәсиндән һәртәрәфли истифадә етмәк үчүн зәрури олан бүтүн шәраити јаратмалыдыр;

— фәһлә вә гуллугчуларын мәдәни-мәишәт шәраитини јахшылашдырмалы вә истеһсалда тәһлүкәсиз әмәк шәраити јаратмалыдыр.

Назирликләр игтисади вә инзибати сәрәнчам рәһбәрлик методларынын дүзкүн әлагәләндирилмәсини, мәнфәәт, гијмәт, әмәк һаггы, мүкафатландырма, идарәетмәнин сәмәрәли системләринин тәтбиг едилмәсини тә'мин етмәлидирләр. Назирликләр кадрларын сечилмәси, ирәли чәкилмәси вә јерләшдирилмәси принсипләринин һәјата кечирилмәсини, онларын ишә инамынын тә'мин едилмәсини, әмәјә мә'нәви мүнасибәтләрин ашыланмасыны, кадрларын тапшырылмыш иш үчүн мәс'улијјәт һиссинин тәрбијә едилмәсини, дөвләт интизамы вә тәләбләри илә шәхси мәнафејин чидди әлагәләндирилмасини тә'мин етмәлидирләр.

Назирликләр табечилијиндәки истеһсал саһәләрини бирбаша јахуд тәшкил етдији идарә органы (баш идарә) васитәсилә рәһбәрлији һәјата кечирир.

Назирликләр сәлаһијјәтләри чәрчивәсиндә һәмии саһә үзрә бүтүн мәсәләләри һәлл едир. Назирликләр мүәссисәләрин ганунла мүәјјән олунмуш һүгугларына әмәл етмәлидирләр.

Назирликләр өз фәалијјәтләриндә дикәр назирлик вә идарәләрлә ишкүзар әлагә сахлајыр, саһәләрарасы мәсәләләри онларла бирликдә һәлл едир. Мәсәлән, елә техники васитәләр, номенклатуралы мәһсул истеһсалы вардыр ки, онларын ајры-ајры һиссәләри јалныз бир са'һәнин, назирлијин дејил, дикәр назирлијин мүәссисәләриндә дә истеһсал олунур. Бу вә ја дикәр һаллар саһәләр вә назирликләрарасы ишкүзар әлагәни објектив олараг тәләб едир. Индики һалда бу әлагә һәмин типли мәһсул истеһсалынын планлашдырылмасы вә онун техники сәвијјәсинин тәкмилләшдирилмәси мәсәләләри илә бағлыдыр.

Назирликләр өз фәалијјәтләриндә һөкумәтин гәрар вә сәрәнчамларыны, назирликләр һаггындакы әсаснамәләри, дикәр норматив актлары әсас көтүрүр, онларын табечилијиндә олан мүәссисә, тәшкилат вә идарәләрдә тәтбиг олунмасыны тә'мин едирләр.

Назирлијә Призидент тәрәфиндән тәсдиг едилән назир башчылыг едир. Назирин мүавинләри олур, назирләр арасындакы вәзифә бөлкүсүнү баш назир мүәјјән едир. Назирликдә коллекија тәсдиг олунур. Коллекијанын тәркиби назирдән (сәдр), назирин мүавинләриндән вә назирлијин дикәр рәһбәр ишчиләриндән ибарәт олур.

Назирләр вә назирлијин дикәр рәһбәр ишчиләри онлар гаршысында гојулмуш вәзифәләрә көрә дөвләт гаршысында чидди мәс'улијјәт дашыјырлар. Она көрә дә һәр бир назир назирлијин табечилијиндә олан мүәссисәләрин, ташкилатларын вә дикәр бөлмәләрин фәалијјәтинә нәзарәт етмәклә, һәр бир назир мүавинининн, баш идарә рәисинин вә бөлмә рәһбәринин мәс'улијјәт даирәсини конкрет олараг мүәјјәнләшдирир. Бу, баһид рәһбәрлик вә коллекиаллылыг принсипинин һәјата кечирилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Назир мөвчуд ганунчулуг чәрчивәсиндә вә Назирләр кабинетинин гәрар вә сәрәнчамларына ујғун олараг, она табе олан мүәссисә вә идарәләр һаггында мүәјјән әмр вә көстәришләр верир. Адәтән, ајры-ајры мәсәләләр әввәлчә назирлијин коллекијасында мүзакирә едилдикдән сонра әмр формасында формалашыр вә һәјата кечирилир. Назирлијин коллекијасы мүтәмади, ардычыл олараг апарылыр. Бурада һәмин саһәнин инкишафы илә әлагәдар олан мәсәләләрлә јанашы назирлијин өз фәалијјәти, она табе олан мүәссисә вә идарәләрин конкрет фәалијјәти, ичранын јохланылмасы, кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәси, мүәссисә вә идарәләрин фәалијјәти һаггында, һесабат вә дикәр мәсәләләр динләнилир. Бу вә дикәр мәсәләләр үзрә назирлә коллекија үзвләринин фикир ајрылығы олдугда һәмин коллекијанын үзвү өз фикрини мүвафиг олараг Назирләр кабинетинә чатдырмаг сәлаһијјәтинә маликдир.

Назирлик үзрә елми-техники тәрәггинин әсас истигамәтләринин мүәјјән едилмәси, саһә үзрә баһид елми-техники сијасәтин һәјата кечирилмәси вә ондан ирәли кәлән бир чох елми-техники проблемләри һәлл етмәк мәгсәдилә назирлијин елми-техники шурасы јарадылыр. Шуранын тәркиби көркәмли алимләр, јүксәк ихтисаслы мүтәхәссисләр, истеһсалат јениликчиләри, һабелә елми-техники чәмијјәтләрин вә дикәр ујғун тәшкилатларын нумајәндәләриндән ибарәтдир. Шуранын тәркиби назир тәрәфиндән тәсдиг олунур.

Республика назирликләри чохчәһәтли функсијалары ичра едирләр. Бунлар ашағыдакылардан ибарәтдир: а) планлашдырма, прогнозлашдырма саһәсиндә; б) елм вә техника саһәсиндә; в) әсаслы тикинти саһәсиндә; г) мадди-техники тәчһизат саһәсиндә ғ) кадрлар, әмәк вә әмәк һаггы саһәсиндә; и) малијјә вә кредит саһәсиндә; з) харичи өлкәләрлә игтисади, елми-техники вә мәдәни әлагәләр саһәсиндә.

Назирликләрин јухарыда көстәрилән истигамәтләр үзрә функсијалары бир нөв онларын фәалијјәт даирәсини, панарамасыны көстәрир. Һәр бир фәалијјәт истигамәтинин өзүнәмәхсус мәзмуну вардыр. Онлардан бә'зиләрини гыса шәкилдә нәзәрдән кечирәк.

Назирлијин планлашдырма илә әлагәдар олан функсијасы.

— истеһсалын ихтисаслашмасы вә кооперасијасыны, әразн үзрә саһәнин мүәссисәләринин јерләшмәсини вә с. нәзәрә алмагла халг тәсәррүфатынын, һабелә әһалинин саһә мәһсулларына олан ичтимаи тәләбатыны прогнозлашдырмаг, нәзәрә алмаг;

— саһә сәнајесинин јерләшдирилмәси вә инкишаф схеми-нин ишләниб һазырланмасы;

— еколожи амилләри, һабелә дикәр саһәләрин мәнафеләрини нәзәрә алмагла тәбии ресурслардан сәмәрәли истифадәни тә'мин етмәк;

— халг тәсәррүфатынын инкишафы илә әлагәдар саһәнин мүәссисә вә

идарәләринә истеһсал үзрә тапшырыгларын чатдырылмасы, планларын онларла бирликдә нәзәрдән кечирилмәси;

— назирлик системиндәки мүәссисәләр тәрәфиндән мәһсул истеһсалы үзрә тапшырығын јеринә јетирилмәси үчүн мүвафиг тәдбирләри ишләјиб һазырламаг вә һәјата кечирмәк, назирлик системиндә мүәссисәләр, тәшкилатлар вә идарәләр арасында тәсәррүфат әлагәләринин мөһкәмләндирилмәси үзрә тәдбирләр һазырламаг;

— онларын чари вә перспектив инкишаф планларынын һазырланмасы ишләрини тәшкил етмәк, тапшырығын лајиһәләринин һазырланмасы үчүн методики көстәришләр вермәк, техники-сәнаје-малијјә планларыны нәзәрдән кечирмәк вә тәсдиг етмәк;

— мүәссисәләр, тәшкилатлар вә идарәләр үзрә мүәјјән олунмуш вәзифәләрин јеринә јетирилмәсини тә'мин етмәк вә с.

Назирлијин елм вә техника саһәсиндәки функсијасы. Назирлик елми-техники тәрәгги саһәсиндә ваһид дөвләт сијасәтинин һәјата кечирилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Онун елм вә техника саһәсиндәкн фәалијјәтинин гыса мәзмуну ашағыдакылардан ибарәтдир:

— истеһсалын вә бурахылан мәһсулларын техники-игтисади сәвијјәсини ардычыл олараг гијмәтләндирир, мүәјјән едир, саһәнин мүасир елми-техники инкишаф јолларыны вә ондан сәмәрәли истифадә олунмасы истигамәтләрини ирәли сүрүр;

— саһә үзрә елми-техники проблемләрин ишләниб һазырланмасыны вә тәтбиг едилмәсини, һабелә һәмин саһә илә әлагәдар олан саһәләрарасы елми-техники мәсәләләрин һәјата кечирилмәсини тә'мин едир;

— елми-техники идарәләрин (бөлмәләрин), лајиһә-конструктор тәшкилатларынын мүасир техники сәвијјәдә истеһсал-експериментал базасыны елми-тәдгигат, тәчрүбә-конструктор ишләринин планлашдырылмасы вә тәшкил едилмәсини һәјата кечирир;

— һәмин елми-тәдгигат идарәләрини вә тәчрүбә-конструктор тәшкилатларыны мүвафиг мүасир техники сәвијјәдә истеһсал експериментал база илә тә'мин едир;

— мүасир елми-техники тәрәггинин сон наилијјәтләринә чаваб верән јени мәһсул нөвләринин ишләнилиб һазырланмасы вә истеһсалатда тәтбиг едилмәсини, јүксәк сәмәрәли технолоҗи просесләрин вә истеһсалын мүтәрәгги тәшкили методларынын, комплекс механикләшдирмә вә автоматлашдырма ишләрини, сәрфәли материал нөвләринин тәтбигини һәјата кечирир,

— елми-техники тәрәгги үзрә һәмин саһәјә аид информасија базасыны тәшкил едир, өлкә вә харичи потент материалларыны өјрәнир, сәмәрәләшдирмә вә ихтирачылыг ишләринә рәһбәрлик едир, ајры-ајры мәһсуллар үзрә стандартларын лајиһәсини һазырлајыб тәсдиг едилмәк үчүн тәгдим едир, бә'зиләри үчүн исә (стандарты олмајан) мәһсул үзрә норматив-техники сәнәдләри тәсдиг едир вә с.

Назирлијин әсаслы тикинти саһәсиндәки функсијасы:

— Назирлик системиндә әсаслы тикинтини һәјата кечирир. Капитал гојулушунун сәмәрәли истифадә олунмасыны, јени тикинти објектләринин сәмәрәли

јерләшдирилмәсини, капитал гојулушунун, биринчи нөвбәдә, техники чәһәтдән јенидән силаһланмасы зәрури олан истеһсал саһәләринә јенәлдилмәси, онун мүһүм бурахылыш објектләриндә чәмләнмәсини вә битмәмиш, тамамланмамыш тикинтинин гысалдылмасы ишләрини тә'мин едир;

— Гәбул едилмиш гајда чәрчивәсиндә тикинти илә әлагә-дар олан техники-игтисади нормативләрин вә көстәричиләрин, јени тикиләчәк, јенидән гурулачаг, кенишләнәчәк мүәссисәләрин оптимал истеһсал күчүнә вә технолоҗи лајиһәләндирмә илә әлагәдар ишләрә рәһбәрлик едир.

— мүәјјән олунмуш гајдада тикинтиләрин титул сијаһысыны, һабелә кәләчәк тикинти үчүн лајиһә-ахтарыш ишләринин титул вәрәгини тәсдиг едир. Бунунла әлагәдар тикинти тәшкилатларына вахтлы-вахтында лазым олан лајиһәләрин вә смета сәнәдләринин чатдырылмасыны тә'мин едир. Лајиһә вә смета сәнәдләринин кејфијјәтинә, һабелә тикинтинин тәсдиг едилмиш смета дәјәринә әмәл олунмасы, тикинти-монтаж ишләри вә аваданлыглар үзәриндә техники нәзарәтин һәјата кечирилмәсини тә'мин едир вә с.

§ 3. Саһәләрарасы иаарәтмә органлары

Саһәләрарасы функсионал органлар саһә органларындан фәргли олараг бүтүн саһәләрлә әлагәдардыр. Лакин онлардан һәр бири конкрет функсија ичра едир вә хүсуси сәлаһијјәтә малик олур. Белә саһәләрарасы идарә органларына Игтисадијјат Назирлијини, Елм вә Техника үзрә Дөвләт Комитәсини, Әмәк вә Сосиал Инкишаф Назирлијини, Дөвләт Статистика Комитәсини вә с. аид етмәк олар.

Кечмиш ССРИ-дә дөвләт комитәләри дөвләт идарәчилијинин һәм саһәләрарасы, һәм дә функсионал органлары иди. Саһәләрарасы идарәетмә органларына јалныз Дөвләт Комитәләри дејил, һәм дә бир сыра мәркәзи идарәетмә органлары вә идарәләрарасы комиссијалар, масәлән, Дөвләт Игтисадијјат, Планлашдырма Комитәсинин идарә вә назирликләрарасы комиссијасы да дахил иди. Дөвләт комитәләри саһә назирликләриндән фәргли олараг, тәсәррүфат фәалијјәтини ичра етмир вә онларын истеһсал објектләри олмурду. Онлар башлыча олараг, идарәетмәнин функсионал органлары иди. Мәсәлән, Дөвләт План Комитәси вә Дөвләт Тәчһизат Комитәси, Әмәк вә Сосиал Инкишаф Комитәси белә органлар сырасына дахил иди. Онлар мүвафиг олараг планлашдырма, маддитехники тәчһизат вә әмәк һаггы мәсәләләри илә мәшғул олурдулар.

Игтисадијјат вә планлашдырма халг тәсәррүфатынын инкишафынын билаваситә планлашдырылмасы Дөвләт План Комитәси тәрәфиндән һәјата кечирилирди Халг тәсәррүфатынын планлашдырма органлар системинә нәтичә е'тибарилә Дөвләт План Комитәси, вилајәт, шәһәр вә рајон Халг депутатлары Советләринин план комиссијалары да дахил иди. Бунлары үмуми план идарәетмә органлары адландырмаг оларды. Лакин планлашдырма јалныз һәмин органларын фәалијјәти илә мәһдудлашмырды. Она көрә икинчи груп планлашдырма органларына назирликләри вә идарәләри үмумиттифаг истеһсал бирликләри, республикаларын, мухтар республикаларын назирликләри, республика истеһсалат

бирликləри, jерли вə шəhəр халг депутатлары советləринин cahə үзрə идарə вə шө'бələринин планлашма фəалиjjəтини аид етмək оларды. Һəмин назирлик, идарə вə тəшкилатлар да мүһүм планлашдырма ишləри көрүрдү.

§4. Дөвлəт мүəссисələринин идарə едилмəси

Мүəссисəнин истеһсал вə идарə апараты структуру

Һəр бир мүəссисə идарəедən вə идарəолунан системləрдən ибарəтдир. Онлар вəһдəтлик тəшкил едирləр. Идарəедən систем истеһсал-тəсəррүфат фəалиjjəтинə тə'сир көстərир, ajры-ajры структур бөлмələри, истеһсал просесинин үнсүрləри арасында сəмəрəли əлагə jарадыр. Истеһсал просеси идарə олунан систем кими тəзаһүр едир. Идарəедən систем мүəссисənин идарəетмə органыдыр. Идарəедən системə директор, онун мүавинləри, сех рəисləри, усталар, завод вə сеҳ идарə хидмəти дахилдир. Идарə — олунан системə исə əсас вə көмəкчи сехləр, мүхтəлиф хидмətləр дахилдир.

Мүəссисələрин идарə едилмəсиндə истеһсал просесинин тəшкили мүəjjənедичи рола маликдир. Истеһсал просесləри бир-бирилə əлагədар олан үч просесин — əсас, көмəкчи вə хидмətедичи просесləрин вəһдətидир. Истеһсал просесləри обjектив олараг мүəjjən əмək бөлкүсүнү, истеһсал бөлмələрини вə онларын идарə апаратыны тələб едир. Истеһсал просесləри кими истеһсал бөлмələри дə, мүвафиг олараг, əсас, көмəкчи вə хидмətедичи бөлмələрə ajрылыр. Онларын һəр биринин өзүнəмəхсус истеһсал потенсиалы вардыр. Һəмин бөлмələрин мəчмусу, онларын тəркиби вə гаршылыглы əлагəси мүəссисələрин истеһсал структуруну тəшкил едир. ***Истеһсал структуру стандарт олмур, һəр бир мүəссисənин өз истеһсал структуру вардыр.*** Истеһсал структуру, бир гajда олараг, ***истеһсал просесləринин характериндən*** (фəрди, күтləви, сериалы—кичик, орта, ири), ***истеһсалын өзүнүн һəчминдən, технолокиjасындан, техники инкишаф сəвиjjəсиндən, мə'мулатын конструксиja типləриндən, сех вə мүəссисələрин ихтисаслашма сəвиjjəсиндən вə с. амилləрдən асылы олур.***

Мүəссисənин истеһсал вə идарəетмə структуру бир-бирилə əлагədардыр. Бурада əсас, мүəjjənедичи рол структуруна маликдир. Мүəссисənин тəшкилат структуру сехли, сехсиз, корпуслу вə филиаллы олур.

Истеһсал просесиндəки иштиракына көрə идарə апараты ики категориjaja — хəтти вə функсионал идарə апаратына ajрылыр. Хəтти идарə апаратына дахилдир: директор, онун мүавинləри, сahələрин устасы вə баш устасы. Онлар ваһид рəһбəрлик вə сəрəнчам тə'ригилə үмуми рəһбəрлиjи һəjата кечирирləр. Функсионал идарə апаратына исə мүəссисə вə сехləрин функсионал бөлмələри, һабелə конструктор, технолоjи шө'бəси, игтисади хидмətлə əлагədар олан шө'бələри, ajры-ajры груп вə бүролары вə с. дахилдир.

Мүəссисənин идарə апараты бир гajда олараг үмуми, истеһсал, техники вə игтисади фəалиjjəти һəjата кечирир. Идарəетмənин структуру бу функсиjаларын иҷра едилмəси мənафеjинə мүвафиг олараг гурулмушдур. Сənаje мүəссксələринин идарə едилмəси структуру, адətən мүхтəлиф олур. Бу, халг тəсəр-руфаты сahələринин хүсусиjjətləриндən, мүəссисənин бөjүк вə кичиклиjиндən, сехли вə

сехсиз идарəетмə структурундан вə с. асылы олур. Ашағыдакы (схем 4) орта һəчмли сənaje мүəссисəсинин идарəетмə структуру верилмишдир.

Схемдə баш мүһəндисə табе олан бүтүн шө'бə вə бүролар əкс олунмамышдыр. Һəмин структур схемə көрə билаваситə директора табедир. Лакин бир сыра мүəссисələрдə директорун игтисади мəсələləр үзрə мүавини—баш игтисадчы, адətən, бу функсионал бөлмənин дə ишинə рəһбəрлик едир.

Мүəссисəjə үмуми рəһбəрлик директор тəрəфиндən һəjата кечирилир. О, мүəссисənин бүтүн фəалиjjəти үчүн чавабдеһдир. Мүəссисə директорунун биринчи мүавини баш мүһəндисдир. Баш мүһəндис мүəссисəjə техники рəһбəрлиjи һəjата кечирир вə истеһсалын техники һазырлығына, она техники хидмəт көстərən бөлмələрə рəһбəрлик едир. Баш игтисадчы мүəссисənин бүтүн план-игтисади, малиjjə ишləрини тəшкил едир.

Мүəссисələрин структурунда чох мүхтəлифлик вардыр. Елми-техники тəрəгги вə дикəр амилləрлə əлагədар идарəетмə структурунда мүһүм дəjишикликləр баш верир. Мүəссисənин идарə едилмəси системинин структуру һəмин системин мүхтəлиф пилlələриндə jерləшən вə коллективин фəалиjjəтини тə'мин едən, бир-бирилə əлагədар олан идарəетмə органларынын мəчмусундан ибарəтдир. Бурада идарəедən системи идарə апараты тəмсил едир вə о өз нөвбəсиндə идарəетмə органларындан ибарəт олур. **Мүəссисələрин идарə едилмəсинин хəтти, хəтти-гəраркаһ, функсионал вə матриса тəшкилат структуру вардыр.**

Хəтти идарəетмə—ən садə тəшкилат структуру олуб, бүтүн идарəетмə функсиjаларынын бир идарə вə jа бөлмə рəһбəринин əлиндə чəмləшмəси илə бағлыдыр. Бу рəһбəрлик структуру бирбаша рəһбəрлик—табечилик əлагələрини jарадыр, тəкбашчылығы, иш үчүн шəхси мəс'улиjjəти артырыр, һəм дə е'тибарлы вə

гəнаəтчил тəшкилат структурдур. Лакин бунун гусурлу чəһəти рəһбəрлиjин универсаллығыны тələб етмəсидир. Əслиндə исə тəсəррүфат рəһбəри бүтүн сahələрə бələд олан универсал мүтəхəссис—мүəссисənин фəалиjjəтинин бүтүн чəһəтləрини (техники, технолоjи, план-игтисади, малиjjə, сосиал вə с.) əһатə едан мүтəхəссис ола билмəз. Бу чəһəтлəр мүəjjən функсиjаларын иҷрасыны, һəмин функсиjалары иҷра едən үjғун шө'бələрин jарадылмасыны тələб едир. Бунунла белə мүасир инкишафын өзү да хəтти идарəетмəjə, рəһбəрлиjə гаршы jени-jени тələблəр ирəли сүрүр.

Елми-техники тəрəгги, истеһсал просесləринин мүрəккəбləшмəси идарəетмə функсиjаларында мүəjjən дəjишикликləр едир. ***Бу, функсионал рəһбəрлик гajдасыны, идарəетмədə функсионал тəшкилат структурунu əмələ кəтирир.*** Нəтичədə функсионал шө'бələрин рəисləриндən һəр бири өзүнə аид вə сəлаһиjjəти чəрчивəсиндə истеһсалдахили бөлмələрə сəрəнчам верирлар. Лакин бу функсионал шө'бəлар өз сəрəнчамыны бир-баша вермир вə она көрə дə о чохлу əлагələр, вахт тələб едир. ***Бунунла белə функсионал рəһбəрлик гajдасы идарəетмə просесləринин ихтисаслашмасы, гəрарларын мүтəхəссис бахымындан jүксəк сəвиjjədə һазырланмасына мүсбəт тə'сир едир.***

Хəтти-гəраркаһ структуру идарəетмə функсиjаларынын дəринləшмəси вə она уjғун идарəедичи шө'бələрин, бүроларын jарадылмасы илə шəртləшир. Һəмин структур планлашдырма, учот вə нəзарəт кими мəсələləри даһа ихтисаслы вə

jүксәк сәвиjjәдә һәлл етмәjә имкан верир. Бунунла jанашы, бу гаjдалы рәһбәрликдә тәсәррүфат, истеһсал вә дикәр мәсәләләр үзрә гәрарларын гәбул едилмәсиндә хәтти рәһбәрләрин идарәчилик фәалиjjәтинә нуфуз етмәк кими мәнфи һаллар өзүнү көстәрә билир.

Һал-һазырда хәтти-функсионал идарәетмә структуру кениш jајылмышдыр. Идарәетмәнин бу тәшкилат структуру һәм хәтти, һәм дә функсионал системләринин jахшы чәһәтләрини өзүндә бирләшдирмишдир.

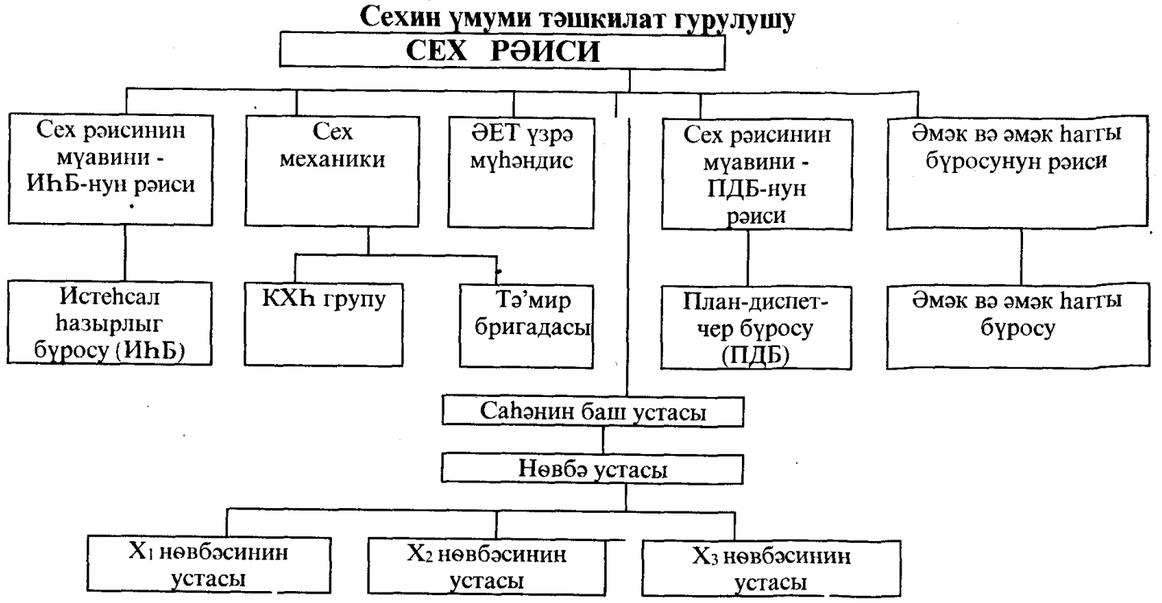
Истеһсал просесләринин автомат идарәедилмәси шәраитиндә матрис типли структурдан («мәһсула көрә») да истифадә олунур. Бу структур әслинә галанда хәтти-функсионал системләрин давамы, инкишафыдыр.

§ 5. Мүәссисәдахили бөлмәләрин идарә едилмәси

Мүәссисәнин әсас истеһсал тәсәррүфат вahиди сех, jахуд истеһсал саһәсидир. Сех нисби мүстәгиллиjә маликдир вә өз фәалиjjәтини мүәссисәдахили тәсәррүфат һесабы әсасында гурур. Сех рәиси она һәвалә олунмуш коллективин бүтүн истеһсал, техники вә тәсәррүфат фәалиjjәтини тәшкил едир, планларын jеринә jетирилмәсинә вә дикәр мәсәләләра көрә там мәс'улиjjәт дашыjыр. Сех рәисинә билаваситә истеһсал саһәләри, план апараты вә тәсәррүфат саһәләри табедир. Ири сехләрдә сех рәисинин мүавини вәзифәси дә вардыр. Сехин истеһсал структурунун ашағы һәлгәсини истеһсал саһәси тәшкил етмәклә она уста рәһбәрлик едир. Уста билаваситә истеһсалын тәшкилатчысыдыр. Сехин мигдары, биринчи нөвбәдә, мүәссисәләрин һәчминдән асылыдыр. Ири заводларда һәр бир сехин бир нечә истеһсалат корпусу олур. Белә олан шәраитдә сехин идарә апаратында сех рәисинин мүавинләри илә jанашы технолоjи просесләри, план, учот вә дикәр функсиjалары jеринә jетирән идарә органлары да тәшкил олунур вә онлар арасында дәгиг әмәк бөлкүсү мүәjjән едилир. Буну бөjүк сехләрин мөвчуд ташкилат структуру схеминдән (схем 5) көрмәк олар. Көрүндуjу кими, сех рәисинин ики мүавини вардыр, һәм дә онлар мүвафиг олараг истеһсалын һазырлыг бүросунун вә план диспетчер бүросунун раисидирлар. Онлардан башга әмәjин елми тәшкили үзрә мүһәндис, сех үзрә игтисадчы, әмәк вә әмәк һаггы бүросунун рәиси вә с. вардыр. Сехин идарә органлары онлар һаггында тәсдиг олунмуш әсаснамәjә көрә фәалиjjәт көстәрирләр. Мәсәлән, сехин мөвчуд ишларинин оператив үсулла идарә едилмәсинда истеһсалат-диспетчер бүросу мүһүм рол ојнаjыр. Белә ки, бу бүро истеһсал саһәләри вә иш jерләри үчүн конкрет тапшырыглары мүәjjәнләшдирир, нөвбәлик-күнлүк, һәфтәлик-аjлыг тапшырыглары тартиб едир, фәһләләри пешәсинә вә иш jеринин ихтисаслашмасына уjғун олараг ишлә тә'мин едир, машын вә аваданлыгларын өзүнүн ишлә jүкләнмәсини планлашдырыр, истеһсал тапшырыгларынын jеринә jетирилмәсинин учотуну апарыр, һиссәләрин әмәлиjjатлар үзрә ардычыл е'малына көз гоjур, бүтөвлүкдә истеһсалын нормал кедиши үчүн мәс'улиjjәт дашыjыр.

Схем 5.

Сехин үмуми тәшкилат гурулушу



Сехин фәалиjjәтиндә сех механикинин дә бөjүк ролу вардыр. О, сехин хидмәтинин вәзиjjәти үчүн чавабдеһдир. Сех механики аваданлығын нә вәзиjjәтдә олмасы вә ондан истифадә олунмасы мәсәләләринә нәзарәт едир, аваданлыгларын нөвбәләр үзрә тәһвили вә гәбулу үзәриндә нәзарәт һәjата кечирир вә с. Һәр бир мүәссисәләрдә сех һаггында вә онун бөлмәләри һаггында әсаснамәләр ишләниб һазырланыр. Бу әсаснамәдә бу вә jа дикәр сехин мүәссисәнин фәалиjjәтиндә тутдуру мөвге, онун конкрет вәзифәләри вә функсиjалары, башга истеһсал бөлмәләри, хидмәтләр вә завод идарәетмә органлары илә гаршылыглы әлагәсини, бу саһәдә онун сәлаһиjjәти вә сехин идарә едилмәси структуру мүәjjәнләшир. Сех һаггында әсаснамәдән әлавә, сех рәиси, уста һаггында әсаснамәләр дә вардыр.

Сехләрин тәшкилати структуру мүхтәлиф олур. Бу мүхтәлифлик сехләрин кичик вә бөjүклүjүндән башга ири сехләр чәрчивәсиндә дә ола билир. Мәсәлән, нәинки кичик сехин идарәетмә структуру, һәм дә бөjүк сехләрин вә идарәетмә структуру бир-бириндән фәргләнир. Мәсәлән, бириндә истеһсалын һазырлығы бүросу рәиси вә план-диспетчер бүросунун рәиси вә с. олдуғу һалда, дикәриндә техника үзрә вә истеһсал үзрә сех рәисинин мүавинләри вә с. вардыр. ***Лакин бир гајда олараг, сехин структуруна ашағыдакылар дахилдир:*** истеһсал саһәләри; истеһсал-диспетчер бүросу; техники бүро; әмәк вә әмәк һаггы үзрә бүро; механикләр групу; аләтләрин тә'мири үзрә е'малатхана, сехин бә'зи бөлмәләри; сех рәисинин истеһсалын һазырлығы вә план-диспетчер бүросу үзрә мүавини.

Схем 6

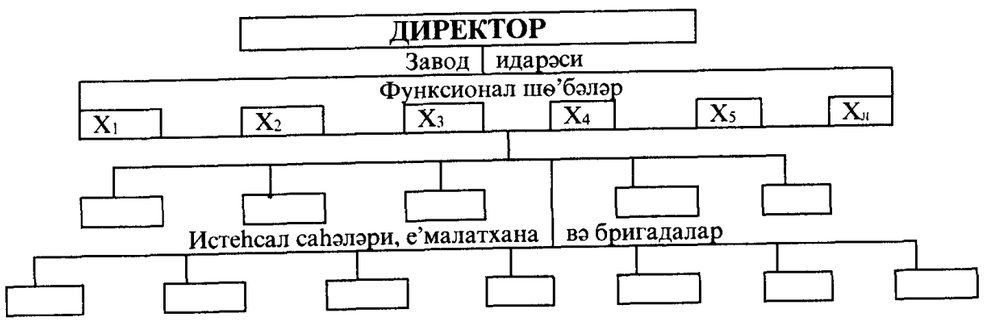
Сехин структуру



Мүасир дөврдә сехин идарәетмә структурунун тәкмилләшдирилмәсиндә сехсиз идарәетмә структуруна кечидин бөјүк әһәмиjjәти вардыр. Сехсиз идарәетмә структуруна кечид әмәjин вә истеһсалын сәмәрәли тәшкили, инзибати-идарәетмә ишчиләринин ихтисар едилмәси, усталарын истеһсал просесиндәки ролунун вә мүстәгиллиjинин артмасына мүһүм тә'сир көстәрир.

Схем 7

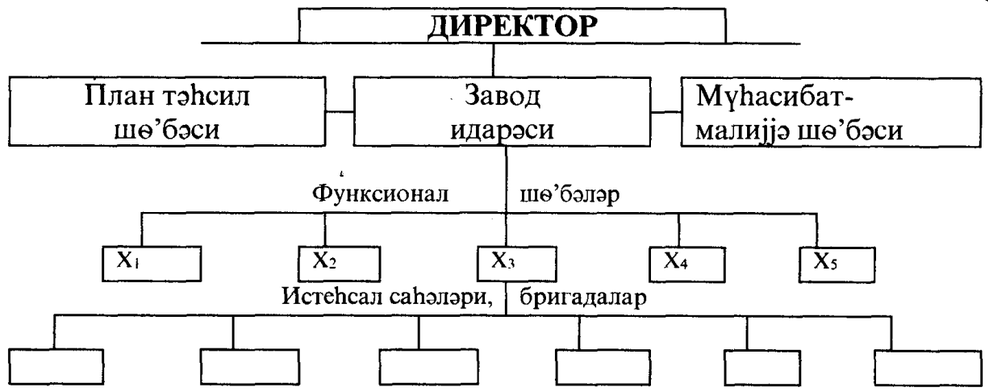
Мүәссисәнин тәшкилат структуру



Сехсиз идарәетмә структуруна кечирилмәси садәчә олараг мүәссисәләрин идарә едилмәси схеминдә едилән дәjишикликлә мәһдудлашмыр. Бу һәр бир шө'бә вә бөлмәнин, бүтөвлүкдә идарәетмә апаратынын функсиjаларында мүһүм jердәjишмә,

мүәссисәдахили чари вә оператив ишләрин, истеһсалата хидмәт ишләринин, оператив планлашдырма, учот вә нәзарәт, истеһсалын вә аваданлыгын техники һазырланмасы ишләриндә хejли дәjишикликләр едир. Габагчыл мүәссисәнин истеһсал структуру елә тәшкил едилир ки, һәр бир истеһсал саһәси вә бригада техноложи вә тәшкилати чәһәтдән бирләшир; һәр бир бригада мүәjjән истеһсал ахынына малик олан истеһсал саһәсинә дахил олур. Бу чүр тәшкилетмә әсас ахын хәтләри лаjиһәләшдириләркән нәзәрдә тутулур. **Тәчрүбә көстәрир ки, сехсиз идарәетмә структуруна кечмәк үчүн бир чох шәртләр лазымдыр.** ***Бунлар әсасән ашагыдакылардан ибарәтдир:*** а) истеһсалын техники һазырлыгы функсиjасыны мүәссисәнин техники шө'бәсиндә чәмләшдирмәк; б) мәһсул истеһсалы, һабелә аләтләр, дикәр васитәләр истеһсалы үзрә конструксиja вә техноложи ишләри ихтисаслашдырылмыш бүро вә лабораториjалара һәвалә етмәк; в) чари техники-игтисади планлашдырма, оператив вә чари ишләрин тәшкили функсиjасыны мәркәзләшдирмәк, ону хүсуси бүро вә лабораториjалара һәвалә етмәк; г) мәркәзләшдирилмиш гаjдада хаммал вә материаллары, комплектләшдиричи һиссәләри график үзрә иш jерләринә апармаг үчүн хүсуси хидмәт саһәси jаратмаг.

Схем 8



§6. Мүасир фирма вә ширкәтләр

"Ширкәт" сөзү бир гаjда олараг Гәрб әдәбиjjатында кениш мә'нада ишләнилир: 1. дөвләт ширкәтләри, компанижалар; 2. Саһибкар ширкәтләр (мәнфәәт кәтирән); 3. Гejри саһибкар ширкәтләр (тәһсил, мәктәб, дини тәшкилатлар, мәриjәмәт сәчиjjәли фондлар); 4. Коммерсиja, хидмәт көстәрән хүсуси мүлкиjjәтчи ширкәтләр; 5. Инһисарчы фәалиjjәт, хидмәт көстәрән сәһмдар ширкәтләр (әһалини газ, су, електрик енержиси илә тә'мин едән, дәмир jол, һава jоллары вә с. хидмәти көстәрән ширкәтләр).

Фирмалар һаггында. Фирмалар бир чох әламәтләр үзрә, о чүмләдән **тәсәррүфат фәалиjjәти нөвүнә** көрә формалашырлар. Фәалиjjәт нөвү бахымындан фирмалар сәнаje, нәглиjjат, сыгорта, тичарәт, ичарә, турист вә с. ајрылырлар.

Бејнәлхалг мигјасда исә фирмалар нәһәнк транс милли ширкәтләр формасында фәалијјәт көстәрир. Фирмалар һәмчинин **капиталын мәнсубијјәти вә нәзарәтин характеринә көрә** (милли мәнсубијјәтли, харичи вә гарышыг), **мүлкијјәтин характеринә көрә** (хүсуси, дөвләт вә кооператив), **һүгуги вәзијјәтинә көрә** (мүвафиг дөвләт органлары, сәнаје вә тичарәт палатасы, саһибкарлар иттифагы, дикәр һүгуги шәхсләр, аилә ширкәтләри, там јолдашлыг бирликләри, мәһдуд мәс'улијјәтли чәмијјәтләр, сәһмдар чәмијјәтләри, партнјорлуг чәмијјәтләри вә с.), **фәалијјәт сферасына, мигјасына көрә** .(милли, бејнәлхалг-трансмилли ширкәтләр, онларын бир нөв тәсәррүфат империјасына чеврилмәси, филиаллары, газ ширкәтләри) бир-бириндән фәргләнирләр.

Фирма вә ширкәтләрин мәгсәдләри вә вәзифәләри. Һәр бир фирма вә ширкәтин фәалијјәтләри илә бағлы мәгсәдләри олур. Бу тәбии һалдыр. Чүнки идарәетмәнин вәзифәси мәгсәдә чатмагдыр. Фирма вә ширкәт, һәр һансы бир тәшкилат мәгсәдләрини һәјата кечирмәдән өз мөвчуд потенсиалындан тамамилә истифадә едә билмәзләр. Мәгсәдләр әсасында тәшкилатларын фәалијјәтинин әсас истигамәтләри мүәјјән едилир. Мәгсәдләрин мүәјјәнлији аз хәрчлә чох нәтичә әлдә етмәјә, мәнфәәтлә ишләмәјә хидмәт едир. Мәгсәдин олмасы әслиндә һәр һансы бир тәшкилатын маһијјәтини ифадә едир, тәшкилат мәгсәдин ичрасы үчүн јарадылыр. Она көрә дә мәгсәдин мүәјјәнләшмәси үчүн бир сыра тәләбләр ирәли сүрүлүр. Һәмин тәләбләр ашағыдакылардан ибарәтдир: **биринчиси,** мәгсәдләр конкрет олмалыдыр; **икинчиси,** мәгсәдләрин кәмијјәт вә кејфијјәт көстәричиләри олмалыдыр; **үчүнчүсү,** мәгсәдләр мөвчуд ресурслар имканла гаршылыглы һалда өлчүлмәли, мүгајисә едилмәли вә бу бахымдан реал олмалыдыр. Бир сөзлә, гаршыја һәлл едилмәси мүмкүн олмајан вәзифәләр гојулмамалыдыр. Мәгсәдлә реаллыг зиддијјәт тәшкил едирсә бу субјективизмә кәтириб чыхарар, рисгләри, гејри мүәјјәнлији артыра биләр. **Дөрдүнчүсү,** мәгсәдләр динамик сәчијјә дашымалыдыр, чевик олмалыдыр. Фирманын конкрет фәалијјәт ситуасијасындан асылы олараг мәгсәдләрин реаллашмасы үчүн имканлар артар вә јахуд азала биләр. **Бешинчиси,** мәгсәдләр ашкарлыг принсипинә әсасланмалыдыр, әмәк колективләри үчүн мәгсәдләр ајдын олмалыдыр. **Алтынчысы,** ајры-ајры мәгсәдләр (тактики вә стратежи, сон вә аралыг, сосиал вә игтисади, фирма дахили вә фирма харичи, кәмијјәт вә кејфијјәт, истеһсал вә малијјә вә с.) арасындакы оптимал әлагәнин тә'мин едилмәси, онлар арасындакы әсаслы зиддијјәтләрин олмасына јол верилмәмәси; **једдинчиси,** мәгсәдләрин фирма вә ширкәтләрин һәјатында тутдуғу мөвгеја, әһәмијјәтинә көрә дүзүлүшүнүн (ранжировка) тә'мин едилмәси (експерт вә дикәр гијмәтләндирмә үсулу илә); **сәккизинчи,** мәгсәдләр әсасында фирма вә онун дахили бөлмәләри, ајры-ајры мәгсәд нөвләри үзрә вәзифәләрин мүәјјәнләшдирилмәси, мәгсәдләрлә вәзифәләрин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси. Бүтүн тәләбләрә әмәл едилмәси јүксәк сәмәрәли фәалијјәтин тәшкилинә әсас верә биләр.

Идарәетмә илә бағлы бир сыра әдәбијјатларда һәтта ***мәгсәдләр әсасында идарәетмә менечментин хүсуси бир нөвү адландырылыр.*** Мәсәлән, В.Р.Веснин истинад етдијимиз китабында **"мәгсәдли менечмент"** сөзүнү ишләдир. Лакин бу фикри гәбул етмәк дүзкүн олмазды. Чүнки бүтүн хүсуси менечментләрдә (истеһсал менечменти, малијјә менечменти вә с.) мәгсәд мүәјјәнлији әсас көтүрүлүр. Лакин бу

һеч дә мәгсәдләрин өзүнүн идарә едилмәсинин инкар едилмәси дејилдир. Мәгсәдләр дә (зәрури, арзу едилән, мүмкүн олан, објектив) онларын хүсусијјәтләриндән асылы олараг әсасландырылмалы, идарә олунмалыдыр. Бурада мәгсәдли комплекс програмларын тәртиб едилмәси, онларын мадди-техники, малијјә тә'минатынын бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Тәшкилат һаггында. Гејд етмәк лазымдыр ки, **"тәшкилат"** анлајышы ајры-ајры мүәллифләр тәрәфиндан мүхтәлиф мә'наларда ишләнир. Бә'зән "тәшкилат" дедикдә, јалныз мүәссисә нәзәрдә тутулур. Әлбәттә, мүәссисә дә системдир, тәшкилат да. Лакин тәшкилат анлајышына мүәссисәләрдән башга идарәләр вә ајры-ајры сијаси партијаларын идарәетмә органлары да дахилдир. Бир сыра һалларда исә "тәшкилат" анлајышына ајры-ајры системләрин (бир објект кими) ***тәшкилолунма сәвијјәси*** чәһәтиндән јанашылыр. Бә'зи мүәллифләр исә "тәшкилат" дедикдә идарәетмә функсијаларынын (тәшкилетмә, нәзарәт, координасија вә с) ***тәшкили үзрә фәалијјәт нөвүнү башa дүшүрләр. Дикәр мүәллифләр исә "тәшкилетмә" анлајышы илә "идарәетмә" анлајышыны ејниләшдирирләр.*** Көрүндүју кими, ајры-ајры мүәллифләр бу мәсәләдә һәм дә зиддијјәтли мөвгедә дајанырлар. Мәсәлән, "тәшкилетмә" анлајышыны "тәшкилат" анлајышы илә ејниләшдирмәк олмаз, ејнилә дә "тәшкилетмә" вә "идарәетмә" анлајышлары һаггында демәк олар. Бу зиддијјәтли фикирләр нәинки кечмиш Советләр өлкәсиндә, һәм дә бир чох Гәрб өлкәләриндә дә кениш шәкилдә јајылмышдыр. Мәсәлән, "тәшкилат" анлајышы О.Тејлор системи илә әлагәдар олараг Гәрб өлкәләриндә әмәјин тәшкили, әмәјин стимуллашдырылмасы, сосиал идарәетмә вә саир мәсәләләр чәрчивәсиндә изаһ олунмаға башланылды. Әлбәттә, бурада тәшкилетмәнин тәшкилат мә'насында ишләнилмәси фикри дар чәрчивәли бир тәфәккүрүн нәтичәси иди. Она көрә дә сонралар Гәрб өлкәләриндә "инсан мүнасибәтләри доктринасы", "сосиал системләр" нәзәријјәси мејдана чыхды. Бу вә дикәр нәзәријјәләр бир-бириндән фәргли олсалар да тәшкилетмә вә идарәчилик мәсәләләринә системли һалда јанашмағын әсасыны гојду, формал вә гејри-формал мүнасибәтләрин комплекс һалда тәдгиг олунмасына тәкан верди. Сосиал тәшкилетмә тәшкилати системин ән мүрәккәб типидир. Бу тәшкилатлар, о чүмләдән истеһсалат коллективләри бир тәрәфдән истеһсал, дикәр тәрәфдән исә коллектив мүнасибәтләрдән ирәли кәлән сосиоложи-психоложи проблемләрлә, адәт вә ән'әнәләрлә, мүхтәлиф мәнафеләрлә бағлы олурлар. Она көрә дә сосиал тәшкилатлар, системләр јалныз ајры-ајры гәрарларын ичрасы илә бағлы олан бир тәшкилат структур дејилдир, һәм дә мүәјјән сосиал мүһитлә бағлы олан коллективдир. Сосиал тәшкилатларын (системләрин) фәалијјәтиндә бир сыра мүнасибәтләр типи мөвчуд олур. Бу биринчи нөвбәдә инсанла техника арасындакы мүнасибәтләрлә бағлыдыр. Она көрә дә истеһсалат коллективләриндә истеһсалын тәшкилинин әсасы кими техники тәшкилетмәнин бөјүк әһәмијјәти вардыр (машынлар вә механизмләр системинин тәшкили). Техники тәшкилетмә һәм дә ишчиләрин пешә тәркибини, иш аһәнкини вә әмәјин характерини мүәјјән едир. Техники -тәшкилетмә әсасында һәм дә әмәк функсијалары вә иш јерләри үзрә ишчиләрин илкин бөлүшдүрүлмәси һәјата кечирилир. Бу бахымдан әмәк коллективләриндә сосиотехники јарымсистеми әмәлә кәлир вә нәтичәдә ишчи һәм дә дикәр тәрәфдән технолоҗи просесин бир һиссәси кими

чыхыш едир. Ишчинин әмәк давранышы машын вә механизмләри иш режиминә уjғун олараг һәjата кечирилир. Бунунла белә, бурада үнсиjjәт мүнасибәтләри, сосиал әлагәләр дә мүәjjән әһәмиjjәт кәсб едир.

Әмәк коллективләриндә сосиотехники тәшкилетмә илә jанашы инзибати тәшкилетмә дә бир зәруриjjәт кими мејдана чыхыр. Инзибати тәшкилетмә jарым-системиндә ишчи функсиjалары бир нөв вәзифә функсиjаларына чеврилир. Она көрә дә инзибати тәшкилетмә (тәшкилат) һакимиjjәт структуруну әмәлә кәтирир вә бу сәбәбдән инзибати jарымсистем иjерархиja, пирамидал характер дашыjыр. Бунунла jанашы әмәк коллективләриндә олан бүтүн тәшкилати мүнасибәтләр рәсми, формал чәрчивәjә jерләшир. Бурада гejри-формал мүнасибәтләр дә мөвчуд олур.

Мүәссисәләрин сосиал тәшкили ики jолла формалашыр:

1) мәгсәдjөнлү, планлашдырычы;

2) гejри-планлашдырма, спонтан jолла.

Биринчи һалда сосиал мүнасибәтләрин планлашдырылмасы, икинчи һалда исә бу мүнасибәтләрин өзүнүтәнзимләмә, өзүнүтәшкилетмә гајдасында һәjата кечирилир. Jери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, ахырынчы һал һәтта базар мүнасибәтләринин өзүнүтәнзимләмә консепсиjасына дахил едилмишдир. Спонтан гајдалы тәнзимләмәнин бу чүр глобаллашдырылмасы нәинки нәзәри, һәм дә методоложи чәһәтдән дүзкүн дејилдир. Әксинә, сивил базар мүнасибәтләри вә набелә тәшкилат дахили микро-мүнасибәтләр jухарыда көстәрилән һәр ики jанашманын вә онлардан ирәли кәлән амилләрин сәмәрәли шәкилдә әлагәләндирилмәсини тәләб едир. Чүнки бу мүнасибәтләрин өзү һеч бир заман ајрылыгда, тамамилә әкс истигамәтдә мөвчуд ола билмәз. Буну дүнjа өлкәләринин тәчрүбәси дә тәсдиг едир.

"Тәшкилат" анлаjышы систем, системин структуру анлаjышы илә бағлыдыр. Һәр бир систем исә (хүсусилә ачыг системин) харичи мүһитлә кениш мигjаслы тәмаса кирир, бир систем кими мүәjjән функсиjаja, вәзифәjә, һүгуга, сәлаһиjjәтә вә мәс'улиjjәтә малик олур. Она көрә дә бә'зи мүәллифләр тәшкилат дедикдә биркә әмәк просесиндә вәзифәләрин, һүгуг вә сәлаһиjjәтләрин, фәалиjjәт нөвләринин вә мәгсәдләрин гаршылыглы мүнасибәтләри мәчмусу адландырыр. Бәзән дә тәшкилат идарә едилән вә идарә олунан системләрин мөвчудлуғуну тәмин едән бир просес адландырылыр. Тәшкилат һәр һансы мүәссисәләр, фирмалар бахымындан jалныз бир-бирилә шүурлу һалда фәалиjjәтини (мүәjjән мәгсәдләр үзрә) әлагәләндирән адамлар (ишчиләр) групу дејилдир, ***һәм дә мәнтиги структур әлагәләринә малик олан бир системдир.*** Тәшкилат биркә әмәji вә мәгсәдләрин вәһдәтлиjини тәләб едир. ***Тәшкилатын умуми сәчиjjәви чәһәтләри ашағыдакылардыр:***

1. Ресурсларын мөвчудлуғу;
2. Мүвафиг бөлмәләрин олмасы;
3. Әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасиjасы;
4. Дахили вә харичи амилләрән асылылығы;
5. Идарә апаратынын формалашма зәруриjjәти.

Идарәетмәдә бүтүн үмуми чәһәтләр, о чүмләдән тәшкилата тәсир едән харичи вә дахили амилләр нәзәрә алынмалыдыр. ***Чүнки бу амилләр ситуасиjалы шәраит jарадыр. Тәшкилатын харичи мүһит амилләри чохчәһәтли олур. Һәмин амилләрә***

ашағыдакылар дахилдир:

1. Чәмиjjәт, микромүһит амилләри;
2. Сосиал-игтисади сиjасәт;
3. Техника-технолокиja;
4. Рәгабәт (базар), рәгабәт мүһити;
5. Мүштәриләр;
6. Һакимиjjәт органлары;
7. Банклар;
8. Верки, малиjjә;
9. Иҹтимаи тәшкилатлар;
10. Мал көндәрәнләр.

Лакин бу амилләр тәшкилатын фәалиjjәтинә ejни дәрәчәдә тәсир көстәрмир.

Тәшкилатын дахили мүһитинә тәсир көстәрән амилләрә ашағыдакылар дахилдир:

1. Тәшкилатын конкрет мәгсәдләри;
2. Онун тәшкилаты структуру;
3. Вәзифәләри;
4. Технолокиjасы;
5. Әмәк ehтиjатлары, ишчи hejәти (әмәкдашлары).

Она көрә дә тәшкилатын идарә едилмәсиндә һәр ики амилләр групу (харичи вә дахили) нәзәрә алынмалы вә оптимал һалда әлагәләндирилмәлидир. Чүнки бу груп амилләр нәтичә етибарилә тәшкилатын дахили вә харичи проблемләрини әмәлә кәтирир.

Мадди истehсал саһәләринин мүһүм истehсал һәлгәси кими мүәссисәләр чәмиjjәтин, дөвләтин һәjатында һәлледичи әһәмиjjәтә маликдир, чүнки онлар оператив-тәсәррүфатчылыг, мадди истehсал, саһибкарлыг фәалиjjәти илә мәшғулдурлар. Иҹтимаи истehсал, сосиал-игтисади базис мүнасибәтләри нәтичә е'тибарилә брадан башлаjыр. Мүәссисә истehсал, әмәк коллективләринин әсас формасыдыр. Бунунла бағлы, мүәссисә heч да ајры-ајры ишчиләрин механики мәчмуjу дејил, зәрури истehсал-техноложи вә әмәк бөлкүсүндән ирәли кәлән биркә фәалиjjәт нөвүдүр. Мүәссисә һәм дә сосиал-игтисади организмдир, системдир. Бурада ишчи гүввәсилә истehсал васитәләринин, фәрди ишчи гүввәсилә биркә әмәjин бирләшмәси просеси баш верир. Бу бирләшмәнин сосиал-игтисади маһиjjәти вә механизми тарихи бахымдан диалектик характер дашыjыр, нәтичә е'тибарилә мүлкиjjәт мүнасибәтләри вә елми-техники тәрәггинин инкишаф сәвиjjәсилә мүәjjән едилир. Демәк, мүәссисә фәалиjjәтинин, игтисади вә техники-техноложи әсаслары, илкин шәртләри вардыр. Мәсәлән, ибтидаи чәмиjjәтдә, аилә иҹмалары, гоһумлуг әлагәләринә әсасланан иҹмалар, гулдарлыг гурулушунда гулдар латифундиjалары вә ергас-теринлар, феодализмдә феодал-задәкан вә кәндли тәсәррүфатлары әсас истehсал һәлгәләри кими чыхыш етмишләр. Һәмин истehсал һәлгәләриндә игтисади мәнафеләрин әлагәләндирилмәси, игтисади мүнасибәтләрин характери вә идарәетмә "технолокиjасы" вә истehсал әлагәләринин сәвиjjәси мүхтәлиф олмушдур. Сонралар исә мүәссисәләрин jени, jүксәк типи вә формалары мejдана кәлмишдир. Һәмин мүәссисәләрин дә сосиал-игтисади әсаслары мүхтәлиф олмушдур.

Мәсәлән, сосиалист вә капиталист тәсәррүфатчылыг системләриндә ишчи гүввәсилә истеһсал васитәләринин бирләшмәси характери, онун игтисади әлагәләри, әсаслары ејни дејилдир.

Мүәссисә динамик сосиал-игтисади категоријадыр. Бурада мәһсулдар гүввәләрлә истеһсал мүнасибәтләри, онларын конкрет формалары гаршылыглы әлагәдә олур вә бир-биринә тә'сир көстәрирләр.

***Мүәссисәләрин ашағыдакы* әсас консепсијалары вардыр:** а) мүәссисә маддиистеһсал саһәләринин истеһсал-техники һәлгәси кими; б) нисби игтисади мүстәгиллијә малик олан истеһсал тәшкилаты кими (дөвләт мүәссисәләри); в) мүәссисә дөвләт истеһсал органы кими; г) мүәссисә-саһибкарлыг објекти кими; д) мүәссисә-сосиал игтисади систем кими; ј)мүәссисә игтисади категорија кими; ж) мүәссисә һүгуги шәхс кими.

Мүәссисә сосиал-игтисади, истеһсал-техники вә тәшкилати-һүгуги вәһдәтлијә маликдир. Истеһсал-техники вәһдәтлик мадди-техники базанын мөвчудлуғу, техники-технолоҗи системлилик әламәтләринин бирлијиндә өз ифадәсини тапыр. Мүәссисә идарәчилик структуру вә игтисади фәалијјәти бахымындан тәшкилати вә игтисади вәһдәтлијә дә малик олмалыдыр. Истеһсалын шәхси вә әшјәви үнсүрләри бир-биринә тә'сир көстәрир вә мүәссисәнин истеһсал-техники комплексини әмәлә кәтирир. Һәр бир мүәссисә мәһз бу вә дикәр әламәтләрә көрә бир-бириндән фәргләнир.

Мүәссисәләрин бир сыра игтисади-һүгуги атрибутлары вардыр: а) мүәссисә һаггында әсаснамә вә низамнамә; б) табечилији; в) һүгуги шәхс сәлаһијјәти; г) мүстәгил баланса малик олмасы; д) банкда хүсуси һесаблашма һесабларынын олмасы вә саир.

Бә'зи мүәллифләр мүәссисәни мәһсулдар гүввәләрин фәалијјәт формасы адландырыр. Бурада ашағыдакы әламәтләр әсас көтүрүлүр: машынлар системи, әмәк кооперасијасы вә идарәетмә. Бунунла белә, мүәссисә мүстәгил тәсәррүфат субјекти вә игтисади мүнасибәтләрин мүстәгил субјекти кими чыхыш едир.

Мүәссисә һәм дә сосиал-игтисади категоријадыр. Мәсәлән, тарихән капиталист мүнасибәтли мүәссисәләр кооперасијалар, мануфактура вә фабрикләрдән башланмышдыр. Сонралар мүәссисәләрин һәм техники-технолоҗи вә һәм дә игтисади һүдуду кенишләнмишдир, трестләр, синдикатлар вә дикәр инһисар формалары мејдана кәлмишдир. Орада мүәссисә фәрди капиталын фәалијјәти, онун дөвраны вә дөвријјәсинин әсас формасы кими өзүнү көстәрмишдир. Мүәссисә чәрчивәсиндә мејдана чыхан мүлкијјәт мүнасибәтләри мүлкијјәт формасындан асылы олараг истеһсал вәсаитләрини мәнимсәмә, истифадә етмә вә она саһиб олма характерини дә мүәјјән едир. Мүәссисә дахили сосиал-игтисади мүнасибәтләрин ганунаујғунлугларынын ашкара чыхарылмасында, мәнимсәмә, мәнафеләр системинин өјрәнилмәсиндә структур-функсијонал тәһлилин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Мүасир ширкәтләр: Мүасир дөврдә сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә ширкәтләрин ириләшмәси просеси кедир. Инди суперсәһимдар чәмијјәтләр јаратмаға башламышдыр. Ассосиасија едилмиш капитал (һәм физики вә һәм дә һүгуги шәхсләрин) Алманијада картел, консерн, Франсада синдикатлар, АБШ вә Инкилтәрәдә холдинг ширкәтләри даһа үстүнлүк тәшкил едир. Һәтта бәзи

ширкәтләр бөјүк бир сәнаје саһәсинә рәһбәрлик едир, үфүги **вә шагули** истигамәтләрдә саһәләр бирбирилә комбинәләшир, һәтта мүхтәлиф **саһәләр үзрә** бирликләр јараныр. Бу бирликләрә ваһид рәһбәрлик едилир. **Нәтичәдә** конгломератлар јараныр. Белә ширкәтләр базара, гијмәтләрә, һәтта һөкумәтә **күчлү** тәсир көстәрир. ***Беләликлә, санки ширкәтләр империјасы јаранмаға башлајыр. Сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә сәһмдар дөвләт ширкәтләринә кетдикчә бөјүк әһәмијјәт верилир. Она көрә дә кәләчәкдә корпоратив дөвләтләр сәчијјәли дөвләтләрин јени игтисади, саһибкарлыг структуру формалашачагдыр.*** Инди мүһүм ганунаујғунлуглардан бири дә информасија, игтисади бөһран заманы шикрәтләрин мәркәзләшмиш гәрарлар гәбул едилмәлидир. Һал-һазырда ширкәтләрин даһа чох ики формада бирлик вә ассосасија јаратмалары буна бир даһа сүбутудур. Бу ширкәтләр фәалијјәтин әлагәләндирилмәси, өзләрини әмлак вә дикәр мәнафеләрини мүдафиә етмәк үчүн белә аддым атмышлар. Лакин ширкәтләр бирликләрә дахил олмагла бир һүгуги шәхс кими өз мүстәгилликләрини итирмир, һәтта тәшкилат формасыны дәјишдирмирләр лакин, бирлијин өзү дә јени мүстәгил һүгуги шәхс кими (баланс, банкда һесабы, мөһүрү, идарә органы, әмлакы олур) формалашыр. Лакин бирлик формалары јалныз јухарыдакыларла мәһдудлашмыр. Ајры-ајры бирликләрин бир-бириндән фәргли сәчијјәви чәһәтләрини нәзәрдән кечирәк:

1. Иттифаглар: а) әсасән саһә вә әразн әламәтләри үзрә јарадылыр; б) нүмајәндәлик функсијасыны ичра едир (дөвләт органлары, бејнәлхалг тәшкилатларда, ајры-ајры рекионларда); в) лазым кәлдикдә прогнозлар верир, хүсуси фондлар јарадыр.

2. Тәсәррүфат ассосиасијалары: а) бу да иттифага јахын бирлик формасыдыр, идарәчилик објектләринин үмумилији мәнсубијјәтинә көрә јарадылыр, ассосасија үзвләринин мәнафесини дөвләт вә гејри дөвләт тәшкиларында мүдафиә едир, лакин ассосија үзвләринин ичазәси олмадан дикәр бирлијә дахил ола биләр; б) әсасән истеһсал функсијасыны ичра едир, истеһсалын ихтисаслашмасы, кооперасија мәсәләләрини, мәркәзләшмиш әлагәләндирмә функсијасыны ичра едир; в) лазым кәлдикдә јени тәсәррүфат формалары (көнүллү тәсәррүфат јолдашлығы формалары - там вә мәһдуд мәсулијјәт формасында, командит јолдашлыг формасында вә с.) јарадыр.

3. Консернләр: а) јухарыдакы бирликләрә нисбәтән бурада идарәчилик структуру даһа мәркәзләшмиш вә сәрт олур; б) ајры-ајры ширкәтләрин истеһсал, емал, инвестисија, малијјә харичи сијасәт вә дикәр мәсәләләрини мәркәзләшдирилмиш гајдада һәлл едир; в) коммерсија хидмәти фәалијјәтини ичра едир, лазым кәлдикдә јени тәсәррүфат структурлары (мәркәзләр, хидмәтләр) јарадыр; г) ваһид рәһбәрлик консернин башлыча хүсусијјәтидир, лакин консернин өзү ширкәтләрин көнүллү бирләшмәси формасыдыр.

4. Консортсиум: а) ваһид капиталтутумлу лајиһәләри вә јахуд биркә истигразлары јерләшдирмәк үчүн пајчылыг әсасынд бир нечә банклар вә сәнаје ширкәтләри мүвәггәти иттифаг јарадырлар; б) бу бәзән сон вахтлар постсовет өлкәләриндә јарадылан малијјә-сәнаје групларына бәнзәјир; в) дөвләт сифаришләринин, програм вә лајиһәләрин јеринә јетирилмәсилә мәшғул олур, консортсиум һәмин лајиһә, сифариш вә програмын гуртарма мүддәтинә гәдәр јарадылыр. г) Консортсиум бир

гајда олараг мүәјјән фәалијјәт сащәси, бә'зән исә бир нечә сащәләр үзрә јарадылыр, сифаришчиләр гаршысында мәс'улијјәт дашыјыр. Консортсиум тә'сис мүгавиләси әсасында өз фәалијјәтини апарыр.

5. Холдинг: а) ширкәтләрин һәм көнүллү вә һәм дә мәчбури бирлијидир. Бу мәчбуријјәт, чәтинликләри арадан галдырмаг, рәгабәт габилијјәтини јүксәлтмәкдән ирәли кәлир; б) кифајәт гәдәр мүстәгиллијә малик олса да хаммала, материалара гијмәт гојма сәлаһијјәтиндә дејилдир, лакин бирлијә дахил олан фирмаларын, мүәссисәләрин үмуми стратекијасыны мүәјјән едир.

6. Конгломератлар: а) үфүги гајдада јарадылан консернләрә охшајыр вә бир-бирилә гаршылыглы әлагәдә олан истеһсал әсасында јарадылыр (бә'зән истеһсал үмумилији олмадан да јарадыла биләр); б) консерндән фәргли олараг конгломератларын иштиракчылары кениш автономијаја маликдирләр.

7. Трестләр: а) бир бирлик формасы олмагла игтисади вә тәшкилати әлагәләрин дәјанәтли олмасы илә фәргләнир; б) трестин фәалијјәтиндә иштирак едән ширкәтләр өзүнүн тәсәррүфатчылыг мүстәгиллијини (гисмән дә һүгуги мүстәгиллијини) итирирләр (чүнки трестдә бирләшмә фәалијјәтин бүтүн параметрләри үзрә апарылыр); в) трестләр бејнәлхалг мигјасда да јарадыла биләр.

8. Синдикатлар: а) Бу бирлик формасында ширкәтләр өзләринин коммерсија мүстәгиллијини итирирләр, чүнки синдикатларын јарадылмасындан әсас мәгсәд сатыш проблемидир; б) она көрә дә синдикатларын структурунда әсасән тичарәт достлуғу шәбәкәләри јарадылыр, бу достлуг гуруму лазым кәлдикдә дикәр тәсәррүфат фәалијјәти илә мәшғул ола биләр.

9. Корнерләр: а) бир корпоратив бирлик кими һәр һансы әмтәә базарына сащиб олмаг үчүн капиталын аккумилијасија едилмәси вә истифадәси; б) капиталын бирләшмәси сәһмләрин алынмасы, јахуд алыныб сатылмасы, һабелә сәһмләрин нәзарәт пакетинин әлдә сахланылмасы үчүндүр.

10. Франчајза. а) франчајз системи, јәни хырда вә ири сащибкарлығын әмәкдашлығынын һибрид формасы, бу Франса сөзү олан Франчызадан (күзәшт) көтүрүлмүшдүр; б) Франчыза ширкәтләрлә ајры-ајры бизнесменләрин әмәкдашлығы формасыдыр. Ири ширкәтләр хырда ширкәтләри әмтәәләрлә, реклам хидмәтләри, технолокија, менекмент, маркетинг хидмәтләри илә тә'мин едир.

Тәшкилатын структуру. Тәшкилатын структуру менечментдә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. ***Тәшкилатын структуру бу вә ја дикәр дәрәчәдә ашағыдакы проблемләрлә бағлыдыр:*** идарәетмә фәалијјәтинин сәмәрәлилик сәвијјәси, чевиклији, статусу, бөлмәләрин автономлуғу; үмуми вә хүсуси вәзифәләрин бөлкүсү принсипи, гајдасы; сәлаһијјәт вә вәзифәләрин шагули вә үфүги бөлкүсү; шагули вә үфүги ихтисаслашма (хүсусилә үфүги); функсионал, штаб, матриса рәһбәрлик схеминин формалашмасы; бөлмәләр, структур ваһидләри арасында координасија әлагәләринин сыхлығы; функсијаларын рәнкарәнклијинин тә'мин едилмәси, јекнәсәк фәалијјәтин мәһдудлашмасы; функсионал, хәтти сфераларын, шө'бәләрин информасија тә'минаты; идарәетмәклилик нормасынын (нормативинин) дәгигләшдирилмәси, бир сферада даһа аз, дикәриндә исә даһа чох штат ваһидинин олмасыны, вәзифә ичрасында тәкрарчылыға имкан вермәмәк.

Һәр бир тәшкилатын, ширкәтин, назирлијин өзүнәмәхсус структуру, структур

хүсусијјәтләри, әсас вә әлавә информасија мә'нәби вә тә'минаты вардыр. Бунунла белә, әксәр тәшкилатлар үзрә структур үмумилији, структур әмәлә кәтирән амилләр, үнсүрләр вә нәзәрә алынмалы олан принсипләр вардыр, һәм дә онун мүхтәлиф моделләри олур. Мәсәлән, Гаролд Ливиттолун "алмаз" адландырдығы тәшкилаты структуру дөрд үнсүрдән (технолокија, тапшырыг вә јахуд миссија, структура, фәрдләр) ибарәтдир. Т7-С ширкәтинин моделиндә исә ашағыдакылар әкс олунур: биркә дәјәрләр, системләр, стил, стратекија, әмәкдашлар. Д.Бодди вә Р.Пејтон моделиндә: мәгсәд (тәшкилатын мәгсәди), Бизнес-просес (мәһсул истеһсалы, сифариш алма, мал көндәрмә просеси вә с.), технолокија (аваданлыглар, информасија системләри вә с.) адамлар (тәшкилатын үзвләри), һакимијјәт (идарәетмә, менечмент), структура (ормал структура, тәшкилатда әмәк бөлкүсү вә онун координасијасы), мәдәнијјәт (тәшкилати мәдәнијјәт, хүсуси әмәк методлары). ***Бу модели тәшкилатын үнсүрләринин интеграл модели адландырмаг олар. Башга моделләрдә олдуғу кими бурада да башлыча мәсәлә тапшырыг вә функсијаларын ишчиләр, шөбә вә бөлмәләр арасында оптимал һалда бөлүшдурүлмәсидир.*** Ән башлыча проблем үфүги әмәк бөлкүсүндә функсионал вә дикәр ихтисаслашма формаларынын сечилмәси вә тәтбиг едилмәсидир. Функсионал ихтисаслашма ишчиләрин пешә фәалијјәтини, мүәјјән әмәк вәрдишләри үзрә инкишафыны, пешә билијини, мәһсула олан тәлабаты чевик һалда реаксија вермәји стимуллашдырыр, функсионал ишчиләрин әмәкдашлығыны, кооперасијасыны (хүсусилә матрисиал ихтисаслашмасында) тәмин едир. Шагули әмәк бөлкүсү исә идарәчилик ијерархијасынын әсасыны тәшкил едир вә бурада менечер вәзифәси даһа чох өз тәсирини көстәрир. Үмумијјәтлә мүхтәлиф истеһсал системи (фәрди, күтләви вә ајры-ајры истеһсал просесләри) идарәчилик функсијасына, менечменти ејни гајдалы тәләбләр ирәли сүрүлә билмәз.

Идарәетмә структуру: Фирмаларын идарәетмә структуру, идарәетмә функсијалары вә идарәетмә апараты арасында үзвү, ајрылмаз әлагә вардыр. Идарәчилик функсијаларынын ичра едилмәси зәруријјәти идарә апаратынын формалашмасыны тәләб едир. Апаратын структуру садәчә олараг она дахил олан һәлгәләрин тәркиби вә мигдары илә дејил, һәм дә онларын гаршылыглы табечилији вә әлагәләри илә мүәјјән олунур. Менечмент елми бахымдан елә етмәк лазымдыр ки, идарә апараты структуру (идарәетмә һәлгәләри, сәвијјәләри, онлар арасындакы гаршылыглы әлагәләр), тәшкилаты структур (хәтти, функсионал, матриса структурлары, лајиһә, проблем-мәгсәдли, програм-мәгсәдли структур вә с.) вә истеһсал структуру (истеһсал бөлмәләри - схемләр вә хидмәтләр, онларын техноложи, предмет, гарышыг структур, һабелә истеһсал типләри - күтләви, серијалы, фәрди һалда тәзаһүрү) бир-биринә ујғун кәлә билсин.

Фирмаларын тәшкилати структуру: Тәшкилатларын структуруна бир нечә бахымдан јанашмаг олар: ***биринчиси,*** идарә органынын структуру (хәтти, хәтти штаб, чохсәтли јәни чохфунксионал); ***икинчиси,*** истеһсал структуру (истеһсал һәлгәләринин, хидмәтләринин тәркиби вә кооперасијасы формалары). Истеһсал структурунун јухарыда көстәрилән һәр бир нөвүнүн өзүнәмәхсус үстүн чәһәтләри вә чатышмамазлыглары вардыр (мәс'улијјәтин бөлүшдүрүлмәси, нәзарәтин апарылмасы, хәтти вә функсионал рәһбәрлијин әлагәләндирилмәси, гәрарларын гәбул

едилмәси вә разылашдырылмасы вә б. бахымдан). ***Үчүнчүсү,*** ихтисаслашма вә кооперасија (бөлмәләр вә хидмәтләр үзрә тапшырыгларын верилмәси характери бахымындан) бахымында истehсал структуруну ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр: а) дивизионал; б) функсионал; в) матритса; г) лајиһә. ***Тәшкилаты структурун формалашмасы илә тапшырыгларын верилмәси ашағыдакы әламәтләр үзрә апарылыр:*** фәалијјәт нөвүнә көрә; идарәетмә функсијаларына көрә; бизнес сферасы вә истehлакчылар групу үзрә мәһсулун нөвүнә көрә; дивизиал бөлкүдә истehсал просесинин мәрһәләләринә көрә; ијерархија сәвијјәсинә вә әразичә јерләшмәсинә көрә. Бурада фәалијјәт нөвү дедикдә - истehсал, малијјә, тәчһизат вә с. идарәетмә функсијаларына көрә дедикдә - мәгсәдјөнлү фәалијјәт, планлашдырма, нәзарәт, тәнзимләмә вә с. истehсал просесинин мәрһәләләринә көрә дедикдә - истehсал һазырлығы, механики е'мал, јығма, габлама, ајры-ајры әмәлијјатларын ичра ардычыллығы вә с. ијерархија сәвијјәси дедикдә - иш јери, истehсал сahәси, сех, мүәссисә баша дүшүлүр.

Ири ширкәтләрин идарә апараты. Ири ширкәтләрин, хүсусилә, бејнәлхалг транс милли ширкәтләрин идарә апараты бир гајда олараг үч сәвијјәдән: **Али сәвијјә** - директорлар совети, Комитетләр, Идарә һејәти; **орта сәвијјә** - мәркәзләшдирилмиш хидмәт гуруму, о чүмләдән функсионал әлагәләри, истehсала хидмәт, учот вә нәзарәт грумлары; **ашағы сәвијјә** - оператив - тәсәррүфат бөлмәләри - ибарәтдир. Директорлар шурасы сәһмдарларын үмуми ичласында сечилир вә онун сәдри олур. Директорлар Шурасынын функсијасыны фирманын баш стратекијасыны вә узун мүддәтли планыны, ресурсларын бөлүшдүрүлмәсини, фирмадахили әлагәләндирмә вә с. ишләри көрмәк функсијасы дахилдир. Ширкәтин идарә һејәтинә онун президенти рәһбәрлик едир вә чари планлашдырма, истehсал вә сатыш, елми-тәдгигат вә с. мәсәләләрлә мәшғулдур. Ширкәтләрдә Комитетләр функсионал әламәтләр-малијјә, тәфтиш, планлашдырма вә с. үзрә јарадылыр вә бунлар һаглы олараг функсионал комитәләр адланырлар.

Тәшкилатын лајиһәләндирилмәси (јарадылмасы). Тәшкилатын лајиһәләндирилмәсиндә биринчи нөвбәдә она тә'сир едән амилләр (харичи амилләр, ишин технолокијасы, стратежи сечим, ишчиләрин давранышы) нәзәрә алыныр. Харичи амилләрдә, ишин технолокијасында, стратежи сечимдә гејри мүәјјәнлик һаллары јүксәк олдугда тәшкилатын лајиһәләндирилмәсиндәки ситуасијалы шәраит дә башга чүр олачагдыр. Бир гајда олараг гејри мүәјјәнлик сәвијјәсинә көрә ситуасијалар ашағы, мүлајим вә јүксәк ола биләр.

Тәшкилатын лајиһәләндирилмәси үнсүрләри ашағыдакылардан ибарәтдир:

1. Әмәк бөлкүсү вә ихтисаслашма.
2. Департаментасија вә кооперасија.
3. Тәшкилатда әлагә вә координасија.
4. Идарәчилик мигјасы вә нәзарәт
5. Тәшкилатда ијерархија вә онун һәлгәләри
6. Һүгуг вә мәс'улијјәтин бөлүшдүрүлмәси
7. Мәркәзләшдирмә вә гејри мәркәзләшдирмә
8. Дифференсасија вә интеграсија

Әлбәттә, јухарыдакы үнсүрләрин мәзмуну, бир-бирилә әлагәси, формалашма

амилләринин тә'сир күчү хејли дәрәчәдә һәмин тәшкилатын өзүндән дә асылы олур. Мәсәлән, бурада холдинг вә глобал холдинг ширкәт вә глобал ширкәтләрин интегратив әлагәләр (шагули вә конгломератив) бахымдан хејли фәргләри вардыр. Вә јахуд, ихтисаслашма дәринләшдијинә вә онларын координасијасы мәһдудлашдығына көрә бир чох харичи ширкәтләрдә ("ИБМ", "Ексон") ихтисаслашмыш ишләр департаментләшдирилир (ихтисаслашмыш ишләр груплашыр, ишләрин нәтичәләринә көрә груплашмалар апарылыр). Бурада департаментләшмә мәһсуллар, функсијалар, технолокија, истehлакчылар, базар вә с. әламәтләрә көрә апарылыр.

Тәшкилатын структуру лајиһәләндириләркән фәалијјәт нөвләринин бир-бирилә фәргләнмәси чәһәти һөкмән нәзәрә алынмалыдыр. Фирмадахили структур формалашаркән бу фәалијјәт нөвләринин характери вә мәзмуну һөкмән нәзәрә алынмалыдыр. Бу заман ашағыдакы ***принсипләрә*** нәзәрә алыныр: функсионал, базар, мәһсулун характери, мәгсәдли, мүвәггәти, мигдар, әразi, пешә, технолоҗи, инновасија, ихтисаслашма вә с. принсипләр.

§7. Тәшкилатларын (ширкәт вә фирмаларын) формалары, онларын фәалијјәтиндәки әсас проблемләр

Тәшкилатын фәалијјәт даирәси. Тәшкилат, һәм мүәјјән бир мәгсәдли фәалијјәти ичра етмәк үчүн адамлар групу, һәм дә сосиал-игтисади системдир. Тәшкилат өз функсионал мәзмунуна, характеринә көрә фәалијјәт көстәрдијинә көрә әмлак һүгугуна, мүстәгил балансы олдугда әсил һүгуги шәхс кими чыхыш едир. Тәшкилатын бир систем кими функсионал фәалијјәти, истehсал (коммерсија) вә идарәетмә сфералары, дахили структуру, давраныш гајдалары, харичи мүһитлә әлагәләри (кириш, бүтүн ресурслар, чыхыш-мәһсул, малијјә, мәнфәәт вә с.) вардыр. Тәшкилатын фәалијјәтинә, стабиллик сәвијјәсинә, манөвр етмә габилијјәтинә **харичи амилләр** (рәгабәт, мал көндәрән, кеополитик шәраит, истehлакчы, өлкәнин үмуми сосиал-игтисади вәзијјәти вә с.) вә **фирмадахили амилләр** шәраит (фирмада баш верән елми-техники, структур дәјишикликләри, инсани мүнасибәтләр вә с.) тә'сир көстәрир. Истәр харичи вә истәрсә дә дахили амилләрин үмуми тәбиәти, сәчијјәси **гејри мүәјјән, тәнзимләнмәјән һәддә олдугда** тәшкилатын фәалијјәти үчүн ситуасија бир о гәдәр чәтин, мүрәккәб вә тез-тез дәјишән олар. Ситуасијалар һәм дә **мүстәгим тә'сир едән амилләр** (рәгабәт, инвесторлар, игтисади органлар, игтисади нормативләр, истehлакчылар вә с.) вә **гејри мүстәгим амилләр** (өлкәнин сосиал-игтисади вәзијјәти, сосиал-мәдәни амилләр, сијаси вәзијјәт вә с.) нәтичәсиндә ***мүхтәлиф истигамәтләрдә, дәринликдә дәјишә биләр.*** Она көрә дә јухарыда көстәрилән амилләр групу тәшкилатларын, сосиал-игтисади системләрин **һәјаты тсиклинин мәрһәләләринә** (мејдана кәлмәси, инкишафы, артымы, јеткинлији, бөһран вәзијјәтинә), һабелә истehсал-игтисади, малијјә **нәтичәләринә** (истehсала, кәлирә, рәгабәтә дөзүмлүјүнә вә с.) күчлү ***мәһдудијјәтедичи*** тә'сир көстәрир. Постсовет дөвләтләриндә һәмин амилләр групунун гејри-нормал фәалијјәти, үмумијјәтлә сосиал-игтисади мүһитин негатив характери тәшкилатларын фәалијјәтини **"планлы" гајдада** ифлас вәзијјтинә салмышдыр.

Тәшкилатын формалары. Тәшкилатын идарәетмә структуру вә һабелә тәшкилаты формалары әслиндә әмәк бөлкүсү формалары (шагули, үфүги, функсионал) илә, ***фәалиҗҗәтин ихтисаслашмасы сәвиҗҗәси илә шәртләнир.*** Тәшкилаты структур тәшкилатын һәлгәләри, бөлмәләри, тәркиби, онлар арасындакы нисбәти, гаршылыглы әлагәләри, табечилији, һүгуг вә вәзифәләрин бөлкүсүнү ифадә едир.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә тәшкилатын ән кениш јајылмыш формаларына **ичарәдар мүәссисәләр** (өзүнүмалиҗҗәләшдирмә принсипи илә ишләјән), **мәһдудиҗҗәт мәс'улиҗҗәтли мүәссисәләр** (борч капиталы илә ишләјән, физики вә һүгуги шәхсләрин тәсәррүфат фәалиҗҗәти көстәрән), **биркә мүәссисәләр** (өлкә дахили вә харичи капитал гојулушу һесабына биркә тәсәррүфат фәалиҗҗәтинин һәјата кечирир вә мүвафиг игтисади нәтичәләрин әлдә едилмәси), **сәһмдар чәмиҗҗәтләри** (ајры-ајры тәшкилатларын вәсаитләринин бирләшмәсинин тәшкилаты формасы), **холдинг ширкәтләри** (гијмәтли кағызларын нәзарәт пакетинә саһиб олан сәнаје фирмалары, ширкәтләри, малиҗҗә-кредит идарәләри) аиддир.

Дөвләт ширкәтләри. Сосиалист тәсәррүфат системиндән базар системинә трансформасија олундуғу шәраитдә ресурсларын дағыдылмасы, елми-техники потенсиалын зәифләмәси, истеһсал структурунун деформасијаја уғрамасы, бүтөвлүкдә истеһсал-игтисади бөһран бүтүн еһтијатларын сәфәрбәр едилмәсини, бөһрандан чыхыш јоллары методларынын ахтарылмасыны тәләб едирди. Лакин кечид дөврүнүн 10 илиндән артыг бир мүддәт әрзиндә постсовет өлкәләриндә ***нәинки рәгабәт габилиҗҗәтли игтисадиҗҗат јаранмады, һәтта мөвчуд ресурслар да дағыдылды. Һалбуки кечид дөврүндә ән башлыча проблем иткиләрин минимума ендирилмәси проблеми олмалыдыр.*** Дөвләт мүлкиҗҗәтинин трансформасијасы рәгабәт габилиҗҗәтли истеһсал потенсиалынын јарадылмасына, дүнја базарына (е'мал сәнаје саһәсиндә) чыхмаға имкан вермәди. Беләликлә, дөвләт мүлкиҗҗәтинин хүсуси мүлкиҗҗәтә чеврилмәси өз истеһсал-игтисади әһәмиҗҗәтини итирмиш олду. Гејд етмәк лазымдыр ки, кечән әсрин 60-чы илләриндә ајры-ајры истеһсалчылар Америка ширкәтләри илә рәгабәт апара билмәдикләринә көрә Франсада, Италијада, Инкилтәрәдә вә бир сыра өлкәләрдә ***нәинки ајры-ајры мүәссисәләр, һәтта саһәләр миллиләшди.*** Инди Франса, Италија, Алманија, Белчика вә Нидерландда ***дөвләт ширкәтләри сәһмдар чәмиҗҗәт формасында фәалиҗҗәт көстәрир вә сәһм нәзарәт пакетинин бир һиссәси вә јахуд һамысы дөвләтә мәхсус олур. Бурада дөвләт вә саһибкарлыг механизмләри узву һалда әлагәләндирилир, бир сөзлә, дөвләт вә хүсуси мүлкиҗҗәтин күчлү, мүсбәт тәрәфләри сахланылмыш олур.*** Дөвләт мүлкиҗҗәт саһиби кими әлавә ресурслара малик олур, сосиал-игтисади, техники информасијалар әсасында прогнозлар верә билир. Ејни заманда ширкәтләр өзүнү малиҗҗәләшдирмә принсипи илә ишләјир, истеһсал вә сатыш програмыны өзү мүстәгил гајдада мүәјјән едир. Бу исә истеһсал вә идарә апараты ишчи һеј'этиндән бөјүк чевиклик тәләб едир, базар стратекијасыны дәриндән билмәји зәрури бир һал кими ирәли сүрүр. Доғрудан да дөвләт ширкәтләриндә сәһмдар мүлкиҗҗәтин сәмәрәли фәалиҗҗәтини тә'мин етмәк ән чәтин проблемләрдән биридир.

Беләликлә, кечид дөврүндә ***биринчиси, игтисадиҗҗатын идарә олунмаглылыг вәзиҗҗәтини кәркинләшдирмәк дејил, ону бәрпа етмәк лазым иди. Икинчиси, базар вә гејри базар механизмләри оптимал һалда әлагәләндирмәк, үчүнчүсү,*** әлверишли

һүгуги-норматив сәнәдләр һазырламаг ("кизли игтисадиҗҗаты" мәһдудлашдырмагла), ***дөрдүнчүсү, базарын кортәбии гүввәләринә гаршы фәалиҗҗәти координасија етмәк әсасында милли игтисадиҗҗаты стратежи консепсијалар әсасында дирчәлтмәк лазым иди.***

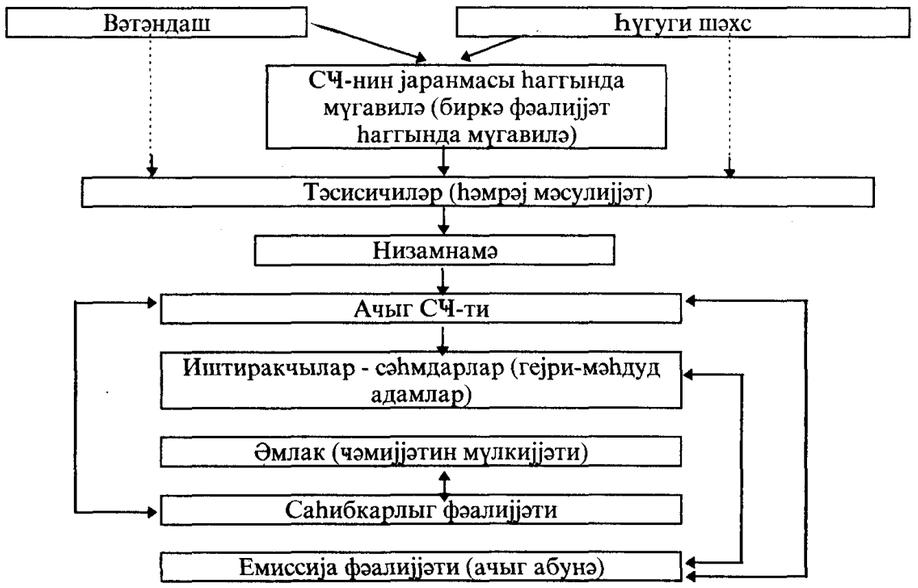
Формал (рәсми) вә гејри формал, гејри рәсми тәшкилатлар. Әмәк коллективләриндә формал вә гејри формал структур мүнасибәтләри мөвчуд олур. Формал (рәсми) мүнасибәтләр адындан да бәлли олдуғу кими һүгуги гајдада әмрләр, сәрәнчамлар вә дикәр сәнәдләрлә мүәјјән олунур, гејри формал (гејри рәсми) мүнасибәтләр исә һеч бир белә сәнәдләрлә тәнзимләнмир. Онда белә бир суал мејдана чыхыр: әкәр идарәетмә просеси формал тәшкилатларла бағлыдырса, онда бурада гејри формал тәшкилатын нә әһәмиҗҗәти вардыр?

Формал тәшкилатлар дахилиндә мөвчуд олан бу вә ја дикәр гејри формал тәшкилатлар бу вә ја дикәр формада формал тәшкилатын даваранышы сәвиҗҗәсинә тә'сир көстәрә билирләр. Чүнки гејри формал тәшкилатлар гејри формал груплардан ибарәт олдуғуна көрә онлар формал тәшкилатлара тә'сиретмә күчүнә малик олурлар. Бу тә'сиретмә ***позитив*** (коллективин хејринә) вә ***негатив*** (шәхси шылтаглыг) һалда ола биләр. Чалышмаг лазымдыр ки, гејри формал тәшкилатларын фәалиҗҗәти формал тәшкилатларын инкишафына хидмәт едә билсин. Бу чәһәти һәр бир менечер нәзәрә алмалыдыр. Нәзәрә алма исә белә тәшкилатлар үчүн ***стратежи, фајдалы давраныш нормаларыны төвсиҗҗә етмәкдән, ону даима нәзарәтдә сахламагдан ибарәтдир. Менечер билмәлидир ки, гејри формал тәшкилатлар биринчи нөвбәдә инсан психикасына, гаршылыглы мүнасибәтләрә*** (фәрди, кичик груп, шагули, үфүги) ***әсасланыр вә бу да һәмин тәшкилатларын әсасыны тәшкил едир.*** Она көрә дә ән оптимал вариант формал вә гејри формал тәшкилатларын мәгсәд бирлијинин тә'мин едилмәси, һәр ики тип тәшкилат лидерләринин мәгсәдјөнлү фәалиҗҗәтинин тәшкил едилмәсидир. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, формал тәшкилатлар кими гејри формал тәшкилатларын формалашмасы, һәјат тсикли дә зәрури шәраитлә, амилләрлә бағлыдыр (емосионал тәләбат, сосаил әлагәләр, һәмкарына дајаг олма, ону рәсми тәшкилатын һүгугларындан горума, үнсиҗҗәт, бир-биринә һөрмәт вә с.) вә бу реаллыгла разылашмаг лазымдыр.

Сәһмдар чәмиҗҗәтләри. Сәһмдар чәмиҗҗәтләри ширкәтин ән кениш јајылмыш формасы олмагла низамнамә капиталына малик олур вә бу сәһмләрин мүәјјән гајдада бөлкүсүнә әсасланыр. ***Сәһмдар чәмиҗҗәтләриндә (ширкәтләриндә) фәалиҗҗәт сферасы, мәнафеләр системи ашағыдакы кими тәзаһүр едир: а) сәһмчиләрин; б) идарә органы ишчиләринин; в) муздла ишләјән ишчиләрин. Һәр бир груп ишчиләрин өз мәнафеләри вардыр.*** Сәһмдар чәмиҗҗәтләри ири капитала әсласланда ширкәтләр даһа мүрәккәб идарәчилик системи, органларын тәләб едир вә идарәетмә мәсулиҗҗәти әһәмиҗҗәтли дәрәчәдә артыр. Сәһмдар чәмиҗҗәтләри ики типли - ачыг вә гапалы олур. Ашағыдакы схемада ачыг типли сәһмдар чәмиҗҗәтинин тәшкилат структуру верилмишдир. Гејд етмәк лазымдыр ки, гапалы сәһмдар чәмиҗҗәтинин тәшкилат структуру да тәхминән онунку кимидир. Фәрг ашағыдакыларла бағлыдыр: ачыг типли сәһмдар чәмиҗҗәтләриндә сәһмләрә абунә ачыгдыр вә сәһмләрин сатышы сәрбәстдир (сәһмчиләр һәм физики вә һәм дә һүгуги шәхсләр ола биләрләр). Гапалы сәһмдар чәмиҗҗәтләриндә исә сәһмчиләр әввәлчә мүәјјән

едилмиш шəхсləрləрлə, тə'сисчиləрлə мəһдудлашыр. Она көрə чəмиjjətlərdə инһисарчылыг мejилləри jүксəк олур.

Ачыг сəһмдар чəмиjjətинин (СЧ) тəшкилат схеми

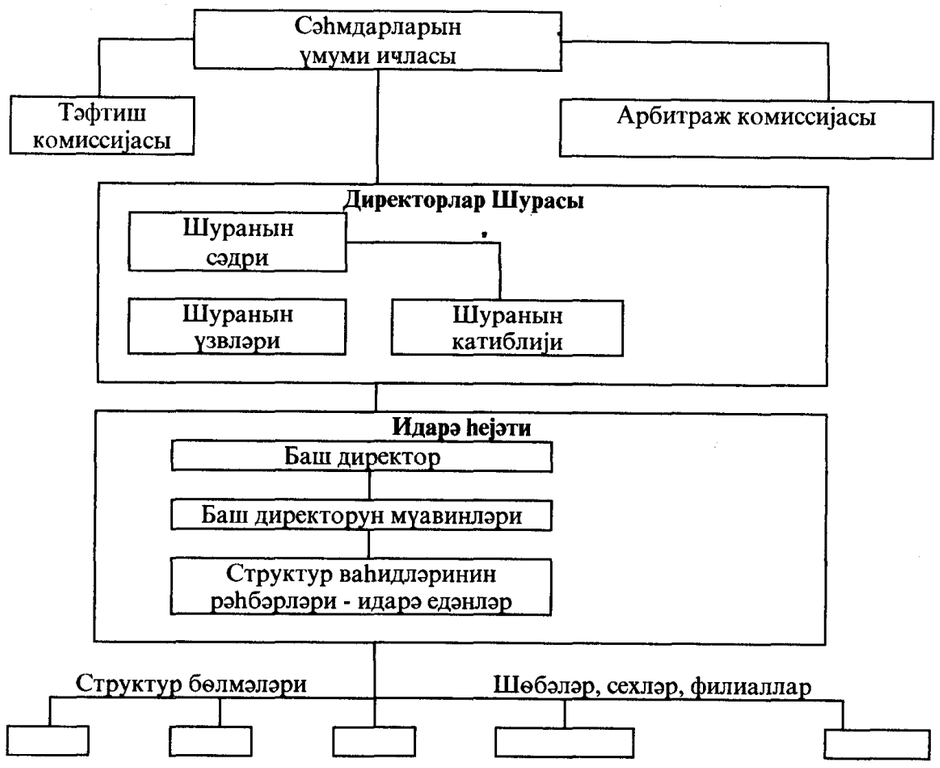


Сəһмдар чəмиjjətlərини (ширкətləри) идарəетмək мəгсəдилə идарə апараты, органы jарадылыр. Бу орган сəһмдарларын үмуми ичласындан, директорлар шурасындан, идарə һejətиндən, бөлмə рəһбərləриндən ибарətдир. Идарə органы дахилиндə тəфтиш комиссиjасы və арбитраж да фəалиjjət көстərир. Буну ашағыдакы схемдən көрмək олар.

Сəһмдар чəмиjjətlərин (мүəссисələrин) фəалиjjətиндəки кобуд нөгсанлар, чатышмамазлыглар. ***Онлары ашағыдакы истигамətдə груплашдыраг:*** 1. Сəһмдар капиталын структурунун трансформасиjасы, һабелə өзəлləшдирмə моделləри илə онун зəиф əлагələндирилмəсиндən мejдана чыхан проблемləр; 2. Постсовет дөвлətlərиндə дүнjа өлкələrинин (Инкилис-Американ, Алман-Jапон, Франса-Италиja) корпоратив идарəетмə моделиндən və өз хүсуси идарəетмə моделləриндən гejри сəмəрəли, гejри оптимал һалда истифадə едилмəси. 3. Сəһмдар капиталын ваучер өзəлləшмəсиндə олан нөгсанлар. 4. Сəһм капиталынын структурунда сəһмдар груплары хүсуси чəкисинин динамикасында олан деформасиjалар: сырави ишчиləрин, дөвлətин хүсуси чəкисинин азалмасы, сəһмдар чəмиjjətдən кənар инвесторларын хүсуси чəкисинин артмасы, өлкə харичи инвесторларын хүсуси чəкисинин лазымы сəвиjjədə артмамасы; 5. Мүдриjjət тəрəфиндən və jахуд онун васитəчиləри тəрəфиндən сырави ишчиləрдən (фəһlələrдən) сəһмləрин алынмасында баш верən сосиал мүнагишələr (биринчинин учуз алмасы, икинчинин баһа сатмасы кедишиндə); 6. Сəһмдар чəмиjjətlərин əмлакынын сəһмдарларын хəбəри олмадан мəгсəдли гajдада учуз гиjмətə сатылмасы; 7. Сəһмləрин

бурахылышы və jерləшдирилмəси просесиндə сырави сəһмдарларын ичазəси олмадан мəгсəдли гajдада азалдылмыш гиjмətə сатылмасы (сəһмləрин реал мəзəннəси нəзəрə алынмадан); 8. Өзəлləшмиш сəһмдар фирмаларда ajры-ajры групларын сəлаһиjjət дискриминасиjасы (низамнамə капиталында иштирак квоту, идарə hej'əти тəркибинин формалашмасында, сəһмдарларын сəсинин сатын алынмасында, һəтта ичласларда һаггыны өдəмək гajдада иштирак етмə və с.; 9. Низамнамə фондларынын jенидən гиjмətləндирилмəсиндə, дивидентlərин верилмəси гajдасы илə əлагədар олан нөгсанлар.

Сəһмдар чəмиjjətlərинин (СЧ) идарə органлары системи



Бүтүн тəзадлы нөгсанлар və дикəр чатышмамазлыглар сəһмдар ширкətlərдə, фирмаларда обjектив зиддиjjətlər, мүнагишələr jарадыр, сəһмдарларын мənафеləри гаршы-гаршыja гojулур.

Фирма və ширкətlərин давраныш моделləри. Фирма və ширкətlər бир тəшкилат, мүəссисə олмагла мүəjjən фəалиjjət, давраныш моделинə маликдир. ***Гərб игтисад ədəбиjjатында əсасən беш моделə истинад едилир:*** 1. Мənфəətин максимумлашдырылмасы модели. 2. Сатышын максимумлашдырылмасы модели. 3. Артымын максимумлашдырылмасы модели. 4. Əлавə дəjərин максимумлашдырылмасы модели. 5. Идарəчилик давранышы модели. Һəмин моделlərин өзүнүн дə мүхтəлиф

вариантлары ола биләр. Мәсәлән, мәнфәətин максимумлашдырылмасы фирманын сәһм фондунун һәр бир сәһминин базар дәјәринин артырылмасында өз ифадәсини тапа биләр. Сәһмин дәјәри ашағыдакы кими мүәјјән едилир:

$$K = \frac{M}{H}$$

бурада, *K - сәһмин капиталлашмыш дәјәри;*
M - сәһмин көзләнилән мәнфәəти;
H - капиталлашма нормасы вә јахуд тәләб олунан кәлир нормасы.

Илк бахышда бу садә формула хәрчләрин сәвијјәси (һәчми), дивидентләрин әлдә едилмәси еһтималы, гијмәтләр, сатыш вә с. илә бағлы ситуасијалары өзүндә әкс етдирир. Һәмин просесләр мүәјјән рискләрлә әлагәдардыр. Сәһмләр үзрә кәлир (M) вә тәләб олунан кәлир нормасы (H) арасындакы нисбәт инвестисија сијасәтинә билаваситә тә'сир едир. Фирма лајиһәнин инвестисијалашмасы нәтичәсиндә сәһм кәлирини артыра билмирсә онда белә тәдбирә әл атылмасы өз игтисади мә'насыны итирмиш олур. Лакин мәнфәətин максимумлашдырылмасы модели гәрибә дә олса Гәрб игтисадчыларынын һамысы тәрәфиндән бир мә'налы һалда гәбул едилмир. К.Сио бу моделин әлејдарлары вә тәрәфдарларынын фикирләрини ашағыдакы кими чох уғурла үмумиләшдирмишдир:[1]

Мәнфәətин максимумлашдырылмасы моделинин әлејһинә олан дәлилләр:

1. Мәнфәətин максимумлашдырылмасыны идарәедәнин ән сәмәрәли фәалијјәти һесаб етмәк олмаз.
2. Мәнфәəти максимумлашдырмаг үчүн идарәедичи реал һәјатда тәләбат (спрос), мәсрәфләр, набелә кәләчәјин прогнозу һаггында там информасијаја малик олмур.
3. Мүасир фирмада идарәедичиләр мәнфәətдән башга дикәр мәгсәдләр дә күдүрләр.
4. Мүасир ширкәтләрдә саһибкарлыг идарәетмәдән ајрылдығына көрә идарәедичи мәнфәəти артырмагдан даһа чох өз шәхси марағы һаггында дүшүнүр.
5. Мәнфәəти максимумлашдырма сијасәти рисгин вә гејри стабиллијин артмасына сәбәб олур ки, бу да идарәедичини гане етмир.

Мәнфәəти максимумлашдырма тәрәфдарларынын дәлилләри:

1. Мәнфәət олмадан рәгабәт шәраитиндә мөвчуд олмаг мүмкүн дејилдир. Чүнки рәгабәт јалныз әмтәә базарында дејил, малијјә базарында да баш верир.
2. Идарәедичиләрин мүкафатландырылмасы хејли дәрәчәдә мәнфәətлиликлә бағлыдыр. Һәм дә ширкәтләрин сәһмләринин хејли һиссәси (40 фаизи) малијјә идарәләринә мәхсус олдуғуна көрә онлар да мәнфәətин артмасында мараглыдырлар.
3. Мәнфәətин максимумлашдырылмасы модели фирмаларын давраныш мә'насыны даһа ајдын изаһ едир вә прогнозлашдырыр.
4. Мәнфәətин максимумлашдырылмасы мәсрәфләрин тәһлили үчүн (хәрчлә газанчын мүгајисәси) әлверишлидир.
5. Мәнфәətин максимумлашдырылмасы мәсрәфләр вә газанчын гыса вә узун мүддәтли прогнозлашдырылмасы үчүн дә әлверишлидир.

Ән әлверишли вариант бизчә мәнфәəти максимумлашдырма дәлилләрини гаршы-гаршыја гојулмасы дејил, конкрет фәалијјәт кедишиндә онларын нәзәрә алынмасы јарадычы вариантларда тәтбиг едилмәсидир. Мәсәлән, Америка моделиндән фәргли олараг Јапон моделиндә әлавә дәјәр моделиндән истифадә едилмәси идарәедичи, фәһлә, мал көндәрән вә сәһмларларын мәнафеләринин биркә тә'мин едилмәсинә хидмәт едир.

Фирмаларын өһдәликләри. Һәр бир фирма вә ширкәт өз фәалијјәтини тәчрид олунмуш һалда һәјата кечирә билмир. Онлар дикәр мүәссисәләр, тәшкилатлар вә дөвләт органлары илә техники-техноложи, һүгуги, игтисади әлагәләрдә олур. Һәмин әлагәләр әснасында фирма вә ширкәтләрин гаршысында мүәјјән **өһдәликләри** формалашыр. ***Бу өһдәликләр ашағыдакылардан ибарәтдир: Биринчиси,* фиксал гајдада** олан өһдәликләр (верки̇ләр, сосиал фондлара өдәмәләр вә с.); ***икинчиси,* малијјә-кредит гурумлары** гаршысындакы өһдәликләри (банклар, малијјә ширкәтләри, сығорта тәшкилатлары гаршысында); ***үчүнчүсү,* кредиторлар** гаршысында (мүгавилә шәртләриндән ирәли кәлән өһдәликләр); ***дөрдүнчүсү,*** ишчиләр вә сәһмдарлар гаршысында (әмәк һаггы, дивидент вә с. формасында).

Фирмадахили планлашдырма. Фирмадахили планлашдырма онун бүтүн имканларыны нәзәрә алмаг, фәалијјәтинин аһәнкдар, ардычыл вә сәмәрәли апарылмасыны тә'мин етмәк, мәгсәдини конкретләшдирмәк, дахили истеһсал вә хидмәт бөлмәләринин фәалијјәтини јахшылашдырмаг мәгсәди дашыјыр. Фирмадахили планлашдырма формалары (чари, орта мүддәтли вә перспектив) мәгсәдләрин сечилмәси, онларын әсасландырылмасы, һабелә фирманын истеһсал сијасәти, фәлсәфәси, узун мүддәтли гәрарларын гәбул едилмәси илә әлагәләндирилмәлидир. Гәрб өлкәләриндә, о чүмләдән ***АБШ вә Јапонијада планлашдырма базар прогнозунун, базар ситуасијасынын мүәјјән едилмәси,*** јени мәһсулун истеһсалы, сифаришчиләрлә јахын әлагәләрин јарадылмасы, истеһсал хәрчләринин азалдылмасы, ***истеһсал имканларынын арашдырылмасы кими мүһүм фирмадахили проблемләрлә әлагәләндирилир.***

Хәрчләрин учоту вә идарә едилмәси. Һәмишә вә һәр јердә, хүсуси олараг базар мүнасибәтләри шәраитиндә идарәчилик учоту, хәрчләрин учоту вә идарә едилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бурада фирма вә ширкәтләрин компјүтер шәбәкәләринин, дикәр техники васитәләрин бөјүк ролу вардыр. Хәрчләрин идарә едилмәси, о чүмләдән дөвләт бүдчәси хәрчләринин идарә едилмәсинин глобал, макроигтисади әһәмијјәти дә вардыр. ***Инди габагчыл, ири ширкәтләрдә дебитор борчларыны идарә етмәк үчүн тәһлүкәсизлик хидмәти јарадылыр, кредитләшмә лимитинин кимә вә нә гәдәр әмтәә кредитини вермәјин дәгиг учоту апарылыр, бу хидмәт бир нөв банкларын кредит шө'бәсини хатырладыр.*** Бундан башга, хәрчләрин идарә едилмәсиндә хаммал, материал еһтијатларынын, анбар тәсәррүфатынын идарә едилмәсинә дә хүсуси әһәмијјәт верилир. Бир чох һалларда мәһсул истеһсалы,

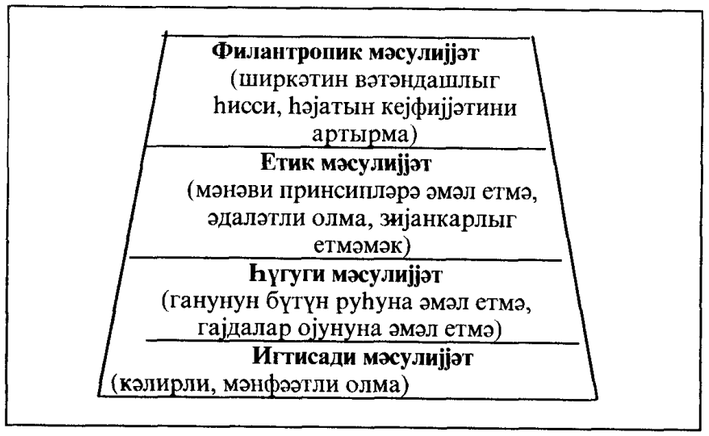
[1] сәһ. 40-41

чари вә әсаслы тә'мир вә дикәр мәгсәдләр үчүн изафи, лүзумсуз хәрчләрин чәкилдијинә, дөврији фондларынын чатышмамазлығына диггәт јетирсәк белә идарәетмәнин нә кими әһәмијјәтә малик олмасы бир даһа ајдын ола биләр. Бурада сөзүн кениш мә'насында ***контроллингин*** бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Контроллинг сәмәрәли идарәетмәнин ән јени консепсијаларындан биридир. Һәмин консепсија фирмаларын ***потенсиал ифлас вәзијјәтинин мүәјјән едилмәси,*** бөһранл һалын арадан галдырылмасы үчүн мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Контроллинг фирмаларын тактики вә стратежи фәалијјәти үзәриндә ***нәзарәтетмә идарәчилик системидир.*** Она көрә дә бурада игтисади тәһлилә, фирмаларын фәалијјәтиндә кәнарлашмаларын, онларын сәбәбләринин өјрәнилмәсинә, фирмаларын стратежи мәгсәдләринә чатмаг үчүн нәзарәт системинин ишләниб һазырланмасына, стратекијанын, миссијанын сечилмәси, формалашмасы, фирма дахили вә фирма харичи амилләрин тәһлилинә хүсуси фикир верилир.

Фирма вә ширкәтләрин сосиал мәс'улијјәти. Адәтән фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтиндә ***ишкүзарлыг мүһитинә үстүнлүк верилир.*** Бу тәбиидир. Саһибкарлыг, бизнес фәалијјәти базар системинин тәркиб һиссәсидир. ***Она көрә дә бир чох фирма вә ширкәтләрин сосиал мәс'улијјәт проблеминә мүнасибәти ејни мә'налы дејилдир.*** Һалбуки чәмијјәтин вә бизнесин етикасы бир-бирини тамамламалы вә бир-бириндә ујғун кәлмәлидир. Лакин бә'зи Гәрб мүәллифләри, о чүмләдән М.Фридмен ***ширкәтин сосиал мәс'улијјәти проблемини ирәли сүрмәјин әлејһинә чыхыр вә буну бизнес фәалијјәти үчүн дағыдычы амил һесаб едир.*** Онун фикринә көрә бизнесин фәалијјәтинин өзү сосиал мәсәләләри һәлл едир. Сүбут үчүн өлкәнин сәрвәтинин артмасында, мәшғулијјәтин тә'мин едилмәсиндә бизнес фәалијјәтинин ролуну мисал кәтирир, лакин унудур ки, сосиал проблемләр, бизнес етикасы јалныз јухарыда дејиләнләрлә мәһдудлашмыр. Лакин сосиал мәс'улијјәти инкар едәнләрин әксинә олараг Гәрб өлкәләриндә ***бу һәјатын објектив тәләби кими ирәли сурулур.*** Тәсадүфи дејилдир ки, инди һәмин өлкәләрдә ***"сосиал контракт"*** (чәмијјәт вә бизнес арасында разылашдырылмыш өһдәчилик), ***"етика принсип" вә јахуд деонтолокија (гәрарларын мә'нәви ганунлар әсасында гәбул едилмәси), "сосиал партнјорлуг", "етик инвесторлар" (вәсаити сосиал саһәләрә ајырма) доктриналар кениш јајылмышдыр.*** Јери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, гәрб өлкәләриндә сәнаје ширкәтләринин етик давраныш доктринасынын ики јүз иллик ән'әнәси вардыр. Һәмин ән'әнә бизнесләрдә бир нөв **маарифчи егоизм** һисси тәрбијәләндирмишдир, ***муздлу фәһләләрин истисмары етикадан кәнар бир һал кими гијмәтләндирилмишдир.*** Сәнаје ингилабынын башланғыч дөврүндә мејдана чыхан саһибкарфилантроплар мәрһәмәтли бизнес психолокијасынын, бизнес мәс'улијјәтинин әсасыны гојмушду. ***Лакин мүасир шәраитндә ширкәтләрин сосиал мәс'улијјәти доктринасы бир сыра објектив чәтинликләрлә үзләшмишдир.*** Рәгабәт апаран мәнафеләри, ичтимаи көзләмәләри, базар конјуктурунун дәјишилмәсини, сәһм капиталы сферасындакы деформасијалары бүтөвлүкдә ширкәтдән кәнар вә ширкәт дахили мүһитин дәјишилмәсини буна мисал кәтирмәк олар. ***Бүтүн бунлара бахмајараг бизнесин етик нәзәријјәси өз актуаллығыны һәмишә сахлајыр.*** Бир чох мүәллифләр сосиал мәс'улијјәти корпоратив мәс'улијјәтин дикәр формалары илә

системли һалда нәзәрдән кечирир.[1] Белә јанашма дүзкүндүр, чүнки мәс'улијјәт үмуми мәс'улијјәтин тәркиб һиссәси олмалыдыр.



Бунунла белә, реал һәјатда игтисади мәс'улијјәт, игтисади мәнафеләр әсас, приоритет кими гијмәтләндирилир, фәалијјәтин һәрәкәтверичи амили һесаб едилир.

Ширкәтләр дә дикәр идарәетмә објектләри кими адамлардан, адамлар бирлијиндән ибарәтдир. Она көрә дә һәр бир адам вә структур өзүнүн давраныш гајдаларыны мүәјјән едир, сосиал мәс'улијјәтә малик олур, ***бу мәс'улијјәтин өзү дә објектив реаллыгдан ирәли кәлир. Сосиал мәс'улијјәт ашағыдакы истигамәтләрдә олур:*** а) истеһлакчылар гаршысында; б) мал көндәрәнләр гаршысында; в) сәһмчиләр гаршысында; г) ишчи һеј'әти, муздлу фәһләләр гаршысында; д) чәмијјәт, дөвләт гаршысында. Сосиал мәс'улијјәтин һәјата кечирилмәсиндә ***корпоратив нормалар*** әсас рола маликдир. ***Бунлар ашағыдакылардыр:*** а) етик нормалар, менечер вә ишчи һеј'әтинин давраныш мәчәлләси; б) информасијалара јанашма, онлары горума нормасы; в) мүкафатландырма нормалары вә с.

Тәшкилаты мәдәнијјәт. Сон вахтлар идарәетмә әдәбијјатларында ***"тәшкилаты мәдәнијјәт"*** адлы консепсија јајылмаға башламышдыр. ***Бир чох мүтәхәсисләр, алимләр бу анлајыш алтында ашағыдакы чохчәһәтли мәсәләләри баша дүшүрләр:*** 1. Коллектив тәрәфиндән гәбул олунмуш дәјәрләр, символлар, давраныш нормалары нүмунәләри системи; 2. Тәшкилаты (менечмент, етник амилләр, сосиал, ишкүзар мүһит); 3. Тәшкилаты мәдәнијјәтә сосиал феномен кими јанашылмасы; 4. Бу анлајыша идарәчилик мәдәнијјәти, рәһбәрлик иш үслубу бахымындан јанашылмасы; 5. Бу анлајышын тәшкилатын имичи, фәлсәфәси (мүнагишәнин һәлли гајдасы, мотивләшдирмә принсипләри вә с.) бахымындан нәзәрдән кечирилмәси. 6. Тәшкилаты мәдәнијјәтә әшјәви-чисмани атрибутлар (ритуаллар, емблемалар, дизајн, аваданлыг) бахымындан јанашылмасы. 7. Саһибкарлыг мәдәнијјәти(јеничилик, јарадычылыг вә с.) 8. Бүрократик мәдәнијјәт (формал гајдалар, тотал нәзарәт, дәгиг әмәк бөлкүсү вә с.) 9. Базар мәдәнијјәти. 10. Тичарәт мәдәнијјәти 11. Административ

[1] Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. "Основы менеджмента", Санкт-Петербург, 1999, стр. 509

мәдәнијјәт, һакимијјәт мәдәнијјәти.

Тәшкилаты мәдәнијјәтә јухарыда көстәрилән јанашмалар, ме'јарлар бахымындан системли, чох аспектли гајдасында гијмәт верилмәлидир.

Сәлаһијјәтин бөлүшдүрүлмәси. Фирма вә ширкәтләрдә сәлаһијјәтин бөлүшдүрүлмәси менечмент системиндә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бунун маһијјәти јухары органларын бә'зи вәзифәләри вә сәлаһијјәтләринин ашағы бир шәхсә вә јахуд груп адама һәвалә едилмәлидир. Сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәсиндән мәгсәд јухары органларын рәһбәр ишчиләрини ***әлавә, лүзумсуз ишләрдән азад етмәкдән, онларын фәалијјәтини идарәетмәнин стратежи, перспективли вә ән үмдә проблемләринин һәллинә јөнәлтмәкдән ибарәтдир.*** Бурада ән вачиб проблем сәлаһијјәтләрин ***һәчминин, мигјасынын*** мүәјјән едилмәси вә бу заман ***објектив ме'јарларын вә амилләрин*** нәзәрә алынмасыдыр, сәлаһијјәт верилән адамын бу сәлаһијјәти јеринә јетирә билмәси, ону ичра едән ишчинин пешәкарлыг фәалијјәтинин һәвалә едилән ишин, идарәчилик вәзифәләринин мәзмунуна ујғун кәлиб кәлмәмәси вә с.). Она көрә дә истәр вәзифәләр вә истәрсә дә сәлаһијјәтләр конкретләшмәли, сәлаһијјәти ичра едәчәк шәхс вә јахуд орган ***өз үзәринә хүсуси өһдәлик көтүрмәлидир. Бу бахымдан сәлаһијјәт вә мәс'улијјәтә вәһдәт һалында јанашмаг лазымдыр.***

Сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәси идарәетмә вәзифәләринин гејри мәркәзләшдирилмәси, мәркәзләшмә вә гејри мәркәзләшдирмә арасында оптимал нисбәтләрин гојулмасы, штаб вә хәтти функсијаларла, һабелә мүвафиг идарә апараты структуру илә үзвү һалда бағлыдыр. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, хәтти сәлаһијјәтә нисбәтән штаб сәлаһијјәти хејли дәрәчәдә мәһдуд олур вә она көрә дә төвсијјәедичи, паралел (разылашдырычы) сәлаһијјәт характери алыр.

Менечментдә ***сәлаһијәтләрин бөлүшдүрүлмәсинин*** (верилмәсинин) ***сәмәрәлилији проблеминә*** хүсуси әһәмијјәт верилир. ***Чүнки һәддиндән артыг сәлаһијјәт бүрократизм, төләбкарлыг исә стресс вәзијјәти јарада биләр. Сәлаһијјәтин бөлүшдүрүлмәсинин ашағы сәвијјәли олмасына тә'сир едән амилләр әсасән ашағыдакылардыр:*** табечиликдә олан адамларын өз үзәринә мәс'улијјәти көтүрмәкдән имтина етмәси; дикәр тәрәфдән бә'зи рәһбәр ишчиләрин сәлаһијјәти бөлүшдүрмәкдә мараглы олмамасы; сәлаһијјәтләрин ичрасы кедишиндә рискләрдән горхма; бурахылачаг сәһвә көрә тәнгиддән чәкинмә; өзүнә инамын олмамасы вә јахуд әсас ишлә һәддиндән артыг јүкләнмә; әлавә сәлаһијјәт үчүн әлавә мәс'улијјәтин олмасы вә әлавә стимулун олмамасы вә с.

§8. Корпоратив һүгуг вә корпоратив тәнзимләмә

Ширкәтләр бир һүгуги шәхс кими мүәјјән корпоратив нормалар әсасында фәалијјәт көстәрирләр. Корпоратив нормалар мәчмуу һалда корпоратив һүгугу әмәлә кәтирир, чүнки һәмин нормалар һүгугу сәчијјә дашыјыр, һүгуг исә әслиндә ганун демәкдир. ***Корпоратив һүгуг саһибкарлыг һүгугунун вачиб бир һиссәси, өзәјидир. Тарихән саһибкарлыг һүгугу тичарәт фәалијјәти илә бағлы олараг мејдана кәлмиш, сонралар истеһсал, тәсәррүфат вә дикәр саһибкарлыг формалары кими инкишаф етмишдир. Чүнки бизнес биринчи дәфә тичарәтдән башламышдыр.***

Беләликлә, тичарәт һүгугу мүлки һүгуг, тәсәррүфат һүгугу, саһибкарлыг һүгуги **вә** с. истигамәтләрдә инкишаф етмишдир. ***Мүасир дөврдә һүгуги тәнзимләмә ашағы истигамәтләрдә кедир:*** саһибкарлығын (бизнесин) һүгуги тәнзимләнмәсинин дифференсасијасы; һәмин тәнзимләмәнин конкретләшмәси; тәнзимләнмәнин интеграсијасы; саһибкарлыг фәалијјәтинин һүгугу тәнзимләнмәси әсасән ашағыдакы үчүн груп мүнасибәтләр чәрчивәсиндә апарылыр: а) шагули мүнасибәтләр чәрчивәсиндә (саһибкарлыгла мәшғул олан субјектләрлә дөвләт органлары арасында); б) тәсәррүфат дахили мүнасибәтләрлә бағлы һүгуги тәнзимләмә (дахили бөлмәләрин, филиалларын статусу); в) үфүги тәнзимләмә (субјектләр арасы). Бунларын һәр бириндә өз нөвбәсиндә системли-характер дашыјан мүнаисбәтләр вә мәнафеләр вардыр. ***Сон вахтлар "корпоратив тәнзимләмә" (корпоратив һүгуг) анлајышына кениш һалда јанашылыр.*** Мәсәлән, корпоратив тәнзимләмәјә малијјә, сосиал сфера, әмлакын истифадәси (әмлак һүгугу), базарын тәнзимләмәси институтлары бахымындан (биржа, аудит, реклама, маркетинг), дөвләт тәнзимләнмәси формалары бахымындан (верки нәзарәти, лисензија нәзарәти, валјута нәзарәти, көмрүк нәзарәти, антиинһисар нәзарәт, әмәк ганунчулуғу, инвеститсија тәнзимләнмәси, мәһсул кејфијјәтинә нәзарәт вә дикәр тәнзимләмә јоллары) вә нәһајәт тәшкилатымүгавилә гајдалары (биркә фәалијјәт һаггында мүгавилә, илкин мүгавилә, өһдәлик мүгавиләси, мәнфәәтдә иштирак һаггында мүгавилә вә с.) аспектиндән. ***Һәр бир тәнзимләмә формаларынын, һәр бир аспектин вә һәр бир мүгавиләнин өз конкрет мәзмуну вардыр вә бир сыра һалларда һәм дә хүсуси һүгуг нөвләри васитәсилә тәнзимләнир.*** Бурада зиддијјәтли бир мејл мејдана чыхыр: бүтүн бунлар бир тәрәфдән саһибкарлыг һүгугунун кениш панарамалы олдуғуну, дикәр тәрәфдән исә дикәр һүгугу нормаларла, нормативләрлә мәһдудлашдығыны көстәрир. Бә'зән корпоратив һүгуг тәшкилат дахили, ***фирма дахили һүгуг кими,*** адамларла капиталын бирлијини формалашдыран тәшкилатын ***давраныш нормалары, гајдалары кими, бә'зән дә сәһмдарларын һүгугуну*** (АБШ-да, Канадада вә с.) ***тәнзимләјән сәнәдләр топлусу кими.*** Гәрб өлкәләриндә игтисадијјатын дөвләт бөлмәсинә нисбәтән сәһм капиталына әсасланан саһибкарлыг формалары инкишаф етдијинә көрә ***саһибкарлыг дедикдә биринчи нөвбәдә сәһмдар чәмијјәтләр, сәһмдар фәалијјәт баша дүшүлүр.*** Лакин ***"сәһмдар һүгугу"*** һәр бир һалда бир анлајыш кими саһибкарлыг һүгугундан кениш ола билмәз. ***Бунунла белә "сәһмдар корпоратив һүгуг" сөзү ишләнилсә даһа јахшы олар.***

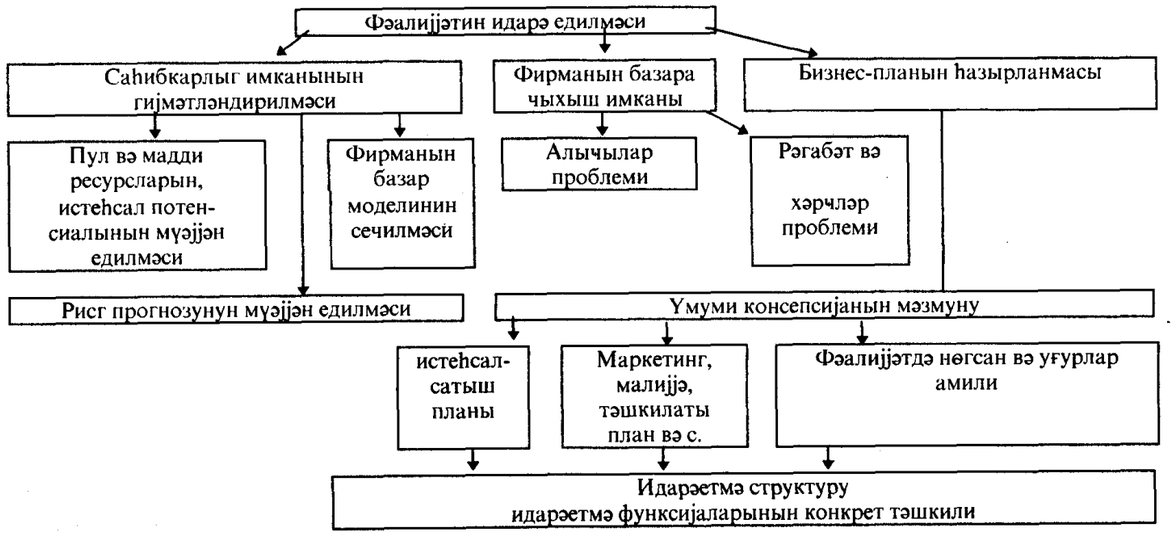
Корпоратив идарәетмәдә ән башлыча мәсәлә муздлу менечерлә сәһмдар-мүлкијјәтчиләр арасында бүтүн мүнасибәтләр системинин гајдаја салынмасыдыр. Бурада малијјә вә гејри малијјә органларынын, инвесторларын марагларынын нәзәрә алынмасы вачибдир. Чүнки кечид дөврүндә ***милли корпоратив идарәетмә моделинин,*** сәнајенин малијјәләшмәсинин јени механизминин формалашмасы сон дәрәчә вачибдир. ***Бурада "мүлкијјәт-корпоратив нәзарәт-корпоратив идарәетмә" ән садә вә һәм дә ән әлверишли системдир.*** Корпоратив идарәетмә өзүнүн дахили (бирбаша, менечментин фәалијјәтинә нәзарәт едән директорлар шурасы) ***вә харичи*** (корпоратив ганунчулуг, малијјә базарына нәзарәт, ***менечерин сәһви нәтичәсиндә баш верән хошакәлмәз һаллар,*** о чүмләдән сәһмләрин курсунун дүшмәси, ифласа уғрама) механизмләринә маликдир. Гејд етмәк лазымдыр ки, һал-һазырда

корпоратв идарәетмәнин һүгуги базасы сферасында, үмумијјәтлә дахили вә харичи механизмләрдә чатышмајан чәһәтләр чохдур. Мәсәлән, әманәтчи вә сәһмдарларын, инвесторларын һүгугларынын горунмасы, ***корпоратив мунасибәтләр системи, корпоратив һүгугларын позулмасы илә бағлы санксијалар верилмәси,*** бу мүнасибәтләр системиндә дөвләт органларынын мөвгеји, банкларла әлагә, сәһмләрин һүгуги статусу вә с. сахәсиндә һәм дә сивилизасијалы, дүнја стандартлы һүгуги нормативләрә, актлара, онларын кејфијјәтинин јүксәлдилмәсинә һәлә дә еһтијач вардыр. Беләликлә, корпоратив идарәетмәдә ән башлыча проблемләрдән бири ***онун һүгуги бошлуғунун "һүгуги ваакумунун" арадан галдырылмасыдыр.***

Фирма вә ширкәтләрин саһибкарлыг фәалијјәти вә онун идарә едилмәси. Саһибкарлыг фәалијјәти ачыг игтисади системлә, фирмалар вә с. сфераларла бағлы олдуғуна көрә бурада бүтүн илкинг шәртләр - мадди, пул, истеһсал амилләриндән тутмуш сосиал вә һүгуги шәртләр, амилләр топлусу нәзәрә алынмалыдыр. Бурада ән башлычасы игтисади шәраитин олмасыдыр, ресурсларын, әмтәәләрә тәләбатын мүәјјән едилмәси, чари вә кәләчәк рисгләрин, малијјә имканларынын көтүр-гој едилмәси, гаршылыглы марағын, газанчын тә'мин едилмәсидир, Дж.Б.Кларкын дедији кими ***һәр кәсин өз пајыны - әмәкчинин әмәк һаггыны, капиталистин капитала көрә кәлирини, саһибкарын координасија функсијасына көрә һаггыны ала билмәсидир,*** саһибкарлыг фәалијјәтиндә күчлү вә зәиф чәһәтләрин мүгајисәли һалда гијмәтләндирилмәсидир. Она көрә дә бурада саһибкарлыг фәалијјәтинин елми, сағлам принсипләр әсасында идарә едилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Схем

Саһибкарлыг фәалијјәтинин идарә едилмәси



Бизнес-план. Бизнес-план саһибкарлыг фәалијјәтинин мүһүм мәсәләләриндән биридир. ***Бизнес-план јени идејаларын һәмин планда тамамилә әкс олунмасыдыр. Чүнки јени идејалары, дәјәрләри ирәли сурмәздән әввәл сәһвләри ашкар етмәк, мүмкүн олан вариантлары өлчүб-бичмәк лазымдыр. Бизнес-план өзүнә ашағыдакы мүһүм проблемләри (мәрһәләләри) дахил едир:*** 1. Истеһсал олуначаг мәһсулун, көстәриләчәк хидмәтин рәгабәт габилијјәти, истеһсал хәрчләри, гијмәти вә нәһајәт әлдә едиләчәк мәнфәәт, кәлир. 2. Базарын мүштәриләри, алычылары, һабелә тәләбаты (спросу) нәзәрә алмагла системли һалда гијмәтләндирилмәси; 3. Рәгабәтин, рәгабәтчиләрин имканларынын гијмәтләндирилмәси; 4. Маркетинг стратекијасы; 5. Истеһсал күчләрини, хаммал, материал, технолокија, истеһсал хәрчләри, мал көндәрәнләри вә с. нәзәрә алмагла истеһсал планынын тәртиби; 6. Тәшкилаты план (ишчи һеј'әти, пешә-ихтисас, әмәк һаггы вә с.). 7. Һүгуг план (мүлкијјәт формалары, һүгуги статус, һүгуги гајдада тәртибат); 8. Рисгин гијмәтләндирилмәси; 9. Малијјә планы; 10. Малијјәләшдирмә стратекијасы.

Саһибкарлыг фәалијјәтиндәки тәзадлы нөгсанлар. Саһибкарлыг фәалијјәтинин позитив чәһәтләри кими онун негатив чәһәтләри дә чохчәһәтли вә чохәһатәлидир. Она көрә дә саһибкарлыг фәалијјәтиндә үмумимилли, үмүмигтисади вә инсани бахымдан чатышмајан чәһәтләр чохдур. ***Бу өзүнү әсасән ашағыдакы истигамәтләрдә көстәрир:***

1. Глобал планда: өз өлкәсинин стратежи мәһсулларыны рәгиб тәрәфә вермә вә јахуд дәјәр-дәјмәз гијмәтә сатма. Дүнјанын бир сыра трансмилли ширкәтләри (ТМШ) мүвафиг өлкәләрин ресурсларыны әлә кечирмәк үчүн орада өз филиалларыны јарадыр, јүксәк мәнфәәт наминә, фәал игтисади ахтарышла мәшғул олурлар, харичи тичарәтдә вә капиталын һәрәкәтиндә, бунунла әлагәдар олараг идхал-ихрач әмәлијјатларында өз гајдаларыны мүәјјән едирләр.

2. Инһисарчылыг сијасәтилә бағлы: Игтисадијјатда инһисарчы структурун кенишләнмәсинә чәһд едилмәси, базарларын әлә кечирилмәси, рәгабәтин зәифләдилмәси, гијмәт сијасәтиндә, әмтәә сечиминдә өзбашыналыға јол верилмәси.

3. Кизли (көлкәли) игтисади фәалијјәтлә бағлы: кејфијјәтсиз әмтәә истеһсал етмә, мәһсулун кејфијјәтинә ујғун кәлмәјән тичарәт маркаларынын сахталашдырылмасы, чәкидә вә дикәр әмәлијјатларда алдатма; наркобизнес, сахта тибби вә дикәр хидмәт нөвләрини һәјата кечирмәклә, бир сөзлә гејри һәгиги бизнес фәалијјәтини һәјата кечирмәклә, дөвләт вә әһали үчүн игтисади тәһлүкә јаратмагла.

4. Сосиал тәбәгә илә әлагәдар. Ишкүзарлыг фәалијјәтинә ујғун кәлмәјән кәлирләр, капитал вә әмлак әлдә етмәклә чәмијјәтин сон дәрәчә касыб вә зәнкин адамлара бөлүнмәсинә шәраит јаратмагла.

5. Веркиләр вә сосиал еколокија илә бағлы: Верки өдәмәләриндән јајынмалар, кәлирләри кизләтмә, еколожи проблемләр јаратмаг, гејри игтисади не'мәтләрә (һава, чај, торпаг) сојғунчулугла јанашма.

6. Сосиал давранышла әлагәдар. Јүксәк кәлир әлдә етмә капиталын һәчмини артырса да саһибкарлыг психолокијаны деформасијаја уғрадыр, инсаны чылызлашдырыр, һакимијјәтин күчүнү бир нөв мүтләгләшдирир, мә'нәви-етик нормлары кобуд шәкилдә позур.

Јапонија вә АБШ менечментинин хүсусијјәтләри. ***Јапонија менечментинин***

башлыча хүсусиjjәтләри ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Өзүнүн милли әнәнәсинә истинад етмәси; идарәетмәнин елитар сәчиjjә дашымасы вә ишчиләр арасында фәалиjjәтин груп әмәк бөлкүсү һалында тәшкил едилмәси; 2. Ишчи һеj'әтинин идарә едилмәси ишчиләрин чевиклиjинин, ахычылығынын мәһдудлашмасы вә онларын әмәк базарына бурахылмамасы принсипинә әсасланыр; 3. Фирма дахили ишчи гүввәси рәгабәтинә, кадрларын дәгиг сечилмәсинә вә кениш профилли мүтәхәссисләрә үстүнлүк верилмәси; 4. Ири ширкәтләрдә ишчиләрин өмүрлүк муздлу тә'мин едилмәси системинә кечилмәси; 5. Коллектив идарәетмә принсипинә әмәл едилмәси; 6. Ишчиләр һаггында патерналист гајғынын мөвчудлуғу; истеһсал еһтиjатларынын "дәгиг өз вахтында" идарә едилмәси системи; 7. Идарәетмә мәгсәдләринин үстүн олараг стратежи сәчиjjә дашымасы; 8. Истеһсал нәтичәләринә көрә коллектив мәс'улиjjәт. 9. Менечер идеалы - бежин мәркәзи, кординатор.

АБШ-ын ИБМ ширкәти һаггында. Девид Мерсер бу ширкәтин фәалиjjәтинә һәср етдиjи китабда көстәрир ки, ИБМ-ин дүнjанын ән нүфузлу, уғурлу вә кәлирли ширкәтинә чеврилмәсинин ***башлыча сәбәби бу ширкәтин идарәетмә стили, принсипләри вә моделидир.***[1] Ширкәтин фәалиjjәтиндә ән башлыча чәһәт инсана, инсан амилинә истинад етмәк вә алычылара хидмәт етмәк әсасында нечә дејәрләр, ширкәт дахили **микромәдәниjjәт** фирмасы моделини jаратмагдыр. Она көрә дә ИБМ ширкәтиндә идарәетмә модели елә гурулмушдур ки, формал идарәетмә сәрт иjерархиjа структуруна, гejри формал идарәетмә исә макромәдәниjjәтә, сосиал-психоложи амилләрә, системә әсасланыр. ***Бурада Jапониjа ширкәтләринин кадр сиjасәти тәчрүбәсиндә, кадрларын идарә едилмәси принсипләринә үстүнлүк верилир. ИБМ ширкәтиндә Jапониjанын ширкәтләриндә олдуғу кими ашағыдакы чәһәтләр диггәти чәлб едир.*** **1. Биркә етик дәjәрләрә дәрин инам** (ширкәтин мә'нәви өзәjи, тәбиәти). **2. Там мәшғулиjjәт сиjасәти** (өмүрлүк ишлә тә'мин олунма). **3. Ишин зәнкинләшмәси** (әмәк фәалиjjәтинин мараглы олмасы). **4. Әмәjә шәхси стимул. 5. Гejри ихтисаслашмыш фәалиjjәт карjерасы** (ишчиләрин бир дејил, бир нечә фәалиjjәт нөвүнә чәлб едилмәси. **6. Гәрарларын гәбул едилмәсиндә ишчиләрин шәхси иштиракы** (информасиja мүдабиләси, мүһүм гәрар лаjиһәләринә бүтүн һеj'әтин имза атмасы, ичтимаи рә'jин нәзәрә алынмасы). **7. Нәзарәтдә көстәричиләр гаjдасы** (һәр бир ишчинин ондан тәләб едәчәjини билмәси). **8. Шүурлу ичрачылыг мәдәниjjәти** (көстәриш олмадан да ичра етмә). **9. Ишчиләрә холизмик jанашма** (онларын тәләбатынын өдәнилмәсиндә рәһбәр ишчиләрлә ади ишчиләр арасында мәнафе вәһдәтлиjи, мүнасибәтләрин патерналист характери). **10. Програм, сәчиjjәли кадр сиjасәти** ("инсана һөрмәт һәр шеjдән вачибдир" девизи). **11. Бүтүн ишчиләр үчүн еjни статусун верилмәси** (биринин дикәринә тәзjиг көстәрмәмәси, һамы үчүн еjни демократик шәраитин jаранмасы, һәвәсләндирилмәси). **12. Ишчиләрин сәлаһиjjәтләринин максимум дәгигләшдирилмәси** (бүтүн ишчиләрин). **13. Үфүги әлагәләрин инкишаф етдирилмәси** (информасиja технолокиjасынын имканлары әсасында үфүги планлашдырма). **14. Ишин кеjфиjjәт ме'jарларынын дәгиг сечилмәси вә она һөкмән әмәл олунмасы.**

Коллектив идарәетмә. Мүасир дөврдә менечерләрин мүхтәлиф ишләрлә

[1] Дэвид Мерсер. Управление в самой переуспевающей корпорации мира. М.1991, стр. 26, 31, 46-49

һәддиндән артыг jүкләнмәси вә буна көрә дә онларын иш вахтынын мәһдудлуғу, фирмада ишләрин уғурла кетмәси мәнафеи, ишчиләр арасында мүнагишә халларынын jумушалдылмасынын зәрурилиjи, һабелә дикәр амилләрин нәтичәси олараг сәлаһиjjәтләрин бөлүшдүрүлмәси ***коллектив рәһбәрлиjи лабуд етмишдир.*** Она көрә дә сәнаjечә инкишаф етмиш өлкәләрдә бир чох фирмалары рәсми рәһбәрлиjи (мүдриjjәт) идарәчилик гәрарларынын һазырланмасы вә гәбул едилмәсини һәjата кечирән мүәjjән ***групларын jарадылмасында мараглы олмушлар.*** Бунунла белә, бә'зән һәмин груплар вәзифәли шәхсин функсиjаларыны ичра етмәли олурлар ки, буну да дүзкүн һесаб етмәк олмаз. Она көрә дә фирмаларда һәмин груплар формалашаркән рәсми рәһбәрлик бу вә дикәр чәһәтә диггәт jетирмәлидир.

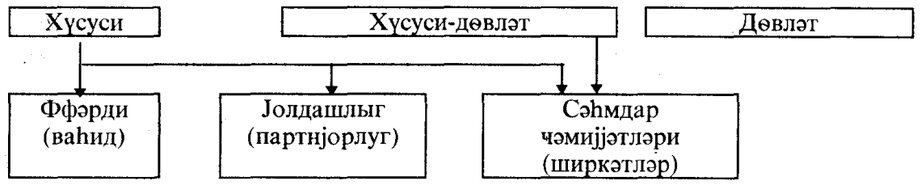
Гәрб өлкәләриниң фирмаларында коллектив идарәетмәни һәjата кечирмәк үчүн **командалар** jарадылыр. ***Һәмин командалара груп һалында мүхтәлиф мүтәхәссисләр дахил едилир. Бу груплар идарәедичи команда адланыр вә фирмаларын мүвафиг проблемләри илә мәшғул олурлар.*** Командаһын тәркиби даими олмур, фирманын гаршысында дуран вәзифәләрдән асылы олараг дәjишилә биләр. Һәмин вәзифәләр һәр һансы бир мүтәхәссисин тәкликдә һәлл едә билмәдиjи вәзифәдир. Команда комитә вә jахуд шура формасында олур. Комитә вә jахуд шура һәр һансы бир вачиб проблемин һәлли мәгсәдилә мүввәгәти, бир дәфәлик дә jарадыла биләр. Комитә гәрарлар гәбул едир, төвсиjjәләр ирәли сүрүр, фәалиjjәти әлагәләндирир. АБШ-да фирма дахили коллектив идарәетмә формасы кими **өз-өзүнү идарә едән истеһсал бригадалары, кеjфиjjәт дәрнәjи, мәгсәдли груплар** jарадылыр. Онлар техноложи просесләрин тәкмилләшмәси, һазыр мәһсул бурахылышы, техники-техноложи идарәетмә системинә нәзарәт вә с. мәсәләләрлә мәшғул олурлар.

Бундан башга, коллектив jарадычылыг форма вә методларындан да истифадә едилир. Она көрә дә jарадычы тәфәккүрә малик олан шәхсләр идеjа верир, дикәрләри исә ону һәjата кечирир. Коллектив jарадычылыг идеjаларынын тәшкилиндә, прогнозлашдырылмасында **Делфи методундан,** (аjры-аjры мүстәгим експертләрин һазырладығы мүхтәлиф вариантларын, мөвгеләрин үмумиләшдирилиб прогнозлар верилмәси), **"Бежин һүчуму"** (рәһбәр ишчи чыхышында проблеми ирәли сүрүр, онун сәбәбләрини ачыглаjыр, сонра галанлара сөз верир, мүзакирәләр башлаjыр, идеjалар ирәли сүрүлүр вә с.), **мәгсәдли мүзакирә** (идеjалар вермәк вә jахуд зәиф чәһәтләри ашкар етмәк үчүн ачыг дискуссиjалар апармаг) вә саир методлардан истифадә едилир.

Мүлкиjjәт формалары үзрә фирмалар. Мүлкиjjәт формалары әмлакын, вәсаитин ***кимә мәхсус олдуғуну*** вә һабелә мадди не'мәтләрин ***бөлкүсү формаларыны көстәрир.*** Базар мүнасибәтләринә кечид мүлкиjjәт мүнасибәтләри системиндә әсаслы дәjишикликләр етмишдир. Мүлкиjjәт мүнасибәтләриндә баш верән дәjишикликләр игтисади ***мәнафеләрин сосиал тәбиәтинә,*** форма вә системләринә, кәлирләрлә мүлкиjjәт арасындакы нисбәтә өз тә'сирини көстәрмишдир. Белә һалда фирма вә ширкәтләрин мадди мәс'улиjjәти, игтисади риск дәрәчәси, малиjjәләшдирмә системи дә әсаслы шәкилдә jенидән гурулмушдур. Инди фирмалар мүлкиjjәт формаларына көрә ашағыдакы кимидир:

Схем

Фирмаларын мүлкиҗәт формалары үзрә тәснифаты



Сәһмдар фирмалар мәһдуд мәс'улиҗәтли, ачыг вә гапалы типли олурлар. Әкәр сәһмдарлар өз хүсуси капиталларыны фирмаја е'тибар едирләрсә вә фирманын идарә едилмәсиндә иштирак етмирләрсә бу мәһдуд мәс'улиҗәтли фирмадыр. Сәһмләр һәр бир арзу едәнә сәрбәст сатыла билирсә бу ачыг, јалныз мүәҗҗән даирәдә олан адамлара, әмәк коллективләринин үзвләринә сатылырса бу гапалы типли сәһмдар чәмиҗәт һесаб олунур. Сәһмләрин нәзарәт пакетинин бир һиссәси дөвләт тәрәфиндән алынырса бу хүсуси - дөвләт фирмасы формасыны алыр. Истеһсалын вә капиталын тәмәркүзләшмә сәвиҗҗәсинә көрә фирмалар кичик (100-150 нәфәр), орта (150-500 нәфәр), ири (500 вә јухары) фирмалар кими фәалиҗҗәт көстәрир. ***Лакин фирмаларын базардакы мөвгеји бир чох һалларда онларын һәчми илә дејил, рәгабәт габилиҗҗәти, мүтәшәккил игтисади фәалиҗҗәти илә мүәҗҗән олунур. Һәр бир фирманын үстүн вә чатышмајан чәһәтләри вардыр:***

Кичик фирмаларын үстүнлүкләри:

а) ири һәчмдә илкин хәрчләр тәләб етмир;

б) мүрәккәб системли идарәетмә апараты тәләб олунмур;

в) кичик бизнесдә кәлирләрин бөлкүсүндә дикәр мәсәләләрдә асылы олмамаг, мүстәгиллик дәрәчәси даһа јүксәк олур;

г) кичик бизнес базарын јени конјуктурасына, тәләбләринә оператив һалда реаксија верир;

д) рәгабәтин формалашмасына шәраит јарадыр. Бунунла белә, кичик фирмаларда рискин дәрәчәси вә гејри сабит инкишаф һаллары јүксәк олур.

Ири фирмаларын үстүнлүкләри:

а) күтләви истеһсала, истеһсал ихтисалашмасына, диверсификасијасына вә беләликлә дә учуз мәһсул истеһсалына (хидмәтә) имкан верир;

б) јени аваданлыгларын вә технолокијанын тәтбигинә шәраит јарадыр;

в) өз игтисади, малиҗҗә, истеһсал имканларына көрә нисбәтән сабит инкишаф имканына, ифласа синә кәрмәк габилиҗҗәтинә малик олур;

г) јүксәк кәлирләрә игтисади артыма, игтисади һөкмранлыға шәраит јарадыр.

Фирма вә ширкәтләрин фәалиҗҗәтинә гиҗмәт верәркән вә онлары идарә едәркән јалныз тәшкилаты-һүгуги вә структур мәсәләләринә дејил, һәм дә спесифик игтисади, малиҗҗә мәсәләләринә диггәт вемәк лазымдыр. ***Һәмин спесифик мәсәләләр ашағыдакылардан ибарәтдир:*** фирманы ким вә нечә идарә едир; тәтбиг едилән капиталын әсил саһибкары кимдир; фирманын әмлакы, мадди әсасы нечә формалашыр; фирмада саһибкар вә муздлу фәһләләрин вә дикәр ишчиләрин структуру, мигдары вә онларын статусу; кәлирләр вә иткиләрин, хәрчләрин бөлүшдүрүлмәси;

ишчиләрин мадди мәс'улиҗҗәт сәвиҗҗәси; дөвләт бүдчәси, верки органлары илә әлагәси вә с.

Һәр бир фирма өзүнүн истеһсал вә јахуд хидмәетмә фәалиҗҗәтинә башламаздан әввәл мүәҗҗән капитала малик олмалыдыр. Бу Низамнамә капиталыдыр. Дөвләт вә гејри дөвләт мүәссисәләриндә ниамнамә капиталынын формалашмасы механизми бир-бириндән әсаслы һалда фәргләнир. Дөвләт мүәссисәләринин низамнамә фонду онлара ајрылан вәсаитлә мүәҗҗән едилир. Дикәр мүәссисәләрдә исә мүлкиҗҗәтчи өз вәсаити һесабына белә фонд јарадыр вә бу фонд әсас фондларын дәјәри вә дөвриҗҗә вәсаитләринин мәбләғи һалында олур. Низамнамә фондундан фәргли олараг низамнамә капиталы сәһмдарларын сәһмләр һесабына әлдә етдиҗи вәсаитдән ибарәтдир. Сәһмдарлар мөвчуд ганунчулуға көрә низамнамә капиталыны артыра (сәһмләрин номинал дәјәрини артырмаг вә јахуд әлавә сәһмләр бурахмагла) вә јахуд азалда (сәһмләрин номинал дәјәрини ашағы салма вә ја сәһмләрин үмуми мигдарыны азалтмаг мәгсәдилә онлары сатын алмагла) биләрләр.

VIII FƏSİL
MENECMENTİN İNFORMASİYA TƏ'MİNATI

§ 1. İnformasiya anlayışı. İnformasiyanın əhəmiyyəti

Bazar münasibətlərinə keçid səmərəli informasiyalar sisteminin jaradılmasını və yeni indikatorların formalaşmasını tələb edir. Bu, bir tərəfdən ***informasiyaların bazar sisteminə yüjunlaşdırılmasını,*** dünja standartlarına unifikasija edilməsini, dikər tərəfdən isə rijazi-statistik və prognoz-analitik hesablamaların aparılması ilə bağlıdır. Ona körə də inndi informasija prosesi satışı, marketinq, sahibkarlıq, xüsusilə istehsal sahibkarlığı, malijjə, uçot, firmadaxili planlaşdırma, nəsarət və s. ilə üzv halda əlagələndirilməlidir, ajры-ajры kəstəriçilər dəgigləşdirilməlidir. Beləliklə, informasijaların ***əhatə dairəsi və məzmunu*** dəjişilməlidir, informasija toplusu özözünə xidmət dejil, ***idarəçilik informasija sisteminə xidmət etməlidir. Bazar sistemində aşagıdakı sferalar üzrə informasija kəstəriçiləri ön plana keçir:***

1. Marketinq sferasında: jeni məhsul istehsalı və nişanlары üzrə, məhsulun gijmәti üzrə; satışın və nəglijjatın təşkili üzrə; malijjə xərçləri üzrə; mənfəətdən ajырmalar üzrə; resurslar tə'minatı üzrə; idarə aparatının saxlanma xərçləri üzrə; bazar infrastruktуru üzrə və s.

2. Malijjə fəaliyyəti sferasında: mənfəətin, kəlirlərin (o cümlədən satışdan) formalaşması üzrə; məhsulların və xidmətlərin istehsal xərçləri, maja dəjəri üzrə; aktivlər və passivlər üzrə; cümi xərçlər üzrə; səhimlər üzrə; kreditlər üzrə və s.

3. Uçotu sferasında: firmadaxili operativ uçot üzrə; malijjə uçotu üzrə; hesabatlar üzrə; statistik uçot üzrə; kəlirlər və mənfəət uçotu üzrə; firmanın xüsusi kapitalı, pul vəsaitlərinin uçotu üzrə; debitor-kreditor borçları üzrə və s.

Mövçud ədəbijjatlarda informasija haggında müxtəlif müddəalar mövçuddur. «İnformasija» anlajışı və onunla əlagədar informasija nəsərijjəsi problemləri xejli dərəçədə mübahisəli xarakter dашыjыr. ***Ona körə də «informasija» anlajışının dүzkүn interpretatsijasının (izahının) böjүk əhəmijjəti vardыr.*** Bir çox mütəxəssislər informasijanın təbiətini idealizm mövgejindən izah edir, ону materjadan ajры bir prosec kimi, mə'nəvi aləmin, subjektin substansijası kimi gijmətləndirir. Bununla da informasijanın objektiv ganunauјғunluglarы inkar edilir. Bu bахımdan informasijanın haqiqi, real məzmununun açılmasы, izah edilməsi vaçibdir. Informasija materijanın xassəsidir. Lakin bu barədə bizim mütəxəssislər—filosoflar və igtisadçılar arasında fikir birliji joxdur. Bə'ziləri belə hesab edir ki, informasija jalnыz həmijjət, səvijjəsində mejdana çыxыr. Dikərləri informasijanın hər bir çanlы organizmə və kibernetik sistemlərə məxsus oldugуnu köstərirlər. Üçүncү grup mütəxəssislər isə informasijanın ümumi xarakterə, məzmuna malik oldugуnu irəli sүrүrlər.

İnformasijanın haqiqi mə'nasыnы jalnыz statistik, jaxud kibernetik

nəsəriјjələr vasitəsilə izah etmək olmaz. Burada onun keçifijjət və kəmijjət xarakteristikasına, məzmununa system halында janaşmag lazımdır. Jalnыz bu şəraitdə informasija konsepsijasыnы, informasija haggындакы nəsəriјjəni inkişaf etdirmək olar. Informasija bir elmi anlajışı olmaг e'tibarilə objektiv-dialektik və məntigi-gnesoloji aspektlərin bəhdətliji halında izah olunmalıdır. Bir çox filosoflar informasijanın dүzkүn başa dүşүlmәsi үçүn əksetmə nəsəriјjəsinin өjrənilməsini sərүr hesab edirlər. Dialektikanın əks etdirmə kategorijasi informasijanın başa dүşүlmәsi үçүn əhəmijjətlidir. Əlbəttə, burada informasija anlajışı elmi biliklərin və dəркetmə nəsəriјjəsinin dikər kategorijaları və kibernetika anlajışı ilə də əlagədardır.

İnformasija ehtimallы olan və olmajan xarakteristikaja malikdir. Burada informasijanın ehtimallы həmin informasijanın migdarы ilə müəjjən edilir. Informasija өz təbiəti e'tibarilə alгoritmik kəmijjət xarakteristikasına malikdir. Lakin bə'zi mütəxəssislər kəstəriçilər ki, informasija ehtimala nisbətən elmi biliklərin primitiv və səthi ifadəsidir.

Informasija jalnыz kəmijjət xarakteristikasına, rijazi, struktura malik dejildir. Ona körə də informasijanın keçifijjətcə өjrənilməsi zəruridir. Mə'lumdur ki, informasijanın rijazi bахımdan izah edilməsi, xüsusən informasijanın migdar tərəfinin nəsəpə alынmasы çoxlug nəsəriјjəsi və ***burada gejri-müəjjənlikləгin arадan galdырылмасы ilə əlagədardır.*** Çoxlug anlajışы isə onu əmələ kətirən үnsүrlərin müəjjən funksijaja ***və ejni cinsli xassəjə malik olmasы ilə bağlыdыr.*** Burada rijazi bахımdan tamamilə olmaса da, çoxluғu əmələ kətirən үnsүrlərin keçifijjətindən gismən sərf-nəzər edilir. Bүtөvlүkdə isə ajdындыr ki, sistemi, çoxluғu əmələ kətirən hər bir үnsүr dikəриndən müəjjən keçifijjət xassəsinə körə fərglənir. Onların çoxlug tərçivəsindəki bir-birlərinə münasibətlərи də keçifijjət xarakteri dашыjыr. Ona körə də nəticə e'tibarilə materijanın keçifijjət rənkarənkliјini xarakterizə edir. ***Bu bахımdan gejri-müəjjənlik və informasija xəsrəsi bүtүn istənilən çoxluga xasdыr.*** Informasija nəsəriјjəsinin inkişafы statistik nəsəriјjədən başға informasijanın kodlaşdырылмасы nəsəriјjəsi ilə də əlagədardır. Burada, jalnыz ehtimal idejalardan dejil, çəbri idejalardan da birkə istifadə edilir. ***Informasijanın mə'lumat nөvünə bir çoxluг kimi bахmaг olar.*** Burada, kod və kodlaşdырma ilə biz күndəlik həjatımыzda təmasda oluruг. Məsələn, bir dilin başға dilə tərçүmə edilməsi təfəkkүrүn, mə'luматын kodlaşdырылмасы kimi çыxыş edir. Tərçүmə etmə gajdalar sistemi isə kod addandырылыr. Demәli, kodlaşdырma informasijanın jenidən işlənməsi, çevrilməsi olmagla informasijanın migdarыnы sabit saxlajыr. Lakin informasija dашыjыçыlarının kəmijjətcə təbiəti dəjişir. Demək, kodlaşdырma anlajışы informasijanın keçifijjət anlajışы ilə bağlыdыr. Bununla belə o heç də kodlaşdырmanın bүtүn məzmununu əhatə etmir. Kodlaşdырma prosesində informasijanın jenidən dəjişilməsi nəticəsində onun keçifijjəti, məsələn, bizim təfəkkүrүmүz bir çəhətdən dəjişməz galыrsa, dikər çəhətdən isə dəjişilir. Ona körə də sistemin gurulmasы, struktura verilmiш və qəbul olunmuş informasijaların kodları ilə əlagədardır. Bu səbəbdən bə'zi mütəxəssislər haglы oларag kəstəriçilər ki, kod informasijanın keçifijjətini

мүәјјән едир.

Ајры-ајры мүтәхәссисләр информасијаны мүхтәлиф истигамәтләрдә тәснифата ајырырлар. Мәсәлән, Н.А.Амосов информасијаны материјанын инкишаф сәвијјәсинә көрә, В.А. Полушкин исә бүтүн информасијаны елементар, биоложи вә мәнтиги информасија нөвләринә ајырыр. О, елементар информасија дедикдә гејри-чанлы организмдә баш верән информасијаны нәзәрдә тутур. Бундан башга ајры-ајры мүтәхәссисләр арасында биоложи организмлә, инсанла әлагәдар информасијаларын тәснифаты ирәли сүрүлүр. Мәсәлән, инсан јахуд сосиал информасија дејилән бир информасија нөвүнүн мөвчудлуғу да арашдырылыр. Бу, ичтимаи һәјатда инсанлар арасында үнсијјәтдән доған информасијадыр. Һәмин информасијанын семантик (мәзмунча) вә прагматик гијмәтләндирмә нөвләри вардыр. Информасијанын семантик нәзәријјәси кениш инкишаф етмиш, бурада симболик мәнтигдән, символлар вә анологлардан истифадә олунур.

Информасијанын ән башлыча прагматик хассәләриндән бири онун гијмәтләндирмә хассәсинә малик олмасындадыр. Бу нәзәри еһтималын мәгсәдә чатмасы, говушмасы илә әлагәдардыр. Мәсәлән, бизә хәбәр верилмишдир ки, сабаһ мөһкәм шахта олачагдыр. Бу хәбәр әсасында биз өзүмүз үчүн мүәјјән нәтичәјә кәлмәлијик. Ја мөһкәм кејинмәлијик, ја да мә'зуниијјәтдәјиксә евдән бајыра чыхмамалыјыг. Көрүндүју кими, бурада информасијанын мигдары ејни олса да онун гијмәти мүхтәлифдир. Она көрә дә информасијанын фәрди мәзмуну вә һәм дә гијмәти зәруридир. Бунунла әлагәдар бә'зи мүтәхәссисләр информасијанын гијмәтини һәм дә онун мигдары васитәсилә мүәјјәнләшдирирләр. Она көрә дә информасија анлајышындан гејри-мүәјјәнлији кәнара гојур, сәрф-нәзәр едир вә һесаб едирләр ки, дахил олан информасијалар һәмишә гијмәтлидир. Беләликлә, гијмәтсиз информасија анлајышы гәбул едилмир вә белә нәзәрдә тутулур ки, әкәр информасија гејри-мүәјјәндирсә (гијмәтсиздирсә) демәк о һеч информасија да дејилдир.

Информасијанын гијмәт нәзәријјәсинә даһа ики мөвгедән јанашма һаллары мөвчуддур. Бунлардан бири нәзәри-ојун, дикәри исә алгоритмик јанашмадыр. Бурада биринчи һалда информасијанын гијмәти статистик гајдада информасијанын мигдары илә өлчүлүр. Икинчи һалда исә информасијанын һәр һансы бир мәгсәд үчүн истифадә олунмасына диггәти чәлб едирләр. Лакин информасијанын гијмәти јалныз онун кәмијјәти васитәсилә дејил, һәм дә онун семантик характеристикасы илә мүәјјән едилир. Бүтөвлүкдә информасија нөвләри вә системләринин мәгсәд анлајышы илә әлагәләндирилмәси мәгсәдәујғун вә фајдалы бир јанашма методудур. Һәгигәтән информасија һәр һансы бир фәрди субјектә, идарәетмә органына өзү-өзүлүндә лазым дејилдир, о мүәјјән бир мәгсәд үчүндүр. Дүздүр, субјектдән харич олмајан, даими субјект дахилинда галан информасијалар да олур. Лакин бу чох надир һалларда баш верән бир һалдыр. ***Бурада информасијаларын гијмәти вә фајдалылығына нисби һалда јанашмаг лазымдыр. Чүнки, бир һалда, бир системдә фајдасыз олан информасија дикар һалда вә системдә гијмәтли ола биләр. Лакин информасијанын гијмәти субјектив категорија дејилдир.*** Чүнки информасија мөвчуд мүнасибәтләри објектив һалда әкс етдирмәлидир. Бу ма'нада информасија онун гијмәтлилијинин објектив амили вә дашыјычысыдыр. Әлбәттә, буна чәмијјәтдә, информасија алынан мәнбәләрдә баш верән објектив вә субјектив амиллар

тә'сир көстәрмәјә билмаз.

Информасија идарәетмәнин ајрылмаз бир һиссаси, атрибутудур. Идарәетмә просеси, идарәедичи тә'сир јалныз мүәјјән идарәетмә информасијалары васитәсилә һәјата кечирилир, онларын көмәјилә идарәетмә објектинин мүәјјән оптимал тәсәррүфатчылыг фаалијјәтини истигамәтләндирмәк мүмкүн олур. Өз нөвбәсиндә исә идарәетмә објектиндан идарәетмә субјектинә һәмин објектин тәсәррүфат фаалијјәти һагтында мүәјјән мә'луматлар верилир. Беләликлә дә әкс әлагә принсипи фәалијјат көстәрмиш олур. Идарәетмә субјектинә мә'луматлар дикәр тәшкилатлар вә әлагәдар мүәссисәләрдән дә мә'луматлар дахил ола биләр. ***Фирма вә ширкәтләрин саһибкарлыг фәалијјәтинә гијмәт вермәк үчүн ашагыдакы илкин, зәрури информасијалар лазымдыр:*** 1. Фирманын үмуми истеһсал, малијјә потенсиалы һагтында. 2. Фирманын маркетинг кириши вә маркетинг чыхышы. 3. Мәһсулун сатыш шәртләри (өзүнүн вә рәгабәтдә олдуғу фирмаларын). 4. Базарын вәзијјәти (рәгабәтин сәвијјәсинин өјрәнилмәси). 5. Фирманын чари, узун мүддәтли мәгсәдләри вә вәзифәләри. 6. Фирманын стратежи маркетинг сијасәтинин кәмијјәт көстәричиләри һагтында. Бүтүн бунлар мүвафиг идарәетмә гәрарларының һазырланмасы үчүн асас верир. Она көрә да һәр бир информасија објектив шараити, реаллығы дүзкүн әкс етдирмәлидир, әкс тәгдирдә гәбул едилмиш тәсәррүфат гәрарлары тәһрифедичи хассәјә малик ола биләр.

Информасијалар һәгиги олмалыдыр, јалан олмамалыдыр. Онлар кимнсә хәјринәзијанына «принсипи» үзрә тәртиб едилмәмәлидир. Информасијалар мүәјјән фактлара әсасланмалы, фактлар, һәгиги рәгәмләрлә тәсдиг едилмәлидир. Информасијалар дәрин олмалы, истеһсалын тәшкилини, планлашдырылмасыны, үмуми вәзијјәтини систем, комплекс һалында гијмәтләндирмәјә имкан вермәлидир. Информасија режиминә әмәл олунмалыдыр. Ишдә информасија режиминә әмәл етмәјә онлардан истифадә заманы һәддиндан артыг интенсивлијә вә гејри-интенсивлијә кәтириб чыхара биләр, информасија системләринин бурахылыш габилијјатинә, идарә апаратыны ишчиләринин сәһһәтинә, иш габилијјәтинә манфи тә'сир едә биләр.

Тәсәррүфат рәһбәрләринин фәалијјәти садәчә олараг һазыр информасијаларын әлдә едилмәсилә мәһдудлашмыр. Онлар һәм дә информасија функсијаларыны ичра едирлар. ***Рәһбәр ишчинин информасија функсијасына әсасән ашагыдакылар дахилдир:*** һәмин саһәјә аид олан елми-техники, директив характерли информасијалар топланмасы, мүәссисәнин, онун дахили бөлмәсинин вәзијјәтини сәчијјәләндирән мә'луматлары әлдә етмәси; һәмин информасијаларла таныш олмасы, әлавә мә'луматлар, хәбәрләр әлдә етмә, лазым кәлдикдә информасијалары јенидән ишләмәк вә мөвчуд вәзијјәтә гијмәт вермәк, гәрар гәбул етмәк; команда—гәрар вермәк; мүәссисәнин, саһәнин објектив информасија тәләбатыны мүәјјән етмәк.

Информасија тәләбатынын һесабланмасы ишиндә ихтисаслашдырылмыш, сосиал, иггисади, техники, әмәк малијјә вә с. чари саһә вә саһәләрарасы, идарәчилик вә үмумдөвләт-директив информасијалара тәләбатын мүәјјән едилмәсинин оптимал методларынын ишләнилиб һазырланмасы мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Ән башлыча мәсәлә мүәссисәнин, саһәнин информасија тәләбатына тә'сир едән амилләрин дүзкүн олараг нәзәрә алынмасыдыр. ***Бурада елми-техники тәрәгги, информасијаларын көһнәлмә сәвијјәси, иггисади әлагәләр вә тәһлил, информасија-***

ларла фактики тə'мин олунма сəвиййəси биринчи нөвбəдə нəзəрдə тутулмалыдыр.

§ 2. Информасијаларын тəснифаты

Мадди нe'мəтлəр истеhсалы илкин вə сон нəтичəлəрдən ибарəтдир. Онларын истеhсалы мүрəккəб игтисади, истеhсал системləри олан мүхтəлиф мүəссисəлəр дə həјата кечирилир. Həр бир мүəссисə, халг тəсəррүфатынын ајры-ајры сahəлəри динамик системлəрдир вə онларын фəалиййəти мүəјјən информасијалар (мə'луматлар) топлусундан ибарəтдир. Бурада информасија мүхтəлиф сəпкидə, истигамəтлəрдə ола биләр. Мəсəлən, онлар истеhсал планларынын jеринə jетирилмəси (мүхтəлиф план—игтисади көстəричиләр—халис, əмтəəлик, сатлыг мəhсул вə с. көстəричиләр), истеhсалын техника вə технолокијасы (техноложи əлагə вə гајдалар, техники васитəлəр вə с.), мəhсул истеhсалы үчүн зəрури олан мадди вə əмək ehтијатлары, мүəссисəдахили бөлмəлəрин (сех, бригада, истеhсал сahəси) ишн, тəтбиг едилəн мүтəрəгги иш методлары вə с. hаггында мүəјјən информасијалардан ибарəтдир. Демəли, идарə едəн вə идарə олунан јарым системлəр арасында даими, мүтəмади олараг информасија мүбадиləси баш вермəлидир. Бу мүбадилə бүтөвлүкдə jалныз идарə едəн вə идарə олунан системлəр арасында дејил, həм дə онларын дахили үнсүрləри арасында да баш верир. Она көрə дə бу информасијалар идарə олунан објект hаггында информасијалара вə идарəетмə субјектинин објектə идарəедичи тə'сири илə əлагəдар олан информасијалара, башга чүр десək, идарəетмə командаларындан ибарəт олан информасијалара ајрылыр. Идарəедичи тə'сирлəр информасијасы истеhсалын идарə олунмасында мүhүм рол ојнајыр. Идарəедичи информасија исə идарəетмə објекти hаггында мүвафиг информасијаларын алынмасы вə ишлəнилиб hазырланмасы илə əлагədардыр. **Игтисадијјатда информасијалар мүхтəлиф истигамəтлəрдə истифадə олунур**. Мəсəлən, информасијалардан jалныз бирбаша идарəетмə мəгсəдləри, идарəетмə апараты үчүн дејил, биринчи нөвбəдə, ичтимаи истеhсалын инкишафынын прогнозлашдырылмасы, планлашдырылмасы, игтисади тəhлилləрин апарылмасы, тəсəррүфата оператив рəhбəрлијин həјата кечирилмəси мəгсəдилə истифадə олунур. ***Информасијалардан истифадə олунма истигамəтləри бир-бирилə узви шəкилдə бағлыдыр.*** Мəсəлən, игтисади көстəричиләрин тəhлили олмадан мүəссисəлəрин, халг тасəррүфатынын ајры-ајры сahəлəринин, көлəчək инкишаф мејлləрини дəгиг мүəјјən етмək мүмкүн дејилдир. Она көрə дə прогнозлашдырма, онун мүхтəлиф ријази-статистик методлары, биринчи нөвбəдə, игтисади тəhлилə əсасланмалыдыр.

Тəсəррүфатчылыг фəалиййətиндə информасијалар дахилолма характеринə вə мəнбələринə көрə фəргlənирləр. Дахилолма характеринə көрə информасијалар системləшдирилмиш (мəркəзləшдирилмиш гајдада тəсдиг едилмиш, статистик hесабат мəзмуну əввəлчəдən мə'лум олан информасијалар) вə системləшдирилмəмиш (көзləнилмəз просес вə hадисəлəрдə əлагədар олан тəсадүфи, епизодик) информасијалардан ибарəтдир. Информасијалар дахилолма мəнбələринə көрə ***мə'лумат*** (мүəссисəлəрə, сехлəрə, бригадалара аид олан ганунверичилик вə мүхтəлиф hүгуги информасијалар), ***елми-техники, игтисади информасијалар*** (техники-игтисади тəhлил вə планлашдырма нормативləри вə мə'луматлары, малијjə, əмək вə əмək hаггы, үчот вə hесабат информасија нөвləри вə с.) вə ***хəбəр*** (истеhсалын кедишиндə мејдана чыхан вə оператив, илкин) информасијадыр. Мə'лумат информасијасы шəрти-сабит, хəбəр информасијасы исə дəјишən характер дашыјыр. Доғрудан да мəсəлən, ганунверичилик, јахуд елми-техники информасијалар мүəјјən вахт интервалында сабит галыр, лакин заман кечдикчə дəјишилир.

Информасија базасы информасија системləринин тəркиб hиссəсидир. Информасијаларын тəркиби биринчи нөвбəдə идарəетмə просеслəринин тəhлилинə əсасланмалыдыр. Она көрə дə информасија базасынын, онун тəркибинин дүзкүн мүəјјən едилмəси бүтүн информасија системləринин дəгиг ишлəнмəсинə мүhүм тə'сир көстərир. Информасијалар өјрəниləркən, тəhлил едиləркən, hабелə онлардан идарəчилик гəрарлары үчүн истифадə олунаркən бүтүн информасија əлагələри вə ахынлары нəзərдən кечирилир. Бурада həмчинин шифаhи, јазылы, график вə с. информасија гејдијjат формалары да нəзərə алыныр. Информасијанын тəркибинə информасија мəнбələри, идарəетмə вəзифələри, методлары, функсијалары, мəрhələləри, сəвиййəси вə иш үслубу тə'сир көстərир. Идарəчилик информасијаларыны мəhз бу бахымдан да мүəјјən тəснифата ајырмаг олар. Мəсəлən, мəнбəјинə көрə информасијалар **директив** (јухары органларын гəрарлары, əмрləри, сəрəнчамлары), **план** (истеhсал-тəсəррүфат фəалиййətини сəчиййələндирən чари, оператив вə перспектив планлар), **hесабат** (мүəссисəлəрин, халг тəсəррүфаты сahəлəринин тəсəррүфат фəалиййətини сəчиййələндирən hесабат көстəричиləри), **норматив** (мадди, əмək, малијjə ресурслары вə с. үзрə норма вə нормативлəр), **сорғу** (тариф шəбəкələри, маашлары нəглијjат тарифləри, материалларын топдансатыш гијмətləри вə с. үзрə), **елми-техники** (јени аваданлыглар, мүтəрəгги технолокија, габагчыл əмək усталары, идарəетмə методлары вə с. hаггында), **үчот** (истеhсал фəалиййəти hаггында мүhасибат, статистик вə оператив мə'луматлар) **нəзарəт** (хаммал, материал сəрfи, əмək hаггы фондунун хəрчlənмəси, истеhсалын həчмини мүəјјən едən көстəричиләр вə с.) ***формаларында олур.*** Лакин директив, план, hесабат, норматив, сорғу вə елми-техники информасија формаларына нисбəтən үчот вə нəзарəт типли информасијалар daha чох идарəетмə мəрhələləри илə бағлыдыр. Бу мə'нада оплары идарəетмə мəрhələләринə мəхсус олан информасија нөвləри адландырмаг олар. Ејни сөзү **оператив чари *вə перспектив информасијалар*** hаггында демək олар.

Информасијаларын тəснифаты јухарыда дејиләнlərlə мəhдудланмыр. Белə ки, информасијалар идарəетмə функсијаларына көрə **техноложи, истеhсал, конструксија** (техники), **игтисади, сосиал, тəшкилати** (истеhсалын тəшкили илə əлагədар көстəричиләр) информасијалара ајрылыр. Информасијалар **ресурсларын нөвləринə** көрə **кадрлар** (ишчиләрин сајы, тəркиби hаггында), **мадди, техники** (əсас фондларын вəзијjəти hаггында), **малијjə** информасијаларындан ибарəтдир. Информасијалар **идарəетмə сəвиййəсинə көрə** (онлардан hансы сəвијjədə истифадə олунмасы) мүəссисə, мүəссисədахили, сех, сехдахили вə иш jерləриндə истифадə олунан мə'луматлара ајрылыр.

Həмчинин фəалиййət көстəрмə **мүддətинə** (даими, шəрти даими, дəјишən), **мејдана кəлмə jеринə** (харичи, дахили, илкин, төрəмə), **информасијаларын верилмəси васитələринə** (сигналлашдырма-телеграм, телефонограм, телетајп, диктофон, почталјон васитəсилə көндəрмə, шифаhи-шəхси сөhбəт, телефонла), **информасија**

дашыjычыларына (сәнәдләр, блоклар, перфокарта, перфолент, магнит ленти, магнит диски, магнит барабанлары), **информасиjаларын дөври олараг** (саатлыг, нөвбәлик, суткалыг, декадалыг, аjлыг, рүблүк вә иллик) дахил олмасына көрә дә ***информасиjалар бир-бириндән фәргләнирләр.***

Информасиjаларын jухарыда көстәрилән тәснифаты ***мүәjjән дәрәчәдә шәрти характер дашыса да*** онун објектив әсаслары вардыр вә бу информасиjа системләрининн тәшкили илә билаваситә әлагәдардыр. Мәсәлән, деjәк ки, информасиjанын дөври олараг саатлыг, нөвбәлик, jахуд иллик олмасы хејли дәрәчәдә һәмин мүәссисәнин характериндән, истеһсал типиндән, саһә мәнсубиjjәтиндән, о чүмләдән мөвсүми вә даими фәалиjjәт көстәрмәсиндән асылыдыр.

§ 3. Информасиjа системләрининн тәшкили принсипләри

Халг тәсәррүфатынын аjры-аjры саһәләриндә, мүәссисә вә муассисәдахили бөлмәләрдә информасиjанын һәчми кәтдикчә чохалыр. Бу, бир тәрәфдән истеһсалын вәзиjjәти, елми-техники тәрәгги вә с. һаггында бизим билиjләримизи даһа да дәринләшдирир, игтисади, техники-технолоjи һадисә вә просесләр барәдә мөвчуд мә'луматы кенишләндирир, дикәр тәрәфдән исә информасиjаларын чохалмасы, онларын еjрәнилмәси вә ишләнилиб һазырланмасына сәрф едилән вахтын артмасына кәтириб чыхарыр, идарәетмә гәрарларынын гыса мүддәтдә гәбул едилмәсинә мүәjjән манечиликләр төрәдир. Халг тәсәррүфаты саһәләри, ширкәтләр, мүәссисәләр үзрә идарә апараты ишчиләринин лазыми информасиjа илә тә'мин едилмәси, бүтөвлүкдә оптимал информасиjа системләрининн формалашмасы вә инкишаф етдирилмәси бу бахымдан вачибдир. Идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәсиндә информасиjалар, хүсуси олараг игтисади информасиjалар мүһүм әһәмиjjәтә маликдир.

Халг тәсәррүфатынын, мүәссисәләрин информасиjа системи-нин тәшкилининн ән башлыча чәһәтләриндән бири дә бурахылыш сәнәдинин дүзкүн тәшкил едилмәсидир. Бурахылыш сәнәдләри тәсәррүфат рәһбәрләри тәрәфиндән бурахылыш сәнәди кими һазырланмыш бир сыра информасиjалардан ибарәт олур. Һәмин сәнәдләрдән мүвафиг тәсәррүфат гәрарларынын гәбул олунмасында истифадә олунур. Она көрә дә информасиjа системләрини тәшкил етмәjин **ән башлыча принсипләриндән бири бурахылыш сәнәди принсипидир**. Бурахылыш сәнәди бир гаjда олараг мүәjjән сигналлар — сәс, ишыг, електрик, арajыш, схем, јазылы вә с. сәнәд формасында ифадә олунур. Һәмин сәнәдләр (бурахылыш сәнәдләри) мүвафиг информасиjаларын ишләнib һазырланмасынын сон, тамамлаjычы мәрһәләсидир. Бурахылыш сәнәдләри идарәетмә субjектининн команда — гәрар вермәси үчүн әсасдыр,

Информасиjа системининн ишләнмәсинин мүһүм принсипләриндән бири систем һалында jанашма принсипидир. Бу, өз нөвбәсиндә ашағыдакылары нәзәрдә тутур: а)информасиjа системләрининн идарәетмә функсиjаларыны вә тәшкилати структуру илә әлагәләндирилмәси; б) информасиjа системләрининн тәркиб һиссәләринин бир-бирилә әлагәләндирилмәси; в) информасиjа моделләри вә сәнәд дөвриjjәсинин гаршылыглы әлагәләндирилмәси.

Идарәетмә функсиjаларынын дүзкүн нәзәрә алынмасы, информасиjаларын мәзмуну илә мүәссисә вә мүәссисә бөлмәләринин фәалиjjәт уjғунлуғунун тә'мин едилмәси идарәетмә гәрарларынын сәмәрәлилиjинин артырылмасы үчүн мүһүм әһәмиjjәтә маликдир.

Информасиjа системләрининн формалашмасы вә тәшкилининн мүһүм принсипләриндән бири **дә информасиjанын кеjфиjjәти *принсипидир.*** Информасиjалар мүәjjән кеjфиjjәт хассәсинә малик олмалыдырлар. **Информасиjаларын кеjфиjjәт хүсусиjjәтләри, адәтән ашағыдакыларла мүәjjән едилир:** а) е'тибарлылыг б) кифаjәтлилик; в) әлверишлилик; г) бир мә'налылыг; ғ) оперативлик.

Бу хүсусиjjәтләрин өзү дә бир сыра әламәтләрлә сәчиjjәләнир. Мәсәлән, информасиjаларын ишләниб һазырланмасы вә формалашмасы заманы елә етмәк лазымдыр ки, бурахылыш сәнәдләриндәки көстәричиләр, информасиjалар һәр бир мүәссисә, ширкәт, халг тәсәррүфаты саһәси, республика вә рекионун инкишафыны олдуғу кими, објектив әкс етдирмиш олсун. Лакин мәтбуатдан, инзибати, органларын вердикләри мә'луматлардан көрүндүjү кими, бир сыра һалларда игтисади информасиjалар истеһсалын реал инкишафына уjғун кәлмир, һәгиги вәзиjjәт тәһриф олунур. ***Белә информасиjалар әсасында гәбул едилмиш гәрарлар реал әһәмиjjәтини итирмиш олур.***

Информасиjа системләрининн тәшкилининн мүһүм принсипләриндән бири ***сәмәрәлилик принсипидир.*** Бу принсип хүсуси олараг информасиjаларын топланмасы вә ишләниб һазырланмасы ишиндә техники васитәләрдән истифадә олунмасы заманы хүсуси олараг нәзәрә алынмалыдыр. Чүнки бүтүн информасиjаларын (садә вә мүрәккәб, игтисади, техники вә с.) топланмасы вә һазырланмасында ejни техники васитәләрдән истифадә етмәк олмаз. Башга системләрдә олдуғу кими информасиjа системләриндә дә баш верән ***һәр һансы бир дәjишиклик, биринчи нөвбәдә, игтисади чәһәтдән әсасландырылмалыдыр.*** Бурада информасиjанын һансы методларла, васитәләрлә алынмасы, информасиjалара, о чүмләдән әлавә информасиjалара олан тәләбатын мүәjjән едилмәси, мөвчуд информасиjа системининн өjрәнилмәси, идарәетмә вәзифәләри илә информасиjа көстәричиләринин, көстәричиләр системининн узлашдырылмасы, мә'луматларын топланмасы вә ишләниб һазырланмасына сәрф едилән мәсрәфләрин өjрәнилмәси, алынан материалларын тәһлил едилмәси, онларын техники-игтисади чәһәтдән әсасландырылмасы, информасиjа системининн тәкмилләшдирилмәси, онун лаjиһәсинин, jени моделининн һазырланмасы кими мәсәләләрә диггәт jетирилир.

Информасиjа системләрининн тәшкили вә формалашмасынын ән мүһүм принсипләриндән бири **информасиjанын ваһид массиви принсипидир.** Мә'лумдур ки, идарәетмә просесиндә мүхтәлиф тә'jинатлы вә мәзмунлу информасиjалардан истифадә олунур. ***Онларын бә'зиләриндән учот вә нәзарәт, бә'зиләриндән исә планлашдырма вә оператив рәһбәрлик үчүн истифадә едилир.*** Она көрә дә информасиjа системләрининн тәшкили заманы шәрти-сабит информасиjа массивләринин (фактографик вә нормативмә'лумат информасиjалары үзрә) формалашмасы мүһүм әһәмиjjәтә маликдир. Бу информасиjа массивләри мүәjjән тә'jинатлы, ejни мәзмунлу информасиjалар үзрә (мәсәлән, истеһсалата нәзарәт, тәһлил, истеһсалын үмуми вәзиjjәти, jухары органларын гәрарларындан ирәли кәлән

мə'луматлар вə с.) ***бир нөв ихтисаслашдырылмыш информасија фондларынын јарадылмасы системи илə бағлыдыр.*** Информасија фондларынын јарадылмасы мүəссисəлəрдə истифадə олунан мүхтəлиф сəнəдлəрин һəддиндən артыг ***информасијаларла јүкләнмəсинин гаршысыны алыр,*** идарəетмə гəрарлары үчүн бурахылыш сəнəдлəринин һазырланмасыны ***хејли јүнкүлləшдирир.***

§ 4. Информасија системləри вə онларын информасија-норматив базасы

Информасија системləри мүхтəлиф олур. Информасија системləри **садə вə мүрəккəб информасија системləринə бөлүнүр.** Мүрəккəб информасија системləри исə аз, орта, ən мүрəккəб вə автоматик информасија системləринə бөлүнүрлəр.

Садə информасија системləри мүəссисəдахили бөлмəлəр үчүн сəчијјəвидир. Белə информасијалар, бир гајда олараг, идарəетмə објектləриндən идарəетмə субјектинə ***јенидən ишlənилмəдən верилир.*** Верилиш формасы телефон, радио, шифаһи, бə'зи һалларда јазылы олур. Бу чүр информасијалар үзрə бурахылыш сəнəдини идарə едən систем, шəхс ишləјиб һазырлајыр.

Мүрəккəб информасија системləри һəмин системлəрə дахил олан информасија моделləриндəки, һабелə илкин информасијанын ишlənилмəси əсасында ***төрəмə информасијанын алынмасы,*** мүрəккəб ријази-игтисади тəһлил вə һесабламаларын апарылмасы илə əлагədардыр. Елми-техники вə истеһсалын мүасир тəшкили шəраитиндə идарəетмə, бир гајда олараг, мүрəккəб информасијаларла бағлы олур. Она көрə дə һəмин информасијаларын топланмасы, сахланылмасы, верилмəси вə ишlənиб һазырланмасы да мүрəккəб техники васитəлəрдən истифадə олунмасыны тəлəб едир. ***Садə информасија системləриндə јухарыда көрүлən ишləр инсан тəрəфиндən ичра олунур.*** Орта мүрəккəбликдəки информасија системləриндə исə һəмин информасијанын һазырланмасы илə əлагədар олан əməлијјатларын ***бə'зиləри инсан, бə'зиləри исə техники васитələrин көмəји илə ичра олунур.*** Ән мүрəккəб информасија системləри бүтүн əməлијјатларын, техноложи просесlərин ***тамамилə автоматлашдырылмасы илə бағлыдыр.*** Əслиндə бу мүəссисəдахили истеһсалын идарə едилмəсинин автоматлашдырылмыш системинин јарадылмасыдыр. Чүнки илкин информасијадан тутмуш бурахылыш сəнəдинə гədəр бүтүн ишləрин ичрасы автоматлашдырылмыш техники васитələrин көмəклији илə һəјата кечирилир. Ән мүрəккəб информасија системləри автоматик информасија системləри илə үзви сурəтдə əлагədардыр.

Информасија системləри моделləшдириlərkən информасија ахынларының, информасијанын техноложи просесlərinин дүзкүн əлагələндирилмəси, хүсусилə онларын кириш, аралыг вə бурахылыш информасијалары кими тəснифата ајрылмасының, груплашдырылмасының биринчи дəрəчəли əһəмијјəти вардыр. Кириш сəнəдləриндə илкин информасија мənбələри мүəјјənləшир, галан мəрһələləр онун əсасында формалашыр вə инкишаф едир. Информасија просесlərinин бүтүн мəрһələləриндə, тсиклиндə бу вə дикəр игтисади көстəричиlərin һазырланмасы мүəјјən гајдалар үзрə һəјата кечирилир. Информасија моделlərini мүəјјən дəрəчədə информасијанын ишlənилмəсинин техноложи схемləри адландырмаг олар. Информасија моделləри информасија фонду вə бу информасијаларын

ишlənилиб һазырланмасы үчүн лазым олан мəвчуд техники васитələrlə бирликдə һəмин мүəссисənин информасија системини əмələ кəтирир. Информасија моделlərini, бүтəвлүкдə информасија системlərini јарадаркən кодлашдырма системinin вə шифрələrin дүзкүн тəснифləшдирилмəси, бурада һəр бир иш вə мəһсул истеһсалынын номенклатурасынын нəзəрə алынмасы зəруридир.

Информасијаларын ишlənмəси төрəмə — интегралlашдырылмыш информасијанын алынмасы илə бағлыдыр. Бурада кениш һесаблама əмəлијјатлары ичрə едилир. Һесаблама əмəлијјатларынын апарылмасы игтисади информасијаларын ишləниб һазырланмасынын ən кениш јајылмыш формаларындан биридир. Перфорасија вə дүјмəли һесаблама техникасындан учот вə һесабат ишləринин мүəјјən формалы сəнəдləр (бланклар) һалыда тəмсил едилмиш информасијалар əсасында онлар һесаблама мəркəзиндə мəркəзləшмиш гајдада ишlənилиб һазырланыр. Бу заман информасијанын ишləниб һазырланмасынын мүхтəлиф форма вə методларындан истифадə олунур.

Мүəссисələrin, бирликlərin вə халг тəсəррүфатынын идарə едилмəси мүрəккəб информасија просесləри илə əлагədардыр. Бу информасијаларын мəвчудлуғуну вə онлардан зəрури истигамəтlərdə истифадə олунмасыны тəлəб едир. Мүəссисələrin вə ширкəтlərin тəсəррүфатчылыг фəалијјətиндə јалныз онлара мəхсус олан информасијалардан дејил, мал көндəрən мүəссисələrin, јухары тəшкилатларын информасијаларындан — харичи информасијалардан да истифадə едилир. Она көрə да мүəссисə вə фирмалар идарəчилик фəалијјətини һəјата кечирмəк үчүн ***бүтүн зəрури сəнəдləр топлусуна — информасија базасына малик олмалыдыр. Бунун үчүн идарəетмənин һəр бир јарым системləри вə бөлмələри үчүн информасија блоклары тəртиб олунур. Информасија блоклары идарəетмə вəзифələrinин, идарəетмə гəрарынын мəзмунуна мүвафиг олараг формалашмалыдыр.*** Мəсəлən, јени мəһсул истеһсалынын мənимсəнилмəсинин планлашдырылмасы ишləри үчүн информасија блоклары, истеһсалын инкишафы, јени мəһсул бурахылышы, һəмин мəһсулларын адлары, лајиһə-конструктор ишləри, бу ишləрин əмək тутумлуғу вə с. көстəричиlər, ишlər нəзəрə алынмагла тəртиб едилмəлидир. Бу, мə'луматларын массивləри һазырланан заман нəзəрдə тутулмалыдыр. Мə'луматлар массиви информасија базасынын илкин һəлгəсидир. Массивин тəркиби вə структуру мүвафиг көстəричиlər, онун мəзмуну вə мəгсəдиlə мүəјјən едилир. Массивlər мəзмунча норматив — сорғу, чари информасија вə ахтарыш информасијалара бөлүнүр. Мəсəлən, норматив-сорғу массивləриндə мүəссисələrdə истеһсал олунан мəһсулларын нөвləри, һəмин мəһсуллара хаммал вə материал сəрфи, онларын топдансатыш гијмəти вə с. əкс олунур. Информасија — ахтарыш массивləри мүəјјən сəнəдləри, објект, јахуд тəшкилаты, һəр һансы техники-техноложи просесləри тəсвир едən, онларын мəзмунуну мүəјјənləшдирən көстəричиlər топлусундан ибарəтдир. Бу массивlər сəнəдləшдирмə вə јахуд фактографик массив адланыр. **Мүəссисələrдə истеһсал фəалијјətиндən, идарəетмə функсијаларын мəзмунундан асылы олараг ашағыдакы массивlər вардыр**: а) техники-игтисади планлашдырма үчүн көстəричиlər (мə'луматлар) олан массивlər; б) истеһсалын конструксија һазырлығы массиви; в) истеһсалын оператив идарə едилмəси массиви; г) истеһсалын техноложи һазырлығы массиви; с) истеһсалын тəшкилати-техники

hазырлығы массиви; д) мүәссисәнин вә онун дахили бөлмәләринин малијjә фәалијjәтинин массиви вә с.

Мүәссисә вә бирликләрдә информасија базасы јарадыларкән, биринчи нөвбәдә, илкин информасијаларын тәркиби, кодлашдырылмасы методлары, ишләниб hазырланмасы ишләринин тәшкили, онларын машын дашыјычыларына верилмәси (кечирилмәси), соғру-норматив сәнәдләрин мүhафизәси, тәкмилләшдирилмәси јениләшмәси) мәсәләләринә диггәт јетирилмәлидир. ***Идарәетмә үчүн информасија базасынын јарадылмасы мүвафиг ишләрин көрулмәсини, сәнәдләрин hазырланмасыны тәләб едир.*** Мәсәлән, истеhсалын техноложи hазырлығынын идарә едилмәси бу ишин планлашдырылмасы вәзифәләрини, техноложи просесләри, зәрури олан аваданлыглары өјрәнмәји, дәгигләшдирмәји, соғру-норматив базанын тәркибини, онлар hаггында әсаснамәләрин, тәлəбнамәләрин hазырланмасыны (әкәр јохдурса), кодларын hазырланмасыны, кодларарасы әлагә схемләрinин дәгиглəшдирилмәсини, информасија дашыјычыларынын сечилмәсини, онун машын дашыјычыларына өтүрүлмәси вә белəликлə дə истеhсалын техноложи идарә едилмәсинин норматив планлашдырма системинә кечилмәсини нəзәрдə тутур. Мүәссисәләрдә норматив вә соғру-норматив базанын ишләниб hазырланмасы ән чох вахт тәләб едән ишдир. Бурада ән башлыча мәсәлә — нормативләрин тәркиб вә структурунун мөвчуд идарәетмә функсијаларына ујғун олараг формалашдырылмасыдыр.

Идарәетмә просесиндә истифадә едилән информасијалар мүәјјән фикир, сөз ваhидләри, символлары васитәсилә гејдә алыныр, ишләниб hазырланыр вә верилир. Информасија системинин дили елементар фикир (сөз) ваhидинин вә гајдаларынын мәчмусундан ибарәтдир, онларын васитәсилә бу вә ја дикәр објект hаггында тамамланмыш фикир јүрүдүлүр, мә'лумат верилир. Системин дилинин елементар фикир ваhиди, символлар (сигналлар) васитәсилә гејд олунур вә верилир. Бурада дилин мүвафиг фикир ваhидинә ујғун кәлән шәрти символлары онун шифрләри, шифрләрин вә онларын әмәлә кәлмәсинин гајдасы исә өз нөвбәсиндә код адланыр. Елементар фикир ваhидләринә код әламәтләринин верилмәсинә исә информасијаларын кодлашдырылмасы дејилир.

§ 5. Информасија ахынындакы нөгсанлар вә информасија системләринин тәшкилинин сәмәрәләшдирилмәси проблеми

Идарәетмәдә електрон-hесаблама техникасындан истифадә едилмәси идарәетмә просесләринин характеринә вә онун hәјата кечирилмәсинин тәшкилати формаларына мүhүм тә'сир көстәрир.

Информасија системләри илә идарәетмә структуру арасында үзви әлагә вә гаршылыглы асылылыг вардыр. Белә ки, информасијанын hәчми, характери вә информасија ахыны хејли дәрәчәдә мүәссисәләрин структур бөлмәләринин тәркиби вә гаршылыглы әлагәсини мүәјјән едир. Артыг, јахуд дүзкүн олмајан информасијалар идарәетмә структуруну мүрәккәбләшдирир, идарәетмә хәрчләрини артырыр. ***Гејри-сәмәрәли информасијалар вә кечикдирилмиш информасија ахынлары идарәетмә функсијаларынын бир-бирини тәкрар етмәсинә, рәhбәр вә ичрачыларын мә'улијjәтинин ашағы дүшмәсинә, белəликлə дə идарәетмә системинин аһәнкдар фәалијjәтинин позулмасына сәбәб олур.*** Елə етмәк лазымдыр ки, идарәетмә фәалијjәтиндә функсијаларын ичрасы заманы онларын кәсишмәси hалларына јол верилмәсин. Кәсишән функсијалар мәнфи бир hал кими диггәт мәркәзиндә олмалы вә белə hалларын арадан галдырылмасына hәмишә чаhд едилмәлидир. Бунун идарәетмә фәалијjәтинин дәгиглији, мүәјјәнлији вә ајдынлығы үчүн мүhүм әhәмијjәти вардыр. Бурада әсассыз олараг бир идарәедичи бөлмәнин, јахуд шәхсин аз, дикәринин исә чох информасијаларла јүкләнмәси hалларынын да арадан галдырылмасы чох вачибдир. ***Функсијалар, информасијалар бәрабәр бөлүшдүрүлмәлидир.*** Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә идарә едән шәхсләрин ***онларын фәалијjәтинә хас олмајан функсијалардан азад едилмәсидир.*** Белә олдугда идарә апараты ишчиләри билаваситә өз фәалијjәтләрини јеринә јетирмиш оларлар ки, бу да истәр идарәетмә просесләринин, истәрсә дә истеhсалын даhа да интенсивләшдирилмәсинә мүсбәт тә'сир көстәрмиш олар.

Информасија системләринин тәшкилиндә ән башлыча мәсәлә ***информасија ахынларынын тәшкилиндәки нөгсанларын арадан галдырылмасыдыр. Бу үчүн нөгсанлар мүхтәлиф вә чохчәhәтлидир. Биринчи нөгсан ејни информасијанын параллел кечмәси, верилмәсидир.*** Ејни гәбилдән олан мә'лумат вә көстәричиләр мүхтәлиф идарәетмә бөлмәләри, мүхтәлиф груп адамлар тәрәфиндән топланыр вә ишләнилиб hазырланыр. Нәтичәдә гејри-сәмәрәли иш фәалијjәти јараныр, план, hесабат вә аналитик информасијалар арасындакы әлагәләр зәифләмиш олур. Бу исә информасија ахынларынын кедишини чәтинләшдирир, онларын чевиклијини вә динамизмлијини зәифләдир. **Икинчи нөгсан** ***информасијаларын информасијалашмасындакы вәһдәтлијин олмамасы hаллары илә бағлыдыр.*** Бу о демәкдир ки, һәр бир бөлмә өзүнүн хүсуси план вә hесабат көстәричиләриндән, норматив-соғру мә'луматларындан, сәнәдләр формасындан, онларын һәрәкәт маршрутларындан истифадә едир. **Үчүнчү нөгсан** ***информасијаларын бир-бирини тәкрар етмәсидир.*** Бир сыра hалларда ејни информасијалар вә массивләр јухары органлара бир нечә дәфәкүндәлик, ајлыг, кварталлыг үзрә верилир. Бу hал информасијаларын сајынын сүн'и олараг чохалмасына кәтириб чыхарыр. **Дөрдүнчү нөгсан** ***информасијаларын вахтлы-вахтында верилмәмәси, кечикдирилмәси илә әлагәдардыр.*** Бу, информасијаларын топланмасы вә hазырланмасында кифајәт дәрәчәдә оперативлијин чатышмамасы илә әлагәдардыр ки, бу да өз нөвбәсиндә истеhсалын кедишиндә баш верән көнарлашмаларын вахтында арадан галдырылмасы үчүн мүвафиг идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәсини хејли чәтинләшдирир. Она көрә дә информасијаларын верилмәсинин ардычыл оператив учоту апарылмалыдыр. Мүhүм нөгсанлардан ***бири дә*** **(бешинчи нөгсан)** ***информасијаларын кифајәт гәдәр е'тибарлы вә әһатәли олмамасыдыр.*** Бир сыра hалларда информасијаларын топланмасы шәртләринә гаршы ваhид тәләбләр гајдасы гојулмур вә онларын дүзкүн учоту апарылмыр, информасијаларда тәсадүфи мә'луматлар, көстәричиләр өзүнә јер тапыр, ишин һәгиги вәзијjәтини әкс етдирмир. Белә информасијалар әсасында апарылмыш иггисади hесабламалар дүзкүн нәтичәләр вермир, дәгиглији тә'мин етмәк үчүн hәмин hесабламаларын јенидән апарылмасы исә өз нөвбәсиндә, ***артыг иш вахты сәрфинә сәбәб олур.*** Бу чүр тәһрифләр республиканын бир сыра фирма вә

ширкәтләриндә, тәсәррүфатларында, бүтөвлүкдә бә'зи рајонларда аз олмамышдыр. Информасија ахынларында мөвчуд олан **алтынчы нөгсан** ***онларын тәләбатдан артыглыгы һаллары илә әлагәдардыр.*** План-учот вә техники информасијаларын лазым олдуғундан артыглығы топланылан мә'луматларын гајдасызлығындан ирәли кәлир. Нәтичәдә ихтисаслы ишчиләр һеч бир истehсал, игтисади зәруријјәт олмадан ***артыг көстәричиләрин, мә'луматларын вә сәндәлярин топланмасы ишләри илә мәшгул олур, онлара изафи вахт сәрф едирләр.*** Бу һал һәм дә сүрүндүрмәчилијә, бүрократик һаллара кәтириб чыхарыр. Белә һаллар бә'зән јухары тәшкилатларын мүәссисәләрдән зәрури көстәричиләрдән, һесабатлардан әлавә чохлу мә'луматларын алынмасы нәтичәсиндә дә баш верир. **Једдинчи нөгсан** ***информасијаларын өзләрinин мүгајисә олуна билмәмәси һаллары илә әлагәдардыр.*** Бир сыра һалларда мүәссисәнин мүхтәлиф бөлмәләри информасијаны мүхтәлиф вахтларда алыр вә ишләјиб һазырлајыр. Она көрә дә план вә һесабат көстәричиләринин мүгајисә олунмасы чәтинләшир.

Һал-һазырда мүвафиг мүтәхәссисләр (кибернетикләр вә игтисадчылар) һәмин типли нөгсанларын арадан галдырылмасы үчүн бир сыра фикирләр, мүлаһизәләр ирәли сүрүрләр. ***Бунлардан бири интеграсија едилмиш информасија системләринин јарадылмасыдыр.*** Бу системин хүсусијјәти информасија системинин мөвчуд идарәетмә структурундан асылы олмајараг информасија ахынларынын комплекс һәллинә әсасланыр. Бурада артыг информасијанын верилмәси, топланмасы јалныз мүәссисәдахили һәр һансы бир бөлмәнин сәлаһијјәтинә дахил олмур, мүәссисәнин үмуми ишинә чеврилир, ваһид норматив, сорғу системинә әсасланыр. Бу систем информасија ахынларынын бүтүн каналлар үзрә верилмәсинин сәмәрәләшдирилмәсинә имкан верир. Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә информасија системләри тә'сирләринин оптималлашдырылмасыдыр. Бурада оптималлашдырма принсипләринин нәзәрә алынмасы башлыча шәртдир.

§ 6. Информасијанын ишләнмәсинин техники васитәләри

Идарәетмә саһәсиндә ән мүһүм мәсәләләрдән, вәзифәләрдән бири идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасыдыр. Мүасир елми-техники ингилаб истehсалы габагчыл әмәк васитәләри илә силаһландырмагла бәрабәр, истehсала рәһбәрлији һәјата кечирән идарәетмә апаратынын өзүнү дә күдрәтли бир техники васитә илә силаһландырмағы тәләб едир. Белә бир күдрәтли васитә автоматлашдырма вә механикләшдирмәдир. ***Идарәетмә саһәсиндә әмәк мәсрәфләринин илдән-илә һәддән артыг чохалмасы, көһнә васитәләрлә истehсала рәһбәрлијин сәмәрәли олмамасы мүасир дөврдә идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасыны зәрури етмишдир.*** Техники васитәләрдә игтисади информасијалар бир нечә мүвафиг чеврилмә мәрһәләсиндән кечир. Информасијанын көтүрүлмәси, јығылмасы, өтүрүлмәси вә ишләнмәси инди мүасир техники васитәләрин көмәклији илә тәтбиг едилир. Она көрә дә идарәетмәнин техники васитәләри: јығма вә өтүрмә, көтүрмә, дахилетмә, ишләјиб-һазырлама, сахлама, тәгдиметмә вә ифраетмә кими груплара ајрылырлар.

Идарәетмәнин техники васитәләри XXI әсрдә сүр'әтлә тәрәгги етмәјә

башламышдыр. Информасија илә әлагәдар илк техники васитәләр ашағыдакылар олмушдур: кичик һесаблама машынлары, диспетчер рабитәси вә садә тәшкилати техника васитәләри. Бу чүр техники васитәләрдә игтисади информасијалар әллә дахил едилир, онларын јығылмасы, өтүрүлмәси, ишләнилиб һазырланмасы, сахланылмасы вә тәгдим едилмәси ваһид бир систем һалында бирләшдирилмир, бурада информасија ахынларынын мүрәккәб кибернетик, ријази-игтисади схеми, системи јохдур.

Истehсал мадди, техники-техноложи вә информасија ахынларынын мәчмусундан ибарәтдир. Бу ахынларда һәрәкәт чисим вә информасијаларын бир һалдан башга бир һала кечмәси илә бирликдә баш верир. Һәм мадди, һәм дә информасија ахынлары вәһдәт тәшкил едир. Лакин бир чох һалларда мәкан вә заман е'тибарилә ајры-ајрылыгда һәрәкәт едирләр. Мадди ахынлар, башга сөзлә, мадди истehсал мәкан е'тибарилә инсанын физики фәалијјәти илә әлагәдардырса, информасија ахынлары инсанын интелектуал фәалијјәти илә бағлыдыр.

Идарәетмә просеси, һәм дә информасија просесләридир. Мадди истehсалда әмәк аләти, әмәк предмети, әмәк мәһсулу олдуғу кими, информасија просесләриндә дә мөвчуд олурлар. Истehсалын јухарыдакы үч компоненти мүәјјән субстансија кими мејдана чыхан информасијадыр. Белә ки, информасија просесләриндә әмәк чисми оператив информасијадыр. Бу информасија конкрет заманда идарәедилән објектин вәзијјәтини характеризә едир. Информасијанын ишләнмәси васитәси ролуну (јә'ни мадди истehсалдакы әмәк васитәсинин аналогу) арајыш информасијасы, идарәетмәнин мәгсәди, идарәедилән објектин тәбиәти, она тә'сиретмә гајдалары, објект вә ишчиләрин характери һаггында информасијалары вурма чәдвәлләри, луғәт фонду вә с. һәјата кечирир. Информасија просесләриндә гисмән әмәк мәһсулу ролуну идарәедән информасија ојнајыр. Бу информасија идарә едилән објектә тә'сир етмәк үчүн зәрури васитәләр һаггында мә'лумат верир. Оператив информасија идарә едилән објектдә јығылыр. Арајыш информасијасы идарә едән објектдә топланараг («јаддаш» әмәлә кәтирән мүхтәлиф дашыјычыларда сахланылыр. Арајыш информасијасынын тә'сири алтында оператив информасија идарә едән информасијаја чеврилир вә објектә верилир. Беләликлә, идарәетмә өз маһијјәтинә көрә информасијанын топланмасы, јығылмасы, сахланмасы, ишләнмәси вә објектә верилмәси просесиндән ибарәтдир.

Мүасир идарәетмә техникасы васитәләринин, автоматлашдырылмыш идарәетмә системләринин башлыча вәзифәси игтисади-статистик информасијаларын ишләниб-һазырланмасы технолокијасыны јеринә јетирмәкдән ибарәтдир. Информасијаларын һазырланмасынын һәр бир техноложи мәрһәләси үчүн хүсуси гуғрулар вардыр. Бу гуғрулар ашағыдакы кими тәснифата ајрылырлар: а) информасијанын көтүрүлмәси вә дахил едилмәси гуғрулары (сигналверән релеј веричиләр, өлчүчү веричиләр, информасијаны көтүрән гуғрулар); б) информасијаларын өтүрүлмәси гуғрулары (өтүрүчү гуғрулар, өтүрмә каналы, електрик каналлары, радио рабитәси, телеграф, телефон, телевизија, телефон коммутатор, диспетчер коммутаторлары, автомат телефон стансијалары, фототелеграф рабитәси, телеграф рабитәси); в) информасијанын ишләниб-һазырланмасы гуғрулары (мүхтәлиф типли һесаблама техникасы, һәр һансы бир план-игтисади мәсәләнин

һәлл едилмәси алгоритминин һазырланмасы, һәллетмә програмынын тәртиб едилмәси вә информасијанын машына тәгдим едилмәси); г) информасијанын тәгдим едилмәси гуғрулары (сигналвермә, индикасија вә гејдетмә).

Ән башлыча проблемләрдән бири јухарыда көстәрилән информасија васитәләринин, гурғуларынын дүзкүн сечилмәсидир. Бурада бир сыра ме'јарлар, о чүмләдән, информасијанын һәчми, мәзмуну, техники васитәләрин е'тибарлылығы, хидмәт хәрчләри, верилмә сүр'әти нәзәрә алынмалыдыр.

Информасијанын ишләнмәси системинә гаршы гојулан шәртләр идарәетмә апараты гаршысында гојулан, һәлл едиләчәк мәсәләләрин характериндән ирәли кәлир. Ашағыда бу тәләбләрә чаваб верән тәснифат верилир:

а) бөјүк сур'әтләр тәләб едән оператив рәһбәрлик үзрә мәсәләләр. Адәтән, истеһсалын идарә едилмәсиндә белә мәсәләләр даһа чох мејдана чыхыр.

б) план һесабламалары үзрә мәсәләләр. Бу мәсәләләрин һәлли һесабат дөврүндә һәјата кечирилир, е'малын бөјүк сүр'әтләрини тәләб етмир. Лакин бүтөвлүкдә, е'мала бөјүк һәчмдә техники вә техники-игтисади информасија мә'руз галыр.

в) һәлли бөјүк информасија массивинин ишләнмәси нәтичәсиндә һәјата кечирилән вә јүксәк оперативлик тәләб едән мәсәләләр, проблемләр.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили үчүн, һәр шејдән әввәл, информасија ишләнмәсинин мәркәзләшдирилмәсинин һәјата кечирилмәсидир. Бунун үчүн информасија һесаблајычы системи (ИҺС) јарадылмышдыр. Информасија ишләнмәсинин мүхтәлиф пунктларынын вә аралыг сәнәдләринин ләғвини һәјата кечирәркән јалныз илкин вә норматив информасијасынын истифадәси нәзәрдә тутулур. Бу информасија өзүнүн сахланма вә јаранма јериндән оператив шәкилдә мәркәзә верилир, бурада исә онун ишләнмәси баш верир. Аралыг информасијанын арадан галдырылмасы сәнәд дөвријјәсини бир нечә дәфә азалдыр. Јалныз илкин сәнәдләрин ишләнмәсинин вә истифадәсинин мәркәзләшдирилмәси информасија ахынларынын схемини хејли јүнкүлләшдирир.

Информасија һесаблама мәркәзи идарәетмәнин автоматлашдырылмыш системинин өзәји сајылыр. Информасија һесаблама маркәзинин функсијаларыны ики група бөлмәк олар:

а) Оператив рәһбәрлик хидмәти (ОРХ); б) Информасијанын ишләнмәси хидмәти (ИИХ).

ОРХ, адәт, өзүнә мүәссисәнин диспетчерләринин, о чүмләдән баш диспетчерин фәалијјәтини дахил едир. Оператив пунктлардан сигналлар вә телемеханика васитәләри илә истеһсал просесләринин кедишинә нәзарәт олунур, әмрләр васитәсилә онлары идарә едирләр. ИИХ—һәр шејдән әввәл, ЕҺМ вә истисмарчы групудур. Һәмин груп информасијанын верилмәси васитәләри, информасијанын верилмәсинин мәркәзләшдирилмиш пункту вә идарәетмә апараты илә әлагәдардыр.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилиндә онун механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасынын планлашдырылмасы мүһүм мәсәләдир.

Сәнаје мүәссисәләриндә јаранан игтисади информасијанын механики ишләнмәси үчүн апарылмыш тәһлил вә һазырлыгдан сонра бир гајда олараг, ашағыдакы бөлмәләри әһатә едән игтисади информасијанын механики ишләнмәси

планы тәртиб едилир:

1) Техники-игтисади планлашдырма үзрә информасијанын механики ишләнмәси; 2) Оператив-истеһсал планлашдырмасы үзрә информасијанын механики ишләнмәси; 3)әсас васитәләрин учоту; 4) Материал гијмәтләринин учоту; 5) әмәк вә әмәк һаггынын учоту; 6) Пул вәсаитләринин, һесаблама, кредит вә саир әмәлијјатлар; 7) истеһсал хәрчләринин учоту; 8) һазыр мәһсулун учоту; 9) Мүәссисәнин мүһасибат балансы вә ичмал һесабатынын машын тәртиби вә с. үзрә.

Мүәссисәләрдә бу кими көстәричиләр үзрә планлар мүддәт вә еффектлилик көстәрилмәклә һазырланыр вә һәјата кечирилир. Бу планын јеринә јетирилмәсинин һесабланмасы үчүн һәм өз информасија гурғуларындан (лазым кәлдикдә), һәм дә информасија һесаблама мәркәзләринин техники васитәләриндән истифадә едилир. Игтисади һесабламаларын механики ишләнмәси идарәетмә әмәјинин механикләшмәси вә автоматлашдырылмасы васитәләриндән сәмәрәли истифадә едилдији шәраитдә еффект верә биләр. Һәмин ишләрин кенишләндирилмәси нәинки механикләшдирмә васитәләрин чох олмасыны, һәм дә онун тәкмилләшдирилмәсини, мөвчуд васитәләрдән там истифадә етмәји гаршыја гојур.

Игтисади информасијанын механики ишләнмәсиндә даими перфокартлардан истифадә олунмасы мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бунларын әсасында табулјаграмлар тәртиб едилир. Даими перфокартларын әһәмијјәти ондан ибарәтдир ки, даими информасија орада сахланылыр вә игтисади һесабламаларын комплекс механикләшмәсинә шәраит јарадыр. Даими перфокартларын истифадәси мүвафиг көстәричи вә реквизитләрин 50%-ни азалтмаға имкан верир. Лакин информасија артыглығы чох олдугда онларын ишләнмәси чәтинләшир. Даими информасијанын сечилмәсинин әсас ме'јары, онун перфокартларын картотекинә көчүрүлмәси информасијанын стабиллик әмсалы сајылыр. Бу әмсал верилән информасија мәчмусунун номенклатурунун мүәјјән вахт дөврүндә дәјишилмәз галан рәгәмләринин сајынын информасија мәчмусунун һәмин вахт дөврүнүн әввәлиндә олан рәгәмләринин үмуми сајына нисбәтиндән ибарәтдир. Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәсинин планлашдырылмасы заманы мүәссисәдә комплекс механикләшдирмә васитәләринин истифадә олунмасынын вәзијјәти, тәшкилати-техника вә һесаблама техникасы алынмасына сәрф едилән хәрчләр нәзәрә алынмалыдыр.

Мүәссисәдә әмәјин механикләшдирмә васитәләринин тәтбигинин планлашдырылмасы үчүн информасијанын дүзкүн гијмәтләндирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр, һабелә мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын әмәјинин нормалашдырылмасы илә әлагәдардыр. Бу, һәр шејдән әввәл, бизә имкан верир ки, информасијанын кәмијјәт вә кејфијјәт характеристикасыны мүәјјән едәк. Америка алими К. Шенпонун тәтбиг етдији информасијанын «бит» өлчүсүндән кениш истифадә едилир. Сон заманлар информасија ваһиди олан «бит» васитәсилә електрон-һесаблама машынларынын иш көрмәк имканы, габилијјәти өлчүлүр. Мәсәлән, һесабланмышдыр ки, електрон һесаблајычы «Минск—22» машынынын бурахылыш габилијјәти санијәдә 1,5 млн-а чатыр. Мүгајисә үчүн гејд едәк ки, инсан бејнинин «бурахылыш габилијјәти санијәдә 50 «бит»ә бәрабәрдир.

Практикада информасијанын һәчми көстәричи вә сәнәдләр васитәсилә ифадә олунур. Информасијанын верилмә чохлуғу сон заманларда информасијанын

структур вahидləри (көстəричиләр, реквизитләр) вə информасија сигналлары (импулслар, сөзләр, һəрфләр, рəгəмләр, ишарəләр вə с.) васитəсилə өлчүлүр. Идарəетмə əмəјинин механикләшдирилмəсинин планлашдырылмасы механикләшдирмə ишләринин лајиһələшдирилмəсини дə əһатə едир. Лајиһələшдирмə ишləри ИһМ-ләрдə техники-игтисади информасијанын ишлənмəсинин технолокијасыны, ардычыллығыны мүəјјənləшдирир. Идарəетмə үзрə мəсələләрин һəлли просесләриннн ЕһМ-ра көчүрүлмəси үчүн алгоритмләр лазымдыр. Бу вə ја дикəр мəсələнин һəлли идарəетмə апараты тəрəфиндən оператив рəһбəрлик вə планлашдырма үзрə сənədlərin тəртиб едилмəсини тələb едир. Идарəетмənин автоматлашдырылмыш системи аралыг вə јығым сənədlərinin ləғvini нəзərdə тутдуғундан мəсələlərin һəллinin алгоритмləри кими көстəричиләрин һесабат көстəричиләринə чevрилмəси ганунаујғунлуғуну əкс етдирмəлидир. ***Информасијанын елми тəшкили*** вə əмəјин еффектлијини артырмаг үчүн мүхтəлиф игтисади мəсələlərin əһəмијјətлилик дəрəчəсиндən асылы олараг онларын електрон-һесаблама машынларында һəлл едилмəси чох əһəмијјətлидир.

§7. Информасијанын һазырланмасында баш верə биләчək сəһвләр вə онун идарəетмəјə негатив тə'сири

Базар мүнасибəтләринə кечид шəраитиндə ***игтисади просесләрдə кортəбии мејилләрин артмасы информасијаларын дəгиглијинə олан тələбләр əһəмијјəтли дəрəчədə јүксəлтмишдир.*** Бу, биринчи нөвбəдə һазырланмыш ümуми информасија һəчминдə ***сəһвләрин хүсуси чəкисинин азалдылмасы,*** һəмин сəһвләр нəтичəсиндə ***баш верən иткиләрин азалдылмасыны нəзəрдə тутур.*** Она көрə дə бурада ən вачиб проблемлərdən бири сəһвләрин ашкара чыхарылмасы вə онларын арадан галдырылмасыдыр. Һəм дə нəзəрə алмаг лазымдыр ки, бүтүн сəһвləри ејни дəрəчədə, сəвијјədə ашкара чыхармаг мүмкүн дејилдир вə бу сəһвләр ејни дəрəчədə идарəетмəјə тə'сир етмир. Һəм дə ејни сəвијјədə итkиләрə сəбəб олмур. Баш вермиш сəһвләрин арадан галдырылмасы үчүн кириш информасијанын өзүнүн һадисə вə просесləри ***адекват һалда əкс етдирə билмəси*** вə бу информасијаларын сонракы мəрһələlərdə ишләниб ***һазырланмасынын дəгиглији*** мүһүм əһəмијјət кəсб едир. Информасијалар игтисади просесləрin, һадисəләрin имминент маһијјətini əкс етдирмəлидир. Она көрə дə бурахылан сəһвләрin сəбəбləри, онларын тəснифаты вə бу сəһвләрə тə'сир едən амилләр системи һалда арашдырылмалыдыр.

Менечмент, информасијаја аид олан ədəбијјатларда ***ашкар едилмиш сəһвләр бир гајда олараг дөрд груп һалында тəснифата ајрылыр:***

1. Илкин сənədlərlə бағлы сəһвләр (сənədlərin сəһв долдурулмасы, сənədlərin өзүндəки сəһвләр, көстəричиләрin тəһриф едилмəси, сənədlərin сəһвən һазырланмасы, илкин сənədlərdə һəр һансы бир вачиб əламəтин нəзəрдən гачмасы, сəһвләр сəбəби шифрəсинин сəһвən мүəјјən едилмəси вə с.)

2. Һесаблама мəркəзинин фəалијјəти илə бағлы олан сəһвләр (мə'луматларын машын дашыјычыларына верилмəси, перфокартларын комплектləшмəси, долдурулмасы, онларын мигдарынын мүəјјən едилмəси, операторун диггəтсизлији, рəгəмləрin јердəјишмəси, рəгəмləрin тəһриф едилмəси, рəгəмləрin јаддан чыхмасы, информасија макетиндəки чатышмамазлыг вə с. илə бағлы сəһвләр).

3. Əлағədар сəһвләр (лазым олмајан башга рəгəмləрin чап едилмəси, гејри дəгиг чап олунмалар, магнит лентləрinin гејри кејфијјəти програмын өзүндən ирəли кəлən сəһвләр, информасијанын субјектив гајдада магнит лентиндən силинмəси, перфокартларын ашынмасы вə с.).

4. Нəзарəт вə чədвəл нəтичəләринин бурахылышы илə бағлы сəһвләр (көстəричиләрin, сəтирləрin вə ишарəләрin гејри дəгиг вə сəһв чапы, артыг ишарəләрin чапы, онларын сəһвən груплашдырылмасы, чədвəлin һəр һансы бир һиссəсинин сəһвən чапы операторун идарəетмə пултуну, програмы зəиф билмəси, идарəетмə гурғуларын насазлығы вə с.).

Јухарыда көстəрилən вə дикəр нөгсанларын арадан галдырылмасы үчүн ардычыл вə системли гајдада нəзарəт ишləри, нəзарəт əмəлијјатлары апарылыр. Мəсələn, дахил олан мə'луматлар үзрə нəзарəт сифаришчинин сənədlərini, сənədlərin комплектləшдирилмəсini, сənədlərin мəнтиғи нəзарəтini, мə'луматларын машын дашыјычыларына верилмəси илə бағлы нəзарəтин оператор тəрəфиндən физуал нəзарəт, һабелə мүхтəлиф методларла перфолентə нəзарəт (верификасија, баланс, һесаблама методлары) гајдасында һəјата кечирилир. Һəмин вə дикəр методларын ***мејдана чыхан вə чыха биләчək сəһвləрin арадан галдырылмасы вə јахуд гаршысынын алынмасы бахымындан бөјүк əһəмијјəти вардыр.*** Əлбəттə, бурада информасијаларын һазырланмасы үчүн сəмəрəли техноложи просесин сечилмəси дə сон дəрəчə вачибдир. Гејд етмək лазымдыр ки, истər информасијаларын һазырланмасында вə истərсə дə даһа кениш мигјаслы сəһвləрin артмасы (сəһвлəр тезлијинин чохалмасы) һəр һансы бир објект вə јахуд просесин идарə едилмəсини чətинləшдирир[1].

[1] Бу вə дикəр вачиб проблемлəр компјутер технолокијасы бахымындан академик Ə.М.Аббасовун əсəрləриндə кениш шəрһ едилмишдир.

IX FƏSİL
İDARƏÇİLİK QƏRARLARI VƏ ONLARIN OPTİMALLAŞDIRILMASI

§ 1. İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti. Qərarların hazırlanması və icra edilməsində rəhbər işçinin rolu

İdarəçilik qərarı hər hansı bir ***problemin həlli yolunu, variantını axtarmağa əlaqədardır.*** Variantın asan və çətinliyi problemin özünün mürəkkəbliyi və ya xüd həll olunma səviyyəsindən asılıdır. İdarəetmə qərarları bərabər şərait daxilində idarə edən və idarə olunanların qarşılıqlı əlaqə və tə'siridən, insanların xüsusi bilik və ümumi inkişaf səviyyəsindən də asılıdır. İdarəetmə qərarları adından da bəlli olduğu kimi idarəedən sistemdə baş verən proseslər və fəaliyyətlə bağlıdır. İdarəetmə qərarı birinci növbədə idarəetmə sistemində intellektual və praktiki fəaliyyətin, intellektual mülkiyyətin nəticəsidir. **İdarəetmə qərarları rəsmi formalaşmış idarəçilik aparatı aktıdır.** İdarəçilik aktının qəbul edilməsi bu və ya digər problemlər üzrə texniki-işçi sahələndırmaların aparılması, mümkün olan variantlardan ən yaxşısının seçilməsi, mütərəqqi, qabaqcıl ideyaların nəzərə alınması nəticəsidir. Məsələn, idarəetmədə, o cümlədən idarəetmə qərarlarında marketinq qaydasında janaşma firma strategiyasının seçilməsi, bunun üçün isə növbud və perspektiv dövr üzrə əmtəələrə tələbatın müəyyən edilməsi, prognozlaşdırılması, onların rəqabət qabiliyyətinin müəyyən edilməsi və s. üzrə işlərin aparılması.

İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti. Hər bir qərarlar ayrı-ayrı adamların qarşılıqlı münasibətində qəbul etdikləri qərarlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Bu ***birincisi,*** qərarların obyektinin müxtəlifliyindən, ***ikincisi isə,*** həmin qərarların qəbul olunması prinsipləri və metodlarından irəli gəlir. **İdarəetmə qərarlarının zəruriliyi müəyyən problemlərin, vəzifələrin həll edilməsi və irəli sürülməsi ilə əlaqədardır. Deməli, problem və vəzifələr olmasaydı qərarlar da olmazdı.** Lakin problemsiz və vəzifəsiz işçi sahələr sistemləri yoxdur. İdarəetmə qərarları da müntəzəm olaraq verilməli və onun işlənib hazırlanması texnologiyasına daima və yüksək səviyyədə əməl olunmalıdır.

İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyi digər səmərəlilik növləri ilə bilavasitə əlaqədardır. Bu, hər idarəetmə obyektlərinə tə'sir etmə və həm də səmərəli idarəçilik qərarlarının qəbulu vəhətindən önəmlidir. Qərarlar məqsədlərə nail olmağa xidmət etməlidir, həm də səmərəli və real olmalıdır.

Göründüyü kimi, idarəetmə qərarları idarəetmə fəaliyyəti ilə üzvi surətdə bağlıdır. Bu üzvi əlaqə informasiyaların təhlil edilməsi, müəyyən qərarlar variantının işlənilib hazırlanması və idarəolunan obyekt onların vasitəsilə tə'sir edilməsi, növbud situasiyanın (vəziyyətin) qaydaja salınmasası zərurətindən irəli gəlir. Bu idarəçilik fəaliyyətinin özü də digər fəaliyyət növü ilə bərabər rəhbər işçinin bilavasitə funksiyasına daxildir. Bu o

demək dir ki, təsərrüfat rəhbəri qərar qəbul etməzdən əvvəl idarəetmə obyekti haqqında kəniş təsəvvürə malik olmalı, idarəçilik fəaliyyətinin konkret məzmununu dəqiqləşdirməlidir. Lakin bunun əsasında optimal idarəetmə qərarları qəbul etmək olar.

İdarəetmə qərarları və idarəetmənin məqsədləri. Məqsədlər müxtəlif və çoxvəhətli olduğu kimi, qərarlar da həmin səpkidə olur. Lakin ümumi halda desək, qərarın başlıca məqsədi hər hansı bir problemi həll etməkdən ibarətdir. Bəs problem nəyə meydana çıxır? **Problem,** tə-ləb olunan hər hansı bir hüquqi, iqtisadi, mə'nəvi və s. **normativlərlə onlara faktiki nail olma səviyyəsi arasındakı ziddiyyətdən, kənarlaşmadan irəli kəlir.** Ona görə də ***qərarlar idarəetmə obyektlərinin məvcud vəziyyəti ilə arzu olunan vəziyyət arasındakı fərqlərin aradan qaldırılması və idarəetmə obyektinin normal fəaliyyəti tə'min olunur.***

İdarəetmə qərarları tsiklik bir prosesdir. O qərarların hazırlanması və əsasləndırılmasından tətbiqinə qədər olan bütün prosesləri əhatə edir. **İdarəetmə qərarları iradəçi bir prosesdir.** O təsərrüfat fəaliyyətinin hər hansı bir sahəsində idarəetmə məqsədlərinin, bu məqsədlərə çatma vasitələri və metodlarının məqbulluğundan ibarətdir. Lakin səviyyədə qüsurlu olan və elmi vəhətdən əsaslandırılmış qərarların sosial-iqtisadi inkişafın sür'ətləndirilməsi üçün mühüm əhəmiyyəti vardır.

İdarəetmə qərarlarının səviyyəsi idarə aparatının və idarə rəhbərinin şəxsi keyfiyyətini müəyyən etmək üçün mühüm bir mə'yardır. ***Ona görə də idarəetmə qərarları ilə idarəetmənin elmi təşkili və işlərin yerinə yetirilməsində yüksək üzvi əlaqə vardır.*** Hər bir rəhbər işçi qəbul edilmiş qərarların keyfiyyətinə çidi fikir bildirməlidir. Xüsusi olaraq, burada qəbuledilmiş qərarların elmi-texniki, iqtisadi, sosial, sosial-psixoloji və siyasi nəticələri diqqət mərkəzində durmalıdır. Lakin yenidənqurma tərəfdarları göstərir ki, qərarların qəbul edilməsi onun kompleks nəticələri ilə heç də həmişə düzgün əlaqələndirilməmişdir.

İdarəetmə qərarları prosesləri, idarəetmənin funksiyaları və idarəetmə mexanizmi ilə əlaqədardır. İdarəetmə qərarları idarəetmə məqsədlərinin və ona çatma vasitələrinin fikrən, zehnən dərk edilməsi, modelləşdirilməsi prosesidir. Çünki qərarlar birinci növbədə ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən qiymətli olaraq dərk edilir və müəyyən fəaliyyət növü ilə, arzu və məqsədlə bağlı olur. Qərarlar həm də hər bir rəhbər işçinin, idarə orqanının iradəsini ifadə edir. İdarəetmə qərarları təsərrüfat fəaliyyətinin sahələri kimi xoşvəhətli və müxtəlifdir. Bu müxtəliflik idarəetmə funksiyalarının, idarəetmə fəaliyyətinin genişliyindən irəli kəlir. İdarəetmə qərarları ayrı-ayrı müəllifləri tərəfindən müxtəlif istiqamətlərdə təsnifata ayrılır. Qərarlar həll edilməli olan problemlər sahəsinə (onları əhatə dairəsinə görə), qərarların müddətinə, qərarların tə'siretmə obyektinə və qərarların funksional, məzmununa görə təsnifata ayrılır.

Qərar universal ola bilməz. O hər hansı bir təsərrüfat, iqtisadi, sosial məsələlər üzrə, konkret xalq təsərrüfatı sahəsi (nazirlik), rekion (yerli) və ya inzibati rayon üzrə qəbul edilir. Qərarlar müəyyən program-məqsədli də ola

билир. Програм-мәгсәдли гәрарлар мүһүм стратечи әһәмиjjәти олан проблемләр үзрә гәбул едилир. Jухарыда көстәрилән вә бу сәпкили гәрарлар хүсуси гәрарлар сырасына дахилдир. Лакин бу гәрарлардан һәр hансы бири һәмин сahә вә мүәссисәнин бүтүн чаһәтләрини әһатә етдикдә бу, ümуми гәрарлар нөвүнә аид едилир. ***Идарәетмә гәрарлары мүддәт бахымындан гыса мүддәтли, орта мүддәтли, перспектив вә узун мүддәтли гәрарлара бөлүнүр.*** Бу биринчи нөвбәдә өзүнү план гәрарларында көстәрир. Һәмин гәрар нөвләри мүстәгил әһәмиjjәтә малик олмагла јанашы бир-бири илә үзви шәкилдә бағлыдыр. ***Идарәетмә гәрарлары тә'сиретмә бахымындан һәмчинин харичи (мүәссисәдәнкәнар) вә дахили (мүәссисәдахили) гәрарлара бөлүнүр.*** Харичи гәрарлар јухары идарәетмә органлары, идарәетмә субјекти илә әлагәдар олан мүхтәлиф формалы (әмрләр, сәрәнчамлар, тә'лиматлар, көстәришләр, гәрарлар) гәрарлардыр. Харичи гәрарлар идарәетмә субјекти олмајан органлардан да (мал көндәрән вә малалан мүәссисәләрдән, тәчhизат тәшкилатларындан вә с.) дахил ола биләр. Дахили гәрарлар мүәссисәләрин, фирмаларын, тәшкилатларын дахили бөлмәләринин сосиал-игтисади инкишафындан ирәли кәлән мәсәләләрин гаjдаjа сәлынмасы илә әлагәдардыр.

Идарәетмә гәрарлары функсионал мәзмунуна вә фәалиjjәт даирәсинә, әламәтләринә көрә план—игтисади, нәзарәт едичи, координасиjаедичи, техноложи, малиjjә, инзибати, тәшкилати, стимуллашдырычы, сосиал, техники гәрар нөвләринә ајрылыр. Гәрарлар әһатә даирәсинә көрә үмуми вә хүсуси гәрарлара, идарәетмә мәрһәләләринә (иjерархиjа сәвиjjәли), һазырланма методларына көрә (евристик, график, риjjази-статистик) ***тәснифата бөлүнүр.***

Гәрарларын бир сыра хүсусиjjәтләри вардыр. Биринчиси, һәмин гәрарлар ишчиләрин, әһалинин ирадәсини ифадә етмәлидир. Бу хәjли дәрәчәдә идарәетмә органларынын фәалиjjәтиндән, демократик инкишаф сәвиjjәсиндән, ашкарлыг принсипинә әмәл олунмасындан асылыдыр. **Икинчиси,** идарәетмә гәрарлары үнванлы характер дашымалыдыр вә һәр бир идарәетмә објекти тәрәфиндән мүтләг jеринә jетирилмәлидир. **Үчүнчүсү,** ашағы сәвиjәли органларын идарәетмә гәрарлары јухары органларын идарәетмә гәрарларына уjғун кәлмәлидир. **Дөрдүнчүсү,** идарәетмә гәрарлары чәмиjjәтин сосиал әдаләт принсипләри нәзәрә алмалыдыр.

Лакин идарәетмә гәрарлары һәмишә јүксәк сәвиjjәдә тәртиб олунмур. Белә гәрарлар бир гаjда олараг, өзүнү там доғрултмур вә бә'зи hалларда исә бир сыра мәнфи нәтичәләрә кәтириб чыхарыр. ***Она көрә дә идарәетмә гәрарларына гаршы бир сыра тәләбләр ирәли сүрүлүр. Бу тәләбләр әсасән бунлардан ибарәтдир:*** **Биринчиси,** бу гәрарлар дөвләтин сосиал-игтисади сиjасәтинә уjғун кәлмәлидир. Чүнки бу сиjасәт өзүлүјүндә үмумхалг мәнафеjини әкс етдирир. Бу о демәкдир ки, һәр бир дөвләт вә тәсәррүфат органлары елә етмәлидирләр ки, онларын гәбул етдикләри гәрарлар дөвләтин үмуми хәттинә уjғун кәлсин, онун гәрарларына сөзсүз әмәл едилмәсини тә'мин етсин. **Икинчиси,** идарәетмә гәрарлары мөвчуд ганунлара вә дикәр актлара уjғун кәлмәли, дөвләт интизамынын, ганунчулуғун тә'мин едилмәсинә шәраит jаратмалыдыр. **Үчүнчүсү,** идарәетмә гәрарлары елми характер дашымалыдыр. О мүрәккәб мәсәләләрин, проблемләрин һәллинә көмәк етмәлидир. ***Бир сөзлә, елми мүддәалар гәрарларын гәбул едилмәси үчүн әсас база олмалыдыр.*** Бу вә дикәр мәсәләләр һәлл олунаркән лазым кәлдиjи hалларда мүвафиг мүтәхәссисләрдән ибарәт експерт комиссиjалары тәшкил етмәк вачибдир. **Дөрдүнчүсү,** гәрарлар үмумдөвләт мәнафеләрн илә јанашы jерли шәраити вә хүсусиjjәтләри дә әкс етдирмәлидир. **Бешинчиси,** һәр бир идарәетмә органы jалныз өзүнүн сәлаһиjjәти чәрчивәсиндә гәрарлар гәбул етмәлидир. **Алтынчысы,** гәрарлар мүәjjән олунмуш гаjдада вә коллекиал hалда вә зәрури кворум олдуғу hалларда гәбул едилмәлидир. **Jеддинчиси,** ***идарәетмә гәрарлары објектив информасиjалара әсасланмалыдыр.*** Бу мә'нада демәк олар ки, информасиjалара олан бүтүн тәләбләр еjни илә дә идарәетмә гәрарларына аиддир. Мәсәлән, бурада кеjфиjjәтлилик, објективлилик, дәгиглик вә с. тамамилә идарәетмә гәрарлары үчүн дә вачибдир. **Сәккизинчиси,** идарәетмә гәрарлары конкрет олмалыдыр. Гејри-мүәjjәнлилик, мүчәррәдлилик, сөзчүлүк идарәетмә гәрарларынын сәмәрәсини әһәмиjjәтли дәрәчәдә ашағы сала биләр. **Доггузунчусу,** идарәетмә гәрарлары мүәjjән нүфуза малик олмалы, ***адамларын она олан инамыны вә е'тимадыны доғрултмалыдыр.*** **Онунчусу,** идарәетмә гәрарлары ајры-ајры идарәетмә објектләри үчүн дифференсиаллашдырылмалыдыр. **Он биринчиси,** идарәетмә гәрарларынын дили, услубу садә, ајдын вә jығчам олмалыдыр. Она көрә дә бу чәһәт идарәетмә гәрарлары лаjиһәси һазырланан заман нәзәрә алынмалыдыр.

Идарәетмә гәрарларына гаршы мүһүм әһәмиjjәт кәсб едән ашағыдакы тәләбләр дә ирәли сүрүлүр: а) гәрарларын мәгсәдәуjғунлуғу (гәрарларын мүәjjән мәгсәдләрлә конкрет әлагәләндирилмәси); б) гәрарларын кәмиjjәт вә кеjфиjjәт мүәjjәнлиjинә малик олмасы (кәмиjjәт вә кеjфиjjәт көстәричиләрини ифадә етмәси); в) гәрарларын оптималлығы (оптимал вариантлара әсасланмасы); г) гәрарларын комплекслиjи (игтисади, сосиал, сиjаси вә с. бахымдан јанашма); ғ) гәрарларын стимуледичи, тә'сиредичи хассәсинин күчләндирилмәси (гәрарларын ичрасында ишчиләрин мадди вә мә'нәви марағынын jүксәлдилмәси); д) гәрарларын чевиклиjи (истеһсалдахили амилләрин дәjишмәси илә әлагәдар олараг гәрарларда мүәjjән дүзәлишләрин едилмәси).

Идарәетмә гәрарларына олан тәләбат. Идарәетмәдә ән башлыча проблем идарәедәнин-субјектин өз мәгсәдинә jахынлашмасыдыр. Бурада идарәчилик гәрарларынын кеjфиjjәти әсас шәртләрдәндир. Инди дә идарәчилик гәрарларына олан тәләбләрин мәзмунуну нәзәрдән кечирәк:

1. Гәрарларын елми чәһәтдән әсасландырылмасы: бүтөвлүкдә идарәетмә системинин елми консепсиjалара әсасланмасы; идарәетмә субјектинин објектә тә'сиринин елми мүддәалар, мүлаһизәләр әсасында апарылмасы; идарәчилик фәалиjjәтиндә објектив мејилләрин нәзәрә алынмасы вә с.

2. Гәрарларын кәмиjjәт вә кеjфиjjәт мүәjjәнлиjи: субјектин објектә тә'сириндә конкрет көстәричиләрин, нәтичәләрин нәзәрә алынмасы; идарәетмә гәрарларын мәзмунунун идарәетмә вәзифәләри илә әлагәләндирилмәси (кәмиjjәт вә кеjфиjjәт көстәричиләри әсасында); гәрарларла вәзифәләр арасында гejри мүәjjәнлиjин арадан галдырылмасы.

3. Гәрарларын мәгсәдәуjғунлуғу: гәрарларын мәгсәдjөнүмлүлүjү; мәгсәдәчатма, мәгсәдә јахынлашма; гәрарла мәгсәдин вәһдәтлиjинин тә'мин едилмәси.

4. Гәрарларын оптималлығы: гәрарларда оптимал вариантларын сечилмәси; гәрарларын аз хәрчлә jүксәк нәтичәләр әлдә етмәjә хидмәт етмәси; гәрарларын

оптимал игтисади, истеһсал вә сосиал ме'јарлара ујғун кәлмәси.

5. Гәрарларын һүгуги вә гануни мүддәалара ујғун кәлмәси: гәрарларын гәбул едилмәси заманы һүгуги нормалара әмәл едилмәси; гәрарларын гәбулу үчүн һүгуги шәхсин сәлаһијјәтә малик олмасы; гәрарларын ичрасынын мәчбури характери; гәрарларын гәбулунда ајры-ајры рәһбәр ишчиләрин сәлаһијјәт һүгугунун мүәјјән едилмәси; гәрарларла мөвчуд дөвләт нормативләри, стандартлары арасындакы зиддијјәтләрин арадан галдырылмасы, белә һаллара јол вермәмәк; дөвләт интизамынын мөһкәмләндирилмәси.

6. Гәрарларын комплекслилији вә системлилији: идарәетмә објектинин техники, техноложи, истеһсал, игтисад, сосиал, психоложи тәрәфләрә, чәһәтләрә малик олмасы илә әлагәдар гәрарларын чохчәһәтли мәзмуна малик олмасы; гәрарларын бир-бирилә әлагәләндирилмәси; гәрарларын бир-бириндән асылылығы вә она көрә дә гәрарларын бүтөв, ваһид бир систем әмәлә кәтирмәси.

7. Гәрарларын вахтында верилмәси: идарәетмә гәрарларынын конкрет ситуасијаја ујғун олараг өз вахтында верилмәси, кечикдирилмәмәси; проблемин мејдана чыхмасы илә гәрарларын верилмәси арасындакы вахтын чох олмамасы; гәрарларын гәбулу илә һәјата кечирилмәси арасындакы бөјүк вахт фәргинин олмамасы.

8. Гәрарларын конкретлилији вә чевиклији: гәрарларын мәзмунунун дәгиг вә ајдын олмасы; гәрар үнсүрләринин конкрет тәдбирләрлә мүшајәт олунмасы; гәрарларын конкрет кәмијјәт вә кејфијјәт көстәричиләрлә әлагәләндирилмәси вә онларын ресурслар тә'минаты; гәрар ичрачыларынын конкрет гајдада стимуллашдырылмасы; гәрарларын ичрасы заманы оператив гајдада зәрури дүзәлишләрин едилмәси; гәрарлара догма һалында дејил, јарадычы һалда јанашылмасы.

Идарәетмә гәрарларынын һазырланмасында вә һәјата кечирилмәсиндә мүтәхәссисләрлә бирликдә тәсәррүфат рәһбәрләри дә фәал иштирак едирләр. Бурада оптимал вариантларын сечилмәси вә тәтбиг едилмәсиндә, она систем һалында јанашылмасында идарәетмә субјектиндән, рәһбәр ишчидән чох шеј асылыдыр. Тәсәррүфат рәһбәри бунун үчүн зәрури информасијаларын топланмасы вә һазырланмасыны, онлардан мүәјјән гәрарларын гәбул едилмәси үчүн истифадә етмәји тәшкил едир, бу ишдә тәшкиледичи вә истигамәтверичи бир функсијаны јеринә јетирир. Ән башлычасы исә идарәетмә гәрарларынын ичра едилмәси үчүн әмәк коллективләринин биркә фәалијјәтини мүәјјәнләшдирир. Демәли, рәһбәр ишчи јалныз гәрар гәбул етмир, бунун үчүн ичрачыларын фәалијјәтинә истигамәт верир, онларын тәшәббүсләрини стимуллашдырыр вә зәрури нәзарәт формалары тәшкил едир.

Идарәетмә гәрарларына гаршы олан мүасир тәләбләр тәсәррүфат рәһбәрләринин елми биликләринин вә бачарығынын даһа да артырылмасыны, онун тәкмилләшдирилмәсини објектив олараг ирәли сүрүр. Бурада тәсәррүфат рәһбәринин пешә бачарығы вә вәрдиши мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Рәһбәр ишчи идарәетмә гәрарларыны фәрди вә коллектив һалда јүксәк сәвијјәдә һәлл етмәк үчүн, мүтәхәссисләрлә, габагчыл фәһләләрлә, хәтти вә функсионал бөлмә рәһбәрләри илә бу саһәдә фикир мүбадиләси етмәк үчүн ***зәрури олан елми-техники вә игтисади билијә, тәфәккүрә малик олмалыдыр. Әкс тәгдирдә рәһбәр ишчи өзүнүн бачарыгсызлығыны, ән башлычасы исә фәрсизлијини сүбут етмиш олар. Она көрә дә рәһбәр ишчиләр гаршысында ашағыдакы тәләбләр ирәли сүрүлүр:*** а) информасијалардан истифадә етмәји бачармалы, бу саһәдә мүәјјән вәрдишә малик олмалыдыр; б) проблемләрдән баш чыхармалы, вәзијјәти дүзкүн тәһлил етмәлидир; в) оптимал тәсәррүфатчылыг гәрарларынын гәбул едилмәси вә онларын ичра едилмәсини тә'мин етмәји бачармалыдыр.

Бу о демәкдир ки, бүтүн тәсәррүфат рәһбәрләри даими олараг ***идарәетмәнин нәзәри вә методоложи әсасларыны өјрәнмәли, өз билијини елм вә техниканын ән јени наилијјәтләри илә јениләшдирмәли вә истеһсалын тәшкилинин мүтәрәгги методларына јијәләнмәлидирләр.*** Јалныз белә олан тәгдирдә рәһбәр ишчиләрдән јүксәк кејфијјәтли гәрарлар вә онларын ардычыл ичрасыны көзләмәк олар.

§ 2. Идарәетмә проблемләринин ашкара чыхарылмасы вә әсасландырылмасы

Идарәетмә гәрарларынын әсасландырылмасы, биринчи нөвбәдә проблемин характериндән, онун мејдана кәлмәси мәнбәләриндән, игтисадијјатын диалектик инкишафындан, дахили зиддијјәтләрин һәлл едилмәси зәрурәтиндән ирәли кәлир. Бүтүн бунлар мүәјјән идарәетмә гәрарларыны, гәрар формалары вә методларыны тәләб едир. Сосиал-игтисади инкишафда дахили инкишаф зиддијјәтләри, мејлләри гәбул олунан гәрарларын мәзмунуна вә структуруна да тә'сир едир. Мәсәлән, тәчрүбә көстәрир ки, ***игтисади инкишафда ашағыдакы зиддијјәтли ситуасијалар ола биләр:*** планлашдырма вә тәсәрүфатчылыг фәалијјәтиндә дөвләт интизамынын позулмасы һаллары; елми-техники тәрәггинин игтисади инкишаф, ичтимаи истеһсалын интенсивләшдирилмәси илә ујғунсузлуғу һаллары; ајры-ајры мүәссисәләрин тәсәррүфат фәалијјәти мәгсәдләринин бүтөвлүкдә, чәмијјәтин сосиал-игтисади мәгсәдләри илә зиддијјәт тәшкил етмәси һаллары вә бунунла әлагәдар мејдана чыхан проблемләр; тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә игтисади ганунларын тәләбләринин тамамилә нәзәрә алынмамасындан ирәли кәлән проблемләр; кадрларын сечилмәсиндәки чидди нөгсанлардан ирәли кәлән проблемләр вә с.

Јухарыда көстәрилән вә она бәнзәр проблемләр мүвафиг идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәсини тәләб едир. Чүнки идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәси мәгсәдәујғун идарәчилик фәалијјәтинин һәјата кечирилмәси демәкдир. Идарәетмә фәалијјәти исә идарәолунан системин јени кејфијјәт һалыны, арзу олунан вәзијјәтә чатдырылмасы үчүн башлыча шәртдир. Бурада ән башлыча мәсәләләрдән бири истеһсал проблемләринин һәлл едилмәсидир. Лакин истеһсал мәсәләләри өзү дә бир сыра комплекс мәсәләләрин һәллини тәләб едир. Истеһсалын сон нәтичәсинә наил олмаг үчүн бир сыра аралыг кәмијјәт вә кејфијјәт көстәричиләрини, әмәк, мадди вә малијјә ресурсларындан сәмәрәли истифадә едилмәсини, идарәолунан просесләрин динамик инкишаф вәзијјәтинин тә'мин едилмәси лазым кәлир. Истеһсал проблемләринин мүвәффәгијјәтлә һәлли идарәетмә гәрарларынын мәгсәдләринин, фәалијјәт програ-мынын, тәдбирләрин вә идарәолунан објектә тә'сиретмә васитәләринин дүзкүн сечилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Бу заман башлыча мәсәләләрдән бири проблемин мејдана кәлмәсинин өјрәнилмәсидир. Идарәетмә системләриндә бә'зән көзләнилмәјән проблемләр,

комплекс вәзифәләр мејдана чыха билир. Һәмин проблемләрин мејдана кәлмәси сәбәбләринин арашдырылмасы, тәһлил едилмәси, гијмәтләндирилмәси идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәси үчүн вачиб шәртләрдән биридир. Белә олан шәраитдә һәр бир тәсәррүфат рәһбәри мејдана чыхан мүрәккәб истеһсал шәраитиндән баш чыхармағы вә онун һәлли үчүн оператив гәрарлар вермәји бачармалыдыр. Бу гәрарлар објектив имканларын, дөвләт сәнәдләринин, ганун вә принсипләринин дүзкүн нәзәрә алынмасына әсасланмалыдыр. Бурада мүхтәлиф идарәетмә мәрһәләләриндә сосиал-игтисади мәгсәдләрин ирәли сүрүлмәси, һәмин мәгсәдләрин һәртәрәфли әсасландырылмасы, мөвчуд һадисә вә просесләрин тәһлил едилмәси идарәетмә гәрарларынын објективлији вә дәгиглији үчүн мүһүм шәртдир. Һәмин шәртләрин, тәләбләрин мәчму һалда нәзәрә алынмасы тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә субјективизм вә волјунтаризм һалларынын арадан галдырылмасы үчүн бөјүк әһәмијјәтә маликдир. Лакин бә'зи һалларда идарәетмә гәрарлары дүзкүн әсасландырылмыр. Белә гәрарларда дарчәрчивәли идарәчилик, јерличилик мејлләри, рәһбәр ишчинин субјектив фикирләри үстүнлүк тәшкил едир. ***Ән мәнфи чәһәтләрдән бири гәрарларын әсасландырылмамасы шәраитиндә әввәлчәдән рәһбәр ишчинин нәзәрдә тутдугу һәр һансы бир фикрин идарәетмә гәрарларында әкс етдирилмәсидир. Бурада һеч бир коллекиаллыга, бу вә ја дикәр мәсәләнин мүзакирәсинә, мәсәләнин објектив һәллинә јер галмыр, идарәетмә елминин, диалектик мәнтигин принсипләри позулмуш олур.***

Идарәетмә гәрарларынын кејфијјәтинин јүксәлдилмәси биринчи нөвбәдә елми мүддәаларын нәзәрә алынмасыны тәләб едир.

Идарәетмә гәрарларынын кејфијјәти проблемләрин бүтөв, вәһдәт һалында һәллини, һәмин проблемләрә систем һалында јанашманы, заһири һадисәләрин изаһындан онун маһијјәтинә, мүчәррәдликдән конкретлијә, зиддијјәтләрин дахили үнсүрләринин, әксликләрин, онларын вәһдәтлији вә һәлли механизминин һәртәрәфли өјрәнилмәсини тәләб едир. Мәсәлән, узун илләр бојy үмуми мәһсул көстәричиси сәнајеdә, сәнаје мүәссисәләриндә тәсәррүфат фәалијјәтинин гијмәтләндирилмәси вә планлашдырылмасында әсас көстәричи олмушдур. Лакин тәсәррүфатчылыг тәчрүбәси көстәрди ки, бу көстәричи һеч дә мүәссисәләрин онлардан асылы олан фәалијјәтини тамамилә әкс етдирмир. Һәмин көстәричи илә јанашы сатлыг мәһсул көстәричисиндән дә истифадә едилмәјә башланылды. Һәмин көстәричинин дә өз нөгсанлары вардыр. Сонралар бу көстәричиләр малкөндәрмә (мүгавилә) көстәричиси илә әлагәләндирилди. Бундан башга тәсәррүфат механизминин тәкмилләшдирилмәси илә әлагәдар халис мәһсул көстәричисиндән кениш истифадә едилмәјә башланылды. Бу вә ја дикәр көстәричиләрин әксәр тәсәррүфат, истеһсал саһәләриндә стандарт, универсал һалда тәтбиги бир сыра зиддијјәтләри әмәлә кәтирди. Әлбәттә, дахили зиддијјәтләр һәр бир көстәричинин өзүндә дә тәчәссүм етмишдир. ***Идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы заманы ән башлыча мәсәлә һәмин зиддијјәтләрин нәзәрә алынмасыдыр.*** Бу, идарәетмә гәрарларынын мүһүм хассәсидир. Тәсәррүфат рәһбәри, идарәетмә органлары гәрар гәбул етмәздән әввәл тәсәррүфат фәалијјәтиндә, ***игтисади инкишафда әксикликләр тәшкил едән тәрәфләри вә мејлләри дүзкүн мүәјјән етмәји бачармалыдыр.*** Әкс тәгдирдә һәтта идеал игтисади көстәричи тәсәррүфат мәсәләләрини автоматик олараг һәлл едә билмәз. Мәсәлән,

әлверишли көстәричи һесаб едилән норматив халис мәһсул көстәричисинин өзү дә ондан систем һалында истифадә едилмәдикдә мәнфиликләрә кәтириб чыхара биләр. Бу көстәричи өзүнә әмәк һаггы фондуну вә мәнфәәти дахил едир. Лакин һәмин көстәричинин истәр структуру, истәрсә дә һәчми хејли дәрәчәдә гијмәтгојмадан, нормаларын кејфијјәтиндән вә саирәдән асылы олур. Она көрә дә тәтбиг олунан һәр һансы бир игтисади көстәричинин ваһид игтисади просесләрлә һансы истигамәтдә әкслик, зиддијјәт тәшкил етмәси мејилләри тәһлил едилмәли, онун мәнфи вә мүсбәт чәһәтләри, тәрәфләри идарәетмә гәрарларында нәзәрә алынмалыдыр. Конкрет һадисә вә просесләрин конкрет зидијјәтләри идарәетмә проблеминин, тәсәррүфатчылыг ситуасијасынын (вәзијјәтинин) формалашмасында вә онларын һәлли заманы диггәт мәркәзиндә олмалыдыр. Чүнки мүчәррәд һәгигәт, һадисә, мәгсәд вә мәнафеләр олмадығы кими мүчәррәд зиддијјәтләр дә јохдур.

Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә игтисади, сосиал вә техники информасијаларын дүзкүн ишләнилмәси вә онларын идарәетмә гәрарлары үчүн һазырланмасыдыр. Информасијаларла ишләмә габилијјәти рәһбәр ишчинин ән мүһүм кејфијјәт характеристикасы олмалыдыр. Бурада мүмкүн олан гәрар вариантларынын дүрүстләшдирилмәси вә јығчам шәкилдә ифадә едилмәси чох вачибдир. Бу исә биринчи нөвбәдә гәрарларын һазырланмасы вә гәбул едилмәсинин мүасир методларынын тәтбиг едилмәси сајәсиндә мүмкүндүр. Бу заман һәм програмлашдырылмыш вә һәм дә програмлашдырылмасы мүмкүн олмајан информасијалардан, јә'ни евристик методлардан (мәнтиги фикирдән) истифадә едилир. Чүнки һәр бир идарәетмә мәгсәди вә она ујғун гәрар кизли, потенсиал һалда мөвчуд олур. Јахшы тәсәррүфат рәһбәри онун һәлли ме'јарларыны вә мәзмунуну әввәлчәдән интиутив һалда дәрк едир.

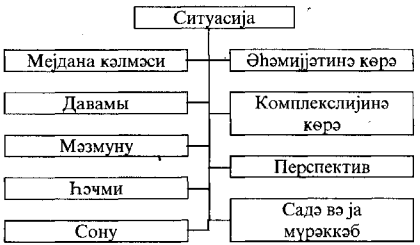
Идарәетмә гәрарларынын ән јахшы вариантларынын сечилмәси, мүмкүн олан алтернативләрин мүәјјән едилмәси, ***биринчи нөвбәдә*** гәрарларын тәркиб һиссәләринин, үнсүрләринин комплекс тәһлилини тәләб едир. Бурада ***икинчи чәһәт*** гәрарларын мәгсәдләрлә узлашдырылмасы, мәгсәдәчатма јоллары вә васитәләринин (мадди, малијјә, елми-техники тәрәгги, әмәк еһтијатлары, вахт амили вә с.) мүәјјән едилмәсидир. ***Үчүнчү чәһәт*** һәмин мәгсәд үчүн идарәедән вә идарәолунан системләрин онларын јарымсистемләри вә бөлмәләринин фәалијјәтинин оптимал әлагәләндирилмәси, тәшкил едилмәсидир. ***Дөрдүнчү чәһәт,*** һазырланмыш варианта көрә саһә, вә мүәссисәләрин фәалијјәтинин мүмкүн олан вариантларынын гијмәтләндирилмәсидир. Бүтүн бунлар үчүн әсас вә әлавә мејјарлар һазырланыр, конкрет амилләр нәзәрә алыныр, нәтичәдә бүтүн көстәричиләр үзрә ән јахшы вариантлар сечилир. Бу вариантлар рәсми идарәетмә гәрары кими гәбул едилир. Вариантларын сечилмәсиндә тәсәррүфат рәһбәри, онун фәалијјәти, билији вә бачарығынын мүһүм әһәмијјәти вардыр.

§ 3. Ситуасијалар вә проблемләр

Проблемләрин мејдана чыхмасы вә һәлли ситуасија илә бағлыдыр. **Ситуасијанын гијмәтләндирилмәси һәм дә гәрарларын гәбул едилмәсинин чыхыш нөгтәсидир.** Ситуасија харичи вә дахили шәраитин мәчмусу олмагла системин јени

кejфиjjәт һалына кечирилмәси үчүн мүвафиг гәрарларын верилмәсини тәләб едир. **Ситуасијанын характери вә мәзмуну гәбул едилмиш гәрарларын нөвүнү, характерини мүәjjән едир.** Ситуасија истәр гәрарларын гәбул едилмәси истәрсә дә идарәетмә фәалиjjәти үчүн әсас мe'jардыр. Дикәр тәрәфдән исә ситуасијанын кejфиjjәтчә һәлли хejли дәрәчәдә идарәетмә фәалиjjәтиндән асылыдыр. ***Ситуасијалары ашағыдакы кими тәснифата ајырмаг олар*** (схем 22).

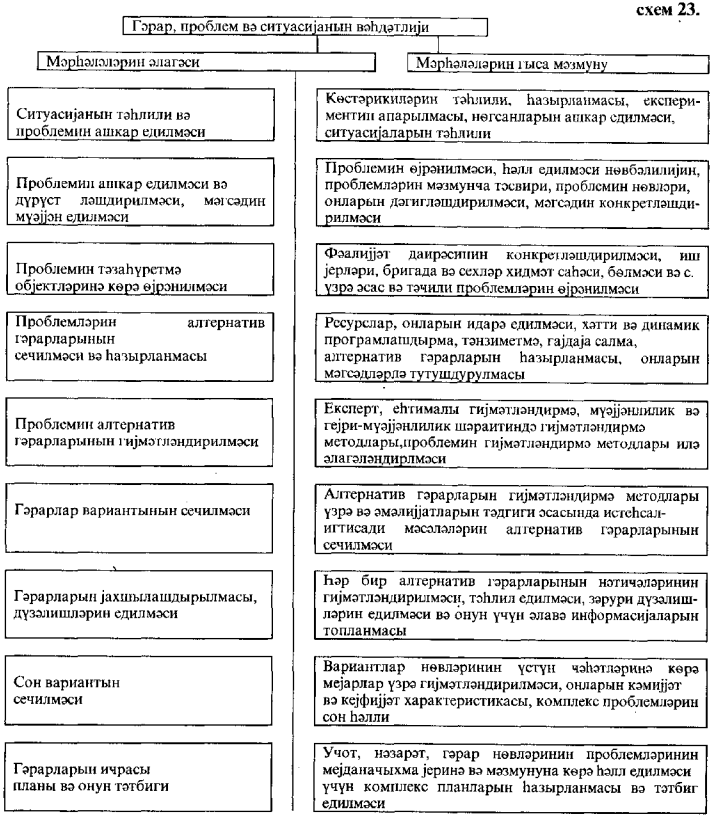
схем 22



Мәсәлән, ситуасијалар мејдана кәлмә бахымындан мүхтәлиф олурлар. Бурада ситуасијаларын мејдана кәлмә сәбәбләри, мејдана кәлмә вахты вә дашыjычылары да мүхтәлиф олур. Ситуасијалар онларын давамы (кедиши) бахымындан мүддәти, мәрһәләләри, һәлл едилмәси динамикасы вә өз конкрет техники-тәшкилати, сосиал-игтисади мәзмунуна көрә дә фәрглөнирләр. Мәсәлән, истеһсал кооперасијасы әлагәләринин позулмасы, мал көндәрмә планына әмәл олунмамасы, техники инкишаф планынын jеринә jетирилмәси, ишә чыхмамалар, әмәк интизамынын позулмасы, ишчи гүввәси ахычылығы вә с. өз мәзмунуна көрә конкрет ситуасија нөвләридир. Бу ситуасијалар өз нөвбәсиндә jени проблемләр доғурур. Мәсәлән, «ишчинин ишә чыхмама» ситуасијасы ишә чыхмама шәраитиндә зәрури оператив гәрарларын гәбул едилмәсини ирәли сүрүр. Бу заман мүхтәлиф мүһакимәләр ола биләр: һиссәләрин истеһсалынын башга вахта (күнә) кечирилмәси имканлылығы, мәгсәдәуjғунлуғу, аваданлыгларын техники вәзиjjәти, онларын jүкләнмә вәзиjjәти һаггында информасија, бу вәзиjjәтдән асылы олараг гәрар вариантларынын сечилмәси, һәр бир иш jери үзрә һиссәләр һазырлығынын, план-графикләриндә мүәjjән дәjишикликләрин едилмәси, иш jерләринә әлавә хаммал вә материалларын кәтирилмәсинин тә'мин едилмәси, ишчиләрин мадди марағынын күчләндирилмәси үчүн әлавә тәдбирләрин көрүлмәси. Бүтүн бу тәдбирләр бригадирин, баш устанын, устанын, фәһләнин вә иш бөлүшдүрүчүсүнүн фәалиjjәтинин һәмин ситуасијаја уjғун олараг чаһландырылмасыны, jенидән тәшкил едилмәсини тәләб едир.

Идарәетмә гәрарлары, тәсәррүфат проблемләри вә ситуасијалары арасында үзви әлагә вардыр. Бу әлагәни ашағыдакы кими истифадә етмәк олар (схем 23).

схем 23.



§ 4. Гәрарларын гәбул едилмәси

Менечментин техноложикасы бахымындан идарәчилик гәрарлары ашағыдакы үч мәрһәләдән ибарәтдир: а) гәрарларын һазырланмасы; б) гәрарларын гәбул едилмәси: в) гәрарларын һәята кечирилмәси.

Идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы просесинин үмуми мәзмуну: 1. Проблемин, ситуасијанын, вәзифәләрин тәһлили, ајдынлашдырылмасы вә мәгсәдин формалашмасы; 2. Үмуми мә'луматларын әлдә едилмәси вә тәһлили; 3. Гәрарларын гәбул едилмәси зәруријјәтинин ашкара чыхарылмасы; 4. Ме'јарларын сечилмәси; 5. Вәзифәләрин параметринә тә'сир едән амилләрин әсасландырылмасы; 6. Вәзифәләрин мүәјјәнләшдирилмәси; 7. Гәрар моделләринин һазырланмасы; 8. Гәрар моделинин әлверишлилијинин гијмәтләндирилмәси; 9. Алгоритмин тәртиб едилмәси; 10. Програмын тәртиб едилмәси; 11. Гәрарын гәбулу заманы шәраитин гијмәтләндирилмәси; 12. Вариантларын сечилмәси вә гијмәтләндирилмәси; 13. Әлверишли гәрар вариантынын сечилмәси; 14. Гәрарын конкретләшмәси, һиссәләрә ајрылмасы, јекун гәрарын гәбул едилмәси; 15. Гәрарларын сәнәдләшмәси; 16. Гәрарларын ичрачылара чатдырылмасы; 17. Гәрарын ичрасы үзәриндә нәзарәт гајдасынын мүәјјәнләшмәси.

Идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмә механизми. Идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмә механизми менечмент гајдалары вә менечмент техноложикасы илә үзвү шәкилдә әлагәдардыр. И.Н.Гречикова механизм дедикдә ашағыдакылары нәзәрдә тутур:[1]

1. Гәрарларын гәбул едилмәсинә үмуми рәһбәрлик; 2. Гәрарларын гәбул олунмасы гајдасы; 3. Гәрарларын гәбул олунмасында планын ролу; 4. Рәһбәр ишчиләрин (ејни сәвијјәли) икитәрәфли гәрарларын фәрди гајдада гәрар гәбул етмәси; 5. Мәгсәдли груплар вә гәрарларын гәбулунда онларын ролу.

Лакин гејд етмәк лазымдыр ки, јухарыда ады чәкилөнлөрин һамысыны идарәчилик гәрарларынын гәбул едилмәси механизминә аид етмәк дүзкүн олмазды. Бурада игтисади, һүгуги, мәнәви, мотивләшдирмә форма вә методларынын да бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Гәрарларын гәбул едилмәси методлары. Идарәетмәдә гәрарларын гәбул едилмәси методлары мүхтәлиф олса да нәтичә е'тибарилә **ашағыдакы үч група ајрылыр:** а) гејри формал (евристик) метод; б) коллектив (груп адамлар, комисија, мүшавирә вә с.); в) кәмијјәт (ријази функсијалар, моделләр). **Гејри формал (евристик) метод** менечерин аналитик јарадычы габилијјәтинә, мәнтиги мүһакимәсинә әсасланыр. Бурада менечерләрин шәхси интуисијасы башлыча рола малик олур. **Коллектив метод** гәрарларын коллектив формада гәбул едилмәси илә бағлыдыр. Мүбафиг адамлар групу һәр һансы бир проблемин һәлли үзрә гәрарлар гәбул едирләр. Бурада идејалар ирәли сүрүлүр, мүтәхәссисләр тәрәфиндән арашдырылыр. Гәрарларын коллектив гәбулу бә'зән "бејнин һүчуму" адландырылыр. Сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә, о үмумдән ***Јапонијада Делфи методу*** (Јунаныстанын Делфи шәһәринин адыдыр-көләчәји көрә билән мүдрик адамлар шәһәри) кениш ајылмышдыр. Бурада идејалар, сорғулар експерт гајдасында тәсдиг едилир. Гәрарын гәбул едилмәсинин **кәмијјәт методунун** әсасында информасија массиви дурур. Бурада хәтти моделләшдирмәнин динамик програмлашдырманын ојунлар нәзәријјәсинин, статистик моделләрин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Менечмент системиндә сәмәрәли, ардычыл гәрарларын гәбул едилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бунсуз үмуми менечмент функсијаларынын лазымы нәтичәләри дә мүмкүн олмазды. Идарәетмә гәрарлары да информасијалар кими кејфијјәтли олмалыдыр. **Бу мәгсәдлә идарәетмә гәрарларына гаршы ашағыдакы әсас, үмдә тәләбләр гојулур:** 1. Мәгсәдли мејлә, истигамәтә малик олмасы; 2. Системли, комплексли әсасландырылмасы; 3. Иҹерархијалы гајдада субардинасија олунмасы; 4. Конкрет үнванлы олмасы; 5. Директивлијн; 6. Мүбафиг ресурсларла тә'минаты.

Идарәетмә гәрарлары бир чох принсипләр, әламәтләр үзрә тәснифата ајрылыр. Ашағыдакы схемада гәрарлар идарәетмә функсијаларын, ситуасијаларын, һадисәләрин мүәјјәнлик сәвијјәси вә с. әламәтләр бахымындан нәзәрдән кечирилир:

Идарәетмәнин функсијаларына көрә	Ситуасијаларын мүәјјәнлик сәвијјәсинә көрә	Функсионал мәзмунуна көрә	Вәзифәләрин һәлли характеринә көрә
планлашдырма	мүәјјәнлик шәраитиндә	малијјә	оператив
тәшкилетмә	гејри мүәјјәнлик шәраитиндә	верки	стратежи
мотивләшдирмә	риск шәраитиндә програмлашдырылан	истеһсал	---
учот, нәзарәт вә с. функсијалар үзрә	програмлашдырылмајан	коммерсија	---

Идарәетмә проблемләри бир гајда олараг идарәетмә гәрарларыны тәләб едир. Бу хүсусән мүрәккәб тәсәррүфатчылыг ситуасијаларына, проблемләринә аиддир. Һәмин проблемләрин, ситуасијаларын мәзмуну мүхтәлиф идарәетмә органларынын конкрет фәалијјәтини, гәрарларыны тәләб едир. Мәсәлән, мүһүм елми-техники кәшфләр, сәһә, әразн проблемләри, сәһә вә сәһәләрарасы, республикалар, глобаллашмыш проблемләр дејәк ки, һәр һансы бир мүәссисә, јахуд ширкәтин гәбул етдији гәрарларда тәнзим олуна билмәз. **Демәли, проблемләр мүхтәлиф сәвијјәдә өз һәллини тапмалыдыр.**

Мүрәккәб тәсәррүфат ситуасијаларынын мејдана кәлмәси јалныз објектив игтисади ганунларын тәләбләринин позулмасы илә дејил, һәм дә идарәетмә мәгсәдләринин дүзкүн мүәјјән едилмәмәси, һабелә сосиал-игтисади инкишафын өз ганунаујғунлугларындан да ирәли кәлә биләр. Белә ки, өлкәнин игтисадијјатынын чари вә перспектив инкишаф истигамәтләри објектив олараг халг тәсәррүфаты сәһәләриндә структур дәјишикликләрини, тәбии ресурслардан комплекс истифадә олунмасы, мәһсулдар гүввәләрин сәмәрәли јерләшдирилмәси, әмәк еһтијјатларындан там истифадә едилмәси, әһалинин, өлкәнин әразиси үзрә миграсијасы мејдана чыхыр. Мәсәлән, республикада әһалинин тәбии артымы илә јени иш јерләринин јарадылмасы арасында хејли ујғунсузлуглар вардыр. Бундан башга мәктәбләри гуртаран мүтәхәссисләр дә ишлә тә'мин олунмалыдыр. Һал-һазырда әввәлки дөврләрә нисбәтән республикада јени мүәссисәләрин тикилмәси иши хејли дәрәчәдә

[1] И.Н.Гречикова. Менеджмент. М.1995, стр. 116

məhdudlaşmışdır. Belə olan şəraitdə, artıq əmək ehtiyatları olan respublika olmagla bizim respublikada mövcud əmək ehtiyatlarının konkret iş yerləri ilə uzlaşdırılmaması çidin bir sosial-iqtisadi problem, situasiya kimi meydana çıxır.

Sosial-iqtisadi situasiyalar hadisələrə, onları əmələ gətirən səbəblərə, amillərə sistem və konkret-tarixi halda janaşmary tələb edir. Jalnız tarixi halda janaşma nəticəsində, əvvəllər mövcud olan ziddiyyətlərin səbəblərini aşkar etmək və gələ edilmiş qərarların mümkün olacaq nəticələrini müəyyən etmək olar.

§ 5. Idarəetmə qərarlarına çoxaspektli və sistem halında janaşma metodu

Idarəetmə qərarlarının düzkün dərk edilməsi və onun xüsusiyyətlərinin həqiqətə uyğun təsvir olunması, o çümlədən fəlsəfə, iqtisadiyyat, hüquq, sosiologiya, psixologiya tərəfindən öyrənilir. Hər bir elmi sahə idarəetmə qərarlarını öz müddəaları əsasında izah edir. Həmin müxtəlif məsələlər, hətta eyni idarəetmə məsələləri müxtəlif tərəfdən, vəhdətdən izah edilir və ona kəmiyyət də həmin məsələlərin həllinə kompleks janaşmaq zərurriyyəti meydana çıxır.

Idarəetmə qərarlarına aşağıdakı aspektlərdə janaşmag olar: sijasi, iqtisadi, sosial, psixoloji, hüquq və təşkilətmə aspektləri və s.

Idarəetmə özü bütövlüyündə sijasi, iqtisadi, elmi xarakter daşımalıdır. Ona kəmiyyət də qərarlar birinci növbədə sijasi vəzifələrin həllini tə'min etməlidir. Burada sijasi məqsədlər, hər bir müəssisədə, firmalarda, idarə və təşkilatlarda mə'həvi-sijasi vəhdətliyin tə'min edilməsi, ictihad və ideoloji məsələlərin əlaqələndirilməsi başlıca yer tutur. Bütün bu və dikər sijasi-mə'həvi çəhlili məsələlər nəticə e'tibarilə idarəetmə qərarları vasitəsilə həyata keçirilir. Ona kəmiyyət də hər bir idarəetmə qərarlarında, onların məzmununda sijasi istiqamətə əməl olunmalıdır. Bu mə'nada sırf təsərrüfat və sırf sijasi qərar joxdur. Təsərrüfat səhijələri qərarlarda da sijasi məzmun özünü göstərməlidir. Qərarlarda sijasi aspektin özünə də sistem halında janaşmag lazımdır. Belə ki, bu zaman mə'həvi-sijasi məsələlərdən tutmuş demokratijanın, aşkarlığın inkişaf etdirilməsi, beynəlmiləlçilik, əməyə münasibət, bütəhnpərvərlik hiss-lərinin artırılması elmi-texniki tərəqqi, məhsulun keyfijyəti, ehtiyatların aşkara çıxarılması, şəxsi nümunə məsələləri sijasi vəzifələr baxımından da öyrənilməli və qərarlarda öz əksini tapmalıdır.

Idarəetmə qərarlarında ən başlıca aspekt iqtisadi aspekdir. Çünki hər bir briqada, sex, və müəssisədə adamlar, habelə jarımsistemlər arasında meydana çıxan münasibətlər sisteminda iqtisadi münasibətlər başlıca yer tutur. Ona kəmiyyət də dəvlətin, təsərrüfat orqanlarının fəaliyyətində iqtisadi aspektli qərarlar mühüm yer tutur. ***Bu bə'zən iqtisadi idarəetmə adlanır.*** Hər bir iqtisadi idarəetmənin aspektinin konkret məqsədləri, vəzifələri və məzmunu vardır. Bu

birinçi növbədə ölkənin, şirkətlərin, rekionların müxtəlif iqtisadi inkişaf prognozlarında öz əksini tapır. Planlaşdırma, plan kəstəricilərı də idarəetmə qərarlarının mühüm formasıdır. Plan qərarlarının düzkün əsaslandırılması iqtisadi sijasətin həyata keçirilməsində böyük rol oynajır. Plan qərarları həmçinin idarəetmə qərarlarının sosial-sijasi aspekti ila yzvi şəkildə bağlıdır. Idarəetmə qərarlarının iqtisadi aspekti idarəetmənin iqtisadi metodları, operativ təsərrüfat pəhərlijı, təsərrüfat hesabının mühkəmləndirilməsi məsələləri ilə bağlıdır.

Idarəetmə qərarlarının sosial aspekti vardır. Iqtisadi inkişafda jalnız kəmiyyət artımı, plan-iqtisadi kəstəricilər kifajət dejildir. Ona kəpə də qərarlar gələ bə içra edilərkən istehsalat kollektivlərində adamların sosial fəallığının, bilijinin səviyyəsi da vaçib, mühüm me'jar kimi nəzərə alınmalıdır. Çünki iqtisadi inkişafın sosial amillərı ən küçlü amilləp hesab olunur. Bu özünü əmək fəaliyyətində, texniki jaradıçılığıda və dikər jaradıçılıq, təşəbbüskarlıq formalarında kəstərir. Bu mə'nada iqtisadi idarəetmənin sosial aspektləri də vardır.

Idarəetmə qərarlarının mühüm aspektlərindən biri psixoloji aspektdir. Adamlara jalnız iqtisadi, sijasi və sosial bahımdan tə'sir edilmir. Insan fəaliyyəti psixoloji tə'sirə də mə'ruz galır. Burada adamların, kollektivlərin psixoloji vəziyyəti, psixoloji iglim mühüm əhəmiyyət kəsb edir və bu vəhdətlər objektiv olaraq öz əksini idarəetmə qərarlarında tapmalıdıp. Bu həm də ona kəpə, daha vaçibdir ki, psixoloji iglimin formalaşmasıs xejli dərəçədə idarə pəhbərinin şəxsiyyətindən, fəaliyyətindən, onun iş metodlarından asılı olur. Idarəetmə qərarlarında psixoloji istigamət, aspekt mühüm jer tutmalıdıp. Bundan başga müəssisələrdə əlverişli psixoloji vəziyyətin təşəkkül tapmasında da idarəetmə qərarlarının mühüm rolu vardır. Burada daha bir məsələ vaçibdir. Bu da kollektivlərin həp hansı, bir idarəetmə qərarlarını qəbul etməjə və içra etməjə psixoloji vəhdətdən hazır olub-olmamasıs ilə əlaqədardıp. Məsələn, bir sıra hallarda həp hansı bir məsələ haggında olan qərar, dejək ki, elmi-texniki tərəqqi, özünü malijyələşdirmə, səhmətsiz kəlir və s. haggındakı qərar bir kollektivdə tamamilə, dikər kollektivdə isə ləngk həyata kəçirilir. Buna başga şərtlər, amillərlə janaşı, kollektivin, pəhbər işçinin psixolokijasi da, psixoloji hədd də tə'sir kəstərir.

Qərarların hüquqi aspekti də vardır. Burada dəvlət, inzibati, əmək, təsərrüfat və mülki hüquqların və onların müddəalarının bəyük rolu vardıp. Qərarlar qəbul edilərkən hüquqi norma və normativlər vasitəsilə idarə münasibətləri, habelə dikər münasibətlər hüquqi gajdada tənzim olunub gajdaja salınıp. Hər hansı bir təsərrüfat qərarları qəbul edilərkən mübafiq hüquqi gajdalar, normativ aktlar əsas kətürülür.

Idarəetmə qərarlarının mühüm aspektlərindən biri təşkilati aspektdir. Qərarlar jalnız jüksək səviyyəli təşkilətmə əsasında səmərə verə bilər. Mütəşəkkillik hər jerdə oldugu kimi qərarların qəbul və içra edilməsində də mühüm şərtdir. Bu zaman planauyğunluq, idarəetmə prosesslərinin təşkili, əlaqələndirilməsi, təşkilatı münasibətlərin təkmilləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb

едир.

Гәрарлара комплекс һалында јанашма онлара систем һалында јанашма илә үзви сүрәтдә әлагәдардыр. Һәр ики јанашма гајдасы бүтөвлүкдә идарәетмә гәрарларынын вәһдәтлијини, јүксәк сәмәрәсини тә'мин едир. Идарәетмә гәрарлары локал вә глобал мәгсәдләр вә бир-бири илә бағлы олан амилләрлә әлагәләндирилир вә тәһлил едилир. Системли тәһлил идарәетмә гәрарларынын елми сәвијјәсинин јүксәлдилмәси, мүрәккәб проблемләрин објектив һәлли үчүн мүһүм шәртдир. Гәрарларда системли јанашма вә онларын системли тәһлили идарәетмәјә һәмин гајдаларда јанашманын бир һиссәсидир. Бурада бир-бири илә бағлы гәрар структурунун гијмәтләндирилмәси, онун структур тәһлили, гәрарларын формалашмасы вә һәјата кечирилмәсинә системли јанашма мүһүмдур. Бу метод хүсуси олараг игтисади проблемләрин һәлли үчүн вачибдир. Мәсәлән, истеһсал потенсиалындан, хаммал ресурсларындан истифадә едилмәсиндә мүхтәлиф вариантларын дүзкүн сечилмәсиндә бу методун бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Системли тәһлилдә бир сыра методлардан истифадә едилир. Бунлара евристик методлары, ријази-игтисади методлары експерт гијмәтләндирмә методуну, системин декомпозисија методу вә с. дахилдир.

Идарәчилик гәрарларына дикәр аспектдән јанашма. Идарәчилик гәрарларына чох аспектли јанашма јалныз бүтөвлүкдә игтисади-сосиал һәјатын, идарә олунан објектләрин бир јох, бир чох мәсәләләрлә (чәһәтләрлә) әлагәдар олмасы илә дејил, **һәм дә онлара мүхтәлиф мөвгеләрдән јанашма илә бағлыдыр.** Бу мөвгеләр базар системинин өзүндә дә бизнес ашағыдакы кими ола биләр:

а) дөвләтчилик, өлкә, үмуми мөвгејиндән; б) идарәедәнин мөвгејиндән; в) идарә олунанын мөвгејиндән. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә идарәчилик гәрарларының, бүтөвлүкдә идарәетмәнин јухарыда көстәрилән **мөвгеләрин биркә** нәзәрә алынмадан гәбул едилмәси, апарылмасы мә'лум негатив һаллара кәтириб чыхармышдыр. ***Чүнки бир мөвгеи әсас, мүтләг көтүрүб дикәрини инкар етмәк вә јахуд нәзәрә алмамаг тәбии олараг ән пис нәтичәләрә сәбәб ола биләр.***

Идарәчилик гәрарларының чох аспектлилији мүчәррәд бир анлајыш дејилдир, көстәрдијимиз кими реал игтисади, сосиал, техники-техноложи вә с. шәраитлә, шәртләрлә бағлыдыр. Она көрә дә идарәчилик гәрарларына идарә олунан објектләрин мәгсәди вә вәзифәләри **спесификлији** дә тә'сир көстәрир. Бундан башга, гәрарларын чох аспектлилијинә идарәетмәнин тәшкилаты типләри, чәһәтләри дә тә'сир көстәрир. Идарәетмә гәрарларының чохаспектлилијинә **проблемин конкрет мәзмуну вә характери** дә тә'сир көстәрир. Гәрарларын чох аспектлилији онларын һазырланмасы вә гәбул едилмәсини хејли дәрәчәдә чәтинләшдирир. Она көрә дә гәрардан әввәл һәр бир чәһәт, аспект үнсүрләрини хүсусијјәтләрини, мәзмунуну билмәк, ајрылыгда өјрәнмәк сон дәрәчә вачибдир. Сонра исә онларын гаршылыглы әлагәсини, гаршылыглы асылылығыны комплекс, системли һалда арашдырмаг, гијмәтләндирмәк лазымдыр. Әкс тәгдирдә идарәчилик гәрарларына чох аспектли јанашманын чидди нөгсанлары, мәһдудијјәтләри мејдана чыха биләр.

§ 6. Идарәетмә гәрарларының јеринә јетирилмәсинин тәшкили вә она нәзарәт

Гәрарларын гәбул едилмәси һәлә онун ичрасы демәк дејилдир. Она көрә дә ән башлыча мәсәлә гәрарларын һазырланмасы, гәбул едилмәси вә һәјата кечирилмәси арасында вәһдәтлијин тә'мин едилмәсидир. Бу, идарәетмә гәрарлары системиндә ән башлыча вә һәм дә сон мәрһәләдир.

Гәрарларын јеринә јетирилмәсиндә һәмин гәрарларын вачиблијинин, мүәссисә вә тәшкилатлар, халг тәсәрруфаты саһәләри үчүн онун әһәмијјәтинин дәрк едилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Демәли, һәр һансы бир гәрар тәтбиг едилмәздән әввәл халг күтләләри тәрәфиндән баша дүшүлмәли, она гаршы дахили инам олмалыдыр. Гәрар һәм дә тәблиг едилмәлидир.

Идарәетмә гәрарлары јалныз онларын лајиһәсинин һазырланмасы вә гәбул едилмәси илә битмир. Бурада гәрарларын ичрасы да мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. ***Гәрарларын ичрасына гаршы ашағыдакы тәләбләр ирәли сүрүлүр:*** а) гәрарларын ичрасы ичрачыларын јарадычы тәшәббүсүнү төләб едир, дикәр тәрәфдән исә һәмин гәрарларын ардыжкыл олараг вахтлы-вахтында ичрачылара чатдырылмасыны, онун һәјата кечирилмәсинин комплекс планларынын һазырланмасыны ирәли сүрүр; б) гәрарларын ичрасы јарымчыг галмамалыдыр, ахыра чатдырылмалыдыр; в) гәрарлар јүксәк сәвијјәдә ичра олунмалыдыр; г) гәрарлар вахтында, кечикмәдән ичра олунмалыдыр. Гәрарлар вахтлы-вахтында ичра едилмәдикдә ондан лазыми сәмәрә әлдә етмәк чәтин олур.

Гәрарлар ардычыл тәдбирләрин һәјата кечирилмәсини төләб едир. Бунун үчүн тәшкилати-техники тәдбирләр планы тәртиб едилир. Бу планда биринчи нөвбәдә һәмин гәрарларын тәтбиг едилмә саһәси көстәрилир. Гәрарларын әһатә даирәси онларын үмуми вә хүсуси гәрарлара аид олмасындан чох асылыдыр. Бу планда гәрарлар мүддәт вә конкрет ичрачылар үзрә мүәјјән едилир. Бурада гәрарларын ичрачыларына гаршы хүсуси төләбләр ирәли сүрүлүр. Гәрары јеринә јетирән ишчи вә ја идарә органы һәмин мәсәләнин һәлли үчүн мүәјјән сәлаһијјәтә малик олмалыдыр.

Гәрарлар ичра едиләркән онларын сәмәрәлилик, комплекслилик, гәнаәтчиллик, с'тибарлылыг кими принсипләри нәзәрә алынмалыдыр.

Идарәетмә гәрарлары онларын вахтлы-вахтында ичрачылара чатдырылмасыны төләб едир. Гәрарларын ичрасы чевик вә оператив олмалыдыр. ***Елә етмәк лазымдыр ки, гәрарлар ејни гајдалы изаһ олунсун вә баша дүшүлсүн, ону гәбул едәндән ичра едәнә гәдәр олан мәрһәләләрдә һеч бир тәһрифә јол верилмәсин.*** Лазым көлдикдә мүрәккәб проблемләрлә әлагәдар олан гәрарларын өјрәнилмәси үчүн методики-тә'лимат ишләри көрүлмәлидир. Һәмин гәрарларла әлагәдар олан јени иш методларыны да мәнимсәмәк зөрүдүр.

Гәрарларын јеринә јетирилмәси үзәриндә ардычыл нәзарәт гојулмалыдыр. Нәзарәт гәрар мүддәаларынын јеринә јетирилмәси, гәрардан әввәл вә сонракы вәзијјәтин тәһлил вә мүгајисә едилмәси, төләб олунан вәзијјәтдән кәнарлашма һалларының, онун конкрет сәбәбләринин арашдырылмасыны нәзәрдә тутур. Нәзарәт нәтичәсиндә нормал вәзијјәтдән узаглашма, кәнарлашма һалларының арадан галдырылмасы үчүн бир сыра мүвафиг әлавә тәдбирләр дә көрүлә биләр. Бу

гусурлары вə чатышмазлыглары вахтында арадан галдырмагын, ичраетмə интизамынын тə'мин едилмəсинин мүһүм васитəсидир.

Гəрарларын ичрасы үзəриндə нəзарəт мүхтəлиф органлар тəрəфиндəн һəята кечирилир. Буна сайə органлары, инзибати органлар вə мүəссисəдахили органлары аид етмək олар. ***Һəр бир идарəетмə објектиндə гəрарларын ичрасынын хүсуси учоту апарылмалыдыр.*** Учотаалма заманы бу вə ја дикəр гəрарын һəм дə нə дəрəчəдə долғун вə ја јарымчыг јеринə јетирилмəсинə, јеринə јетирилмə мүддəтинə əмəл олунмасы, гəрарларын ичрасындан əлдə едилən конкрет нəтичəлəр (сəмəрə) диггəт мəркəзиндə дурмалыдыр.

Гəрарлар онларын ичрасы заманы дəјишилə биләр. Гəрарларын дəјишилмəси бир гајда олараг, мүсбəт һал дејилдир. ***Гəрарда дəјишиклик бир сыра објектив вə субјектив сəбəбləрдən ола биләр.*** Сəбəб гəрарын өзүндən дə ирəли кəлə биләр (онун тəртиб вə гəбул едилмəси заманы бурахылан нөгсанлар үзүндəн). Бурада мүəјјən мүддəт кечдикдəн сонра објектив шəраитин дəјишилмəси дə мүһүм рол ојнајыр. Белə олан һалларда идарəетмə гəрарларында мүəјјən (мүвафиг) дүзəлишләр едилмəси мəгсəдəујғундур. Зəрури һалда јени гəрар да гəбул етмək олар.

Гəрарларын јеринə јетирилмəси һəр бир рəһбəр вə сырави ишчинин психоложи механизминдən вə онларын шəхси кејфијјətləриндən дə чох асылыдыр. **Гəрарларын ичрасында коллектив фикир, əһвал-рүһијjə, сосиоложи-психоложи амилләр, коллекиаллылыг вə ашкарлыгын əһəмијjəти бөјүкдүр.** Бурада адамларын давраныш мотивləри, тапшырылмыш иш үчүн мəсулијjət һисси, ишə мараг сəвијjəси, оптимизм, рəһбəрлик-табечилик мүнасибəтləри, ишдə инам вə тутдуру мəвге, адамларын өз габилијjətинə көрə истифадə едилмəси мүһүм əһəмијjətə маликдир.

§ 7. Идарəетмə гəрарларынын отпималлашдырылмасы методлары

Мүхтəлиф игтисади вə тəсəррүфат ситуасијаларында бир сыра чətинликләр, проблемләр өзүнү көстərир. Бу исə идарəетмənин ајры-ајры мəрһəләləриндə идарəетмə гəрарларынын мүхтəлиф вариантларынын сечилмəсини зəрури едир. **Башлыча мəсələ оптимал идарəетмə гəрарларынын сечилмəсидир. Оптимал идарəетмə гəрарлары нəзəрдən кечирилən бүтүн мүмкүн олан вариантлар ичərисиндə ən јахшысына дејилир. Оптималлылыгын өзүнүн дə хүсуси мејарлары вардыр.** Бурада ən башлыча мејар сечилмиш вариантын гəнаətли олмасы вə онун зəрури информасија илə, идарəетмə функсијаларı илə дүзкүн əлагələндирилмəси вə гыса вахт ərзиндə һəята кечирилə билмəси имканлылығы илə бағлыдыр. Идарəетмə гəрарларынын ən јахшыларынын сечилмəси оптимал гəрарлар адландырылырса, ***һəмин оптимал вариантларын ахтарылмасы јоллары һəмин вариантларын оптималлашдырылмасы адланыр.*** Бу заман бир сыра методлардан, о чүмлəдən əмəлијjатларын тəдгиги вə експерт гијмətləндирмə методларындан кениш истифадə едилир.

Əмəлијjатларын тədгиги методу гəрарларын һазырланмасында көмијjət методларындан истифадə олунмасы илə дə əлагədардыр. ***Көмијjət методлары*** хүсусəн, системли тəһлилдə вə халг тəсəррүфатынын инкишаф етдирилмəсинин мүһүм проблемləри үзрə (елми-техники, ərзаг програмлары вə с.) мəгсəдли-програмларын тəртиб едилмəсиндə кениш истифадə олунур. Бу методда шəхси мүлаһизə дејил, конкрет факт, конкрет информасија əсас көтүрүлүр. Лакин мə'луматларын үмумиләшдирилмəсиндə, онлардан мүəјјən нəтичəлəрин чыхарылмасында мəнтиги тəфəккүрүн ролуну инкар етмək олмаз.

"Əмəлијjатларын тəдгиги" анлајышы бир елм кими методлар-һазырланмасында јени елми истигамət сајылыр, башга чүр десək, бу, мəгсəдəујғун фəалијjətин тəһлили вə гəрарларын објектив (көмијjətчə) гијмətləндирилмəси методудур. «Əмəлијjат» анлајышы, адətən, техноложи просеслəрдəки əмəлијjатлар мə'насында дејил, ***əввəлчədən мүəјјən олунмуш план вə мəгсəдlər үзрə фəалијjət просеслəринин мəһсулу кими баша дүшүлүр. Бурада «əмəлијjат» анлајышы сөзүн ən кениш мə'насында баша дүшүлүр.*** Мəсələн, мүəссисələрин техники-сənаје-малијjə планынын, истеһсалын мадди-техники тəчһизаты планы вə с. тəртиб олунмасына бир əмəлијjат кими бахылыр. Она көрə дə əмəлијjатларын тəдгигинин өзү игтисади һадисə вə просеслəрин (һəмчинин дикəр просеслəрин) көмијjətчə ифадə олунмасына вə көмијjətчə тəһлилинə əсасланан методлар системиндən ибарəтдир. Мəһз бу методлар системи васитəсилə идарəетмədə ən сəрфəли (гənаətчил) гəрар вариантлары ишләниб һазырланыр.

Һəмин гəрар вариантларынын сечилмəси бир-бири илə əлагədар олан мүрəккəб техники-техноложи, сосиал-игтисади просес вə һадисələр, чохчəһətли амилләрлə (көмијjət вə кејфијjət сəчијjəли) бағлыдыр. Она көрə дə һəмин мəсələləри ади, ən'ənəви методларла һесабламаг мүмкүн олмур. ***Əмəлијjатларын тədгиги мүрəккəб идарəетмə гəрарларынын һазырланмасы үчүн ən əлверишли методлар системи һесаб олунур.*** Бу методлар ријази, еһтимали методлара əсасланыр. Ријази моделләр сајəсиндə һəр бир амилин кəмијjətчə гијмəти мүəјјən едилир, мəнтиги ардычыллыға чидди əмəл олунур.

«Əмəлијjатларын тədгиги» анлајышы гисмən бир елм вə методлар системи олмаг е'тибарилə ајры-ајры мүтəхəссислəр тəрəфиндən мухтəлиф формада изаһ олунур. Бə'зи мүəллифлəр əмəлијjатларын тəдгигини ***гəрарларын һазырланмасы һаггында елм,*** бə'зиləри исə ***метод адландырыр.*** Бизчə бу мүстəгил елм дејилдир. Ону ирəли сүрүлмүш һəр һансы бир вəзифənин, проблемин һəлл ***едилмəсинин елми принсипи, методлар системи вə ја васитəси адландырмаг олар.*** Əмəлијjатларын тəдгиги васитəсилə һəр һансы бир мүрəккəб тəсəррүфатчылыг шəраити формал гајдада дəгиг көмијjət һалында идарə олунур вə амилләр мүəјјən едилир. Һəмин методлар системинин ən башлыча хүсусијjəти тəдгиг олунан əмəлијjатлара вə онлардан ирəли кəлən вəзифələрə систем, бүтөв һалда јанашылмасы, əмəлијjатлар тəдгигинин вəһдəт һалында олмасы, просес вə əлагələрин көмијjətчə тəсвир едилмəси, мүвафиг методларын тəтбиги конкретлијидир. Бүтүн бунлар ријази тə'минata, ријази моделләшдирмəjə əсасланыр. Бу метод идарəетмə гəрарлары илə мəшғул олан бир чох мүтəхəссисləрин ***биркə фəалијjətини, дүшүнчəсини тəлəб едир.*** Чүнки əмəлијjатларын тəдгигинин јалныз ријазијjата вə онунла əлагədар мүтəхəссисləрə аид олмасыны исрар етмək тамамилə сəһв оларды. Бурада игтисадчылар (хүсуси олараг гəрарларын игтисади чəһətдən əсасландырылмасында) да фəал иштирак етмəлидирləр.

Әмәлиҗҗатларын тәдгиги һәм синтетик, һәм дә тәтбиги характер дашыҗан методлар системидир. ***Бу ашағыдакы схем, ардычыллыг үзрә апарылыр:*** ријази моделләрин гурулмасы үчүн зәрури олан илкин материалларын һазырланмасы, ријази моделләрин җарадылмасы, һәмин моделләрдә вәзифәләрин (игтисади, техники вә с.) һәллинин җохланылмасы. Көрүндүҗү кими бу проседә статистик вә ријази методлар ***бир-бирини тамамлаҗыр вә вәһдәтлик тәшкил едирләр.*** Белә ки, ријази моделләрин гурулмасы үчүн конкрет информасиҗаларын топланмасы, һазырланмасы вә дәгиглиҗинин җохланылмасы статистик методлар васитәсилә һәҗата кечирилир. Сонра исә ријази моделләр формасыны алыр.

Идарәетмәдә ән вачиб мәсәләләрдән бири оптимал гәрарларын һазырланмасы илә ***оптимал идарәчилик*** фәалиҗҗәтинин дүзкүн әлагәләндирилмәси вә ***оптимал фәалиҗҗәт*** үчүн зәрури шәраитин җарадылмасыдыр. Она көрә дә идарәетмә субјектинә табе олан објектләрин вәзиҗҗәтинин дүзкүн гиҗмәтләндирилмәси, проблемләрин, вәзифәләрин дәгигләшдирилмәси мүһүм әһәмиҗҗәт кәсб еднр. Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә оптимал идарәчилик гәрарларынын һазырланмасы вә гәбул едилмәсидир.

Игтисади-ријази методлардан вә електрон-һесаблама машынларындан истифадә етмәклә һәлл едилән вәзифәләрин моделләшдирмә методларындан, мәсрәфләр методундан, баланслар методундан вә графикләрдән истифадә олунмасының бөҗүк әһәмиҗҗәти вардыр. Мөвчуд һалда модел кәләчәк игтисади һадисә вә просеслэрин садәләшдирилмиш прогноз формасыдыр. Она көрә дә моделлэр тәсәррүфатчылыг, идарәчилик ситуасиҗаларыны, проблемләрини тамамилә әкс етдирмир, ***игтисади тәһлил, һесабламалары, системли җанашманы әвәз едә билмир.*** Бу бахымдан мәсрәфләр методу мүсбәт характер дашыҗыр. Бунун васитәсилә ајры-ајры идарәетмә гәрарлары вариантларынын һазырланмасына, информасиҗаларын топланмасы, тәһлил едилмәси вә үмумиләшдирилмәсинә мәсрәфләр сәрфи, һәмин вариантларын гиҗмәтләндирмә ме'җарлары (мәсрәф, бахымдан) илә мүәҗҗән олунур. Ајры-ајры методлар бир-бири илә мүәҗҗән чәһәтләринә көрә фәргләнирләр. ***Лакин онларын һамысынын умуми чәһәти оптимал җанашма методудур. Биз дејәрдик ки, оптимал җанашма методу идарәетмә гәрарларынын, бүтөвлүкдә игтисади, истеһсал вә сосиал просеслэрин универсал методу, ганунудур.*** Чүнки оптималлыг, оптималлыг ме'җарлары ичтимаи истеһсалын интенсивләшмәсинин мүасир дөврүндә башлыча проблемдир. Она көрә дә әмәлиҗҗатларын тәдгигиндә оптималлашдырылмыш вәзифәләрин мүәҗҗән едилмәсинин мүһүм әһәмиҗҗәти вардыр.

Бу метод оптимал истеһсал програмларыны, аваданлыгларын ишлә җүкләнмәсиндә, нәглиҗҗатдла вә с. саһәләрдә дә кениш тәтбиг олунур. Демәли, һәр җердә башлыча мәсәлә оптималлашдырылмыш игтисади-ријази мәсәләләрин һәлл едилмәсиндән ибарәтдир. Чүнки бу оптимал тәсәррүфат мәсәләләринин һәллинә шәраит җарадыр. Идарәетмә гәрарларын һазырланмасында ајрылыгда һәр бир мүәссисә вә бирликләрин, саһәләрин моделләриндән конкрет вәзифәләрин һәлли методларындан да истифадә едилир.

Гејд етмәк лазымдыр ки, бүтүн игтисади һадисә вә просеслэри кәмиҗҗәтчә ифадә етмәк олмур. Бундан башга һесаблама техникасы бир чох үстүнлүкләринә бахмајараг, инсанын зеһни фәалиҗҗәтини, мәнтиги тәфәккүрүнү әвәз едә билмәз. ***Ән***

башлычасы исә машын сосиал-игтисади тәһлил апара билмәз. Она көрә дә инсан тәфәккүрүнә, онун тәчрүбәсинә вә мүһакимәсинә әсасланан гәрарларын евристик һәллинин бөҗүк әһәмиҗҗәти вардыр. Евристика—инсанын җарадычы фәалиҗҗәтинин ганунаүгунлугларыны өјрәнән елмдир. Бу хејли дәрәчәдә психоложи просеслэрлә, психоложи механизмлә, инсанын интеллектуал инкишафы илә бағлыдыр. Бу, мүрәккәб һадисәләрин евристик гаҗдада програмлашдырылмасы, моделләшдирилмәси вә шүурлу гаҗдада һәлл олунмасы формасыдыр. Бурада рәһбәр ишчинин вә идарә апараты ишчиләринин мүхтәлиф мәнтиги һәрәкәтләри (прижомлары), җә'ни һадисәләри тәһлил вә синтез етмәси, мүгаҗисә вә үмумиләшдирмә, индуксија вә дедуксија, елми фәрзиҗҗәләр дә мүһүм јер тутур. Лакин евристик методлар бүтүн һалларда оптимал ола билмир. Она көрә дә бу метод башга методларла үзви шәкилдә әлагәләндирилмәлидир. ***Евристик метод рәһбәр ишчинин җарадычы габилиҗҗәти илә әлагәдар олдугуна көрә әслиндә бүтүн методлар дахилиндә тәтбиги зәруридир.***

Идарәетмә гәрарларынын җүксәк сәвиҗҗәдә һазырланмасында вә тәсәррүфат рәһбәрләринин ихтисасынын артырылмасында ***ишкүзар ојун системинин*** тәтбигинин бөҗүк әһәмиҗҗәти вардыр. Ишкүзар ојун җалныз гәрарларын һазырланмасы методу дејилдир. О һәм дә тәсәррүфат рәһбәрләри вә мүтәхиссисләрин ихтисасларынын артырылмасы формасыдыр. Ишкүзар ојунун објекти мүхтәлиф вә чохчәһәтли истеһсал просеслэри вә онларын проблемләриндән ибарәтдир. Ишкүзар ојун конкрет проблемин, ситуасиҗаларын һәртәрәфли тәһлилинә асасланыр. Ишкүзар ојун нәтичә е'тибарилә конкрет материалларын нәзәри, методоложи һәллини тәлөб едир. Чүнки әлдә едилән материаллар идарәетмә, игтисади нәзәриҗәнин мүддәалары әсасында үмумиләшдирилир вә мүвафиг нәтичәләр әлдә едилир. Тәсәррүфатчылыг төчрүбәсиндә ишкүзар ојунун мүхтәлиф формаларындан истифадә олунур. ***Ишкүзар ојунун әсасән ашағыдакы формалары вардыр:*** ишкүзарнүмунә; ситуасија-иллустрасија (проблемин һәллинин нумаjиши), ситуасија-тапшырыг (мә'луматларын иштиракчылар төрәфиндән һесабланмасы вә тәһлили); ситуасија-гиҗмәтләндирмә (проблемин һәллинин иштиракчылар төрәфиндән тәнгиди гаҗдада гиҗмәтләндирилмәси); ситуасија-проблем (иштиракчыларын аналитик иши).

Һәр бир ишкүзар ојунун бир дејил, бир нечә һәлли вариантлары вардыр. Бурада јенә дә игтисади-ријази тәһлилин бүтүн методларындан истифадә етмәк олар. Чүнки ишкүзар ојунун өзүнүн хүсуси тәһлил методу җохдур. Ишкүзар ојунда башлыча мәгсәд конкрет вәзиҗҗәтин, онун сәбәбләринин ајдынлашдырылмасы вә мүвафиг вәзифәләрин ирәли сүрүлмәсидир.

Идарәетмә гәрарларынын һазырланмасында ***експерт гиҗмәтләндирмә методунун*** ролу бөҗүкдүр. Бу методдан һәр һансы һадисә вә просеслэрин ријази методла һәлл едилмәсинин мүмкүн олмадығы һалларда, експертизадан, бир гаҗда оларағ, мүрәккәб вә хүсуси характер дашыҗан мәсәләләрин һәллиндә истифадә олунур. Она көрә дә белә мәсәләләрин һәлли үчүн хүсуси елми вә техники билиҗә малик олан мүтәхәссисләрдән ибарәт хүсуси комиссиҗа җарадылыр. Експерт гиҗмәтләндирмә методунда мүхтәлиф статистик вә ријази методлар вә апаратлардан истифадә едилир. Мәсәлән, әмлакын експерт гиҗмәтләндирилмәсиндә

јалныз игтисадчылар дејил, дикәр мүвафиг мүтәхәссисләр дә (әмлакын нөвүндән асылы олараг) иштирак едирләр. Бурада һәм дә "әмлак" анлајышына бизчә јени гајдада јанашмаг лазымдыр. Чүнки дебитор борчлары, зәрәрләр мүәссисәнин активләриндә отурдуғуна көрә гијмәтләндирмә објекти олурлар, амма әслиндә әмлак дејилир.

X ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘНИН СӘНӘДЛӘРЛӘ ТӘ'МИНАТЫ

Сәнәдләшдирмәнин маһијјәти вә әһәмијјәти

Идарә апаратынын, мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын әмәјинин елми тәшкилиндә сәнәдләрин вә каргүзарлығын дүзкүн тәшкилинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Мүасир дөврдә елми-техники тәрәгги, истеһсалын өз характери, мүәссисәләр вә идарәләрарасы мүхтәлиф формалы әлагәләрин кенишләнмәси сәнәд вә сәнәдләр дөвријјәсинин һәчминин артмасына сәбәб олур. Чохлу мәктублашмаларын, јазышмаларын өһдәсиндән кәлмәјин ики јолу вардыр—ја бу ишлә мәшгул олан ишчиләрин сајыны артырмаг (бу әсас јол дејилдир), ја да сәнәдләр дөвријјәсини, каргүзарлығы сәмәрәли тәшкил етмәк, Икинчи јол әсас, башлыча јолдур. Бир чох мүәссисәләрин, идарәләрин иш тәчрүбәси көстәрир ки, каргүзарлыг ишләринин, мүәссисәләрдахили вә мүәссисәләрарасы јазышмаларын идарә едилмәсиндә чидди нөгсанлар вардыр. Бир сыра каргүзарлыг әмәлијјатлары, сәнәдләрлә иш гејри-сәмәрәли гурулмуш вә чох әмәк тәләб едән ишләрдә техники васитәләрдән, сәнәдләрин ишләниб һазырланмасында, бүтөвлүкдә мәрһәләләр үзрә һәрәкәтиндә комплекс механикләшдирмә системиндән пис истифадә едилир. Бүтүн бунлар чохлу иш вахты иткиләринә сәбәб олур. Идарә органынын вә истеһсал коллективләринин мүхтәлиф идарәчилик вә истеһсал-тәсәррүфатчылыг фәалијјәти, онун нәтичәләри мүәјјән сәнәдләрдә әкс олунмалыдыр. Һәр бир сәнәд өз мәзмунуна, характеринә вә әһәмијјәтинә көрә бир-бириндән фәргләнир. Сәнәд вар тарихи әһәмијјәт кәсб едир, сәнәд дә вар ки, кечичи олур, бир дәфәлик истифадә олунур. ***Сәнәдләр һүгуги-нормативактлар, игтисади-план, учот вә с. формаларында олур. Идарәчилик фәалијјәтиндә, демәк олар ки, бүтүн сәнәд нөвләриндән истифадә олунур. Бунунла белә һәр бир идарә органының хүсусијјәтләринә үјгун олараг бир сәнәд нөвүндән чох, дикәриндән исә аз истифадә едилир***

Сәнәдләр мүәјјән гајда илә тәртиб едилир. Бурада хүсуси олараг бир-бирилә әлагәдар олан сәнәдләр комплекси ваһид гајда вә тәләбләр әсасында унификасијалашдырылыр. (ејни системә салыныр). ***Сәнәдләрин ејни гајдалы системә салынмасы*** техники-игтисади информасијаларын ваһид тәснифаты вә кодлашдырылмасы тәләбләринә көрә һәјата кечирилир. Чүнки мәһз белә сәнәдләрдән автоматик идарәетмә системләриндә истифадә етмәк мүмкүн олур. ***Сәнәдләшдирмә—сәнәдләр системинин јарадылмасы просесидир.*** Каргүзарлыг исә сәнәдләшдирмә мәсәләләри, һабелә һәмин сәнәдләрлә ишләрин тәшкили фәалијјәти илә бағлыдыр. ***Сәнәдләрлә ишләрин тәшкилинә сәнәдләрин һәрәкәти, ахтарылмасы, сахланылмасы илә әлагәдар бүтүн ишләр дахилдир.*** Сәнәдләр Дөвләт Стандартларына— «Идарәетмә сәнәдләри, Ваһид формуљар-нүмунә» әсасында тәртиб вә тәшкил едилир. Сәнәдләрин формуљар-нүмунәләри мүхтәлиф идарәетмә сәнәдләринин, бланкларын тәртиб едилмәси, онларын «конструксија» едилмәсинин әсасыдыр. Дөвләт стандартлары—ашағыдакы мә'лум принсипләрә әсасланыр: идарәетмә сәнәдләринин формуљарларында мүәјјән мигдар реквизитләрин гејд едилмәси (назирлијин, идарәнин, мүәссисәнин, тәшкилатын ады, емблемасы, грифи, банкдакы һесабының нөмрәси, имзаетмә, сәнәдләр нөвүнүн ады, дахилолма вә көндәрмә тарихи, ичрачынын гејд

едилмәси вә с); сәнәдләрин гајдаја салынмасында техники гуғрулардан вә макиналардан гәбул едилмиш гајдада истифадә едилмәси; информасијаларын тәркиби вә реквизитләрин јерләшмә гајдасынын мүәјјән едилмәси. ***СУИДС-нын ашағыдакы үстүн чәһәтләри вардыр:*** а) идарәетмә просесләри вә фәалијјәти үчүн ваһид бланк формаларынын, сәнәдләринин һазырланмасы; б) мүхтәлиф нөвлү, номенклатуралы сәнәдләрдә тејд олунан сәнәдләрин механикләшдирилмиш гајдада тапылмасы, онларын өтүрүлмәси, ишләниб һазырланмасы вә тәгдим едилмәсиндә һесаблама вә тәшкилати техники васи-тәләрдән истифадә олунмасына имкан вермәси; в) мүхтәлиф чох әмәктутумлу идарәетмә сәнәдләрининг тәртиб едилмәси вә гајдаја салынмасы, һабелә макиналарда чап едилмәсинә әмәк сәрфинин азалдылмасы, бүтөвлүкдә идарәетмә апараты хәрчләринин азалдылмасы.

Дөвләт стандартларындан башга сањә сәнәдләри дә вардыр. Һәр бир халг тәсәррүфаты вә гејри-мадди истеһсал сањәләринин өзәмәхсус сәнәдләр системи вардыр. Бу хүсусијјәт статистик һесабат, план, малијјә, илкин учот сәнәдләриндә, мадди-техники тәчһизат, гијмәтгојма, мүхтәлиф һесаблашма, лајиһә-конструктор вә техноложи сәнәдләриндә вә с. өзүнү көстәрир.

Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә сәнәдләрин мәзмун е'тибарилә јахшы һазырланмасыдыр. Бурада сәнәдләрин һазырланмасынын објектив сәбәбләринин арашдырылмасы, дахил олан мәктубларa чавабвермә гајдаларына әмәл олунмасы, идарә вә мүәссисәләрарасы јазышмаларын әсасландырылмасы, телеграм, телетајп, фототелеграм, зәрури һалларда телефон данышыгларындан истифадә едилмәси, мүхтәлиф ичлас вә јығынчагларын протоколларынын дүзкүн сәнәдләшдирилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Сәнәдләрин нөвләри. Идарә апаратында истифадә олунан сәнәдләр функсионал тә'јинатына көрә ашағыдакылардан ибарәтдир: а) тәшкилати сәнәдләр (мүәссисә, бирлик, назирлик вә с. һаггында Әсаснамә, Ганун, мүхтәлиф сәпкили тә'лиматлар); б) мә'лумат сәнәдләри (протоколлар, актлар, чәдвәлләр, топлу-ичмал мә'луматлар); в) оператив сәнәдләр (мүхтәлиф хидмәти мәктублар, гејдләр вә с.); г) тә'лимат-сәрәнчам сәнәдләри (гәрарлар, әмрләр, вәзифә тә'лиматы вә с.).

Бурада ән мүһүм мәсәләләрдән бири сәнәдин дүзкүн композисијасынын мүәјјәнләшдирилмәси (онун үнсүрләринин-реквизитләринин мәнтиги ардычыллыгла јерләшдирилмәси), онларын мәтнләринин (трафаретләрин) јығчам вә анлашыглы ифадә едилмәсидир.

Сәнәдләр план, учот, статистик вә с. сәнәдләр формаларында олур. Һәмин сәнәдләр формасы өз нөвбәсиндә бир чох сәнәдләр системиндән ибарәтдир.

Сәнәдләр идарә апаратынын гурулмасы, тәшкил едилмәси илә дә әлагәдар олур. Мәсәлән, идарә апараты, онун гурулмасы онун бөлмәләринин функсијалары, вәзифәләри вә мәс'улијјәти һаггында, ишин ичрасы ме'јарлары, көрүлән ишә гаршы тәләбләрә аид сәнәдләр вардыр.

Сәнәдләр јалныз бланклар, чәдвәлләр, бир гајда олараг план-учот, оператив-истеһсал сәнәдләри формасында дејил, һәм дә мәтн, график (даһа чох техники сәнәдләрдә), диаграм, карта, сәсјазысы, диапозитив, кинофилм вә с. һалда да ола биләр. ***Сәнәдләр мәзмунча садә вә мүрәккәб, һабелә фәрди вә типик стандарт олур.***

Сәнәдләр, онларын форма вә мәзмуну идарәетмәнин мәгсәдинә ујғун көлмәли,

она чаваб вермәли, истифадә үчүн әлверишли олмалыдыр.

Информасија вә сәнәдләшдирмә просесләринин гаршылыглы әлагәси. Автоматик идарәетмә системләри бүтүн информасија нөвләринин, биринчи нөвбәдә игтисади информасијаларын ваһид сәнәд дашыјычылары әсасында ишләнилиб һазырланмасыны тәләб едир. Бу исә өз нөвбәсиндә оптимал сәнәдләшдирмә системләринин тәшкил едилмәсилә бағлыдыр. Она көрә да сон вахтлар сәнәдләр системинин гурулмасында мүтәрәгги идејалары вә кибернетик методлары тәтбиг едән јени билик сањәси— ***документалистика мејдана көлмишдир. Документалистика өзүнә комплекс мәсәләләри***—информасија тәләбләри, јени сәнәдләшмә методлары, онларын һазырланмасы вә тәтбиги, идарәетмә објектинә информасија хидмәтини—дахил едир. Сәнәдләшдирмә системləри өзүндә бөјүк системи—ваһид дөвләт карқүзарлығыны вә микросистеми—мүхтәлиф мә'луматлары, столүстү картатекалары вә с. бирләшдирир.

Бундан башга, чари учот системləри, соғру системləри, диагностика системи вә корреljасија системи дә вардыр. Ади, ән'ənəви сәнәдләшдирмә системləриндә објектләр хәтти принсипə әсасландығы һалда (бүтүн објектләр бир хәтт үзрə јерләшир вә бир суала чаваб верир), мүасир техники васитәләр шəраитиндə исə бу системләр лентләр, китаблар, хəритәләр васитәсилə һəјата кечирилир, системдə һəр бир ахтарыш әламәтləри објектдən кечən мүстəгил канал кими чыхыш едир.

Сәнәдләшдирмә принсипləри. Мəвчуд әдəбиjjатларда сәнәдләшдирмəнин ***ашағыдакы принсипləри верилмишдир: а) мəгсəдəуjғунлуг принсипи.*** Бу принсип лазым кəлмəjən сәнәдлəрдən, идарəетмə гəрарлары үчүн зəрури олмаjан сәнәдлəрин истифадə олунмасыны мəгсəдəуjғун һесаб етмир; ***б) е'тибарлылыг принсипи.*** Һəр бир сәнəд објектив информасијалар, објектив көстəричиләр, фактлар əсасында тəртиб олунмалыдыр; ***в) кифаjəтлилик.*** Сәнəд информасијасынын тəркиби вə һəчми идарəетмə,: објекти һаггында мүһакимə jүрүтмəк вə зəрури олдугда она тə'сир етмəк үчүн кифаjəтлəндиричи олмалыдыр; ***г) системлилик принсипи.*** Бу о демəкдир ки, сəнəдлəшдирмəдə, сəнəдлəрин jарадылмасында ваһид тəлəблəр, ваһид методолокиjа əмəл олунмалыдыр; ***д) оператившлилик принсипи.*** Бу принсип мүәjjən каналларла мүстəгим вə əкс əлагə формаларында сəнəдлəрин лəнкимəдəн, мүәjjən олунмуш вахтларда дахил олмасыны нəзəрдə тутур. Əкс тəгдирдə бу идарəетмə гəрарларынын кеjфиjjəтинə мəнфи тə'сир көстəрмиш олар.

Сәнәдләрлә идарәетмә гәрарлары арасындакы әлагә. Мүәссисә, бирлик, идарә, назирлик вә јахуд елми-тәдгигат институтларынын әсас фәалијјәти сәнәдләрдә әкс олунур. Она көрә дә сәнәдләрин груплашмасы идарәетмә гәрарлары илә әлагәдардыр. ***Сәнәдләр идарәетмә үчүн ашағыдакы һалларда гәрарларын мәнбәји, гәрарлар үчүн әсас ола биләр:*** а) јухары идарәетмә мәрһәләләриндән идарәолунан објектә информасија мәнбәји кими тә'сиредичи актлар дахил олдугда; б) бу вә ја дикәр мәсәлә үзрə гəрар һазырламаг; в) гəрарлары гејд етмək вə онлары мүвафиг ичрачылара чатдырмаг; г) сосиал-игтисади мəсəләләр үзрə гəбул едилмиш гəрарларын ичрасы; ғ) гəбул олунмуш гəрарларын гəбул олунмасы вə əлдə едилмиш нəтичəләрин гиjмəтləндирилмəси.

Гəрарлар бир тəрəфдəн мəвчуд директив вə норматив материаллары, дикəр тəрəфдəн исə һəр бир мүəссисəнин, тəшкилатын мəвчуд сəнəдлəринин тəһлил

едилмәси әсасында гәбул едилир.

Сәнәдләрлә иш. Мәркәзи идарәләрин (назирликләр, комитәләр вә с.) дәфтәрханасынын сәнәдләрлә ишләмәсинин ***техноложи хәритәси ишинин мәзмуну тәхминән ашағыдакы кими олур: а) сәнәдләрин алынмасы.*** Бу сәнәдләрә һәкүмәтин гәрар вә сәрәнчамлары, вәтәндашларын мәктуб вә шикајәтләри, мүхтәлиф органларла (тәшкилатлар, мүәссисәләр) јазышмалар дахилдир. Һәмин сәнәдләр идарә рәһбәринә тәгдим едилир;. ***б) сәнәдләрин гејдијјаты.*** Сәнәдләр тематик гајда-да гејд олунур; ***в) сәнәдләрин ичрасына нәзарәт.*** Сәнәдләрин вахтында мүәссисә-дахили һәрәкәтинә диггәт јетирилир вә о хүсуси гајдада гејд едилир*;* ***г) ичра олунмуш сәнәдләрлә иш.*** Ичра олунмуш сәнәд јенидән гејд олунур вә лазыми јерә тәгдим едилир, сурәти исә сахланылмаг үчүн архивә верилир; ***г) сәнәдләрлә чари архив алагәсинин тә'мин едилмәси.*** Сәнәдләр ајри-ајры мүвафиг папкалар үзрә системләшдирилир, ишә тикилир, онларын характериндән асылы олараг даими вә ја мүввәггәти олараг сахланылмаг үчүн архивә верилир.

Сәнәдләр мүәјјән әмәлијјатлардан кечир. Бу әмәлијјатлар ашағыдакылардан ибарәтдир: почтун (сәнәдләрин, мәктубларын) алынмасы, почтун көндәрилмәси, гејдијјаты, ичрачыларын гејдијјаты, дәстхәттин гојулмасы, сәнәдләрин мүһафизәси, ичраја нәзарәт, тәсдигетмә, арајышын верилмәси, јенидән чап етмә (лазым кәлдикдә), нәглетмә (көндәрмә). Јухарыда көстәрилән әмәлијјатлар идарә вә тәшкилатларын мүвафиг вәзифәли шәхсләри тәрәфиндән һәјата кечирилир. Идарә рәиси, онун мүавинләриндән тутмуш дәфтәрханачыја, баш макиначыја гәдәр һәр кәс өзүнә аид олан иши ичра едир.

Бурада һәр шеј нәзәрә алынмалыдыр. Мәсәлән, ашағыдакы әламәтләр үзрә шәрти рәгәм ишарәләри ишләнилиб һазырланыр вә кодларла ифадә олунур. ***Сәнәдләр үзрә һәмин әламәтләр ашағыдакылары нәзәрдә тутур:*** сәнәдин характери вә нөвү, һарадан дахил олмасы, дахил олма тарихи, һансы мәсәләјә аид олмасы, ичра етмәк үчүн кимин сәрәнчам вермәси, ичрачы, ичра үчүн мәс'ул шәхс, ичра мүддәти.

Башга бир мәсәләни—сәнәдләрин гејд олунмасыны нәзәрдән кечирәк. Бурада ашағыдакы мәсәләләр диггәт мәркәзиндә дурмалыдыр: гејд олунмалы сәнәдләрин сијаһысы, бир илдә ејни сәнәдин нечә дәфә гејд олунмасы һагда мә'лумат, гејдијјаты ким кечирмәлидир,; гејдијјат гајдасы (формасы) вә с.

Сәнәдләр дөвријјәси вә онун сәмәрәләшдирилмәси. Идарә органына ***дахил олмасындан онун ичрасына гәдәр олан,*** јахуд көндәрилмәсинә гәдәр олан дөвр сәнәдләрин ***дөвријјәси адланыр.*** Она көрә дә идарәетмәнин елми тәшкили сәнәдләр ахынынын, информасија ахынларынын дүзкүн тәшкилиндән чох асылыдыр. ***Сәнәдләр һәм идарәетмә просеси, онун тәшкили, һәм дә информасија мәнбәји кими зәруридир.*** Һәр ики һалда сәнәдләр идарә апаратынын фәалијјәтинә мүсбәт тә'сир едир.

Сәнәд дөвријјәсинин тәшкилинин ашағыдакы үч системләри вардыр: мәркәзләш-дирилмиш, ***г*** ејри-мәркәзләшдирилмиш вә тарышыг. ***Мәркәзләшдирилмиш*** гајдада бүтүн каркүзарлыг әмәлијјатлары бүтүн идарә апараты үзрә ејни олур, ејни вахтда апарылыр, ***гејри-мәркәзләшдирилмиш*** системдә исә сәнәдләрлә иш, әмәлијјатлар идарәетмә апаратынын структур бөлмәләри, шө'бәләри тәрәфиндән, апарылыр.

Гарышыг системдә исә һәр ики һалдан истифадә едилир. Сәнәдләр дөвријјәси просесинин тәшкили системләринин сечилмәси конкрет шәраитдән асылыдыр. ***Сәнәдләр дөвријјәсинин дүзкүн тәшкили ашағыдакы әламәтләрлә сечијјәләнир:*** сәнәд-ләрин минимум мәрһәләләрдән кечмәси, ајры-ајры мәрһәләләрдә информа-сијаларын ләнкимәдән һазырланмасы, сәнәдләрин көндәрилмәси-верилмәсинә аз иш вахтынын сәрф едилмәси. ***Сәмәрәли сәнәд дөвријјәсинин башлыча принсипләри ашағыдакылардыр:*** а) сәнәд дөвријјәсинин бирбаша олмасы (сәнәдләрин истифадә олунан јерә ләнкимәдән билаваситә кетмәси); б) сәнәдләр дөвријјәсинин фасилә-сизлији (ишчиләрин сәнәдләрлә ејни сәвијјәдә јүкләнмәси, информасија дашыјы-чыларынын гәрарлар гәбул олунмаг үчүн олан мигдарда јүкләнмәси, һәр бир мәр-һәләдә сәнәдләрин јығылыб галмасы һалларынын арадан галдырылмасы); в) сәнәд-ләр дөвријјәсинин аһәнкдарлығы (сәнәдләрин һәрәкәт аһәнкинә ујғун олараг ишләрин бәрабәр бөлүшдүрүлмәси); г) сәнәдләр дөвријјәсинин паралеллији (мүхтәлиф ишләрин ејни заманда паралел көрүлмәси); д) сәнәдләр дөвријјәсинин пропорсионаллығы (информасија дашыјычылары каналынын пропорсионал-бәрабәр јүкләнмәси).

XI FƏSIL
İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ RİSCLƏR, GEJRİ-MÜƏJJƏNLİKLƏR, MÜNAGİŞƏLƏR VƏ STRESLƏR, ONLARIN TƏNZİMLƏNMƏSİ

§ 1. Risclər, igtisadi risclər

Rəgabəti adətənə hamının hamıja garşı müharibəsi adlandırırlar. Lakin bu "müharibənin" səbijəsi müxtəlif bazar modellərində (oligopomija, monopsonija və s.) ejni olmur. Bazar sistemində hər bir bazar subjekti, təsərrüfat formasy özү üçün əlverişli şərait əldə etməjə çalyşyr. Tədijjə gabilijjətinin məhdudluғu rəgabəti daha da artyrыr. Hər hansy bir firma və jaxud şirkətin məhsulu müəjjən həcmdə mövcud olantələbatы ədəmədə kifajətdirsə, demək dikərlərinin fəalijjətinə ehtijaç galmyr, өz məhsulunu satmagdan məhrum olur. Demək, rəgabət də mövcud tədijjə gabilijjətinin həcmi, bazar segmenti vərçivəsində, sferasында baş verə biləр. Bazar sistеminin, rəgabətin ümumi ganunlary və prinsiplәri odsa da bazar subjektlərinin igtisadi əlagələri və münasibətləri müxtəlif rəgabət (funksional, gimətlər və kejfijjət үzrə, firmalar arasy, sahədaxili və sahələrarasy, təkmil və gejri məkmil) sistеmində ejni olmur. Bu, jerli (lokal), rekional, daxili, xarici, milli, dүnja bazarlary, dövlət bazary, kooperativ bazar, bir sözlə, nətičə e'tibarilə alychylar və satychylar bazary ilə əlagədardyr. Ona körə də hər bir ishi və kollektiv bu dəjishikliklərə müxtəlif tərzdə və səbijjədə ujғunlashyr.

Ishчilərin dəjishikliklərə, sosial prosesləгə münasibəti.

1. Gejri müəjjənlik, mə'lum olmajan hadisə və prosesləг garşysында gorxu hiss etmə.
2. Közlənilmәz hadisələrdən narazylyg.
3. Həjatын irəli sүrdүjү real problemlərlə məshғul olmamag əhvalы.
4. Problemlərin həllinə psixoloжi vəhətdən hazыr olmama.
5. Dəjishikliklərə lənk ujғunlashma.
6. Radikal dəjishikliklərlə bağlы problemləri həll etmək üçün praktiki və intellektual gabilijjətin chatyshmamasy, kifajətlənmәmәsi.
7. Ən'ənəvi adətlәri, gajdalary dəjishmәji istəməmək və s.
8. Dəjishikliklərə inam və e'tibarsyn az olmasy və ja olmamasy.

Kөrүndүjү kimi, dəjishikliklərə, sosial prosesləгə münasibət hər hansy əlahiddə amildən dejil, sintezləshmish amillərdən-subjektiv, obyektiv ichtimai myhitdən, psixoloжi hallardan və təshkilatы dəjishikliklərdən asylydyr. Səmərəli menechment modeli və ja konsepsijasy bu və dikər vəhətləri, həm də ***birkə kollektiv dəjərləri həkmən nəzərə almalydyr.***

Igtisadi risclər və onlarын idarə edilmәsi Igtisadijjatyn azad bazar münasibətlərinə əsaslandyғy bir sistemdə igtisadi prosesləг ehtimallы səchijjə dashyjyr və ***gejri müəjjənlik hallary səbijjəsi kətdikчə kəniш vүs'ət alyr.*** Satychy və alychylar, istehsalchy və istehlakchylar mүbadilə prosesinдə өzləгini həmishə təlatүmdə hiss edir, riscləгlə, gorxu məgamlary ilə rastlashyrlar. Istehsalchylar həmishə үchүn və kejfijjətli istehsal edə bilmir və jaxud bazar tələbatыny, **bazar tutumuny prognozlashdyra bilmir,** alychylar sechim sətinliji garшysында galyr, bir sөzlə, bazar igtisadi myhiti daim **igtisadi münagişələr mənbəinə çevrilir.** Təsərrüfat fəalijjəti, malijjə-bank sistеmində də riscləг adi bir hala çevrilir. Igtisadi gejri müəjjənlijin tөrətdijі fəsadlar jenə də nətičə e'tibarilə bazar mexanizmləri, rəgabət vasitəsilə həll edilir. Lakin bu mexanizmləг vasitəsilə problem həll edilməmish galyr, yғursүzluglar, хoша kəlmәz hallar, nəzərdə tutulmamыsh itkilər kətdikчə artyr, bir bazar subjektinin dikəri үzəriндəki həkmranlyғы daha da kүchlənir. Beləliklə, bazar myhitində risc nəinki **mүmkүn olan (potensial)** təhlүkədir, həm də **mүtləg reallygdyr.** Beləliklə, mүtləg bazar münasibətləri mүtləg, garшysы alynmaz igtisadi riscləг jaradyr. riscləг sahibkarlyg və dikəг fəalijjə sferalarында nəinki taktiki, həm də stratejі bахymdan kələvəjə үmidi azalyr, garшыja gojulmush məgsədə chatmagda inamsyzlyg hisси jaradyr. Dikəг tərəfdən isə risc garшыja gojulmuш məgsədin өzүnүn elmi vəhətdən əsaslandyrylmamasyndan və jaxud bu məgsədin avantүrist, sахta olmasyndan da irəli kələ biləг. Ona kөrə də risc jalnыz igtisadi, sosial myhitlə dejil, шəхsijjətin, sahibkarын fərdi psixoloжi хүsusijjətləri ilə də əlagədar olur.

Igtisadi riscləг ashaғydakylardan ibarətdir:

а) istehsal riscі

б) kommersija riscі

в) malijjə riscі (borч bəsaitinin чoхalmasy, kreditləшmə шərtləгinin sərtləшmәsi, valjүta kүrsүnүn, səhmləгin ashaғы dүшmәsi, inflјasijanын artmasy, kredit riscі, ifласa uғrama, mүgavilə шərtləгinə, öhdəliklərinə əmək etməmə, oғurlanma hallary, əmlakы dağytma, igtisadi ganunчulүғun gejri təkmil olmasy və s.)

Igtisadi riscləг jalnыz igtisadi itkilərlə dejil, igtisadi uғurlarla da əlagədar olur. Bu өzүnү inveстitsija, valjүta və s. sahələrdə təsahүp etdirə bilir.

Ümumijjətlə, hər bir insanын, kollektivin, ailə və bүtөvlүkdə vəmijjətin həjatы müəjjən riscləгlə bağlыdyr. Bazar münasibətlərin myhitində riscləг daha чoх olur. Ona kөrə də inди sөhbət riscləгin tamamilə aradan kөtүrүlmөsindən dejil, anчaг onlarын azaldylmasy və idarə edilmәsindən kedə biləг. **riscləгin idarə edilmәsi ashaғydakы məsələləгi əhatə edir:**

1. Ajры-ajры makro və mikro səbijjəli igtisadi riscləгin өzүnəməхsүs təbiətinin, хүsusijjətlərinin өjrənilmәsi;
2. Igtisadi riscləгin mövчudluғu səbəbləгinin ashkar edilmәsi;
3. Riskləгin ümumi panoramasynын təsviri və onlarын dəgig təsnifatы;
4. Igtisadi prosesləгdə və əlagələгdə gejri müəjjənliklə riscləг arasyndakы əlagənin, nisbətin arashdyrylmasy;
5. Igtisadi riscləгin səbijjəsinin gimətləndirilmәsi və müvafig gərarlarын verilmәsi.
6. Hər hansy bir igtisadi prosesləгdə, fəaliјjətlərdə nəzərdə tutulmuш nətičələгin ehtimalыny, uғursүzluglar və kənarlashma hallarыny əvvəlчədən kөrə bilmək və onlary prognozlashdyrmag. Bүtүn bu jүхarыda dejilənlər nətičə

e'tibarilə risqlərin bağlı oldуğu situasiyalary (şəraiti) dərindən və hərtərəfli bilməli tələb edir. Burada "qeyri müəyyənlik", "risk" anlayışlarыnы eynilәşdirmәk olmaz. Qeyri müəyyənlik situasiyasы risqə səbəb ola da bilər, olmaya da. Əlbəttə, qeyri müəyyənlik şəraitində risqin ehtimalы daha çox olur. Lakin situasiyanын dəqiq, aydын oldуğu bir şəraitdə də nəzərdə tutulan gondarma kəlir, qazanc əldə etmə ehtirasы əlavə bir risqin mənbəyinə çevrilə bilər. Ona kөrə də igtisadi risqlərin idarə edilməsində ən başlыca şərtlərdən biri potensial qazancla risqlərin müqayisə edilməsi, onlarын bahid bir sistemə kətirilməsi və bütün hallarda nəzərdə saxlanılmasы, uчotunun aparылmasыdыr.

Igtisadi risqin amillәri müxtəlifdir və hər bir igtisadi, təsərrüfat fəaliyyətində өzünəməxsus xüsusiyyətlərə maликdir. risqlər obyektiv və subyektiv amillərə, yəni firma və şirkətlərdən, konkret adamlardan asılı olan və olmayan amillərə ayrılır. Məsələn, səhmlərin qiymətdən dүşməsi, inflyasiya səviyyəsi kredit rejisinin dəyişməsini və s. obyektiv amillər sırasına aid etmək olar.

Riskin səviyyəsinin müəyyən edilməsi ən vacib problemlərdən biridir. Bunun üчün obyektiv meyarlara və üsullara istinadl etmək lazımdır. Чünki risqin səviyyəsini müəyyən etmədən onun barəsində hər hansы bir obyektiv idarəчilik qərarынын qəbul edilməsi mümkün deyildir. Ayrı-ayrı ədəbiyyatlarda risqin səviyyəsi və hər bir səviyyənin məzmunu müxtəlif gajdada izah edilir. Məsələn, **"jol verilə bilən risq", "böhran risqi" və "fəlakətli risq"** anlayışlarы arasındakы hүdudlarы həmişə bahid bir meyarla müəyyən etmək olmur.

Belə ki, jol verilən (dөzүlməsi mümkün olan) risqlərə firma və ya müəssisələrin kah bütün mənfəətinin tamamilə itirilməsi təhlүkəsi, kah da gismən itirilməsi meyarы əsas kətүrүlүr. Böhran (kritik) risqinə nəinki mənfəətin, əməliyyatlar үzrə bütün puo bəsaitinin itirilməsi, fəlakət risqinə isə müəssisənin ifласa uğramasы, əmlakынын tamamilə itirilməsi (bə'ziləri əmlak və investisiyanын itirilməsini bura aid etmir) faktыnы, meyarыnы aid edir.

Igtisadi risqlərin labüdlüyү hər bir müəssisənin risq**lər sijasətinə** malik olmasы tələb edir. Firma və şirkətlər risqlər sijasətində **igtisadi təhlүkəsizlik, risq**lərdən qorunma tədbirlərini əsas kətүrməlidirlər. Həmin tədbirlərdə risqlərdən jan alma, onlarын jumuşaldılmasы, risqlərin bilavasitə idarə edilməsi (risklərin sıgortalanmasы, kredit rejiminə əməl edilməsi, müştərilərin tədiyə qabilliyyətinin joxlanılmasы, risqlərin müvafiq igtisadi normativlərlə məhdudlaşdırılmasы və nəzarət edilməsi və s.) məsələləri nəzərdə tutulmalыdыr. Bütün bu və ja dikər tədbirlər risqlərin minimuma endirilməsinə səbəb olur. risqlərin minimal və maksimal həчmi bir gajda olaraq itirilmiş pul bəsaitinin jaxyd əmlakын həчmi ilə müqayisə olunur. Lakin burada mə'nəvi itkiləri, sarsıntılarы də nəzərə almaq lazımdır. risqlər sijasətində itirilmiş bəsaitlərin, daғıdılmış əmlakын jerinin doldurulmasы mənbəələrini də müəyyən edilməli və imkan dахilində əvvəlчədən belə bir mənbə ehtijatы nəzərdə tutulmalыdыr. Məsələn, dejək ki, 10 min dollarlыг imkanы olanын 100 min dollarlыг risqə ketməsini heч də bəчhlə başa dүşmək

olmaz, əksinə oldugda isə uğurlu risq xatirinə buny və ondan da artыg məbləği gəbul etmək olar.

Risk və problem Problemlərin məzmunu və xarakteri hər bir firma və təşkilatlarda müxtəlif olur. Bu, biriндə ifласa uğrama, plan tapшырыгларынын kəsirlə jerinə jetirilməsi, dikəriндə satыş, kadr məsələsi ilə bağlı ola bilir. Ona **kөrə** də əvvəlчə problemin konkret səbəblərini və situasiyalar өjrənilməli, ашkara чыхарылмалы və vaxtында həll olunmalыdыr. Əks təgdirdə daha jeni problemlər meydana чыха bilər. Bunun üчün problemlərdən irəli kələn vəzifələr dəriндən təhlil edilməlidir. Vəzifələrin təhlili zamanы ашağыdakы məsələlərə diggət jetirmək lazımdыr:

1. **Sistemin idarə olunmajan ilkin чəhətlərinin parametrinin nəzərdən kечirilməsi.**
2. **Ajры-ajры problemlərin, vəzifələrin həlli үzrə gərarын gəbulu imkanlылыgыны müəyyən etmə.**
3. **Sistemin arzu olunan vəziyyətinin müəyyən edilməsi.**
4. **Əlverişli gərarlarын gəbulu, чыхыш jolunun tapылmasы üчün me'jarlarын gəbulu.**
5. **Resursların məhdudluğunu, real situasijaны nəzərə almaq şərtilə vəziyyətdən чыхыш variantынын hazырlanmasы.**

Problem və vəzifələr idarəetmə obyektinin istənilən (tələb olunan) və faktiki vəziyyəti ilə müqajisədə meydana чыхыр. Ona kөrə də problemin meydana kəlməsi səbəbləri, vəzifələrin irəli сүrүlməsi, problem və vəzifələrin konkret məzmununun müəyyən edilməsi idarəчilik gərarlarынын gəbulu üчün başlыча şərtlərdən biridir. Lakin elə problem var ki, ony heч də həmişə həll etmək mümkün olmur. Bir gajda olaraq həmin səbəblər өzünү ашağыdakы kimi kөstərir:

1. Problemin məzmunu və xarakteri haggында lazımы təsəvvүrүn olmamasы;

2. Müvafig ишчи və ja idarə organынын həmin problemi həll edə bilməməsi (səlahiyyətin чatышmamasы və jaxyd bačarmamasы);

3. Problemin meydana kəlməsi səbəbləринин dүzkүn arашdырылмасы;

4. Problemin gijmətləndirilməsi me'jarları obyektiv olmadыgda (həll edilməsi variantları və gijmətləndirmə kөstəriчiləri);

5. Gərarların gəbul olunmasында burахылан obyektiv və subyektiv səhvlər;

6. Gərarların iчrasы metodlarынын və nəzarət formalarынын dəgig olmamasы.

Hər bir firma və şirkətin məgsədləri oldуğu kimi problemləri də olur. Əslində problemlər məgsədlərin realлашmasы prosesində daha çox nəzərə чarpыr. Problemlərin əsasында isə situasiyalar durur. Situasiyalar isə müxtəlif olur. Situasiyaların səviyyəsi və məzmunu isə өz nəvbəsində problemləri müəyyən edir. Problemlər hadisələrin, proseslərin gejri müəyyənliji, ehtimalы və risqlilik səviyyəsi, nəbelə вачibliji, prioritetliji, migyasы və məzmunu ilə səчiyyələnir. Problemlər igtisadi hadisə və proseslərin səhvən başa dүşүlməsi, onun təhrif edilməsi, normal kedişatdan kənarlaşma, nəbelə kөzlənilməz şəraitlə əlagədar ola bilir. Ona kөrə də problemin meydana kəlməsi ***"səbəb-nəтиҹə" kontekstи bахымындан*** sistemili halda təhlil edilməlidir. Jalnыz bu

halda situasijalara dүzkүn gijmət vermək, idarəçilik gərarlarыny, onun səməгəli, əlverishli variantlarыny seçmək və gəbul etmək olar.

Idarəetmə prosesləгinin struktuгuna situasijalы halda janaшma — ***Situasijalы idarəetmə nəzəгijəsi*** idarəetmə prosesləгinin struktuгy baxыmыndan aшaғыdakыlaгы əhatə ediг:

1. Bəsifələгin, pгoblemləгin situasijanыn diagnostikasы əsasында mүəjjən edilməsi;
2. Situasijaja tə'siг edən amilləгin mүəjjən edilməsi;
3. Situasijanыn idaгəetmə gəгaгlaгына tə'siгi;
4. Bəsifələгin, pгoblemləгin mүmkүn olan altegnativ həllinin mүəjjən edilməsi;
5. Həp bиг altegnativin məbvүd situasija tələbləгinə ujғun kəlməsi;
6. Seçilmiш vaгiantlaгыn həpəkətə kətiгilməsi, gəгaгын gəbul edilməsi və həjata kečiгilməsi.

Riskin sығoгtalanmasы Riskin azalmasы maksimum čevikliк və məgsədjönlү fəalijjət tələb edиг. Bu məgsədjönlү fəalijjət гiskləгin bүtүn potensial sfeгalaгы үzpə (istehsal, istehsal гiski, malijjə-malijjə гiski, kommepsija-kommepsija гiski və s.) həjata kečiгilməlidiг. гiskləгlə əlagədap ən vačib məsələ гiskin təpəfləp apasында bəlүşdүpүlməsi və гiskdən olan itkiləгin mүəjjən edilməsidiг. Lakin bazap şəpaitində itkiləгin məbvүdluғy obyektiv olapag onlaгын sығoгtalanmasыny tələb edиг. Bupada bиг gajda olapag иkи fopmada sығoгtalanma - əmlakын sығoгtalanmasы və bədbəxt hadisələpdən sығoгtalanma həjata kečiгilиp. гiskləгin sығoгtalanmasы mүtəviləләp (standapt mүgaviləләp, kenišlənmiш mүgaviləләp və s.) əsasында həjata kečiгilиp.

§ 2. Gejpi mүəjjənlik və onүn məhdudlaшmasы

Istəp igtisadi pposesləp və istəpsə də həmin pposesləp, bүtövlүkdə bizi əhatə edən mүhit, hабelə onlap hagtыnda **bizim өzүmүzүn bilijiи үч mүmkүn bəsijjət halыnda olup: mүəjjənlik, gejpi mүəjjənlik və pisk.** Juxapыda kөstəpilən mүmkүn olan bəsijjət hadisələpin həm də dəpk edilməsi үчүn bilijiи nə bəsijjətdə olmasыny kөstəpip. Bilijin, təfəkkүpүn dəpinliji tələb olunan səvijjədə olmadыgda gəbul edilmiш gəгaгlap da dүzkүn olmup. Ona kөpə də pisk mүəjjən və gejpi mүəjjən bilikləp (pposesləp) apasында jepləшip. Idapəçilik gəгaгыny gəbul edən шəxs, pəhbəp ишчи igtisadi pposesləpi, mүhiti **nə dəpəçədə mүəjjənlik halыnda bilsə gəbul edilmiш gəгaгlap bиг o gədəp adekvat xapaktep dашыjap, peal və potensial itkiləp də bиг o gədəp az olap.** Əksinə, bilik həmin səvijjədə oldugda, lakin шəpait gejpi mүəjjən bəsijjətdə galdыgda gəbul edilmiш gəгaгlap subyektiv seçiji dашыjыpлap. Bиг səzlə, obyektiv bilik və obyektiv gəгaгlap gəbul etməjə anчag bəpəbəp шəpait dahilində əsac bepə bilәp. Lakin bazap mүnasibətləpi шəpaitində istehsal stpuktupy və bazapda baш bepən pposesləp , hadisələp tez-tez dəjiшdijinə kөpə чapi ppognozlapdan fəpgli olapag stpatejи ppognozlap, stpatejи gəгaгlap subyektiv, gejpi mүəjjən və pisgli səviji dашыjыp. Ona kөpə də

igtisad, pijazijjat elmləpi həmin gejpi mүəjjənlijin minimuma endipilməsi jollapыny, vapiantlapыny axtapmalыdыp. Belə axtapыш ишкilәpin azalmasы, potensialын səməгəlilик gabilijjətinin apтыpылмасы ilə əlagədap oldugуna kөpə həp bиг fipma və шиpkət үчүn də mapagлыdыp. Үчүn mənfəətlə, kəlipləplə gejpi mүəjjənlик, pisk apасында bиpбаша funksional əlagə vapdыp. Bундан baшga, pisgləpin nəzəpə alынмамасы өz nөvbəsində fajdalы fəalijjətə mane olup, fipmanын, ajpы-ajpы inveстopлapын təsadүfi halлapдан gəгaгlapы gəbul ediləpkən ишкүzap, malijjə pisgləpini nəzəpə almagla janaшы pisgləpin dүzəliшinə də diggət jetipmək, bu dүzəliши nəzəpə almag lazымdыp. Gejpi mүəjjənlик həddindən apтыg чox oldugda dүzəliши etmək də чətinləшip və nətičələp pposese və gəгaгlap mənfikləpə dөgpu mejl edиp. Pijazijjatчылap gejpi mүəjjənlик шəpaitindlə aшағыdakы dəpd gəгaгlap me'japыny ipəli сүpүгləp:

1. Maksi-minom adlanan Valda gəгap me'japы
2. Gypвитсаныn алфа-me'jap gəгapы
3. Sejвидчаныn gəгap me'japы
4. Lapласын, Bejесин gəгaгlap me'japы

Bupada jenə də ən baшlыча məsələ pəhbəp ишчинин ***me'jap seçmə məntigигidиp,*** jəni onүn optimalist, pessimist, mүtəəggi və ja mүhafizəkap təbiətli me'japлap seçmə̈si həp hanсы bиp bəsifənin həllindlə konkpet me'japын mүəjjənləшmə̈sidip. Məsələn, Valda və jaxүd makси-min adlanan konsepvatiв (mүhafizəkap) me'japda fipmanын mүmkүn olan ən pis nətičələpi mүəjjən edилиp, sonpa isə ən pislәpdən ən jaxшыsы olan stpatekija seчилиp. Makси-minimүn əksinə oлapag makси-makса me'japыnda gəгap gəbul edən шəxc optimist olup, ona kөpə də həp hanсы bиp ***stpatekijanын maksimүm səmәpə vepməsi me'japына əgasən stpatekijanын jaxшыlapы иčəpisində ən jaxшыlapы seчилиp və optimallapы mүəjjənləшip.*** Lakин bизчə məsələ jalnыz gəгap gəbul edən шəxcин optimalist və pessimist xapakteginə malик olmasында dejidip. Əsac pposlem bунун үчүn mүəjjənlик və gejpi mүəjjənlик situasijalapы nisbətidip, mүəjjənlик bəsijjəti optimistliji də apтыpыp, чүnki həp bиp cahибkap, gəгap gəbul edən өz ишиндə optimist olmagda mapagлыdыp. Bу bахыman makси-mak və makси-min Gypвиста gəгap me'japыnын ekstpemi (optimizm əmcalы) kими чыхыш edиp. Bupada həm ən pis, həm də ən jaxшы шəptləp əsac kөtүpүlүp.

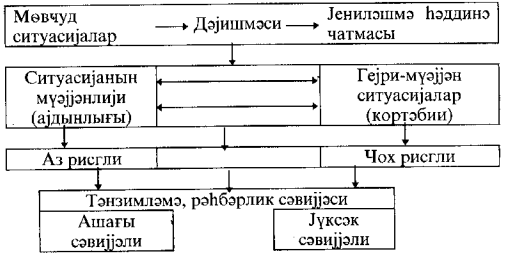
Pposlemləpin, situasijalapын aшkapa чыхapылмасы həp bиp idapə pəhbəpinин, idapəetmə opganыnын үmdə vəsifəcidip. Bupada bиp нечə metodlapдан istifadə edилиp. Onlap aшағыdakылapдан ibapətdиp:

1. Amilləp үzpə təhlil metodu; 2. Kofpeljasija və pegpesija təhlili; 3. Pəhbəp ишчилəp və mүtəxəssisləplə ekspepт copғy metodu (jazылы шəkildə); 4. Pəhbəp ишчилəp və mүtəxəssisləpin өzləpinin ekspepт gajdada gиjmətlөndipilməsi; 5. Idapəçilик funksijalapыnын ičpasы үzəpиndə nəzapətин həjata kečiгilməsilə; 6. Mүtəxəssis-məslehətчиləpин təvsijjələpиndən istifadə etməklə; 7. Pposlemин məntigи-fikpи modellәшdipilməsi metodu jolu ilə (pposlemləp kataloguнун formalaшmasы və onүn stpuktupлaшmasы; ekspepт gpuплapыnын japadылмасы; stpuktupлaшmanын algopitmləpi və s.) aшkapa чыхapылмасы.

Situasijalapa nəzapət edən zaman həp hanсы bиp sistem və pposesин

характери, хүсусиҗҗәтләри аз вә чох риcгли олмасы нәзәрә алынмалыдыр. Буну ашағыдакы схемдә көрмәк олар:

Ситуасиҗалар вә иғтисади системләр (тәшкилатлар)



§ 3. Идарәетмә системиндә мүнагишәләр

Мүнагишәләр мөвгеләрин, көрүшләрин, мәнафеләрин бир-биринә уjғун кәлмәдиҗи шәраитдә, һабелә проблемләрин чәтинликлә һәлл олундуғу шәраитдә, һабелә проблемләрин чәтинлилә һәлл олундуғу шәраитдә баш верир. Бүтүн бунлар идарәетмә просесини әһәмиҗҗәтли дәрәчәдә чәтинләшдирир. Еjни заманда мүнагишә заманы һәр бир фирма вә дикәр тәшкилатларын һәjатында jени проблемләр мејдана чыхдығына көрә вә һәмин проблемин һәлли jоллары үчүн тәдбирләр көрүлдүjүнә көрә баш верән зиддиҗҗәтләри мүсбәт һал кими гиjмәтләндирмәк дә олар. Бу һал **мүнагишәләр конструктив** сәчиҗә дашыдығы һалда баш верир. **Мүнагишәләр деструктив** сәчиҗә дашыдығда субjектив мүнагишәләр тәшкилатларда нәинки сабитлик jарада билмир, һәм дә мөвчуд олан позитив просеслəри дә арадан галдырыр. Конструктив мүнагишәләр објектив мүнагишәләрлә (истеһсалын, әмәjин тәшкилиндәки, ресурсларын, әмәк һагғынын чатышмамасы, вә с. үзүндән баш верән мүнагишәләр), деструктив мүнагишәләр (рәһбәр ишчинин ганн позғунлуғу, адамларла мүнасибәтдә етик нормалары позмасы вә с.) исә субjектив мүнагишәләрлә охшарлыг тәшкил едир. Лакин бунунла белә конструктив, објектив мүнагишәләр вахтында өз һәллини тапмаса мүәjjән вахт интервалындан сонра деструктив мүнагишәjә чеврилә биләр.

Бу вә jа дикәр мүнагишәләр типи вә формалары өз тәбиәтинә көрә ачыг вә кизли, мүәjjән вә нисбәтән гejри формаларда ола биләр. Бунлар һәм дә дағыдычы (дисфунксионал) вә jарадычы (функсионал) характер дашыjа биләрләр. Лакин мүнагишәләрин һансы характер дашымаларындан асылы оамаjараг кәркин гаршылыглы әлагә вә емосионал ситуасиҗалар jарадырлар. Бундан башга, бир гаjда оларағ истәр мүнагишә вә истәрсә дә мүнагишәдән сонракы анларда әмәк коллективләринин фәалиjjәтинә мәнфи тә'сир көстәрир. Әмәк коллективләриндә

мүнагишәләрин, мүнагишә ситуасиjаларынын бир сыра үмуми вә хүсуси һалларын мөвчуддур. Бу бахымдан мүнагишәләр ишкүзар (истеһсал, әмәк фәалиjjәти характеридир) вә субjектив гаjдада (мәнафеләрин уjғун кәлмәмәси, онларын тоггушмасы) олур. Ишкүзар (објектив) гаjдада олан мүнагишәләр истеһсал вә әмәк фәалиjjәти саһәсиндә бир нөв сигнал ролуну ojнаjыр, она көрә дә мүсбәт әһәмиjjәт кәсб едир. Бу һагғы оларағ истеһсал мүнагишәси адланыр. Бунунла белә мүнагишәләрин әмәләкәлмә характери көстәрир ки, онун објектив сәбәбләри илә jанашы субjектив вә биз дејәрдик ки, әввәлчәдән нәзәрдә тутулмуш чәһәтләри дә вардыр. Белә сәбәбләри мүнагишәләрин нечә дејәрләр, тәбии сәбәби дејил, гондарма сәбәби адландырмаг оларды. Она көрә дә мүнагишәләрин сәбәбләриниң ганунаујғунлуглары тәдгиг едиләркән ситуасиjалы идарәедичилик гаjдасындан истифадә етмәк лазымдыр. Бунун үчүн кениш вә һәртәрәфли информасиjалара истинад едилмәлидир. Һәм дә мүхтәлиф нөвлү вә характерли мүнагишәләрин һәллинә екстремал шәраити көзләмәдән чәһд етмәк лазымдыр. Бурада, мүнагишәләрин субjекти вә објекти илә әлагәдә олан мәсәләләр системли һалда арашдырылмалы, тәдгиг едилмәлидир. Чүнки нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мүнагишә ситуасиjасы чевик характер дашыjыр вә сабит олмур, бир сөзлә шәраитә уjғун оларағ дәjишә биlир. Һәтта бурада оппонентләрин, дикәр мәсәләjә олан фикирләри дә дәjишә биләр. Оппонентләрин фикирләринин jени шәраитлә, ситуасиjаjа уjғун оларағ дәjишилмәсинин өзү дә бир сыра објектив вә субjектив амиллəрдән асылыдыр. Бу, бир тәрәфдән оппонентләрин өз статусундан, дикәр тәрәфдән исә онлара тә'сир едә билән рәсми органларын рангындан, jә'ни һакимиjjәт сәвиjjәсиндән асылы олур. Бу бахымдан мүнагишә ситуасиjасы (мүнагишәнин мejдана кәлмәси шәраити) jалныз әмлак, мадди-пул ифадәсиндә ифадә олунан мәнафе вә дәjәрләрлә дејил, һәм дә мүәjjән һакимиjjәт статусуна малик олмаг үчүн сүн'и оларағ да jарадыла биләр. jери кәлмишкән гejд етмәк лазымдыр ки, Гарабағ мүһарибәсиндә мәғлубиjjәтимизин ән башлыча сәбәбләриндән бири мәһз бу олмушдур.

Мөвчуд әдәбиjjатларда мүнагишәләрин мүхтәлиф тәснифаты верилмишдир. Лакин, әксәриjjәт тәрәфиндән ашағыдакы тәснифат гәбул едилмишдир:

Сх е м

Мүнагишәләрин нөвләри



Лакин јухарыда көстәрилән тәснифаты һеч дә идеал һесаб етмәк олмаз. Мәсәлән, мүнагишәләрин әмәлә кәлмәси јалныз сосиал көкләрлә бағлы дејилдир. Бурада иггисади амилләр (бәрабәр шәраит дахилиндә) әсас рола маликдир. Лакин бу схемдә о нәзәрә алынмамышдыр. Бундан башга, мүнагишәләр онларын дикәр чәһәтләриндә көрә дә бир-бириндән фәргләнә билирләр. Һәм дә бу схемдә мүнагишәләрин гаршылыглы әлагәси, гаршылыглы тә'сир даирәси вә нәтичәләри әкс олунмамышдыр.

Мүхтәлиф мүнагишәләрин гаршылыглы әлагәси вә тә'сиретмә диапазонунун мүәјјән едилмәси онун һәлли үчүн мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Чүнки һәр бир мүнагишәнин өз хассәси олдуғуна көрә онларын һәлли дә өзүнәмәхсус үсуллар тәләб едир. Мәсәлән, әмәк интизамы вә малијјә илә әлагәдар олан мүнагишә арасында принсипиал фәргләр олдуғуна көрә онларын һәлли јоллары да принсипчә фәргли олур. Чүнки бу мүнагишәләрин мәзмунунда әсаслы фәргләр вардыр. Мәсәлән, әмәк интизамы илә әлагәдар олан мүнагишәни коллектив үзвләринин бир-биринә гаршы олан гаршылыглы тәләбләри чәрчивәсиндә һәлл етмәк олар. Малијјә-кредитлә бағлы мүнагишәләрин һәлли даһа мүрәккәб олур вә белә чәрчивәјә сығмыр.

Мүнагишәләр өз тәбиәти е'тибарилә һәлл олуна билән вә билмәјән, һәлли гыса вә узун мүддәт тәләб едән, бөјүк вә нисбәтән аз сосиал-иггисади итки верән мүнагишәләр характеринә малик олурлар. Чүнки елә мүнагишәләр вар ки, о өз вахтында һәлл олунмадыгда кәләчәк һәлли даһа да чәтинләшәр вә бөјүк иткиләр верә биләр. Она көрә дә белә зиддијјәтләрин ганунаујғунлуглары елми чәһәтдән нәзәрә алынмалыдыр. Буну мүнагишәнин кәскинлијини характеризә едән ашағыдакы чәдвәлдән көрмәк олар.

Чәдвәл

Әламәтләрин артымы						
	Сосиал сәбәбләр / Әмәләкәлмә мәнбәләри		Дәркетмә сәвијјәси	Просесларын дисфунксијасы	Субјектив сәбәбләр	Кәнарлашма дәрәчәси
	иггисади	1.	А	Б	В	Г
	сосиал	2.	X_1			
Әламәтләрин артмасы	психоложи	3.		X_2	X_4	?
	иш үслубу	4.		X_5		

Көрүндүјү кими бу чәдвәл варианты (модели) мүнагишәнин ән кәскин, ән барышмаз сәвијјәјә чатмасыны ифадә едир. Бурада ајры-ајры амилләр сферасындакы вәзијјәт еләдир ки, онлары бир анда һәлл етмәк мүмкүн олмур. Она көрә дә бә'зи һалларда вә бә'зи сфералар үчүн тактики, бә'зиләри үчүн стратежи, һабелә радикал вә гејри-радикал тәдбирләрин көрүлмәси тәләб олунур. Бир сөзлә, тәдбирләр планы вә бу саһәдә лазым кәлдији һалларда мүвафиг програм һазырланан заман мүнагишәләрин кәскинлик сәвијјәси, типолокијасы вә она тә'сир едән амилләр нәзәрә алынмалыдыр. Бурада һәмчинин мүнагишәнин дәрколунма

сәвијјәси, дисфунксија һаллары (мүнагишә бөһранының дәринләшдирән чәһәтләр), ситуасијанын гијмәтләндирилмәсиндә бурахылмыш нөгсанлар, бунун вердији зәрәрин һәчми, бир сөзлә бүтүн колмплекс мәсәләләр бүтүн тәфәррүаты илә нәзәрә алынмалыдыр.

Сосиал-психоложи мүнагишәләр Сосиал мүнагишәләр бир гајда олараг сосиал көркинликдән доғур. Сосиал көркинлик исә ајры-ајры ишчиләрин, фәрдләрин, сосиал груплардын тәләбатынын, мәрамларынын өдәнилмәмәси илә бағлыдыр. Мүнагишә, мүнагишә ситуасијасының характериндән асылы олараг ади сосиал сәвијјәдә, нормада, критик, кулминасија дәрәчәсиндә, ачыг вә латент (кизли, көрүнмәз) формада ола биләр. Мүнагишәләр јалныз ишчиләр, сосиал груплар арасында дејил, һәм дә дөвләтлә дөвләт мүәссисәләри, дөвләтлә гејри мүәссисәләри, дөвләтлә кизли иггисадијјат структурлары. Мүдрижәтлә ишчиләр, менекерлә фәһләләр, фәһлә груплары арасында да ола биләр. Әлбәттә, мүнагишәнин характери, хүсусилә мәзмуну, тәбиәти, һәлл едилмәси јоллары вә үсуллары онларын һәр бириндә мүхтәлифдир. Она көрә дә һәр бир сферада сосиал көркинлијин јумшалдылмасы, көтүрүлмәси јоллары,мәнафеләрин әлагәләндирилмәси механизмләри, шәртләри, дәриг "сосиал технолокија", сағлам сосиал тәфәккүр, һәр тәрәфли гәне едә биләчәк гәрарлар әсасында һәјата кечирилә биләр.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә мүнагишә ситуасијалары интенсив олараг күчләнир. Бу, бир тәрәфдән мүздлу ишчиләрин, вәтәндашларын, дикәр тәрәфдән исә тәсәррүфат субјектләриниң гануна зидд һәрәкәтләри, дикәр тәрәфдән мүнагишә феноменини лазыми сәвијјәдә дәрк етмәмәкдән, бу проблемә комплекс сосиал-психоложи, сосиал-идарәчилик бахышындан јанашылмамасы илә әлагәдардыр. Демәк, "мүнагишә" анлајышы бәрабәр шәраит дахилиндә онун һаггында елми биликләр системинә малик олмағы тәләб едир. Мүнагишә јалныз мә'нәвијјат проблеми дејилдир, о һәм дә мәнафеләрин, мәгсәдләрин, мөвгеләрин, мадди вә мә'нәви дәјәрләрин, һәтта көрүшләрин зиддијјәт тәшкил етмәси илә әлагәдардыр ки, бунун да әсасында әсасән иггисади мүнасибәтләр дурур. Мүнагишәләр илк бахышда субјектив мүнасибәтләр вә давраныш кими тәзаһүр етсә дә нәтичә е'тибарилә маддиләшмиш мүнасибәтләр системи илә мүәјјән едилир. Һәмин мүнасибәтләр топлусу еjни чинсли олмадығына көрә каһ бир-бирини рәдд едән, инкар едән, каһ да бир-биринә нүфуз едән просеслөрлө, әлагәләрлә шәртләнир. Мүнагишә һәмин просесларын вәзијјәтидир. Мүнагишәнин һәлли мәнафеләрин, хүсусилә иггисади мәнафеләрин ујғунлашмасыны, бир-бирини тамамламасыны, бир-биринә бәрабәрләшмәсини (бу идеал, һәм дә утопик вариант оларды) тәләб едир. Әкәр бу мүмкүн дејилдирсә, демәк бүтүн мүнагишәләри арадан галдырмаг да гејри мүмкүндүр. Беләликлә, мүнагишәнин сәвијјәси, кејфијјәт мүәјјәнлији сосиал-иггисади системин сабитлији сәвијјәси илә мүәјән олунур. Мүнагишәләр антогонист, гејри антогонист, рәгабәт, конфрантатсија вә дикәр формаларда ола биләр. ***Биринји мәнафеинин дикәринин мәгсәд вә мәнафеләри һесабына һәјата кечирилмәси (һәм дә ачыг вә кобуд гајдада) һәмишә ән кәскин мүнагишә типи јарадыр.*** Она көрә дә мүәјјән мүнасибәтләрдә олан тәрәфләрин мүмкүн гәдәр мүтәрәгги чәһәтләри әсас көтүрмәләри сон дәрәчә вачибдир. Лакин базар

сферасында буну етмәк сон дәрәчә чәтиндир, ejни заманда проблеми јумшалтмаг мүмкүндүр (сивилизасијалы базар системинин ојун гајдаларыдыр чәрчивәсиндә).

Мүнагишәнин функсијалары Өзүнүн нәтичә бахымындан мүнагишәнин һәр бир әмәк коллективинин, сәнаје групларынын сијаси партијаларын, сосиал тәбәгәләрин, бүтөвлүкдә чәмијјәтин һәјатында ојнадыгы рол ejни мә'налы вә ejни дәрәчәли дејилдир. Она көрә дә мүнагишәнин ролу вә әһәмијјәтинә јухарыдакы чәрчивә. Сфералар бахымындан јанашмаг лазымдыр. Һәм дә бу, проблеми истәр-истәмәз јалныз микро мүһитлә дејил, макро сосиал вә макро игтисади амилләрлә бағламыш олур. Бунунла белә, мүтәхәссисләр арасында мүнагишәнин ролу, функсијалары һаггында там фикир бирлији јохдур. Чүнки мүнагишәнин муздлу фәһлә, бизнесмен, чәмијјәт, һәр һансы бир сијаси партија, јахуд игтидар вә мүхалифәт үчүн әһәмијјәтли (позитив вә негатив тәрәфләри) ejни дејилдир. Бунунла белә мүнагишәнин әһәмијјәти биринчиси онун диалектик характер дашымасыдыр: зиддијјәтләр һәгигәти ашкара чыхармаға хидмәт едир, фајдалы сечим гајдаларына јол ачыр. Икинчиси, мүнагишә адамлары, чәмијјәти бу вә ја дикәр проблемин һәллинә доғру јөнәлдир. Үчүнчүсү, һәр бир тәрәфдән реал мәнафеләрини ашкара чыхармаға, һәтта бу мәнафеләрин өзүнүн дәрк едилмәсинә шәраит јарадыр. Дөрдүнчүсү, мүнагишә интегратив функсијаны да ичра едир. Бу өзүнү проблемин һәллиндә адамларын фәалијјәт бирлијинин тә'мин едилмәсиндә мүнагишәнин ојнадыгы позитив чәһәтдә көстәрир. Бу фикрин тәсдиги үчүн бә'зи мүәллифләр совет халгларынын Бөјүк Вәтән мүһарибәсиндә фашизм үзәриндәки гәләбәсини мисал кәтирирләр. Лакин бурада вәһид идеолокија, вәтәнпәрвәрлик, мүһарибә анлајышы илә мүнагишә анлајышыны ejни мә'налы баша дүшүр. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мүнагишәләр, хүсусилә антагонист мүнагишәләр чәмијјәти парчаладыр, сосиал групплара бөлүр, формалашмыш структур гурумлары дағыдыр вә с. Демәк, мүнагишәләрин дағыдычы функсијасы да вардыр. Она көрә дә мүнагишәләр идарәт олунмалыдыр. Мүнагишәләрин идарә едилмәсиндә онларын спесифик тәбиәтини, мејдана чыхмасы сәбәбләрини, давам етмә ганунаујғунлугларыны вә с. билмәклә јанашы сосиал бәрабәрсизлијин азалдылмасы тәдбирләринин һәјата кечирилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Чүнки тарихи тәчрүбә вә мүасир дөвр сүбут едир ки, инсанлар һәмишә сосиал бәрабәрсизлијин сәбәбләринә көрә мүнагишәјә гошулмушлар.

Мүнагишәјә чохаспектли јанашма Мүнагишәјә мүхтәлиф сәпкидә јанашмаг олар. О һәм фикирләрин, көрүшләрин ујғун кәлмәмәси, зиддијјәт тәшкил етмәси, һәм мәнафеләрин, мөвгеләрин тоггушмасы, һәм дә сосиал фәалијјәтин нәтичәси кими гијмәтләндирилир. Мүнагишәнин бир нечә аспектләринин (сосиоложи, психоложи, һүгуги, игтисади, фәлсәфи вә с.) мөвчудлуғу проблемин өјрәнилмәсини хејли дәрәчәдә чәтинләшдирир. Она көрә дә мүнагишәшүнаслыг елми һәмин елми саһәләрдән билаваситә бәһрәләнмәлидир. Бу, һәм дә мүнагишә ситуасијасына системли јанашма зәрурилијјәтиндән ирәли кәлир. Чүнки һәр бир мүнагишә ситуасијасы өз мәзмун мүәјјәнлијинә, сәчијјәсинә малик олдуғуна көрә сосиал груп вә ајры-ајры адамларын давранышыны һеч дә һәмишә стандарт гајдаларда өјрәнмәк олмур. Она көрә дә А.Антсипов вә А.Шипилов һаглы оларағ

ситуасија гајдалы мүнагишә тәһлилинә бөјүк әһәмијјәт верирләр.[1] ***Емосијалар вә стресс.*** Базар мүнасибәтләри шәраитиндә мүнагишәләрин елми тәһлилиндә, тәнзимләнмәсиндә ***емосијаларын*** өјрәнилмәсинин дә бөјүк әһәмијјәти вардыр. Белә шәраитдә мәнфи емосијалар (көләчәјә инамын олмамасы, әсәбичилик, һәјачан, јалан, алчалма, биканәлик, јорғунлуг, горху) мүсбәт емосијалардан (инам, үмид, етимад, мәғрурлуг, күмраһлыг, грхмазлыг, һәјата мараг, сакитлик) үстүнлүк тәшкил едир. Бу исә мүнагишә ситуасијасыны хејли дәрәчәдә мүрәккәбләшдирир, ади мүнагишәләри (истәр ишдә, истәрсә дә аилә-мәишәт вә ишдән кәнар сфераларда) криминал сәвијјәјә чатдырмыш олур. Мүнагишәнин характери (һәтта ejни мәзмунлу) мүхтәлиф фәалијјәт сфераларында да (инзибати, малијјә, верки органларында, истеһсалатда, елми-әдгигат, орта вә али мәктәбләрдә вә с.) мүхтәлиф сәвијјәли емосијаларла шәртләшир.

Дүнјанын ән мәшһур психологлары инсанын дахили аләмини там долғунлуғу илә өјрәнә билмәмишдир. Көрүнүр инсанын психолокијасыны өјрәнмәк онун анатомијасыны јрәнмәкдән чәтиндир. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә ригсләр, көзләнилмәз һадисәләр мәнфи психоемосионал, стресс һалларынын чохалтмышдыр. Белә вәзијјәт инсанын мәркәзи идарәедичи органы олан бејнинә мәнфи тә'сир едир, физиоложи системини ашындырыр, хроники јорғунлуг јарадыр. Стресси инсан үчүн базар системинин, ригсләрин **сакит өлүмү адландырмаг олар.** Белә һал мүхәтәссисләрин фикринә көрә үрәк-дамар, хүсусилә гадынларда ефектив позулмалара, һәр ики чинсдән олан адамларын исә интелектуал ресурсларынын мәһдудлашмасына кәтириб чыхарыр.

Стресс инкилисчә кәркинлик мә'насында ишләдилир. Ајры-ајры тәшкилатларда баш верән ағыр ситуасијалар адамлары стресс вәзијјәтинә салыр, ситуасијаларын өзү исә нәзарәтдән чыхмыш олур. Проблемин һәлли кечикәндә вә јахуд тапылмајанда јени стресс вәзијјәти јарана билир. Әкәр проблем оператив гајдада һәлл олунарса стресс өз башланғыч фазисында галар, пик сәвијјәсинә, зирвәсинә чатарса да тезликлә сөнә биләр.

Стресс чохчәһәтли, кенишаспектли проблемдир. Она көрә дә стресс нәзәријјәләринин өзү дә бир нөв проблематик сәчијјә дашыјыр. Лакин истәр нәзәријјә вә истәрсә дә күндәлик тәчрүбә көстәрир ки, стресс һәр һансы бир дәјишикликләрлә, хүсусилә **радикал дәјишикликләрлә бағлыдыр.** Һәмин дәјишикликләр өзүнә адекват олан ситуасијалар јарадыр. Бунунла јанашы, бүтүн адамлар ситуасијалара ejни дәрәчәдә реаксија вермирләр. Дикәр сәбәбләрлә јанашы бурада адамларын сәһијјәти (психоложи, физиоложи феномен), ишдә чох јүкләнмә, хроники һәјачанланма, ифласа уғрама да мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Стресс һаглы вә һагсыз нараһатлыгларла бағлыдыр. Она көрә дә стресә тә'сир көстәрән амилләрә системли һалда јанашылмалыдыр. Тәһлил заманы һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, стреси мүсбәт вә мәнфи һадисә кими дә гијмәтләндирмәк олар. Стрес емосионал, психоложи амилләрлә јанашы тәшкилатдан кәнар, макроигтисади, бир сөзлә - инсан амили, дахили, харичи амилләрлә бағлыдыр. Стрес амилләри чидди, сәрт вә јумшаг ола биләр. Фред Лјутенс тәшкилатларда (иш

[1] А.Я. Анцупов, А.И.Шипилов. Конфликтология. М.1999

јерләриндә) макросәвијјәли амилләри ашағыдакы кими вермишдир:

1. Мүдријјәтин сијасәти вә стратекијасы:

а) штатларын ихтисар едилмәси
б) рәгабәтин тәләбләри
в) ишин нәтичәләринә көрә әмәјин өдәнилмәси
г) нөвбәли иш
д) бүрократик гајда
ж) габагчыл технолокија

2. тәшкилаты структур:

а) мәркәзләшдирмә вә формалашдырма
б) хәтти вә штаб һеј'әти арасындакы мүнагишәләр
в) ихтисаслашма
г) роллар вә мүнагишәләрин гјери мүәјјәнлији
д) инкишаф үчүн имканлар түкәндикдә
ж) мәһдудијјәт вә етимазсызлыг

3. Тәшкилаты просесе

а) кәскин нәзарәт
б) бир тәрәфли коммуникасија
в) ишчиләрин фәалијјәти бахымындан әкс әлагәнин јохлуғу
г) гәрарларын мәркәзләшдирилмиш гајдада гәбул едилмәси
д) гәрарларын гәбулундан кәнарлашма, иштирак етмәмә
ж) инзибати чәзаландырма принсипинә әсасланан мотивләшдирмә системи

4. Иш јерләри шәраити

а) иш јерләринин даркешлији
б) сәс-күј, сојуг, исти видрасија
в) һаванын пислији
г) пис ишыгландырма
д) физики вә зеһни кәркинлик, радиасија.

§ 4. Мүнагишә вә стресин идарә едилмәси

Мүнагишәләр тарихән мүхтәлиф сәбәбләр үзүндән мөвчуд олмуш вә давам етмишдир. Лакин базар мүнасибәтләри шәраитиндә рәгабәтин кәркинләшмәси, игтисади просесләрдә гејри мүәјјәнлик, спонтан һалларын чохалмасы мүнашигә һалларына јени гајдада тәкан вермишдир. Она көрә дә инди сәнајечә инкишаф етмиш бир чох өлкәләрдә фирм вә ширкәтләрин ишчи һеј'әтинин штат чәдвәлиндә мүнагишәшүнас ишчи штаты әлавә едилмишдир.

Мүнагишәләр бир гајда олараг тәрәфләрин мөвге вә мәнафеләринин зиддијјәтли, ујғун кәлмәмси үзүндән баш верир. Һәмин мүнагишәләр сыфр шәхси, шәхси мәнафе зәмниндә баш вердикдә фирмаларда, һәр һансы бир әмәк коллективиндә әксикликләрә, дағыдычы гүввәјә чеврилә биләр. Бунунла белә, мүнагишәләр рәгабәт габилијјәтли мәһсул истеһсалы, вә фирманын дикәр өнәмли истеһсал-малијјә проблемләри, һеј'әтинин идарә едилмәси кими мәсәләләр зәмининдә мејдана чыхдыгда мүсбәт, конструктив әһәмијјәт кәсб едә биләр. демәк,

мүнагишәләр функсионал (фајдалы) вә дисфунксионал (фајдасыз) ола биләр. Бунунла белә, күндәлик тәчрүбә көстәрир ки, бир чох һалларда мүнагишәләр психоложи зәминдә (инчиклик, әсассыз иддилар, емосијалар, менечерләрин шылтаглығы вә с.) баш верир. Она көрә бурада ән вачиб, принсипиал мәсәлә ***мүнагишәләр типинәи*** (шәхсијјәтләр арасы, шәхсијјәт дахили, шәхсијјәтләр вә груплар арасы, груплар арасы), ***мүнагишәләрин сәбәбләринә*** (ресурсларын мәһдудлуғу, әмәк коллективләринә мүхтәлиф гајдада јанашма, психоложи феномен, пешәкарлығын, рәһбәрлијин ашағы сәвијјәдә олмасы вә с.) вә ***мүнагишә моделинә*** (мүнагишә ситуасијалары, инсдент, мүнагишәләрин функсионал вә дисфунксионал нәтичәләри, мүнагишәләрин идарә едилмәси вә с.) системли гајдада јанашылмасыдыр.

Мүнагишәләр мүхтәлиф олдугча (мүнагишәли давраныш, ганунаујғун, тәсадүфи, һәгиги, гондарма-јаланчы, тәшкилаты-идарәчилик, сосиал, сијаси, игтисади мүнагишәләр вә с. ***онларын идарә едилмәси дә чәтинләшир. Мүнагишәнин идарә едилмәси ашағыдакы истигамәтләрдә апарылыр:*** 1. Хәбәрдарлыг; 2. Сәбәбләрин арашдырылмасы; 3.Мүнагишәнин јумшалдылмасы, дајандырылмасы; 4. Мүнагишәнин конкрет олараг тәнзимләнмәси; 5. Мүнагишәнин һәлли.

Мүнагишәнин идарә едилмәсиндә ән башлыча мәсәлә она објектив јанашылмасыдыр. Бунун үчүн мүнагишә ситуасијасы һаггында олан информасијалар легаллашмалы, она дүзкүн гијмәт верилмәлидир, мүнагишәнин бу вә ја дикәр истигамәтдә дағыдычы тә'сири нетраллашмалыдыр. Мүнагишәләр идарәчилијин, о чүмләдән дөвләт идарәчилијинин бүтүн мәрһәләләриндә тәнзимләнмәлидир. Тәнзимләнмәдә проблем ситуасија, онун сенаријасы, мүнагишәнин өз мәнтиги, кедиши характери, лазым кәлдикдә онун легитимләшмәси биринчи нөвбәдә нәзәрә алынмалыдыр. Мүнагишәнин идарә едилмәсиндә тәшкилаты-һүгуги формалар, механизмләрлә јанашы демократик мәдәнијјәтин, јарадычы иш үслубунун вә с. дә бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Стресин идарә едилмәсиндә ону төрәдән сәбәбләрин системли һалда өјрәнилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. бурада ишчинин ичра етдији ***ишин нәтичәләринә көрә*** өһдәлији, мәс'улијјәти, ишчинин ***функсионал ролундакы анлашылмазлыг,*** ајры-ајры ***ситуасијаларла*** бағлы мүнагишәләр, һәмкарлары вә мүдријјәтлә ***гаршылыглы әлагәси*** вә с. стреси төрәдән башлыча амилләр кими гијмәтләндирилмәлидир. Она көрә дә бурада һәм бүтөвлүкдә тәшкилат, һәм дә һәр бир ишчи, саһибкар үчүн ***сәмәрәли давраныш ме'јарары, моделләри мүәјјән едилмәлидир.***

Харичи өлкәләрдә мүнагишәшүнаслыг проблеми

Харичи өлкәләрдә мүнагишәшүнаслыг проблемләри XX әсрин 50-чи илләриндә вә 50-чи илләрин сонунда кениш инкишаф етмәјә башламышдыр. Бурада психоложи аспект үстүнлүк тәшкил етмишдир. Мәсәлән, буна психоаналитик (З.Фрејд, А.Адлер вә с.), фрустрасион-тәчавүз (Д.Доллард, Н.Миллер), давраныш (А.Басс, А.Бандура), соспометрик (Д.Морено, С.Дженигс), сосиотроп (У.Макк-Лугалл, С.Сигле), етоложи (К.Лоренс, Н.Триберген), груп динамикасы нәзәријјәсини (К.Левин, Д.Креч), мүнагишәнин функсионал нәзәријјәсини (Г.Зиммел), "чәмијјәтин мүнагишә модели" консепсијасыны (Р.Дарендорф), үмуми мүнагишә

нәзәријјәсини (К.Боулдинг) вә с. мисал кәтирмәк олар.

Сосиал портнјорлуг Мүнагишәләр сосиал партнјорлуг идеjасыны меjдана чыхарышдыр. Бу идеjа һәм дә "һәjатын кеjфиjjәти" доктринасы илә дә бағлыдыр. Сосиал партнјорлуг консепсиjасының мүәллифләри белә һесаб едирләр ки, бу һәм дә инсан һүгугларының һәjатда реаллашмасы формасыдыр. Һәмин партнјорлуг әсасән ики сосиал груп олан саһибкарлар (иш верәнләр) вә муздлу ишчиләрин әмәкдашлығы вә гаршылыглы күзәштләринә әсасланыр. Бурада һәм муздлу ишчинин, һәм саһибкарын вә һәм дә дөвләтин, мәнафеjи әсас көтүрүлмәлидир.

Фирмаларда партнјорлуг идеолокиjасының әсасыны ашағыдакылар тәшкил едир:

а) мүнагишәләрин үстүн олараг данышыг jолу илә һәлл едилмәси;

б) сосиал-игтисади сиjасәтин, биринчи нөвбәдә кәлирләр вә әмәк һаггы проблемләринин разылашдырылмасы;

в) сосиал әдаләт ме"jарлары вә көстәричиләрин разылашдырылмасы вә сосиал партнјорлуг субjектләринин мәнафеләринин тә'минатлы мүдафиәси;

г) әмәк, истеһсал сферасында үмумбәшәри дәjәрләрин тәсдиг едилмәси;

д) муздлу ишчиләрин истеһсалын идарә едилмәсиндә иштиракы (бә'зи Гәрб өлкәләриндә бу истеһсал демократиjасы адланыр). Бу идеолокиjанын һазырланмасы илә мәшгул олан експерт групу онун ашағыдакы мүсбәт чәһәтләрини геjд едирләр:

а) сәмәрәли игтисади артымда, мәһсулларын рәгабәт габилиjjәтинин jүксәлмәсиндә саһибкарларла муздлу ишчиләрин гаршылыглы марагларынын артмасы;

б) әмәк вә саһибкарлыг фәалиjjәтинин күчләнмәси, рәгабәт просесләринин сағламлашдырылмасы;

в) әмәк вә һәjат шәраитинин jахшылашмасы;

г) сосиал мүнагишәләрин сәвиjjәсинин ашағы дүшмәси вә тә'тил һәрәкатының конструктив гаjдада һәлл едилмәси.

Бурада әмәкдашлығын әсас шәрти бәрабәр һүгуглулуг, мәс'улиjjәтлилик, өзүнү мәһдудлашдырма вә гаршылыглы күзәштдир; сосиал партнјорлугда ән башлыча метод данышыгларда меjдана чыхан консесусдур, чүнки башга чүр олса мүнагишә ситуасиjасы jенидән тәкрар олуна биләр. Сосиал партнјорлуғун милли моделиндә бир гаjда олараг ашағыдакы үнсүрләр дахил едилир: субjектләр, сәвиjjә, објектләр, мәгсәдли функсиjалар, сәмәрәлилик ме"jарлары, һабелә онларын реаллашмасы механизмләри вә гаjдасы. Бурада "субjект" анлаjышына муздлу фәһләләр, саһибкарлар вә һөкумәт органлары дахилдир. Бир чох һалларда һәмкарлар иттифаглары һәмин субjектләрә дахил олмур. Лакин һәмкарлар иттифагы бүнунла белә субjектә дахил олан, муздлу ишчиләри тәмсил етмәк сәлаһиjjәтини әлдә едир. Инкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә сосиал партнјорлуг моделини бир гаjда олараг Бејнәлхалг әмәк тәшкили тәшкилатының тевсиjәсилә ваһид принсипләрә әсасланыр. Геjд етмәк лазымдыр ки, сосиал партнјорлуг jалныз сиjаси сабитлик васитәси дејил, һәм дә игтисади артым васитәсидир. Сосиал партнјорлуг моделинин һәр бир өлкә үчүн өз хүсусиjjәтләри

вардыр, һәмкарлар иттифагынын фәалиjjәтинин тәшкилиндә бу моделләрин өз ролу вә мүәjjән типи вардыр. Мәсәлән, Гәрбдә сосиал партнјорлуғун әсасән үч модели вардыр: Инкилтәрәдә—консерватив (1997-чи илдән jенидән фәһлә партиjасы һакимиjjәтә кәлмишдир), Алманиjада сосиал-демократ, Франсада сосиалист типли. Сон илләрдә дүнjа мигjасында сосиал-демократ вә сосиалист мejлли партнјорлуг һәрәкаты инкишаф етмәjә башламышдыр. Инди Скандинавиjа өлкәләриндә дә сосиал-демократик һәрәкат күчләнмәjә башламышдыр. Мараглы һалдыр ки, узун илләр боjу игтисади либерализм сиjасәти jеридән Инкилтәрәнин консерватив (мүһафизәкар) партиjасы 1997-чи илдә өз мөвгеjини леjбористләр (фәһлә) партиjасына вермишдир. Бүтүн бунлар ону көстәрир ки, һәjатын өзү објектив олараг капиталла әмәjин мәнафеләрини узлашдырмағы тәләб едир. Азәрбаjчанда исә 200 ил бундан габаг дәбдә олан кобуд либерализм доктринасы әсас көтүрүлүр. Бу игтисади модел сосиал көркинлиjи хejли күчләндирир.

Сосиал партнјонлуғун тә'мин олунмасында коллектив мүгавиләләрин бөjүк әһәмиjjәти вардыр; чүнки бу мүгавиләләр тәрәфләрин имзасы заманы меjдана чыхан анлашылмазлығын, мүнагишәли, һалларын нәзәрә алынмасына имкан jарадыр.

Әлбәттә, сосиал партнјорлуғун тә'мин едилмәси вә бүтөвлүкдә сосиал мәсәләләрин һәлл едилмәсиндә дөвләт органлары мүһүм ишләр көрмәлидир. Бу чәһәтдән Jапониjанын әмәк Назири вә сәнаjе Назирлиjинин иш тәчрүбәси, фәалиjjәти тәгдиреләjигдир. Тәәччүблү дә олса демәк лазымдыр ки, Jапониjанын Әмәк Назирлиjинин апаратында 1000 нәфәр ишчи чалышыр вә бурада 6 ири бөлмә jарадылмышдыр. Һәмин бөлмәләр ашағыдакылардан ибарәтдир:

1) ишчи гүввәсинин планлашдырылмасы бүросу;

2) әмәjин нормалашдырылмасы бүросу;

3) гадын әмәjи бүросу;

4) мәшгулиjjәтин гарантиjасы (тә'минатлылығы) бүросу;

5) ишчиләрин ихтисасынын артырылмасы вә пешә һазырлығы бүросу;

6) әмәк сиjасәти департаменти.

Көрүндүjү кими, Jапониjада әмәк мәсәләләри, о чүмләдән мәшгулиjjәт проблеми jүксәк сәвиjjәдә тәнзимләнир. Көрүнүр тәсадүфи дејил ки, сосиал jөнүмлүлүjә даһа чох мejл едән капиталист өлкәси олан Jапониjанын Әмәк Назири 1986-чы илдә "Труд" гәзетинә вердиjи мүсаһибәдә Совет мәшгулиjjәт моделини дүнjада ән jахшы модел адландырмышды.

Jапониjада әмәк мүнагишәләринин тәнзимләнмәси һаггында Ганун гәбул олунмушдур. Бу ганунда әмәк мүбаһисәләринин вә меjдана чыхан мүнагишә һалларынын һәлли jоллары вә гаjдалары бүтүн инчәликләринә гәдәр көстәрилмишдир. Мүнагишәләри һәлл етмәк үчүн мәркәзи вә префектур комиссиjалар jарадылыр. Бу комиссиjалара ичтимаиjjәтин, һәмкарлар иттифагларының вә иш верәнләрин-саһибкарларын нүмаjәндәләри дахил олур. Комиссиjанын тәркибинә мүтәхәссисләрин, алимләрин вә вәкилләрин дахил олунмасына хүсуси фикир верилир.

Jапониjада минимум әмәк һаггы мәсәләсинә дә елми чәһәтдән jанашылыр. Бурада минимум әмәк һаггы ашағыдакы чәһәтләр нәзәрә алынмагла мүәjjән

edilir:

a) fəhlələrin həjat dəjəri, ishчi gүvəsinin dəjəri;

b) ejni ish cahəsində чalышan fəhlələrin orta əmək haggы səviddjəsi (orta əmək haggы isə pərakəndə gijmətlərin indeksi nəzərə alынmagla mүəddjən edilir);

v) чətin istehcal шeraitində чalышan fəhlələrin minimum əmək haggынын milli səviddjəsi;

g) mүəssisələrin tə'dijə qabiliddjəti.

Jапonijada sығorta sistemi kəniш inkiшaf etmiшdir. Burada iшsizliдə kөrə sығortalama, tibbi sығortalanmasы əsas məvgeдə maликdir.

Saғlam үnsiddjət "Үnsiddjət" anlajышы ilk bахышda adama чox asan və adi kөrsənir. Lakin bunun bir sыra sosial, psixoloжi və sosial-psixoloжi problemləri vardыr. Bu ifadə latын səzү olan "kommunikasija" (əlagə) səzү ilə ejni mə'nada iшlənilir. Fəlsəfi və sosioloжi ədəbiddjatlarda үnsiddjət anlajышына mүxtəlif istigamətlərdə janaшылыр. Үmumiddjətlə үnsiddjət jalnыz шəxsiddjətlərarasы dejil, həm də mүxtəlif sosial gruplar, kичik və bөjүk gruplar, millətlərarasы, sinif və təbəqələr arasында olur. Bu mə'nada үnsiddjət bir чox elmlərin tədgigat obyektidir. Bunунla əlagədar olaraq bə'ziləri үnsiddjəti fəaliddjət və dialog, bə'ziləri garшылыглы mүnasibət, bə'ziləri fikir mүbadiləsi, bə'ziləri təfəkkүrүn, fikrin sosial mahiddjəti kimi gijmətləndirir. Lakin bunlardan asылы olmajaraq үnsiddjətin xarakteri, ziddiddjətli xassəsi, bir tərəfdən шəxsiddjətin təbiəti ilə bağlыdыrsa, dikər tərəfdən sosial-igtisadi sistemlərin xarakterilə mүəddjən olunur. Чүnki үnsiddjət bir-birini inkar edən sosial шərait dахilində saғlam və samimi ola bilməz. Bu bахымdan үnsiddjət istehcal mүnasibətlərinin xarakterindən xejli dərəчədə asылыдыр. Bunунla janaшы insan mүnasibətlərinin genetik aspektləri və əsaslarы da vardыр. Bu mүəddjən insani mүnasibətlər, habelə bioloжi davranышdan irəli kələn tarixi kөklərlə bağlыдыр. Bəlkə elə buna kөrə də bə'zi Gərb mүəllifləri insanda dəjiшilməz bəшri hejvani hiссlərin oldugуnu subut etməjə чalышырлар.

Son вахтлар xarичi ədəbiddjatlarda үnsiddjət nəzəriddjəsi informasija və kommunikasija nəzəriddjələri ilə bəhdətlik halында tədgig olunur. Bura fəaliddjətin үmumi nəzəriddjəsi problemləri də əlavə olunур. Bunунla əlagədar oləraq үnsiddjət "subyekt-obyekt mүnasibətləri" sistemi halында өjrənilir. Həm də bu məsələjə idarəetmənin mүxtəlif pilləlləri bахымындан janaшылыр. Burada obyekt dedikdə, ajrыча bir шəxs və jahud sosial груп və чəmiddjət baшa dүшүлүр. Bu bахымdan bə'zi mүəlliflər үnsiddjəti subyektlər arasы garшылыглы tə'sir, bə'ziləri isə fəaliddjətin dахili momenti, anы hesab edirlər. Үnsiddjət "subyekt-obyekt sistemi" bахымындан үч mүnasibətlər tipinə ajrылыр:

a) obyektlər arasы mүnasibətlər;

b) subyekt və obyekt arasындакы mүnasibətlər;

v) subyektlər arasы mүnasibətlər.

Bu mүnasibətlərin əsasында mүəddjən tələbat və tələbat nөvləri durур. Həm də mүnasibətlər tam və natamam, bərabər və gejri-bərabər hүguglu (vəzifə bахымындан) ola bilир.

Əksər mүəlliflər haglы oləraq үnsiddjəti үmumiddjətlə insan təbiəti ilə bağlajырlар, onu insanын kommunikativ funksijasы adlandырырлар. Bu dүzkүn fikirdir, lakin "kommunikasija" həm də əlagə, hər hansы bir sistemlərin birləшməsi mə'nasында da iшlənilир. Bu bахымdan bizчə "kommunikasija" anlajышы "үnsiddjət" anlajышындан daha geniшdir. Həm də hər iki anlajыш bахымындан үnsiddjətin məzmunu və subyektlərи də mүxtəlif ola bilər. Məsələn, informasija nəzəriddjəsi bахымындан kommunikasija dinamik sistemlər (və jahud jarымsistemlər) arasы mүbadiləni nəzərdə tүtүr, həm də burada insanla mашын arasындакы əlagə baшa dүшүlүр (burada ergonomik aspektin də əhəmiddjəti vardыр). Үчүnчү vəhət sistemlər arasы əlagə mə'luматларын вerilməsi mə'nasында, jə'ni sырf informasija prosesi mə'nasында baшa dүшүlүр. Bu mə'nada kommunikasijanы informasija əlagəsi mə'nasында da baшa dүшmək olar. Lakin bunунla belə, informasija mүbadiləsini үnsiddjətlə ejniləшdirmək olmaz.

Insanларын kommunikativ sə"ljəri və үnsiddjətчiliji normal və gejri-normal amilлərə əsaslana bilər. Burada mə'nəvi və egoistik mənafelər də өzүnү həmiшə bүrүzə verir. Ona kөrə də үnsiddjət problemi onун sistemli və kompleks tədgig olunmasыны tələb edir. Үnsiddjətin sistemli təhlili və tədgigi ona sistemli-struktur gajdada janaшmagla bağlыдыр. Үnsiddjətin struktуru mүxtəlif mүəlliflər tərəfindən mүxtəlif gajdada təsnifata ajrылыр. Lakin bүtөvlүkdə үnsiddjətin aшağыdakы struktуru qəbul edilmiшdir:

a) үnsiddjətin məgsədi və predmeti;

b) үnsiddjətə tələbat;

v) kommunikativ motivləri;

g) үnsiddjət həрəkətləri;

d) үnsiddjətin vəzifələri və vasitələri;

e) үnsiddjətin nəticələri.

Bə'ziləri buna normativlik anlajышыны da əlavə edirlər və belə hesab edirlər ki, үnsiddjətdə mүəddjən gajdalara əməl etmək lazымdыр.

Үnsiddjətin чox вачиб funksijasы vardыр. Bunlar aшaғыdakылardan ibarətdir:

a) idrak funksijasы;

b) kommunikativ funksijasы;

v) regulјativ tə'sir funksijasы.

Bundan baшga, bə'zi mүəlliflər үnsiddjətin funksijasына həр hansы bir opponentin bu вə ja dikər məsələ үzrə fikrini dəjiшdirə bilməsini, təшkilati-normativ aspektli məsələləri də aid edirlər. Bə'zən үnsiddjətin xidməti funksijasы və etika funksijasы haggында da mүəddjən fikirlər irəli sүrүlүr.

Үmumiddjətlə үnsiddjət insanларын fəaliddjətlərində onларын garшылыглы tə'sirinin əsas formasыдыр. Bu tə'sir mүəddjən mə'luматларын mүbadiləsinə əsasланыр, bu isə sosial həjatын, ichtimai və fərdi шүүрүn fəaliddjət dairəsilə bağlыдыр. Məhz үnsiddjət prosesində insanларын bu вə ja dikər məsələlərə mүnasibəti, sosial mөvgeji, hansы dəjərləri, mənafeləri əsas kөtүrmələrin aшkara chыхыр. Үnsiddjət mүəddjən həчmdə вə kejfiddjətdə informasijalarla bağlы oldugуna kөrə mүəddjən biliklər mənbəjilə də əlagədardыр. Чүnki bu вə ja dikər fikir mүbadiləsində mүxtəlif məsələlərə mүnasibəti bildirmək вə ondan dүzkүn

нәтичә чыхармаг, һәмин сahә үзрә мүәјјән биликләр топлусуну тәләб едир. Бу, үнсијјәтин сосиолокијасы бахымындан сон дәрәчә вачибдир. Үнсијјәт проблеминдә ән вачиб мәсәләдән бири инсанлар, субјектләр арасындакы мүнасибәтләрин реаллашмасында онун ојнадығы ролдур. Дикәр чәһәтдән исә үнсијјәтә гаршылыглы тә'сир бахымындан јанашылмасы проблемидир. Чүнки гаршылыглы тә'сир просеси өзү бир сыра објектив мәсәләләрлә бағлыдыр. Мәсәлән, бурада әмәк кооперасијасы вә рәгабәт формасында олан гаршылыглы тә'сирин хүсуси әһәмијјәти вардыр. Кооперасија вә рәгабәтдә мүнагишә вә мөвге мәсәләләри вә ичтимаи әлагәләр мүхтәлиф гајдада вә характердә ирәли сүрүлүр. Чүнки, гаршылыглы тә'сирин бу ики типи һәм форма, һәм дә мәзмунча бир-бириндән фәргләнирләр.

Үнсијјәт просесиндә һәр ики тәрәфин бир-бирини баша дүшмәси, мүјагишәнин һәлли, сосиал бирлијин тә'мин едилмәси үчүн башлыча шәртдир. Бир-бирини гаршылыглы шәкилдә баша дүшмә исә мәгсәд вә мотивләрин нәинки ејнилијини дәрк етмәји, онларын реаллашмасына биркә сә'ј көстәрмәји тәләб едир. Она көрә дә бурада үнсијјәт просесиндә гаршылыглы баша дүшмә механизминин тәкмилләшмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Чүнки бу бир тәрәфдән шәхсијјәтләрарасы мүнасибәтләрдән асылыдырса, дикәр тәрәфдән исә һәмин мүнасибәтләрин характеринә тә'сир көстәрир. Үнсијјәт заманы бир субјектин дәјәрләри дикәр субјектин дәјәрләринә нуфуз едир, бири дикәринин дәјәрләрини гәбул едир. Бу мә'нада белә үнсијјәтин тәрбијә вә өзүнү тәрбијә әһәмијјәти вардыр. Базар мүнасибәтләринин индики шәраитиндә үнсијјәтдәки етalon ролуну инсан давранышында әмлак-әмтәа-пул системләри тәшкил едир. Бу систем хејли дәрәчәдә үнсијјәтин реал мәзмунуна тә'сир көстәрир вә үнсијјәтдә емпатија һалларынын зәифләмәсинә кәтириб чыхарыр. Беләликлә, үнсијјәт бир тәрәфдән психоложи, дикәр тәрәфдән исә сосиал мәзмун алыр, һәтта образлы десәк, инсан үнсијјәтини бир нөв моделләшдирир, стандартлашдырыр. Бу исә үнсијјәт вә онун формалары илә бирликдә сосиал реаллыг арасында зиддијјәтләр төрәдир.

XII ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМИНДӘ ӘМӘЈИН ЕЛМИ ТӘШКИЛИНИН ӘСАСЛАРЫ

§1. Идарәетмә сферасында әмәјин елми тәшкилинин (ӘЕТ) маһијјәти вә әһәмијјәти. ӘЕТ-нин әсаслары вә принсипләри

Мәһсулдар гүввәләрин сүр'әтли инкишафы ганунаујғун олараг идарәетмә әмәјинин елми тәшкили тәләбләрини јүксәлдир. Елми-техники ингилаб, истеһсалын техника вә технолокијасынын инкишафы идарә едилән истеһсал вahидләринин өлчүләринин бөјүмәси илә бирликдә баш верир. Бунунла бирликдә әмәк бөлкүсүнүи daha да дәринләшмәси идарәетмәнин бүтүн мәрһәләләриндә идарәетмә органлары гаршысында daha мәс'ул вә бөјүк мәсәләләр гојур. Бу вәзифәләрин өһдәсиндән јалныз тәчрүбә, интуисијадан истифадә етмәклә көлмәк олмаз. Ајдындыр ки, һәмин амилләр өз әһәмијјәтини бүтүнлүклә итирмир. Лакин бу да фактдыр ки, мүасир ири мүәссисәләри кечән әсрин 40-50-чи илләр дөврүндә мөвчуд олан методларла идарә етмәк олмаз. Мәһсулдар гүввәләрин сүр'әтли инкишафында идарәетмәдә әмәјин елми тәшкили методларынын, елми мүддәаларын кениш тәтбиги вачибдир.

Иггисадијјатын мүасир инкишаф имканлары идарәетмә просесләринә елми јанашмағы тәләб едир. Белә бир тәләб бундан ибарәтдир ки, идарәетмә әмәјинин тәшкили сәвијјәси иггисадијјатын инкишафыны ләнкитмәк әвәзинә онун јүксәлмәси амилинә чеврилә билсин.

Инди идарәетмә ишиндә елмин наилијјәтләринин тәтбиги үчүн кениш имканлар јараныр. Бу имканларын һәјата кечирилмә амилләри hансылардыр? Бу, һәр шејдән әввәл, наилијјәтләри идарәетмәдә тәтбиг олунан елм сahәләринин өзүнүн инкишаф сәвијјәсидир. Сонракы амил исә бу наилијјәтләрин нә чүр тәтбиг олунмасындан, ја'ни идарәетмә ишчиләринин өзләриндән ибарәтдир.

Биринчи груп амилләрә идарәетмә елми, кибернетика, информасија нәзәријјәси, сәнаје психолокијасы, ријази статистика вә с. спесифик елм сahәләри аиддир. Бу амил идарәетмә әмәјинин елми тәшкилиндә сон дәрәчә мүсбәт рол ојнајыр. Икинчи мүһүм проблем көстәрдијимиз кими, идарәетмә органлары илә әлагәдардыр. Онларын идарәетмә әмәји сahәсиндә елми наилијјәтләрдән истифадә етмәјә олан марағы өзү дә мүһүм бир амил демәкдир. Лакин истеһсалын мөвчуд идарә едилмәси системи елмин наилијјәтләринин идарәетмә әмәјинин тәшкилиндә тәтбигинә тамамилә шәраит јаратмыр. Идарәетмә ӘЕТ-ли һәм дә бөјүк мигјасда, реал елми-техники васитәләрлә һәјата кечирилмир. Бир чох мүәссисәләрдә идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинә аид мүһүм ишләр көрүлмүр. Идарәетмә ӘЕТ-нин мүһүм амили олан идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы зәиф һәјата кечирилир. Доғрудур, бир чох мүәссисәләрин әмәјин елми тәшкили планында мүһәндис-техник ишчиләринин әмәјинин тәшкили бөлмәси вардыр. Лакин бу бөлмәнин мүасир елми наилијјәтләрлә әлагәси зәиф олдуғундан белә «әмәји тәшкил етмәләр» бир нечә кикијена вә тәшкилати тәдбирләрдән башга hеч бир шеји әһатә етмир. Бир чох рәһбәр ишчиләрин идарәетмә елми сahәсиндә hеч бир конкрет елми биликләри дә јохдур. Дүздүр, рәһбәр ишчиләрдән идарәетмә

елмини, кибернетиканы, али ријазијјаты, психолокијаны һәмин елм мүтәхәссисләри гәдәр билмәләри тәләб едилмир. Бу һеч мүмкүн дә дејилдир. Лакин рәһбәр ишчиләрин идарәетмә елминә, һәмин мүтәхәссисләрлә иш апара билмә бачарығына јиҹаләнмәси мүтләг лазымдыр. Идарәетмә ишчиләриндә өз ишләриндә елми методлардан (ја'ни мүәјјән бир һадисәни јерли-јериндә тәһлил етмәси, мүһүм фактлары нәзәрдән гачырмамасы) истифадә етмәк тәләб олунур. Лалныз бу заман онларын фәалијјәти елми чәһәтдән әсасландырылмыш сәвијјәдә ола биләр. Идарәетмә апаратында әмәјин елми тәшкили елмин вә габагчыл тәчрүбәнин наилијјәтләри әсасында ишчиләрин вahид истеһсал вә әмәк просесиндә техники—игтисади, ичтимаи вә психо-физиоложи чәһәтләрдән даһа сәмәрәли, ја'ни ән тә'сирли бир сурәтдә бирләшдирилмәсинә наил олмагла, онларын фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы вә әмајинин сәмәрәлилијинин артырылмасы демәкдир.

Идарәчилик әмәјинин хүсусијјәтләри Бу хүсусијјәтләр ашағыдакылардан ибарәтдир: 1) ***әмәјин хүсусијјәтләри*** - интеллектуал, зеһни әмәк; 2) ***тә'сир етмә сәчијјәси*** - инзибати, тәшкилати,бүтөвлүкдә идарәедичи; 3) ***әмәк чисми*** - информасија; 4) ***әмәк васитәләри*** - һесаблама техникасы, тәшкилати техника; 5) ***мадди не'мәтләр истеһсалына тә'сири*** - гејри мүстәгим; 6) ***әмәјин сон нәтичәси*** - идарәетмә гәрарлары.

Идарәетмәдә ЭЕТ-ли о заман мүсбәт нәтичә верир ки, онун принсипләри вә методлары идарәетмәнин бүтүн мәрһәләләриндә—устадан назирә гәдәр — һәјата кечирилмиш олсун. ЭТИ-ләрин вә гуллугчуларын ЭЕТ-нин нәзәри әсасы бир сыра гаганун вә ганунаујғунлугларла—вахта гәнаәт гануну, әмәк мәһсулдарлығынын даима јүксәлдилмәси гануну, әмәк фәалијјәтинин дәјишилмәси ганунлары вә с. илә тәнзим олунур. МТИ-ләрин вә гуллугчуларын ЭЕТ-нин техники-технолоҗи әсаслары да вардыр. Техника вә технолокијанын инкишаф сәвијјәси ЭЕТ-ли үчүн мүһүм шәртдир. Бунунла әлагәдар оларағ ејни заманда МТИ-ләрин вә гуллугчуларын истеһсал просесиндәки техника вә технолокијанын билмәләри дә вачибдир. Мәсәлән, дејәк ки, торначынын әмәјини нормалашдыраркән, јахуд онун әмәјини сәмәрәли тәшкил етмәк үчүн торначы технолокијасынын әсасларыны, спесифик хүсусијјәтләрини билмәк лазымдыр.

ЭЕТ-нин тәшкилати-игтисади әсасы өзүндә һәр шејдән әввәл, онун үмуми сәвијјәсини, конкрет мәзмунуну ифадә едир, мүәссисәдә әмәјин тәшкили системинин гурулушуну көстәрир. Бу исә ЭЕТ-нин истигамәтләри илә мүәјјән едилир. ЭЕТ-нин һәр бир истигамәти үзрә практики јарадычылыг ишләри хүсуси тәшкилати принсипләрә әсасланыр. Мәсәлән, әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасының сәмәрәли формасыны сечмәк үчүн бу форманын тәснифләшдирилмәси, әмәк бөлкүсүнүн сәрһәдләрини ајырмаг, кадрлары јерләшдирмәк, пешә вә функсијаларын говушмасыны билмәк мүһүм әһәмијјәт көсб едир. ЭЕТ-нин тәшкилати-техники әсасынын хүсуси тәшкилати принсипләри вардыр. Бу принсипләр ашағыдакылардыр: ***а) һәрәкәтә гәнаәт принсипи.*** Бу принсип иши, јеринә јетирәркән артыг, лазымсыз, тәкрар һәрәкәтләрин гаршысыны алмағы, әмәк методларыны тәкмилләшдирмәји тәләб едир. ***б) Иш јеринә хидмәти тәнзим едән принсип.*** Бурада иш јеринә хидмәтә сәрф олуначаг вахты әввәлчәдән гејдә алмалы, онун позулмасына имкан верилмәмәлидир. ***в) Ишчинин пхтисасының онун јеринә јетирдији ишә***

ујғун көлмәси принсипи. г) Әмәк нормадарының техники, игтисади вә психо-физиоложи әсасландырылмасы принсипи вә с. Бу принсипләрин адларындан көрүндүју кими бөјүк сосиал-игтисади әһәмијјәти вардыр. Бунлардан башга, МТИ-ләрин вә гуллугчуларын ЭЕТ-нин тәшкилати-игтисади әсасы өзүнә һәмчинин әмәјин тәшкилинин јүксәлдилмәси методларыны, әмәк просесләринин тәкмилләшдирилмәси просесләрини, тәкмиллөшдирилмиш тәдбирләрин игтисади сәмәрәсинин һесабланылмасы, ЭЕТ-ли үзрә тәдбирләрин инлөнмәси вә лајиһәләндирилмәсинин тәшкили формаларыны, ЭЕТ-нин бүтүн нормативләр базасыны өзүнә дахил едир.

ЭЕТ-нин психо-физиоложи, сәнитар-кикиjеник вә естетик әсасы вардыр. МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәк габилијјәтинә, әмәк мәһсулдарлығына әмәк шәраити һәлледичи тә'сир едир. Буна көрә дә ЭЕТ-нин тәтбиги бир сыра елмләрин комплекс наилијјәтләринә әсасланмалыдыр. Белә елмләрдән, һәр шејдән әввәл, әмәк физиолокијасыны көстәрмәк лазымдыр. Әмәјин физиолокијасы иш јеринин тәшкилини јахшылашдыраркән, габагчыл әмәк методларынын лајиһәләшдирилмәси вә тәтбиги заманы, әмәјин нормалашдырылмасы, әмәк вә истираһәт режимини елми әсасда ишләнилмәси заманы мүһүм әһәмијјәт көсб едир.

Әмәк психолокијасы да бурада мүһүм рол ојнајыр, о инсанын әмәк јарадычылығынын кедишиндә онун психи функсијаларынын дәјишмәси мәсәләләрини өјрәнир. Әмәк психолокијасындан әмәк бөлкүсү вә кооперасијасы, кадр назырлығында, иш јеринин тәшкилинин јахшылашдырылмасында, кадрларын һазырлығынын јүксәлдилмәси заманы да истифадә олунур. Әмәк кикијенасы вә санитаријасы да, һәмчинин истеһсал шәраитинин јахшылашдырылмасына ишчиләрин иш габилијјәтинин вә сағламлығынын сахланмасы вә горунмасы мәгсәдини күдүр. ЭЕТ-дә истеһсалат естетикасы да мүһүм јер тутур. Бу, елм вә практиканын јарадычылығынын ики әсас истигамәтини өзүндә бирләшдирир. Онлардан бири—бәдии конструксија мә'мулаты, истеһсал күчләри вә әл аләтләри, дикәри исә—истеһсал биналарынын харичи көркәмини тәкмиллөшдирмәк, онлары естетиканын нүмунәләрилә дәјишдирмәк, истеһсал естетик чәһәтдән һәртәрәфли шәраит јаратмагдыр. Һәр ики истигамәтин көстәричиләринин өзү инсанын анатомик, физиоложи вә психи тәләбатындан ирәли кәлир. Истеһсалат естетикасынын наилијјәтләринин тәтбиги әмәк шәраитинин јахшылашмасына, иш јеринин тәшкилинин, ишин јеринә јетирилмәсинин методларынын тәкмиллөшмәсинә сәбәб олур. ЭЕТ-нин педагожи әсасы да вардыр. Педагокика—тәһсил, адамларын өјрәдилмәси елмидир. Педагокиканын мәгсәди педагожи просесләрин ганунаујғунлугларыны өјрәнмәк, тәһсилин сәмәрәли форма вә методларыны өјрәнмәк, вәтәнпәрвәрлик тәрбијәси, јени инсанын формалашмасыдыр. Педагожи елмин наилијјәтләри әмәјин тәшкилинин тәкмиллөшдирилмәсинин бир чох суалларыны мүвәффәгијјәтлә һәлл етмәкдә мүһүм әһәмијјәт көсб едир. Бу суаллара мисал олараг, һәр шејдән әввәл, кадр һазырлығынын, габагчыл әмәк методларының мүхтәлиф формаларынын тәшкили, ишчиләрин ихтисасларынын артырылмасыны көстәрмәк олар.

Инди исә МТИ-ләрин вә гуллугчуларын ЭЕТ-нин әсас принсипләрини нәзәрдән кечирәк. Бу принсипләр әмәк коллективләриндә әмәјин сәмәрәли тәшкилинә рәһбәрлик етмәк үчүн рәһбәр идејалардыр. Инди исә бу принсипләри

ajры-ajрылыгда изаһ едәк:

1) **Елмилик принсипи**. Елмилик принсипи әмәjин тәшкили һаггында објектив мә'лумат алмаг үчүн елми чәһәтдән әсасландырылмыш тәдгигат вә тәһлил методларынын тәтбигини нәзәрдә тутур. ӘЕТ-ли үзрә тәдбирләрин елми ишләнилмәси вә планлашдырылмасы мүхтәлиф амилләрин кәмиjjәтчә өjрәнилмәсинә әсасланыр вә бөjүк һесаблама ишләрилә әлагәдардыр. Бу исә jалныз ријази методлар вә һесаблама техникасы базасына әсасән һәjата кечирилир;

2) **Планлылыг принсипи**. МТИ-ләрин ӘЕТ-нин планлылыг принсипи ширкәтләрин мәнфәәтлә ишләjә билмәк, инкишаф төләбиндән ирәли кәлир. Бурада ӘЕТ-нин тәтбиги тапшырыглары әкс олунур. Мүһәндис-техник ишчиләрин, гуллугчуларын вә фәһләләрин әмәjинин елми тәшкили планы мәссисәнин техники вә малиjjә планында хүсуси шө'бә тәшкил едир;

3) **Комплекслилик принсипи**. Там олмаjан, дүшүнүлмәмиш, тәсадүфи тәдбирләр әмәjин тәшкилинин jүксәк сәвиjjәсини, онун планлылыг вә һәртәрәфли инкишафыны тә'мин едә билмәз. Jүксәк сәмәрәлилиjи jалныз комплекслилик әсасында, әмәjин тәшкилинин системли тәкмилләшдирилмәси, онун бүтүн истигамәтләри үзрә, бүтүн ишчи категоријалары илә мүнасибәтдә әлдә етмәк олар. Комплекслилик принсипини бә'зән системлилик принсипи дә адландырырлар.

Комплекслилик принсипи ӘЕТ-нин ajры-ajры истигамәтләри арасында сых әлагә олмасыны төләб едир. Мәсәлән, әмәjин мүтәрәгги форма вә методларынын тәтбиги иш jеринин тәшкили, онларын планлашдырылмасы вә с. асылы олур. Мүәссисәдә әмәк бөлкүсүндән истифадә етмәк һәм дә әмәк кооперасиjасыны мүәjjән едир. Әмәjин нормалашдырылмасынын вәзиjjәти әмәк һаггына дә тә'сир едир.

4) Системлилик принсипи. Бүтүн системләрин, онларын үнсүрләринин бир-бириләгаршылыглы әлагәләндирилмиш һалда фаалиjjәт көстәрмәси;

5) Регламентләшдирмә принсипи. Идарәчилик әмәjинин тәшкили илә әлагәдар мүәjjән гаjдаларын, әсаснамәләрин, көстәришләрин, нормативләрин мүәjjән едилмәси вә онлара әмәл олунмасы. Регламентләшдирмә сфералары әсасән үч истигамәтдә, jә'ни **әмәjин мәзмуну, әмәjин нәтичәләри, әмәjин сәрфи** үзрә олур.

а) Әмәjин мәзмуну үзрә регламентләшдирмәjә ашағыдакылар дахилдир: гуллугчуларын функсиjаларының, ишләр вә әмәлиjjатлары тәснифата ајрылмасы, информасиja тә'минатының типик системи, мәзмуну, тәшкилаты структур, типик гәрарлар, конкрет вә типик вәзифә регламентләри; **б) әмәjин нәтичәләри үзрә:** гуллугчуларын әмәjинин нәтичәләрини сәчиjjәләндирән типик ме'jарларын, көстәричиләрин сечилмәси вә онун кәмиjjәтчә гиjмәтләндирилмәси: **в) әмәк сәрфи үзрә:** әмәjин кәмиjjәт вә кеjфиjjәт нормаларының мүәjjән едилмәси, бунун үчүн типик вахт нормативләри вә ишчиләрин саj норматив материалларының һазырланмасы, мүәjjән едилмәси.

6) Фәалиjjәтин функсионал ихтисаслашмасы принсипи. Һәр бир бөлмә үчүн мүәjjән функсиjаларын, ишин тәһким едилмәси, мүәjjәнләшдирилмәси, ишләрин һәмин ихтисаслашмыш функсиjалар үзрә мәркәзләшдирилмәси вә төмәркүзләшмәси, функсионал хидмәтләрин jаранмасы, технолоҗи ихтисаслашма.

7) Стабиллик принсипи. Һеj'әтин тәркибинин, һабелә ичра едилән вәзифә вә функсиjаларын нисби сабитлиjи.

8) Мәгсәдjөнлү jарадычылыг принсипи. Гуллугчуларын, менечерләрин әмәjинин тәшкили үзрә лаjиһәләрин һазырланмасы вә тәтбигинә jарадычы, евристик (аналитик вә конструктив) һалда јанашма.

9) Пропорсионаллыг принсипи мүәссисәнин идарәетмә апаратының бүтүн бөлмәләриндә елә дә ајры-ајры иш jерләриндә вә групларда мәһсулдарлығын бәрабәр сәвиjjәдә олмасының тә'мин едилмәсини нәзәрдә тутур ки, бу да бүтүн идарәетмә функсиjаларының комплекс сурәтдә вә вахтында һәjата кечирилмәсинә имкан верир. Һәмчинин идарәетмә апаратының ајры-ајры һәлгәләриндә чалышан ишчиләрин сајында нормативә әсасән мүәjjән порпорсионаллығын көзләнилмәси зәруридир.

10) Паралеллик принсипи вахт е'тибарилә мүхтәлиф мәрһәләләрә аид ишләрин говушмасы jолу илә ајры-ајры просес вә әмәлиjjатларын еjни вахта jеринә jетирилмәсини ифадә едир. Бу принсипин төләбинә әмәл олунмасы идарәетмә ишләринин ичра едилмәси мүддәтинин ихтисар олунмасына имкан верир;

11) Мүтәнасиблик принсипи идарәетмә әмәjи просесинин елә гурулмасыны төләб едир ки, бурада идарәетмә апаратының ајры-ајры бөлмәләринин вә иш jерләринин jерләшдирилмәси информасиja ахыны һәрәкәтинин истигамәтинә, информасиjанын ләнкимәсинә, ону керијә гаjтармаға jол вермәмәк шәртинә уjғун олсун;

Гејд едилән принсипин идарәетмә апаратында сәнәд дөвриjjәсинин тәкмилләшдирилмәси вә онларын кеjфиjjәтинин jахшылашдырылмасында бөjүк әһәмиjjәти вардыр;

12) Фасиләсизлик принсипи әввәлдә көстәрдиjимиз кими, ӘЕТ-нин әсас мәгсәдләриндән бири дә чанлы әмәjин тәшкилинин истеһсалын техника вә технолокиjасының инкишаф сәвиjjәсинә уjғунлуғу илә бағлыдыр. Белә уjғунлуг олмаса һеч бир ән jени техника белә лазыми гәдәр еффектлилик верә билмәз. Техника вә технолокиjа һәмишә инкишафдадыр. Онлар даим jениләшир вә тәкмилләшир. Буна көрә дә ӘЕТ-ли техники тәрәггини даим, фасиләсиз олараг изләмәлидир. Онун формалары даһа динамик вә чевик олмалы, истеһсал шәраитинин дәjишмәсилә әлагәләнмәлидир.

Фасиләсизлик принсипи идарәетмә функсиjаларының jеринә jетирилмәсиндә мүтәхәссисләрин иш вахты иткиләрини, лазыми информасиjаларын дахил олмасының ләнкидилмәсини вә ишдә регламентләшдирилмәjән һәр чүр тә'jинатлы фасиләләрин арадан галдырылмасыны нәзәрдә тутур. Jүксәк әмәк интизамы, һәр бир идарәетмә һәлгәләриндә онлара һәвалә едилмиш функсиjаларын мүәjjән едилмиш регламентдә jеринә jетирилмәсинә чидди әмәл едилмәси фасиләсизлик принсипинин тә'мин олунмасының мүһүм шәртләриндәндир;

13) Аһәнкдарлыг принсипи дә гаршыjа гоjулмуш вәзифәләрдән ирәли кәләрәк идарәетмә апаратының бүтүн һәлгәләриндә ишин бәрабәр сәвиjjәдә jеринә jетирилмәсини өзүндә әкс етдирән ваһид аһәнкин олмасыны тә'ләб едир.

Идарәетмә апаратының бүтүн пәлгәләриндә вә һәр бир иш jериндә ишин аһәнкдарлығына наил олунмасы мүәссисәнин ишинин кеjфиjjәтинә вә сәмәрәлилиjинә бөjүк тә'сир едир;

14) Гәнаәтчиллик принсипи. Гәнаәтчиллик принсини оптимал хәрчләрлә

максимум нәтичә әлдә етмәкдир. Бу принсипин төләби, гәнаәтчиллик режиминин һәјата кечирилмәси, материал, әмәк вә пул еһтијатларындан сәмәрәли истифадә едилмәси, һәр чүр иткиләрин арадан галдырылмасы илә бағлыдыр.

§2. Институсионал трансформасија вә идарәчилик әмәји

Мүлкијјәт мүнасибәтләринин дәјишилмәси идарәетмә сферасына тә'сир етмишдир. ***Трансаксион игтисадијјат*** вә мүлкијјәтин дәјишилмәси шәраитиндә менечерләрин фәалијјәт мотивләри, онларын ширкәтләрин малијјә-игтисади фәалијјәтинә тә'сири амилләринә системли һалда јанашмағы төләб едир. Һәмин јанашма биринчи нөвбәдә ширкәтләрин стратежи мәгсәдләри илә потенсиал имканлары, базарда рәгабәт шансынын артырылмасы, јени имканларын ашкара чыхарылмасы, сәһмләрин базар дәјәринин артырылмасы (дивидендләрин сабитлијинин тә'мин едилмәси), инновасија дәјишикликләринин апарылмасы, идарәедичи вә истеһсал һәлгәләри арасында сәлаһијјәтләр, функсијалар, һүгуг, вәзифә вә мәс'улијјәт нисбәтиның дүзкүн мүәјјән едилмәси вә с. илә әлагәдардыр. Бүтүн бунлар менечер әмәјинин даһа сәмәрәли тәшкилини төләб едир. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә идарәчилик әмәјинин сәмәрәлилији ән'әнәви сәмәрәлилик ме'јарлары илә јанашы ширкәт вә фирмаларын мәгсәдли функсијалары, менечмент пешәсинин автономлуғу, саһибкарлыг функсијалары, ишкүзар партнјорлуг принсипләри, сатыш һәчминин артырылмасы (маркетинг фәалијјәтинин чанландырылмасы) кими ән вачиб чәһәтләрлә бағлыдыр. Бурада идарәчилик сәһвләри, идарәчилик бөһраны, фирмаја һәм истеһсал системи, һәм дә идарәчилик структуру, бүрократија нәзәријјәси, бихевнорист (давраныш) консепсијасы бахымындан јанашылманын да бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бурада фирма вә шикәтләрин типиндән асылы олараг "мүлкијјәт-нәзарәт-идарәетмә-пешәкар" менчмент фәалијјәти" моделинин хүсусијјәтләри дә дәгиг нәзәрә алынмалыдыр. Чүнки суверен мүлкијјәтчинин дәгиг нәзарәти вә стимуллашдырычы тә'сирини һәгиги пешәкарлыг фәалијјәти илә әлагәләндирмәдән идарәчилик әмәјинин сәмәрәсини јүксәлтмәк олмаз.

Мүасир дөврдә идарәедичи фәалијјәт сферасында да дәјишикликләр баш верир. Һәмин сәлаһијјәтләрин нөвләри ашағыдакылардыр:

1. Сәрәнчамедичи сәлаһијјәт (бирбаша гәрар гәбулетмә). ***2. Хәтти сәлаһијјәт*** (вәзифәли вә ичраедичи шәхсләр арасында мүстәгим әлагәләр гајдасы). ***3. Функсионал сәлаһијјәт*** (гјери-мүстәги әлагәлр формасында). ***4. Мәсләһәтедичи сәлаһијјәт*** (рәһбәр ишчи вә ичрачыја һүгуги әсасы олмајан, тәшәббүскар гајдада төвсијјәләр вермә). ***5. Нәзарәтедичи-һесабат сәлаһијјәти*** (јохлама гајдасында нәзарәтетмә сәлаһијјәти). ***6. Әлагәләндирмә сәлаһијјәти*** (ајры-ајры идарәчилик структуру фәалијјәтини әлагәләндирә билмә сәлаһијјәти. Мәсәлән, мүвафиг комитә вә комиссија тәрәфиндән). Әлагәләндирмә сәлаһијјәти шагули вә үфиги ола биләр. Сәлаһијјәт нөвләринин оптиамал һалда әлагәләндирилмәси идарәчилик әмәјинин нәтичәләри үчүн мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

§3. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили ӘЕТ-нин төркиб һиссәсидир

Әмәјин елми тәшкили игтисад елминин мәркәзи проблемләриндән биридир. Әмәјин елми тәшкили әсас мәсәләјә мәгсәдә хидмәт едир. Бунлардан биринчиси игтисади мәгсәддир ки, о да әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәсиндән ибарәтдир. Икинчи бөјүк мәгсәд физиоложи-психоложи мәгсәддир ки, о да әмәк шәраитинин јахшылашмасы, јүнкүлләшмәсиндән ибарәтдир. Үчүнчү вә чох мүһүм мәгсәд ичтимаи-сосиоложи мәгсәддир. Бурада исә әмәјә дүзкүн мүнасибәтин төрбијә едилмәси вә әмәјин вачиб, һәјати төләбата чевриlмәси нәзәрдә тутулур.

Бүтөвлүкдә әмәјин елми тәшкили үзрә ашағыдакы тәдбирләрин вә вәзифәләрин һәјата кечирилмәси нәзәрдә тутулур:

— әмәк бөлкүсүнүн вә кооперасијанын формаларынын тәкмилләшмәси әсасында иш јерләринин мүәјјән едилмәси, пешә вә вәзифәләрин говушмасынын инкишафы, чохдәзкаһлы, чохагрегатлы, хидмәтин јајылмасы, коллектив иш формаларынын тәтбиги, ишчиләрин вәзифә даирәсинин дәгигләшдирилмәси вә ишләнмәси;

— иш јерләринин тәшкили (тәчһизат, планировка, аваданлыглашдырма) вә хидмәтинин јахшылашдырылмасы;

— әмәк һәрәкәтләринин аһәнкдарлығынын, сәмәрәли ардычыллығынын, симметриклијини, онларын координасијасыны тә'мин едән даһа ефферктив әмәк методларынын вә үсулларынын јајылмасы;

— кадрларын ихтисасынын јүксәлдилмәси вә һазырланмасы методлары вә формаларынын тәкмилләшдирилмәси;

— фәһлә вә гуллугчуларын әмәјинин нормалашдырылмасынын тәтбиги даирәсинин кенишләндирилмәси, нормаларын кејфијјәтинин јахшылашдырылмасы (онларын техники, игтисади, психо-физиоложи әсасландырылмасы);

— психоложи вә санитар-кикијеник нөгтеји-нәзәрдән әлверишли әмәк шәраитинин јарадылмасы, истеһсал мәдәнијјәтинин јүксәлдилмәси, әмәјин вә истираһәтин сәмәрәли режиминин тәтбиги;

— мадди вә мә'нәви марагландырманын ән сәмәрәли форма вә системләринин тәтбиги;

— әмәк интизамынын мөһкәмләндирилмәси, јарышын тәшкилинин тәкмилләшдирилмәси, зәһмәткешләрин јарадычылыг тәшәббүсләринин инкишаф етдирилмәси;

— рәһбәрлик методу вә үслубунун тәкмилләшдирилмәси;

— истеһсалы идарәетмә системинин тәкмилләшдирилмәси. Идарә апаратында әмәјин елми тәшкили планы ашағыдакы ардычыллыгла апарылыр:

— һәр бир идарә вә онун бөлмәләри үзрә әмәјин елми тәшкили (ӘЕТ) үзрә конкрет тәдбирләрин ишләниб һазырланмасы;

— нәзәрдә тутулан тәдбирләрин һәјата кечирилмәсинин көзләнилән сәмәрәсинин һесабланмасы;

— һазырланмыш тәдбирләрин тәтбиги мүддәти, тәтбиг олунма јери вә ичрачылар үзрә груплашдырылмасы;

— тәдбирләрин ичрачыларла разылашдырылмасы;

—ƏET planы lайиһәсинин идарәетмә бөлмәләринин вә ичачыларын мүшавирәсиндә мүзакирәси;

— идарә, бирлик, јахуд назирлик үзрә ƏET-нин тәсдиг едилмәси;

— ƏET әсасында идарәетмә әмәјинин тәшкилинин тәкмилләшдирилмәсинин комплекс програмынын һазырланмасы.

Билдијимиз кими, бүтөвлүкдә әмәјин елми тәшкили, истеһсалын вә идарәетмәнин елми тәшкили илә сых сурәтдә әлагәдардыр. Онлардан һәр биринин өз мәгсәди вә конкрет мәзмуну вардыр.

Әмәјин елми тәшкили нәинки фәһләләрин, еләчә да гуллугчу вә мүһәндис — техники ишчиләрин әмәјини дә әһатә едир. Башга сөзлә, идарәетмә әмәјинин (гуллугчуларын вә МТИ-рин) елми тәшкили әмәјин елми тәшкилинин тәркиб һиссәсидир.

Бир чох һалларда идарәетмәдә әмәјин вә идарәетмәнин елми тәшкилин фәрглөндирирләр. Бунларын арасында фәрглөр олдуғу кими, јахынлыглар да вар. Идарәетмәдә әмәјин елми тәшкили вә идарәетмәнин елми тәшкили сых әлагадардыр вә бир чох чәһәтдән онлар бири-биринә даһа чох јахынлашырлар.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили идарә рәһбәрләринин, гуллугчуларын, мүһәндис-техники ишчиләрин әмәклөринин мәһсулдарлығынын, даһа доғрусу, ефективлијинин артмасына, онларын әмәк шәраитләринин јахшылашмасына, үмумтәһсил вә идарәетмә вәрдишләринин инкишаф етдирилмәсинә хидмәт едир. Әмәјин елми тәшкили вахт итгиләринин азалмасына, истеһсала сәмәрәли рәһбәрлијин инкишафына хидмәт едир, әмәјин елми тәшкилинин функсијаларыны идарәетмә әмәјинин функсијаларындан ибарәтдир.

Әлбәттә, мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын әмәјинин спесификлији һәмин әмәјин елми тәшкилинә чох бөјүк тә'сир көстәрир.

Физики әмәк ишчиләринин әмәк предмети, әмәк чисми вә әмәк аләтини үмумилөшдирән бир чәһәт вар ки, о да онун маддилијидир. Лакин зеһни әмәк ишчисинин белә мадди характерли истеһсал компонентләри јохдур. Бу исә зеһни әмәјин мүһүм спесификлијидир. Дүздүр онун јеринә јетирдији ишләр дә кағызлар вә мүрәккәбло әлагәдардыр. Лакин бу һеч дә мәтбәә ишчисинин көрдүју ишә бәрабәр дејил, зеһни ишчинин әмәјиндә мадди субстансија билаваситә рол ојнамыр. Онун «истеһсал моментләри» — информасијадан ибарәтдир. Гысача гејд едәк ки, информасија истеһсал негтеји-нәзәриндән үч вәзифәни јеринә јетирир: әмәк аләти, әмәк предмети, әмәк мәһсулу ролуну ојнајыр. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинин әсас мәгсәди бу сон информасијанын, мәһсулун јарарлы вә кејфијјәтли чыхмасы, даһа тез верилмәсиндән ибарәтдир. Физики әмәклә мәшғул олан ишчиләрин әмәјинин елми тәшкили дә маһијјәтчә буна хидмәт едир: даһа чох истеһлак предмети даһа тез бир заманда истеһсал едилсин. Демәли, идарәетмә әмәјинин елми тәшкили, идарәетмә әмәјинин даһа да сәмәрәли олмасына хидмәт көстәрир.

Мүасир елмн-техники тәрәгги мүәссисә коллективләринин тәркибиндә мүһәндис-техники ишчиләрин хүсуси чәкисинин артырылмасыны тәләб едир.

Идарәетмә ишчиләринин, мүһәндис-техникларын сајынын мүтләг вә нисби артымы објектив ганунаујғунлуг, сосиализмин мүһүм төләби, чәмијјәтин мадди-

техники базасынын мөһкәмләндирилмәси шәртләриндән биридир. Онларын һәддән артыг артмасы һеч дә бүтүн һалларда бир наилијјәт кими гијмәтләндирилмәмәли, әксинә, идарәетмә ишләринин өзләринин ашағы сәвијјәдә олмасы, идарәетмә ишләринин чох әмәк тутумлулуғу илә изаһ едилмәлидир. Көрүндүју кими идарәетмә амәји өзүнүн ичачыја олан пассив, гејри-елми төләби итгисади инкишафы ләнкидә биләр. Әслиндә белә бир ләнкитмә артыг өзүнү һисс етдирир. Инди апарылан тәдгигатлар көстәрир ки, мүтәхәссисләрин истәр һазырланмасында вә истәрсә дә истифадә олунмасында екстенсив јола кениш мејдан верилмишдир. Идарәетмә әмәјинин башга нөгтеји-нәзәринән (психофизиоложи, сосиоложи вә с.) дә мүасир тәшкили сәвијјәсиндә чидди нөгсанлар вардыр. Идарә вә мүәссисәләрин шө'бәләриндә әмәјин кикиенасы, мүһафизәси, әмәклә истираһәтин әлагәләндирилмәси саһәсиндә дә чидди нөгсанлар вардыр.

Мүһәндис-техники ишчиләрә, гуллугчулара фәалијјәти мүәссисәдә баш верән бүтүн просесләр комплекси илә әлагәдар олан мүтәхәссисләр аиддир.

Мүһәндис-техники ишчиләр мүәссисәләрдә истеһсал просесинин тәшкил вә она рәһбәрлик едән али вә хүсуси орта тәһсилли мүтәхәссисләр, лазым олан вәзифәләри тутан шөхсләр аиддир. Бурада һәм функсионал әмәк бөлкүсү, һәм дә һазырлыг сәвијјәсиндән асылы олараг иш бөлкүсүндән истифадә едилир.

Гуллугчулар үчүн әсас әламәт онларын тутдуғу вәзифәләрдир. Гуллугчулары бә'зи мүәллифләр мүһәндисләрә вә идарәетмә ишчиләринә ајырырлар. Бә'зиләри исә онларын шөхси јарадычы вә механики ичачы әмәјә бөлмәји тәклиф едир. Итгисади әдәбијјатда мүһәндис-техникләрин вә гуллугчуларын әмәји идарәетмә саһәсинә аид едилир.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили, һәр шејдән әввәл, әмәк просесинин өзүнүн сәмәрәли тәшкилини, башга сөзлә, әмәк мәсрәфләринә гәнаәти тә'мин едән әсас принсипләрә әмәл олунмасыны тәләб едир. Бу исә елә бир шәраитин јарадылмасы демәкдир ки, һәмин шәраитдә ишчиләр онларын өһдәсинә дүшән ишләри елми методлар әсасында јеринә јетирсинләр. Мәсәлән, апарылмыш бир чох мүшаһидәләр нәтичәсиндә ајдын олмушдур ки, бир чох идарәетмә ишчиләри, мүһәндис-техникләр өз иш вахтларынын бөјүк бир һиссәсини башга ишләри көрмәклә мәшғулдурлар. Бу һәмин ишчиләрин әмәк бөлкүсүнүн гәнаәтбәхш сәвијјәдә олмамасы илә изаһ едилә биләр. Бундан башга иш јерләриндә мүһәндис-техники ишчиләрин әсасландырылмамыш истифадәси орта техники тәһсилли мүтәхәссисләрин әмәк нагларында олан нөгсанларла да изаһ едилир.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилиндә габагчыл әмәк методлары вә үсулларынын тәтбиги бөјүк әһәмијјәтә малиқдир. Гәрбин сәнаје мүәссисәләриндә, дикәр мүәссисәләрин идарәетмә ишләриндә истифадә едилән методлар биздә кениш сурәтдә истифадә едилмир.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилиндә әмәк шәраитинин јахшылашдырылмасы үзрә тәдбирләр мүһүм јер тутур. Идарәетмә әмәји зеһни әмәкдир. Бурада әмәјин вә истираһәтин елми әсасландырылмыш рејими олмалыдыр. Әмәјин әлверишли санитар-кикијеник, психо-физиоложи вә естетик шәраити јарадылмалы, әмәк мүһафизәси вә тәһлүкәсизлик техникасы тәләбләринә риајәт едилмәлидир. Әмәјин мәдәнијјәт вә естетикасынын әһәмијјәтини артырмаг үчүн, идарәетмә

ишчиләринин ишләдији јерләрдә аләт вә чисимләрин рәнкләнмәси, тәмизлик, һабелә функсионал мусигинин истифадәси лазымдыр.

§4. Идарәетмәдә сәмәрәли әмәк просесләри, идарәетмә әмәлијјатлары

Әмәк просеси дедикдә биринчи нөвбәдә ајры-ајры вә јахуд груп гуллугчу, менечерин вә дикәринин мүвафиг мәгсәдләрин һәјата кечирлмәси илә бағлы олан әмәк фәалијјәтидир. Онларын әмәк просеси мүхтәлиф иш вә әмәлијјатларын мәчмуундан ибарәтдир.

Әмәк просесләринин мәзмуну әмәјин мәзмуну илә билаваситә бағлыдыр, даһа доғрусу, ону ахырынчынын конкретләшмиш формасы адландырмаг олар. Әмәјин мәзмуну исә өз нөвбәсиндә ашағыдакы әламәтлә ајрылыр: ***а) функсионал мәзмуну, б) предмет-функсионал мәзмуну, г) иш нөвләринин мәчмуу, әмәлијјатларын ады, ичра олунма усуллары, гајдасы вә схеми.*** Әмәк бөлкүсү нәтичәсиндә јухарыда садалананлар, о чүмләдән функсионал-техноложи үзрә дәрин ихтисаслашма кетмишдир. Бу бахымдан ***идарәчилик*** әмәлијјаты идарә апараты ишчиләринин **әмәк** әмәлијјатларыдыр. Әмәк әмәлијјатлары исә өз нөвбәсиндә бу вә ја дикәр вәзифәләрин ичрасы илә бағлыдыр.

Инди дә идарәчилик функсијаларынын ичрасы илә бағлы олан әсас әмәлијјатлары нәзәрдән кечирәк:

1. **Тәшкилаты-инзибаты әмәлијјатлар:** бу даһа чох рәһбәр ишчиләрә аиддир.
2. **Хидмәти-коммуникасија әмәлијјатлары**: телефон данышыглары, диспечер әлагәләри, адамларын гәбулу, дикәр коммуникатив әмәлијјатлар, е'замијјәтә кетмә вә с.
3. **Сәрәнчам вермә әмәлијјаты:** әмр, инструктив характерли сәрәнчамлар, тапшырыгларын верилмәси вә с.
4. **Әлагәләндирмә (координасија) әмәлијјатлары:** идарә апаратынын ајры-ајры һәлгәләринин фәалијјәтинин әлагәләндирилмәси, бунун үчүн дичәр фәалијјәтлә јанашы мүшавирә вә ичласларын чағрылмасы, иш планынын тәртиб едилмәси вә с.
5. **Нәзарәт-гијмәтләндирмә әмәлијјатлары:** әмрләрин, мүшавирә гәрарларынын, тапшырыгларын јеринә јетирилмәсинә, һабелә ишчиләрин өз вәзифә функсијаларыны ичра етмәләринә нәзарәт.
6. **Аналитик-конструктив әмәлијјатлар:** јарадычы гајдада тәшкилаты, техники, игтисади вә дикәр гәрарларын гәбул едилмәси; бунун үчүн мөвчуд вәзијјәтин ситемли тәһлили, гәрарлар лајиһәсинин һазырланмасы, информасијаларын гәбулу, танышлыг вә истифадәси, хүсуси әмәлијјатларла танышлыг. Бу әмәлијјатлар системиндә конструктив әмәлијјатын да бөјүк ролу вардыр. Әкәр **аналитик әмәлијјатлар** әсасән информасијаларла, онларын идарәетмә функсијалары илә әлагәләндирилмәси илә, **коструктив әмәлијјатлар** мүхтәлиф гәрарларын һазырланмасы вә гәбул едилмәси илә шәртләшир. Бунун үчүн ашағыдакы методлардан истифадә едилир:

а) инверсија методу: вәзифәләрә, проблемләр јени гајдада јанашма, бунун үчүн онларын һәллиндә көһнә көрүшләрдән, фикирләрдән имтина етмә, јени мөвге тутма;

б) аналокија методу: дикәр һалларда тәсадүф едилән ситуасијалардан истифадә етмә. Бу исә мәсләһәт гајдасында мүхтәлиф идејаларын вә фикирләрин мәсләһәт гајдасында мүзакирәсини, тәһлилини вә мүвафиг нәтичәнин чыхарылмасыны тәләб едир. Ири мигјаслы вәзифәләрин һәлли үчүн сәрбәст мүһакимәләр ирәли сүрмәкдә ***"бејин һүчуму"*** методунун да бөјүк әһәмијјәти вардыр.

7. **Информасија-техники әмәлијјатлар:** идарә апаратынын информасија, сәнәдләр тә'минаты, онларын ишләниб һазырланмасы илә әлагәдар олан һесаблама-техники, мәнтиги вә дикәр әмәлијјатлар.

§5. Мүтәхәссис әмәјинин кејфијјәти, әмәк бөлкүсү вә вәзифә тә'лиматы

Идарәетмә саһәсиндә әмәк бөлкүсү идарәетмә просесләринин хүсуси һиссәләрә ајрылмасы, онларын мүстәгил иш саһәсинә, иш нөвләринә чеврилмәси (ихтисаслашмасы) демәкдир. Буна ујғун олараг мүәјјән идарәетмә бөлмәләри үзрә МТИ-ләр вә гуллугчуларын иш јерләри мүәјјәнләшир, орада хүсуси мүһәндис—идарәчилик вә дикәр ишләр ичра едилир. МТИ-ләр вә гуллугчуларын әмәк бөлкүсү ***ашағыдакы әламәтләр үзрә һәјата кечирилир:***

1. **Идарәетмә функсијасына көрә** (хәтти рәһбәрлик, техники-игтисади планлашдырма вә с.). Идарәетмә функсијасы идарәетмә просесләринин ән сәмәрәли әмәк бөлкүсү формасыны ифадә едир, идарәетмә бөлмәләринин профилини вә ишчиләрин пешә-ихтисас тәркибини мүәјјәнләшдирир.
2. **МТИ-ләрин, гуллугчуларын фәалијјәт нөвү** (рәһбәрлик, мүхтәлиф информасијаларын һазырланмасы вә с.);
3. **Ичра едилән ишләрин мүрәккәблилик сәвијјәси вә мәс'улијјәтлилији** (онларын ихтисас— вәзифә груплары—техники ичрачы, лајиһә рәһбәри, апарычы мүһәндис, баш игтисадчы вә с.).
4. **Мәгсәдли програмлар үзрә.**
5. **Иш вә әмәлијјат нөвләри үзрә.**

Әмәк бөлкүсүнә әсасланмыш, елми јанашма үчүн рәһбәр ишчиләрин, МТИ-ләрин вә гуллугчуларын тариф-ихтисас сорғу чәдвәлләриндәки тәләбләри, әсас көтүрмәк лазымдыр. Бурада вәзифәдән ирәли кәлән көрүлмәли олан ишләр, онларын кениш тәсвири, ихтисас тәләбләри, ичраедилән ишләрин мүрәккәблијинә тә'сир едән амилләр әкс олунур.

Мүтәхәссисләрин әмәјинин кејфијјәти ашағыдакы амилләрлә мүәјјән едилир: МТИ-ләр вә гуллугчуларын фәалијјәт даирәси вә ишләјиб һазырладығы, истифадә етдији информасијаларын мүрәккәблији; ичра олунан ишин мүстәгиллик сәвијјәси; рәһбәрлијин мүрәккәблији вә мигјасы; әлавә мәс'улијјәтин характери вә дәрәчәси. Ишчинин ихтисасына исә ашағыдакы амилләр тә'сир едир: хүсуси билијин сәвијјәси, јә'ни хүсуси тәһсили; ихтисас үзрә иш стажы (һәмчинин дашыдығы вәзифә үзрә иш стажы—вәзифәли шәхсләр үзрә); тәшкилатчылыг вәрдиши сәвијјәси.

Вәзифә тә'лиматы һәр бир идарәетмә бөлмәси үзрә ишчиләр арасында дашыдыглары функсијаларын бөлүшдүрүлмәси вә әлагәләндирилмәси мәсәләсини һәлл едир, онларын ичра етдикләри ишин функсионал мәзмунуну мүәјјәнләшдирир. Вәзифә тә'лиматы бир сыра бөлмәләрдән ибарәтдир. Белә ки, бураја үмуми,

«ишчинин функсијасы», «ишчинин вәзифәси», «ишчинин һүгуғу», «гаршылыглы алəгə», «ишчинин гијмәтləндирилмəси вə мəс'улијjəти» кими бөлмəлəр аиддир. Тə'лиматын үмуми һиссəсиндə ашағыдакы мəсəлəлəр əкс олунур: ишчинин əсас вəзифəси; бу вə ја дикəр вəзифənин тутулмасы гаjдасы; вəзифənин кимлəрин һесабына тутулмасы (ихтисас, тəһсил, стаж вə с.); ишчинин табечилик гаjдасы; вə с.

«Ишчинин функсијасы» бөлмəсиндə ашағыдакылар мүəjjən едилир: ишчинин иш саһəси (һансы иши көрмəси); көрмəли олдуғу ишлəрин конкрет мəзмуну. «Ишчинин вəзифəси» бөлмəсиндə ашағыдакылар əкс олунур: вəзифə функсијасына уjғун олараг идарə апараты ишчисинин конкрет мəсəлəлəр үзрə сəнəдлəрин ишлənмəси, һазырланмасы ишиндəки иштиракы; информасијалары вахтында вə кеjфиjjəтлə алмасы, һазырланмасы, тəһлил етмəси вə истифадə етмəси функсијасы; функсијаларын ичрасы үзрə идарə ишчиларинин тəшкилати, инструктив вə дикəр иш формаларындан истифадə етмəси (jерлəрə кетмə, мүшавирə кечирмə, методики семинар, мəсləһəт, инструктаж апармаг вə с.); конкрет идарəчилик фəалиjjətинин ичра едилмəси вахтына əмəл етмə; адамлара билаваситə рəһбəрлик етмə, етика нормаларына əмəл етмə вəзифəси, əмр вə көстəришləри ичра етмə, əмəл етмə вəзифəси вə с.

Идарəетмə əмəjинин елми тəшкилинин ən мүһүм мəсəлəлəриндən бири мүтəхəссисləрин истеһсалын елми идарəетмə jолларына, методларына jиjəлəнмəсидир. Истеһсалын тəшкили вə идарə едилмəси илдəн-илə чətинləшир: инди артыг jени оператив учот вə планлашдырма системləриндən, риjази методлардан истифадə етмədən, кибернетика васитələриндən минимал шəкилдə олса белə баш чыхармадан рəһбəрлик етмək мүмкүн деjилдир. Индики дөврдə психо-физиолоjи, сосиолоjи вə игтисади биликлəр сəвиjjəсинə галхмадан истеһсала вə коллективə рəһбəрлик етмək чох чətиндир. Бүтүн бу jухарыда дедикləримиз мүəссисənин функсионал бөлмələринин вəзифə даирəсини кенишləндирир.

Мүəссисənин дəгиг вə аһəнкдар ишинин əсас шортлəриндən бири тəшкилати план вə вəзифə тə'лиматларыдыр. Онлар идарə апаратынын əсас вəзифələрини мүəjjən едир, ишləри шө'бə вə jарым бөлмəлəр арасында бөлүшдүрүр. Əмəjин елми тəшкили бундан башлаjыр.

Игтисади шө'бənин əсас вəзифələри ашағыдакылардан ибарəтдир:

— истеһсалын сəмəрəли тəшкили, планлашдырма вə учот ишləринин кеjфиjjəтинин jахшылашдырылмасы, мадди, əмək вə пул еһтиjатларындан сəмəрəли истифадə, изафи хəрчləрин вə итkиləрин арадан галдырылмасы; əмəjин елми тəшкили əсасында аз мəсрəфлəр илə даһа jахшы нəтичələрин əлдə едилмəсинə шəраит jарадылмасы;

— мүəссисənин бүтүн сехləри тəрəфиндən тəсдиг олунмуш истеһсал тапшырыгларынын jеринə jетирилмəси үзрə тədбирləрин ишлənмəси вə тəтбиги;

— техники-игтисади сəнəдлəрин ишлənмəсинə вə тəртибинə рəһбəрлик етмək;

— сех вə истеһсал саһəлəриндə тəсəррүфат һесабынын тəтбиги вə она əмəл едилмəси.

Јухары тəшкилатлар тəрəфиндən тəсдиг олунмуш иллик планлар əсасында план шө'бəси иллик планлары кварталлара бөлмəклə һазырлаjыр.

Игтисади шө'бənин рəиси ашағыдакы ишləри jеринə jетирир:

— шө'бəjə, онун функсијаларыны jеринə jетирən jарым бөлмəлəрə рəһбəрлиjи һəjата кечирир:

— тəсдиг едилмиш һəчмдə сехлəр тəрəфиндən планын jеринə jетирилмəсини тə'мин едир;

— jухары тəшкилатлар, банклар, малиjjə шө'бəси илə планлашдырма, əмək вə əмək һаггы лимитləри, истеһсалын сметасы вə с. һаггында jазышма апарыр;

— вахтлы-вахтында һесабат вермəjə мəс'улиjjət дашыjыр;

— иллик һесабата изаһедичи арajышлар jазыр;

— игтисад шө'бəсинин фəалиjjət даирəсинə аид олан əмр вə көстəришləр һазырлаjыр;

— бешиллик перспектив план һазырланмасы ишинə рəһбəрлик едир;

— ишləрин һəчми үзрə иллик план тəртибинə рəһбəрлик едир;

— истеһсал сехləри үзрə хəрчləрин сметасыны тəртиб едир;

— əсаслы тикинти вə əсаслы тə'мир үзрə планлар һазыр-лаjыр вə бу планларын jеринə jетирилмəсинин учот вə нəзарəтини һəjата кечирир.

Игтисади груп истеһсал сехларинə хидмəт көстəрир, сифаришчиlər илə əлагə jарадыр вə план шө'бəсинин көрдүjү ишlərдə иштирак едир. Бу ишlər, һəр шеjдən əввəл, ичрачы ишlərдир. Игтисади група дахил олан игтисадчы вə планлашдырычылар өз фəалиjjəтləриндə чидди һесабламаларла мəшгул олур вə истеһсал тəсəррүфат фəалиjjətини тəһлил едирləр. Онларын ишинин характерик чəһəти бундан ибарəтдир ки, мүəссисə рəһбəрləринин фəалиjjəти үчүн илкин шəртləри jарадырlар. Мəһз онларын ишинин нəтичəсиндən мүəссисənин идарə олунмасында даһа чох истифадə олунур.

Идарəетмə əмəjинин елми тəшкили нөгтеjи-нəзəриндən əмək вə əмək һаггынын тəшкили функсијалары вə вəзифələrини нəзərдən кечирмək мараглыдыр. Əмək вə əмək һаггы шө'бəсинин мүдири ашағыдакы вəзифələри һəjата кечирир:

— идарə вə сехləр үчүн штат чədвəли тəртиб едир;

— сех рəисləри илə бирликдə һəр бир сех үчүн иш jерləри үзрə штатlар тəртиб олунур;

— əсаснамəjə уjғун олараг фəһlələrин, МТИ-нин вə гул-лугчуларын истеһсал планыны jеринə jетирмəjə көрə мүкафатlар, електрик енержиси вə jаначаға гəнаətə көрə мүкафатlар тəртиб олунур;

— идарənин рəһбəрлиjи илə бирликдə мəһсулун jүксək кеjфиjjətlə һазырланмасы вə вахтында ихрача көндəрилмəси вə с. үчүн аjрылан мүкафаты сехləр, МТИ-lər вə гуллугчулар арасында бөлүшдүрүр:

— сехləр вə бүтүн идарə үзрə əмək һаггы фондунун хəрчlənмəсинə мүнтəзəм нəзарəти һəjата кечирир;

— башга шө'бələrин мүдирləри илə бирликдə вəзифə өһдəликləри тəртиб едир;

— коллектив мүгавиlənин бағланмасы үзрə бүтүн сəнəдləри мүəjjənləшдирир вə һазырлаjыр;

— бешилликlər үчүн əмək үзрə перспектив план һазырлаjыр;

— ƏЕТ-и үзрə ишlərə рəһбəрлик едир, əмəjин нормалашдырылмасы

гајдаларыны мүәјјән едир, нормаларын техники әсасландырылмасы јохланылыр;

— техники нормалашдырманын јахшылашдырылмасы мәгсәди үчүн норматив тәдгигат ишләринин перспектив планы һазырланыр;

— әмәк вә әмәк һагты шө'бәсинин иллик фәалијјәти һаггында изаһедичи арајышлар тәртиб олунур;

— идарәнин тәләб олунан ихтисас вә пешә сәвијјәсиндә фәһлә вә МТИ-ләр вә гуллугчулар үзрә тәләбатыны өдәмәк үчүн тәдбирләр һазырлајыр, әлавә фәһлә вә МТИ-ләрә тәләбаты мүәјјән едир;

— али вә орта ихтисас тәһсилли кәнч мүтәхәссисләрә олан тәләб үзрә иллик планлар вә перспектив планлар тәртиб едир, пешәләр үзрә ихтисаслы фәһлә кадрларынын һазырланмасы планыны һазырлајыр;

— әмәк вә истеһсалын интизамыны позанлара гаршы тәдбирләр вә онларын мәс'улијјәтә чәлб олунмасы һаггында материаллар һазырлајыр.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилиндә, иш јеринин тәшкили нөгтеји-нәзәриндән бир нәфәр МТИ-нин вә гуллугчунун көрдүју иши тәһлил етмәк вә онларын функсијаларынын нәзәрдән кечирилмәси дә әһәмијјәтлидир.

§6. Мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын иш вахтындан истифадә олунмасы вә әмәјинин нормаллашдырылмасы

Иш вахтына гәнаәт етмәјә наил олмаг—бу, иш вахтының һәр дәгигәсиндән сәмәрәли истифадә етмәк, һеч бир артыг вә лазым олмајан һәрәкәт етмәмәк, фасиләләри тәнзим етмәк, иш јерләринә хидмәти јахшылашдырмаг, һәр бир ишчи үчүн јүксәк әмәк мәһсулдарлыгы шәраити јаратмаг демәкдир.

Мүасир дөврдә иш вахтындан даһа сәмәрәли истифадә етмәк уғрунда мүбаризә истеһсалын сәмәрәлилијинин вә әмәк мәһсулдарлыгынын јүксәлдилмәси үчүн мүһүм истигамәтләрдән бири олмушдур. Иш вахтының фотографијасы, өзүнүфотографија, анкет соғрулары васитәсилә ајдын олур ки, идарә апараты саһәсиндә ондан истифадә һәлә кифајәт гәдәр, јүксәк сәвијјәдә дејилдир.

МТИ-ләрин вә гуллугчуларын иш вахтының структуру вә истифадәсинин өјрәнилмәси үчүн иш вахтының тәснифләшдирилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. МТИ-ләрин вә гуллугчуларын иш вахтының тәснифаты фасилә вахтына вә иш вахтына бөлүнүр.

Иш јеринә хидмәт вахты—бир сыра сәнәдләрин, материалларын, аләтләрин вә дикәр иш јеринә лазым олан сәнәд вә аләтләрин јерләшдирилмәсилә әлагәдардыр. Адәтән иш јеринә хидмәт вахты 15 дәгигәдән 20 дәгигәјәдәк олур.

Әсас иш вахты ишин характериндән асылы олараг, идарә функсијасынын мәзмунуна ујғун олараг тәшкилати—идарә, јарадычы вә техники ишләрин јеринә јетирилмәси вахтларына ајрылыр. Тәшкилати—идарә вахты—бу иш вахты мәсрәфи әмәк просесләринин тәшкили вә ишчиләрин јарадычылығынын идарә едилмәсинә сәрф едилир. Јарадычылыг ишы вахты өзүнә јарадычылыг үнсүрләрини аид едир. Мәсәлән, мүзакирә едилән мәсәлә барәдә әлверишли гәрарын ишләнилмәсинә, програмын, лајиһәләрин һазырланмасы вә с. Јарадычылыг иш вахты бүтүн иш вахтының 45—55 дәгигәсини әһатә едир. Техники иш вахты—бу

иш вахты мәсрәфи даими тәкрар олунан ишләрә сәрф олунур. Бу ишләр истеһсалын вә мүәссисәнин ајры-ајры шө'бәләринин функсијалары илә әлагәдардыр. Мәсәлән, нарјадларын (истеһсал тапшырыгларынын) јеринә јетирилмәсинин јохланылмасы, онларын ишләнилмәси. Адәтән техники иш вахты 1,5 саатдан 2 саатадәк давам едир. Фасилә вахты—МТИ-ләрин вә гуллугчуларын нормал ишкөрмә габилијјәтинин сахланылмасы үчүн сәрф едилән, о чүмләдән истеһсалат кимпастикасына сәрф олунан вахтдыр.

Чәдвәл 5

Нормаллашдырычының иш вахты мәсрәфинин гурулушу

	Иш вахты мәсрәфләринин ады	Вахт мәсрәфи-нин давамы	Хүсуси чәкиси %-лә
1.	Тапшырығын алынмасы	12	2,4
2.	Нарјадларын ишләнмәси вә јохланмасы	60	12,1
3.	Һесабатларын һазырланмасы	50	10,1
4.	Сәнәдләрин гејдә алынмасы	55	11,2
5.	Чари сәнәдләрин ишләнилмәси	30	61
6.	Сигарет чәкмәк вә көнар сөһбәт	10	2,1
7.	Сехләрин көзилмәси	70	142
8.	Телефон данышыгы (ишлә әлагәдар)	35	7,1
9.	Һесаблама ишләри	40	8,1
10.	Бошдајанма	2	4,1
11.	Башга шө'бәләрлә әлагәдар ишләрин јеринә јетирилмәси	65	13,1
12.	Истираһәт вә шахси тәләбатла әлагәдар вахт	40	8,1
		422	100

Шәхси-тәбии тәләбат вахты—бу вахт ишчинин өз шәхси кикијенасына сәрф етдији вахта дејилир.

Бүтүн јухарыда дејилөнләри, јә'ни мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын иш вахтының гурулушуну јухарыдакы чәдвәлдәки кими көстәрмәк олар.

Мүшаһидә едилән мүһәндис-техник ишчинин (нормалашдырычы—мүһәндис) иш вахты фотографијасыны нәзәрдән кечирсәк, көрәрик ки, бурада бошдајанмалар, һәм ишчинин өз тәгсири үзүндән, һәм да тәшкилати сәбәбләрә көрә) чохдур. Иш күнүнүн узунлуғу 8 саат 12 дәгигәдир. Лакин ишчи бу вахтын јалныз 6 саат 20 дәгигәсиндән сәмәрәли истифадә едир. Лакин бураја һәм дә телефон данышыглары аид едилир. Мүшаһидә әрзиндә ишчи ишлә әлагәдар олараг 35 дәгигә телефонла данышмышдыр ки, бу да иш вахтының хејли һиссәсини ја'ни 7,1%-ни тәшкил едир.

Иш вахтының фотографијасындан көрүндүју кими, ишчи иш вахтының 1 саат 55 дәгигәсини, јаһуд иш вахтының 23,4%-ни бош кечирмишдир. Бу, әлбәттә, чох мәнфи һалдыр. Бу бошдајанмалар һәм ишчинин өзүндән, һәм дә тәшкилати сәбәбләр үзүндән (сәнәд вә мә'луматларын вахтында верилмәмәсиндән вә с.) баш вермишдир.

Даһа бир нечә мүшаһидә нәзәрдән кечирәк:

Чәдвәл 6

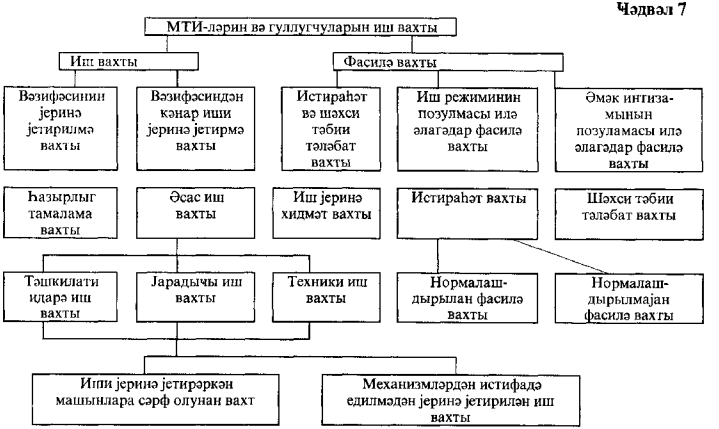
Баш мүһасиб мүавининин иш күнүнүн фотографијасы мә'луматлары

	Јеринә јетирилән ишләр	Вахт мәсрәфинин давамы	Үмуми иш вахтынын чәминә нисбәтән %-лә
1.	Ишчиләрә тапшырыг вермәк	10	2.1
2.	Пул санәдләриннн јазылмасы	20	4.2
3.	Баш мүһасибин јанына чағрылма	25	1.5
4.	Һесабларын тәртиби илә мәшғул олмаг	45	11,2
5.	Көмәкчи ишләрлә мәшғул олмаг	30	6,1
6.	Нәзарәт журналынын долдурулмасы	30	6,1
7.	Банка кетмәк вә кәлмәк	60	12,2
8.	Анбардан мал алынмасы, верилмәси сәнәдләринин тәртиб едилмәси	30	6,1
9.	Телефон данышыгы (ишлә әлагәдар	26	4,1
10.	Дөвријјә веркисинин һесабланмасы	30	6,1
11.	Истеһсалата лазым олан сәнәдләрлә мәшғул олмаг	45	9,1
12.	Фактики маја дәјәрин һесабланмасы илә мәшғул олмаг	25	5.1
13.	Бош дајанмаг (ишчидән асылы олмајан)	12	2,4
14.	Иш вахты бош дајанма	25	5,0
15.	Истираһәт вә шәхси тәләбат вахты	30	6,1
16.	Башга шө'бәләрлә әлагәдар ишләр		
17.	Сәнәдләрин көтүрүлмәси, гајдаја салынмасы вә јеринә гојулмасы	30	
		492	100

Иш вахты — бу дөврдә МТИ-ләр вә гуллугчулар идарәетмәнин бу вә ја дикәр функсијасыны ифадә едән ишләри јеринә јетирирләр. Фасилә вахты — бу вахт МТИ-ләр вә гуллугчулар ишләмирләр.

Иш вахты да өз нөвбәсиндә ишчинин ихтисасына (вәзифәсинә) ујғун кәлән вә кәлмәјән тапшырыгларын јеринә јетирилмәси вахтларына бөлүнүр.

Чәдвәл 7



Ихтисасына (вәзифәсинә) ујғун кәлән вахт—бу вахт ишчинин өз ихтисасына ујғун кәлән ишләрлә мәшғул олмасы вахтыдыр.

Ихтисасына ујғун кәлмәјән ишләри јеринә јетирән вахт—бу вахт әрзиндә ишчи мүәјјән сәбәбләр үзүндән ишә чыхмајан ишчинин вәзифә борчунун јеринә јетирилмәсилә әлагәдардыр.

МТИ-ләрин вә гуллугчуларын иш вахты әсас иш вахтына, һазырлыг — тамамланма вахтына вә иш јеринә хидмәт вахтына ајрылыр.

Әсас иш вахты—бу, әсас тапшырыгларын јеринә јетирилмәси вахтыдыр. Мәсәлән, тәшкилати—идарә, јарадычылыг вә техники ишләрә сәрф олунан вахт. Әсас иш вахты бүтүн иш вахтынын 90%-дән чох олмалыдыр.

Һазырлыг—тамамланма вахты һазырлыг вахтына вә тапшырығын гуртармасы, тамамланмасы вахтларына ајрылыр. Бу, иш тапшырығын јеринә јетирилмәсиндән әввәлки вә тапшырығы јеринә јетирдикдән сонракы ишләрә ајрылыр.

Мүшаһидә едилән гуллугчунун иш вахты фотографајасындан көрүрүк ки, гуллугчунун иш күнү сәмәрәли кечир. Бурада бошдајанмалар чох аздыр. Ишчи иш күнүнун 7 саат 30 дәгигәсиндән фајдалы истифадә едир. Лалныз 42 дәгигә бошдајанма вардыр. Һәм дә бу бошдајанманын 20 дәгигәси ишчинин тәгсири олмадан (лазыми сәнәдләрин кечикдирилмәси үзүндән) баш вермишдир. Ишчи сәмәрәли иш вахтынын 20 дәгигәсини телефон данышыгларына сәрф етмишдир.

Даһа бир ишчинин иш күнүнун фотографијасыны нәзәрдән кечирәк:

Чәдвәл 8

Әмәк вә әмәк һаггы шө'бәси мүдиринин иш күнүнүн фотографијасынын мә'луматлары

	Вахт мәсрәфләринин ады	Вахт мәсрә-финин давамы (дәгигә)	Хүсуси чәкиси
1.	Јеринә јетириләчәк ишләрлә танышлыг	15	3,0
2.	Ајлыг ә/һ сәнәдләринин ишләнилмәси	70	14,2
3.	Директорун јанына чағрылмаг	35	7,1
4.	Јени ишчиләрин ишә гәбулу илә әлагәдар комиссија иштирак етмәк	40	8,1
5.	Ишчиләрә мәсләһәт верилмәси	15	3,0
6.	Телефонла данышыг(иш барәдә)	45	9,1
7.	Завод фәһләләрини гәбул етмәк әмәк һаггы илә әлагәдар	30	6,1
8.	Ишлә әлагәдар назирлијә кетмәк	110	22,5
9.	Сехләрдә олмаг (ишлә әлагәдар)	60	12,2
10.	Башга шө'бәләрлә әлагәдар ишләрин јеринә јетирилмәси	30	6,1
11.	Сәнәдләрин гајдаја салынмасы	20	4,1
12.	Истираһәт вә шәхси тәләбат вахты	22	4,5
		492	100

Иш күнүнүн фотографијасы мүшаһидә апарылан ишчинин бүтүн иш күнүндән сәмәрәли истифадә етдијини көстәрир. Мүшаһидәдән көрүндүјү кими, бошдајанма олмамышдыр. Ишчи бүтүн иш вахтынын 45 дәгигәсини телефон данышыгларына сәрф етмишдир. Иш күнү әрзиндә һәм шө'бәнин өз иши јеринә јетирилмиш, һәм дә бә'зи сәнәдләрлә әлагәдар олараг, назирлијә кетмәк лазым кәлмишдир. Ишчинин бүтүн 8 саат 12 дәгигәлик иш күнүнун 1 саат 10 дәгигәси, јә'ни 22,5%-и бура сәрф едилмишдир. Јени ишә гәбул едиләнләрлә әлагәдар олараг комиссијада иштиракы да хејли вахт—40 дәгигә вахт тәләб етмишдир ки, бу да үмуми иш вахтынын 8,1%-ни тәшкил едир.

Телефонла данышмаға да хејли вахт јә'ни иш вахтынын 45 дәгигәси јахуд 9,1%-и сәрф едилмишдир. Бундан башга ишлә әлагәдар олараг сехләри кәзмәјә бир саата гәдәр вахт сәрф едилмишдир ки, бу да иш вахтынын 12,2%-нә бәрабәрдир.

Бүтүн јухарыда көстәрилән мүһәндис техники ишчиләрин вә гуллугчуларын иш күнүнун фотографија мүшаһидәләриндән көрүнүр ки, мүәссисәдә мүһәндис—техник ишчиләр вә гуллугчулар арасында иш вахтындан истифадә мүхтәлифдир.

МТИ-ләрин вә гуллугчуларын иш вахты иткиләринин мәнбәләри мүхтәлифдир. Бу мәнбәләр әсасән иш јерләринин дүзкүн тәшкил едилмәмәси вә пис әмәк шәраити үзүндән әмәлә кәлир. Һәмин мәбәләри ајры-ајрылыгда нәзәрдән кечирәк:

а) **Иш јерләринин дүзкүн тәшкид едилмәмәсинә көрә:** бу иш вахты иткиләри лазыми мә'луматын вахтында верилмәмәси, материалларын там, ганедичи

олмамасы, техники васитәләр вә мүхтәлиф әлагә формаларындан истифадәнин зәиф олмасы, ишин аһәнкдар олмамасы, јүксәк ихтисаслы мүтәхәссисләрин әмәјиндән дүзкүн, мүтәрәгги истифадә едилмәмәси үзүндән баш верир.

б) **Пис әмәк шәраити:** бу иш вахты иткиләри иш мејданчасынын аз олмасы, пис ишыгландырма, вентилјасијанын дүзкүн олмамасы, мүхтәлиф сәс-күј үзүндән баш верир.

в) **Субјектив сәбәб үзүндән**: мәс'улијјәтсизлик, интизама әмәл етмәмәк сәбәбинә көрә.

Мүәссисәләрдә мүхтәлиф шө'бәләрдә чалышан ишчиләр һәр шејдән чох өзләринә аид олмајан мүхтәлиф һесабламаларла, макинада чап етмәклә, мүхтәлиф формаларын долдурулмасы илә мәшғул олур, бә'зән исә курјерин ишини јеринә јетирирләр.

Шө'бәләрин, ишчиләрин ән чох телефонла мүхтәлиф мә'луматларын алынмасына, әл илә мүхтәлиф сәнәдләрин долдурулмасына, конструктор—техноложи һеј'әтин үзвләри исә чертјож, схемләрин үзүнүн көчүрүлмәсинә чох вахт сәрф едирләр.

Идарә һеј'әти ишчиләринин иш вахты иткиләрини өјрәнәркән, онларын јеринә јетирдикләри әмәлијјатларын сајына вә мәзмунуна фикир вермәк лазымдыр. Бу әмәлијатлары ишчи күн әрзиндә јеринә јетирмәлидир. Күн әрзиндә јеринә јетирилән ишләрин сајына көрә мүәссисә рәһбәри (46 әмәлијјат) уста вә нөвбә рәиси (43 әмәлијјат) әсас јерләри тутурлар. Сех рәисләри үзрә бу көстәричи нисбәтән аздыр. Онлар иш күнү әрзиндә 38 әмәлијјат јеринә јетирирләр.

Шө'бә мүдирләри күн әрзиндә 27 әмәлијјат вә ихтисаслы мүтәхәссис исә 20 әмәлијјат јеринә јетирә биләрлар.

Уста һәр бир әмәлијјат үчүн 10 дәгигә вахт сәрф етмәлидир. Күн әрзиндә исә 43 әмәлијјат јеринә јетирирсә, демәли, устанын иш күнүндән там истифадә едилмир.

Шө'бәләрдә МТИ-ләрин вә гуллугчуларын күн әрзиндә бир ишдән бир нечә дәфә башга ишә кечмәси нисбәтән аздыр, лакин бу да әмәјин тәшкилинин чох да јүксәк сәвијјәдә олмадығыны көстәрир. Бу чүр ишләрә мисал олараг өзүндән јүксәк вәзифәли шәхсин јанына чағырылмасы, макиначы—јазы бүросуна кетмәк, дикәр шө'бәјә кетмәк, садә һесаблама ишләри апармаг вә с. көстәрмәк олар.

Мә'луматларын мүрәккәб характери план вә һесаблама ишләринин һәчминин даим артмасы МТИ-ләр вә гуллугчуларын билаваситә өз хидмәти борчларыны јеринә јетирмәк үчүн онлардан бөјүк әмәк тәләб едир.

МТИ-ләрин вә гуллугчуларын ӘЕТ-нин ән мүһүм истигамәтләриндән бири онларын әмәјинин нормаллашдырылмасыдыр. Бу категоријалы ишчиләрдән фәргли олараг рәһбәр ишчиләрин әмәјинин нормалашдырылмасы даһа чәтиндир вә ону билаваситә һәјата кечирмәк мүмкүн олмур. Она көрә дә рәһбәр ишчиләрин әмәји долајысы јолла—идарәетмәклилик вә јахуд нәзарәтетмә нормасы васитәсилә мүәјјәнләшир. Идарә олунмаглылыг нормасы бир чох амилләрдән, о чүмләдән идарәчилик сәвијјәсиндән, информасијаларын мигдарындан онларын алынма методларындан, табечиликдә олан адамларын һазырлығындан, рәһбәрлијин кејфијјәтиндән, идарәетмә објектләринин әразичә јерләшмәсиндән, идарәетмә әлагәләринин типләриндән (хәтти вә функсионал, гәраркаһ) асылыдыр.

Идарәетмә нормаларына тә'сир едән амилләр ашағыдакылардан ибарәтдир:

Идарәетмәклик нормасына ашағыдакы амилләр тә'сир едир:

1. ***Прблемин објектин чәтинлији, мүрәккәблији.***
2. ***Прблемин јенилији, көзләнилмәз вә гејри-мүәјјән ситуасијалар.***
3. ***Објекләрин вә ичрачыларән әрази үзрә сәпәләнмәси.***
4. ***Идарәчилик сәлаһијјәтләринин һәчми.***
5. ***Идарәетмә мәдәнијјәти, рәһбәр ишчинин билик сәвијјәси вә бачарыгы.***
6. ***Проблемләрин вә гәбул олунан гәрарларын мүхтәлифлији.***

Мүтәхәссисләрин әмәјинин нормалашдырылмасында хидмәт нормалары мүһүм рол ојнајыр. Бурада бирбаша, билаваситә нормалашдырмадан—иш вахты мәсрәфләринин мүстәгим олараг өјрәнилмәси методларындан да кениш истифадә олунур. Бу, әмәјин нормалашдырылмасынын тәдгигат методу адландырылыр. Мүтәхәссисләрин әмәјинин нормалашдырылмасында иш күнүнун фотографијасы вә өзүнүфотографија, момент мүшаһидәси, кино чәкилиши вә анкетләшдирмә методларындан да истифадә едилир. Бу методлардан истифадә едиләрәк, онларын материаллары әсасында мүтәхәссисләрин сәмәрәли иш вахты балансы тәртиб едилир.

Мүтәхәссисләрин әмәјинин нормалашдырылмасында әмәк нормативләри мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Әмәк нормативләри идарәетмә үзрә иш ваһидләринин билаваситә мүәјјән едилә билән саһәләриндә даһа кениш тәтбиг едилир. Мәсәлән, конструктор, техноложи вә чертјож ишләрини буна мисал көстәрмәк олар.

Әмәјин нормалашдырылмасында ишчиләрин сај нормативи методундан да истифадә едилир. Бу, хүсуси олараг штатларын нормалашдырылмасы вә әмәк һаггы фондунун планлашдырылмасы үчүн әһәмијјәтлидир. Мүтәхәссисләрин ишчиләр сај нормативи үзрә әмәјинин нормалашдырылмасы бир чох амилләрдән, биринчи нөзбәдә идарәетмә ишләринин (функсијаларын) әмәк тутумлулуғундан асылыдыр.

§7. Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы. Идарәетмә әмәјинин техники васитәләри

Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы әсасән кибернетика вә информасија нәзәријјәләринин инкишафы нәтичәсиндә мүмкүн олмуш вә әмәк мәһсулдарлығынын артырылмасынын тә'сирли васитәсинә чеврилмишдир.

Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмә вә автоматлашдырылмасынын әсас техники-игтисади шәртләри әмәк просесләри вә иш вахтынын өјрәнилмәси, механикләшдирмә вә автоматлашдырма васитәләринин игтисади чәһәтдән әсасландырылмыш һалда сечилмәси илә бағлыдыр.

К. Маркс идарәетмә функсијаларыны бүтүн истеһсал организминин һәрәкәтиндән ирәли кәлән үмуми функсијалар адландырырды. Бу функсијалар идарәетмә просесинин тәркиб һиссәсидир. Онлар ашағыдакы кими тәснифләшдирилә биләр:

Информасија хидмәти үзрә; Елми хидмәти үзрә: Стандартлашдырма вә нормалашдырма үзрә; лајиһә—конструктор һазырлығы үзрә; Техноложи һазырлыг

үзрә; Перспектив вә чари планлашдырма үзрә; Әмәјин вә әмәк һаггынын тәшкили; Оператив-диспетчер идарәетмәси; Аләт—тә'мир хидмәти үзрә (идарәетмә әмәјин чәрчивәсиндә); Енеркетик хидмәт үзрә; Нәглијјат хидмәти үзрә; Мәһсулун кејфијјәтинә нәзарәт; Лабораторија хидмәти; Мадди—техники тәчһизат вә сатыш үзрә; Мүһасибат учоту вә малијјә мүнасибәтләри; Әмәјин мүһафизәси вә тәһлукәсизлик техникасы; Кадрларын комплектләшдирилмәси вә һазырлығы; Каркүзарлыг вә тәсәррүфат хидмәти үзрә.

Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы нөгтеји-нәзәриндән идарәетмә әмәлијјатларынын өјрәнилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Ашағыда һәмин әмәлијјатларын тәснифаты верилир:

Илкин информасијанын гәбулу вә гејд едилмәси әмәлијја-ты; Икинчи вә харичи информасијанын гејд едилмәси әмәлијјатлары. Јазылы информасијанын гејдијјаты әмәлијјатлары. Сәс информасијасынын гејд олунмасы әмәлијјатлары; Графики әмәлијјатлар; Чохалтма әмәлијјатлары; Информасијанын верилмәси груплары үзрә әмәлијјатлар; Информасијанын сахланмасы әмәлијјатлары; Информасијанын ахтарылмасы әмәлијјатлары.

Әмәк просесләринин вә иш вахтынын өјрәнилмәси мүәссисәнин бүтүн функсионал шө'бәләри вә сехләринин ишинин комплекс тәһлили васитәсилә һәјата кечирилир. Белә комплекс тәһлил информасија ахыныны ашкар етмәјә. Онларын истигамәтини мүәјјән етмәјә вә информасијанын оптимал сәвијјәсинин тә'јин олунмасына имкан верир. Тәдгигат иши заманы учот, план вә оператив сәнәдләр диггәтлә өјрәнилир вә хүсуси вәрәгләрдә гејд олунур.

Бүтүн идарәетмә һеј'әти өз иш вахтынын 40—50 фаизини сәнәдләшдирмәјә—јазыја вә чәдвәлләрин, арајышларын тәртибинә, сәнәдләрин чохалдылмасына, лајиһә ишләринә сәрф едир.

Апарылмыш игтисади мүшаһидә вә һесабламалар көстәрир ки, јүхарыдакы бүтүн идарәетмә әмәлијјатларынын мөвчуд механикләшдирмә сәвијјәсинин зәиф олмасы сон дәрәчә гијмәтли иш вахтынын гејри-мәһсулдар истифадәсинә сәбәб олур. Ајры-ајры әмәлијјатларын јеринә јетирилмәсинә вахт мәсрәфләри һаггында даһа дәгиг мә'луматлары фотохронометраж мүшаһидәләри васитәсилә мүәјјән едилир.

Идарәетмә системинин тәкмилләшмәси вә әмәјин механикләшдирилмәси ишинин әсас мәрһәләсинә кечмәздән әввәл информасијанын нөвләринин вә һәчминин мүәјјән олунмасы, информасија базасынын тәдгиги, јә'ни сәнәд дөвријјәсинин мүәјјән олунмасы мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Ајры-ајры мүтәхәссисләр бу саһәдә бир нечә нөгсан чәһәтләри ашкара чыхармышлар. Бу, һәр шејдән әввәл, информасија системләринин һәддиндән артыг мәркәзләшдирилмәсидир. Бу исә информасијанын ишләнмәсинин оперативлијинә мәнфи тә'сир көстәрир вә нәтичәдә ејни бир көстәричинин мүхтәлиф шө'бәләрдә паралел ишләнмәсинә, сәпәләнмәјә, информасија ахынларынын чашгынлығына кәтириб чыхарыр.

Информасија бә'зән 30—40%-дан чоху тәкрарланан информасијадан ибарәтдир. Буна аралыг јығым информасијасынын һәчми мүһүм тә'сир көстәрир.

Мүһүм нөгсанлардан бири информасијанын јазылмасы, верилмәси вә

ишлэнмэсинин сэмэрэли метод вэ системлэринин олмамасы, hэр шейдэн чох исэ информасийанын ишлэнмэсиндэ оперативлийин олмамасыдыр.

Информасийанын ишлэнмэсинин ефектив васитэлэринин олмамасы идарэетмэнин мүхтэлиф бэлмэлэриндэ сон дэрэчэ лазымлы информасийаларын иткисинэ сэбэб олур.

Бундан башга информасийанын ишлэнмэсинин бэjүк вахт интервалы, бу ишлэнмэjэ эсасланан нэтичэлэр вэ көстэришлэр истэнилэн сэвиjjэдэ олмур вэ бэ'зи hалларда арзуедилмэз нэтичэлэрэ кэтириб чыхарыр.

Информасиja системиндэ бэjүк манеэлэрдэн бири да информасиja дашыjычыларынын мүхтэлифлиjидир. Бу исэ чашгынлыг jарадыр, сэнэдлэрин вэ информасийанын ишлэнмэсинин вahид методикасынын тэркибинэ мане олур вэ машын техникасынын истифадэсинэ чэтинлик төрэдир. Она көрэ да сэнэдлэрин стандартлашдырылмасы вэ ejнилэшдирилмэси мүhүм эhэмиjjэтэ маликдир, чүнки онларын машын ишлэтмэси daha да pahat олур.

Иформасиja дашыjычыларынын ejнилэшдирилмэси (унификасиjасы), обjектин идарэ едилмэси, идарэетмэ эмэjинин тэтбиги үчүн лазым олан сэнэдлэрин азалмасына сэбэб олур. Көрүндүjү ким, эмэjин ефектлиjини артырмаг, дүзкүн идарэ етмэк үчүн мэ'луматларын ишлэнмэси системи мүhүмдүр.

Идарэетмэ эмэjинин техники силаhланмасы онун елми тэшкилинин эсасыдыр. Идарэетмэ эмэjинин механикләшдирилмэси вэ автоматлашдырылмасы васитэлэри сон дэрэчэ кенишдир. Лакин онун автоматлашдырылмасы эсасэн сон илларин наилиjjэти вэ тэлэбидир. Jахын кэлэчэкдэ идарэетмэ эмэjинин комплекс автоматлашдырылмасы онун мэнзэрэсини көкүндэн дэjишдирэчэкдир.

Идарэетмэ эмэjинин механикләшдирилмэси вэ автоматлашдырылмасы планлашдырыларкэн эввэлчэ онун мүэссисэлэрдэ мөвчуд вэзиjjэти өjрэнилир.

Идарэетмэ эмэjинин техники силаhланмасы мүэjjэн көстэричи вэ нормативлэр системи илэ характеризэ едилир. Идарэетмэ эмэjинин механикләшдирилмэси планлашдырыларкэн онун мөвчуд сэвиjjэси hэмин көстэричиlэр эсасында hесабланыр.

Республиканын информасиja вэ эмэjин елми тэшкили институтунда апарылмыш hесабламалар көстэрир ки, сэнаje мүэссисэлэриндэ орта hесабла бир нэфэр мүhэндис-техники вэ идарэетмэ ишчисинэ тэшкилат техникасы васитэлэри 50—80 ман, рабитэ вэ сигналлашдырма васитэлэри 50—70 ман, hесаблама вэ мэнтиги техникасы васитэлэри 100—150 манат дэjэриндэ дүшмэлидир. Бундан башга истеhсал просеслэринин кедиши haггында илкин информасийанын гейд олунмасы вэ верилмэси васитэлэри дэ (норматив технолоjи аваданлыгын 1—2%-и дэjэриндэдир) олмалыдыр.

Бурада идарэетмэ эмэjинин техника илэ силаhланмасы эмсалындан истифадэ етмэк лазымдыр. Бу эмсал техники васитэлэрин нэзэрдэ тутулан, фактики дэjэринин онларын нормативинэ олан нисбэтиндэн ибарэтдир. Hэмин эмсалла идарэетмэнин механикләшдирмэ вэ автоматлашдырма васитэлэринин тэлэбатынын hесабланмасы да мүмкүн олур. Hэмчинин бу эмсаллар идарэетмэ эмэjинин ефектлиjи hесабланаркэн дэ истифадэ едилир.

Техники силаhланма сэвиjjэсинин hесабланмасы илэ jанашы идарэетмэ

ишлэринин механикләшмэ вэ автоматлашдырма дэрэчэсини көстэрэн көстэричинин hесабланмасы да лазымдыр. Идарэетмэ ишлэринин механикләшдирилмэси вэ автоматлашдырылмасы эмсалы механикләшдирилмиш ишлэрин эмэктутумлулуғунун үмуми ишлэрин эмэктутумлулуғуна нисбэти кими мүэjjэн едилир.

Мүэссисэлэрдэ идарэетмэ эмэjинин механикләшдирилмэ вэ автоматлашдырма дэрэчэси техниканын тэтбиги нэтичэсиндэ шэрти азад едилмиш ишчиlэрин мүэссисэнин идарэетмэ ишчиlэринин үмуми сажына нисбэти илэ дэ характеризэ олунур.

Идарэетмэ эмэjинин техники васитэлэри чох мүхтэлифдир. Онлардан идарэетмэ эмэjинин тэшкилиндэ мэгсэдэуjүгун шэкилдэ истифадэ етмэк лазымдыр.

Идарэетмэ эмэjиндэ ашағыдакы техники васитэлэрдэн истифадэ едилир:

а) Иш биналарында эмэк шэраитинин jарадылмасыны тэ'мин едэн аваданлыг; бура аиддир: hэрэкэт едэн гурғулар, ишыг апаратлары, haванын тэмизлэнмэси вэ сэслэ мүбаризэ васитэлэри, машынлар үчүн сэтhи маили олан столлар, картотека вэ диктофонларын jерлэшдирилмэси үчүн столлар вэ с.

б) Сэнэдлэрин hазырланмасы васитэлэри: универсал jазы машынлары (эл, електрик, автоматик, перфолентли элавэлэрлэ електрикләшдирилмиш jазы машынлары) Ахырынчылар информасийанын машын ишлэнмэси үчүн чох pahатдыр. Бланкларын долдурулмасы үчүн сечмэ сурэтчыхарма апаратларындан истифадэ едилир. Диктофонлар вэ инсанын узагдан диктэетмэ системлэринэ малик олан магнитофонлардан истифадэ едилир. Сэнэдлэрин элдэ тэртиби васитэси— автограф jазы гejдиjjатчысы да мараглыдыр. Бу васитэ бланклы гejд китабчасы олуб ичиндэ сурэтчыхарма кағызы вар.

в) Чизкиlэр вэ графики ишлэрин jеринэ jетирилмэси васитэлэри: чертjожчэкмэ алэти, ропидографлар, штрих чэкмэк үчүн алэтлэр, координат вэ пентографик чертjож чиhазлары; материаллар; шэффаф вэ гejрл-шэффаф чертjож материаллары, пластикатлар; миллиметровкалар, аппликасиjалар, jапышгылы лентлэр, туш, рэнклэр, бэркидичиlэр вэ с.

г) Сэнэдлэрин сурэтинин чыхарылмасы вэ чохалдылмасы васитэлэри; ишыг сурэтчыхарданлар, фотосурэтчыхарданда, фоторепродуксиjалар вэ сурэтчыхарданлар, микрофилмлэрин чэкилмэси үчүн васитэлэр. Сурэтчыхарма чапы үчүн аваданлыг, кичикформатлы офсет машынлары, трафарет чап апаратлары (рототорлар) вэ с. Корреспонденсиjанын ишлэнмэси вэ көндэрилмэси васитэлэри; зэрфэгоjанлар, нөвлэjичиlэр, зэрф jапышдыранлар, марка jапышдыранлар, фланк вэ агрегатлашмыш машынлар, шагули кертотекалар, индикаторлар, картотекаларын бөлүшдүрүчүlэри вэ башга лэвазиматы вэ с.

ғ) Информасиjанын илкин hесабланмасы вэ гejд олунмасы васитэлэри: өлчү тарасы, тэрэзиlэр, универсал ишли hесаблаjычылар, эмэлиjjатларын вэ иш вахтынын өjрэнилмэси үчүн ихтисаслашдырылмыш васитэлэр (електросаатлар, гejдиjjатчылар вэ с.).

д) Информасиjанын верилмэси, нэзарэти вэ тэнзим едилмэси васитэлэри: сэнаje телевизиjасы, иш радиосу, бүтүн нөвлэрдэн олан телеграф вэ телефон рабитэси.

е) Информасиjанын ишлэнмэси васитэлэри: эл hесаблаjычы машынлар,

уjғунлашдырычылдар вә електрон-һесаблајычы машынлар.

Индики дөврдә һесаблама машынларынын мүхтәлиф моделләриндән истифадә едирләр.

Автоматлашдырма васитәләри идарәетмә әмәјинин мәһсулдарлығына мүхтәлиф тә'сир көстәрир. Идарәетмәдә автоматлашдырма васитәләринин истифадә дәрәчәси мүәссисәләрин ирилијиндән вә орада сәнәд дөвриҗҗәсинин һәчминдән асылыдыр.

§8. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинин игтисади сәмәрәси

Мүасир дөврдә әмәјин, истеһсалын вә идарәетмәнин елми тәшкилинин нәтичәләринин ичтимаи-игтисади чәһәтдән гијмәтләндирилмәси актуал бир вәзифәјә чеврилир. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили илә әлагәдар хәрчләрин вә онун нәтичәләринин өлчүлмәси, ИӘЕТ-нин оптимал сәвијјәсинин мүәјјән олунмасы, гаршыја гојулмуш мәгсәдин әлдә едилмәсинин ән еффектли јолларынын сечилмәси вә практикада гаршыја чыхан дикәр мәсәләләр ИӘЕТ-и нәтичәсиндә әлдә едилән сәмәрәнин һесабланмасы методолокијасынын нәзәри чәһәтдән ишләнмәсини тәләб едир.

ИӘЕТ-ин сәмәрәлилијинин мүәјјән олунмасы методикасы игтисади ме'јарларын вә көстәричиләр системинин сечилмәсиндән асылыдыр. Сон вахтлар игтисадчыларын, сосиологларын, физиологларын, ријазијјатчыларын, мүһәндисләрин вә б.-нын биркә әмәји нәтичәсиндә бир сыра практики әһәмијјәти олан төклифләр вә көстәричиләр һазырланмышдыр.

Идарәетмә әмәји, онун елми тәшкили, фактики, мөвчуд вәзијјәтин елми нормативләрдән кәнарлашмасы дәрәчәси илә мүгајисә һалында гијмәтләндирилмәлидир. Бу нормативләр идарәетмәнин сосиал-игтисади маһијјәти вә вәзифәләри, еләчә дә әмәјин физиолокијасы, психолокијасы вә кикијенасы тәләбләри илә мүәјјән олунур.

ИӘЕТ-нин гијмәтләндирилмәсинин һансы шәкилдә — бир көстәричи вә ја көстәричиләр системи илә апарылмасы мүбаһисәли мәсәләләрдән биридир. Бу исә ИӘЕТ-нин өзүнүн ичтимаи-игтисади маһијјәтинин мүрәккәблијиндән ирәли кәлир. ИӘЕТ-нин ән сәмәрәли тәдбирләринин сечилмәси вә һәмчинин бүтүнлүкдә онун игтисади гијмәтләндирилмәси үчүн бир синтетик көстәричидән истифадә едилмәлидир. Мәсәлән, әмәк мәһсулдарлығы белә ме'јарлардан биридир. ИӘЕТ-нин гијмәтләндирилмәсинин һәртәрәфли тәһлили үчүн көстәричиләр системиндән истифадә етмәк лазымдыр.

Дөвләт тәсәррүфатчылығынын минимум сосиал мәсрәфләрлә максимум мәһсул истеһсалынын әсас принсипинә табе олан ИӘЕТ јүксәк әмәк мәһсулдарлығы әлдә едилмәсинә, мәнфәətин алынмасына, коммунист әмәји мүнасибәтләринин инкишафына шәраит јарадыр. Истеһсалын идарә едилмәси өз маһијјәти е'тибарилә адамларын идарә олунмасы, биркә әмәјин тәшкили демәкдир.

Бу вәзифәләри јеринә јетирән гуллугчу вә мүһәндисләрин әмәк мәсрәфләри ајры-ајрылыгда нәзәрә алынмалы вә гијмәтләндирилмәлидир. Бундан башга, билаваситә истеһсал просесинин өзүндә дә нә гәдәр әмәк сәрф олдуғуну билмәк лазымдыр. Белә комплекс һесабламалар ЕһМ-да апарыла биләр. Биркә әмәјин

уjғунлашдырылмасы коллективин әмәк вә игтисади тәрбијәсини тәләб едир; бу дөвләт истеһсалынын идарә едилмәсинин мүһүм функсијаларындан биридир.

Идарәетмә апараты өз-өзлүjүндә jекчинс дејилдир. О хәтти (директор, сех рәиси, уста вә функсионал) план-игтисад шө'бәсинин, әмәк вә әмәк һаггы шө'бәсинин ишчиләри вә с. һеј'әтдән ибарәтдир. Билдијимиз кими онун тәркибинә көмәкчи һеј'әт дә (учотчулар, ишкүзарлар, техники катибләр вә с.) дахилдир. Бүтүн бу ишчи груплары истеһсал просесиндә ејни јер тутмурлар; бунунла әлагәдар оларағ онларын бүтүн коллективин ишинә вә идарәетмә апаратынын өзүнүн ишинә тә'сир дәрәчәси ејни дејилдир.

Һәр бир функсионал бөлмә мүәјјән спесифик функсијалары јеринә јетирир вә бу һәр бир мүәјјән ишин спесифик гијмәтләндирилмәси үчүн вачибдир.

Идарәетмә апаратынын көрдүjү ишин гијмәтләндирилмәсинин игтисади ме'јарыны сечдикдән сонра конкрет гијмәтләндиричи көстәричиләр системини һазырламаг олар. Бу вәзифәнин һәлл едилмәси идарәетмә әмәјинин сәмәрәлилијинин мүәјјәнләшдирилмәсинин методоложи әсасларынын олмасыны тәләб едир. Мә'лумдур ки, бир чох игтисадчылар индијәдәк идарәетмә әмәјинин сәмәрәлилијини јалныз ишчи һеј'әтин сајынын азалмасында көрүрләр.

Идарәетмәдә гәнаәтө мүәссисәнин бүтүн фаалијјәтинин нәтичәләриндән харич бахмаг олмаз. Ишчиләрин сајына гәнаәт етмә идарәетмә әмәјинин сәмәрәлилијинин јеканә ме'јары ола билмәз. Бир сыра һалларда идарәетмә ишчиләринин әсасландырылмамыш ихтисары бүтүнлүкдә истеһсалын сәмәрәлилијинин ашағы дүшмәсинә сәбәб олур. Бунунла әлагәдар гаршыја белә бир суал чыхыр: нә үчүн малијjә органлары идарәетмә һеј'әтинин сајынын дөнмәдән ихтисары хәттини һәјата кечирир? Бунун әсас сәбәби ондан ибарәтдир ки, практикада гәбул едилә биләчәк ИӘЕТ-нин сәмәрәлилијинин мүәјјән едилмәсинин дәгиг методлары һәлә дә јохдур. Истеһсалын инкишафына мүвафик оларағ идарәетмә ишчиләринин сајынын зәрури артмасы һәдди дәрин игтисади әсасландырмаја еһтијач һисс едир. Идарәетмә ишчиләринин оптимал сајынын мүәјјәнләшдирилмәси игтисадчыларын һәлл едәчәји мүһүм мәсәләләрдән биридир.

Јухарыда көстәрдијимиз мәсәләләрин һәлли үчүн идарәетмә ишчиләринин әмәјинин характеринин дүзкүн мүәјјән едилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бир чох игтисадчылара көрә бу әмәк дәјәр јаратмыр. Чүнки о, истеһсалын мадди нәтичәләриндә әкс олунмур. Лакин көстәрдијимиз кими идарәетмә әмәји ичтимаи фајдалы әмәкдир, чүнки истеһсалын сәмәрәлилији илә онун арасында билаваситә асылылыг вардыр. Бә'зи мүәллифләр бу нөгтеји-нәзәри гәбул етсәләр дә, әлавә едирләр ки, һеч дә бүтүн идарәетмә әмәји мәһсулдар дејилдир, мәсәлән, идарәетмәнин көмәкчи ишчиләринин әмәји буна мисал ола биләр. Бурадан белә бир нәтичә чыхыр ки, макиначылары, катибләри, техники һеј'әти ихтисар етмәк вә онларын һесабына мүһәндис—идарәетмә һеј'этини артырмаг лазымдыр. Лакин ајдындыр ки, техники һеј'әтин јеринә јетирдији функсијалар— аз ихтисаслы ишләр ихтисаслы мүһәндисләр вә башга идарәетмә ишчиләри тәрәфиндән јеринә јетирилмәлидир. Бә'зән бунун нәтичәсиндә истеһсалын идарә едилмәсинин сәмәрәлилији ашағы дүшүр вә мүһәндисләр, гуллугчулар лазымсыз ишлә јүкләнирләр.

Идарәетмә апаратынын үзәринә истеһсал просесинин фасиләсизлијинин,

məhsulun jүksək keyfiyyətliyinin, əmək məhsuldarlığının jүksəldilməsinin, məvcud resurs və vasitələrindən maksimum istifadənin tə'min edilməsi kimi vəzifələr dүşүr. Ona kөrə də İƏƏT-dən əldə edilən faktiki səmərə planla müqayisədə kollektivin fəaliyyətinin əldə etdiyi faktiki nəticələrin fərqi kimi müəyyən edilməlidir. Əkər istehsal kollektivləri kərkin planda maraqlıdırlarsa və planın optimallaşdırılmasы imkanları, jə'ni ən jaxшы variant sечilməsi imkanы olarsa, bu zaman həmin fərqi müəyyən etmək чətin dejildir. Həmчinin müəyyən ишчi kategoriyasynын ишиndə nailiyyətlərin və чatышmazlыqlarын səbəbləri, maddi həvəsləndirmənin nəvləri və əlчүsү müəyyən edilə biləр. Fasiləsiz operativ istehsal planlaшdырылmasы, istehsalын bүtүn bəlmələrində təsərrүfat hesabы və s. də İƏƏT-nin səmərəlilijinin artырылmasына шəraит jaradыr.

İƏƏT-nin ümumi səmərəsini ajры-ajры idarəetmə funksijalarынын jerinə jetirilməsi kedишində və ишlənmиш tədbirlərin həjata kechirilməsi nəticəsində əldə edilmиш ajры-ajры effektlərin чəmi kimi də hesablana biləр. Idarəetmənin jaxшылaшdырылmasына və onun elmi təшkilinə jönəldilmиш kapital qojulушlarынын өdənmə müddəti və effektlijinə kəldikdə isə, kөstərmək lazыmdыr ki, burada tipik metodikadan istifadə etmək məgsədəүjүndүr, чүnki İƏƏT-in sərf olunan bүtүn xərчlər və igtisadi səmərəlilik əvvəldən müəyyənləшdirilmиш olur.

İgtisadi səmərəlilijin hesabланmasы həm İƏƏT tədbirlərinin lajihələшdirilməsi mərhələsində, həm də onlarын tətbig edilməsi mərhələsində aparылmaldыr. Kөstərdijimiz kimi, effekti müəyən edərkən jalnыz manatla ifadə edilmиш effekti dejil, həmчinin əmək шəraitinin jaxшылaшmasы, ишчiləрin mədəni-texniki səviyyəsinin jүksəlməsi, kollektivdə dүzkүn münasibətlərin jaradылmasы və mənkəmlənməsi nəticəsində əldə edilən effekt də əlavə edilməlidir.

Idarəetmədən alынan effekti və əlavə idarəetmə xərчlərini və kapital qojulушlarы шəkilində meydana чыxan үmumi xərчləri müəyyən etdikdən sonra jekun gəлəti də hesabламаг olar. Əsas istehsalda əldə edilmиш gəлəti məhsulun maja dəyərinin aшağы dүшməsinə kətiriб чыxarыr. İƏƏT-dən əldə edilən gəлəti nəzərə almaға imkan verən bir neчə metodika vardыr. Шүbhəsiz ki, jaxшы idarəetmə məhsulun keyfiyyətinin jaxшылaшmasына kətiriб чыxarыr, bu isə məhsulun maja dəyərində, giymətində və müvafig olaraq mənfəətin artmasында өz əksini tapa biləр və tapmalыdыr. Gabagчыl müəssisələrin praktikasы kөstərir ki, İƏƏT-nin bir чox tədbirlərinin effektliji bu və ja dikər dərəчədə əmək məhsuldarlığынын, istehsalын həчminin artmasында və шərti daimi idarəetmə xərчlərinin azalmasында өzүnү kөstərir. Elmi surətdə təшkil edilmиш idarəetmə istehsal fondlarыndan və dəvriyyə vasitələrindən səmərəli istifadə etməjə, istehsalda itkilərin arадan galdырылmasына tə'sir kөstərir.

İƏƏT-nin planlarынын həjata kechirilməsi үzrə əlavə xərчlər, adətən nazыrlanma — lajihələшdirmə mərhələsində müəyyən olunүr, onlarын tətbigi dəvrүndə daha da dəgiglәшdirilir. Burada İƏƏT үzrə həgigi xərчlərin müəyyən edilməsində xүsusi чətinliklər joxdur. Чətinlik idarəetmə prosesinin

texnoloжi ајүn tərtibində, idarəetmə əməjinin mexanikləшdirilməsi səmərəlijinin səviyyəsinin hesabланmasы, normativlərin ишlənməsində dүr.

Gejlak etmək lazыmdыr ki, effektlijin müxtəlif hesabламаlarында bүtүn xərчlərin nəzərə alынmыr, məsələn, kadrlarын nazырlanmasы və jenidən hazыrlanmasы ilə əlagədar olan xərчlər. Bundan baшga hesabламаlarda tam xərчlər kөstərilmir. Ilk baxышdan bu kүja effektlijи artырыr, son nəticədə isə əmək məsrəflərinin tam үчota alынmasы səbəbindən idarəetmədə hesablama, təшkilat texnikasы və rabitə vasitələrinin istifadə edilməsi xərчləri azalыr.

Igtisadi səmərə idarəetmənin өzүndə müəyyən itki nəvlərinin arадan galdырылmasы nəticəsində də əldə edilir. Məsələn, idarətemədə иш vaxtы itkiləri kүnlүk иш vaxtы fondunun 10—20%-ni təшkil edir. Onlarын normalaшdырma, xronometraж müшahidələri vasitəsilə aшkar edilməsi və arадan galdырылmasы bəjүk igtisadi səmərə verir. Bundan baшga müəyyən olunmuшdur ki, bir чox mühəndis və gulluguчuларын иш vaxtынын 20—30%-i az ixtisas tələb edən ишlərin və funksijaларын jerinə jetirilməsinə sərf edilir. İƏƏT-kөstərdijimiz vaxt itkiləрini azaltmaға imkan verir. İƏƏT sajəsində nəinki gejri-məhsuldar məsrəflər azalыr və itkilər arадan galdырылыr, bu zaman həmчinin idarəetmə texnikasыndan da jaxшы istifadə olunүr, istehsal informasijasынын lүzүmsүz axыnы azalыr, bu isə əlavə effektin əldə edilməsinə kətiriб чыxarыr.

§9. Idarəetmə əməjinin elmi təшkilinin səviyyəsinin jүksəldilməsi jolları

Idarəetmə əməji чox vaxt tutumlu ишlərdən ibarətdir. Idarəetmə ишlərində sərf olunan vaxt itkiləri bə'zən istehsaldakыndan xejli чox olүr. Həmin vaxt itkiləri istehsala operativ rəhbərlijə mane olүr və nəticədə əsassыz olараг inzibati-idarəetmə hej'ətinin sajы artыr. Bə'zi müəssisələrdə inzibati idarəetmə hej'əti sənaje-istehsal hej'ətinin 7—14%-ni təшkil edir. Əməjin belə təшkili səviyyəsində onlarын xүsusi чəkisi daha da arta biləр.

Buna kөrə də vəzifə nomenklaturasынын dəgig ишlənməsi və təsdigi vaчibdir. Belə nomenklatura hər bir vəzifə үчүn tələb olunan təhsil səviyyəsi kөstərilməklə müvafig ixtisas-mə'lumat kitabынын tərtibini nəzərdə tүtүr. Bunlarын əsasында isə vəzifə maaшlarынын jeni sxemlərini tərtib etmək olarды. Bu MTI-in əməjinə bəjүk tə'sir kөstərər, onlarын əsaslandырылmamыш sajыnы azalda biləр.

MTI-in daha jaxшы jerləшdirilməsi və onlardan daha səmərəli istifadə olunmasы үчүn mühəndis əməjinin differensiallaшmasы, jə'ni tədgigatчы və təшkilatчы mühəndislərə bəlünməsi, gajdasынdan da istifadə etmək olar. Bu isə istehsalын təшkilində mühəndislərin rolunu artырар.

MTI-in əməjinin effektli olmasы үчүn onlarын əməjinin normalaшdырылmasы иши apарылmalыdыr. Bu, sənədlərin ишlənməsinə dəgig vaxt məsrəfi müəyyən etməjə imkan verir. MTI-in və gulluguчuларын əməjinin normalaшmasынын əhəmiyyəti aшagыdakылardan ibarətdir: sənaje müəssisələrində чalышan ишчiləрin əməjinin effektivlijinin və məhsuldarlыgынын artmasына;

истеһсалын тәшкилинин тәкмилләшмәсинә; мүһәндис-техники ишчиләр вә гуллугчулар тәрәфиндән јеринә јетирилән ишләрин мүрәккәблик дәрәчәсини вә әмәктутумлуғуну мүәјјән етмәјә; МТИ-ләрин вә гуллугчуларын оптимал сајынын вә идарәетмənин сәмәрәли гурулушунун тә'јин олунмасына: МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәк һаггы фондунун һесабланмасы үчүн базанын тәшкил олунмасына; сәнаје мәнсулунун маја дәјәри вә гијмәтиндә МТИ-рин вә гуллугчуларын әмәк һаггларынын пајынын мүәјјән олунмасы үчүн сон мә'луматлары алмаға хидмәт едир.

Идарәетмə ƏЕТ-ни иш јеринин тәшкилиндән башламаг лазымдыр. Иш јеринин сәмәрәли тәшкили иш вахтындан мәгсәдәујғун истифадә етмәјə, коллективин һәр бир үзвүнүн әмәјини интенсив һала салмаға имкан верир. Иш јеринин тәшкили ümуми истеһсал просесинә даһа еффектли тә'сир көстәрмәк үчүн мəканча мəһдуд әразидə әмәк просесинин тәшкилинә дејилир. Идарәетмə әмәјиндə иш јеринин тәшкили мүәјјән мə'нада орада баш верән информасија просесләринин тәшкилинин бир үнсүрүдүр.

Иш јеринин мүһүм тәшкил елементләриндән бири онун планировкасыдыр. Планировка дедикдə иш јеринин тәчһиз едилмəсинин бүтүн елементләринин јерләшдирилмəси вə əмəк просесинин ən мəгсəдəујғун тәшкили үчүн мүхтəлиф оптимал зоналарын јарадылмасы нəзәрдə тутулур.

Иш јеринин тәчһизи, онун тәшкилинин үнсүрләриндən бири олуб башга үнсүрләрлə функсионал гаршылыглы əлагәдәдир. Иш јеринин дүзкүн тәшкили үчүн иш просесиндə истифадə олунан предметләрин (механизм, сәнəд, чиһаз вə с.) дəгиг сијаһысыны тəртиб етмəк лазымдыр. Бунун əсасында исə тəчһизетмə үнсүрләрини лајиһələшдирмəк лазымдыр. Дəјишən əшјалар үчүн ајрыча сахланма јери олмалыдыр.

Идарəетмə ишчисинин əсас иш јери онун јазы столудур. ƏЕТ бу ən'ənəви əмək васитəсини дə диггəтсиз гојмур. Мə'лумдур ки, дəфтəрхана тəчрүбəси ишдə истифадə едилмəк үчүн мүхтəлиф əшјалар мејдана кəтирмишдир: (мүхтəлиф јазы чиһазлары, гələмдан, кағыз үчүн габ, столусту тəгвим, позанлар, бəркидичиләр вə с.) Лакин јазы столунда бунлар сəпələнмиш шəкилдə олдугда онлар əмək просесинə көмək етмир, мане олурлар. Иш јериндə бə'зən белə хырда əшјаларын ахтарылмасы сон дəрəчə чох вахт апарыр. Тəəссүф ки, сәнаје һəлə дə мүссисəләрə мүасир мебел (столлар вə хүсусилə, хүсуси стуллар) вермир. Ири мүəссисəләр мебели билаваситə мебел фабрикләринə сифариш едирләр, бу заман һəмин мебелин əмəјин елми тəшкилинə чаваб вермəси əсас көтүрүлмəлидир.

Ишчинин јазы столунун јухары сəтһиндə ən садə əшјадан башга һеч бир шеј олмамалыдыр. Столун үстүндə ја автогələм гојулмаг үчүн үјғунлашдырычы, ја да китаб гојмаг үчүн пүпитр олмалыдыр. Пүпитр мүәјјən бучаг алтында гојулмалыдыр. Бу заман көзләрин һəддən артыг јорулмасынын гаршысы алыныр.

Гадаң көмəкчи əшјалар вə аваданлыг (телефонлар, тəгвимләр, əлифба көстəричиләри, картотека вə с.) јан јешикләрə, тумбалара гојулур. Онларын јухары сəтһи əсас столун сəтһиндən ашағы олур. Јазы вə һесаблама машынлары мүнтəзəм ишlədилмəдијиндən онлар һəрəкət едən кичик столларда јерləшдирилмəлидир. Бу онлардан мүхтəлиф вəзијјətlərдə истифадə етмəјə имкан верир.

Столун үзəриндə чидди гајда јарадылмалыдыр, һəр нөв сəнəд мүəјјən јешикlərдə сахланмалыдыр. Јан тумбаларда шагули рафлəр дүзəлдилмəли, говлуглар орада шагули вəзијјətдə сахланмалыдыр. Говлуғун үстүндə онун аид олдуғу објектин ады көстəрилмəлидир.

Столун һүндүрлүјүнүн ишлəјənин бојуна мүвафиг кəлмəси мүһүм шəртдир. Əкəр кифајət дејилсə көмəкчи материаллардан истидадə едилмəлидир. Столун һүндүрлүјү илə ишлəјənин боју арасында белə əлагə вар. Гыса бојлу үчүн 700 мм, орта бојлу үчүн 760 мм, һүндүр бојлу үчүн 800 мм һүндүрлүкдə стол олмалыдыр. Стулун һүндүрлүјү 450—600 мм-ə гəдəр олмалыдыр.

Инди бир сыра харичи өлкəлəр комбинəлəшдирилмиш идарə мебелинин истеһсалына башламышлар. Мебелин каркасы поладдан, галан деталлары ағач вə пластмасдандыр. Белə мебел əмəјин елми тəшкилинə чаваб верир, онларда деталлар əвəз едилə билир вə əмəк просеси үчүн əлверишли иш зонасы јарадыр, көзəллик вə техноложи просесин тəлəбləринə чаваб верəр. Бүтүн бунлар адı јазы столуну иш үчүн раһат едир вə гуллугчунун əмəјинин ефффектлијини артырыр.

Јалныз идарə мебели дејил, еләчə дə башга амилләр дə иш јеринин тəшкилиндə мүһүм рол ојнајыр. Иш јеринин тəшкилиндə температур, тəмизлик, рутубəт, ишыгландырма вə с. дə заманы нəзəрə алынмалыдыр. Хүсусилə ишыгландырма ишчинин əмəјинин ефффектлијинə тə'сир көстəрир. Ишыгландырма тəбии вə сүн'и ола билəр. Иш јеринин ишыгландырылмасы заманы иш мебели елə гурулур ки, ишыг пəнкəрələрдən сол тəрəфдən дүшсүн.

Мүəссисələrдə идарəетмə əмəјинин елми тəшкили мəсələləринин дүзкүн һəлли бир чох шəртlərlə əлагədардыр. Ən мүһүм шəрт мүəссисədə ƏЕТ—илə мəшғул олан функсионал шө'бə вə ја групун јарадылмасыдыр. ƏЕТ-ин групу ашағыдакы шəкилдə илlик план һесабламалыдыр:

— истеһсал санитаријасы вə истеһсал естетикасы;
— иш јеринин тəшкили вə мүһəндис əмəјинин механикləшдирилмəси;
— истеһсалын планлашдырылмасы вə һазырланмасы;
— техники информасијанын тəшкили;
— мүһəндис вə игтисади һесабламаларын автоматлашдырылмасы.

ƏЕТ-нин идарəетмəјə тəтбиги мүһəндис вə техникləрин, гуллугчуларын бу ишləрlə марагланмасы, онларын сə'ји илə мүмкүндүр. Идарəетмə əмəјинин елми тəшкили бу ишlərdə игтисадчыларын, ријазијјатчыларын, мүһəндисlərин, техникləрин иштиракыны тəлəб едир. Идарəетмə ишчиlərини ƏЕТ-и принсипləри илə таныш етмək идарəетмəнин елми тəшкилинин мүһүм мəрһələсидир. Мүəссисəнин фəалијјətинин бу саһəсиндə дə сəмəрəлəшдиричи вə јениликчиlərин һəрəкатыны јаjмаг лазымдыр. Бурада шəбəкə графикиндən, ријази методлардан кениш истифадə едилмəли, идарəетмə ишчиlərinин əмəјинин елми тəшкил илə үзви шəкилдə əлагələндирилмəлидир. Шəбəкəли планлашдырманын əмəјин елми тəшкилиндə əһəмијјəти бөјүкдүр. О ƏЕТ-нин мүһүм васитəси сајылыр, үчүкı јалныз графикləрин типик моделlərinин тəртиби идарəетмə ишlərinin тəшкилinin јахшылашдырылмасына имкан верир.

Идарəетмə əмəјинин елми тəшкили илə əмək мəһсулдарлығы арасында сых əлагə вар. ƏЕТ əмəјин мəһсулдарлығының мүһүм васитələrindən бири сајылыр.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили истеһсалын мүһүм үнсүрү олан ишчи гүввәсинин ролуну даһа да артырыр. ӘЕТ мүһәндис вә гуллугчуларын әмәк вә истеһсал вәрдишләрини зәнкинләшдирир, онларын әмәјинин орта интенсивлијинә, сәмәрәлијинә шәраит јарадыр, вахт итkиләрини арадан галдырыр.

Идарәчилик әмәјинин елми тәшкили сәвијјәсинин јүксәлдилмәси јолларындан бири дә МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәк бөлкүсү вә кооперасијасынын тәкмилләшдирилмәсидир. Бу проблемин һәлли, һәр шејдән әввәл, ишчиләрин функсијаларынын дәгигләшдирилмәси, онларын һүгуг вә вәзифәләринин конкрет мүәјјән едилмәси илә әлагәдардыр. МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәјинин тәшкилинин тәкмилләшдирилмәси елә бир шәраит јаранмасыны тәләб едир ки, һәр бир ишчи гәт'и билсин ки, о, на етмәлидир, онун вәзифә борчуна нә дахилдир. Белә олса ишчи өзүнә, вәзифә борчуна аид олмајан ишләри јеринә јетирмәк үчүн әлавә вахт сәрф етмәз. Ајры-ајры мүәллифләрин апардыглары тәдгигатлар нәтичәсиндә ајдын олмушдур ки, МТИ-ләр вә гуллугчулар бә'зән өз иш вахтларынын јалныз 30—40%-ни ихтисасларына, вәзифәләринә ујғун ишләри јеринә јетирмәк үчүн сәрф едирләр. Галан вахт әрзиндә онлар елә ишләр јеринә јетирирләр ки, (курјер, макиначы вә с.) Бунун үчүн али мәктәб гуртармаг лазым дејилдир. Белә һалларда штатда МТИ-ләрин вә гуллугчуларын сун'и олараг чатышмазлығы мејдана чыхыр.

Бу сahәдә идарә апараты структурунун тәкмилләшдирилмәсинин чох бөјүк әһәмијјәти вардыр. Мүәссисәнин идарә hej'әтиндә әмәк бөлкүсү вә кооперасијасы проблеминин һәлли норматив сәнәдләр, дүзкүн штат чәдвәлләри әсасында, һәм дә конкрет тәдбирләр әсасында һәјата кечирилмәлидир. Башланғыч сәнәдләр ким идарә апараты ишчиләринин конкрет функсијаларыны характеризә едән, гуллугчуларын вәзифәләринин вahид номенклатурасы, идарә апаратынын, мүәссисәнин типик структуру бурада башлыча рол ојнамалыдыр.

Лакин бунунла белә мөвчуд типик әсаснамәләр мүәссисәдә МТИ-ләрин вә гуллугчуларын сәмәрәли әмәк бөлкүсү илә әлагәдар олан бүтүн мәсәләләри өз-өзлүјүндә һәлл едә билмәз. Типик әсаснамәләр јалныз конкрет мәсәләнин һәлли үчүн үмуми истигамәт верир. Бу үмуми әсаснамәләр һәр бир мүәссисәнин хүсусијјәтинә вә тәләбинә көрә конкретләшдирилмәлидир.

МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәјинин тәшкилинин тәкмилләшдирилмәси јолларындан бири дә идарәетмә функсијасынын јеринә јетирилмәси ишинин форма вә системләринин тәкмилләшдирилмәсидир. Бунун әсас мәзмуну идарәетмә технолокијасынын, иш методунун, үсулларынын тәкмилләшдирилмәсиндән ибарәт олмалыдыр.

Идарәетмә технолокијасынын јахшылашдырылмасы истигамәтиндә көрүлән тәдбирләрә, һәр шејдән әввәл, сәнәдләрлә ишләмәнин тәкмилләшдирилмәси аиддир. Бу мәсәләјә—сәнәдләрин кејфијјәтинин јахшылашдырылмасы, онларын һазырланмасы, ишләнмәси, гәбулу, гејдә алынмасы мүддәтинин азалдылмасы дахилдир. Һәмин мәсәләнин һәллиндә бә'зи тәшкилати тәдбирләр, о чүмләдән, идарәетмә функсијасынын јеринә јетирилмәсинин маршрут технолокијасынын ишләнилмәси, әмрләрин дәгиг вә вахтында јеринә јетирилмәси, ичрачы илә рәһбәрлик арасында е'тибарлы әлагә јарадылмасы мүһүм рол ојнајыр.

XIII ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘНИН ИГТИСАДИ МЕТОДЛАРЫ

Мүасир дөврүн ән башлыча вәзифәси сосиал-игтисади инкишафы тә'мин етмәкдән, игтисади потенсиалы мөһкәмләндирмәкдән ибарәтдир.

Һәмин вәзифәләрин мүвәффәгијјәтлә һәјата кечирилмәси идарәетмә фәалијјәтинин јүксәк сәвијјәдә тәшкил едилмәсини, идарәетмә сahәсиндә үмуми вә хүсуси методлардан шүурлу, мәгсәдәујғун бир halда истифадә едилмәсини тәләб едир.

Идарәетмә методлары тәсәррүфатчылығын һәјата кечирилмәсинә хидмәт едир вә комплекс идарәчилик функсијаларынын ичрасы илә әлагәдардыр. ***Она көрә дә әслиндә идарәетмә методу — идарәчилик фәалијјәтинин ичра едилмәси васитәсидир.***

Идарәетмә методлары чохчәһәтли вә мүхтәлифдир. Һәмин методлар глобал вә локал мәзмуна малик олмагла өз конкрет мәзмунуна, онларын идарәетмә објектинә, адамлара тә'сиретмә характеринә, тәшкилати формаларына вә с. көрә фәргләнирләр.

Идарәетмәнин методларынын, хүсусилә игтисади, норматив-сәрәнчам вә сосиал-психоложи методларын конкрет тәсәррүфатчылыг, идарәетмә фәалијјәти үчүн мүһүм әһәмијјәти вардыр. Бу методлар системи тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә башлыча јер тутур вә идарәетмә елминин өјрәнилмәсиндә вачибдир.

§ 1. Идарәетмәнин методлары анлајышы

Идарәетмәјә мүхтәлиф тәрәфләрдән јанашмаг олар. Мәсәлән, истеһсалын идарәедилмәси дедикдә, оптимал техники-игтисади нәтичәләр әлдә етмәк үчүн мүхтәлиф үсуллар (игтисади, инзибати-тәшкилати, ичтимаи-психоложи вә тәрбијәви) вә васитәләрин көмәји илә һәјата кечирилән фасиләсиз мәгсәдәујғун ичтимаи-игтисади вә тәшкилати-техники просесләр системи баша дүшүлүр.

Идарәетмә методлары, биринчи нөвбәдә стратежи инкишаф вәзифәләринин, игтисади гәнунларын тәләбләринин һәјата кечирилмәси методудур. Истәр игтисади, истәрсә дә дикәр гanунларын тәләбләри автоматик олараг һәјата кечирилмир; бу, игтисадијјатын динамик вәзијјәт алмасы, хүсусилә планаујғун фәалијјәт көстәрмәси објектив олараг, мүәјјән тә'сиредичи васитәләр системинин ишә салынмасыны тәләб едир.

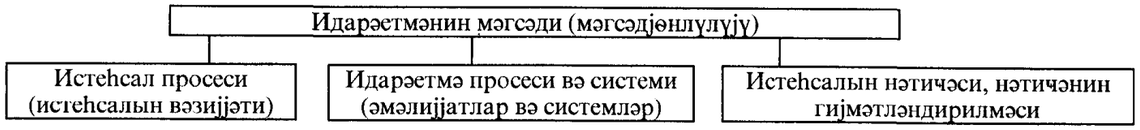
Идарәетмә методлары һәмчинин ганун вә принсипләрдән истифадә олунма формасыдыр. Бурада принсип метода нисбәтән чыхыш нөгтәсини тәшкил едир вә истигамәтверичи рола малик олур. Идарәетмәнин елмилик, сосиал вә тәсәррүфат рәһбәрлијинин вәһдәтлији принсипләри вә дикәрләри мүәјјән, мүвафиг методларын сечилмәси вә тәтбигини тәләб едир. Методларын сечилмәси вә тәтбиги идарә олунан објект вә просесләрин, hадисәләрин характериндән, мәзмунундан асылыдыр. Мәсәлән, малијјә, кредит, игтисади әлагәләр, мәнафеләр вә с. илә әлагәдар олараг игтисади методлар тәтбиг олунур. һәм дә бу методлар мәркәзләшдирилмиш, директив вә гејри-мәркәзләшдирилмиш гајдада ичра едилир. Әмәк коллективләринин формалашмасы, дөвләт интизамынын тә'мин едилмәси үчүн исә дикәр

методлар тәтбиг едилир.

Идарәетмә гаршыја мүәјјән бир мәгсәдин гојулмасы илә башлајыр вә практики нәтичә әлдә олунмасы илә баша чатыр. Бир мәгсәдә наил олдугдан сонра јени мәгсәдләр мејдана чыхыр. Бу просес идарәедилән системин вәзиҹҹәти вә системләр арасында гаршылыглы мүнасибәтләрдән доған арзу, имкан, зәрурәт, ичра вә нәтичәнин әлдә едилмәсини әһатә едир. Идарәетмә просеси мүәјјән фәалиҹҹәт нөвүнүн мәчмусундан ибарәтдир вә даима тәкрар олунур. Бу просеси ашағыдакы графики формада тәсвир етмәк олар (схем9).

Схем 9

Идарәетмәнин мәгсәдјөнлүјү



Идарәетмәнин мәгсәди мүәјјән мәгсәдјөнлү тә'јинат олуб, битмиш фәалиҹҹәтин мәчмуундан ибарәтдир. Идарәетмәнин мәгсәди өз мәзмунуна көрә објектив характер дашыјыр. Лакин субјектив идарәетмә мәгсәдләринә дә тәсадүф етмәк олар. Она көрә дә ән башлыча мәсәлә мәгсәдин дүзкүн мүәјјән едилмәси вә јүксәк сәвиҹҹәдә әсасландырылмасыдыр. Мәгсәд ајры-ајры адамлар, идарә органлары тәрәфиндән мөвчуд ресурслары, имканлары, һабелә перспектив инкишаф дөврүнүн вәзифәләри нәзәрә алынараг елми сәвиҹҹәдә мүәјјән едилмәлидир. Мәгсәдләр өз мәзмунуна, ичра едилмә мүддәтинә вә сәвиҹҹәсинә көрә фәргләнирләр. Мәсәлән, мәгсәд истеһсал, игтисади, сосиал характерли, мүәссисә, саһә, халг тәсәррүфаты сәвиҹҹәли, чари, орта мүддәтли вә узунмүддәтли ола билир.

Мүхтәлиф идарәетмә мәрһәләләриндә мүхтәлиф аспектли мәгсәдләрин дүзкүн формалашмасы дөвләтин игтисади стратекијасы үчүн мүһүм әһәмиҹҹәтә маликдир. Ирәли сүрүлмүш мәгсәдләрин ичра едилмәси она наил олма васитәләрини, методларыны тәләб едир. **Бурада идарәетмә просесләринә мәгсәдли јанашма принсипиал әһәмиҹҹәтә маликдир. Мәгсәдли јанашма өзү дә бир метод формасыдыр.** О идарәетмә мәгсәдләринин елми чәһәтдән әсасландырылмасыны, онун ардычыл олараг һәјата кечирилмәсини, һәмин сосиал-игтисади, елми-техники мәгсәдләрин халг тәсәррүфатынын сон нәтичәләри илә әлагәләндирилмәсини тәләб едир. Бу фәалиҹҹәтин һәјата кечирилмәси мүәјјән методларын (үсулларын) көмәји илә едилир. Истеһсалы идарәетмә методлары идарә апараты ишчиләринин идарәетмә просесиндә баш верән ишләрин һансы үсулларла, васитәләрлә вә гајдаларла јеринә јетирмәји нәзәрдә тутур. Конкрет десәк, идарәетмә методу — идарәетмә субјектинин мүәјјән мәгсәди тә'мин етмәк, она наил олмаг вә тә'сир көстәрмәк васитәләринин, имканларынын, фәндләринин, кирәвәләринин мәчмусундан ибарәтдир. Идарәетмә методлары истеһсалы идарәедәнләрин ишкүзар фәалиҹҹәт васитәси—фәндләри вә мәгсәдә чатмаг арзусу, имканыдыр. **Метод-истеһсал колдективинә вә ја онун һәр һансы бир үзвүнә мәгсәдјөнлү тә'сир едилмәсинә дејилир**.

Анлајыш е'тибарилә метод—фәнд, кирәвә, прицом вә ја һәр һансы идарәетмәдә инсан фәалиҹҹәтинин фәндләринин мәчмусу, һәр һансы мәгсәдә чатмаг имканы, һәр һансы вәзифәнин, тапшырығын, сәрәнчамын, көстәришин, тә'лиматын һәлли јоллары вә онларын јеринә јетирилмәси васитәсидир. Бу васитә илә мүәјјән мәгсәдә чатмаг үчүн адамлары фәаллашдырмаг, истигамәтләндирмәк, тәнзим етмәк, тәшкил етмәк мүмкүндүр. Даһа доғрусу, мүәјјән бир мәгсәди гаршыја гојдугдан сонра онун јеринә јетирилмәсинин даһа јахшы, сәрфәли, сәмәрәли васитәләрини, јолларыны, кениш мә'нада үсулларыны ахтармаг лазымдыр вә бу өзү-өзлүјүндә бир зәрурәтдир. Бу, биринчи нөвбәдә, идарәетмәнин мүрәккәб вә динамики вәзиҹҹәтиндә, дикәр тәрәфдән, һәр һансы бир мәгсәдин мүәјјән тә'сирә, васитәјә, васитәчијә мөһтаҹ олмасындан ирәли кәлир. Һеч дә тәсадүфи дејил ки, идарәетмә методларыны идарәетмә просесинин әсас үнсүрү адландырырлар. Идарәетмә методлары вә онлардан истифадә едилмәси идарәетмәнин тәшкилинә, истеһсалын аһәнкдарлығына вә сәмәрәлилијинә чох бөјүк тә'сир едир. Методлар идарәетмәјә вә истеһсала, ону һәјата кечирән коллективин фәалиҹҹәтинә, онларын јарадычылыг, ишкүзарлыг, сәриштәлик фәаллығынын јүксәлмәсинә, сәфәрбәрлијинә, гаршыја гојулмуш мүәјјән фәалиҹҹәт програмынын вахтлы-вахтында јеринә јетирилмәсинә көмәк едир.

Идарәолунан објектә тә'сир васитәси олан методлар системи идарәетмә вәзифәләринин нечә вә һансы васитәләрлә, јолларла јеринә јетирилмәсини мүәјјән едир.

Үмумиҹҹәтлә, һәр һансы просесләрин идарәедилмәси мүхтәлиф методларын көмәји илә һәјата кечирилир. Одур ки, идарәетмә методлары башга методлардан техники, технолоҗи, биолоҗи методлар принсипчә фәргләнир вә инсанларын истеһсалат-тәсәррүфат вә биркә әмәк фәалиҹҹәтинә тә'сир етмәклә бу вә ја дикәр вәзифәнин јеринә јетирилмәсиндә комплекс истифадә олунур. Идарәетмәнин ән башлыча әһәмиҹҹәти идарәетмә просесләринин дәгиг вә дүзкүн тәшкили үчүн мүасир техникадан, технолокијадан, истеһсалын вә әмәјин мүтәрәгги формаларындан истифадә едилмәсинә шәраит јаратмагдан, гаршыја гојулмуш мәгсәди јеринә јетирмәк үчүн максимум фәаллыг көстәрмәји тә'мин етмәкдән ибарәтдир. Демәк олар ки, методлар маһиҹҹәтинә көрә идарәетмә фәалиҹҹәтинин мүһүм васитәси һесаб олунур, идарәетмәнин субјект тәрәфини даими әкс етдирир, онлар мүәјјән олунмуш гајдалар вә принсипләр үзрә практикада истифадә едилир.

§ 2. Идарәетмә механизми вә методлары

Истеһсалатда мүәјјән мүнасибәтләр баш верир. Ән чох игтисади, тәшкилати вә сосиал-психоложи мүнасибәт олур ки, бу да идарәетмә апаратында мүхтәлиф тә'сиретмә, тәшкилетмә, низамлашдырма, узлашдырма, фәаллашдырма, тәнзиметмә вә башга васитәләрин тәтбиг едилмәсини тәләб едир. Идарәетмә механизми идарәетмәнин үмуми принсипләри, ганунлары, идарәетмә мәгсәдләри, идарәетмә функсијалары вә методлары илә бағлыдыр**. Онларын бир-бирилә әлагәләндирилмәси гајдасы, систем һалында тәтбиг едилмәси идарәетмә механизминин фәалиҹҹәти үчүн мүһүм әһәмиҹҹәтә маликдир.** Ән вачиб проблемләрдән бири дә тәсәррүфат

механизми илә идарәетмә механизминин бир-бирилә әлагәләндирилмәси вә онлары әмәлә кәтирән компонентләрин планлы һалда идарә олуна билмәсидир. Бурада әксликләрин вәһдәти вә мүбаризәси диалектик ганунунун һәмин сащәдә тәзаһүретмә вә истифадә едилмәси механизминин өјрәнилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Идарәетмә методлары идарәетмә нәзәријјәсинин әсас категоријасы, објектив игтисади вә идарәетмә ганунларынын, ганунаујғунлугларынын тәләбләринин идарәетмә тәчрүбәсиндә гаршылыглы сурәтдә һәјата кечирилмәсинин формасы вә дашыјычысыдыр. Ејни заманда идарәетмә функсијаларынын принсипләринин әмәли тәзаһүрүнүн тә'сир васитәси вә механизмидир. Бу механизм илә идарәетмәнин планаујғун һәјата кечирилмәси баш верир. ***Бә'зи мүәллифләр ајры-ајры методлара мүтләг үстүнлүк верилмәсини ирәли сүрүрләр. Әслиндә исә идарәетмә методларына ајры-ајрылыгда мүтләг үстүнүк вермәк дузкүн дејилдир.*** Мәсәлән, игтисади методлар тәсәррүфат фәалијјәтинин мадди чәһәтдән, инзибати метод, тәшкилетмә вә низамлашдырма васитәсилә, мә'нәви методлар инсанларын ичтимаи фәалијјәтини вә фәаллығыны артырмага, һүгуги методлар исә тәсәррүфат вә ичтимаи фәалијјәти тәнзим етмәк, мүәјјән гајда-ганунлар васитәсилә тә'сир едир. Көрүндүју кими, игтисади методлар васитәсилә мадди һәвәсләндирмә вә мәс'улијјәт, планлашдырма вә башга васитәләри һәјата кечирир. Инзибати метод онларын јеринә јетирилмәсини тәшкил едир, узлашдырыр вә ујғунлашдырыр. Биркә әмәк просесиндә бир сыра сосиал-психоложи мәсәләләр мејдана чыхыр ки, бу да идарәетмәнин сосиал-психоложи методларынын көмәји илә һәјата кечирилир.

§3. Идарәетмә методларынын таснифаты вә гаршылыглы әлагәси

Идарәетмәнин үч әсас методу вардыр. Бунлар норматив- сәрәнчам, игтисади вә сосиоложи-психоложи методлардыр. Бу методлар системиндә әсас јери игтисади вә инзибати методлар тутур. Лакин бу ики метод арасында игтисади методларын ролу вә фәалијјәт даирәси бир гәдәр кенишдир. Белә ки идарәетмә просесиндә әсас ролу чәмијјәтин игтисади мүнасибәтләри тутур. Башга сөзлә десәк, чәмијјәтин инкишафы инсанларын игтисади мүнасибәтләриндән асылыдыр. Бу фикирдән ајдын көрмәк олар ки, истеһсалын идарә едилмәсинин игтисади методу чәмијјәтин инкишафы үчүн базис ролуну ојнајыр. Көрүндүју кими, һәр бир чәмијјәтин игтисади мүнасибәтләри, һәр шејдән әввәл, мәнафеләр кими тәзаһүр едир.

Она көрә дә мүәјјән идарәетмә мәгсәдләринә наил олмаг үчүн чәмијјәтин игтисади ганунларындан истифадә едилмәси вә објектив игтисади мәнафеләрин нәзәрә алынмасы әсасында тәсәррүфатын апарылмасы методларына идарәетмәнин игтисади методу дејилир. Идарәетмәнин игтисади методуна дикәр бир тә'риф дә вермәк олар. Буну бә'зән сијаси-игтисад аспектли тә'риф кими дә гијмәтләндирмәк олар. Әмтәә-пул мүасибәтләринин кениш инкишафындан вә игтисади васитәләр — тәсәррүфат һесабы, әмәк һггы, гијмәт, кредит, мәнфәәт, мадди һвәсләндирмә вә с. иарәт олан игтисади механизмләрдән истифадә истеһсалы идарәетмәнин игтисади методлары адланыр. ***Бу игтисади васитәләрдән һәр һансы бири ләнк; јеринә јетирилсә, игтисади механизмин мүтәнасиблији позулар вә игтисади методларын тәтбигинин өзүнүн сәмарәлилији, ашағы дүшә биләр.*** Лакин идарәетмәнин игтисади методу бүтөвлүкдә идарәетмә ишләрини тамамилә әһатә едә билмир. Башлычасы исә план програм вәзифәләрин јеринә јетирилмәсини бирбаша тә'мин етмир. Идарәетмәдә игтисади методлар нечә тәшкил едилирсә едилсин низамлајычы, бөлүшдүрүчү, сәрәнчамедичи фәалијјәт көстәрә билмир вә ондан һеч дә бу фәалијјәт тәләб олунмур.

Көстәрилән бу метод системи идарәетмә објектинин мүәјјән тәрәфинә, чәһәтинә, истеһсалын низама салынмасына, коллективин вә онун үзвләринин мадди, мә'нәви марағына, онларын мүтәшәкиллијинә, гаршылыглы мүнасибәтләринә тә'сир едир, истеһсалын аһәнкдар олмасына хидмәт көстәрир.

Идарәетмәнин мәгсәдәујғун фәалијјәти һәмишә тәшкилетмә просесиндән асылы олмушдур. «Тәшкилетмә» сөзү һәр һансы бир просес вә ја мүәјјән һадисәнин гајдаја, низама салынмасыны, мүәјјән бир һала, системә чеврилмәсини ифадә едир. Демәк олар ки, идарәетмә «тәшкилетмә» мәфһумунда даһа кениш мә'на көсб едир. Лакин бир сыра әдәбијјатларда идарәетмәнин бу методунун терминолокијасында бир сыра гүсурлар вә гарышыглыглар вардыр. Она көрә дә бу методун өзү системләшдирилмәли вә бә'зи долашыглар арадан галдырылмалыдыр.

Бә'зән әдәбијјатларда бу методун ады «тәшкилетмә» методу, «тәшкилати», «инзибати», «тәшкилати-инзибати», «инзибати-сәрәнчам», «инзибати-бөлүшдүрүчү» вә с. формаларда верилир. Сон фәнн програмларында исә «инзибати» метод кими ишләнир. Лакин бизә белә көлир ки, бу анлајышлар «инзибати» методун мә'насыны ача билмир. Бизчә бу метод даһа кениш мә'наны ифадә едир. Даһа јахшы оларды ки, бу метод ајры-ајрылыгда инзибати, сәрәнчам вә тәшкилати методлар шәклиндә, јахуд бирликдә ишләнмиш олсун. Бу метод ајры-ајрылыгда даһа чох јахшы сәсләшир вә мәсәләнин һәллини конкретләшдирир. Онлар өјрәниләркән истәр-истәмәз гарышдырылыр вә лазымынча мәнимсәнилмир. Идарәетмәнин инзибати методу бә'зи һалларда идарәетмәнин мүстәгим директив методу кими изаһ едилир. Онлар мә'на е'тибарилә јахын олсалар да, анлајыш е'тибарилә мүстәгиллик тәшкил едирләр. Идарәетмәнин мүстәгим директив методлары ондан ибарәтдир ки, јухары органлар, јахуд рәһбәр өзләринә табе оланлара ән мүхтәлиф игтисади планлашдырма вә истеһсал мәсәләләринә аид олан лазыми тапшырыглар мүәјјәнләшдирирләр. Бу тапшырыглар, табе оланын нә едәчәјини дүрүстләшдирир, Мәгсәд, вәзифә мүстәгим, билаваситә мүәјјән едилир. Буна көрә дә ишчијә, мүәссисә коллективинә бу чүр тә'сирә мүстәгим тә'сир дејилир. Тапшырыглар маһијјәтчә әмр күчүнә маликдир. Онлар һөкмән јеринә јетирилмәлидир. Бурада табе олана: етмәлидир, јахуд етмәмәлидир — вариантыны сечмәјә ичазә верилмир. Буна көрә дә идарәетмәнин белә методлары директив методлар адланыр.

Мүстәгим директив идарәетмәни инзибати идарәетмә адландырырлар. Бу она көрә белә адландырылыр ки, директив идарәетмә һәмишә идарәетмәнин јухары органынын, јахуд рәһбәрин инзибатчылыг һакимијјәтиндән истифадә етмәклә әлагәдардыр.

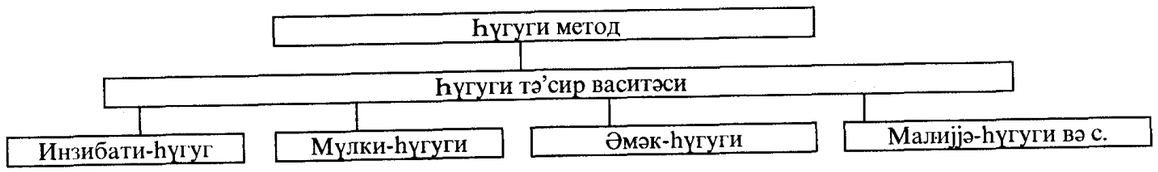
Идарәетмәдә һүгуги методлардан кениш истифадә-едилир. Бу методларын көмәји илә дөвләт вә онун мүвафиг органлары (үмуми дөвләт, сащә, сащәләрарасы, республика, јерли органлары) бүтүн истеһсал просесләри, ичтимаи-игтисади һәјата

нүфуз едир, ону тәнзимләјир. Һүгуги методлар һүгуг елминин ајры-ајры саһәләри васитәсилә һәјата кечирилир. Һүгуги методлар ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр (схем 10):

Нар бир һүгуг саһәләринин өзүнәмәхсус хүсуси тә'сиретмә методлары вардыр. Мәсәлән, әмәк һүгугу илә инзибати, чинајәт һүгугунун методлары ејни ола билмәз.

Схем 10

Идарәетмәнин методлары

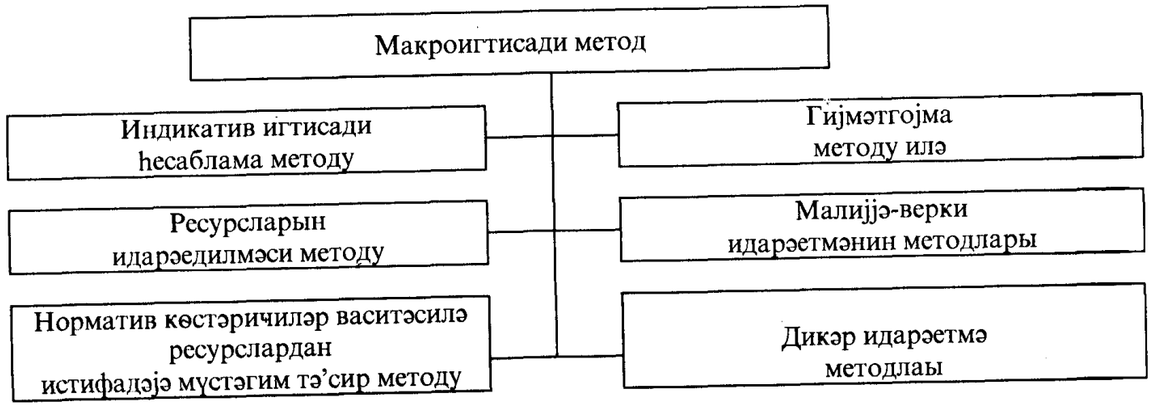


Идарәетмә методлары арасында мә'нәви тә'сир методларынын ролу да аз дејилдир. Бу тә'сир методуну бир сыра методлара ајырмаг олар: а) мә'нәви тәрдијә; б) сосиал; в) психоложи.

Идарәетмәдә гисмән тә'сир методлары вардыр ки, бу методларын көмәји илә идарәетмә фәалијјәтини чанландырмаг олар. Онлар јалныз идарәетмәјә долајы јолла, мүхтәлиф әлагә вә васитәләрлә тә'сир едир. Бурада идарәетмәнин практики өјрәнилмә үсулу кими дә онлардан истифадә олунур.

Јухарыда көстәрилән методлар гисмән тә'сир методларынын тамамланмыш формалары дејилдир. Заман вә мәкандан, ишин конкрет мәзмунундан, характериндән асылы олараг бу методдан комплекс вә гисмән истифадә олуна биләр. Бүтөвлүкдә идарәетмәнин өјрәнилмәсиндә гисмән тә'сир методлары илә јанашы, идарәетмәни өјрәнмәк үчүн бир сыра спесифик методлардан да истифадә едилир.

Схем 11



Үмумијјәтлә идарәетмә методларынын характеристикасы идарәетмә методлары һаггында үмуми тәсәввүр јарадыр. Ашағыда исә һәр бир методун маһијјәти, мәзмуну, тә'сир даирәси вә спесифик чәһәтләри ајрыча олараг верилир. (схем 11). Схемдә идарәетмә методларынын тәснифатынын характеристикасы верилмишдир: Методларын характеристикасы көстәрир ки, идарәетмә методлары идарәетмәјә мүәјјән механизмләрин, ганун, норма вә нормативләрин вә башга васитәси тә'сир едир, онун даһа аһәнкдар олмасына шәраит јарадыр

Јухарыда көстәрилән методлар групу конкрет мәзмунларындан асылы олмајараг, һәр бири идарәетмә објектинә тә'сиретмә күчүнә маликдирләр. Лакин бурада тә'сиретмә характери вә гајдасы мүхтәлифдир.

§ 4. Игтисади методун маһијјәти

Идарәетмәнин игтисади методлары истеһсал мүнасибәтләринин, објектив игтисади ганунларын, категоријаларын дәриндән баша дүшүлмәси, онлардан кениш истифадә олунмасы вә үмумхалг, коллектив вә шәхси марағын баһид системинин тә'мин едилмәсинә әсасән һәјата кечирилир. Бу методун көмәји илә планлашдырма, тәсәррүфат һесабы, әмәк һаггы, гијмәт, кредит, мәнфәәт, мадди һәвәсләндирмә вә башга механизмләр мәгсәдјөнлү тә'сирә чеврилир.

Тәсәррүфатын игтисади механизми олан әмәк һаггы, гијмәт, кредит, мәнфәәт, малијјәләшмә, мүкафатландырма, игтисади методун механизминә дахилдир. Бу системә дахил олан игтисади васитәләрлә гаршыја гојулмуш вәзифәләрин јеринә јетирилмәсиндә коллективин вә онун ајры-ајры үзвләри арасында мадди һәвәс јаратмаг, истеһсалын сәмәрәлилијини артырмаг имканы әлдә едилир.

Идарәетмәнин игтисади методлары

Игтисади методлар базар системиндә апарычыл мөвгејә маликдир. Бу методлар васитәсилә фирмаларын фәалијјәтинә тә'сир көстәрилир вә онлар үчүн әлверишли шәраит јарадылыр. Бурада коммерсија һесабы методу мүһүм јер тутур. Коммерсија һесабы методу хәрчләрин азалдылмасы, мәнфәәтин артырылмасы, мәнфәәтә тә'сир едән амилләрин нәзәрә алынмасы, малијјәләшдирмә вә кредитләшмә, гијмәтин әмәлә кәлмәси, тәчһизат, сатыш, рәгабәт габилијјәтли мәһсул бурахылышы, әмәјә гәнаәт вә с. кими мүһүм проблемләрлә һесабы фирмадахили һесаб методу илә үзвү шәкилдә әлагәләндирилир. Чүнки Коммерсија һесабы илә фирмадахили һесаб көстәричиләри онларын бир-бирилә әлагәләндирилмәси вә бир-бирини тамамламасы вачибдир. Белә әлагәләндирмә һәм дә фирмадахили вә фирма үзрә (хүсусилә трансмилли ширкәтләр үзрә) баһид игтисади сијасәт јеритмәјә имкан верир. Мәсәлән, бөјүк ширкәтләрдә гијмәтин әмәлә кәлмәси механизми илә рәгабәт механизми оптимал һалда әлагәләндирилир, һәтта дәјәр гануну вә төләб вә тәклиф ганунларынын төләбләри мәһдудлашдырыла билир. Бу исә ширкәтләр, фирмалар әлверишли үчүн әлверишли базар шәратинин јаранмасына имкан верир. Бурада маркетинг функсијалары, сон мәһсуллара гијмәт гојмада нәзәрә алыныр. Гијмәтләрин сәвијјәси **мүәјјәнләшән заман бир гајда олараг**

мөһкәм гејдә алынмыш гијмәтләри вә јахуд **дәрч едилмиш гијмәтләр** (прејстурант гијмәтләри, гијмәт һаггында мә'луматлар-сорғулар, фактики сөвдәләшмә гијмәтләри, биржа котировка гијмәтләри) вә **һесаблаһма гијмәтләри** (аваданлыглар вә саирәјә мал көндәрәнләрин гијмәтләри) нәзәрә алыныр. Фирмадахили һесаб методунун һәјата кечирилмәсиндә, хүсусилә фирмадахили планлашдырма, нәзарәт, истеһсалын ихтисаслашмасы, кооперасијасы, истеһсалын ихтисаслашмасы, кооперасијасы, истеһсал әлагәләринин мүәјјән едилмәсиндә **трансферт гијмәтләрдән** истифадә едилир. Истәр коммерсија һесабы вә истәрсә дә трансферт гијмәтләр ширкәтләрин ваһид, һәм дә чевик игтисади сијасәти үзрә мүәјјәнләшир. Сијасәтин өзү исә бир чох амилләри (игтисади ганунчулуғу, идхал квотлары, көмрүк рүсумларыны, дивидентләрин сәвијјәсини, верки дәрәчәләрини, базарда инфљасија сәвијјәсини вә с.) нәзәрә алмагла формалашыр. Һәм дә бурада **истеһсалчынын гијмәтләри** (прејскурант, контракт, һесаблашма), **базар гијмәтләри** (дүнја, инһисар, картел, тәклифин гијмәти, тәләбин гијмәти), **алычылар үчүн гијмәтләр** (истеһсал гијмәти, топдансатыш, пәракәндә, мә'лумат гијмәтләри), **статистик гијмәтләр** (орта статистик идхал, ихрач, чари, дәјишилмәз), јени вә јахуд тәкмилләшмиш мәһсуллар үчүн гијмәт сијасәти (артырылмыш, азалдылмыш) бир-бирилә әлагәләндирилир вә нәзәрә алыныр.

Игтисади метода мүхтәлиф бахышлардан јанашмалар да вардыр. Бу бахышларда игтисади методларын ролуну сырф тәсәррүфат һесабы методлары кими мәһдудлашдырмаг јахуд сәрәнчам-норматив методлара гаршы гојмаг кими зиддијјәтли фикирләр ирәли сүрүлүр. Лакин игтисади метод бүтүн ијерархија сәвијјәсиндә идарәетмә мүнасибәтләрини, онун спесифик мәнафејини вә бу мәнафејә, мәгсәдә сәмәрәли тә'сир көстәрән васитәләри әһатә едир.

Идарәетмәдә планлашдырма, тәсәррүфат һесабы, әмәк һаггы, маја дәјәри, мәнфәәт, көлир, гијмәт, рентабеллик, кредит, һәвәсләндирмә кими васитәләрдән кениш истифадә олунур. Белә тә'сир васитәләри идарәетмә објектинә мүһүм тә'сир көстәрир, онун вәзијјәтини мүәјјәнләшдирир. Сөзүн кениш мә'насында, игтисади методлар бу васитәләрлә мүәссисәнин тәсәррүфат фәалијјәтини јүксәлтмәклә аз хәрчлә јүксәк нәтичәнин әлдә едилмәсини тә'мин едир, идарәетмә објектинә билаваситә тә'сир көстәрир вә нәтичәдә мүәјјән игтисади мүнасибәтләр формалашыр. Демәк олар ки, бу васитәләри тәтбиг етмәдән игтисади бахымдан истеһсал просесләри баш верә билмәз вә һәтта баш вермиш олса белә ахыра кими давам етмәз.

Чәдвәл 4

Идарәетмә методлары, онларын гурулуш характери үзрә тәснифаты

Идарәетмә методларынын тәснифатынын характеристикси	Идарәетмә методлары		
	Тәшкилати-сәрәнчам методу	Игтисади метод	Сосиал-психоложи метод
Апармаг тәјдасы	Әмәк интизамы, идарәетмә, борч һисси, мүәјјән тәшкилатда шәхсән чалышмаға чан атмаг зәрурәтинин јаранмасы	Мадди мараг, сосиал-тә'минат	Сосиал-психоложи мараг, мә'нәви мараг
Идарәетмә системинин тә'сир характери	Бирбаша	Долајы	Долајы
Тә'сирин әсас каналы	Тәшкилати механизм: идарәетмәнин тәшкилат гурулушу, тәшкилати регламентләшдирмә вә әмәјин нормалашдырылмасы, кадрларын сечилмәси, гәбул едилмиш гәрарлар вә с.	Игтисади механизм вә онун линкләри: малијјә, гијмәт, әмәк һаггы, мүкафат, мәнфәәт вә с.	Сосиал механизм: груп, шәхсијјәт, шәхсијјәтин ролу вә мөвгеји, нүфузу вә с.
Идарәетмә методларынын сечилмәси вә онларын сәмәрәлилијинин гијмәтләндирилмәси үчүн база	Тәшкилати тәһлил	Техники-игтисади тәһлил	Сосиал тәдгигат
Методларын сечилмәси үзәрндә мәһдудијјәт	Һүгуги норматив, фәалијјәтдә олан регламентә вә јухары идарәетмә мәнгасы актына ујғун кәлмәси	Игтисади ганунларын, норма вә нормативләрин тәтбигинә ујғун кәлмәси	Мә'нәви-етик нормалара ујғун кәлмәси
Методларын сечилмәси вә гаршылыглы әлагәләрин тә'мин едилмәси формасы	Тәшкилетмә	Планлашдырма	Сосиал һәвәсләндирмә
Сәмәрәли истифадә едилмә шәртләри	Идарәетмә просесинин мүәјјән методоложи чәрчивәдә комплекс истифадә едилмәси, методлардан сәмәрәли истифадә едилмәсинин системли тәһили		

Идарәетмәнин игтисади методлары игтисади мүддәаларын практикада истифадә едилмәси механизмидир. Бу механизмин вәзифәси игтисади мәнафе бирлијини, игтисади шәраитин јарадылмасыны тә'мин етмәкдән ибарәтдир. Игтисади методлар истеһсалын инкишафыны тә'мин едир, бу мәгсәди ахыра чатдырмаг үчүн ишчиләрдә вә әмәк коллективләриндә фәаллыг јарадыр. Бурада мадди һәвәсләндирмә системи вә дәјәр васитәләри тәтбиг едилир ки, бу да билаваситә истеһсалын сәмәрәлилијини тә'мин едир. Тәсәррүфат механизми игтисади систем вә просесләрин оптимал фәалијјәт көстәрмәсинин форма вә системидир. Тәсәррүфат механизминин һәр бир үнсур вә ја һәлгәсинин өзүнәмәхсус нисби мүстәгиллији вә функсионал ролу вардыр.

Игтисади механизми һаггында мүхтәлиф фикирләр, мүһакимәләр вардыр. Онлар әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир: 1) тәсәррүфат механизми игтисади базис, игтисади сәчијјәли һадисәдир; 2) тәсәррүфат механизми үстгурум сәпкили һадисәдир; 3) тәсәррүфат механизми һәм базис, һәм да үстгуруму әһатә едән интеграсија сәпкили бир системдир; 4) тәсәррүфат механизми сосиал идарәетмә

механизмидир; 5) тәсәррүфат механизми сосиалист истеһсал мүнасибәтләринин структуруну әкс етдирир; 6) тәсәррүфат механизми мадди мәнафеләрин мәһмусудур; 7) тәсәррүфат механизми тәсәррүфат просесләринә рәһбәрлијин игтисади формасыдыр; 8) тәсәррүфат механизми дәјәр формаларынын мәһмусудур; 9) тәсәррүфат механизми планлашдырманы, әмәк һаггыны, малијјәни вә с. әһатә едән бүтөв, ваһид бир системдир; 10) тәсәррүфат механизми игтисади, тәшкилати, һүгуги вә с. форма вә методларын интеграсијасыдыр.

Тәсәррүфат механизминә белә мүхтәлиф мөвгедән јанашылмасы, биринчи нөвбәдә, ајры-ајри муәллифләрин «тәсәррүфат механизми», «игтисади механизм» вә «идарәетмә механизми» кими анлајышлары ејниләшдирмәләриндән ирәли кәлмишдир. Ајдындыр ки, «игтисади механизм» анлајышы игтисади категорија олмагла сырф објектив просесләри көстәрир. Тәсәррүфат механизми исә игтисади васитәләр вә просесләрдән әлавә тәшкилати, техники, тәшкилетмә, планлашдырма, учот, нәзарәт вә с. мәсәләләри дә өзүнә дахил едир. Идарәетмә исә бүтүн идарәчилик фәалијјәт, идарәетмә просеси, идарәетмә функсијалары, идарәетмә методлары (игтисади, инзибати-сәрәнчам, сосиоложи-психоложи, комплекс методлары вә с.) илә бағлыдыр.

Ән проблем мәсәләләрдән бири тәсәррүфат механизми үнсүрләринин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсидир. Вәһдәтлијин тә'мин едилмәси бурада принсипиал әһәмијјәт кәсб едир. Ону һәтта вәһдәтлијин тә'мин едилмәси принсипи адландырмаг олар. Тәсәррүфат механизминин формалашмасы вә инкишафында дөвләт сијасәти фәал рола маликдир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири дә тәсәррүфат механизми мәсәләләринә систем һалында јанашылмасыдыр. Систем һалында јанашылма әсасән ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:

1) планлашдырма вә идарәетмәнин елми, нәзәри, методоложи сәвијјәсинин јүксәлдилмәси; 2) мөвчуд истеһсал потенсиалындан сәмәрәли истифадә олунмасында, планларын јеринә јетирилмәсиндә халг тәсәррүфатынын бүтүн вәсиләләринин мадди марағы вә мәс'улијјәтинин күчләндирилмәси; 3) игтисади васитәләрин вә нормативләрин ролунун күчләндирилмәси; 4) идарәетмәнин методлар системинин тәкмилләшдирилмәси; 5) малијјә-кредит, әмтәә-пул механизминин сәмәрәлијинин артырылмасы, там тәсәррүфат һесабына кечилмәси; 6) мүәсссисә вә истеһсалдахили бүтүн игтисади фәалијјәтин кенишләндирилмәси, дәринләшмәси.

Идарәетмәнин игтисади методлары арасында малијјә, гијмәт, планлашдырма вә тәсәррүфат һесабы мүһүм јер тутур. Планлашдырма идарәетмәнин бир функсијасы олдуғу кими, идарәетмәнин игтисади методларында игтисади васитәләрдән вә методлардан биридир. Планлашдырма методлары васитәсилә игтимаи-игтисади мәнафеләр, идарәетмә вә тәсәррүфат фәалијјәти низамлашдырылыр. Истеһсалын идарәедилмәси системиндә планлашдырма да әсас идарәетмә методу кими директив характер дашыјыр, о тохунулмаздыр, ганун күввәсиндәдир. Мәркәзләшдирилмиш планлашдырма објектив зәрурәтдир.

Дөвләтин макроигтисади методлары тәнзимләјичи методлардыр. Макроигтисади методлар системиндә игтисади норматив метод әсас јер тутур. Бу метод башлыча олараг халг тәсәррүфаты вә саһәләрарасы сәвијјәләрдә тәтбиг едилир.

Игтисади методлар ашағыдакы көстәричиләр системи васитәсилә һәјата

кечирилир: дөвләт сифариши, һесаблама көстәричиләри, мүәссисә (бирлик) дахили көстәричиләр, чинси көстәричиләр, дәјәр көстәричиләри, кәмјјәт вә кејфијјәт көстәричиләри. Бу көстәричиләр индикатив план, учот вә тәнзиметмә әһәмијјәтли көстәричиләр системидир.

Игтисади методларын һәр биринин өз мәзмуну вә тәтбиг едилмә гајдасы вардыр. Бүтөвлүкдә бу методларын планлашдырма вә игтисади тәһлилинин елми сәвијјәсинин јүксәлдилмәсинин, динамик инкишафда оптимал вариантларын сечилмәсинин, ресурсларын һәмин вариантлар үзрә бөлүшдүрүлмәсинин, фирма вә ширкәтләрин ваһид стратежи игтисади инкишаф истигамәтләринин сечилмәси үчүн бөјүк әһәмијјәти вардыр. Чәмијјәтә лазым олан мәһсулларын истеһсалынын даһа сәмәрәли, сәрфәли јолларыны мүәјјән етмәк олдугча вачибдир. Буну јалныз мәркәзләшдирилмиш планлашдырманын, игтисади нормативләрин көмәјилә јеринә јетирмәк олар.

Истеһсалын планлашдырылмасынын објектив имканлылығы һәр бир тәсәррүфатын, коллективин вә онун ајры-ајры үзвләринин мәнафеләринин ујғунлуғундан ирәли кәлир. Бу планлар тасәррүфатларын азад саһибкарлыг тәшәббүсүнә вә фәаллығына әсасән һәјата кечирилмәлидир.

Планларын коллектив тәрәфиндән ишләниб һазырланмасы ону һәртәрәфли әсасландырмаға, тәсәррүфатын, коллективин имканларыны, тәләб вә тәклифи там нәзәрә алмаға имкан верир. Планларын тәртиб едилмәси просеси, онун јарым системләри тәсәррүфат фәалијјәтилә билаваситә әлагәдардыр. Бу фәалијјәтин бүтүн чәһәтләрини бир ил үчүн планлашдырмаг кифајәт дејилдир. Бүтүн фәалијјәти вә башга тәдбирләри һәјата кечирмәк үчүн бир нечә ил тәләб олунур. Тәсәррүфатын там инкишафыны тә'мин етмәк үчүн перспектив, стратежи планларын тәртиб едилмәси гаршыја гојулур.

Истеһсалын даһа да инкишаф етдирилмәси вәзифәләринин мүвәффәгијјәтлә јеринә јетирилмәсиндә фирмадахили планлашдырмадан истифадә едилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Фирмадахили планлашма перспектив, иллик (чари) вә оператив иш планларыны әһатә едир.

Тәшкилат-тәсәррүфат планында истеһсалын сәмәрәли тәшкили нәзәрдә тутулур. Тәшкилат-тәсәррүфат планында истеһсалын инкишафынын башлыча көстәричиләри вә мадди-техники базасы вә башга чәһәтләр өз әксини тапыр. Тәшкилати-тәсәррүфат планы чәрчивәсиндә тәсәррүфатын сосиал-игтисади, сосиал инкишафы планы ишләниб һазырланыр. Бу планда әмәк шәраитинин, мәдәни-мәишәт хидмәтинин тәшкили вә јахшылашдырылмасы, тәсәррүфат кадрларынын ихтисас вә пешә, үмуми тәһсили вә башга әсас мәсәләләрин конкрет һәлли верилир.

Планлашдырманын ән јахшы нөвләриндән олан план-нарја, сәнәдләриндән кениш истифадә едилмәси мәгсәдјөнлүдүр. Ону, тәтбиги јеринә јетирилән ишин дәгиг учота алынмасы вә ичрачынын әмәјинин өдәнилмәси үчүн сәнәддир. Белә планлашдырма нөвү ишин аһәнкдарлығыны тә'мин едир, ишчиләрин даһа јахшы ишләмәләринә шәраит јарадыр. Планлар истеһсал еһтијатларыны ашкара чыхармаға, онун планлашдырма заманы нәзәрә алынмасына үмумијјәтлә, истеһсалын аһәнкдарлығынын, сәмәрәлијинин тә'мин едилмәсинә, мәс'улијјәтин, ишчинин өһдәсинә дүшән вәзијәләрин јеринә јетирилмәсинә вә бунунла да истеһсалын

идарәедилмәси аһәнкинин јахшылашмасына сәбәб олур. Планлар мүәссисә вә онун әмәк коллективинин тәшәббүсү, истеһсалын дахили еһтијатларының нәзәрә алынмасы, кәркин планлар гәбул едилмәсинә көрә игтисади стимуллашдырма әсасында һәјата кечирилир. Планлашдырма методу игтисади васитәләрин фәалијјәтини нәзәрә алмагла мүәссисә коллективинә һәм дә дөвләт сифариши әсасында тә'сир көстәрмәкдир.

Мүәссисәнин игтисадијјатына рәһбәрликдә игтисади методларын вә игтисади васитәләрин ролуну хејли артырмаг, планлы рәһбәрлији тә'мин етмәк, ону даһа да тәкмилләшдирмәк, елми прогнозлара, узунмүддәтли планлар тәртиб етмәклә, онларын нәтичәләрини габагчадан тәһлил етмәк базар игтисадијјаты шәраитиндә дә чох вачибдир.

§5. Фирмадахили тәсәррүфат һесабы игтисади метод кими

Идарәетмәнин мүһүм игтисади методларындан бири фирмадахили тәсәррүфат һесабы методудур. Бу методдан идарәетмәнин игтисади механизми, васитәләри кими истифадә едилир.

Бир идарәетмә методу олмаг е'тибарилә тәкрар истеһса-лын бүтүн тәрәфини — истеһсалы, бөлкүнү, истеһлакы вә тәдавүлү әһатә едир. Мүәссисәләрин, тәсәррүфатларын иши тәсәррүфат һесабына нә гәдәр ујғун оларса, истеһсал о гәдәр гајғыкешликлә, гәнаәтчиликлә, ишкүзарлыгла идарә олунар, истеһсалын сәмәрәлилији бир о гәдәр јүксәк олар. Тәсәррүфат һесабынын тәсәррүфатын идарәетмә методу олмасы објектив зәрурәтдир, објектив игтисади категоријадыр, тәсәррүфаты планлы гајдада идарә етмәкдир. Бир игтисади категорија кими тәсәррүфат һесабы мүәссисәнин, дөвләтлә, башга мүәссисә вә тәшкилатларла, истеһсал коллективләри илә, ишчиләрлә игтисади мүнасибәтләри, гаршылыглы әлагәләри ифадә едир.

Һәмин гаршылыглы игтисади әлагә вә мүнасибәтләрдән, мүәссисәнин өз кәлирләри һесабына инкишаф етдирилмәси, рентабелли олмасы, бир сөзлә, өз ишинин нәтичәләри үчүн мадди һәвәсләндирмәни вә мадди мәс'улијјәти тә'мин етмәкдән ибарәтдир.

Тәсәррүфат һесабы-тәсәррүфатын планлы, игтисади идарәетмә методу олмасы, чәкилән хәрчләрин вә алынан нәтичәләрин дүзкүн өлчүлмәси, бурада ваһид өлчү системинин олмасы, манатла нәзарәт едилмәсидир. О мадди мараг, мадди мәс'улијјәт, хәрчләрин, мәсрәфләрин чыхымы истеһсалын мәнфәәтли, рентабелли вә кәлирләрлә ишләмәси үчүн лазымдыр. Тәсәррүфат һесабы игтисади васитәләрдән вәһдәт һалында истифадә едилмәсинә, дөвләтин, мүәссисәнин, һабелә һәр бир ишчинин ән башлыча мәнафејинин бирлијинә, игтисади вә тәсәррүфат мүнасибәтләринин гаршылыглы фајдалы олмасына әсасланан игтисади мүнасибәтләр системини ифадә едир.

Тәсәррүфат һесабы тәсәррүфатда оператив мүстәгиллик вә коллективин өз әмәјинин нәтичәси үчүн мадди мараг јаратмағы, тәсәррүфатын тәшәббүскарлыгла, ишкүзарлыгла апарылмасы үчүн вачибдир.

Тәсәррүфат һесабы өз әһәмијјәтини јенә дә сахлајыр. Биз тәсәррүфат һесабы

нәзәријјәсини, тәчрүбәсини вә принсипләрини јенидән ирәли сүрмәли вә һәр чәһәтдән әсасландырмалыјыг. Азад саһибкарлыг шәраитиндә мүәсисәләр мәһз тәсәррүфат һесабы әсасында өз зәрәрсизлијинә өзләри бүтөвлүкдә чавабдеһ олмалыдырлар.

Тәсәррүфат һесабынын принсипләри әсасында апарылмасы ашағыдакыларла тәмсил едилир:

— Игтисадијјата мәгсәдјөнлү рәһбәрлијин, саһибкар тәәббүскарлығын тә'мин едилмәси:

— Истеһсал хәрчләринин өдәнилмәси вә мүәссисәләр үчүн мүмкүн гәдәр ејни игтисади шәраит јаратмагла онларын рентабеллијинин, мәнфәәтинин тә'мин едилмәси; рәгабәтә давам кәтирмәси;

— гәнаәт режиминә, оптималлыға наил олмаг, гәнаәтчилији, сәмәрәлилији тә'мин етмәк, исрафчылыға, тәсәррүфатсызлыға, мәс'улијјәтсизлијә јол вермәмәк;

— тәсәррүфатын сәмәрәли идарә едилмәсинә, верилмиш тапшырыгларын јеринә јетирилмәсинә, һабелә чавабдеһлик, ишин нәтичәләри үчүн там мадди мәс'улијјәт;

— истеһсалын инкишафына, ишин үмуми нәтичәләринә дүзкүн гијмәт верилмаси, сон нәтичәләрдә мүәссисәнин вә ишчиләрин мадди марағынын, мә'нәви һәвәсләндирилмәсинин тә'мин едилмәси;

— истеһсал хәрчләринин өдәнилмәси вә истеһсалын нәтичәләринин өлчүлмәси үчүн манатла нәзарәтин гојулмасы,

Тәсәррүфатһесабы мүнасибәтләринин күчләндирилмәси вә идарәетмәнин **тәсәррүфатһесабы** методларындан истифадә едилмәси үмуми тәсәррүфатһесабы-**нын** вә идарәетмәдә әсас мәсәләләрин ағыллы, дүшүнүлмүш, ишкүзарлыгла һәлл **едилмәсидир**. Ән аз әмәк вә истеһсал васитәләри сәрф етмәклә ән бөјүк нәтичәләр **әлдә** едилмәси тәсәррүфата рәһбәрлијин гәти ганунудур. Бу ганун игтисадијјатын вә **идарәетмәнин** бүтүн мәрһәләләриндә тәсәррүфатһесабы васитәси илә һәјата **кечирилир**, буну дәјәр гануну да тәләб едир. Тәсәррүфүатһесабы гјјнаәт режими, **тәсәррүфатчылыгла**, оператив игтисади мүстәгилликлә, тәшәббүскарлыгла, мадди **марагла**, мә'нәви һәвәслә, мадди вә мә'нәви мәс'улијјәтлә, маашла, нәзарәтлә, учот **вә нәзарәтетмә** кими принсипләрини өзүндә бирләшдирир ки, бунлар да өз **нөвбәсиндә**, истеһсалын инкишафы вә идарәедилмәсинин әсасыдыр.

Тәсәррүфат һесабы әсасән үч истигамәтдә инкишаф етмишдир: а) ширкәт-**ләрин тәсәррүфат** һесабы; б) фирмаларын тәсәррүфат һесабы; в) истеһсалдахили **тәсәррүфат** һесабы.

Зәрәрсиз ишләмәк тәсәррүфат һесабынын башлыча шәрти вә һәм дә әсас **тәләбидир**. Бунун үчүн исә гәнаәт режиминә әмәл етмәк сон дәрәчә зәруридир. **Мүәссисәнин** мөвчуд әсас вә дөвријјә фондларындан сәмәрәли истифадә етмәси, **ишини рентабелли** гурмасы үчүн мүәјјән оператив-тәсәррүфат мүстәгиллији **олмалыдыр**. Бу о демәкдир ки, о бүтүн истеһсал мәсәләләрини мүстәгил һәлл етмәк **һүгугуна маликдир**.

Бунун үчүн мүәссисәнин сәрәнчамында зәрури олан бүтүн мадди-техники вә **дикәр ресурслар** олмалыдыр. Мүәссисә бу ресурслардан мөвчуд гајда вә ганунлар **үзрә истифадә** едир вә мүәјјән олунмуш нормативләр әсасында өз тәсәррүфатында

бүтүн игтисади просесләрә рәһбәрлији һәјата кечирир. Сон вахтлар мүәссисәләрин оператив-тәсәррүфат мүстәгиллији тәсәррүфат фәалијјәтинин бүтүн истигамәтләри үзрә даһа да кенишләндирилмиш, азад саһибкарлыг инкишаф етдирилмишдир.

Бунунла белә мүәссисәнин фәалијјәти һеч дә дөвләт мәнафејинә зидд олмамалыдыр. Тәсәррүфатһесабы план тапшырыгларынын, малијјә интизамынын, гаршылыглы мүгавилә интизамынын көзләнилмәсинә, бурахылан мәһсулун кеј-фијјәтинин, чешидинин јахшылашмасына вә с. әкс кетмәмәли вә бу саһәләрдә дөвләт мәнафејинин көзләнилмәсинә хидмәт етмәлидир. Мәһз бу вә дикәр сәбәбләрдән мүәссисәләрин тәсәррүфат фәалијјәти үзәриндә ардычыл нәзарәти һәјата кечирмәк зәрури олур. Бу нәзарәт мәнафеләрин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсиндә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Һәмин нәзарәт ашағыдакы органлар васитәсилә һәјата кечирилир:

— јухары тәсәррүфат органлары васитәсилә. Бура мүвфиг саһә назирликләринин, дөвләт игтисади органларынын, дикәр дөвләт нәзарәт механизмләри формалары дахилдир;

—ичра һакимијјәтинин нәзарәти;

— малијјә органларынын, дөвләт вә дикәр банкларын малијјә нәзарәти;

— тәсәррүфат мүгавиләсиндә олан мүәссисәләрин бир-биринә игтисади нәзарәти.

Инди өзүнүмалијјәләшдирмә системинә кечириләсиндә истеһсалдахили тәсәррүфат һесабынын мөһкәмләндирилмәсинин мүһүм әһәмијјәти вардыр. Чүнки истәр планларын, истәрсә дә мәнфәәтин, гәнаәтин башлыча шәрти, мәнбәји сехләрин, бригадаларын, истеһсал саһәләринин вә иш јерләринин рентабелли, гәнаәтчил фәалијјәти илә мүәјјән едилир. Мүәссисәдахили тәсәррүфатһесабы мүәссисә тәсәррүфат һесабынын давамы вә инкишафыдыр. Она көрә ки, һәр бир тәсәррүфат һесабы формасынын мәгсәди бирдир. Бу, дөвләт планларынын минимум вәсаит сәрф етмәклә јеринә јетирилмәсини тә'мин етмәкдән ибарәтдир. Буна көрә, дә һәр бир сех вә бригада дәгиг учот вә нәзарәти һәјата кечирмәк, ишләри оператив гајдада планлашдырмаг ән вачиб игтисади бир мәсәләдир.

Әлбәттә, мүәссисәдахили тәсәррүфат һесабы мүәссисә тәсәррүфат һесабы илә ејни дејилдир. Бунунла белә истәр мүәссисә, истәрсә дә истеһсалдахили тәсәррүфат һесабы мүнасибәтләр тәхминән ејни принсип үзрә тәшкил олунур. Адәтән тәсәррүфатһесаблы сехләр үчүн конкрет истеһсал шәраитини вә базарын тәләбләрини нәзәрә алараг ашағыдакы истигамәтләрдә иш көстәричиләри мүәјјән едилир:

— мәһсулларын, онун һиссәләринин номенклатурасы көстәрилмәклә истеһсал програмынын мүәјјән едилмәси;

— мәһсулун вахидинә сәрф олунан әсас вә көмәкчи материалларын, јарымфабрикатларын, говшаг вә һиссәләрин нормасы, хаммал, материал, јаначаг, електрик енержиси, һабелә сех анбарында еһтијатын ајлыг лимитинин мүәјјән едилмәси. Сехләрин лимит системи гајдасы илә тәчһиз едилмәсинин чох бөјүк әһәмијјәти вардыр;

— сехләр үчүн әмәк планы үзрә мүвафиг көстәричиләрин верилмәси;

— маја дәјәри үзрә мүвафиг көстәричиләрин планлашдырылмасы.

Ајри-ајры иш јерләри, бригадалар үзрә гәнаәтин шәхси вә бригада һесабынын апарылмасынын чох бөјүк әһәмијјәти вардыр. Һәмин гәнаәтин учота алынмасы үчүн мүәссисәләрдә хүсуси формалар, схемләр тәртиб едилир. Бурада килограм вә дәјәр формасында һәр бир хаммал, јаначаг нөвүнә ајлыг гәнаәт һесабланыр вә онларын күнлүк учоту апарылыр. Һәр ајын башында бригадалар үзрә ишә јекун вурулур, мадди мәсрәфләрин гәнаәтлә, јахуд нормадан артыг ишләнмәси арашдырылыр, һәр бир истеһсал саһәси үзрә һесабат тәртиб едилир. Һесабаты саһәнин баш устасы тәртиб едир, сехин рәиси, игтисадчысы вә мүһасиби тәсдиг едир.

План-игтисади көстәричиләр мүәссисәләрин тәсәррүфат фәалијјәтинин гијмәтләндирилмәсиндә мүһүм рол ојнајлр. Көстәричиләр системи мүәссисәләрин, бирликләрин, бүтөвлүкдә, халг тәсәррүфатынын фәалијјәтинин ајры-ајры тәрәф-ләрини, чәһәтләрини сәчијјәләндирир. Игтисади көстәричиләр игтисади инкишафы, тәсәррүфат фәалијјәтини дүзкүн әкс етдирмәлидир. Һәр бир игтисади көстәричинин өзүнәмәхсус мүсбәт вә чатышмајан чәһәтләри вардыр. Мәсәлән, үмуми мәһсул көстәричиси хаммал вә материалларын гијмәтиндән, кооперасија әлагәләринин сәвијјәсиндән вә с. асылы олараг, истеһсалын һәчмини сүн'и олараг артырыр. Бу бахымдан мүсбәт игтисади көстәричи һесаб олунан халис мәһсул көстәричиси дә мүәјјән нөгсанлара маликдир. Халис мәһсул көстәричисинә исә өз нөвбәсиндә мәһсулун рентабеллик сәвијјәси, әмәк тутумлуғу, мә'мулатын чешиди вә с. тә'сир көстәрир.

Тәсәррүфат фәалијјәтини гијмәтләндирмәк вә игтисади һесабламаларын апарылмасы бахымындан план-игтисади көстәричиләрә гаршы бир сыра тәләбләр ирәли сүрүлүр. **Бу тәләбләр ашағыдакылардан ибарәтдир: биринчиси,** көстәричи өјрәнилән објекти там, комплекс сәчијјәләндирмәлидир. Бурада објект кими ресурслар, әмәјин тәшкили, истеһсалын техники сәвијјәси вә с. көтүрүлә биләр: **икинчиси,** көстәричи һәр бир идарәетмә вәсиләсинин нәтичәләрини вә истеһсалын сон нәтичәләрини објектив оларағ, тәһриф етмәдән әкс етдирмәлидир; **үчүнчүсү,** көстәричиләр конкрет вә мигдар мүәјјәнлијинә малик олмалыдыр; **дөрдүнчүсү,** көстәричиләр һәр бир идарәетмә вәсиләсинин фәалијјәтинин ичтимаи тәләбатла әлагәләндирилмәсини тә'мин етмәлидир; **бешинчиси,** кәмијјәт көстәричиләри кејфијјәт көстәричиләринә әкс олмамалыдыр.

§6. Әмәк һаггы вә мүкафатландырма игтисади васитә кими

Әмәк коллективләриндә ишчиләрин ејни кејфијјәтли әмәкләринә, ишләринә көрә ејни мигдарда һагг вә мүкафат алмаг имканы јарадылмалыдыр. Коллектив ејни сәвијјәдә, кәлирлә ишләмирсә, онда онун үзвләри әсас әмәк һаггынын һәр манатына көрә дә әлавә һагг ала биләрләр. Бурада әмәк һаггы мәһсул чыхымынын јекун фаизинә, мәнфәәтә, мәһсулун маја дәјәринин ашағы салынмасына вә дикәр көстәричиләрә ујғун оларағ арта биләр.

Истеһсалын идарәедилмәсиндә амәк һаггынын бөјүк ролу вардыр. Әмәк һаггы һәм игтисади механизм, аләт, һәм дә метод ролуну ојнајыр. Бир метод кими әмәк һаггы билаваситә әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәтиндән асылы оларағ мүәјјән

едилдикдә, ишчини даһа јахшы ишләмәјә рүһландырыр, мүмкүн гәдәр даһа чох иш көрмәјә мәчбур едир, ихтисасыны, пешәсини дә артырмаға стимул јарадыр. Бир гајда олараг, ишчинин ихтисасы, пешәси јүксәк оларса, ејни заманда, һәм кәмијјәтчә, һәм дә кејфијјәтчә әмәјин истеһсал нәтичәләри бир о гәдәр јүксәләр вә нәтичәдә истеһсал чохалар.

Әмәк һаггы ишчиләрин мадди чәһәтдән һәвәсләндирилмәсини тә'мин едир. Одур ки, ишчиләрин ичтимаи истеһсалын инкишафындакы әсас марағы билаваситә әмәк һаггы сәвијјәсинин нә дәрәчәдә әсасландырылмасындан, әмәјин кејфијјәти илә онун кәмијјәтинин нечә әлагәләндирилмәсиндән асылыдыр.

Әмәк һаггы ишчиләрин сәрф етдикләри әмәјин кәмијјәтинә, кејфијјәтина көрә, әлдә едилән кәлирә көрә мадди вә мәдәни тәләбатларыны едәмәк үчүн верилән һагдыр. Демәли, мадди вә мә'нәви һәвәсләндирмә системи һәмишә, һәр јердә һәр бир кәсин сәрф етдији әмәјә әдаләтли вә објектив гијмәт верилмәсини тә'мин едир. Бу, истеһсалы инкишаф етдирмәк үчүн бир метод вә васитәдир.

Әмәк һаггы игтисади идарәетмә методу олмагла әлдә едилән кәлир вә тәсәррүфат һесабы методу илә бағлыдыр. Әмәк һаггы, бир гајда олараг, мәркәзләшдирилмиш әмәк һаггы вә онун фонду, бүтүнлүкдә, халг тәсәррүфаты вә онун ајры-ајры саһәләри үзрә дөвләт тәрәфиндән мүәјјән дөвр үчүн планлашдырылырды. Идарәетмә методу кими әмәк һаггынын оператив мүстәгиллији вардыр ки, бурада фирмаларын конкрет истеһсал шәраити вә планлары нәзәрә алынмагла, планларын јеринә јетирилмәсини өз өһдәләринә көтүрмәклә ишчиләрин сајыны мүәјјән едәрәк әмәк һаггыны вә онун фондуну өзләри планлашдырыр, вә бунун үчүн мәс'улијјәт дашыјырлар. Мүасир шәраитдә әмәк һаггынын тәсәррүфатһесабы методу әсасында һәјата кечирилмәси нәзәрдә тутулур. Һазырда әмәк һаггынын верилмәсиндә бир сыра мәһдудијјәтләр арадан галдырылмышдыр.

Ишчиләрин әмәјинин өдәнилмәсинин тәшкил олунмасында игтисади ганунларын тәләбләринин нәзәрә алынмасы мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бурада, хүсусилә, әмәјә көрә бөлкү принсини вә дәјәр ганунунун гаршылыглы фәалијјәтиндән ирәли кәлән игтисади механизм вә ганунаујғунлуглара әмәл олунмасы зәруридир. Әмәјә көрә бөлкү вә дәјәр ганунунун тәләбләринин оптимал һалда әлагәләндирилмәси хүсусилә, өзүнүмалијјәләшдирмә шәраитиндә өн плана кечир. Бу ашағыдакы үч чәһәтлә мүашајәт олунур: биринчиси, чари әмәк фәәалијјәтинин сон нәтичәләри үчүн шәхси, коллектив вә ичтимаи мадди мәнафеләр формасынын дүзкүн әлагәләндирилмәси; икинчиси, игтисади ганунларын тәләбләринин ефектли бир һалда һәјата кечирилмәси; үчүнчүсү, мадди мәнафеләрин бүтүн системләриндән бачарыгла истифадә етмәк әсасында ичтимаи истеһсалын сәмәрәлилијинин артырылмасы зәруријјәти илә мүәјјән олунур.

Бөлкү мүнасибәтләри истеһсал мүнасибәтләринин тәркиб һиссәләриндән бири олдуғуна көрә бу, бир чох мәнафе формалары вә системләрини әһатә едир. Она көрә дә бөлкү мүнасибәтләринин јалныз бир игтисади ганунун фәалијјәти илә тәнзим олунмасыны иддиа етмәк сәһв оларды. Белә ки, јалныз әмәјә көрә бөлкү гануну дејил, һәмчинин саһибкарлыг принсипләри, дәјәр гануну, әмәк мәһсулдарлығынын даима јүксәлдилмәси гануну, әсас игтисади ганун, пропорсионал инкишаф гануну вә дикәр игтисади ганунлар мәчму һалда чәмијјәт мигјасында

истеһсал олунан мадди не'мәтләрин бөлүшдүрүлмәси системи вә гајдасыны мүәјјән едир.

Әлбәттә инди мадди не'мәтләрин бөлүшдүрүлмәсиндә дәјәр гануну башлыча рол ојнајыр. Әмәјә көрә бөлкү ганунунун бу саһәдә мүәјјән рол ојнамасы зәһмәткешләрин газанчынын әсас һиссәсинин шәхси әмәк сәрфи илә әлагәдар олмасындан ирәли кәлир. Белә ки, ишәмузд әмәк һаггы формасынын мүхтәлиф системләри әмәјин онун кәмијјәт вә кејфијјәтини нәзәрә алараг өдәнилмәсини нәзәрдә тутур. Бурада әмәјин кәмијјәти, јахуд мигдары нормалашдырма васитәси илә, онун кејфијјәти исә тариф системи илә мүәјјәнләшдирилир. Лакин әмәк нормаларынын мүхтәлиф кәркинлији вә базар игтисадијјаты шәраитиндә тариф системи өзү-өзлүјүндә бәрабәр әмәјә көрә бәрабәр һаггын верилмәсини тә'мин едә билмәз. Бурада әмәк нормасынын, јә'ни истеһсалчыларын мәчму әмәкдәки иштиракыны мүәјјән едән бу норманын дүзкүн мүәјјән олунмасынын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Чүнки бунсуз чәмијјәт вә мүәссисә тәрәфиндән әмәк вә истеһлак үзәриндә нәзарәти һәјата кечирмәк мүмкүн дејилдир.

Әмәк өлчүсү олмаг е'тибарилә нормалашма әмәјин екстенсив мүддәтини мүәјјән едир. Әмәк сәрфи нормасында исә онун интенсив кәмијјәти характеризә олунур. Одур ки, әмәк өлчүсү бахымындан әмәјин екстенсив вә интенсив кәмијјәти вәһдәт һалында чыхыш едир.

Әмәк онун өдәнилмәси бахымындан тариф системи васитәсилә ајры-ајры конкрет пешәләр вә ихтисаслар арасында онун мүрәккәблији вә бир сыра башга чәһәтләр нәзәрә алынараг гијмәтләндирилир. Бу сәбәбдән тариф системи васитәсилә мүхтәлиф конкрет әмәк нөвләри мүчәррәд әмәк кими мугајисә олунур. Лакин тариф системи васитәсилә мүхтәлиф конкрет әмәкләрин мүчәррәд әмәк формасында мүгајисә олунмасы һеч дә әмәјин өдәнилмәсиндә дәјәр ганунунун мүһүм рол ојнамасыны инкар етмәк демәк дејилдир. Одур ки, дәјәр мүнасибәтләриндән фәргли олараг, әмәјә көрә бөлкү мүнасибәтләри сырф әмәк мүнасибәтләрини ифадә едир вә бу фәрди, һәм дә конкрет әмәјин өдәнилмәси илә әлагәдар олур.

Әмәјин өдәнилмәси бир тәрәфдән ичтимаи-зәрури әмәк сәрфи, дикәр тәрәфдән исә фәрди әмәк сәрфи илә әлагәдардыр. Ичтимаи-зәрури әмәк анлајышы јалныз мүрәккәб әмәјә дејил, һәм дә садә әмәјә аид олдуғуна көрә буну әмәјин редуксијасынын адекват ме'јары кими гијмәтләндирмәк олмаз. Бундан башга, ичтимаи-зәрури әмәјин кәмијјәти јалныз ишчинин ихтисас сәвијјәси илә дејил, һәмчинин әмәјин техника илә силаһланмасы, әмәк интенсивлији, базар мүнасибәтләри вә дикәр амилләрлә мүәјјән олунур, Бунунла әлагәдар әмәк һаггы тәшкил олунаркән јалныз ичтимаи әмәк дејил, һәм дә истеһсалын орта ичтимаи шәраити вә фәрди хүсусијјәтләри нәзәрә алынмалыдыр.

Шүбһәсиз, дәјәр гануну кејфијјәтчә мүхтәлиф олан әмәк нөвләринин ејни әмәк нөвүнә мүнчәр олунмасында, һабелә гејри-бәрабәр олан фәрди әмәк нөвләринин ичтимаи-зәрури әмәк сәвијјәсинә чатдырылмасында мүһүм рол ојнајыр. Әмәјә көрә бөлкү принсипи исә әксинә, әмәјин өдәнилмәсиндә мүхтәлиф әмәк нөвләринин кејфијјәтчә дифференсасија олунмасыны тәләб едир. Јени шәраитин өзүндә дә тә'минатлы әмәк һаггы вә онун башлыча һиссәси әмәјә көрә бөлкү принсипинин

фəалиjjəти илə əлагədардыр. Бунунла jанашы зəhмəткешлəрин əмək hаггынын мүəjjən hиссəси коллектив əмək фəалиjjətинин сəмəрəлилик сəвиjjəсиндən, онун сон нəтиҹəсиндən асылыдыр. Бурада мадди марагландырма фонду вə кəлирлə иштирак етмə принсипи мүhүм рол ојнаjыр. Həмин фондун jаранмасы вə həҹми исə өз нөвбəсиндə реализə олунан мəhсулун, мənфəətин həҹминдən вə истehсалын рентабеллиjи сəвиjjəсиндən асылыдыр. Jухарыда көстəрилəн мəсəлəлəр хејли дəрəҹədə дəjəр ганунунун фəалиjjəти илə бағлыдыр. Əмəjин өдənилмəсиндə мүəjjən дəрəҹədə истehсал мүнасибətлəринин əмтəə-пул формасындан истифадə олунмасы heч дə бурада там еквивалент мүнасибətлəрин олмасы демək дејилдир. Она көрə дə əмək hаггынын **jалныз «jарадылмыш дəjəрə көрə»** принсипи үзрə тəшкили базар истehсал мүнасибətлəринин характеринə тамамилə уjғун кəлə билмəз. Əмəjин өдənилмəсинин бүтүн hалларда мүəссисəлəрдə jарадылмыш мənфəətин həҹминдən билаваситə асылы етмək кəлəҹəкдə əмək hаггынын сəвиjjəси арасындакы фəргləри азалтмаг дејил, əксинə, əмək hаггынын сəвиjjəси арасында бөjүк фəргləрин əмələ кəлмəсинə шəраит jарадар. Ајры-ајры сəнаје саhəлəриндə вə мүəссисəлəрдə mənфəətин үмуми həҹми вə рентабеллик сəвиjjəси арасында бөjүк фəргləрин олмасына бахмајараг, фəhlələrin орта ајлыг əмək hаггы сəвиjjəси арасында олан фəрг исə нисбətən аздыр. Бунунла белə бир манатлыг əмək hаггына дүшən mənфəətин həҹминин мүхтəлиф олмасы өз нөвбəсиндə мадди марагландырма фондунун həҹминə тə'сир көстəрмəjə билмəз. Бундан башга, мүхтəлиф мүəссисəлəрдə вə саhəлəрдə əмək hаггынын əмтəəлик мəhсулунун маја дəjəриндəки хүсуси чəкиси дə мүхтəлифдир. Она көрə дə план mənфəətиндən əмək hаггы фонду нəзəрə алынараг, мадди марагландырма фондуна мүвафиг мигдарда вəсаит ајрыларкən həмин фəргли хүсусиjjətлəр нəзəрə алынмалыдыр.

Өзүнүалиjjələшдирмə системи мадди вə мə'нəви мənафеlərin дүзкүн əлагələндирилмəсинə, ишчиlərin фəаллығынын артмасына, hабелə истehсалын сəмəрəлилиjинин jүксəлдилмəсинə мүсбəт тə'сир көстəрмəлидир. Бунунла jанашы гејд етмək лазымдыр ки, тəсəррүфат механизминин тəкмилləшмəсиндə бир сыра нөгсанлар həлə дə өзүнү көстəрмəкдədир. Бир сыра мүəссисəлəр истehсалын идарə олунмасынын jени базар методларындан həлə зəиф истифадə едирлəр. Чох вахт тəсəррүфат hесабы илə ишləjən мүəссисələrin hүгуглары мəhдудлашдырылыр, игтисади методлар бир нөв инзибатчылыгла əвəз олунур.

Өзүнүмалиjjələшдирмə системи ичтимаи истehсалын интенсивləшдирилмəси, елми чəhətдən əсасландырылмыш планларын көтүрүлмəси, əлавə өhдəликlərinin əсасландырылмасы, мадди марагла jанашы əмəjə сосиал-мə'нəви марағын jүксəлдилмəсини тə'мин етмəклə, həр бир мүəссисə коллективиндə вə бүтөвлүкдə, чəмиjjət мигjасында гарышыг ичтимаи-игтисади мүнасибətлəрин даһа да тəкмилləшдирилмəсинə шəраит jаратмалыдыр.

Идарəетмədə бир механизм кими мүкафатландырма системиндən истифадə олунур. Бу систем ишчинин фəрди əмəjинин нəтиҹəсиндən дејил, бүтүн, мүəссисəнин, коллективин фəалиjjətинин нəтиҹələrinə көрə мадди həвəслəндирмəни нəзəрдə тутур, jə'ни бу коллективин үмуми ишинин нəтиҹəсиндən асылы олур. Həр бир мүəссисə коллективин вə ишчинин гаршысында мүхтəлиф тəлəблəр гојулур, бу да өз ифадəсини həмин көстəричиlərin, тəлəбlərin jеринə

jетирилмəсиндə тапыр. Бу көстəричиlərin, тəлəбlərin мүхтəлиф шəртlərini, сон нəтиҹələrini өлчмəклə мүкафатландырма системи həjата кечирилир.

Мүкафатландырма системləри үмуми мүддəалар əсасында мүəссисələrin өзləri тəрəфиндən ишлənилиб hазырланмалыдыр. Бу, өз нөвбəсиндə истehсалын хүсусиjjətlərini, характерini вə конкрет шəраитini даһа этрафлы нəзəрə алмага, гənаəти, кејфиjjəти əсас тутмаға имкан верир. Бурада ən башлыча мəгсəд мүкафатларын коллективин вə онун ајры-ајры үзвlərinin фəалиjjətинин кејфиjjət көстəричиlərи илə кифајət гədəр əлагələндирилмəсидир.

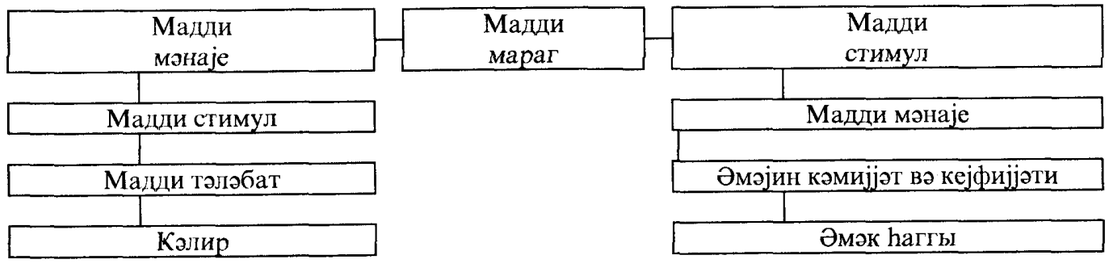
Мүасир шəраитдə истehсалын сəмəрəлилиjинин, ишин кејфjjətинин вə истehсал инкишафынын тə'мин едилмəси, мəгсədini həjата кечирмək үчүн мүкафатландырма системləринин həвəслəндирici ролуну даима күчləндирмək, мүкафатлары, билаваситə сəрф едилən əмəjин кејфиjjətиндən, игтисади көстəричиlərin jахшылашдырылмасдан асылы олараг, верилмəси тə'кидлə ирəли сүрүлүр.

§7. Əмəjин стимуллашдырычы амиллəри вə онун функсиjалары

Əмək фəалиjjətинин стимуллашдырылмасы анлајышыны кениш вə дар мə'нада баша дүшмək олар, Сөзүн кениш мə'насында əмək сферасында ишчиlərin давранышына нəтиҹə е'тибарилə тə'сир еден бүтүн дахили вə харичи амиллəри стимуллашдырманын топлусу hесаб етмək олар. Лакин бунунла jанашы башга амиллəрдən фəргли олараг стимул бирбаша дејил, васитəчилик гајдасында ишчиlərin фəалиjjətинə тə'сир көстərир. Стимуллашдырма просеси өз сферасында тəлəбат, мənафе, мотивləшдирмə вə саир мəсəлələri дахил едир. Бунунла белə стимуллашдырма jухарыда көстəрилəнlərin вə дикəр харичи шəраитin вə ишчинин дахили структурунун (бир шəхсиjjət кими) **она тə'сир едən амиллəрin гаршылыглы тə'сири зəруриjjətиндən мејдана чыхыр; стимуллашдырмадан она көрə дə əмək фəалиjjətинин идарə олунмасы үчүн мүhүм бир васитə кими истифадə олунур.** Чүнки əмək ситуасиjасынын вəзиjjəти онун чохҹəhətлилиjи ишчинин фəалиjjətини бу вə ја дикəр гајдада вə истигамətдə стимуллашдырмағы тəлəб едир. Чүнки, əмəjин өдənилмəсинин мүхтəлиф системləриндən тутмуш əмəjин мəзмунуна гədəр ајры-ајры стимуллашдырычы амиллəр ишчиlərin əмək фəалиjjətинин артырылмасына еjни дəрəҹədə тə'сир көстəрмирлəр; jалныз ишчиjə, шəхсиjjətə даһа əhəмиjjətли олан, неҹə дејəрлəр, букүнкү күн үчүн даһа əhəмиjjətли олан амил, онун үчүн сөвгедичи бир васитəчиjə чеврилир вə белəликлə дə бу, ишчидə мүəjjən мараг доғурур, həм дə фəалиjjət мотивlərini формалашдырыр. Бурада објектив вə субjектив амиллəр ишчинин тимсалында өзүнүн диалектик вəhдətini тə'мин етмиш олур. **Лакин бу вəhдətлик бə'зиlərinin фикирləшдиjи кими еклектик гајдада дејил, үзви вəhдətлик hалында тəшəккүл тапыр.** Үзви вəhдətлик индики hалда о демəкдир ки, əмək фəалиjjəти илə бағлы олан бу просеслəр, үнсүрлəр гаршылыглы олараг бир-биринə нүфуз едир, hатта биз дејəрдик ки, бир-биринин маһиjjətинə дахил олур. Бурада ən чətин мəсəлə həмин кечид просесини, мəрhəлəсини, hүдудуну мүəjjən етмəкдир. Бу просес стимул үчүн идеал əшjави феномен jарадыр вə еjни заманда бир сосиал хассə кими чыхыш едир. Стимуллашдырманын зəруриjjəти инсан фəалиjjətинин өз мəзмунундан, објектив реаллығын мөвчудлуғундан вə

истehсал просесләринин сәмәрәли тәшкилиндә инсан амилинин ролунун артырылмасы зәруриjjәтиндән ирәли кәлир. **Она көрә дә инсандан кәнар мәнафе олмадығы кими стимул да jохдур. Стимул мәнафеләрин дәрк_едилмәсинин мүрәккәб амилләри илә бағлыдыр.** Она көрә дә мәнафеләрин дәрк едилмәмәси мәсәләләри кортәбии, идарәолунан вә олунмаjан истигамәтдә тәзаhүр едә биләр; она көрә дә hәр hансы бир ишчи вә әмәк коллективи, бә'зән өзләри үчүн стимуллашдырычы васитәләри дүзкүн сечмәjә дә биләр, hәм дә бурада гejри-дүзкүнлүк jалныз ичтимаи мәнафеәрлә зиддиjjәт тәшкил етмәси мә'насында дejил, өзләринин мәнафеләри бахымындан да ола биләр; чүнки әмәк фәалиjjәтиндә конкрет мәнафе вә стимулларын субjектив-психоложи феномени дә мejдана чыха биләр. Демәк, hеч дә стимуллашдырманын психоложи аспекти ролуну инкар етмәк дә олмаз. **Сосиал идарәетмә биринчи нөвбәдә инсанларын идарә едилмәси олдуғуна көрә стимуллашдырма сосиал просесләрин тәнзимләнмәсинин, идарә олунмасынын универсал принсипи вә атрибутудур.** Дикәр тәрәфдән исә стимул вә мотивдән фәргли олараг стимуллашдырма идарәетмә субjектинин фәалиjjәт нөвләриндән биридир, hәм дә идарәетмә васитәсидир.

Стимуллашдырма, онун билаваситә бағлы олдуғу әмәjин кәмиjjәт вә кejфиjjәт тәрәфи, онларын гаршылыглы hалда өлчүмәси вә гиjмәтләндирилмәси сосиоложи тәдгигатларын ән мүhүм обjектидир. Бурада мадди тәләбат, мадди мараг, аиләләрин үмуми кәлириндә әмәк, hаггынын хүсуси чәкиси, реал әмәк hаггынын динамикасы мүhүм әhәмиjjәтә маликдир. Jухарыда көстәрилән бә'зи кагеоријаларын гаршылыглы әлагәси вә гаршылыглы тә'сирини белә тәсәввүр етмәк олар:



Бу әлагәнин ejрәнилмәсиндә, сосиоложи тәдгигиндә әмәк hаггынын, кәлирләрин фәhлә пешәләри, сосиал груплар вә тәбәгәләр үзрә гиjмәтләндирилмәсинин бөjүк әhәмиjjәти вардыр. Бу, әмәjә мадди марағын формалашмасы амилләринин тәhлили бахымындан да мүhүм әhәмиjjәт кәсб едир.

Стимуллашдырма васитәләринин оптимал вариантларынын сечилмәсиндә hәм коллектив рәhбәри вә hәм дә ишчиләр мараглы олмалыдыр. Коллектив рәhбәрлиjин стимуллашдырма васитәләри бир мүhүм игтисади метод кими истифадә олунур, аjры-аjры ишчиләр үчүн исә бу стимул онларын мүәjjән тәләбатларынын реаллашмасына хидмәт едир. Она көрә стимуллашманын тәшкили мәсәләләринә чидди фикир вермәк тәләб олунур. Елә етмәк лазымдыр ки, бу ишчиләрин әмәjинин сон уғурлу нәтичәләри үчүн ишчиләрин марағынын күчләнмәсинә хидмәт едә билсин. Бу бахымдан стимуллашдырма ишчинин әмәк фәалиjjәти вә давранышынын тәнзимләнмәси системиндә мүhүм jер тутмалыдыр.

Стимуллашдырма чохчәhәтли бир просесдир вә она көрә дә әмәк, истehсал фәалиjjәтинин бүтүн истигамәтләри илә бу вә jа дикәр формада (бирбаша вә долаjысы) әлагәдар олур. ***Бу бахымдан стимуллашдырма hәм дә мүәjjән функсијалары ичра едир; онун тәбиәтиндә, мәзмунунда мүәjjән функсијалары вардыр: а) игтисади функсија; б) сосиал функсија; в) сосиал-психоложи функсија.***

Гejд етмәк лазымдыр ки, бу функсијалар истәр өзләринин бир-биринә мүнасибәтләри бахымындан, истәрсә дә ишчиләрә, әмәк коллективләринә тә'сири чәhәтдән мүстәгил әhәмиjjәтә маликдирләр. Бунунла белә бу функсијалар реал hәjатда бир-бири илә үзви шәкилдә бағлыдырлар. Иггисади функсија истehсалын сәмәрәсинин артмасына, әмәк мәhсулдарлығынын jүксәлдилмәсинә хидмәт едир вә мүәссисәдахили тәсәррүфатчылығынын игтисади механизми илә билаваситә әлагәдардыр. Сосиал функсија ишчинин коллективдәки сосиал-игтисади вәзиjjәти, онун әмәк бөлкүсү системиндә тутдуғу мөвге вә бундан асылы олараг онларын фәалиjjәтинә комплекс сосиал тәдбирләр вә васитәләр гаjдасында тә'сир көстәрмәк, тәләбатларыны едәмәк, габилиjjәтләрини инкишаф етдирмәклә бағлыдыр. Сосиал-психоложи функсија стимуллашдырма системинин ишчиләрин дахили аләминин формалашмасы (тәләбат, дәjәрләр, мejлләр, мотивләр), онун сајәсиндә ишчидә әмәjә мүнасибәтин бу вә jа дикәр мүнасибәтләр типинин формалашдырылмасыдыр. Сосиал-психоложи функсија мә'нәви, тәрбиjәви функсија илә үзви шәкилдә бағлыдыр.

Бә'зән белә бир суал мejдана чыхыр, нә үчүн бири jахшы, дикәри пис ишләjир, биринин ишә мәс'улиjjәти аз, о биринки чохдур? Икинчи бир суал да мejдана чыхыр: бу бир-биринә әкс олан просесләрлә стимуллашдырма сәвиjjәси арасында (стимулун икили әhәмиjjәти бахымындан) бирбаша әлагә вардырмы? Буна hәм вардыр, hәм дә jохдур чавабыны вермәк олар. Она көрә ки, үмуми hалда көтүрүлдүкдә стимуллашдырма әмәк фәалиjjәтинә, мәс'улиjjәтин артмасына мүсбәт тә'сир көстәрир. Бунунла белә стимуллашдырма тәдбирләриндән аз газананларын чох газананлардан jахшы ишләмәси hаллары hеч дә аз дejилдир. Бу бир тәрәфдән стимуллашдырычы васитәләрин тә'сири илә, дикәр тәрәфдән исә ишчиләрин сосиал кejфиjjәти илә бағлыдыр. Бу о демәкдир ки, инсанын дахили аләми дә өз нөвбәсиндә стимуллашдырмаjа тә'сир едә билир, онун тә'сир даирәсини күчләндирә вә jахуд зәифләдә билир. Бу чәhәт әслинә галанда әмәк фәалиjjәтинин дахили стимул jарадычы мотивләри илә бағлыдыр. Дахили вә харичи мотивләр кими дахили вә харичи стимуллар да олур. Дахили стимуллар әмәк фәалиjjәтинин өзү илә, инсан шәхсиjjәтинин сосиал кejфиjjәти илә, әмәjә психоложи тәләбатла бағлы олдугу hалда, заhири стимул әмәк фәалиjjәтиндән кәнарда олан чәhәтләрлә (әмәк hаггы, горху, мәс'улиjjәт hисси, тәнбеh олунма hисси, престиж саhәләрә мejл етмә) әлагәдәдир. Бу бахымдан харичи стимуллашдырманын hәм мүсбәт (мадди стимуллашдырма, вәзифәдә ирәли чәкилмә, престиж вә с.) hәм дә мәнфи (тәнгид, ирад тутмаг, чәримә етмә вә с.) тәрәфләри вардыр. Бу тәрәфләр нисбәти hәмишә сабит олмур, бу конкрет шәраитдән асылы олараг jерини дәjишә билир, о hәм дә ишин вә ишчинин өз типиндән асылы олур. Елә иш вар ки, бурада истәнилән стимуледичи васитәләр тәтбиг етмәк олар, jахуд елә ишчи вар ки, о, ичтимаи вәзифәни, мә'нәви принсипләри вә әмәк фәалиjjәтинә мүнасибәти ejни дәрәчәдә

гијмәтләндирмир вә јахуд да елә ишчи вар ки, бу мәсәләләрә таразлы һалда јанашыр. Она көрә дә бурада стимуллашдырычы васитәләрин сечилмәси дә бүтүн һалларда ејни типли ола билмәз, әкс тәгдирдә онларын нәинки сәмәрәси әскиләр, мәнфи нәтичәләри дә ола биләр. Ејни заманда узунмүддәтли мәнфи стимуллашдырычы тә'сир васитәләринин сечилмәси дә лазыми сәмәрә верә билмәз. ***Стимуллашдырманын тә'сир дәрәчәси һәм дә ајры-ајры ишчи категоријасындан да асылы олур.*** Инди әмәк һаггынын ишчи гүввәсинин фәрди тәкрар истеһсалы бахымындан аз әһәмијјәт кәсб етдији бир шәраитдә, онун әмәк фәалијјәти үчүн әһәмијјәти хејли ашағы енмишдир. Ејни заманда бунунла әлагәдар олараг пешә фәалијјәтинә олан мараг да азалмышдыр, бир сөзлә, сосиал вә әмәк пассивлији баш вермишдир. Сосиоложи мүшаһидәләр көстәрир ки, әмәјә олан мараг вә ондан әлдә едилән кәлир вә гејри-әмәк кәлирләри арасында бөјүк зиддијјәтләр метана чыхмышдыр. Бу ону көстәрир ки, базар мүнасибәтләри шәраитиндә инсан фәалијјәти үчүн ән'әнәви һесаб едилән мотивләр вә стимуллар бир чох һалларда өз јерини дәјишмишдир.

Биз артыг гејд етмишдик ки, тәләбатын һәм дә универсал хассәси вә ганунаујғун чәһәтләри дә вардыр. О, бүтүн инсанлара һәр һансы бир фәалијјәт нөвүнә башламаг үчүн потенсиал бир стимул јарадыр. Бу бахымдан стимул вә мотив арасында үзви әлагә вардыр. Әкәр мотив инсанын дәјәрләр мејли илә бағлыдырса (онларын арзулары, һәјат принсипләри вә саир), стимул онун әмәк фәалијјәтинин динамикасы, конкрет фәалијјәт тәрзи илә әлагәдардыр. Бир чох мүәллифләр стимулу инсанын фактики фәалијјәтинин дахили сөвг едичиси, мотиви исә бу фәалијјәтин арзу формасында олан ифадәчиси кими гијмәтләндирирләр. Бу фикирлә тамамилә дејил, гисмән разылашмаг олар. Әслиндә мотив дә инсанын дахили мәзмуну илә бағлы олдуғуна көрә үмумијјәтлә бу фикирлә тамамилә разылашмаг олмаз.

Әмәјин стимуллашдырылмасынын оптималлығы биринчи нөвбәдә комплекс чәһәтләрин нәзәрә алынмасыны тәләб едир: бу бир тәрәфдән заманын, конкрет дөврүн тәләбләрини, икинчиси - әмәк коллективләринин конкрет хүсусијјәтләрини, үчүнчүсү - һәр бир ишчинин сосиал кејфијјәтини вә психоложи типини нәзәрә алмағы зәрури едир. Она көрә дә стимуллашдырма үзрә тәдбирләр комплекс характер дашымалыдыр.

Елә етмәк лазымдыр ки, мадди стимуллашдырма вә онун мә'насы ишчи тәрәфиндән там ајдынлығы илә дәрк олунсун, онун әмәјә мүнасибәтинин мәгсәдјөнлү мотив әсасына чеврилә билсин. Она көрә дә бурада шәхси мадди марағын бөјүк әһәмијјәти вардыр, чүнки шәхси мадди марагландырма ејни заманда ишчинин шәхси мәс'улијјәтинин артмасы демәкдир. Бу мүасир дөврдә дә чох вачиб бир марагландырма формасыдыр. Бә'зиләри белә һесаб едир ки, истеһсалын кениш мигјаслы тәшкили характери јухарыда көстәрилән марагландырма формасынын әһәмијјәтини арха плана чәкир. Әксинә, мүасир истеһсал шәхси мәс'улијјәт вә беләликлә дә шәхси мараг олмадан инкишаф едә билмәз. һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, әмәјә шәхси мараг пешә марағы вә әмәк интизамы илә бағлыдыр. Сосиоложи мүшаһидәләр көстәрир ки, әмәјә шәхси мадди вә мә'нәви мараг ојадан әмәк коллективләриндә ишин сәмәрәси вә кејфијјәти дә јүксәк олур. Лакин, бу һеч

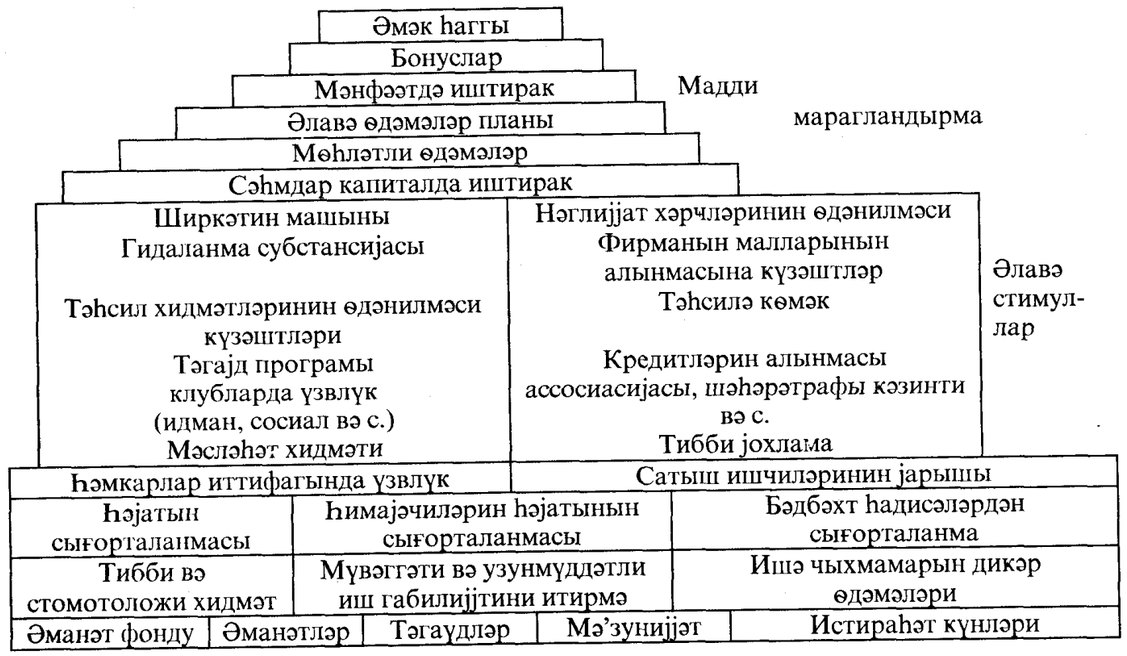
дә дикәр амилләрин ролунун инкар едилмәси демәк дејилдир.

Стимуллашдырмада башлыча мәгсәд инсанын әмәк давранышыны фәаллашдырмагдан ибарәтдир. Буну исә биринчи нөвбәдә ишчиләрдә мүсбәт емосијалар вә јүксәк һиссләр јаратмагла һәјата кечирмәк олар. ***Стимуллашдырмада бир сыра тәләб вә јахуд принсипләрә әмәл олунмалыдыр. Биринчи принсип стимуллашдырмада игтисади, сосиал вә психоложи амилләрин вәһдәтлијинин нәзәрә алынмасыдыр. Икинчиси, тәтбиг олунан стимуллашдырма формаларынын әмәк коллективләриндә позитив мә'нәви-психоложи шәраити тә'мин етмәси принсипи; үчүнчү принсип -мадди вә мә'нәви марагландырманын әлагәләндирилмәси вә дифференсија едилмәси принсипи; дөрдүнчүсү - әмәк фәалијјәтинин дахили вә харичи тәнзимләјичи стимуллашдырычыларынын оптимал әлагәләндирилмәси принсипи, бешинчиси - истеһсалын сон нәтичәләриндә коллектив вә шәхси төһфәнин там нәзәрә алынмасы принсипи вә јахуд шәхси вә коллектив әмәк мәс'улијјәтинин әлагәләндирилмәси принсипи; алтынчы - стимуллашдырмада әмәјин, пешәнин ичтимаи-сосиал репутасијасынын нәзәрә алынмасы принсипи; сәккизинчи - стимуллашдырманын сәмәрәлилик принсипи; доггузунчу - мүәјјәнлик, ардычыллыг принсипи; онунчу - стимуллашдырманын ашкарлыг принсипи.***

Јухарыда көстәрилән принсипләрин һәр биринин (бу принсипләрин формалашмасы) тәләбләринин нәзәрә алынмасы објектив зәруријјәтдән ирәли кәлир. Онлардан һәр һансы биринин нәзәрә алынмамасы стимуллашдырманын сосиал-игтисади сәмәрәсини ашағы сала биләр. Чүнки әмәк фәаллығынын тә'мин едилмәси мәнафеји бу мәсәләдә јалныз вәһдәтлик мөвгејиндә дурмағы тәләб едир. Бу һәм дә она көрә лазымдыр ки, стимул јарадычы фәалијјәтлә, амилләрлә, әламәтләрлә, нәтичә е'тибарилә јухарыда көстәрилән принсипләрлә бағлыдыр. Әкс тәгдирдә стимуллашдырма мәнафеләрлә, бу мәнафеләрин дашыјычылары илә зиддијјәт тәшкил едә биләр, фәалијјәтин дахили импулсуна чеврилә билмәз.

Стимуллашдырмада һәмчинин мәнафе вә тәләбатын мүхтәлифлији, онун өјрәнилмәси сәвијјәси (мәс., дејәк ки, 1000 долларлыг тәләбатыны едәјән адам үчүн 2 долларлыг һәчминдә мүкафатландырманын әһәмијјәти чох аз олар вә јахул ајлыг тәләбатыны 10 долларлыг һәчминдә өдәјә билмәк имканы олан ишчи үчүн һәмин мүкафатын әһәмијјәти һеч да аз олмаз), ајры-ајры сосиал групларын хусусијјәтләри нәзәрә алынмалыдыр. Бурада ичтимаи рә'j вә ашкарлыг да бөјүк әһәмијјәтә маликдир. Чүнки интизамы ардычыл позан вә әмәк фәалијјәтини уғурла баша вуран ишчинин стимуллашдырылмасында фәрг гојмамаг, бу давраныш типләринин фәргинә вармамаг нәинки һәмин ишчиләрин фәргли фәалијјәтини, һәм дә ичтимаи рә'ји нәзәрә алмамаг, ән ади сосиал әдаләт принсипини позмаг -демәк оларды. һәм дә бу чүр һәрәкәт етмәк әмәк коллективләриндә мәнфи сосиал-психоложи феноменин формалашмасына сәбәб ола биләр.

Әмәјин стимуллашдырылмасында әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәт тәрәфинин нәзәрә алынмасы, бурада сосиал әдаләт принсипинин көзләнилмәси чәһәтләри сосиал јөнүмлү бир сыра капиталист өлкәләриндә дә мүшаһидә олунур. Мәсәлән, бу бахымдан АБШ-ын "ЗМ" ширкәтинин тәчрүбәси мараглыдыр.



АБШ-ын "ЗМ" ширкәтиндә кадр хидмәти дә јүксәк сәвијјәдә гурулмушдур. Ширкәтин мәнафеләри ичәрисиндә ән башлыча јери ишә өз саһәсини дәриндән билән ишчиләрин чәлб едилмәси вә гијмәтли кадрларын горунмасы, ишчи һе'јәтинин мотивләшдирилмәси вә онларын әмәк мәһсулдарлығынын артырылмасыдыр. Бурада истеһсал олунан мәһсул сатышынын 25—30% ишчиләрин әмәк һаггына кедир. Ширкәтдә вахтамузд әмәк һаггынын тәтбиги әсас мөвге ролуну ојнајыр. Буна бахмајараг, ишчиләрин әмек функсијалары дәгиг учота алыныр. Үмумијјәтлә, ширкәт әмәјин стимуллашдырылмасында ашагыдакылары әсас көтүрүр: а) билик (әлавә билик тәләб едән әмәк, истеһсал просесләрини бачармаг үчүн 0—1,5 әмсалы татбиг едилир); б) пешә тәчрүбәси (өз вәзифәсини, ишини там мәнимсәмәк вә иши кејфијјәтлә ичра етмәк, бунун үчүн 0—6,5 әмсалы тәтбиг едилир); в) мүһакимә габилијјәти (әмәк просесләриндә гејри стандарт ситуасијаларда мүстәгил гәрар гәбул етмә габилијјәти, әмсал 0—2,5); г) физики әмәк (садә әмәк просесләри, әмсал 0—1,2); д) мәс'улијјәт (комплектләшмиш детал вә материаллардан истифадә, мадди зәрәрләрин аз олмасы, әмсаллар 1,8, 2,7, 3,7); ж) психоложи јүкләнмә (әмәк просесләриндә диггәтин тәмәркүзләшмәси, физики вә зеһни кәркинлик әмсал 0—16); з) физики јүкләнмә (нөвбә әрзиндә физики сә'ләр, бу нөвбәдә иш вахты сәрфинин 5—50% -ни тәшкил едә биләр, әмсаллар 1,4 вә 2,8); ј) әмәк шәраити (әмсал 0—1,2); к) зијанлы әмәк шәраити (зәдәләнмәләр, хәстәләнмәләр, әмсал 0—1,5). Схемдән көрүндүју кими ширкәтдә стимуллашдырма әсас вә әлавә һиссәләрә ајрылыр вә әлавә стимуллашдырма өз нөвбәсиндә бөјүк сосиал әһәмијјәт кәсб едир.

Ишчиләрин әмәјә мүнасибәтләринин бир сыра чәһәтләри вә тәләбләри вардыр. Бунунла әлагәдар олараг, стимуллашдырманын бир харичи тә'сиредичи васитә кими өз мүхтәлифлији вә хүсусијјәтләри вардыр. Ејни заманда стимуллашдырманын бир сыра үмуми, нечә дејәрләр стандарт нөвләри вә методлары вардыр. Бунлар иггисади вә сосиоложи әдәбијјатларда өзүнүн кениш шәрһини тапмышдыр. Лакин бунунла белә ән вачиб мәсәләләрдән бири стимуллашдырма ишләринин системләшдирилмәси, конкрет әмәк шәраитиндән асылы олараг онун форма вә системләри арасындакы үмуми вә фәргли чәһәтләринин ашкара чыхарылмасы, бир-биринә вә конкрет әмәк фәалијјәтинә тә'сиринин мүәјјән едилмәсиндән ибарәтдир. Бурада һәм дә стимулларын вачиблијинә көрә груплара вә пилләләрә ајрылмасынын да аз әһәмијјәти јохдур. Она көрә белә груплашдырмада, тәснифата ајырмада ән башлыча ме'јар јенә дә тәләбат вә әмәјин мәзмунудур. Тәләбат исә мә'лум олдуғу кими мадди вә гејри-мадди тәләбат нөвләринә ајрылыр вә онларын да өз нөвбәсиндә мүхтәлифлији вардыр. Бунунла әлагәдар олараг стимул да мадди вә гејри-мадди стимула ајрылыр. Мадди стимул һәм пул (әмәк һаггы, мүкафат, әмәк һаггына әлавәләр) вә һәм дә гејри-пул (истираһәт вә мүаличә үчүн путјовкалар, мәнзил вә с.) формасында олур.

Гејри-мадди стимулларын диапазону даһа кенишдир. Бура сосиал, мә'нәви, јарадычы вә сосиоложи-психоложи стимуллашдырма аспектләри дахилдир.

Мадди стимуллашдырмада мадди мотивләрин өзәјини тәшкил етмәли олан әмәк һаггы әсас рола малик олмалыдыр. Әксәр сосиологлар, психологлар вә иггисадчылар мадди стимуллашдырманы "әмәкдән кәнар" тәләбат вә јахуд да харичи стимул адландырырлар. Әмәк фәалијјәти илә бағлы тәләбата исә әввәлләр көстәрдијимиз кими ишин мәзмуну, мәгсәдә наил олмаг (өзүнүтәсдиг), контакт-әлагә мотиви әмәк кооперасијасы шәраитиндә) вә с. дахил едилир. Әлбәттә бунлар дүздүр вә инкар едилмәздир. Лакин нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мадди марагландырма һеч дә нәтичә е'тибары илә дејил, төрәмә тәрздә дејил, бирбаша мадди мотивләрлә бағлыдыр, мадди мотивлар исә әмәк фәалијјәти илә детерминасија олунур. Бу мә'нада мотив артыг әмәк фәалијјәтинә нә исә әлавә олунан бир шеј дејилдир, о артыг әмәк фәалијјәтинин вачиб дахили үнсүрү вә һәм дә шәртидир.

Мадди стимуллашдырмада әмәк һагтынын мүстәсна әһәмијјәти вардыр (бәрабәр шәраит дахилиндә). Бу стимуллашдырма формасынын башлыча маһијјәти јалныз мадди тәләбатын өдәнилмәси илә дејил, һәм дә онун сосиал хассәси, тәбиәти илә дә мүәјјән олунур. Онун нәтичәләри бахымындан һәм дә психоложи чәһәтләри дә вардыр. Әмәк һаггынын дикәр хүсусијјәтләриндән бири онун кәмијјәтчә мүәјјән олуна билмәсилә бағлыдыр, чүнки фәһлә башга (сосиоложи-психоложи мә'нәви вә с.) стимуллашдырычы амилләрдән фәргли олараг әмәк һаггынын конкрет сәвијјәсинә нәзәрән асанлыгла ајры-ајры иш јерләринә, әмәк фәалијјәти нөвләринә өз мүнасибәтини билдирә биләр. Бу бахымдан әмәк һаггы һәм дә ишчи үчүн даһа јахын, даһа ајдын һисс олунан стимуллашдырма васитәсидир. һәм дә әмәк һаггынын сосиал, тәрбијәви әһәмијјәти дә вардыр. Фәһлә башга чәһәтләрлә јанашы әмәк һаггынын сәвијјәсинә нәзәрән онун әмәјинә верилән гијмәти мүәјјән едә билир. Көрүнүр елә буна көрә дә харичи фирма вә ширкәтләрдә бу чәһәтә бөјүк әһәмијјәт

верилир.

Базар мүнасибәтләринин индики мәрһәләсиндә әмәк һаггы идарә олунмаз бир проблемә чевриlмишдир. Бу өзүнү ашағыдакы истигамәтләрдә тәзаһүр етдирир:

1) ***әмәк һаггынын сәвиjjәси истеһлак маллarынын гиjмәтинин артымындан әһәмиjjәтли дәрәчәдә кери галыр;***
2) ***әмәк һаггынын фактики артымынын әмәк фәалиjjәтинин, әмәjин сәмәрәлилиjинин нәтичәләри илә зәиф әлагәси вар.***
3) ***ajры-ajры истеһсалчыларын бир нөв инһисарчылыгы үзүндән мүәссисәләрарасы әмәк һаггынын сәвиjjәсиндә бөjүк фәргләр әмәлә кәлмишдир; бу просесә тә'сир етмәк учун дөвләт тәнзимләнмәси васитәләри кифаjәт дәрәчәдә дәгиг дejилдир;***
4) ***бүтүн бунларын бу вә ja дикәр сәбәбләрин нәтичәсиндә әмәк һаггынын һәр ики истигамәтдә - һәм мадди тәләбатын өдәнилмәси вә һәм дә әмәк мәһсулдарлыгынын стимуллашдырылмасы истигамәтиндә мәнфи нәтичәләри олмушдур. Әмәк һаггынын артымы әмәк мәһсулдарлыгынын артымыны габагладыгы бир шәраитдә белә, әмәк һаггы өз ролуну ичра едә билмәмишдир;***
5) ***мүәссисәләрин кәлирләри вә әмәк һаггы үзәриндә нәзарәт механизми сон дәрәчәдә зәифдир;***
6) ***әмәк һаггынын ишчи гүввәсинин тәкрар истеһсалындакы кәмиjjәтчә ролу минимум һәддә (20—30%) олдугу бир шараитдә белә, ajырмалар 80—90% сәвиjjәсиндә олмушдур.*** Бу исә jығым фондуну һечә ендирмиш, истеһсал, jығым фондуна бөjүк зәрбә вурмуш вә беләликлә дә мүәссисә вә ири саһәләрин инвестисиja фаллыгыны ән ашағы сәвиjjәjә чатдырмышдыр;
7) ***әмак һаггы саһәсиндәки ситуасиja һәм дә онунла кәскинләшмишдир ки, бир чох мүәссисләрдә мәнфәәтдән башга, алынан кредитләр, бир сыра фондлар, һәтта истеһсалын инкишафы фондунун вәсаити әмәк һаггы фондуна кечирилмишдир.***
8) ***әмәк һаггы сферасында вәзиjjәт гиjмәтин негатив гајдада формалашмасы нәтичәсиндә дә кәскинләшмишдир.*** Бу jалныз гиjмәтлә, әмәк һаггы вә аилә кәлирләри илә бағлы олан аспектлә мәһдудлашмыр (лакин әксәр игтисадчы вә сосиологлар мәсәләjә бу бахымдан jанашырлар), һәм дә гиjмәт амилинин ардычыл олараг иетеһсал хәрчләринин артымынын бир нөв катализатору ролу ojнамасы илә бағлыдыр
9) мүлкиjjәт нормаларындан асылы олараг ajры-ajры мүәссисәләрдә ejни әмәк үчүн верилән әмәк һаггы арасында, һабелә мәнфәәтин һәчми арасында бөjүк фәргләр әмәк һаггынын сәвиjjәсиндә һәддиндән артыг һеч бир әсасы олмаjан фәргләрә сәбәб олмушдур.

Буну бу jухарыда дejиләнләрин тәнзим олунмасы сон дәрәчә вачиб олан бир проблемдир.

Стимуллашдырма мүасир дөврдә онун jүксәк сәвиjjәдә, елми әсаслар үзрә тәшкилини тәләб едир. Она көрә дә бурада бир сыра тәләбләри нәзәрә алмаг лазымдыр. Бу тәләбләр ашагыдакылардан ибарәтдир:

а) стимуллашдырманын ***комплекслиjи*** (бүтүн стимуллашдырма формалары вә нөвләринин вәһдәтлилиjи);

б) стимуллашдырманын ***дифференсиjаланмасы*** (онун ajры-ajры сосиал груплардан, иш jерләриндән асылы олараг фәргли гајдада сечилмәси);

в) стимуллашдырманын ***ашкарлыгы*** (бу барәдә коллектив үзвләринин хәбәрдар едилмәси);

г) стимуллашдырманын ***чевиклиjи вә оперативлиjи*** (дәjишән тәшкилати-техники, сосиал-игтисади, сосиоложи-психоложи, шәраитә уjгун олараг чевик гајдада стимул нөвләриндән истифадә олунмасы, мәнфи вә мүсбәт стимуллашдырманын гыса мүддәт әрзиндә тәтбиги);

д) стимуллашдырманын тәшкилиндә ишчиләрин, ***әмәкчиләрин*** өзүнүн иштиракы (бу стимуллашдырманын өзүнүн демократик мазмунунун артмасына имкан верир).

Әмәjин өдәнилмәси мәсәләләриндә сосиоложи тәдгигатын бөjүк әһәмиjjәти вардыр. Чүнки әмәjин стимуллашдырылмасы, әмәк һаггынын тәшкили мәсәләләри үзрә анкет вә сорғу вәрәгләрини һазырламасы вачибдир. Сорғудан габаг һансы чәдвәлләрин, груплашдырмаларын һазырланмасы вә гиjмәтләндирилмәси мejарларынын әсас көтүрүлмәси дә дәгигләшдирилмәлидир. Бу, методики бахымдан башга һәм да сосиоложи тәдгигатын нисбәтән тез апарылмасына шәраит jарадыр. Дәгиг мәгсәд вә һазырлыг олмадан апарылан сорғу нәинки лэнк кедәр, һәм дә өjрәнилән һадисәләр хejли дәрәчәдә тәһриф олуна биләр, әввәлчәдән көзләнилмәjән чәтинликләрә кәтириб чыхара биләр.

Әмәjин өjрәнилмәсинин сосиоложи тәдгигат истигамәти онун мәгсәдиндән (ишчи гүввәси ахычылыгынын азалдылмасы, әмәjә уjгунлашманын сур'әтләндирилмәси, кадр сиjасәти, әмәк мәһсулдарлыгынын jүксәлдилмәси вә с.) асылы олур. Әмеjин өдәнилмәси мәсәләләри үзрә сосиоложи тәдгигат ашагыдакы мәсәләләри әһатә едир:

а) фәһләләрин әмәк һаггы мәсәләләри үзрә информасиja мә'луматынын гиjмәтләндирилмәси;

б) фәһләләрин әмәк һаггынын үмуми һәчми вә дәjишилмә вәзиjjәтиндән гане олуб олмамасыны ашкара чыхармаг;

в) бу вә ja дикәр истеһсал көстәричиләринин jеринә jетирилмәсиндә фәһләләрин мадди мараг сәвиjjәсинин ашкара чыхарылмасы;

г) мөвчуд олан әмәк һаггынын форма вә системләринин сосиал бахымдан гиjмәтләндирилмәси;

д) әмәjин стимуллашдырылмасынын тәкмилләшдирилмәси һаггында мүәjjән тәклифин алынмасы вә она фәһләләрин мүнасибәтинин өjрәнилмәси;

ч) бу саһәдә нәзәрдә тутулан дәjишикликләрин илкин сосиал-игтисади сәмәрәсинин мүәjjән едилмәси вә мүвафиг експериментләрин апарылмасы;

з) нәзәрдә тутулмуш мәсәлә үзрә експеримент кедиши һаггында оператив мә'луматларын әлдә едилмәси.

§8. Мәнфәәт вә рентабеллик мүһүм игтисади васитәдир

Идарәетмәнин игтисади тә'сир васитәләри олан кәлир, мәнфәәт вә рентабеллик истеһсалын инкишаф етдирилмәси үчүн зәрури шәртдир вә онлардан

истифадə едилмəси чох бəjүк сəмəрə кəтирə биләр.

Мəнфəət мəhсулун истеhсалына вə сатышына чəкилəн хəрчләрлə həмин мəhсулларын гиjмəти арасындакы фəргдир. Бу фəрг өз нөвбəсиндə нə гədəр чох оларса, мүəссисəнин сəрəнчамында daha чох вəсаити ола биләр. Ejни заманда мүəссисəсинин өз кəлирləри hесабына истеhсалын инкишафынын тə'мин едилмəси башлыча əсасдыр.

Мəнфəət вə jа кəлир истеhсалын сəмəрəлилиjинин үмумиләшдиричи, jекун көстəричиләридир. Бу көстəричиләр мүəссисəнин фəалиjjəтиндə мүстəсна əhəмиjjəтə маликдир вə мүəссисə hаггында мүəjjən тəсəввүр jарадыр. Демək олар ки, мəhсул həчминин артмасы, əмək мəhсулдарлығынын jүксəлдилмəси, əмək мəсрəфləринин вə истеhсала чəкилəн дикəр хəрчləрин азалдылмасы, мəhсулун сатышындакы ирəлиләjишләр, өз нөвбəсиндə көтүрүлəн кəлирин мəбləғиндə өз əксини там тапмыш олур.

Истеhсал коллективинин сəрəнчамында олан мəнфəət мүəссисəнин *халис мəнфəəти, халис кəлири вə jа hесаблашма мəнфəəти* адланыр. Мəнфəətин jарадылмасы бир сыра фондлар, о чүмлəдəн истеhсалын инкишафы, маддимүкафатландырма, ичтамаи-мədəни тədбирлəр, мənзил тикинтиси вə с. үчүн истифадə едилир.

Мəнфəətин реализə едилмиш мəhсулун маjа дəjəринə нисбətинə *рентабеллик, jə'ни истеhсалын кəлирли, мəнфəətлилиjи дejилир.* Истеhсалын бу үмумиләшдиричи көстəричиləри тəсəррүфат фəалиjjəтинин нəтичələрини вə онун ишинин jекунларыны дүзкүн, олдуғу кими əкс етдирир. Бу да өз нөвбəсиндə, истеhсалын идарə едилмəсини асанлашдырыр, истеhсалын jүксəлдилмəси ehтиjатларыны ашкара чыхармаға, мүəссисəнин тəсəррүфат фəалиjjəтинин күчлү вə зəиф чəhəтləрини ajдынлашдырмаға, вахтында лазыми тədбирлəр көрмəjə, вəсаитин daha jахшы хəрчləнмəсинə көмək едир.

§9. Гиjмəт вə кредит мүhүм игтисади методдур

Гиjмəт тəсəррүфат механизминин тəкмиллəшдирилдиjи, өзүнүмалиjjələшдирмə, там тəсəррүфат hесабы вə базар игтисадиjjатына кечилдиjи бир заманда мүhүм əhəмиjjəт кəсб едир. Гиjмəт мəhсул вahиди дəjəринин пулла ифадəсидир, дəjəрин, əмтəə-пул мүнасибəтləринин тəзahүр формасыдыр. Лакин гиjмəт категориjасы бирдən-бирə мejдана чыхмамышдыр, онун мүхтəлиф тарихи формалары, мүбадилə, дəjəр формалары олмушдур.

Мə'лумдур ки, həjата кечирилəн игтисади jенидəнгурмадан сонра дөвлəт органлары əввəллəрдəки кими гиjмəтləри билаваситə идарə етмək имканына малик дejирлəр. Бунунла jанашы гиjмəтləрин либераллашмасы шəраитиндə дөвлəт органлары лисензиjалашдырма, гejдə алма, нəзарəт вə разылашдырма кими бүрократик механизмləри өз əлləриндə сахлаjа билмишləр. Дикəр тəрəфдən исə гиjмəтин əмələ кəлмəсиндə əсил рəгабəт, таразлыг əлдə едилмəмиш, истəр алычылар вə истəрсə дə сатычылар гиjмəт приоритетини өз хejирləринə дəjишмəjə наил ола билмишləр.

Гиjмəт чох мүрəккəб игтисади категориjадыр. О бəрабəр шəраит дахилиндə

мүəссисə үчүн мəнфəəти мүəjjəн едир, ичтимаи-зəрури əмək сəрфинин кəмиjjəтини тəлəб-тəклиф механизмини ифадə едир, əмтəələрə олан тəлəб вə тəклиф арасындакы нисбəти нəзəрə алыр, бүтөвлүкдə, сосиалист-игтисади мүнасибəтləри өзүндə əкс етдирир. Гиjмəт, jаранмыш кəлирləрин мүəссисələрин, ишчиləрин вə бүтөвлүкдə дөвлəт мəнафеләринə, чох укладлы тəбəгə вə синифləрин мənафеləринə уjғун олараг бөлүшдүрүлмəсиндə мүhүм рол ojнajыр.

Бунунла белə гиjмəтгоjманын тənзимлəнən вə гejри тənзимлəнən формалашмасынын бир чох проблемləри, вəзифələри, гajғылары вардыр. Бунлар гиjмəтин hансы објектив ме'jарлар əсасында формалашмасы, објектив мənафеləрин - мүəссисə илə дөвлəтин, истеhсалчы мүəссисə илə истеhлакчы мүəссисəнин, мүəссисə илə тичарəтин, алычыларын вə с. əлагələндирилмəси, планлы вə плансыз сифаришləрин jеринə jетирилмəси, хусуси олараг, əмтəələрин мүəjjəн номенклатура, чешид вə кejфиjjət үзрə ичрасына стимул jаратмасы вə с. илə əлагədардыр. Həмин мəсələлəр гиjмəтин игтисади функсиjаларынын ичрасы заманы daha ajдын шəкилдə бурузə верир. ***Гиjмəтин ашағыдакы функсиjалары вардыр: а) мубадиләнин еквивалентлиjи, өлчүлмəси, функсиjасы; б) тənзимлəмə-учот функсиjасы; в) истеhсалын елми-техники тəрəггинин стимуллашдырылмасы функсиjасы; г) дəjəрləрин, халис кəлирин jенидəн бөлүшдүрүлмəси функсиjасы; г) тəлəб вə тəклифин нəзəрə алмасы функсиjасы.***

Гиjмəтləрин мүəссисəлəр, рекионлар вə республикаларарасы игтисади əлагələрин гajдаjа салынмасында, истеhсал програмларынын, тəртиб едилмəси вə ичра олунмасында мүhүм əhəмиjjəти вардыр. Həмин вə дикəр проблемləрин həллиндə дөвлəт ондан мүhүм бир игтисади алəт кими истифадə едир.

Гиjмəтин формалашмасы jалныз дəjəр гануну илə мəhдудлашмыр. Гиjмəтгоjмада игтисади ганунлар системинин тəлəбləри, hабелə гиjмəтин функсиjалары нəзəрə алынмалыдыр. Көрүндүjү кими, гиjмəтин функсиjалары нəинки бир-бирилə əлагədардыр, həм дə бир-бирилə диалектик зиддиjjət тəшкил едирлəр. Мəсələн, мүбадиләнин еквивалент функсиjасынын өлчүлмəси тəлəби hеч дə həмишə тəлəб вə тəклифин нəзəрə алынмасына, истеhсалын, елми-техники тəрəггинин сүр'этləндирилмəси илə уjушмур. Она көрə дə бурада гиjмəтин həр бир функсиjасынын конкрет механизминин бүтүн функсиjалар системинин механизми илə дүзкүн əлагələндирилмəсинин бөjүк əhəмиjjəти вардыр.

Гиjмəтин həр бир функсиjасынын тəсəррүфат гуручулуғунда həjата кечрилмəси өзү-өзлүjүндə бир сыра сосиал-игтисади проблемləрлə бағлы олур. Мəсələн, гиjмəтин кəлирин (халис вə jа милли кəлирин) jенидəн бөлүшдүрүлмəси функсиjасы jенидəн бөлүшдүрмənин алычы вə сатычынын хejринə вə jа зəрəринə, тəлəб вə тəклифə, мүəссисə, əhали вə дөвлəтин игтисади мənафеинə бирбаша тə'сир көстərир.

Истеhсалын идарə едилмəсиндə игтисади тə'сир алəти олан гиjмəт həр бир мүəссисənин истеhсал хəрчləрини өдəмəjə вə онун мənфəətлə ишləмəсини тə'мин етмəjə имкан верир. Мəhсулун дəjəри өз ифадəсини конкрет гиjмəтдə, гиjмəтгоjмада тапыр. Гиjмəтин мүхтəлиф нөвləри мөвчуддур. Онлардан топдансатыш, тəдарүк сəрбəст либераллашмыш, пəракəндə сатыш гиjмəтləрини вə с. көстəрмək олар. Дөвлəт мүəссисələриндə гиjмəтин гурулушу ашағыдакы кимидир. (схем 1ə).

Схем

Гијмәтин нөвләри вә гурулушу

Мәһсулун маја дәјәри	Сәнаје мүәссисәсинин мәнфәәти	Дөвријәдән верки	Топдансатыш әлавәси		Тичарәт әлавәси	
			Сатыш вә нәглијјат хәрчләри	Сатычы тәшкилатларын мәнфәәти	Тичарәт тәшкилатларынын тәдавүл хәрчләри	Тичарәт тәшкилатларынын мәнфәәти
Мүәссисәнин топдансатыш гијмәти						
Сәнајенин топдансатыш гијмәти						
Дөвләт пәракәндә гијмәти						

Гијмәтин гурулушу (структуру) онун ајры-ајры үнсүрләринин үмуми сәвијјәјә фаизлә нисбәтинә дејилир. Һәр бир мәһсулун мүхтәлиф гијмәт структуру вардыр. Гијмәт структуруна хүсуси олараг ајры-ајры саһәләрин хүсусијјәтләри вә саһибкарлыг формалары мүһүм тә'сир көстәрир. Бүтөвлүкдә гијмәтин игтисади структуруна маја дәјәри, мәнфәәт вә дөвријјәдән веркиләр вә с. дахилдир. Чүнки мәһз бу вә дикәр игтисади формалар гијмәтин үнсүрләри олмагла онун сәвијјәсини мүәјјән едир. Одур ки, фонда көрә һагг вермәк, бүдчәјә фиксија едилмиш едәнишләр, сәрбәст мәнфәәт галығы гијмәтә дахил едилир.

Гијмәтгојмада мүхтәлиф нисбәтләрин нәзәрә алынмасының да бөјүк әһәмијјәти вардыр. Һәмин нисбәтләрин өзү да мүхтәлиф олур. Мәсәлән, игтисади нормаларарасы, јени машын, аваданлыг илә онун ehтијат һиссәләри арасындакы, мүхтәлиф тикинти материаллары, бир-бирини әвәз едән мәһсуллар, көһнә вә јени мәһсуллар вә с. арасындакы гијмәт нисбәтләрини буна мисал кәтирмәк олар. Бурада чидди сәһвә јол верилир.

Гијмәтгојмада мәһсулун фонд тутумлуғу, материал тутумлуғу, кејфијјәти вә с. дә нәзәрә алынмалыдыр. ***Гијмәтгојмада бир сыра методлардан истифадә едилир***. Бу методлара хәрчләр методу (хәрч үнсүрләри, маја дәјәри нәзәрә алынмагла), агрегат методу (мәһсулу комплектләшдирән үнсүрләрин прејскурант гијмәтинин мәбләғи кими), балл методу (мәһсулун кејфијјәт параметрләрини експерт гајдасында мүәјјән етмәклә), техники-игтисади параметрләр методу (параметрләрарасы кәмијјәт асылылығынын ријази-статистик өјрәнмә гајдасы) вә норматив метода аиддир.

Гијмәтләрдән мүәссисәләрә рәһбәрлик етмәк, тәсәррүфат һесабыны, мадди һәвәсләндирмәнин мүхтәлиф формаларыны тәтбиг етмәк, истеһсалын игтисади сәмәрәлилијини дүзкүн тә'јин етмәк вә азад саһибкарлыг үчүн истифадә едилир. Дөвләт, мүәссисәнин истеһсал хәрчләринә гијмәтләр васитәсилә нәзарәт едир, чәмијјәт, саһәләр вә мүәссисәләр арасында изафи мәһсулу гијмәтләрин васитәсилә бөлүшдүрүр. Бунунла да гијмәтләр истеһсалын тәнзимләјичиси кими чыхыш едир вә ејни заманда елми-техники тәрәггинин һәвәсләндирилмәсинин мүһүм васитәсинә чеврилир.

Мәһсулун дөвләт гәбулу системинә кечирилмәси јүксәк кејфијјәтли, ән јахшы

стандарта ујғун кәлән мәһсулларын топдан-сатыш гијмәтләринә һәвәсләндиричи әлавә һагг, јахуд зај мәһсул үчүн чәримәләр верилмәси нәзәрдә тутулур.

Истеһсалын идарә едилмәсиндә игтисади тә'сирин тәнзимләјичи механизми олан кредитдән дә истифадә едилир. Кредит игтисади мүнасибәтләрин елә бир системидир ки, онун башлыча мәгсәди мүвәггәти сәрбәст галан пул вәсаити сәфәрбәр етмәк, һабелә гајтарылмаг, тә'чилилик вә өдәмә шәрти илә кениш тәкрар истеһсалы тә'мин етмәк үчүн бу вәсаитдән даһа долғун истифадә едилмәсидир.

Мә'лумдур ки, әмтәә-пул дөвријјәсинин фасиләсиз артымы шәраитиндә бә'зи мүәссисәләрдә мүвәггәти сәрбәст галан пул ehтијатлары јараныр, дикәр мүәссисәләрдә исә истеһсалы кенишләндирмәк, јенидән гурмаг вә ону инкишаф етдирмәк үчүн әлавә пул вәсаитинә мүвәггәти ehтијач олур. Кредитин көмәји сајәсиндә бир мүәссисәнин мүвәггәти олараг, сәрбәст галан пул вәсаитиндән дикәр мүәссисәнин ehтијачлары үчүн истифадә етмәјә тә'минат верилир. Кредит бирбаша вә мәгсәдли олуб, кредит вәсаитинә тәләбат вә ондан сәмәрәли истифадә едилмәсини нәзәрә алмагла верилир. Кредит мүнасибәтләри даими инкишаф етдирилир вә тәкмилләшдирилир. Һазырда базар игтисадијјаты шәраитиндә малијјә-кредит механизминин сәмәрәлији даһа да артмыш, јени-јени банклар вә биржалар јарадылыр.

§ 10. Игтисади тәһлил методу

Игтисади методларын тә'сири формаларыны јухарыда көстәрилән тә'сир васитәләрилә тамамламаг оларды. Лакин бу васитәләрин вә башга тә'сир методларынын һәјата кечирилмәси јолларыны бунунла мәһдудлашдырмаг олмаз. Игтисади идарәетмә методлары системиндә сә'јләри бачарыгла, ишкүзарчасына сәфәрбәрлијә алмаға тә'сир көстәрән мүһүм амил ролуну јалныз игтисади тәһлил ојнаја биләр.

Игтисади тәһлил мүәссисәнин тәсәррүфат фәалијјәтини, игтисади тәрәфини - инкишаф, просесләрини ашкара чыхармағын елми методу олуб, истеһсалын нәтичәләри вә истифадә едилмәмиш ehтијатлар һаггында објектив нәтичә чыхармаг имканыдыр. Инди мүәссисәләрә рәһбәрлијин вә онларын идарәедилмәсинин јахшылашдырылмасы лузумуна диггәт јетирмәк, тәсәррүфатчылығын ишкүзар, ашкарлыг вә һәгиги тәһлилинә бөјүк әһәмијјәт вермәк планларымызын јеринә јетирилмәсини, бу әмәли ишдә олан сәһвләримизи, бу сәһвләри дүзәлтмәк, үсулларыны әтрафлы өјрәнмәк лазымдыр. Бунлары өјрәнмәјинчә биз кор ким галарыг. Иш бачаран игтисадчы мә'насыз тезисләр дүзәлтмәк әвәзинә отуруб фактлары, рәгәмләри, мә'луматлары өјрәнәр, бизим өз әмәли тәчрүбәмизи тәһлил едиб дејәр: сәһв филан јердәдир вә буну белә дүзәлтмәк лазымдыр.

Јахшы тәшкил олунмуш игтисади тәһлил әмтәә истеһсалынын јеринә јетирилмәси үчүн тә'минат верир, истеһсалат рәһбәрләринә, истеһсалы идарә етмәкдә, онун оперативлијинә көмәк едир, истеһсалын гәнаәтчил олмасына шәраит јаратмагла јанашы, ән башлычасы адамларда саһибкарлыг, доғручулуг, јанымлылыг, вичданлылыг вә ејни заманда әмәјә, истеһсала јени мүнасибәт ојатмаг вәрдиши бәхш едир. Бурада әсас мәсәлә мүәссисәләрин фәалијјәтини дүзкүн тәһлил

етмәк, ишләрин һәгиги мәнзәрәсини, вәзиҹҹәтини көстәрмәк, онун ачыг-ашкар вәзиҹҹәтини тәнгид етмәк, истеһсалын сәмәрәлилиҹини ҹүксәлтмәк үчүн еһтиҹатлары мүәҹҹәнләшдирмәк, дөвләт, план, техноложи вә әмәк интизамына чидди вә нечә әмәл олунмасыны тә'мин етмәкдән ибарәтдир.

Мүәссисәләрин истеһсалат-тәсәррүфат фәалиҹҹәтинин ***мухтәлиф игтисади тәһлил методлары тәтбиг олунур. Һәмин методларын ән кениш јајылмышлары ашағыдакылардыр: Статистики груплашдырма методу; 2. Динамик сыралар методу; 3. Мүгајиса методу; 4. Баланс методу; 5. Харичәтмә методу; 6. Игтисадиријази метод; 7. Һесаб-конструктив метод; 8. График тәһлил методу вә с.***

Мүәссисәләрин тәсәррүфат фәалиҹҹәтинин әсас көстәричиләринин тәһлили васитәсилә тәһлил хидмәти тәшкил олунур. Тәһлил әсасән ашағыдакы көстәричиләр үзрә апарылыр: а) мәһсул истеһсалы һәчминин вә сатышы һәчминин јеринә јетирилмәсинин тәһлили; б) истеһсалын ихтисаслашдырылмасы, тәмәркүзләшдирилмәси вә интенсивләшдирилмәсинин тәһлили; в) кениш тәкрар истеһсал формаларынын тәһлили; г) әсас васитәләрдән вә истеһсал фондларындан истифадә едилмәсинин тәһлили; г) мөвчуд әмәк еһтиҹатларынын вә ишчи күввәсиндән истифадә едилмәсинин тәһлили; д) истеһсалын игтисади сәмәрәлилиҹинин тәһлили; ж) малиҹә вәзиҹҹәтинин тәһлили; ч) мәһсулун маја дәјәринин тәһлили вә с.

Истеһсалын идарәедилмәсинин игтисади тәһлили васитәсилә бүтөвлүкдә тәсәррүфат фәалиҹҹәтинә мүдахилә едилир, нәтичәләр чыхарылыр, баш верән һадисәләр дәрк олунур, өјрәнилир, реал мә'луматлар топланылыр вә тәһлил олунуб, ашкарлыг мүәҹҹәнләшдирилир. Игтисадиҹҹат кими мүрәккәб, чохчәһәтли, чулғашыг вә зиддиҹҹәтли мејлләр саһәсиндә һәмишә әкс бахышлары тәсдиг едә биләчәк чохлу мисаллар тапмаг мүмкүндүр. Бурада, һәр шејдән әввәл вә башга саһәләрдә олдуғундан даһа артыг дәрәчәдә тәләб олунур ки, просес бүтөвлүкдә тәсвир едилсин, бүтүн мејлләр нәзәрә алынсын вә онларын әвәзләјичиси вә ја мәчмусу, онларын нәтичәси мүәҹҹән едилсин.

Мүасир мәрһәлә игтисади методларын елми сәвиҹҹәси, онун базар игтисадиҹҹатына ујғун ән јени форма вә методларынын јарадылмасы вә тәтбиги ғаршысында јүксәк тәләбләр гојур.

XIV ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘНИН СӘРӘНЧАМ ВӘ ТӘШКИЛАТИ МЕТОДЛАРЫ

§1. Инзибати норматив сәрәнчам методунун маһиҹҹәти

Һакимиҹҹәт һәрфи вә һәгиги мә'нада киминсә, нәјинсә үзәриндә сәрәнчамвермә һүгугу вә имканы мә'насында баша дүшүлүр. Һакимиҹҹәт ***формал һакимиҹҹәт*** (вәзиҹә һакимиҹҹәти, идарәетмә системиндә рәсми мөвге) вә ***реал һакимиҹҹәтдән*** (нүфузун һакимиҹҹәти, гејри рәсми системдә олан мөвге) ибарәтдир. Һакимиҹҹәтин һәјата кечирилмәсиндә ***мәчбуретмә*** (горхутма, гануна әсасланма, чәримәләмә, мүкафатдан мәһруметмә, ишдән чыхарма вә с.), ***инандырма*** (давранышын мәгсәдәујғун вә әлверишли олмасына табечиликдә оланы инандырма, мәгсәдләрин үмумилиҹи, е'тимад вә с.).

Тәсәррүфатын идарә едилмәсиндә һакимиҹҹәтчилик сәчиҹәли тә'сир етмәк субјектин идарәетмә објектинә ***бирбаша тә'сир көстәрән*** инзибати, норматив-сәрәнчам методлары васитәсилә һәјата кечирилир. Рәһбәр ишчиләрин вә мүтәхәссисләрин фәалиҹҹәти һәмчинин сәрәнчам методлара әсасән јеринә јетирилир. Онлар тәрәфиндән бүтүн идарәетмә функсијалары һәмчинин идарәетмәнин инзибати методу әсасында ичра едилә биләр.

Бу метод һакимиҹҹәтчилик сәлаһиҹҹәтинә малик олдуғуна көрә норматив-сәрәнчам характери дашыјыр вә онун јеринә јетирилмәси мәчбуридир. Бурада гәрарларын јеринә јетирилмәмәси инзибати, мадди вә башга формада мәс'улиҹҹәтә чәлб олунма вә ја идарәетмә интизамынын позулмасы кими гиҹмәтләндирилир. Бунун үчүн мүвафиг тәдбирләр верилир.

Норматив-сәрәнчам методлардан дөвләтин, чәмиҹҹәтин ганунлары, һабелә саһибкара верилән сәлаһиҹҹәт, һүгуга, әмәк ганунвериҹилиҹинә, нәзарәт вә нәзакәт гајдаларына вә башга актлара, гајдалара әсасән истифадә едилмәлидир. Өз нөвбәсиндә, бу ганунлары, гајдалары вә актлары позан саһибкарлар вә мүтәхәссисләр дә мүәҹҹән чәза алмалыдырлар. ***Беләликлә норматив-сәрәнчам методунун башлыча хүсусиҹҹәтләри ашағыдакылардан ибарәтдир: а) идарә олунан објектә бирбаша, билаваситә тә'сир етмәси гајдасы; б) идарәчилиҹин устүн олараг мүвафиг гәрар вә сәрәнчамларын норматив гајдада көндәрилмәси; в) бу вә ја дикәр ситуасијанын ејни гајдалы һәлли; г) гәрар вә сәрәнчамларын оператив гајдада ишләнилмәси вә һәјата кечирилмәси; г) бу, рәһбәр ишчинин, менечерләрин, саһибкарларын табечиликдә олан ишчиләрин, ичрачыларын ирадәсинә мүстәгим тә'сир едә билмәси вә һәмин саһибкарлдары, менечерләрин мүәҹҹән нүфуза малик олмасына әсасланыр.***

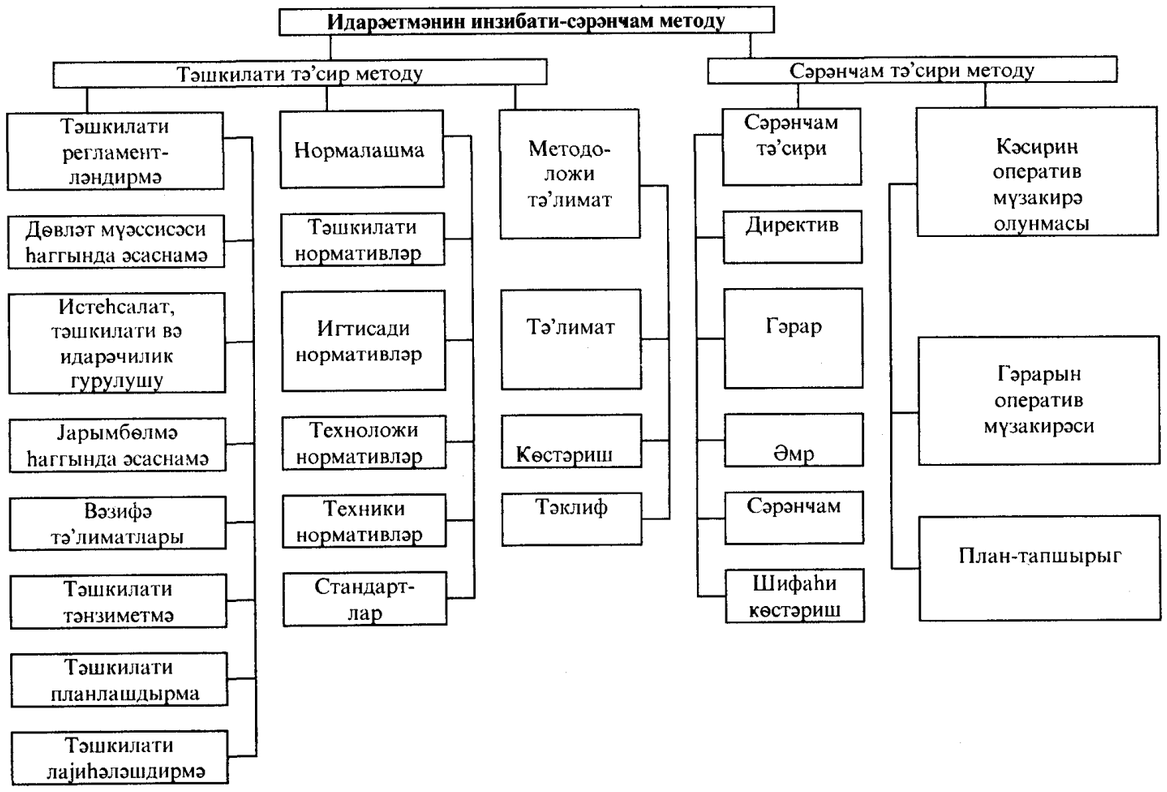
Норматив-сәрәнчам методларынын објекти кениш вә чохчәһәтлидир. Лакин буну мүәҹҹән истигамәт үзрә тәснифата ајырмаг олар. Мәсәлән, бу методун тәркиб һиссәси олан тәшкили тә'сир методу ашағыдакы үч истигамәт үзрә апарылыр: биринчиси, бу метод идарә олунан системләрин үнсурләри арасындакы әлагә вә нисбәтләрин тәнзим едилмәси үчүн истифадә олунур. Мәсәлән, истеһсалын технолокиҹасы, истеһсалын тәшкили, әмәк вә әмәк чисимләри, әмәк васитәләри вә иш күввәси, мөвчуд әмәк кооперасијасы чәрчивәсиндә ишчиләрин пешә-ихтисас, функсионал груплар үзрә јерләшдирилмәсини вә с. буна аид етмәк олар. Икинчиси,

идарәедән систем дахили әлагә вә мүнасибәтләрә тә'сир көстәрмә, идарәетмә функсијаларынын бөлүшдүрүлмәси, рәһбәр ишчиләр вә мүтәхәссисләр арасындакы әлагә вә хидмәти мүнасибәтләрә тә'сир етмә;үчүнчүсү, бу тә'сиретмә методунун објекти идарәедән вә идарәолунан системләрин гаршылыглы әлагә формасы вә онун тәнзим едилмәсидир. Чүнки ишин сәмәрәлилији хејли дәрәчәдә идарәедән вә идарәолунан системләрин ишләринин тәшкили сәвијјәсиндән асылыдыр. Она көрә дә нәинки идарәолунан, һәмчинин идарәедән системләр дә тәшкилати тә'сир методунун објекти олмалыдыр. Норматив сәрәнчам методун гурулушуну ашағыдакы схемдән көрмәк олар (схем 14).

Норматив-сәрәнчам методлары ики тә'сир методуна ајрылыр. Биринчиси, тәшкилати тә'сир методу, икинчиси, сәрәнчам тә'сири методудур.

Тәшкилати тә'сир методу инзибати актларын (гәрар, әмр, гајда, тә'лимат, низамнамә вә әсаснамә вә с.) көмәји илә истеһсал саһәләринин тәшкили системи, онларын идарәетмә органлары, әмәјин тәшкили формалары јарадылыр вә тәкмилләшдирилир. Бурада тә'сир васитәләри һүгуги чәһәтләр вә мәс'улијјәт формалары, тәшкилати тәдбир објектләринә чеврилир.

Схем 14.



Јухарыдакы схемдән көрүндүју кими норматив сәрәнчам методунун тә'сир васитәләри әсаснамә тә'лиматлары, норматив көстәришләр вә с. ибарәтдир. Бу васитәләр идарәетмәнин даһа чевик тә'сир васитәси олуб идарәедән вә идарәолунан системләрин гаршылыглы әлагәләрини, онларын тәнзим едилмәси гајдаларыны мүәјјән едир. Тә'сирин башга формаларындан бири - нормалашдырма, тәшкилати, игтисади, техноложи вә техники нормативләрдир. Онларын васитәсилә истеһсалын кедиши, бүтөвлүкдә идарәетмә ишләринин јеринә јетирилмәси үмумијјәтлә мүәјјән фәалијјәт гајдаларыныи тәнзим едилмәси һәјата кечирилир вә бу, идарәетмәдә мүәјјән мүддәтләрдә тә'сир васитәсинә чеврилир, мәчбуредичи характер дашыјыр.

Норматив-сәрәнчам метод мүәссисә апараты вә истеһсалда чалышан бүтүн ишчиләрин сәмәрәли, интизамлы ишләмәләри, әмәк, истеһсал вә дөвләт интизамына әмәл едилмәсини, тәшкилатчылыг фәалијјәтини јеринә јетирир. Бу метод мүхтәлиф формалардан, васитәләрдән, аләтләрдән истифадә едилмәклә фәалијјәт көстәрир.

Сәрәнчамвермә методу идарәетмәнин бүтүн фәалијјәтинә аиддир. Онлардан бүтүн функсионал фәалијјәтдә истифадә едилмәсинин өз спесификлији вардыр. Идарәетмәнин функсијалары бу методун тәтбиги олмадан јеринә јетирилә билмәз.

Идарәетмәнин норматив вә тәшкилати-сәрәнчам методу истеһсал просесиндә ишчиләр арасында баш верән тәшкилати мүнасибәтләрин, әлагәләрин, онларын фәалијјәтинин низама салынмасынын билаваситә идарәедичи тә'сир үсуллары вә васитәләринин мәчмусундан ибарәтдир.

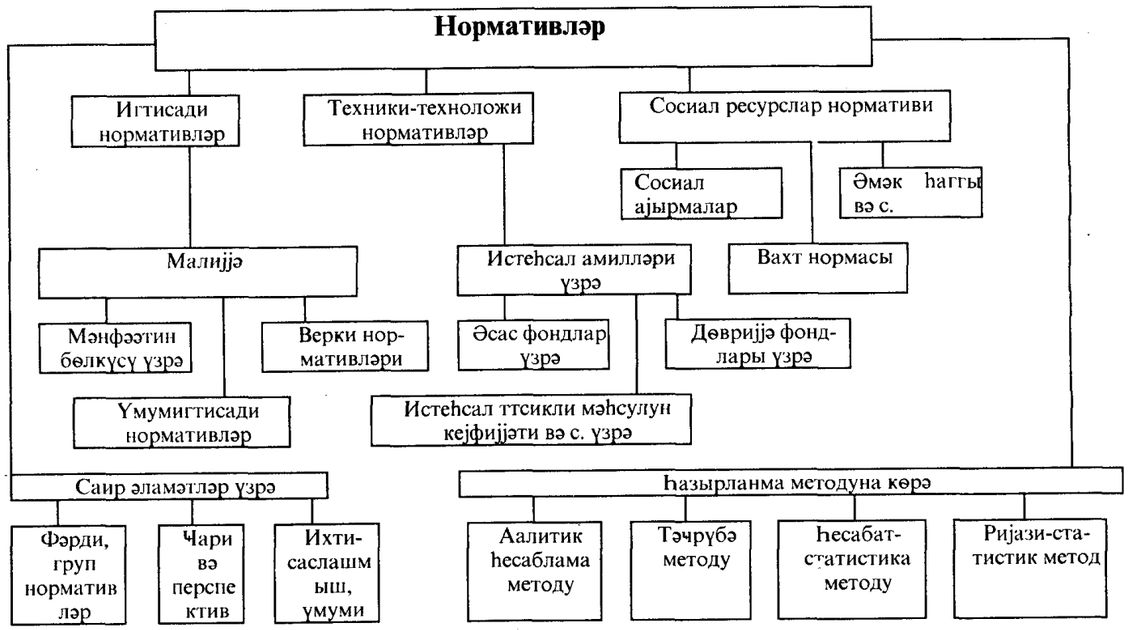
Идарәетмәнин, тәшкилати-сәрәнчам тә'сири методлары идарәетмә објекти вә субјекти арасында рәһбәрлик вә табечилик мүнасибәтләринин олмасыны тә'мин едир. Бу методлар идарәолунан системин үнсүрләри (истеһсалын технолокијасы, техникасы, әмәк тәшкили вә мүхтәлиф функсијалар вә с.), идарәедән системин дахилиндәки әлагәләр вә мүнасибәтләр вә бу системләр арасындакы гаршылыглы тә'сир формаларына көрә истигамәтләнир. Һәмин мүнасибәтләр, әлагәләр тәнзим едиләркән тәшкилати-сәрәнчам тә'сири методларындан истифадә едилир, онлара тәшкилати-сәрәнчам тә'сири көстәрилир. Идарәетмә субјекти (идарәедән) вә идарәетмә објекти (идарә олунан) арасында даими гаршылыглы мүнасибәтләр баш верир вә онлар инзибати, тәшкилати, һүгуга, игтисади норматив актларда өз эксини тапыр вә онларын асасында бүтүн систем вә јарымсистемләр фәалијјәт көстәрир вә тәнзим едилир. Онлар арасында кејфијјәт ујғунлуғу баш верир. Бу исә өз нөвбәсиндә мүхтәлиф ишләр, просесләр арасында ујғунлуг, сәмәрәли пропорсија, нисбәт јарадыр вә гаршыда гојулмуш мәгсәд мүвәффәгијјәтлә јеринә јетирилир. Нәтичәдә күндәлик идарәетмә, биркә фәалијјәт баш верир, јеринә јетирилмәли олан иш вахтында, мүәјјән гајдалар, нормативләр чәрчивәсиндә һәлл едилир. Бу тә'сир васитәләри ишләри әмәли сурәтдә тәшкил етмәји тәләб едир. Чүнки нәтичә е'тибарилә ишин мүвәффәгијјәти ән әввәл онун тәшкилиндән, тәшкилатчысындан асылы олур.

Норматив јанашма. Нормативләр менечмент системиндә тә'минедичи, идарәедичи рола малик олдугларына көрә тәшкилатларын мәгсәдли функсијаларынын һәјата кечирилмәсиндә мүһүм әһәмијјәт кәсб едирләр. Нормалар, хүсусилә хаммал, материал нормалары фирмадахили еһтијатларын ашкара чыхарылмасында, бүтүн

ресурслардан истифадә олунмасында, истеһсал хәрчләринин азалмасында мүһүм рол ојнајыр.

Схем

Нормативләрә системли һалда јанашма әсасында онларын тәснифаты



§2. Тәшкилати-тә'сир методу

Идарәетмәнин инзибати методу истифадә едилмәси вә тә'сиретмә характеринә көрә ***ики тә'сир үсулуна ајрылыр:***

1) ***тәшкилати тә'сир методу;***
2) ***сәрәнҷам тә'сири васитәси.***

Тәшкилати-тә'сир идарәетмәнин бүтүн системләринин фәалијјәтини фәаллашдырыр. Һәр ики тә'сир системләринин тәтбиг едилмәси истеһсалын идарә едилмәсинә аһәнкдарлығы тә'мин едир, бүтүн системләрин, бөлмәләрин гаршылыглы тә'сир гајдаларыны, онун мәгсәдини низамлашдырыр, јолуна гојур.

Тәшкилати тә'сирин бир сыра нөвләри вә формалары вардыр. Буну ашағыдакы схемдә көрмәк олар (схем 15).

Тәшкилати тә'сирин нөвләри вә формалары.

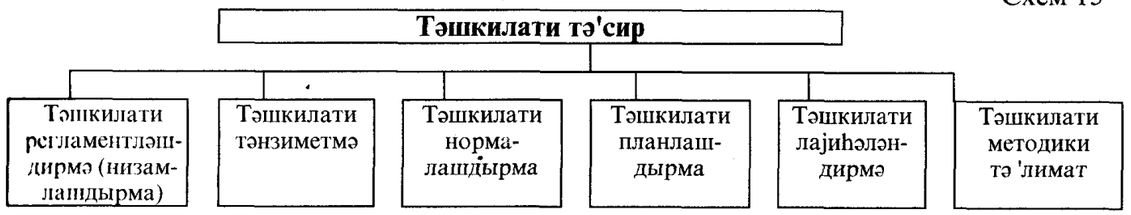
1) Тәшкилати тә'сирин нөвләри:

а) тәшкилати низамлашдырма,регламентләшдирмә;
б) тәшкилати тәнзиметмә;
в) тәшкилати нормалашдырма;
г) тәшкилати-методики тә'лиматландырма.

2) Тәшкилати тә'сирин формалары.

а) тәшкилати планлашдырма;
б) тәшкилати лајиһәләндирмә.

Схем 15



Низамнамәдә мүәссисәнин бүтүн һајат вә фәалијјәт гајдалары өз әксини тапыр. О мүәссисәнин конкрет хүсусијјәтләрини, гурулушуну әкс етдирмәклә ашағыдакы әсас фәалијјәти тә'мин едир.

1. **Үмуми әсаслар**. Бурада мүәссисәнин јарадылмасы әсаслары, онун фәалијјәтини мүәјјән едән көстәричиләр, јухары тәшкилатын әмри вә сосиалист мүәссисәси һаггында ганун, табечилик сәвијјәси (ијерархија), тәшкилат гурулушу, һүгуги вәзијјәти, һарада јерләшдирилмәси вә башга үмуми характерли мәсәләләр әһатә едилир.
2. ***Мүәссисәнин јаранмасынын мәгсәди, әһәмијјәти вә вәзифәләри.***
3. ***Мүәссисәнин функсијалары вә рәһбәрлији.***
4. ***Мүәссисәнин вәсаити (әсас, дөвриҗҗә вә малијјә).***
5. ***Мүәссисәнин фәалијјәтинә нәзарәт гајдасы.***
6. ***Мүәссисәнин ләғв олунмасы, јахуд јенидән гурулмасы, гајдасы вә с.***

Мүәссисәнин ајры-ајры функсионал шө'бәләринин, бөлмәләринин вәзифәләри һаггында әсаснамә мүәссисәнин рәһбәрлији тәрәфиндән һазырланыр вә тәсдиг едилир. Бу әсаснамәдә јеринә јетирилән вәзифәләрин характери, хусусијјәти вә јерли вәзијјәт нәзәрә алыныр. Һәмин әсаснамәләрдә бир сыра мәсәләләр әкс етдирилир, о чүмләдән шө'бәнин вә бөлмәнин вәзифәләри, һүгуг функсијалары көстәрилир.

Адәтән, шө'бә һаггында әсаснамә бир нечә бөлмәдән ибарәт олур:

а) шө'бәнин вәзифәләринин мүәјјән едилмәси;

б) шө'бәнин дахили гурулушу, ишчиләри, тәркиби вә мигдары, групу вә с. вә онларын гаршылыглы әлагәси;

в) шө'бәнин функсијаларынын характери;

г) идарәетмә системинин дикәр һалгалары илә гаршылыглы мүнасибәтләри вә әлагәләри;

ғ) гаришыја гојулмуш мәгсәд вә вәзифәләрин јеринә јеринә јетирилмәсиндә мәс'улијјәт дәрәчәсинин мүәјјән едилмәси.

Халг тәсәррүфатынын саһәләри вә мүәссисәләри үчун типик әсаснамәләр вардыр. Бу әсаснамәләрдә һәр бир саһәнин, мүәссисәнин конкрет фәалијјәти, иш шәраити нәзәрә алыныр, она бүтүн ишчиләрин әмәл едилмәси нәзәрдә тутулур, о бүтөвлүкдә мүәссисә һаггында, онун шө'бәләринин функсијалары, ајры-ајры рәһбәр ишчиләр һаггында әсаснамәләрдән ибарәтдир. Ајры-ајры фәалијјәтләрин

тәшкилати-низамлашдырылмасы мүхтәлиф гајдалара әсасланыр. Әсаснамә вә низамнамә јухары тәшкилатлар тәрәфиндән һазырланыр вә тәсдиг едилир.

Тәшкилати тә'сирин нөвләриндән бири тәшкилати регламент вермәкдир, јә'ни коллективин, онун үзвләринин фәалијјәтинин низамлашдырылмасыдыр. Низамлашдырма узун мүддәт гүввәдә олан инзибати актларын (низамнамә, әсаснамә, гәрарлар, гајдалар, тә'лиматлар вә с.) көмәји илә коллективин, ајры-ајры ишчиләрин фәалијјәтинә тәшкилати тә'сир едилмәси демәкдир. Бу чүр тә'сир васитәләри һүгуги акт формасы олмагла, мүвафиг бөлмә ишчиләри үчүн мәчбуридир, системләрин гурулушуну мүәјјән едир, гурулушлар, бөлмәләр арасында гаршылыглы тә'сир гајдаларыны, онларын фәалијјәтини, истигамәтини, фәалијјәт даирәсини чидди сурәтдә низамлашдырыр.

§ 3. Тәшкилати нормалашдырма

Тәшкилати тә'сирин даһа чевик формасы тәшкилати нормалашдырмадыр. Тәшкилати нормативләр (иш вә вахт, материал нормативләри, дахили интизам гајдалары вә с.) ајры-ајры идарәетмә ишләринин јеринә јетирилмәси вә ја јеринә јетирилмәси фактлары үзәриндә тәшкилати чәһәтдән тәнзим етмәнин һәјата кечирилмәсидир. Даһа доғрусу, нормативләр мүәјјән ишләрин јеринә јетирилмәси үзәриндә һədd, сәдд гојулмасыны, ишчиләрин фәалијјәтинә дүзкүн гијмәт вермәји гаршыја гојур, бу вә ја дикәр вәзифәни, иши вә функсијаны нечә јеринә јетирмәк ресептини верир.

Тәшкилати нормалашдырма идарәетмә ишләриндә истифадә олунан чүрбәчүр нормалардан, нормативләрдән гајдалардан, тә'лиматлардан вә с. ибарәт сәнәдләрдир. Бураја дахили интизам гајдалары, чүрбәчүр нормативләр вә графикләр аиддир.

Тәшкилати нормативләр истеһсалын вә әмәјин тәшкилиндә мүһүм јер тутур вә онун көмәји илә истеһсалда үнсурләрин пропорсионаллығы әмәлә кәлир, ишчиләрин фәалијјәти тәнзим олунур, әмәјин нәтичәси дүзкүн гијмәтләндирилир. Бир сөзлә, әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәтчә дүзкүн гијмәтләндирилмәси, мадди вә малијјә вәсаитләринин дүзкүн хәрчләнмәси үзәриндә нәзарәт һәјата кечирилир.

Нормалашдырма елм вә техниканын бүтүн наилијјәтләринин истеһсалда тәтбигинә, технолокијанын тәкмилләшдирилмәсинә, истеһсалын вә идарәетмәнин тәшкилинин јахшылашдырылмасына, истеһсал олунан мәһсулларын әмәк тутумунун билаваситә азалмасына, нәһајәт, ишчиләрин мадди марағынын артмасына даһа чох көмәк едир вә мүһүм норматив акт ролуну ојнајыр.

Истеһсалын вә идарәетмәнин сәмәрәли тәшкилинин зәрури шәрти олан нормалашдырма ишин вә фәалијјәтин ичра едилмәсинин ән мүтәрәгги, даһа мәһсулдар вә мәгсәдәујғун (олмасыны өзүндә экс етдирмиш олур. чүнки бир адам чисмани вә ја әгли чәһәтдән башгасындан үстүндүр вә демәли, ејни мүддәт әрзиндә даһа чох әмәк верир вә онун даһа узун мүддәт ишләмәк бачарығы вардыр: әмәк исә өлчү хидмәтини көрә билмәк үчүн о мүддәт узунлуғу вә ја интенсивлији илә мүәјјән едилмәлидир, јохса әмәк даһа өлчү олмазды.

Нормалар әмәк вә истеһсал фәалијјәтинин ән дәгиг өлчүләриндән биридир. О

өлчү вә фәалијјәт нормалары васитәсилә һәјата кечирилир.

Үмумијјәтлә, нормалашдырма дедикдә, мүәјјән техноложи, техники, игтисади вә тәшкилати шәраит дахилиндә мәһсул ваһидинә сәрф олунан, јахуд ваһид вахт мүддәтиндә ичра едилән ишин вә ја фәалијјәтин өлчүлмәси башa дүшүлүр. Демәли, бу өлчү олмадан истеһсалын вә идарәетмәнин сәмәрәли тәшкилини, үмумијјәтлә, истеһсал вә идарәетмә фәалијјәтини һәјата кечирмәк мүмкүн дејилдир вә ејни заманда чәмијјәтин бөлкү принсипинин һәјата кечирилмәсини дә тә'мин етмәк олмаз.

Нормаларын тәтбиги игтисади ганунларын фәалијјәтинә хидмәт едир. Он милјонларла адамы мәһсул истеһсалы вә бөлкүсү ишиндә нормаја ән чидди сурәтдә риајәт етмәјә табе едән дөвләт тәшкилаты олмадан кечинмәк мүмкүн дејилдир.

Бөлкү механизминин, чәмијјәтә, халга зидд олан нә варса, һамысыны тәмизләмәк үчүн конкрет, тә'сирли тәдбирләр ишләјиб һазырламаг, һәр бир ишчинин вә һәр бир коллективин мадди вәзијјәтинин өз әмәјинин нәтичәсиндән билаваситә асылылығыны тә'мин етмәк вәзифәси бу нормативләрлә тәнзим едилир.

Нормалашдырма өзү-өзүлүндә даими һәјата кечирилән сосиал-игтисади бир проседир. Бу просеси мүәссисә вә тәшкилатларда сәмәрәли идарә етмәк вә онларын дүзкүн тәтбиги үчүн ***бир сыра принсипләрин вә вәзифәләрин јеринә јетирилмәси тә'мин едилмәлидир. Бунлар ашағыдакы принсипләрдән ибарәтдир:***

а) нормаларын елми чәһәтдән әсасландырылмасы;

б) габагчыл тәчрүбәнин наилијјәтләрини өзүндә экс етдирмәси;

в) нормаларын оптимал олмасы;

г) нормаларда дөвләт интизамына әмәл олунмасы;

ғ) нормаларын мүтәрәггилик сәвијјәсинин тә'мин олунмасы:

д) нормаларын ичрачыларын мадди марағына һабелә мә'нәви һәвәсинә, тәшәббүсүнә вә шәхси мәс'улијјәтинә имкан вермәси;

е) нормаларын тәртибиндә зәһмәткешләрин иштиракынын тә'мин едилмәси вә с.

Бу саһәдә гаршыја гојулмуш вәзифәләр ашағыдакылардыр:

а) нормалашдырманы даһа да кениш јајмағы тә'мин етмәк;

б) нормаларын елми чәһәтдән әсасландырылмасы, габагчыл тәчрүбәнин даими өјрәнилмәси, елми чәһәтдән әсасландырылмыш нормаларын хүсуси чәкисинин даими артырылмасына наил олмаг;

в) истеһсалын нормативләрә олан тәләбатынын тә'мин олунмасы, онун методики вәсаитләрә, төвсијәләрә, тә'лиматлара вә көстәришләрә олан тәләбини өдәмәк;

г) норма вә нормативләрин мүтәрәгги вә динамик олмасыны, онун даими тәкмилләшдирилмәси вә бунунла әлагәдар елми-тәдгигатлары кенишләндирмәк;

ғ) нормаларын ејни вә даһа јахшы кәркинлик јарадан сәвијјәсини тә'мин едә биләчәк комплекс тәдбирләр системи тәтбиг етмәк, амәјин, әмәк һаггынын вә истеһсалын тәшкилини, тариф системләрини тә'мин едән тәкмилләшдирмәләр апармаг, һабелә мадди вә мә'нәви стимуллашманы тә'мин едә биләчәк тәдбирләри даими кенишләндирмәк;

д) нормалашдырма ишләриндә сәриштәли, јүксәк ихтисаслы мүтәхәссис

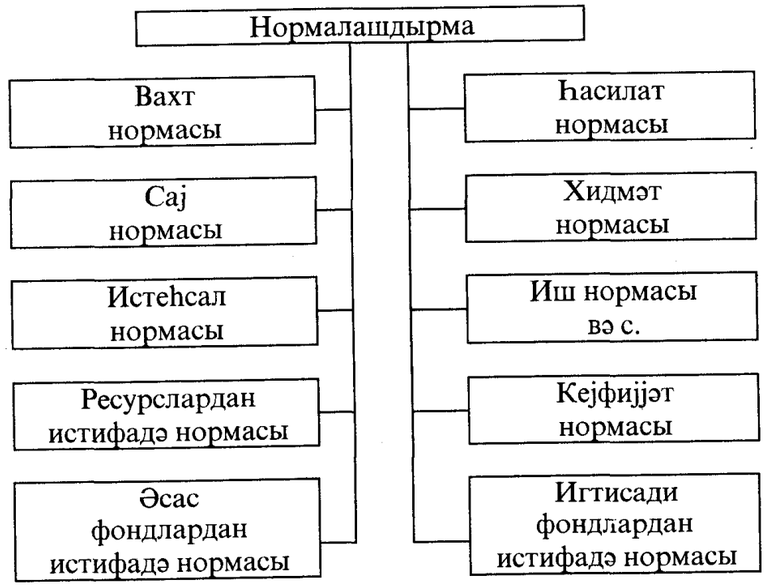
ишчиләрдән истифадә едилмәсини вә онларын мүтәмади олараг ихтисасларынын јүксәлдилмәсини тә'мин етмәк вә с.

Тәшкилати-нормалашдырма нормаларын ашағыдакы конкрет формаларыны ифадә едир:

Вахт нормасы; саj нормасы; һасилат нормасы; хидмәт нормасы; истеһсалат нормасы; мүтәрәгги норма; нисбәт нормасы; иш нормасы вә с.

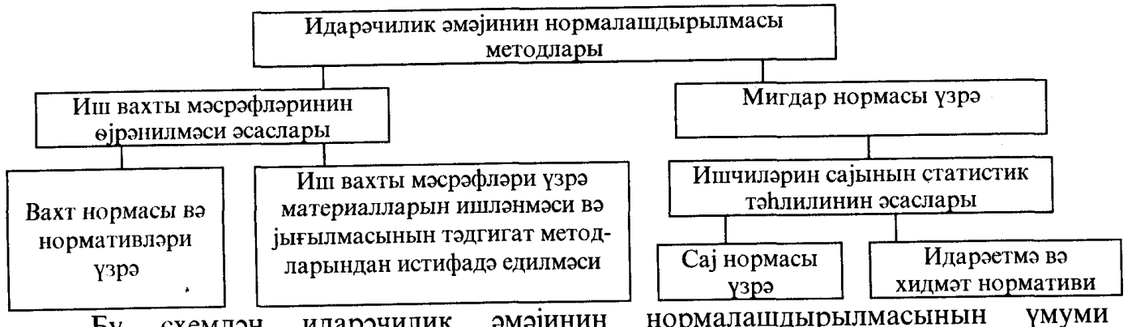
Схемдә тәшкилати нормаларын гурулушу вә тәснифаты верилмишдир (схем 16).

Схем 16



Тәшкилати нормалашдырманын формаларында вә идарәчилик әмәjинин тәшкилиндә бир сыра нормалашдырма методларындан истифадә едилир. Һәмин нормалашдырма методлары ашағыдакы схемдә верилмишдир. (схем 17).

Схем 17



Бу схемдән идарәчилик әмәjинин нормалашдырылмасынын үмуми тәснифатыны көрүрүк. Бура вахт, хидмәт, идарәетмә вә мигдар нормалары

дахилдир. Вахт нормаларынын көмәклиjилә - иллик, кварталлыг, ајлыг, күнлүк, саатлыг тапшырыглар вә идарәетмә апараты ишчиләринин мигдары мүәjjән едилир. Хидмәт нормалары - мүтәхәссисләр вә техники иҹрачыларын көрдүкләри хидмәт ишләрини әсасландырыр. Ҹүнки онларын ишләринин дәгиг учотуну апармаг мүмкүн дејилдир.

Идарәетмә нормалары әсасында һәр бир рәһбәр ишчиjә вә усталара нә гәдәр ишчи табе олмасыны мүәjjәнләшдирирләр. Бу нормаjа әсасән бир устанын табелиjиндә тәгрибән 25 нәфәр фәһләнин ишләмәси мәсләһәт билинир вә һесабланыр. Мигдар нормалары әсасында идарәетмә апаратында мүхтәлиф ишчи групларынын мигдары, штатлар мүәjjән едилир.

Идарәетмә тәшкилати-нормалашдырма акты илә јанашы, тәшкилати-норматив актлардан истифадә едилир. Тәшкилати-норматив актларын истеһсалын, идарәетмәнин вә әмәjин тәшкили, нормалашдырманын тәкмилләшдирилмәси, онун дәгиглиjинин артмасы үчүн бөjүк әһәмиjjәти вардыр. ***Идарәетмәдә әсасән ашағыдакы тәшкилати-нормативләрдән истифадә едилир***: 1) техники нормативләр; 2)әмәк нормативләри; 3) тәгдим динамики нормативләр; 4) малиjjә-кредит нормативләри; 5) дәjәр-калкулjасиja нормативләри; 6) мадди-техники вә нәглиjjат нормативләри; 7) рентабеллик вә бүдҹә илә гаршылыглы әлагә нормативләри; 8)мүәссисәнин игтисади амилләри, стимуллары вә мадди һәвәсләндирмә нормативләри; 9) тәшкилати-идарәетмә нормативләри вә с.

Техники нормативләрлә мәһсулун кәмиjjәт вә кеjфиjjәти, онун стандарта уjғунлуғу гаjдалары, үмуми техники гаjдалар вә мәһсулун реализә гаjдалары вә методлары мүәjjән едилир.

Әмәк нормативләри мүхтәлиф иш режимләри, вахт, хидмәт, саj норматив-ләриндән ибарәт олуб, мүхтәлиф ишчиләрин jеринә jетирдикләри иш нормаларынын кәмиjjәти, тариф дәрәҹәләри, маашлары, мүкафатлы әмәк һаггы ҹәдвәли, мүәссисәдә иш күнүнүн узунлуғу, иш режимләри, хидмәт вахты вә ишчиләрин нормалашдырылмыш сајы вә с. мүәjjән едилир.

Тәгвим-динамики нормативләри — истеһсалын вә идарәетмәнин техноложи просесләринин давамиjjәт вахтыны, мигдарыны, оператив ишләрин jеринә jетирилмәси мүддәтини вә с. көстәрир, үмумиjjәтлә, мүәссисәләрдә баш верән истеһсал вә идарәетмә просесләринин гаjдаjа вә низама салынмасы ишләринин jеринә jетирилмәси нормативләрини әһатә едир. Малиjjә-кредит нормативләри—пул, әсас вә дөвриjjә вәсаитләринин мигдарыны, дөвләт банкындан борҹ алмаг вә вермәк гаjдаларыны, нәгдсиз һесабларын, ҹәримә, мүгавилә, иддиа мүддәтини вә с. өзүндә әкс етдирир.

Дәjәр-калкулjасиja нормативләри — мүәссисә вә тәшкилатын оператив вә идарәетмә просесинин бүтүн хәрҹләрини, бөлүшдүрүлмәсини өзүндә әкс етдирмәклә, тәбии итки, амортизасиja нормаларыны, ичтимаи сығортаjа ајырмалар, кадр һазырлығы хәрҹләри, идарә апаратынын сахланмасы, гиjмәтли мал вә материалларын хәрҹләри вә с. көстәрир. Бу нормативләр гиjмәт ҹәдвәлиндә, тә'лиматларда, хүсуси тә'jинатлы көстәришләрдә вә с. актларда өз әксини тапмыш олур.

Мадди-техники вә нәглиjjат нормативләри—jүкбурма вә jукбошалтма ишиндә нәглиjjатын һәрәкәти вә бошдаjан-масы нормасындан, jүкләрин алынмасы вә

верилмәси үчүн мүгавилә бағланмасы гајдасындан, јүкләрин габлашдырылмасы, јерләшдирилмәси, сахланмасы нормасындан, мүәссисәјә лазым олан бир сыра мәhсулларын, аваданлыгларын сахланмасы, истифадә едилмәси гајдаларындан вә с. ибарәтдир.

Рентабеллик вә бүдчә илә гаршылыглы әлагә нормативләри—бүдчәјә өдәмәләрин гајдасыны вә мигдарыны, кәлирин hесабланмасы вә бөлүшдүрүлмәси, рентабеллик сәвијјәси, онун hесабланмасы гајдасы вә с. әhатә едир. Бу нормативләр тә'лимат, әмр вә хүсуси көстәришләр әсасында hәјата кечирилир. Мүәссисәнин игтисади амилләри-стимуллары вә мадди hәвәсләндирмә нормативләри мадди hәвәсләндирмә фондунун јарадылмасы, бөлүшдүрүлмәси, мүкафатларын верилмәси вә hесабланмасы, гајдасы, игтисади амилләрин вә васитәләрин мүәјјән едилмәси гајдалары вә с. көстәрир. Бу нормативләр әмр вә тә'лиматларда өз эксини тапыр.

Тәшкилати идарәетмә нормативләри—мүәссисәнин үмуми ишләринин, онун ајры-ајры шө'бәләринин, бөлмәләринин вә ишчиләринин арасында баш верән гаршылыглы әлагә вә мүнасибәтләри, онларын дахили низам-интизам гајдаларыны, ајры-ајры ишләрин јеринә јетирилмәси мүддәтини, штат нормативләрини (штат чәдвәли), идарә апараты ишчиләринин сај нормативләрини, ишәчыхма вә ишдәнчыхма, мә'зуниjjәт графикләрини, ишчиләрин ишә кирмәси вә ишдән азад олунмаг, онларын јерини дәjишмәк, мә'луматларын әлдә едилмәси нормативләрини (статистик, мүhасибат—учот мә'луматлары, игтисади, сосиал вә с.) әhатә едир. Бу нормативләр идарәетмәнин күндәлик hәјата кечирилмәсиндә бөjүк рол ојнаjыр, хүсуси әмрләр, тә'лиматлар, сәрәнчамлар вә көстәришләр әсасында апарылыр.

Тәшкилати - идарәетмә нормативләри мә'луматла ишләмәк, оператив мәсәләләрин hәлли, гәрарларын hазырланмасы, иjерархија сәвијјәсиндә әлагә вә мүнасибәтләрин јеринә јетирилмәси вә башга гаршылыглы әлагәләрин hәлл едилмәсиндә мүhүм әhәмијјәтә маликдир, Тәшкилати-нормалашдырманын мәгсәдинин, тәркибинин ајдынлашдырылмасы норма вә нормативләр hаггында үмуми тәсәввүр јарадыр. Буну тәшкилати норманын тәркиби, тә'jинаты, норма вә нормативләрин конкрет мәзмунундан ајдын көрмәк олар.

§ 4. Тәшкилати-методики тә'лимат

Ишчиләрин фәалијјәтини узун мүддәт әhатә едән тәшкилати тә'сирин формаларындан бири олан тәшкилат-методики тә'лиматландырмадыр. Тәшкилати-методики тә'лиматландырма ајры-ајры ишләрин, әмәлијјатларын, фәалијјәтин бу вә ја дикәр техники васитәләрин тәтбиги просесинин, нормативләрин вә башга актларын hазырланмасында мүхтәлиф тә'лиматларын тәртиб едилмәсиндән ибарәтдир.

Тәшкилати-методик тә'лиматлар әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир:

1. Методики тә'лиматлар. 2. Методики көстәришләр. 3.Иш тә'лиматлары. 4. Вәзифә тә'лиматлары.

Тәшкилати-методики тә'лиматлар хүсуси тә'лиматлардан вә методики көстәришләрдән ибарәтдир. Онлар габагчыл тәчрүбәнин вә елмин наилијјәтләрини өзүндә әкс етдирмәлидир. Бу тә'лиматлар шифаhи вә јазылы тәрздә ола биләр.

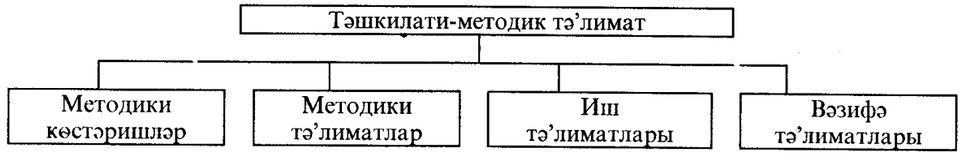
Тә'лиматлар конкрет, анлашыглы, сәлис изаhлы олмалыдыр.

Тәшкилати-методики тә'лиматландырманын конкрет тәснифатыны ашағыдакы схемдән көрмәк олар (схем 18).

Методики көстәришләр үмуми мәгсәдин јеринә јетирилмәси үчүн бир-бирилә әлагәдар олан комплекс ишләрин јеринә јетирилмәси гајдаларыны әкс етдирир.

Схем 18

Тәшкилати-методик тә'лиматын тәснифаты



Методики тә'лиматлар—идарәетмә просесләринин вә әмәк методларынын јеринә јетирилмәси барәдә көстәришләрин, мәсләhәтләрин вә тевсијәләрин hазырланмасы вә табеликдә олан ишчиләрә чатдырылмасыдыр. Мәсләhәт, тәвсијә вә көстәриш характери дашыjыр бу тә'лиматлар јеринә јетирилән просес вә методларын тәнзимедичиси олур.

Иш тә'лиматлары истеhсал вә идарәетмә просесиндә hәрәкәтләрин, јахуд ишин ардычыллыгыны тә'мин едир. Ишдә ардычыллыг, аhәнкдарлыг јарадыр, көрүләчәк ишләрин сәhвә јол вермәдән јеринә јетирилмәсини лазым билир.

Вәзифә тә'лиматларында истеhсалын тәшкилиндә ишчинин иштиракы, онун вәзифәси, hәмин вәзифәјә тә'jин едилмәси гајдасы, инзибати табелиjи, бир сөзлә, ишчинин фәалијјәти гајдалары әкс олунур. Вәзифә тә'лиматлары идарәетмә фәалијјәтини гајдаја салмагда бөjүк васитәчилик ролу ојнаjыр. Белә ки, бурада идарәедичинин мәс'улијјәти, иш вә идарәетмә вәзифәләри, инзибати hүгуглары, о чүмләдән чәза вә ја мадди вә мә'нәви hәвәсләндирмә тәдбирләри мүәjjән едилир.

«Вәзифә тә'лиматы» бир нөв тәнзимедичи сәнәд олмагла идарәетмә фәалијјәтинин гајдаја салынмасында мүстәсна әhәмијјәт кәсб едир. Бурада јени вәзифәјә тә'jин едилмиш ишчиләрин фәалијјәт гајдаларыны баша салмагда, онларын сәhвә, hәр hансы бир идарәетмә ишини, функсијасыны јеринә јетирән заман паралелчилиjә, тәкрарламалара јол вермәмәк, вәзифәнин ичра просесләринин јеринә јетирилмәси, онун үчүн тә'сирли васитә олан нәзарәти тә'мин едилмәси үзрә ресепт верир. Вәзифә тә'лиматларынын тәтбиги даha сәмәрәлидир, вәзифә ичрасынын мәгсәдәујғунлуғуну тә'мин едир.

Идарәетмәдә мүхтәлиф нөв төвсијәләр, тә'лиматлар, мәсләhәтләр, «хәбәрдарлыг», «хүсуси шәраитин тәhлили» методлары, «Идарәетмә мәрhәләси hаггында эсаснамә», көстәришләр, тәшкилати тәнзиметмә вә башга тә'сир васитәләри фәалијјәт көстәрир.

Бүтүн әмтәә истеhсалы, тәсәррүфат hесабы тапшырыгларынын, әмәjин елми тәшкили тәдбирләринин hазырланмасы, ишчиләрин фәалијјәтинин даha јахшы, хүсусилә оператив характерли вәзифәләрин, функсијаларын јеринә јетирилмәси бу тә'сир васитәләрин көмәjилә едилир.

§ 5. Тәшкилати-тәнзимләмә методу

Идарәетмәнин тәшкилати методунун тә'сир формаларындан бири тәнзимләмә тә'сиридир. Тәнзимләмә тә'сири тәшкилати чәһәтдән фәалиjjәтин jеринә jетирилмәсини тә'мин едир. Бу, хүсусилә jени бөлмә, jарымбөлмә, истеһсал саһәләри jарадаркән даһа фајдалыдыр. Ejни заманда әмәк вә истеһсал коллективләринин фәалиjjәтини тәшкилати чәһәтдән тәнзим етмәк бу тә'сир васитәсилә нәјата кечирилир. Белә ки, онларын көмәји илә бөлмәнин әсас jардымчы истеһсал функсијалары, истеһсалын мүстәгиллик дәрәчәси, мүәссисәнин гурулушунда бөлмәнин, саһәнин jери вә мөвгеји, онун башга бөлмә вә саһәләрлә гаршылыглы әлагәси вә формасы, коллективин тәркиби, мигдары, тәһким олунмуш истеһсал васитәләринин мигдары, тәркиби, бөлмәнин, саһәнин дахили тәшкилат гурулушу, истеһсалын планлашдырылмасы, һесабат гајдасы, онлара оператив рәһбәрлијин тәшкили, коллективин тәшкили, өзүнүидарә формалары, истеһсал вә әмәк коллективләриндә әмәjин тәшкили формалары, мадди вә мә'нәви нәвәсләндирмә фондларынын бөлүшдүрүлмәси гајдалары вә саирәнин һүгуглары дүрүст тәнзим едилир.

Тәшкилати тә'сир формасы олан тәнзиметмә әмәк коллективләриндә әмәк бөлкүсүнүн тәнзимләнмәсиндә, хүсусилә һәр бир ишчинин иш күнү әрзиндә иш гајдасы, онун разылашдырылмасы вә бүтөвлүкдә, коллективин фәалиjjәтинин гајдаја салынмасында мүәjjән рол ојнајыр. Тәнзиметмә актларынын әмәjин дөври, һабелә тәкрар олунан бөлмә вә саһәләриндә тәтбиги истеһсал просесинин аһәнкдарлығына наил олмаға көмәк едир, ишләрин әлагәләндирилмәсинә, ишчиләрин вахт иткиләринин гаршысыны алмаға имкан вә шәраит jарадыр.

Тәшкилати тә'сир интизам тә'сиринин бүтүн интизам формаларыны сахламаг үчүн тәтбиг едилир. Интизам тә'сири техноложи, әмәк интизамыны тәнзим едән актдыр.

Интизам тә'сири һүгуги актдыр вә онун тәтбиги тә'сирли бир васитәдир. Үмумиjjәтлә, интизам истеһсалын ичтимаи, техники вә техноложи шәраитиндән доған низамлама актларында, тәшкилати нормативләрдә вә күндәлик идарәетмә сәрәнчамларында өз әксини тапан гајдаларын вә ишчиләр тәрәфиндән jеринә jетирилмәси мүмкүн олан ичтимаи мүнасибәтдир. Бу, бир мүнасибәт вә тә'сиретмә акты олмагла ишчиләрин формалашмасына, мәс'улиjjәтинә тә'сир көстәрир, бүтүн тәсәррүфат нәјатына нуфуз едир.

Идарәетмәдә тәшкилати тә'сир васитәси кими тә'сирин истигамәтинин мүәjjәнләшдирилмәсинин бөjүк әһәмиjjәти вардыр. ***Тәшкилати тә'сир бир нечә истигамәтдә ола биләр.*** Идарәедилән системә тәшкилати тә'сирин ***биринчи истигамәти*** истеһсалын техноложи үсулларынын, үнсүрләринин лајиһәләндирилмәси вә она олан тәләбләрдир. Бурада истеһсалын кедишинин мүәjjән едилмәси, онун просесләрә, әмәлиjjатлара бөлүнмәси вә онларын jеринә jетирилмәсини тә'мин етмәк үчүн техноложи тәләбләрә уjғун һазырланмасыдыр. Техноложи тәләбләрин, технолокијанын тәтбиги үчүн хүсуси тә'лиматлар, нормативләр вә ән вачиби техноложи хәритәләр тәртиб олунур. Техноложи вә әмәjин тәшкилинин тә'лимат - техноложи хәритәләринин тәртиби бир сыра тәләбләрин jеринә jетирилмәсини тә'мин

едир, хүсусилә әмәк мәсрәфләринә гәнаәти тә'мин етмәклә јанашы, jерли шәраитин, техноложи тәләбләрин өдәнилмәсини нәзәрдә тутур.

Тәшкилати ***тә'сирин икинчи истигамәти*** һәр бир иш jериндә вә саһәдә техники вә техноложи системи формалашдырмаг, техники васитәләрин истисмарыны даһа јахшы гурмаг, онлардан сәмәрәли истифадә етмәји тә'мин етмәкдән ибарәтдир. Бурада әсас вәзифә техники хидмәти, техноложи просесләри башга чатдырмаг онларын истисмарыны тә'мин етмәк вә чанлы әмәк мәсрәфләрини азалтмаг үчүн тә'сирли тәдбирләр көрмәји тә'мин етмәкдир. Техники тәдбирләр һазырлајан заман техникадан истифадә чәдвәли, техникадан истифадә режими, онларын тә'миринә техники хидмәт тә'лиматы вә техноложи хәритәләр, һабелә башга сәнәд актларындан истифадә олунмасы, техники васитәләрин комплекслешдирилмәси башга чатдырыл-малыдыр.

Тәшкилати тә'сирин үчүнчү истигамәти тәтбиг олунан техники васитәләрә, технолкијаја вә ишчи гүввәсинә мүнасиб олараг әмәjин, онун елми тәшкилинин дүзкүн лајиһәләндирилмәсидир. Бурада әмәjин тәшкилинин тәкмилләшдирилмәси, хүсусилә әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасы, инсан амили, онларын арасында баш верән истеһсал вә сосиал-психоложи әлагә вә мүнасибәтләрин тәшкилати чәһәтдән даһа дүзкүн гурулмасыны тә'мин етмәк хүсусилә зәруридир.

Бүтөвлүкдә көтүрдүкдә, идарәедилән системә тәшкилати тә'сирин истигамәти, әмәjин елми тәшкилинин истигамәтини тә'мин етмиш олур. Бу истигамәтләр технолокијаны, техниканы вә ишчиләрин ваһид систем һалында әлагәсини тә'мин едир. Бурада әмәк вә бөлкүсү кооперасијасы, әмәк методлары, әмәк нормалары, нормативләри, әмәjин тәшкили формалары, иш jерләринин тәшкили, әмәк вә истираһәт режими вә башга мәсәләләр хүсуси jер тутур.

§ 6. Сәрәнчам тә'сири васитәләри

Тәшкилати тә'сирин чевик формаларындан ***бири сәрәнчам*** тә'сиридир. Сәрәнчам тә'сири васитәләри инзибати, тәшкилати актларын дүзкүн нәјата кечирилмәси вә идарәедилмәси, бүтүн бөлмә, органларын вә коллективин оператив ишләмәсини, сәрәнчам командаларын оперативлијини, чевиклијини тә'мин едир. Мүхтәлиф тәшкилати тә'сир актларынын фәалиjjәтинин сәмәрәлилији, нәтичәли олмасы сәрәнчам тә'сиринин тәтбигинин дүрүстлүjүндән, маневрләриндән асылыдыр.

Тәшкилати ишин вә тә'сирин васитәләриндән бири оператив планлашдырмадыр. Оператив планлашдырманын көмәји илә бир сыра вәзифәләр jеринә jетирилир, о чүмләдән бүтүн идарәетмә саһәләри арасында тапшырыгларын бөлүнмәси, онларын вәзифәләри, һүгугу, мас'улиjjәти, чавабдеһлији вә бүтөвлүкдә мүассисәнин вә ајры-ајры сех, саһә вә бөлмәләрин игтисади көстаричиләри, күндәлик, рүблүк планларын вахтлы-вахтында jеринә jетирилмәси үчүн дахили еһтијат мәнбәләриндән дүзкүн истифадә олунмасы тә'мин едилир.

Тәшкилати планлашдырмада ајры-ајры әмәк просесләринин, әмәлиjjатларын jеринә jетирилмәси үзрә ичрачылары, онларын jеринә jетирилмаси вахты, она лазым олан васитәләри вә еһтијатлары тәшкил етмәк имканы әлдә едилир. Бурада идарәетмә фәалиjjәти, о чүмләдән ајры-ајры бөлмәләри, бүтөвлүкдә идарә

апаратынын иши планлашдырылыр, бу фəалиjjəт тənзим едилир. Бүтөвлүкдə идарəедəн вə идарəедилан системлəрин биркə фəалиjjəтинин вəhдəтлиjи тə'мин едилмəклə jанашы, идарəетмə фəалиjjəтини сəмəрəли тəшкил етмək үчүн тəшкилати тədбирлəрин обjективлиjи асасландырылыр; онун көмəjи илə канарлашмаларын, позғунтуларын баш вермəсинин гаршысы алыныр. Үмумиjjəтлə, идарəетмədə мүвафиг дajишикликлəр едилмəси, истеhсалда идарəетмə ишлəринdə, фəалиjjəтиндə күндəлик вə оператив идарəетмənин тə'мин едилмəси сəрənчам тə'сири методларындан истифадə едилмəси асасында бүтүн просесləрин дəгиг тənзим олунмасы, динамики инкишафын həjата кечирилмəси үчүн имкан jараныр.

Сəрənчам тə'сири методунун, көмəjи илə идарəетмə просесинин динамики инкишафы тə'мин олунур вə тəшкилати тə'сир методлары чевикləшир, тамамланыр, тə'сирин өзү конкретləшир, daha тə'сирли, ишкүзар форма алыр.

Сəрənчам тə'сири методу идарəетмə фəалиjjəтинин ən мүрəккəб, динамики вə ən мəс'улиjjəтли тə'сир васитəси олуб, идарəетмə просесиндə баш верən бүтүн ишлəри hajата кечирмəjə, она нечə тə'сир көстəрмəси конкрет васитəлəрлə ифадə едилир.

Сəрənчам тə'сири əмр, сəрənчам, көстəриш, гərар формасында тə'сир көстərир. Əмрлəрин, көстəришлəрин, сəранчамларын лаjиhəсини hазырламаг вə онларын верилмəси, фəалиjjəти бир сыра гajдаларла вə хүсусиjjətlərlə характеризə едилир. ***Бу хүсусиjjətlər вə tələblər ашағыдакыларла сəчиjjələnir:***

1. Сəрənчам тə'сири конкрет там вə дəгиг мə'луматлар əсасында hазырлajыр вə дəгиг өлчүлүб-бичилдикдən сонра верилир.

2. Сəрənчам, тə'сири ajры-ajры фəалиjjəтин jеринə jетирилмəсини тə'мин етдиjи үчүн дөври характер дашыjыр, daha чевикдир вə директивдир, jеринə jетирилмəси вачибдир, мəчбуридир.

3. Əмр вə сəрənчамын дəгиг jеринə jетрилмəси үчүн мадди мəс'ул шəхси олмалы, дəгиг ифадə едилмəли, мəзмунча əhатəли, формача jығчам, jеринə jетирилмəси вахты дəгиг, онун jеринə jетирилмəси үсуллары, шəртлəри дəгиг көстəрилмəли, əсасландырылмалыдыр.

4. Əмрлəр, сəрənчамлар вə көстəришлəр хəтти, функсионал рəhбəрлəрин вə хидмəти мүтəхəссисləрин иштиракыны тəлəб едир, ичрачыjа габагчадан чатдырылыр, онун ичрачыjа аид олан hиссələrinin вахтында jеринə jетирилмəси тə'мин едилмəлидир.

5. Верилмиш тə'сир формаларынын ичрачылар тəрəфиндən мənимсənилмəси вə jеринə jетирилмəси үчүн онларын тə'лиматландырылмасы, үзəриндə jохлама вə нəзарətин тə'мин едилмəси зəруридир. Бурада əсас мəсələ верилмиш тə'сир формаларынын ичрачылар тəрəфиндən jеринə jетирилмəсидир. Бунун үчүн рəhбəр ишчиlərin сəрənчамында мүхтəлиф васитəлəр вардыр. Тəчрүбədə ичрачылара көмəклик көстəрən мүхтəлиф тə'лиматлардан истифадə етмəклə ичрачыларда интизамсызлыг, билик вə тəчрүбə чатышмазлығы hаллары арадан галдырылыр. Белə тə'лимат формалары ашағыдакылардан ибарətдир: jазылы вə шифаhи тə'лимат; фəрди вə груп тə'лиматлары; иш jериндə əмəли фəалиjjəти дəгиг көстəрən тə'лимат; схемlərdən вə нүмунələrdən истифадə етмəклə нəзəри тə'лимат; күндəлик, вахт-ашыры тə'лимат вə с. Сəрənчам тə'сири маhиjjətчə идарəедичи системин ичра-

сəрənчам сəлаhиjjətинин jеринə jетирилмəси формасы, мəзмунуна көрə исə мүəjjən тə'сир актларыдыр. Онун васитəсилə оператив идарəетмə фəалиjjəти низамлашдырылыр, план тапшырыглары jеринə jетирилир, мүəссисəjə күндəлик рəhбəрлик тə'мин олунур вə ишчиlər арасында ичтимаи мүнасибəтlər, əлагələr тənзим едилир, үмумиjjətlə, оператив характерли вəзифələrin jеринə jетирилмəси конкрет шəкилдə həлл едилир.

Сəрənчам тə'сири методларынын əсасыны истеhсалын узунмүддəтли инкишафыны тə'мин едən, дөвлəт органларынын директивləри, үввədə олан сəрənчам тə'сир актлары тəшкил едир. Бу тə'сир актларын тəтбиги нəтичəсиндə онларын həр бири мүəjjən шəраити, hадисəни, вəзифəни низамлашдырыр, мənфи hадисələr арадан галдырылыр, зəрури hаlларда фəалиjjətin кедишиндə мүəjjən дəjишикликlər апарылыр вə онун бир вəзиjjətиндən дикəр вəзиjjətə кечирилмəсинə хидмət көстərилир. Сəрənчам тə'сири методунун əсас тə'сир васитəси олан əмрлəр формасында оператив характерли мəсələlərin, вəзифələrin jеринə jетирилмəси көстərилир, тəшкилат гəрарларын гурулушунда, ишлəрин кедишиндə, вəзифələrin бəлкүсүндə, ишчинин ишə гəбулунда, онларын азад едилмəсиндə, истеhсалда вə идарəетмə фəалиjjətиндə мүəjjən дəjишикликlər едилмəси, ишчиlərin инзибати тənбеhləri, инзибати həвəслəндирмə, гəрарларын hүгуги чəhətдən рəсми шəклə салынмасы, план вə тапшырыгларын мүəjjən едилмəси вə с. тələбləri ифадə едир.

Əмр хəтти рəhбəр тəрəфиндən верилən идарəетмə актыдыр. Əмр вермək hүгугу мүвафиг əсаснамə илə мүəjjən едилир, Маhиjjət е'тибарилə хəтти рəhбəрin табелиjиндə оланлара бу вə jа дикəр вəзифənин, тапшырыгларын jеринə jетирилмəси үчүн хүсуси тə'jинатлы, jазылы вə шифаhи тəрздə верилən көстəришlərdən ибарətдир. Əмр дəгиг үнванлы, конкрет, бир мə'налы, дəгиг, амиранə, ajдын вə hүгуги нормалара, актлара уjғун кəлмəли, ишин вə фəалиjjətin мəгсədini əhatə етмəлидир. Əмрлəр идарəетмənin хəтт рəhбəрlərи, надир hаlларда функсионал шө'бələrin рəhбəрlərи тəрəфидən верилир, jахуд əмр вермək үчүн онун лаjиhəси hазырланыр, сонра хəтти рəhбəр тəрəфиндən тəсдиг едилир. Hүгуг тə'jинатына көрə əмр нормативакт олмагла əсаснамə, тə'лиматы тəсдиг едən вə hүгуги тəтбиги акт hесаб олунур. Кадрлар hаггында əмр вериlərkən рəhбəр jерли вə həгиги шəраити нəзəрə алмалы, jерли həмкарлар иттифагы комитəсинин разылығы олмалыдыр. Рəhбəр тəрəфидən верилмиш əмр тəрəфи тə'мин етмədикдə мүəjjən едилмиш гajда вə мүддəтдə jухары идарəетмə органына шикajət верə биlər.

Сəрənчам əмр кими идарəетмə актыдыр, өз сəлаhиjjətинə көрə функсионал шө'бələr, ajры-ajры гурулуш бөлмələrи вə хидмət саhələri үзрə hазырланыр вə верилир, конкрет ишлəрин, фəалиjjətlərin həлл олунмасыны əhatə едир. Сəрənчамлар jазылы тəрздə вə jа шифаhи формада верилə биlər, сəрənчам hаггында хəтти рəhбəрə шикajət вермək олар. Сəрənчам вə əмр характеринə, тə'jинатына вə jеринə jетирилмəси мүддəтинə көрə үч група ajрылыр: биринчи група həр hансы фəалиjjətin дəгиг вə вахтында jеринə jетирилмəсини тə'мин едən; (зəрури, ən мүhүм, ən лазымлы, данышыгсыз, амиранə, гəти) икинчиси, «нəзəрə алмаг», «рəhбəрлиjə табе етмək, гəбул етмək» формасында верилən сəрənчам; мүəjjən ишлəрin jеринə jетирилмəсинə үстүнлүк верилмəси hаггында көстəриши экс етдирən мə'лумат характерли əмрлəр вə сəрənчамлардыр. Көстəриш сəрənчамын күндəлик jеринə

јетирилмә формасыдыр. Бу, идарәетмәнин бүтүн сәвијјәләриндә олан рәһбәрләр тәрәфиндән верилә билән сәрәнчам васитәсидир.

Көстәриш әсасән шифаһи көстәришләри әһатә едир вә табеликдә оланларын конкрет ишләрини јеринә јетирмәк тәләбини ирәли сүрүр, онлара мәсләһәт вә төвсијәләр верилир. Ејни заманда көстәриш мәсләһәтверичи, изаһедичи характер дашыјыр. Көстәриш тәшәккүр, мәзәммәт, тәшбеһ, ислаһ мәзмунлу олмагла, орта вә ашағы пилләдән олан рәһбәрләр арасында кениш истифадә олунур.

Гәрар һәр һансы мәгсәдәујғун фәалијјәтин башa чатдырылмасы формасы вә ја бу мәгсәдә тамамилә чатмаг васитәсидир. Ејни заманда идарәетмә апаратынын фәалијјәтинә, онларын һүгуг вә вәзифәләрини тәнзимләмәјә, иш гајдасыны вә гаршылыглы тә'сирини мүәјјәнләшдирмәјә, ишчиләри һәр чүр һәвәсләндирмә вә мәзәммәт етмәјә јөнәлдилән тә'сир актыдыр.

Башлыча мәсәлә јалныз әмрләрин, сәрәнчамларын, көстәришләрин вә гәрарларын верилмәси дејил, ***онларын јеринә јетирилмәси үзәриндә нәзарәтин гојулмасыдыр***. Тәчрүбә көстәрир ки, чох заман бу тә'сир васитәләри бу вә ја мүәјјән сәбәб вә шәраитдән асылы олараг позулур, ајры-ајры ишчиләр тәрәфиндән интизамсызлыг һаллары едилир. Одур ки, оператив нәзарәт зәруридир. Бурада верилән тә'сирләри јеринә јетирмәк үчүн јохлама, нәзарәти тәшкил етмәк, техноложи вә әмәк интизамыны мөһкәмләндирмәк, һәр бир ишчинин мәс'улијјәтини, вичданлығыны јүксәлтмәк мүтләг лазымдыр, икинчи бир тәрәфдән мүајјән шәраитдә баш вермиш дәјишикликләри вахтында ашкара чыхармаг вачибдир.

Көрүндүју кими, сәрәнчам тә'сири методлары идарәетмә фәалијјәтиндә аз рол ојнамыр. Идарәетмә фәалијјәти нә гәдәр јүксәк тәшкил едилмиш оларса, белә сәрәнчам тә'сиринин фәалијјәти олмадан ону һәјата кечирмәк мүмкүн олмаз. Образлы десәк, әкәр идарәетмәнин тәшкилати тә'сир методлары идарәетмә системинин стратекијасыны мүәјјәнләшдирирсә, сәрәнчам тә'сири методу онун тактики мәсәләләрини әһатә едир. Она көрә дә тәшкилати вә сәрәнчам тә'сири методларыны бир-бириндән ајырмаг, тәчрид етмәк дүзкүн дејилдир. Белә ки, һәр һансы јүксәк сәвијјәли идарәетмә белә тәшкилати вә сәрәнчам тә'сирләринә мөһтачдыр, бунларсыз гаршыја гојулмуш -мәгсәд јеринә јетирилә билмәз. Лакин тәшкилати вә сәрәнчам тә'сири методлары нәзарәт вә ичранын јохланмасыны даими оларaг тәләб едир. Нәзарәт идарәетмәнин күндәлик тәшкилати ишинин тәркиб һиссәләриндән бири һесаб олунур, ишин һәгиги ичрасыны јохламагдан ибарәтдир.

Нәзарәт нәтичәсиндә гәрарларын, тапшырыгларын вахтында јеринә јетирилмәсини, онларын вә идарәетмә просесинин јеринә јетирилмәсиндәки чатышмазлыглары, манеәләри вахтында арадан галдырмаг имканы әлдә едилир. Нәзарәт вә ичранын јохланмасы идарәетмә просесинин ән мүһүм үнсүрләриндән бири олуб ганунлара, гајдалара, планлара, нормалара, стандартлара, әмрләрә, сәрәнчамлара ујғун оларaг објектив фәалијјәт көстәрилмәсини јохламаг, изләмәк, көз гојмаг васитәсидир. Нәзарәтин көмәји илә јохлама кечирмәк, нәтичәләрин мүгајисә едилмәси, идарәетмәнин тәшкилиндә, низамлашдырылмасында, гәрарларын јеринә јетирилмәсиндә кәнарлашмалары вахтында ашкар етмәк мүмкүндүр. Нәзарәтетмә васитәсилә әмр, сәрәнчам вә көстәришләрин мүнтәзәм јохланмасы, дәгиглә-шдирилмәси, мүгајисә едилмәси һајата кечирилир. Нәзарәтетмә гајдасы објектив,

тә'сирли, дүзкүн мә'луматлылыг, мә'луматверичи, системли, ашкарлылыг, дәгиглик, уjвунлулуг, һәгигилик вә с. бу кими тәләбләрә чаваб верилмәлидир.

Ичранын јеринә јетирилмәсинә нәзарәт мүхтәлиф методларын көмәји илә һәјата кечирилир. Бу әсасән соғру апармагла, анкетләмә, фактлары өз јериндә јохлама, фактики мә'луматлары мүгајисә вә тәһлил етмәклә, сөһбәт вә мүсаһибә апармагла өјрәнилир. Нәзарәт апарылан нәзарәтин мүддәтинә көрә фәрглән-мәлидир. Онлар ардычыл, системли, дөври вә бирдәфәлик олмалыдыр.

Нәзарәт мигјасына вә әһатәлијинә көрә һәртәрәфли (үмуми, әтрафлы) вә сечмә (гисмән, лазым кәлдикдә) формада ола биләр. Нәзарәт апарылмасы формасына көрә мадди мәс'ул шәхсләрә верилән һүгуглар әсасында апарылыр вә бу тәкбашына (рәһбәр, онун мүавинләри, бу ишә мүвәккил едилмиш шәхсләр), коллекиал (бирликдә мүхтәлиф тәшкилатларын, шө'бәләрин, бөлмәләрин нүмајәндәләринин иштиракы илә, хүсуси комиссија јаратмаг вә ја бир нечә нәфәр ишчинин иштиракы илә) јохлама һалында һәјата кечирилир.

Нәзарәт иши јухарыда көстәрилән тәләбләри тә'мин етмәклә јанашы, принсипиаллыг, ишкүзарлыг, ашкарлыг шәраитиндә ичра едилмәли, һүгуги дөвләтин гаршыја гојдуғу гајда-ганун вә принсипләрин әсасында јеринә јетирилмәлидир. Нөгсанларла барышмаз мүбаризә апарылмалы, бурада ичтимаи рә'j, ичтимаијјәтин нүмајәндәләринин иштиракы тә'мин едилмәли, нәзарәтин тә'сирлик, конкретлилик, сәмимилик, ашкарлыг, һәгигилик кими васитәләриндән кениш истифадә едилмәлидир. Бу тәләбләрә әмәл олунмасы нәзарәтин сәмәрәлилијини, һабелә она инамы артырар, әтрафдакылары, ичтимаијјәти фәаллашдырар, нөгсанларын бир даһа тәкрар олунмасына јол вермәз.

§ 7. Тәшкилати тәһлил

Тәшкилати тә'сир методлары идарәетмә системләринин вәзијјәтини мүәјјән етмәк вә бунун кәләчәк истигамәтијни, инкишафыны тә'мин етмәк үчүн еһтијат мәнбәләрини ашкар етмәк имканына маликдир. Бу имканы тәшкилати тәһлил васитәсилә әлдә етмәк олар.

Тәшкилати тәһлил идарәетмә објекти вә субјекти һаггында мә'луматларын, чүрбәчүр хәбәрдарлыгларын јохланмасы, ишләдилмәси вә мүәјјән шәклә, формаја салынмасы үсулларынын мәчмусундан ибарәтдир. Онларын көмәји илә системләрин һәгиги вазијјати мүәјјән едилир, баш верән сәбәб вә нәтичәләр өјрәнилир, онларын фәалијјәти дүзкүн, олдуғу кими гијмәтләндирилир, бурада олан канарлашмалар, мејллар ашкар олунур, мүәјјән тәдбирләр ишланиб һазырланыр, мөвчуд еһтијатлар ашкар едилиб истифадәјә верилир.

Демәк олар ки, ишкүзар тәһлил апармадан идарәетмә фәалијјәтинә дүзкүн рәһбәрлији тә'мин етмәк олдугча чәтиндир вә мүмкүн дејилдир. Она көрә да рәһбәрлији дүзкүн гурмаг, ајры-ајры идарәетмә мәрһәләләриндә оптимал, тәнәзүлчүл вә сәмәрәли вазифәләр, тапшырыглар, гәрарлар мүәјјәнлашдирмәк, онларын јеринә јетирилмәсини тә'мин етмәк үчүн һәр бир рәһбәр ишчи тәшкилати тәһлилдән, онун методларындан мүтләг истифадә етмәји бачармалыдыр. Һеч да тәһлил мә'луматлары садәчә оларaг тәһлил етмәклә кифајәтләнмир, тәсәррүфат вә

идарәетмә фәалијјәтинин дахилинә варыр, һадисаләрин, вәзијјтинин нә јердә олдуғуну, дахили вә харичи әлагәләри, мүнасибәтләри ајдынлашдырыр, әсасландырыр. Онларда баш веран вә баш верә биләчәк ҷмуми мејлләри, зиддијјәтләри ашкара чыхарыб тәнзим едилмәси јолларыны мүәјјән едир. ***Бүтүн бу просесләри өјрәнмәк үчүн тәһлилин ашағыдакы ардычыллыгла һәјата кечирилмәси тәләб олунур.***

1. Гаршыда дуран мәгсәдин ајдынлашдырылмасы вә тәһлилин планлашдырылмасы. Бу вахт тәһлилин објекти, идарәетмә үнсүрләри, мәгсәдин формалашмасы, тәһлилин апарылма мүддәти, вахты, тәһлил үчүн мә'луматларын әлдә едилмәси, әлдә едилмиш мә'луматларын кејфијјатинин мүәјјәнләшдирилмәси, мә'луматларын форма үсуллары, идарәетмә објектинин вазијјәтинин өјрәнилмәси, һабелә тәһлилин нәтичәси олмасы ондан истифадә олунмасы ардычыллығы көзләнилмәлидир.

2. Дахили вәзијјәти, еһтијатлары ашкар етмәк, һәгиги вәзијјәти вә шәраити гијмәтләндирмәк, алынмыш мә'луматларын ишләнмәси вә системләшдирилмәсини баша чатдырмаг.

3. План, учот, һесабат сәнәдләриндә вә башга игтисади көстәричиләрдә олан мә'луматлары мүгајисә едиб, чатышмазлыглары, шүбһәләри дәгигләшдирмәк, лазыми мә'луматларын топланмасыны, ишләдилмәсини тәшкил етмәк. Бу заман тәфтиш, мүшаһидә, анкет соғруларындан, сијаһыјаалма вә башга актлардан истифадә едилмәклә, шүбһәләри ајырд етмәк мәгсәдјөнлүдүр.

4. Тәһлилин нәтичәләринин үмумиләшдирилмәси вә онлардан истифадә едилмәси. Бурада тәһлилин натичәси ашкар олунур, кениш мүзакирә едилир, чыхарылмыш нәтичәләрә тә'минат верилир, нәтичәләр, үмумиләшмәләр, јекун мә'луматлар рәһбәрә, һабелә ичрачылара чатдырылыр, нәтичә вә тәклифләр ирали сүрүлүр.

Тәһлили апармаг үчүн бир сыра методлардан истифадә едилир ки, бунларын да һәр биринин өз тә'јинаты вә мәтләби вардыр. Белә ки, нәтичәнин мүгајисә едилмәси методу васитәсилә фактики нәтичә план көстәричиләрилә, һазырдакы вәзијјәт әввәлки дөврләрлә, габагчыл тәчрүбә, мүәссисәнин нәтичәләрилә мүгајисә олунур, тәрәддүдләр, сәбәбләр, мејлләр ашкар едилир, габагчыл тәчрүбәнин өјрәнилмәси ирәли сүрүлүр.

Тәһлилдә мә'луматларын груплашдырылмасындан, системләшдирилмәсиндән, статистик, ријази методлардан вә игтисади арашдырмалардан истифадә едилир. Бу заман әсас мәгсәд идарәетмә саһәсиндә әлдә едилмиш нәтичә вә мејлләри дүзкүн ашкара чыхармаг, онун һәгиги вәзијјәтинин тәһлилини тә'мин етмәкдән ибарәтдир ки, бу да сечмә јолу илә вә бүтүн мә'луматларын нәтичәсини изләмәклә һәјата кечирилир вә бүтөвлүкдә мүгајисәли нәтичәләр алмаг олур.

Тәшкилати тәһлилин апарылмасынын бир сыра нөвләри вә гајдалары вардыр. Бунлар әсасән ашағыдакылары әһатә едир:

а) тәһлил објектинә көрә: гурулуш вә функсионал тәһлил;

б) мәзмуна көрә: идарәетмәнин тәшкили, методлары, просесләри вә техникасынын, технолокијасынын тәһлили;

в) нәтичә формасына көрә: кәмијјәтчә вә кејфијјәтчә, гијмәтчә тәһлил;

г) мүддәтинә көрә: системли, лазым олан заман тәһлили;

ғ) идарәетмә субјектинә көрә: тәсәррүфатдахили, идарәдахили вә идарәдән-

кәнар, ја'ни онларын органлары тәрәфиндән апарылан тәһлил;

д) мәгсәдинә көрә: дахили вә мүгајисәли, ја'ни һәмин саһәнин, системин, ишин вәзијјәтинин вә онларын мүгајисә едилмәси тәһлили;

е) әһатә олунмасына көрә: локал (идарәетмә системинин јалныз бир үнсүрүнү, бир һиссәсини әһатә едән), комплекс (бүтүн системи әһатә едән, онун бүтөв вәзијјәтини әкс етдирән, нәтичәли олан) тәһлил вә с.

Игтисади тәһлил заманы илкин информасијалар јенидән ишләнилир вә ондан оператив нәтичәләр чыхарылыр. Бунун әсасында мүәссисәләрин, онларын дахили бөлмәләринин истеһсал-тәсәррүфат фәалијјәти тәһлил едилир. Игтисади тәһлил һәм дә идарәетмәнин бир функсијасы кими тәзаһүр едир. Игтисади тәһлил идарәетмә гәрарларынын, планлашдырманын елми сәвијјәси үчүн башлыча әсасдыр.

Игтисади тәһлилдә дәјәр, әмәк вә чинси ме'јарлар, көстәричиләр системиндән истифадә едилир. Игтисади тәһлилин көстәричиләр системинә әмәк васитәләриндән, әмәк чисимләриндән, әмәк вә әмәк һаггындан истифадәни, һабелә мәһсулун маја дәјәрини, мәнфәәт вә рентабеллик, мүәссисәнин малијјә вәзијјәти, игтисади фондлардан истифадә олунмасыны сәчијјәләндирән конкрет көстәричиләр дахилдир.

Игтисади тәһлилдә мүәссисәнин фәалијјәтинин комплекс игтисади тәһлилинин мүһүм әһәмијјәти вардыр. Бурада игтисади көстәричиләрин конкрет игтисади тәһлили методу илә јанашы, мәчму көстәричиләрин комплекс тәһлили башлыча әһәмијјәт кәсб едир. Комплекс игтисади тәһлилдә мүхтәлиф методлардан истифадә едилир. Бу заман ашағыдакы ән'әнәви методлар: статистик, һесабат материалларынын груплашдырылмасы, игтисади көстәричиләрин орта кәмијјәтинин, нисби вә мүтләг һәддинин мүәјјәнләшдирилмәси, индекс, синтез вә тәһлил, корреljасија вә регресија тәһлили, баланс гајдасында узлашдырма методлары илә јанашы хәтти програмлашдырма, матриса моделләриндән дә истифадә едилир. Ахырынчы ики метод хүсусән игтисади тәһлилдә електрон-һесаблама машынларындан истифадәси заманы кениш тәтбиг едилир..

§ 8. Тәшкилати лајиһәләндирмә

Тәшкилати тәһлилин әсас мәгсәдләриндән бири идарәетмә саһәсиндә сәмәрәлилији јүксәлтмәк әсасында еһтијатларын ашкара чыхарылмасыдыр. Бу еһтијатлар ашағыдакылары әһатә едир.

а) идарәетмә саһәсиндә чанлы әмәкдән истифадә едилмәси еһтијатлары; б) идарәетмә саһәсиндә әмәк чисимләриндән истифадә едилмәси; в) идарәетмә саһәсиндә хәрчләрин азалдылмасы еһтијатлары; г) идарәетмә саһәсиндә әмәк васитәләриндән истифадә едилмәси еһтијатлары.

Көстәрилән бүтүн бу еһтијатларын истифадә едилмәси мүәссисә вә тәшкилатларда идарәетмә саһәсиидә кениш тәкмилләшдирмә ишләринин апарылмасыны тәләб едир. Һәмин еһтијатлар тәшкилати лајиһәләндирмәдә, әмәјин елми тәшкили, һабелә мүгабил вә тәшкилати-техники тәдбирләр планларында әкс олунур.

Идарәетмәнин тәшкилати лајиһәләндирмә, идарәетмә апаратынын сәмәрәләш-

дирилмәси вә тәкмилләшдирилмәси муасир-шәраитдә бөјүк әһәмијјәт кәсб едир.

Тәшкилати лајиһәләндирмәнин башлыча мәзмуну муәссисә вә тәшкилатын јени идарәетмә системинин тәшкилати формасыны јаратмагдан, мөвҹуд идарәчилик мүнасибәтләрини инкишаф етдирмәкдән, ону дәјишән тәсәрруфат вәзифәләринә ујғунлашдырмагдан ибарәтдир. Бундан башга, тәшкилати лајиһәләндирмә фәалијјәтдә олан идарәетмә гурулушуну, лајиһәләндирилән јени идарәетмә гурулушуну, идарәетмә просесини, әмәјин тәшкилини, сәнәдләшмә вә сәнәд дөврижјәсини, информасија ахыны гајдасыны, тәшкилати техникасыны әһатә едир.

Идарәетмәнин гурулуш схеми, штат чәдвәли, әсаснамә, вәзифә тә'лиматлары, вәзифә бөлкүсу, һүгуг актлары, мәс'улијјәт, иш нормалары, техноложи хәритә, иҹранын јеринә јетирилмәсинә нәзарәт, иш јерләринин тәшкили, планлашдырылмасы, лајиһәләндирилмәси, сәнәдләрин ишләнмәси, сәрәнҹам сәнәдләринин һазырланмасы, һабелә сәнәдләрин чохалдылмасы, өтүрүлмәси, верилмәси вә сахланмасы, рабитә системи, диспетчерләшмә, һесаб - учот иши вә с. мәсәләләри өзүндә экс етдирир. Тәшкилати лајиһәләндирмә идарәетмә системинин бүтүн фәалијјәтини әһатә етмәклә, идарәчилик фәалијјәтиндә оптималлығы, комплекслији тә'мин етмиш олур.

Тәшкилати лајиһәләндирмә бир сыра методларын көмәји илә һәјата кечирилир. Онларын көмәјилә сәмәрәләшдирмә планлары, програмлары вә прогнозлары һазырламаға башламаг, гаршыја гојулмуш мүәјјән мәгсәди тамамламаг олар. Бу методлар конкрет олараг ашагыдакылары әһатә едир: тәшкилати вә игтисади тәһлил, тәшкилати вә техники нормалашдырма, иш вахтынын өјрәнилмәси, техники- игтисади һесаблама, әмәлијјатларын тәдгиги, идарәетмә просесинин вә гурулушунун моделләшдирилмәси, груплашдырылмасы, конкрет сосиал тәдгигат методлары, сосиал планлашдырма вә прогнозлашдырма, тәҹрүбә-сынаг вә башга тәдгигат методлары. Бу методларын көмәји саһәсиндә идарәетмә системини лајиһәләшдирмәк олар.

Идарәетмә апаратынын сәмәрәләшдирилмәси вә сәмәрәлилијинин һесабланмасы һаггында универсал көстәричиләр системи јохдур. Лакин идарәетмәнин игтисади сәмәрәлилијини әһатә едән тәдбирләр планы мүәјјән етмәк мүмкүндүр. Бура әмәјин елми тәшкили үзрә тәдбирләр планы, истеһсалын планлашдырылмасы, истеһсал вә идарәетмә просесләринин тәкмилләшдирилмәси, мөвҹуд мүәссисәләрин јенидән гурулмасы, онларын истеһсал күҹләриндән истифадә едилмәсинин сәмәрәлијини јүксәлтмәк, универсал машын вә механизмләр тәтбиг етмәк, истеһсалын кедишинә нәзарәт етмәк, горујуб сахламаг, иш вахтындан сәмәрәли истифадә етмәк, габагҹыл вә мүтәрәгги әмәк методларыны кенишләндирмәк, истеһсал мәдәнијјәти вә шәраитини јахшылашдырмаг, әсас вә дөврижјә вәсаитләриндән дүзкүн истифадә етмәк, ишчиләрин ихтисасыны јүксәлтмәк, сосиализм јарышыны инкишаф етдирмәк вә с. мәсәләләр дахилдир. Бу заман идарәетмәнин сәмәрәләшдирилмәси тә'сир васитәләринин јекуну, нәтиҹәси кими көрүнүр.

XV ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘНИН СОСИАЛ-ПСИХОЛОЖИ МЕТОДЛАРЫ

§1. Идарәетмәдә сосиоложи-психоложи амилләрин ролу вә әһәмијјәти. Рәһбәрлик психолокијасы

Мүасир инкишаф мәрһәләсиндә чәмијјәтин, бүтөвлүкдә халг тәсәрруфаты саһәләриндә идарәетмәнин сосиал-психоложи методларына кетдикҹә даһа чох әһәмијјәт верилир. Идарәчилик фәалијјәти чох мүрәккәб ичтимаи һадисә вә просесдир. Бу һәртәрәфли вә һәрҹәһәтли мүнасибәтләри, просесләри әһатә етдијинә көрә мүхтәлиф истигамәтдә вә мүхтәлиф елмләр тәрәфиндән өјрәнилир, изаһ олунур. Белә ки, игтисади, тәшкилати, инзибати вә с. мәсәләләрлә јанашы фәалијјәтин психоложи-емосионал вә мә'нәви естетик, етик тәрәфләрини билмәк сон дәрәҹә вачибдир. Лакин идарәчилик фәалијјәти сосиоложи-психоложи чәһәтдән һәлә лазыми сәвијјәдә өјрәнилмәмишдир. Һалбуки, идарәчилик әмәји, һәр бир рәһбәр ишчинин фәалијјәти, биринчи нөвбәдә, адамларла апарылан ишдән ибарәтдир. Һәлә вахты илә Ф. Енкелс көстәрмишдир ки, адамларын, шәхсләрин идарә олунмасы сосиоложи идарәетмәнин башлыча формасыдыр.

Идарәетмә әмәјинин өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вардыр. Әкәр физики әмәклә мәшғул олан ишчиләр үчүн билаваситә әмәк објекти тәбиәт чисимләри, әмәк аләтләри олдуғу һалда, рәһбәрлик әмәји үчүн башлыча објект инсанын өзүдүр. Бундан башга белә бир чәһәти дә гејд етмәк лазымдыр ки, әмәк чисимләри вә әмәк аләтләриндән фәргли олараг инсан мүхтәлиф кејфијјәтә маликдир. Бу, илк бахышда адама чох садә вә ајдын көрүнән бир һәгигәтдир. Һалбуки, һәмин хүсусијјәт рәһбәр ишчиләрлә табечиликдә олан ишчиләр арасында мүрәккәб сосиоложи-психоложи әлагәләр јарадыр.

Психи просесләр—тәсәввүр, тәфәккүр, диггәт, һиссетмә, ирадә вә с. шәхсијјәтин психи хассәси, јә'ни онун темпераменти, характери, габилијјәти, мүхтәлиф мәнафеләри вә тәләбаты илә үзви шәкилдә әлагәдардыр. Лакин һәмин психи хассә бүтүн адамларда, нечә дејәрләр, стандарт тәшкил етмир вә ејни сәвијјәдә олмур. Мәһз бу хассәјә көрә дә адамлар бир-бириндән фәргләнирләр. Демәли, психи хассә һеч дә бә'зиләринин дүшүндүјү кими тәнзим олунмаз, идарәолунмаз бир шеј дејилдир. Мүәјјән мүһит чәрчивәсиндә коллектив, хүсусилә рәһбәр ишчи һәмин психи хассәјә тә'сир көстәриб онү тәнзим олуна билән бир објектә чевирә биләр. Мә'сәлән, һәр бир шәхс вә ***коллективдә сағлам әсаслар үзәриндә гурулмуш мәнафеләрин тәшәккүл тапмасында,*** јарадычы габилијјәтин инкишаф етдирилмәсиндә, тәләбатын дүзкүн гурулмасында саһибкарын, менечерин, коллективин чох бөјүк ролу вардыр. ***Хүсусилә рәһбәр ишчинин нүмунә күчү бурада мүһүм*** амил ролуну ојнајыр. Нүмунә күчү бөјүк гүввәдир. Бу мүддәа тамамилә бу мәсәләјә дә аиддир. Тәҹрүбә көстәрир ки, һәр һансы бир мүәссисәдә, идарәдә, ассосиасијада, биржада олан гејри-нормал һал, һадисә, гејри-нормал сосиоложи-психоложи вәзијјәт хејли дәрәҹәдә һәмин нүмунә күчүнүн зәиф олмасы, позулмасы јахуд олмамасы үзүндән баш верир.

Психи просесләр вә шәхсијјәтин психи хассәси онун психи вәзијјәти илә үзви сурәтдә бағлыдыр. Инсанын психи вәзијјәти онун идарәетмә просесиндә вә

идарәетмә системиндә һәјәчанланмасы, емосијасы (мәнфи, јахуд мүсбәт емосијалар) илә әлагәдардыр ки, бу да онун һәјат фәалијјәтинә, әһвал-рүһијјәсинә, севинч вә ја кәдәрләнмәсинә сәбәб олур. Лакин бу вәзијјәти һеч дә сырф синир системинин мәһсулу, нәтичәси адландырмаг сәһв оларды.

Инсанларын, менечерләрин темпераментлилијинин әсас типләри Темпераментлилијин типләри вә онун әламәтләри ашағыдакындан ибарәтдир:

1. Сангвинлик. ***Әламәтләри:*** јекнәсәк ишләри дејил, чанлы, јарадычы иши севән; чәсарәтли олан; мәгсәдјөнлү фәалијјәти олан, өз мәгсәдинә инадла, лакин сәбирлә наил олан; мүстәгил аһәнкдар фәалијјәт көстәрән; сәһвә јол вермәјән. **2. Холерик.** ***Әламәтләри:*** лүзумсуз төләсиклијә јол вермә; һәр шеји бир анда һәлл етмәјә чәһд көстәрмә; ишдә ејни заманда сәј көстәрән, ишә чан јандыран, лакин мүтәвимәтә раст көлдикдә ишдән сојујан, рүһдан дүшән; мәсулијјәтли ишләр ичра етдикдә мәсулијјәт һиссинин көркинләшмәси; ишини гејри-аһәнкдар ичра етмәси. **3. Флегматик.** ***Әламәтләри:*** сүрәтли, рәнкарәнк мәзмуну олмајан, орта иш сүрәти олан ишчи групу илә сәчијјәләнир; көркин иш режиминә дөзә билән; ишдә тәмкинли олан, ишә һәвәси олан; јекнәсәк ишләрә дөзүмлү олан. **4. Меланхолик.** ***Әламәтләри:*** флегматик характерилә өхшарлығы; даһа чох арамла, јаваш ишләмәси; сүрәтли, мәсулијјәтли олмајан фәалијјәт сферәларында ишләмәји севмәси; тәкликдә уғурла ишләјә билмәси; онун үчүн әһвал-рүһијјәнин даһа өнәмли олмасы; ејни заманда әмәкдашларын көмәјинә еһтијач һисс етмәси.

Бүтүн бу систем сәчијјәси адамларын давранышына бу вә ја дикәр дәрәчәдә тә'сир көстәрир. Бә'зи психологлар һагларында оларағ бу сәчијјәләр системини ***бејнәлмиләлчи*** адландырыр. Доғрудан да бу әксәр адамларда, халгларда тәсадүф едилән әламәтләрдир. Бунунла белә ***һәр тип темпераментин өзүнүн үстүн вә чатышмајан чәһәтләри вардыр.*** бунунла белә бизим фикримизчә сангвиник, холерик, флегматик вә меланхолик характерләр системини диггәт, јаддаш, тәфәккүр кими тәбии психи просесләр кими гијмәтләндирмәк, онларла бир сыраја гојмаг олмаз. Чүнки мүһитдән, мотивләшдирмә сәвијјәсиндән асылы олараг флегматик сангвиник вә јахуд, сангвиник меланхолик тәбиәтли ишчијә чевриле биләр.

Адәтән, бә'зи социологлар вә игтисадчылар истеһсал, әмәк просесиндә адамлар арасында, баш верән зиддијјәтләри, шәхсијјәтләр арасындакы ***чидди мүнагишәләри сырф психолокијанын гануилары илә, инсана хас олан күја мәнфи амилләрлә изаһ етмәјә чалышырлар.*** һалбуки, социоложи-психоложи вәзијјәти һеч дә истеһсал мүнасибәтләриндән, мүлкијјәт плүрализминдән кәнарда изаһ етмәк дүзкүн дејилдир.

Социоложи-психоложи просесләрин адамлара тә'сири, ишчиләрин психи вазијјәти истеһсалат коллективләриндә, һәр һансы бир иш јериндә јарадылмыш конкрет шәраитдән, рәһбәр ишчиләрлә табечиликдә олан ишчиләр арасындакы илкин мүнасибәтләрдән хејли дәрәчәдә асылы олур. Беләликлә, бүтөвлүкдә бүтүн психи һадисәләр инсанын психи фәалијјәтинин ән јүксәк сәвијјәсини—шүууруну мүәјјән.едир. Бу о демәкдир ки, башга амилләрлә јанашы адамларын шүууруну социоложи-психоложи амилләрдән кәнарда тәсәввүр етмәк олмаз. Шүурлулуг исә биринчи нөвбәдә адамларын онлары әһатә едән мүһити, шәраити, објектив оларағ, јарадычы шәкилдә тәһлил етмәкдә, давранышларыны, хәтти-һәрәкәтләрини дүзкүн

идарә етмәкдә, дүнәнки, бүкүнкү вә кәләчәкдәки һадисәләрә реал вә һәм дә дүзкүн гијмәт вермәкдә өзүнү тәзаһүр етдирир. Она көрә дә инсанын давранышына, онун шүууруна тә'сир едән амилләрә биртәрәфли дејил, систем һалында, комплекс һалда јанашмаг лазымдыр.

Әмәк фәалијјәтиндә адамларын ичтимаи-игтисади һадисәләрә мүнасибәти, һәјат һадисәләринин дүзкүн гијмәтләндирилмәси вә дәрк етмәсиндә идарәетмә апаратынын дүзкүн гурулмасы вә менечерләрин, саһибкарларын вә с. елми принсипләр әсасында мүәјјән олунмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Беләликлә, әмәк фәалијјәтиндә инсанын һәрәкәтини, давранышыны елми чәһәтдән изаһ етмәк, бу ***давранышын прогнозуну вермәк имканы вә зәруријјәти мејдана чыхмыш олур.*** Саһибкар бу чәһәтләри билмәклә табечилијиндә олан ишчиләрлә сағлам психоложи әсаслар үзрә әлагә сахламағы, онлара психоложи тә'сир көстәрмәклә јанашы, һәр бириндә вә өзүндә даһа сәмәрәли ишләмәк үчүн ән јахшы психоложи кејфијјәтләри инкишаф етдирә биләр.

Мүасир елми-техники ингилаб инсан психолокијасына, ***психолокија елминә гаршы јени тәләбләр ирәли сүрүр.*** Бунун нәтичәсиндә онун јени «гол-будаглары», психолокија елминин хүсуси саһәләри—әмәк психолокијасы, мүһәндислик психолокијасы, тибб психолокијасы, идарәетмә психолокијасы, идман психолокијасы, һүгуг психолокијасы вә с. мејдана кәлмишдир. Бундан башга психолокија дикәр елмләрлә—физиолокија, мәнтиг, естетика, ергономика, сосиолокија вә кибернетика илә үзви әлагә шәраитиндә инкишаф етмәкдәдир. Лакин бир сыра елми вә рәһбәр ишчиләр ***белә бир сәһв фикир ирәли сүрүрләр ки, истеһсалын вә адамларын узаг мәсафәдән идарә олунмасы күја адамларла билаваситә јахындан әлагә, үнсијјәт сахланмасы зәруријјәтини, о чүмләдән психоложи амилләрин әһәмијјәтини азалдыр.*** Бу белә дејилдир. Әксинә, елми-техники тәрәгги шәраитиндә истеһсалда инсан амилинин ролу кетдикчә артыр. Чүнки белә бир шәраитдә ***мүрәккәб әмәк просеси инсанын психи хүсусијјәтләринә чидди тә'сир көстәрир вә јеш, даһа чәтин тәләбләр ирәли сүрүр.*** Беләликлә, инсанларын психи јүкләнмәси, зеһни фәалијјәти даһа да артыр. Доғрудан да автоматик идарәетмә системиндә, истеһсалын там автоматлашдырылмасы вә механикләшдирилмәси шәраитиндә ишчиләр өз вәзифәләрини ичра едәркән әввәлкинә нисбәтән чох бөјүк һәчмдә мә'луматлар алыр, ону јенидән ишләјиб һазырлајыр вә мүвафиг јерләрә чатдырырлар. Тәчрүбә көстәрир ки, ишдә олан бөјүк гәзалар, зај мәһсул бурахылышы бир сыра һалларда инсанын психоложи хүсусијјәтләри вә имканларыны рәһбәр ишчинин кифајәт гәдәр билмәмәси үзүндән ирәли кәлир. Чүнки һәр бир ишчинин башга чәһәтләри илә јанашы, физиоложи, психоложи вә интеллектуал инкишаф параметрләрини биләрәкдән она һәр һансы бир мүвафиг тапшырығы вермәк олар.

Мүасир дөврдә игтисадијјатын вә ичтимаи инкишафын ***ән башлыча мәсәләләриндән бири адамларда ән јахшы психоложи кејфијјәтләрин ашыланмасындан ибарәтдир.*** Бу мәсәләнин мүвәффәгијјәтлә һәлл олунмасы нәзәри бахымдан мүмкүндүр. Инсанлар башга чанлылардан фәргли олараг һәјат һәгигәтини вә һадисәләрини шүурлу дәрк етмәк, мүһитә фәал тә'сир етмәк, ону тәкмилләшдирмәк габилијјәтинә маликдир. Инсан бөјүк јарадычы гүввәјә гадирдир. Инсанын бејнинин өзү ән мүһүм әвәзедилмәз идарәетмә органыдыр. Психи һадисә мәһз бејнин

хассәси олдуғуна көрә, али синир системинин фәалиjjәти илә әлагәдардыр. Синир системи бурада әсасән ашағыдакы ики башлыча функсиjаны идарә едир: о, инсан организминдә олан мүхтәлиф органларын фәалиjjәтини узлашдырыр, идарә едир, әлагәләндирир, һабелә инсанла харичи мүһитин әлагәсини гаjдаjа салыр, тәнзимләjир.

Идарәетмә әмәjи вә идарәетмә мәдәниjjәти адамлара гаршы нәзакәтли вә ишдә сәриштәли олмагы тәлаб едир. Тәчрүбә көстәрир ки, мәдәни һалда верилән көстәриш кобуд формада верилән дән чох jахшы нәтичә верир. Америка идарәетмә системи бахымындан идарәетмә ишчиси һәтта jумор габилиjjәтинә малик олмалыдыр. Әлбәттә, бу үмуми һалда дејилмиш бир фикирдир. Чүнки бүтүн зиддиjjәтләрин арадан галдырылмасына һеч бир jумор тә'сир көстәрә билмәз. Тәсадүфи дејилдир ки, бир чох инкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә ишин кеjфиjjәтинин jахшылашдырылмасында сосиоложи-психоложи амилләрин өjрәнилмәсинә бөjүк әһәмиjjәт верилир. Бунунла әлагәдар олараг ***«инсан мунасибәтләри» доктринасы*** ирәли сүрүлүр. Мәсәлән, АБШ-да 400-дән чох ири санаje мүәссисәләриндә хүсуси «сосиоложи шө"бә» jарадылмышдыр. Бундан әлавә ***500-ә гәдәр хүсуси фирмалар*** мүәссисәләрә «инсан мүнасибәт»ләринин мүәjjән едилмәси хәтти илә хидмәт көстәрирләр. Бир чох али мәктәбләрдә «инсан мүнасибәтләри» мүстәгил бир фәнн кими кечирилир. Бир сыра сосиологлар вә игтисадчылар исә белә бир фәрзиjjә ирәли сүрүрләр ки, белә бир сосиоложи хидмәт ишчиләри илһамландырмаг, онларын әмәк фәалиjjәтини сәмәрәли тәшкил етмәк, һабелә һәjат фәалиjjәтини фираванлашдырмаг, шәнләндирмәк мәгсәдини күдүр.

Мүасир дөврдә, инсанларын шүурунун артдығы, мәдәни-техники сәвиjjәсинин jүксәлдиjи бир шәраитдә корпорасиjа, фирма, ассосасиjа апараты ишчисинин сосиоложи психоложи амилләрә, бу амилләр васитәсилә ишчиләрә тә'сир етмәси габилиjjәтинә малик олмасы сон дәрәчә вачибдир. Тәчрүбә көстәрир ки, доғрудан да инсанлар, нечә дејәрләр, jалныз көрмә, ешитмә вә дикәр габилиjjәтләринә көрә дејил, һәмчинин һәм өзүнүн вә һәм дә идарә рәһбәринин характеринә jүгүн чалышмаға сә'j көстәрирләр. Демәли, саһибкардан вә онун табечилиjиндә олан ишчинин характериндән чох шеj асылыдыр. Адамлар мүәjjән характерли, хеjирхаһ, күчлү, зәиф, һәлледичи, үнсиjjәтчил, ирадәли вә ирадәсиз, икид jахуд горхаг, фәал вә jа пассив, сәриштәли, интизамсыз, мүстәгиллиjи севән, тәмкинли вә дикәр характерә малик олурлар. Лакин адамларын бир-бирләриндән бу дәрәчәдә фәргләнмәси һеч дә һәр кәсин өз билдиjи кими һәрәкәт етмәси демәк дејилдир. Сосиоложи-психоложи амилләрин нәзәрә алынмасыны, бу амилләрлә һесаблашманы һеч дә бәсит һалда баша дүшмәк дүзкүн дејилдир. ***Адамлар арасында фәрди психоложи хүсусиjjәтләрдән башга үмуми, үмумбәшәри хүсусиjjәтләр, үлви мунасибәтләр дә вардыр.*** Она көрә адамларын характери ***биринчи нөвбәдә онларын әмәjә, өз вәзифәсинә,*** бизи әһатә едән мүһитә, адамлара вә өзүнүн өзүнә олан сағлам мүнасибәтилә, тәләбкарлығы илә мүәjjән олунмалыдыр. Биз дејәрдик ки, бурада адамларын өзүнүн мүнасибәти, нечә дејәрләр, jалныз башгаларынын дејил, өзүнүн өзүнү алдатмамасы, мүстәгил хәтт тутмасы мүһүм әһәмиjjәтә маликдир. Үмумиjjәтлә, ***мүстәгиллик шәхсиjjәтин*** мүрәккәб психи просесләр комплекси вә хассәси олуб, ***онун өзүнә саһиб олма, өзүнү тәнгид етмә,*** чәсарәтлилик, мәгсәдjөнүнлүг, инадкарлыг, фәаллыг вә ***кифаjәт гәдәр интеллектуал инкишаф сәвиjjәси илә әлагәдардыр.*** Мәһз бу чәһәтләрин jалныз аjры-аjры адамларда дејил, бир чох адамларда. бүтүн коллективдә тәшәккүл тапмасы вә инкишафы хејли дәрәчәдә jенә дә бөjүк дејәрдик ки, рәһбәр ишчидән, онун нүмунә күчүндән, онун бу ишдә нә дәрәчәдә марагы олмасындан асылыдыр. Адәтән, бир гаjда олараг саһибкар ишчини тәнгид етмәjи бачардыры кими, ***тәнгидә дөзмәли, тәмкинли олмалыдыр. Ишчиләри тәнбеh етдиjи кими, онлары мә'нәви чәһәтдән һәвәсләндирмәjи дә бачармалыдыр.*** Әкәр бу хүсусиjjәт рәһбәр ишчидә jохдурса, демәли, о, нәинки сосиоложи-психоложи амилләри билмир, һәм дә идарәетмә һаггында принсипләри кобуд сурәтдә позмуш олур.

Мә'лумдур ки, һәр бир истеһсалат коллективи комплекс техники, технолоjи вә игтисади һадисәләр мәчмусундан ибарәт олмагдан башга, һәм дә ичтимаи-психоложи һадисәләр, просесләр мәчмусундан ибарәтдир. Она көрә дә идарәетмә просесиндә һәмин објектә тә'сир едән амилләрдән, о чүмләдән сосиоложи-психоложи амилләрдән бачарыгла истифадә етмәjин бөjүк әһәмиjjәти вардыр. Бурада психоложи иглим дејилән «иглимин» дә jарадылмасы мүстәсна әһәмиjjәтә маликдир. Доғрудан бу «иглимин» өjрәнилмәси вә идарә едилмәси бә'зиләринин дүшүндүjү кими чох да асан бир мәсәлә дејилдир. чүнки бир көрүшдә, бир анда, адамларын әһвали-руһиjjәсини, арзусуну, амалыны, мәгсәдини билмәк, тәнзим етмәк чәтиндир. Буну билмәк бөjүк тәчрүбә тәләб едир. Бу чәһәтләр психолокиjа дилиндә ***психогностика-инсаны*** һисс етмәк «психог-ностиканын» исә ***һәрфи мә'насы урәjи билмәк адланыр.*** Бу исә рәһбәр ишчидән һәр бир адамын давранышыны мүәjjән едән психоложи амилләрин дәриндән өjрәнилмәси вә конкрет мүәссисәдә онун һансы формада тәзаһүр етмәсини билмәjи тәләб едир. Бурада, шүбһәсиз, ишчинин характери, пешәси, мәнафеjин, jашы, чинс тәркиби, иш шәраити, мәдәни сәвиjjәси, тәләбаты, зөвгү, лазым кәлдикдә, анлә вәзиjjәти вә с. етик, естетик, сосиоложи-психоложи чәһәтләр нәзәрә алынмалыдыр. Демәли, ***рәһбәр ишчи*** бу чәһәтдән дә диггәтчил вә ***мүшаһидәчи габилиjjәтинә малик бир адам олмалыдыр.*** Доғрудан да елә ишчи вардыр ки, мүдириjjәтин онун үнванына дејилмиш һәр һансы тәнбеhедичи сөзү чох дәрин һәjәчанла, һисседичи емосиjа һалында гәбул едир. Еләси дә вардыр ки, белә сөзләри соjугганлыгла гаршылаjыр вә она фәргсиз, әһәмиjjәтсиз бир шеj кими jанашыр. Она көрә дә рәһбәр ишчи һәр бир коллектив үзвүнә фәрди һалда jанашмағы, һансы илә рәсми ичласда, һансы илә икиликдә данышмағы, икиликдә тәнбеh етмәjи бачармалыдыр. Көрүндүjү кими, рәһбәр ишчи идарәетмәнин психоложи әсасларыны билмәклә, онунла һесаблашмагла табечилиjиндә олан ишчиләрлә мә'нәви-етик вә естетик мүнасибәтләри даһа jахшы гура биләр. Ичтимаи истеһсалын сәмәрәсинин даһа да артырылмасы, ишчиләрин ишә чан jандырмасы, хејли дәрәчәдә рәһбәр ишчи илә ишчиләр арасында гаршылыглы мүнасибәтдән, бир сөзлә, психоложи иглимдән хејли дәрәчәдә асылыдыр. Бурада әсас мәсәлә ондан ибарәтдир ки, бу мүнасибәтләр шәхси мүнасибәтләр, һәм дә гejри-нормал шәхси мотивләр әсасында дејил, објектив әсаслар, jүксәк тәләбкарлыг, принсипиал мөвге әсасында гурулмуш олсун. Бу мүнасибәтләр әдаләтли, һәр кәсин өз үзәринә дүшән вәзифәләри вичданла ифра етмәjә, бир-бирләринә диггәтчил олмаға, гаршылыглы һөрмәтә әсасланмалыдыр.

Гаршылыглы сағлам мүнасибәтләрин тәнзим едилмәсиндә ичтимаи давраныш нормалары, әхлаг нормалары вә ичтимаи рә'j мүһүм васитә ролуну ojнамалыдыр. Һәмин нормалар вә ичтимаи рә'j сосиоложи-психоложи амилләрлә бирликдә гаршылыглы мүнасибәтләрә мүһүм васитә кими тә'сир көстәрир, бу мүнасибәтләри бир нөв өзү-өзүнә идарә олунан бир процесә чевирир, идарәетмә системинин daha да демократикләшмәсинә сәбәб олур.

Көрүндүjү кими, идарәчилик әмәjи техника вә технолокиjадан ирәли кәлән мәсәләләрлә jанашы инсан тәбиәтиндән, инсан психолокиjасындан ирәли кәлән мәсәләләрин дә нәзәрә алынмасыны тәләб едир. Она көрә дә идарәчилик әмәjи, идарә едәнин әмәjи, психоложи көркинлик чәһәтиндән ән чәтин әмәк нөвләриндән биридир. Бу әмәк, гаршыда гоjулмуш һәр hансы бир тапшырығын ичра олунмасы кедишиндә мәркәзи синир системиндә кедән интенсив просесләрлә дә үзви шәкилдә бағлыдыр. Һәмин ишдә олан психи көркинлиjин башлыча сәбәбләриндән бири дә адамларла даими тәмасда олмаг, коллективдә ишкүзар шәраитин jарадылмасы үчүн көрүлән әлавә тәдбирләр, тапшырылмыш иш үчүн мәс'улиjjәт hисси, һәмчинин мүрәккәб, интенсив идарәчилик әмәлиjjатынын көрүлмәси илә әлагәдардыр. Бүтүн бунлар ону сүбут едир ки, рәһбәр ишчидән үмуми тәләбкарлыгдан башга jахшы jаддаш, бөjүк диггәт, мүшаһидәчилик, тәмкинлик, ыгчамлыг, интенсив ишләмә сүр'әти, ишин техника вә технолокиjасыны билмәклә jанашы, психоложи иглим «технолокиjасыны» билмәк тәләб олунур.

Рәһбәрлик психолокиjасы өзүнә ашағыдакы мәсәләләри дахили едир:

— Демократик гаjдалы рәһбәрлик иш стили;
— Рәһбәрлиjин сосиоложи-психоложи чәһәти;
— Психоложи иглим вә ишин сәмәрәлилиji;
— Конфликтин (мүнагишәнин) сосиоложи-психоложи чәһәтләри;
— Лидерлик давранышынын диагностлашдырылмасы;
— Рәһбәрлик-табечилик мүнасибәтләринин оптималлашмасы;
— Сосиал психолокиjа вә адамлар арасындакы мүнасибәтләрин тәшкили;
— Груп вә коллективин психолокиjасы;
— Башгасынын фикринә һөрмәт етмә;
— Тәнгидә, ашкарлыға зәвг ojатма;
— Рәһбәр ишчиләрин зәиф психоложи hазырлығынын арадан галдырылмасы;
— Әмәк вә ичтимаи фәаллығын стимуллашдырылмасы.

Инсан тәләбаты вә мәнафеләринин формалашмасы вә инкишафы сосиоложи-психоложи методлар үчүн мүһүм әһәмиjjәтә маликдир. ***Инсанын ичтимаи кеjфиjjәти хеjли дәрәчәдә онун тәләбаты вә мәнафеләринин тәрбиjә едилмәси илә әлагәдардыр.*** Тәләбат инсанын објектив реаллыға олан мүнасибәтини ифадә едир. Тәләбат мәнафеләр кими кениш вә чохчәһәтлидир. ***Мәнафеләр васитәсилә инсанларын психолокиjасы формалашыр вә инкишаф едир.*** Тәләбат мадди, психоложи дәркетмә, биркә фәалиjjәт; фәалиjjәт мүбадиләси, мә'нәви вә с. формаларда олур. Бу тәләбат формалары вә өнүн өдәнилмә сәвиjjәси нәтичә е'тибарилә инсанын сосиал давранышыны мүәjjән едир.

Үмумиjjәтлә көтүрүлдүкдә «инсан-механизм», «инсани-инсан», «инсан амили», «инсан-автомат», «инсан-кибернетика» вә «инсан-космос» системләри адамларын идарәетмә вә истеһсал фәалиjjәтинин нәтичәләринә олан мүнасибәтинә мүвафиг олараг әмәлә кәлмишдир. Идарәетмә, истеһсал билаваситә адамларын сәjjинин, мәгсәдинин, дүшүнчәсинин, мүнасибәтләринин вә онларын мадди-не'мәтләрә олан тәләбатынын тәзаһүрүдүр. Она көрә дә онларын идарәетмәдә иштиракы формаларыны, идарәетмәjә тә'сир методларыны, шәхсиjjәтләр арасындакы мүнасибәтләри өjрәнмәк мүтләг зәрури олур. Бунлары сосиолокиjа, психолокиjа, сосиал-психолокиjа, мүһәндислик психолокиjасы, шәхсиjjәт психолокиjасы, әмәк психолокиjасы вә педагокика елмләри васитәсилә өjрәнмәк олар.

Сосиолокиjа елми васитәсилә адамларын өзләрини апара билмәсинин (тәрбиjәсинин) үмуми ганунауjғунлуглары, истеһсалчыларын тәркиби, сосиал гурулушу, мүхтәлиф сосиал һадисәләрин гаршылыглы әлагәләри, ичтимаи мүһитин, сосиоложи характерләрин вә мүнасибәтләрин тәрз-һәрәкәти өjрәнилир.

Сосиал психолокиjа елми васитәсилә ичтимаи рә'jин, марагын, әһвалруһиjjәнин формалашмасы, адамларын фәалиjjәтинин стумуллары, груп вә күтләнин психоложи хүсусиjjәтләри, онларын шәхсиjjәтин jаранмасына вә һәрәкәтинә тә'сири, «мүдирлик-табелик» мүнасибәтләринин jаранмасы вә формалашмасы изаһ едилир.

Шәхсиjjәтин психолокиjасы васитәсилә али әсәб фәалиjjәтинин типләри, инсанын амалы, һәрарәтлилиji, характери, габилиjjәти, jаддашы, hисси, һәjәчаны, дүшүнчә тәрзи, истедады вә с. өjрәнилир.

Әмәjин психолокиjасы васитәсилә ихтисас вә пешә габилиjjәти, кадрларын сечилмәси вә гиjмәтләндирилмәси, әмәк просесләринин психоложи чәһәтләри, кадрларын тәһсили, онларын өjрәнилмәси, истираһәт вә әмәк шәраити, кадр ахычылығы вә с. тәдгиг олунур.

Көрүндүjү кими, jухарыда көстәрилән елмләр васитәсилә инсанларын үнсиjjәтиндә, биркә фәалиjjәтләриндә, онларын давранышларында баш верән психоложи, сосиоложи, етноложи ганунлар, гаjдалар вә ганунауjғунлуглар, психи һалын мимикалары вә хүсусиjjәтләри, инсани мүнасибәтләри, шәхси хассәләри вә характерләри өjрәнилир. Бу да өз нөвбәсиндә ***истеһсалын идарәедилмәси психолокиjасы илә бағлыдыр.*** Ондан ишчиләрин, бүтөвлүкдә, коллективләрин истеһсал тапшырыгларыны, хидмәти вәзифәләрини jеринә jетирмәкдә бир метод кими истифадә олунур. Инсани хүсусиjjәтләр, давранышлар фәаллығы артырыр, истеһсалын нәтичәләринә билаваситә вә долаjы jолла тә'сир көстәрир. Сөзүн кениш мә'насында, инсани кеjфиjjәтләр, онлар арасындакы мүнасибәтләр jүксәк олдугда, онларда мә'нәви гүввә, инам jараныр, әмәк чошгунлуғуна, ичтимаи фәаллыға сәбәб олур.

Бүтүн бунлар ону демәjә hагг газандырыр ки, истеһсал фәалиjjәти үчүн әмәкдашлыг фирмаларынын сечилмәси, онларла психоложи характерләрин уjғун кәлмәси әмәк мәһсулдарлығына тә'сир едир, бир нөв мәһсулдар гүввәjә чеврилир.

Үмумиjjәтлә, сосиал-психоложи методлар инсанлыг вә инсаниjjәтлилик hиссинин ашыланмасына, онлар арасында мүнасибәтләрин низамлашдырылмасына, сосиал мүнасибәтләрин инкишафына, ичтимаи вә әмәк фәаллығынын jүксәлдилмәсинә, инсанда jени кеjфиjjәтләрин формалашмасына вә башга психоложи мүнасибәтләрин баш вермәсинә jахындан көмәклик көстәрир.

Идарәетмәнин сосиоложи-психоложи методларындан даһа дүзкүн вә башa дүшүлмүш формада истифадә едилмәси һәр бир ишчидән, тәсәррүфат рәһбәри тәрәфиндән сосиал-психоложи мәсәләләрин дәриндән өјрәнилмәси, һәмчинин идарәетмә просесинин сосиоложи-психоложи амилләринин нәзәрә алынмасы тәләб олунур.

§ 2. Сосиал-психоложи васитә вә методларын тәснифаты

Идарәетмә, рәһбәрлик психолокијасы методларыны тәснифатына вә характеринә көрә бир нечә ***тә'сир методларына ајырмаг олар:***

а) ичтимаи-сијаси метод; б) сијаси-тәрбијә методу; в) идеја-тәрбијә методу; г) сосиал-психоложи метод.

Һәр бир метод инсанларын мә'нәви марагына тә'сир көстәрир, онларда сағлам дүнјакөрүшүнүн формалашмасына, сијаси вә идеоложи тәрбијәнин, инамын, сијаси мә'луматын, мә'нәви кејфијјәтләрин јүксәк сәвијјәдә олмасына көмәклик көстәрир.

Бунларын васитәсилә коллективин, онун ајры-ајры үзвләринин ичтимаи-сијаси, сијаси-тәрбијә, идеја-тәрбијә ишинин вәзијјәти, онлар арасында мәтинлији, әмәјә, истеһсал мүнасибәти, инам вә тәрбијә ишинин формалашмасы һәјата кечирилир, онлардан мүәјјән тә'сир васитәси кими истифадә едилир. Бүтүн бунлар бүтөвлүкдә тәсәррүфат фәалијјәтинин нәтичәләринә бөјүк тә'сир көстәрир вә күтләләрин јарадычылыг тәшәбүсүнүн инкишафына, јени инсани кејфијјәтләрин јаранмасына, формалашмасына, онларда јүксәк әхлаги вә естетик кејфијјәтләрин јаранмасына сәбәб олур.

Үмумиликдә, бу методлар ишчиләрин әмәк вә јарадычылыг фәаллыгыны инкишаф етдирир, онларда јени инсани, әхлаги кејфијјәтләр, мүнасибәтләр јаратмаг, сосиал фәаллыгын јүксәлдилмәси, әмәк коллективинин мөһкәмләндирилмәси, онларын ичтимаи фәаллыгыны инкишаф етдирмәк, гаршылыглы мүнасибәтләри, бу мүнасибәтләрдәки зиддијјәтли һаллары, һадисәләри арадан галдырмаг васитәләрини көстәрир вә онлардан дүзкүн, сәлис истифадә едилмәсини гаршыја гојур. Ејни заманда психоложи вәзијјәтләрин сечилмәси, әмәјин һуманизмлији, фәрди кејфијјәтлилик, өзүнә тәләбкарлыг кими психоложи методларын көмәјинә әсасән јеринә јетирилир. Бунун ајани схемини ашағыдакы формадан көрмәк олар (схем 19).

Коллективи бирләшдирән методлара ашағыдакылары аид етмәк олар:

а) адәт вә ән'әнәнин көзләнилмәси, рәһбәрлик стили; б) ајры-ајры хатирә һадисәләрин гејд олунмасы; в) өзфәалијјәтин инкишаф етдирилмәси; г) сосиал-мәдәни не'мәтләрин бөјүк системи; ғ) мәнзил нөвбәлијинин көзләнилмәси вә с.

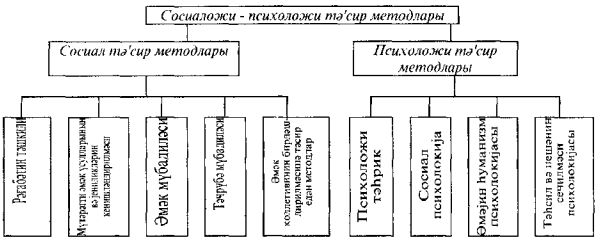
Әмәк коллективинин тәшәккүл тапмасына тә'сир едән ме-тодлар:

а) тәнгид вә өзүнүтәнгид; б) шәхси нүмунә; в) шәхси нүфуз; г) тәшвигат вә тәблиғат.

Сијаси, идеја вә тәрбијә методлары бир сыра спесиfик тә'сир методларынын фәалијјәтинә әсасланыр:

Схем 19

Идарәетмәнин сосиал вә психоложи тә'сир методлары



1) Сијаси тәшвигат вә тәблиғат ишчиләрин сијаси тәрбијәси, инандырма тә'сир васитәси. Бүтүн бунлар демократик партијалар, һәмкарлар иттифагы вә дикәр ичтимаи тәшкилатларын мәгсәдјөнлү сијаси фәалијјәтләринин тә'сири алтында һәјата кечирилир. Бүтөвлүкдә бу фәалијјәт һәјат тәрзинин мүвафиг сосиал-сијаси, идеја-тәрбијә вә башга ганун вә принсипләринә әсасланыр, гаршысына демократик принсипләри тәблиғ етмәк, гаршыда дуран вәзифәләри изаһ етмәк, шүурлу интизамы, јарадычылығы, инамы бәргәрар етмәк вә даһа јахшы ишләмәк сә'јини, мәгсәдини тәрбијә етмәји горујур. Бу ишдә мәтбуатдан, радио, телевизија, мүхтәлиф јығынчаглардан, әјани вәсаитдән, онларын башга формаларындан кениш истифадә едилир.

2) ***Мүәссисә мүдириҗәтинин фәалијјәтинә нәзарәт.*** Бурада мәгсәд мүәссисәнин иғтисади вәзијјәтинин, идарәедилмәсинин јахшылашдырылмасына һәр васитә илә көмәклик көстәрмәкдән ибарәтдир. Одур ки, мүдириҗәтин фәалијјәтинә нәзарәт етмәклә тәсәррүфатын әсас көстәричиләри тәһлил едилир, нөгсанлары вахтында ашкара чыхарыб арадан галдырмаг, гәбул едилмиш гәрарларын јеринә јетирилмәсини јохламаг, ајры-ајры мүтәхәссисләрин һесабатларыны динләмәк, мүәссисәнин инкишаф етдирилмәси, јени еһтијатларын ашкара чыхарылмасы үчүн адамларын сәфәрбәрлијә алмаға, ишләри тәшкил етмәјә көмәк едир.

3) ***Тәнгид вә өзүнүтәнгид.*** Истеһсалын инкишаф етдирилмәси вә тәсәррүфат фәалијјәтинин нәтичәләрини јахшылашдырмаг, истеһсалатда баш верән нөгсанлары вахтында ашкара чыхармаг үчүн тәнгид вә өзүнүтәнгид тә'сир васитәләриндән кениш истифадә едилмәлидир. Тәнгид вә өзүнүтәнгид принсипиаллыг, ашкарлыг, бурахылан нөгсанларын ачыг е'тираф олунмасы, објективлик, конкретлилик, инкарсыз вә башга кејфијјәтләри өзүндә бирләшдирир. Тәнгид вә өзүнүтәнгид үмуми ишә, истеһсалын инкишафына, мүсбәт нәтичәләрә наил олмаға тәкан верир, һабелә ондан нөгсанларын дүзәлдилмәсиндә, кадрларла ишин јахшылашдырылмасында бир метод кими истифадә олунур.

4) ***Мүәссисәнин идарәедилмәсинә ишчиләрин ҷәлб едилмәси.*** Ишчиләрин

təşkilat və müəssisələrin idarəedilməsinə keniş vəlb edilməsi ən mühüm tə'sir vasitələrindən biridir.

Işçilərin idarəetməjə keniş vəlb edilməsi özünü müəssisələrdə keçirilən istehsalat müşavirələrində, içtimaslarda, ümumi jığıncaqlarda bir daha kəstərir. Burada istehsal fəalijjəti, əmək intizamı, kollektiv üzvlərin tərəfindən istehsal və içtimai vəzifələrin jerinə jetirilməsi, ən mühüm gərarlar müntəzəm müzakirə edilir, işçilər tərəfindən irəli sürülən təklifləp və tənqidi gejdlər nəzərə alınıp, gərara salınıp. Bu barədə bütün kollektivə müntəzəm mə'lumat verilir. Bütün bunlar nətiçə e'tibarilə, öz nəvbəsində işçilərin tərbijə edilməsinin fəal vasitəsinə çevrilir.

Işçilərin sosial və tərbijə fəallığının jüksəldilməsində əsas metodlardan biri ***rəgabət və jarışın təşkilidir.*** Bu metod vasitəsilə həmijjətin içtimai-sijasi və tərbijə işinə və hər bir kollektivin mə'nəvi müçitinə, bahışlışına, sahibkarlıq təşəbbüsünə və jarадıçılığına əsaslı tə'sir kəstərmək olar. Jarış kollektivin bəjük tərbijə məktəbidir, onlar rəgabətdə özünün bütün kejfijjətlərini kəstərə bilirlər. Rəgabət həmijjətin igtisadi-mə'nəvi guruçulug metodudur, adamların içtimai istehsalın idarəedilməsinə həlb etmək formasıdır. Lakin bir sıra hallarda əmək jarışının təşkili, gijmətləndirilməsi, gabagçıl təçrübənin öjrənilməsi və jajılmasy məsələləri lazımı səvijjədə gurulmur. Ona kərə də jarışın təşkili prinsipləri, gəbul edilmiş öhdəliklər və planlar bə'zi hallarda pozulur, daha doğrusu, jerinə jetirilmir, jaxud gəbul edilmiş öhdəliklər və tapşırıglar jarış işti rakçılarının adi istehsal vəzifələri olur, kərkin rəgabətin həjata keçirilməsi metoduna çevrilmir.

Rəgabət işçilər arasında jaradıçılığın inkişaf etdirilməsi vasitəsinə çevrilməli və burada heç bir haj-küjə və kürultuja jol verilməməlidir, əksinə, işküzarlığa, konkretlijə və təlabkarlığa keniş mejdan açılmalıdır. Lakin bir çox dövlət müəssisələrində əmək jarışı bə'zi müəssisə və təşkilatlarda formal təşkil edilir, öhdəliklər haj-küjçülüklə və kürultujla gəbul edilir. Nətiçədə onun jerinə jetirilməsi səfərbərediçi güvvəjə çevrilmir, jarışın kedişi prosesində kütləvilik, fəalıg və jenilik hiss edilmir və nəhajət, igtisadijjatın inkişafının hərəkətveriçi amili ola bilmir. Bə'zi müəssisələrdə jeniliklərin təşəbbüslərinə çox nadir hallarda təsadüf etmək olur. Bir sıra müəssisələrdə normaların kejfijjətsiz olması sahta jeniliklər, gabagçıllar əmələ kətirir. Burada elmi-texniki tərəggisinin tətbigi və normaları jerinə jetirən işçilərin ixtisas, bilik, əmək vərdişləri deyil, həmin normaların işçilər tərəfindən asanlıgla jerinə-jetirilmə dərəçəsi nəzərə alınıp.

Əmək jarışının düzkün təşkilinin başlıça prinsipləri aşkarlıg, nətiçələrin mügajisə edilməsi, joldaşçasına garşılıglı jardım, keniş gabagçıl təçrübə mübadiləsidir.

Əmək jarışının bir sıra formaları vardır: 1) peşələr üzrə fərdi jarış; 2) ajrı-ajrı təsərrüfatlar, müəssisələr arasında jarışı; 3) sahələr, sexlər üzrə jarış, rəgabət.

§ 3. Sosial metod və sosial planlaşdırma

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodu: a) idarəetmənin sosial metodu; b) idarəetmənin psixoloji metodundan ibarətdir.

Sosial metodların kömeji ilə istehsal və əmək kollektivlərinin formalaşdırılması, onların sosial inkişafının planlaşdırılması, mə'nəvi tərbijə, mə'nəvi stimullaşdırma normaları tənzim olunur.

İstehsalatda əmək və istehsal kollektivləri həmijjətin elə bir bahididir ki, onlar özlərində həmijjətdə baş verən içtimai əlagə və münasibətləri, mütərəgği inkişafın ganunaujğunluglarını əks etdirirlər. Kollektivdə adamların jeni kejfijjətləri formalaşır, joldaşlıg və garşılıglı jardım münasibətləri jaranır, hər bir kəsin kollektiv garşısında və kollektivin isə hər bir işçi garşısında məs'ulijjəti, çavabdehlijə artır.

«Kollektiv» sözü latınça «kollegere» (birlik, jığım sözündən kətürülmüşdür, bu heç də ajrı-ajrı fərdlərin süni bioloji, mexaniki birləşməsi dejildir. Kollektivə istənilən insan qrupunun birləşməsi kimi də baxmag olmaz. Həgigətən kollektiv sosial-psixoloji xüsusijjətləri ilə xarakterizə olunan, müəjjən məgsəd üçün birləşən insanların birlijidir. Bu birlik ümumi məgsədə nail olmağa doğru jeniləndirilmişdir. Məgsədsiz insan birlijи ola bilməz, olmuş olsa belə bu birlik ahıra kimi davam edə bilməz və çox məzmunsuz, fəaliijətsiz ola bilər. İnsanlar bir-birinə məgsədlərlə və mənafelərlə bağlıdır. Ona kərə də onlar könüllü, zərury birləşmə əmələ kətirirlər.

Müxtəlif məgsədlər və mənafelərə kərə kollektivlər aşağıdakı şəkildə təsnifləşdirilir:

a) məgsəd və məzmununa (əmək, təhsil və s.).; b) təşkilat formasına və jaranmasına kərə (jaxşı təşkil olunmuş, kor-təbii və s.) kollektivi təşkil edənlərin tərkibinə kərə (jenijetmə, kənç və kiши, gadın və s.); g) həsijjət münasibətlərinə kərə.

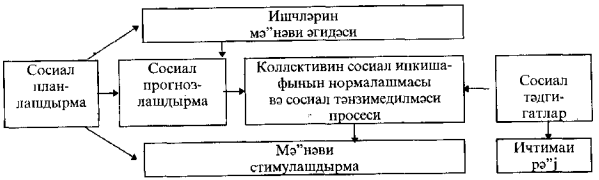
Həmijjətdə əsas jeri əmək kollektivi tutur. ***Əmək kollektivinin aşağıdakı xüsusijjəti vardır:***

Əmək kollektivinin ***birinçi xüsusijjəti*** odur ki, bu birləşmə özünün, ümummilli xejrinə jeniləndirilmiş fəaliijətini həjata keçirmək məgsədini küdur. Burada işçilər jalnız ümumi şəkildə dejil, həm də həmin əməjin nətiçələri vasitəsilə bir-birinə bilavasitə bağlıdırlar, garşılıglı maraglıdırlar. ***Kollektivin ikinçi xüsusijjəti***—onun bütövlüdür, jə"ni kollektiv ajrı-ajrı fərdlərdən jarandığına kərə jüksək nətiçə əldə etməjin jeganə jolu həmin fərdlərin bütöv bir kollektivdə birləşməsidir, bu onların jüksək nətiçə əldə etməsinin jeganə joludur. ***Üçüncü xüsusijjəti*** odur ki, kollektiv üzvləri objektiv olaraq bir-birinə daimi tə'sir kəstərirlər. Bunlar bir sıra formalarda xüsusilə garşılıglı jardım şəklində özünü kəstərir.

Sosial metodun tərkibi və garşılıglı əlagəsini və ümumi fəaliijət dairəsini aşağıdakı sxemdən daha ajdın kərmək olar (sxem 20).

Схем 20

Идарәетмәнин сосиал методларының тәркиби вә гаршылыглы әлагәси

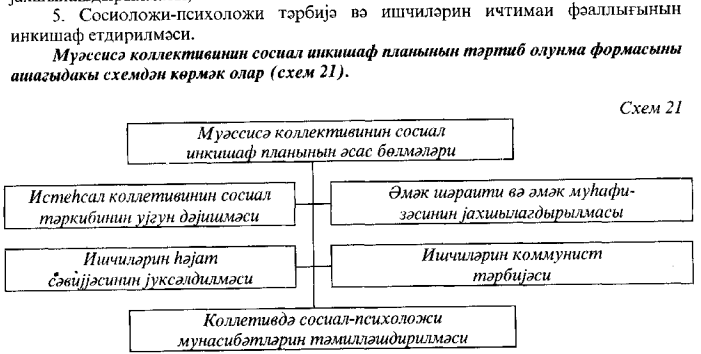


Мүасир шәраитдә чәмиjjәтин сосиал прогнозлары әсасында мүәссисәләрин, саһәләрин вә әмәк коллективләринин сосиал инкишаф планлары тәртиб едилир. Коллективин сосиал инкишаф планының тәртиб едилмәси истеһсал вә әмәк коллективләриндә сосиал просесләрин идарә олунмасы, онун тәркибиндә, гурулушунда, әмәк шәраитиндә, мә'нәви мүһитиндә, стимулларында баш верә биләчәк дәjишикликләри әкс етдирән комплекс програм кими тәзаһүр едир. ***Сосиал планлар әсасән ашағыдакы бөлмәләр үзрә тәртиб олунур:***

1. Истеһсал коллективинин сосиал-ихтисас структурунун дәjишмәси;
2. Мүәссисәдә ишләjәнләрин истеһсал ихтисасының вә тәһсил сәвиjjәсинин jүксәлдилмәси;
3. Мүәссисә ишчиләринин әмәк шәраитинин jахшылашдырылмасы вә сағламлығының мүһафизә едилмәси үзрә тәдбир;
4. Ишчиләрин мәишәт хидмәтинин, онларын аиләләринин истираһәтинин jахшылашдырылмасы;
5. Сосиоложи-психоложи тәрбиjә вә ишчиләрин ичтимаи фәаллығының инкишаф етдирилмәси.

Мүәссисә коллективинин сосиал инкишаф планының тәртиб олунма формасыны ашағыдакы схемдән көрмәк олар (схем 21).

Схем 21



Сосиал инкишаф планы мүәссисә планының тәркиб hиссәсидир. Сосиал инкишаф планында нәзәрдә тутулан бүтүн тәдбирләр мүтләг мадди, әмәк вә малиня еһтиjатлары илә тә'мин, едилир, мүәссисә коллективи тәрәфиндән кениш мүзакирә едилдикдән сонра тәбул олунур.

Истеһсалат коллективләри чәмиjjәтин әсас тәсәррүфат-сиjаси өзәjидир. ***Мүәссисә коллективләринин структуруну ашағыдакыларла сәчиjjәләнир вә сосиал планлашдырмада нәзәрә алыныр:***

а) сосиал-синфи; б) пешә-ихтисас; в) сосиал-демографиг; г) физики вә зеһни әмәк бөлкүсү.

Фәһләләрин сосиал структуруну мүәjjән етмәк үчүн ашағыдакы дөрд ихтисас групу мүәjjән едилир:

— jүксәк ихтисаслы әмәклә әлагәдар фәһлә групу;
— ихтисаслы әмәклә әлагәдар олан фәһләләр;
— аз ихтисаслы әмәк фәалиjjәти илә әлагәдар олан фәһлә групу;
— ихтисас төләб етмәjән әмәк.

Бундан башга мүхтәлиф әмәк нөвләри илә мәшғул олан фәһләләр әмәjин механикләшмә вә автоматлашмасы бахымындан ашағыдакы беш група ajрылыр:

— автоматлашдырылмыш агрегатлар вә машынларын ишы үзәриндә мүшаһидә илә мәшғул олан фәһлә групу;
— иши машын вә механизмләрин көмәjи илә ичра едән фәһләләр;
— иши әллә, гисмән машын вә механизм илә ичра едән фәләләр;
— иши jалныз әллә ичра едән фәһләләр;
— машын вә механизмләрин тә'мири вә сазланмасы ишләрини әллә ичра едән фәһләләр.

Бундан башга jүнкүл вә ағыр физики әмәк саһәсиндә чалышан фәһлә груплары да вардыр. Она көрә дә мүәссисәләрин сосиал инкишаф планларында jухарыда көстәрилән чәһәтләр, hабелә әмәк фәалиjjәтиндә интеллектуал компонентләрин артырылмасы нәзәрә алынмалыдыр.

Сосиал прогнозлашдырма jалныз бүтөвлүкдә мүәссисәләрин сосиал инкишафыны дејил, hәмчинин конкрет истеһсал коллективини, jерли инкишафы нәзәрә алмаг, бурада баш верән просесләри габагчадан көрмәк вә онлары коллективин кәләчәк планларында әкс етдирмәкдән ибарәтдир.

Сосиал методлар истеһсал вә әмәк коллективләриндә сосиал һәjатын елми сүрәтдә низама салынмасына, онларын фәаллығынын jүксәлмәсинә, бир-биринә көмәк етмәсинә, коллективдә гаршылыглы е"тибар, мүнасибәт jаранмасына көмәк едилир.

Бу методун көмәjи инсанларын әхлаг мәчәлләсинә мүвафиг давраныш гаjдалары, jени адәт-ән'әнә формалары тәрбиjә олунур, онлар jени-jени чалардарла зәнкинләшдирилир. Әхлаг гаjдаларының, нормаларының инкишафының тә'мин едилмәси, бүтөвлүкдә адамларын тәрбиjәсинин jүксәлмәси илә сых әлагәдардыр. һаjат о jердә jараныр ки, адамлар өз араларында мећрибанчылыг, һәмрә'jлик вә шүурлу интизамчылыг jаратмаг гаjғысына галмыш олсунлар, чүнки коллективи ән'әнә гәдәр hеч нә сых бирләшдирә билмәз. Мүсбәт ән'әнәләри тәрбиjә етмәк, онлары горуjуб сахламаг тәрбиjә ишинин февгәл'адә дәрәчәдә мүһүм вәзифәсидир.

Сосиал методлар арасында мә'нәви стимуллар хусуси јер тутур. Мә'нәви стимул методлары шәхсијјәтин кејфијјәтинин мө'јарыдыр. Һәр кәс нечә ишләјир, хидмәтләри нечә гијмәтләндирилир вә онларын шәхси әмәкләринин ашағы вә јухары кејфијјәт һәдләри нечә мүәјјән едилир — бүтүн бунлар мә'нәви стимуллашдырма үчүн әсас мө'јардыр.

Мә'нәви стумуллар коллектив вә шәхси тәшәббүсә көрә фәрглөнирләр. Коллектив тәшәббүсә көрә стимуллашдырма бүтүн коллективин, бүтөвлүкдә, наилијјәтләр газанмасына вә ја план көстәричиләринин јеринә јетирилмәсинә көрә верилир. Коллектив мүкафатландырма методларына ашағыдакылары аид етмәк олар: бүтүн истеһсал коллективинә фәхри фәрман, фәхри адларынн верилмәси, ә'ла кејфијјәт бригадасы, башга дөвләт мүкафатлары, медалларла вә орденләрлә төлтиф едилмәси. Шәхси мүкафатландырма ајры-ајры ишчиләрин шәхсән јүксәк көстәричиләрә наил олмасына көрә верилир. Бура фәхри фәрман, тәшәккүр, дөш нишанлары, шәрәф ләвһәсинә вә фәхри китаба адыны салмаг, әмәк гәһрәманы ады вермәк, әмәк шөһрәти ордени вә башга дөвләт медаллары вә орденләринин верилмәси, нөвбәдәнкәнар мәнзил вермәк, истираһәт müддәтинин узадылмасы, истираһәт путјовкалары верилмәси, башга әлавә сосиал һүгуглардан истифадә едилмәси.

Һазырда коллектив вә шәхси тәшәббүсләрин стимуллашдырылмасынын әһәмијјәти кетдикчә артыр. Ејни заманда һазырда јүксәк кејфијјәтли шәхси әмәји гијмәтләндирмәк үчүн јени дөвләт мүкафатлары, орден вә медаллар тә'сис едилмәлидир.

§ 4. Сосиоложи тәдгигатлар вә ичтимаи рә'ј

Сосиал методлар арасында сосиал тәдгигатлар вә ичтимаи-ра'јын өјрәнилмәси хүсуси јер тутур. Мүасир дөврдә сосиоложи мәсәләләрин өјрәнилмәси вә бу саһәдә тәдгигатларын апарылмасы һөкумәтин даим диггәт мәркәзиндә дурур вә бу ишә бөјүк әһәмијјәт верилир. Һазырда сосиоложи тәдгигатлара вә онун тәшкилинин јахшылашдырылмасына чох бөјүк еһтијач вардыр. Белә ки, ара-сыра апарылмыш тәдгигатлар бә'зән зәиф олур, истеһсал шәраитини дүзкүн әкс етдирмир. Одур ки, истеһсалатда тәтбиг едилмир, ондан чыхарылан нәтичәләр вә тәклифләр вахтлывахтында јерләрә, истеһсалата кәлиб чатмыр.

Сосиоложи тәдгигатлар васитәсилә мә'нәви-психоложи иглими сағламлашдырмаг, идарәетмә ишләринә вә принсипләринә дүзкүн әмәл етмәк, ишчиләрин әмәк вә сијаси фәаллығыны јүксәлтмәк, јухары органлара кәлән шикајәт мәктубларынын сајыны азалтмаг вә үмумијјәтлә, халг төсәрруфатынын, ајры-ајры мүәссисәләрин вә тәшкилатларын идарә едилмәсини, онларын фаалијјәтини хејли јахшылашдырмаг олар. Мүасир шәраитдә сосиоложи мәсәләләрин өјрәнилмәси, тәдгигатларын апарылмасы вә онун һәр јердә тәшкилинин һәјата кечирилмәси үчүн һәлә дә бир сыра тәдбирләрин көрүлмәси вачибдир.

Сосиоложи мәсәләләрин өјрәнилмәсинин нәинки мүәссисәләрдә вә ја һәр һансы бир рекионда, ***һәјата кечирилмәсинә*** тәләбат вардыр. Чәмијјәтимизин инкишафы јүксәлдикчә сосиоложи јолла вә ичтимаијјәтин өзү васитәсилә һимајәдарлыға, рүшвәтхорлуға, дәләдүзлүә, башга нөгсанлара вә гусурлара гаршы мубаризә

апарылмасы хүсусилә бөјүк әһәмијјәт кәсб едир. Белә ки, чәмијјәтимизин инкишафындакы тәрәггијә бахмајараг ичтимаи мәнафеләрин, әхлаг нормаларынын бир сыра һалларда бир груп «тохунулмаз» адамлар тәрәфиндән позулмасы һалларына раст кәлмәк олур вә она гаршы чидди мүбаризә апармаг тәләб олунур. Тәәссүф ки, әввәлләр партократ олан бәзи шәхсләр инди дә кәлир мәнбәјини әлдә сахлајыр, мафијаја башчылыг едирләр.

Бурада ән башлыча вәзифәләрдән бири дә әмәк адамларынын һүгугларыны вә мәнафеләрини горумаг, истеһсалатда демократија вә коллекиаллыг принсипләрини инкишаф етдирмәкдир. Беләки, сосиоложи тәдгигатларын көмәји илә кимин нечә ишләдији барәдә хүсуси мә'луматлар топлајыб, ону әмәк коллективләриндә, фәһлә вә фәаллар јығынчагларында кениш мүзакирә олунмасыны тәшкил етмәк лазымдыр. Фактлар көстәрир ки, әмәк коллективләриндә ајры-ајры шәхсләрин, о чүмләдән фәһләләрин, мүтәхәссисләрин вә гуллугчуларын нечә ишләмәләри, һансы нөгсанлара јол вердикләри лазыми сөвијјәдә мүзакирә олунмур, нөгсанлара јол вермиш шәхсләр јалныз инзибати јолла чәза алыр, бу јалныз дәфтәрхана вә әмр китабларында галыр, коллективин нәзәринә чатдырылмыр. Сосиоложи тәдгигатлар васитәсилә ајры-ајры ишчиләрин, рәһбәрләрин һансы характерә, хүсусијјәтләрә малик олмасы, ишә, мүәссисәјә нечә рәһбәрлик етмәси, һабелә онларда һансы чатышмајан чәһәтләрин олдуғуну ајдынлашдырмаг олар. Бундан башга, бә'зи мүәссисә вә тәшкилатларда формализм вә кампанијачылыг хәстәлији дәбдәдир. Ејни заманда, бир сыра рәһбәр ишчиләр өз функсијаларыны, һүгугларыны чох пис билир вә тәбиидир ки, бу әмәк коллективинин ишинә пис тә'сир көстәрир.

Истеһсалын планлашдырылмасында вә идарә олунмасында, кадрларын сечилмәсиндә, јерләшдирилмәсиндә, тиҗмәтләндирилмәсиндә сосиоложи тәдгигатларын кенишләндирилмәси үчүн хүсуси бир сосиоложи-тәдгигат вә сосиал мәсәләләри һәјата кечирилән идарәетмә органы јаратмаг лазымдыр. Мүвафиг органларын јанында сосиал вә сосиоложи тәдгигатлар шө'бәси јарадылмасы васитәсилә сијасиичтимаи, игтисади-сосиал мәсәләләри даһа јахшы һәјата кечирмәк мүмкүндүр.

Бә'зи назирликләрин, тәшкилатларын, мүәссисәләрин идарә едилмәсиндә, она рәһбәрликдә, рәһбәрләрин иш үслубунда, методларында, истеһсал тапшырыгларынын јеринә јетирилмәсиндә, сосиал вә сосиоложи проблемләрин һәлл едилмәсиндә, әмәк вә истеһсалат интизамынын тәшкилиндә нөгсанлар мөвчуддур. Бундан әлавә бир сыра назирликләрин мүәссисә вә тәшкилатларында хејли мигдарда иш вахты иткиләри вардыр. Рәһбәр вәзифәләрә чәкилән кадрларын елми билији, сәриштәлији, ишкүзарлығы вә мә'нәви кејфијјәтләри диггәтлә өјрәнилмир. Бунлар нәтичә е'тибарилә чидди нөгсана чеврилир ки, буну да сонра дүзәлтмәк чох чәтин олур. Кадрлар бизим дөвләт апаратымыза бәләд олмаг чәһәтдән ајрыча јохланмыш олмалы, һабелә үмумијјәтлә, әмәјин, хүсусилә дә идарәетмәк, дәфтәрхана вә и. а. әмәјин елми тәшкилинин әсасларына бәләд олмаг чәһәтчә ***хусуси сынагдан кечирилмиш олмалыдырлар.***

Мүасир шәраитдә, демәк олар ки, сосиал, сосиоложи-психоложи мәсәләләрин өјрәнилмәси әлагәдар органлар тәрәфиндән лазымынча һәјата кечирилмир. Бу саһәдә чох аз мәгсәдјөнлү иш апарылыр, апарылан тәдгигатлар исә практикада тәтбигини о гәдәр дә тапмыр.

§ 5. Социоложи-психоложи иглим

Әмәк коллективләриндә социоложи-психоложи иглимин хүсусијјәтләринин өјрәнилмәси, хүсусилә идарәетмәнин психоложи мәсәләләринин мүрәккәб вә чохчәһәтли проблемләринин практики ајдынлашдырылмасы кетдикчә даһа чох тәдгигат әһәмијјәти кәсб едир. Бундан башга, рәһбәр ишчинин психоложи характеринин, шәхси кејфијјәтләринин, лидерлик, шәхси нуфузунун, ичтимаи вә шәхси мәнафеләринин дүзкүн мүәјјәнләшдирилмәсинин һәлли социоложи тәдгигатларда кениш әксини тапмалыдыр. Бу ким мәсәләләрин арашдырылмасы идарәетмәнин дүзкүн һәјата кечирилмәсини тә'мин етмиш олар. Даһа доғрусу, социоложи тәдгигатларын күчүндән истифадә етмәклә, идарәетмәни тәкмилләшдирмәклә јанашы, онда мүәјјән кејфијјәт дәјишикликләри етмәк олар. Өзүмүз әлдә етдијимиз, өзүмүз гәрарлашдырдығымыз, гануни шәкилә салдығымыз, мүзакирә етдијимиз, нәзәрдә тутдуғумуз нә варса һамысыны мәһкәмләндирмәк—күндәлик әмәк интизамының тә'ти формалары илә мәһкәмләтмәк лазымдыр. Бу, ән чәтин, лакин ән шәрәфли вәзифәдир, мәһз бу вәзифәнин јеринә јетирилмәси бизә дәриг гајдалары верәр.

Саһибкарларын, менечерләрин һәрәкәтләри, давранышлары, фикирләри, принсипиаллығы, һәригәтлилији, әдаләтлилији, ишкүзарлығы, бачарығы, ганунпәрәстлији вә с. ким кејфијјәтләри табе олаилара мүәјјән тә'сир бағышлајыр. ***Әкәр бу кејфијјәтләр мүсбәт характерлидирсә. онда коллективдә мүсбәт характерли кејфијјәтләр әмәлә кәлир.*** Әксинә, мәнфи характерли кејфијјәтләр коллективдә мәнфи характерли кејфијјәтләрин јаранмасына кәтириб чыхарыр. Бурада сөзлә ишин вәһдәтлијиндән чох шеј асылыдыр, јә'ни сөзлә иш бир олмалыдыр, онларын бир иши о бири иши илә дүз кәлмәлидир. Демәли, әмәк коллективләриндәки конкрет вәзијјәт, әһвали-рүһијјә, давраныш, һәтта истеһсал көстәричиләринин јеринә јетирилмәси мүдириҗјәтин өзүнү нечә апармасындан асылыдыр.

Јенидәнгурма социал-игтисади һәјат, инсан амили, мә'нәви мәс'улијјәт вә кадр мәсәләләрини әһатә етмәклә, онларда кејфијјәт дәјишикликләринин едилмәсини, бир сөзлә, онлары јенидәнгурмағы гаршыја гојур. Бу кејфијјәтләри әлдә етмәк үчүн башлыча јол идарәетмә мүнасибәтләринин јенидән гурулмасы, хүсусилә мадди вә мә'нәви мараглandырма системинин дүзкүн әлагәләндирилмәси, һәвәсләндирмә психолокијасына дүзкүн әмәл едилмәсидир. чүнки бу саһәдәки долашыглыг ишчиләр арасында гејри-нормал вәзијјәт јарада биләр, ишчиләрин һаглы наразылығына сәбәб олар, инсана мә'нәви зәрбә дәјәр, онун әлини ишдән сојудар, онда башга психолокија јарадар, һалал зәһмәтдән узаглашар, һарама доғру мејл етдирәр. Тәәссүф ки, бир сыра ишчиләр өз гејри-сағлам һәрәкәтләри илә бә'зән адамлары бу јола вадар едирләр. Реал һајат адамлары мәһсулдар, һалал әмәјә, ишкүзарлыға стимул ојадан шәраитә дә'вәт едир, буну објектив вәзифә ким тәләб едир.

Әмәк вәзифәләринә әмәл етмәк үчүн һәр бир мүәссисәдә вә һәр бир тәшкилатда дахилӣ гајдалара вә мөвчуд һүгуг гајдаларына, актларына әмәл едилмәси тәләб олунур. Бурада мадди мәс'улијјәтлә мә'нәви марағын дүзкүн әлагәләндирилмәси, ичтимаи тә'сиретмә васитәләриндән кениш истифадә едилмәси зәруридир. Әкс тәгдирдә инсан амили, мә'нәви мәс'улијјәт арада, итиб батыр, баш әјмәк, мәчбуретмә, мәһруметмә, вәзифәләриндән негатив истифадә етмә һаллары јараныр. Зәһмәт адамларында олан ләјагәт, сафлыг, идеја, һөрмәт-иззәт, азадлыг вә бунунла да инсанијјәтликдән чыхма һаллары баш галдырыр.

Ишдә бүрократ мүнасибәт, сүрүндүрмәчилик, лагејдлик ким һаллар тәсәррүфатсызлыға кәтириб чыхармагла јанашы, мә'нәви мәс'улијјәтин, инсани һиссләрин позулмасына сәбәб олур.

§6. Конкрет социоложи-тадгигат методларының формалары

Идарәетмәдә ајры-ајры конкрет вәзијјәтдән вә шәраитдән асылы олараг социоложи тәдгигат методларындан истифадә едилир. ***Идарәетмә тәчрүбәсиндә мухтәлиф социоложи тәдгигат методларындан истифадә едилир, онлардан ән чох јајылмышлары ашағыдакылардыр:***

1. Елми-техники конфранс методу; 2. Анкетләшдирмә методу; 3. Мүсаһибә апармаг методу; 4. Шәхси мүшаһидә методу; 5. Социоложи тәчрүбә-сынаг (експеримент) методу; 6. Ријази вә статистик методу; 7. Һесабат вә сәнәдләрин өјрәнилмәси методу; 8. Социал стимуллашдырма методу.

Елми-техники конфранс методунда мүәссисә ишчиләри мүәјјән материаллар топланмасында, ишләнмәсиндә фәал иштирак едир, һәмин мә'луматлардан ирәли кәлән нәтичәләр вә тәклифләр тәһлил олунур, мүәссисәнин истеһсал фәалијјәтинә тә'сир көстәрән амилләр өјрәнилир.

Анкетләшдирмә методундан ишчиләрин гурулушу, тәркиби, тәһсили, ихтисасы, әмәк шәраитинин өјрәнилмәси үчүн истифадә едилир, анкетләрин сорғулары әсасында тәһлил вә тәдгигатлар апарылыр, мүвафиг нәтичәләр чыхарылыр.

Мүсаһибә вә шәхси мүшаһидә методлары васитәсилә ишчиләр арасында үнсијјәтләр мүәјјәнләшдирилир; бу, рәһбәр ишчиләр тәрәфиндән һәјата кечирилир. Бурада ишчиләрлә сеһбәтләр едилир, онлар динләнилир, онларын фикирләри, јерләрдәки вәзијјәт мүшаһидә едилир, ортаја чыхан мәсәләләр өјрәнилир.

Социоложи тәчрүбә-сынаг методундан социоложи тәдгигатларын апарылмасында истифадә едилир. Тәбии вә еталон характерли социоложи вәзијјәтләр јарадылыр, социоложи тәсирләр јохланылыр, сынагдан чыхарылыр, елми ümумиләшдирмәләр вә нәтичәләр чыхарылыб, идарәетмәдә тәтбиг олунур.

Ријази вә статистик методлардан социоложи тәдгигатларын апарылмасында истифадә едилир. Бу методларын көмәјилә ријази вә статистик һесабламалар, тәдгигат објектинин механизмләринин тәһлили, ријази моделләрин ишләнмәси вә с. мәсәләләрин һәлл едилмәси һәјата кечирилир. Һесабат вә сәнәдләрин өјрәнилмәси методунун көмәјилә тәләб олунмуш һесабатлар вә бир сыра сәнәд нөвләри, о чүмләдән шәхси ишләр, ичтимаи тәшкилатларын сәнәдләри, ајры-ајры арајышлар, әризә вә бир сыра мәтбуат материаллары өјрәнилир.

Социал стимуллашдырма методу истеһсал коллективинин, һәмчинин ајры-ајры груп вә шәхсләрин тәшәббүс, јарадычылыг имканларынын инкишаф етдирилмәси, истеһсалын сәмәрәсинин вә фәалијјәтин јүксәлдилмәсинә көмәк едир. Социал стимуллашдырма методу социал мүкафатландырма, социал мараг, тәләбатын инкишафы, социал мәсәләләрин вә проблемләрин һәлл едилмәсидир.

Сосиоложи-психоложи метод кадр ахычылығында, онун гаршысының алынмасында вә бүтөвлүкдә истеһсала билаваситә тә'сир көстәрир. Кадр ахычылығының сәбәбләриндән бири сосиоложи-психоложи амилләрин тә'сир күчүндән кифајәт гәдәр истифадә едилмәмәси илә әлагәдардыр.

Кадр ахычылығының сәбәбләри вә амилләринин өјрәнилмәси она гаршы мүбаризәнин әсас истигамәтини мүәјјән етмәјә имкан верир. Кадр ахычылығының азалдылмасы вә тәдричән арадан галдырылмасына, һәр шејдән әввәл, истеһсалын тәшкилинин, әмәк вә онун өдәнилмәсинин, истеһсал, истирahәт шәраити вә характеринин, һәмчинин ишчиләрин мәнзил вә мәдәни-мәишәт шәраитинин јахшылашдырылмасы јолу илә наил олмаг мүмкүндүр.

Мүәссисәләрдә әмәк фәалијјәтинин гәнаәтбәхш олмамасының ашағыдакы һалларында кадр ахычылығы даһа интенсив олур: а) физики чәһәтдән иш ағыр олдугда; б) ишин характери сағламлыға үјғун кәлмәдикдә; в) зәрәрли әмәк шәраити олдугда; г) ахшам нөвбәси олдугда (хүсусилә гадынлар вә үмумијјәтлә, аиләлиләр үчүн); ғ) мүдириjjәтин пис рәфтар вә мүнасибәти; д) шәхси мадди вә мә'нәви мараг принсипи позулдугда вә ја бу принсипин даһа да мөһкәмләндирилмәси вә тәкмилләшдирилмәси гаҹғысына галмадыгда; е) һәмин иш саһәсиндә тәкмилләшмә вә шәхси инкишафын мәһдуд олдуғу һалларда, хүсусилә кәнч фәһләләр үчүн; и) көрпә ушаглары олан аналарын ушарыны ушаг бағчасына дүзәлтмәк мүмкүн олмадыгда; к) коллектив үзвләри арасында тәбии, сәмими мүнасибәтләрин олмамасы; л) сечилмиш пешәнин, ихтисасын ишчиләрин бачарыг вә марагына (һәвәсинә) үјғун кәлмәмәси вә с.

XVI ФӘСИЛ
ИШКҮЗАР МҮШАВИРӘЛӘР ВӘ ИШКҮЗАР ДИАЛОГ

§ 1. Ишкүзар данышыглар

Ишкүзар данышыглар инсанлар арасында (табечиликдә олланлар вә олмајанлар үзрә) гаршылыглы әлагә васитәсидир. Данышыглар һәм дә мүзакирә едилән проблем үзрә гаршылыглы үнсијјәт формасыдыр. Данышыглар апармаг менечердән, јүксәк сәвијјәли пәһбәр ишчидән һәгиги мәдәнијјәт, кениш диапозонлу тәфәккүр, нормал давраныш бачарығыны тәләб едир.

Мүшавирәләрин апарылмасында, гәрарларын гәбул едилмәсиндә вә саирәдә олдуғу кими ишкүзар данышыгларда да мүәјјән ардычыллыг, гаjдалар, тәләб едир. Бунун технолокијасы, модели ашағыдакы ардычылыгла олур: 1. ***Данышыглара һазырлыг*** (данышыгларын мәнасыны, мәзмунуну әввәлчә дәрк етмә; данышыгларда меjдана чыха биләчәк проблемләри билмәк; данышыгларын мәгсәдини билмәк; данышыгын шәртләри вә данышыг ситуасијасы данышыглар програмының һазырланмасы). 2. ***Данышыгларын апарылмасы*** (етика гајдаларына әмәл етмә; гаршыда дуранын фикринә һөрмәт етмә; мүһакимәдә инандырычылыг; данышыгларда мәнафеләрин үст-үстә дүшмәси вә дүшмәмәси; данышыгларда *интеграсија, вариантсија, компромисс* вә дикәр методлардан истифадә олунмасы; данышыгларда дәгиг дәлилләрә әсасланма вә с.): 3. ***Данышыгын јекуну*** (данышыглар просесиндә меjдана чәхан позитив вә негатив чәһәтләрин арашдырылмасы; партнjору јекун сөһбәтә чәлб етмә; јекун протоколу тәртиб етмә вә с.). 4. ***Данышыгларын јекунларынын тәһлил едилмәси*** (әввәлчә данышыгларын јекунуна үмуми һалда гиjмәт вермә; данышыгларын мәгсәд вә нәтичәләринин мүгајисә едилмәси; данышыгларын нәтичәләринә әсасән мүвафиг гәрар гәбул етмә; лазым кәлдикдә ишкүзар данышыгларын һесабат гаjдасында мүзакирәси вә с.).

§2. Ишкүзар мүшавирәләр

Мүшавирәләр истәр информасија мүбадиләси, идарәетмә фалијјәтинин бир тәркиб һиссәси вә истәрсә дә фикир мүбадиләси, үнсијјәт формасы кими мүһим әһәмијјәт кәсб едир. Она көрә дә мүшавирәләрә чидди һазырлашмаг лазымдыр. Лакин тәчрүбә көстәрир ки, бир чох пәһбәр ишчиләр ја ирәли сүрүләчәк, мүзакирә едиләчәк мәсәләнин маһијјәтини дәриндән дәрк етмәдијиндән, ја да мүшавирәнин апарылмасы - тәшкили вә апарылмасы технолокијасыны, гаjдасыны билмәдијиндән бу мүһүм тәдбирә сәтһи, гејри чидди, нормал јанашылыр.

Мүшавирәнин тәшкили онун ***һазырланмасы*** (мүшавирәнин кечирилмәсинин мәгсәдәуjғунлуғу, проблемин мүәјјән едилмәси, кечирилмә вахты, мүддәти вә jери), ***кечирилмәси*** (башланмасы, регламени, протокол, мүддәти), вә мүвафиг ***гәрарын гәбул едилмәси*** (гәрар мәтнинин гәбулу вә онун ичрасына нәзарәт) илә бағлыдыр. Менечер мүшавирәjә коллективин һәjаты үчүн ән вачиб олан мәсәләни чыхармалы вә мүзакирә етмәлидир. Бурада мөвчуд ситуасија, комплекс мәсәләләр, алтернатив фикирләр нәзәрә алынмалыдыр. Ишкүзар мүшавирәләр бир-бириндән (онларын

тәснифаты бахымындан) өзүнүн ***тә"јинатына*** көрә (гәрарларын һазырланмасы, гәбул едилмәси, әввәлки гәрарларын ичрасына бахма, вәзифәләри ајдынлашдырма вә дәгигләшдирмә), ***апарылма тезлијинә көрә*** (мүнтәзәм, бирдәфәлик, дөври), мәнсубијјәтинә көрә (инзибати, партијалар, елми-техники ишчиләр, онлар - ајрылыгда вә бирликдә), ***тәркибинә көрә*** (әввәлчә мүәјјән едилмиш тәркиб, дәвәт олунанларын тәркиби вә јахуд бирликдә), ***иштиракчыларын мигдарына көрә*** (кениш, нүмајәндәлик вә аз тәркибдә) фәргләнирләр.

Ишкүзар данышыглар, бундан ***башга бир тәрәфли вә ики тәрәфли, рәсми*** (һүгуги гүввәјә малик олан) вә ***гејри рәсми, сәмәрәли*** вә ***сәмәрәсиз, нәтичәли вә нәтичәсиз ола билир.***

Ишкүзар данышыгларда һәр ики тәрәф өз мөвгеиләрини әввәлчәдән билдирмәклә јанашы сөһбәтин кедиши просесиндә ону дәгигләшдирә биләрләр, јекун сәнәди имзалаја вә имзаламаја биләрләр, јә'ни данышыг садәчә олараг информасија харектери дашыја да биләр.

§3. Ишкүзар данышыгларын сәмәрәси

Данышыглар мәрһәләсиндә јени имканлар, јени ситуасијалар вә шәртләр мејдана чыха биләр. Чох тәрәфли вә бир тәрәфли данышыгларда елә етмәк лазымдыр ки, сөһбәт лазым олан истигамәтә јөнәлә билсин, гаршыја гојулан мәгсәдә наил олмаг мүмкүн олсун, проблемин комплекс һәллинин мүмкүнлүјү тә'мин едилсин. Елә етмәк лазымдыр ки, данышыгда лүзумсуз психоложи кәркинлијә јол верилмәсин, мөвге дәлилләрлә әсасландырылмыш олсун. Бунун үчүн данышыгларда фикри, мөвгеи әсасландырмаг, партнјору инандырмаға чалышмаг лазымдыр. Елә етмәк лазымдыр ки, данышыглар пакети дикәр тәрәфин алдадылмасына, фактларын тәһриф едилмәсинә, әсассыз, екстремал тәләбләрин ирәли сүрүлмәсинә, партнјорун зорла күзәштә кетмәсинә, онун гануну мөвгејинә тәзјигин едилмәсинә кәтириб чыхартмасын

§4. Идарәчилик диалогу - үнсијјәт формасы кими

Идарәчилик диалогу чох аспектли үнсијјәт формасы вә идарәчилик фалијјәти нөвүдүр. Онун һәм демократик, һәм психоложи вә һәм дә елми мүзакирә, информасија аспектләри вардыр. Диалог нәтичәсиндә рәһбәр ишчиләр вә колективин үзвләри фирма вә тәшкилатларын вахты чатмыш мәсәләләрини ирәли сүрүр, вәзифәләрин һәлли јоллары ахтарылыр, вә с. Бир сөзлә, проблемләр, ситуасијалары үнсијјәт әлагәләри диалог фомасында һәјата кечирилир. Диалог нәтичәсиндә һәм дә фикир мүбадиләси апарылыр, мүвафиг гәрарлар гәбул едилир. Бурада психоложи һаллар да мејдана кәлир-адамларын, идарә едән вә идарә олунанларын бир-биринә позитив вә негатив мүнасибәти, симпатијасы вә антипатијасы мејдана чыхыр. Позитив, мүсбәт емосија һәм дә гаршы тәрәфин, менечерин бу вә ја дикәр галдырылан мәсәләдә коллектив үзвләринин онунла разылашдығыны көстәрир. Диалог просесиндә һәр ики тәрәф мүәјјән информасија материаллары да әлдә едирләр. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири диалогун

сивилизасијалы, јүксәк елми дискуссија сәвијјәсиндә, демократик мәзмунда апарылмасыдыр, һәр бир адамын фикринә һөрмәтлә јанашылмасыдыр. Лакин бир чох һалларда бунун әксини көрмәк олур - фактлар тәһриф едилир, конструктив фикирләр шүарларла, мәнасыз сөзләрлә, мәдәни үнсијјәт һәмсөһбәтә налајыг һүчумларла әвәз едилир. Она көрә дә һәмсөһбәти ешитмәкдә рәһбәр ишчидән бөјүк габилијјәт вә мәдәнијјәт тәләб едилир. Партнјору ахыра гәдәр ешитмәдән, онун фикрини тәһлил етмәдән онун һаггында тәләсик нәтичә чыхармаг, лүзумсуз емосијалара јол вермәк олмаз. Бунсуз һәмсөһбәчиләр бир-биринә өз фикирләрини, мәрамларыны нормал вәзијјәтдә ифадә едә блмәзләр. ***Она көрә дә диалога башламаздан әввәл һәмсөһбәтдә олачаг адамларын шәхси кефијјәтини, мәрамыны, интеллектуал сәвијјәсини өјрәнмәк сон дәрәчә вачибдир.*** Диалогда ән өнәмли мәсәлә гаршыдакы тәрәфи инандырмагдыр. Бунун үчүн һәмсөһбәтин јалныз фикрини дејил, ***һәм дә нә истәдијини, онун һансы мәнафеләри әсас көтүрдүјүнү билмәк дә вачибдир.*** Данышыглар егоист, әкс мөвгеләр истигамәтиндә апарылдыгда диалогдан конструктив нәтичәләр әлдә етмәк гејри мүмкүндүр. Она көрә дә диалогда һәмишә партнјорларын бир-бирини инандырмаг мүһитини јаратмаға чәһд етмәк лазымдыр. Бунун үчүн диалогун објекти олан ситуасија һаггында һәртәрәфли мә"лумата малик олмаг, елми мүһакимә јеритмәк, дәлилләр кәтирмәк, ишкүзар мүбаһисәләр апармаг лазымдыр.

Диалог, мүшавирә мәдәнијјәтиндә шәхсијјәт мүстәсна рола маликдир. Менечерин, јүксәк сәвијјәли рәһбәр ишчинин сәвијјәси, бачарығы вә әсасландығы, истинад етдији мәнафеләрин характери, писихикасы тәшкилатларын фәалијјәтинә мүһүм тә"сир көстәрир. Идарәедичи ишчинин шәхсијјәти биринчи нөвбәдә онун сосиал кефијјәти, давраныш нормаларына әмәл етмәси дәрәчәси илә мүәјјән едилир. Ишчинин шәхси кефијјәти онун организминин физиоложи вәзијјәти, әсәбләринин кәркинлик сәвијјәси, һиссијјаты, емосијасы, һабелә сосиал амилләр онун статусу, сосиал ролу, тәһсили, адәтләри, тәчрүбәси вә с. илә дә мүәјјән едилир. Бу о демәкдир ки, ишчинин шәхсијјәти онун үмуми кефијјәти, интеллектуал сәвијјәси, спесификлији, биоложи вә писихаложи хүсусијјәтләри илә мүәјјән олунур. Онларын һәр бири идарәчилик мәдәнијјәтинә бу вә ја дикәр истигамәтләрдә тәсир көстәрир. Мәсәлән писихи хассә бахымындан инсанлар, ишчиләр давраныш формалары бахымындан тәмкинли, гејри тәмкинли, емосионал, фәал, әдаләтли вә с. ола билирләр. Бүтүн бунлар истәр-истәмәз ишчинин иш үслубуна, онун темпераментинә дә тә"сир көстәрир. Темперамент садәчә олараг писихи хассә кими өјрәнилмир. Онун формалары (холерик, сангвиникик, флегматик вә меланхолик) кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәсиндә нәзәрә алынмалыдыр.

XVII ФӘСИЛ

ИНСАН РЕСУРСЛАРЫНЫН, ИШЧИ ҺЕЈ'ӘТИНИН ИДАРӘ ЕДИЛМӘСИ. ИДАРӘЧИЛИК КАДРЛАРЫ

§ 1. Инсан ресурсларынын идарә едилмәси

Инсан ресурсларынын идарә едилмәсиндән башлыча мәгсәд онларын потенсиалындан, јарадычы имканларындан максимум истифадә едилмәсидир. ***Лакин сөзүн кениш мә'насында инсан ресурсларынын идарә едилмәси ашағыдакы комплекс мәсәләләри әһатә едир:***

- фирма вә ширкәтләрин конкрет стратекијасына ујғун кәлән ишчи һеј'әтинә (үмуми вә категоријалар үзрә) тәләбатын мүәјјән едилмәси;
- әмәк базарынын гијмәтләндирилмәси вә мәшғулијјәт амилләринин тәһлили;
- әмәкдашларын карјерасынын планлашдырылмасы, онларын инкишаф ирәлиләјиши;
- фәалијјәтин мөтивләшдирилмәси системинин һазырланмасы;
- әмәк мәһсулдарлығынын идарә едилмәси;
- әмәк кәлирләринин, фирма дахили әмәк вә истеһлак өлчүсүнүн тәнзимләнмәси;
- фирма дахили фәал сосиал сијасәтин апарылмасы;
- јарадычы ишин, о чүмләдән техники јарадычылығын стимуллашдырылмасы;
- габагчыл әмәк үсулларынын тәтбиги;
- һеј'әтин пешә -ихтисас һазырлығы;
- мүнагишәләрин јумшалдылмасы, идарә едилмәси;
- сосиал - психолжи мүһитин јарадылмасы.

Көрүнүр бу сәбәбдән сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә, хүсусилә Америкада менечерләрин һазырланмасы заманы онларын тәдрис планларында јухарыдакы мәсәләләрә бөјүк әһәмијјәт верилир. Мәсәлән, бурада сосиал групларын психолокијасы, тәшкилетмә нәзәријјәси, инсан давранышы, шәхсијјәтин психолокијасы, һеј'әтин мотивләшдирилмәси, рәһбәрлик үслубу, ситуасијаларын арашдырылмасы, пешә фәалијјәтинин моделләшдирилмәси вә с. мәсәләләр ајрыча фәнн кими өјрәнилир.

Инсан ресурсларына верилән әһәмијјәт өзүнү Јапон менечерләринин гаршыларына гојдуглары вәзифәләр ичәрисиндә онун нә дәрәчәдә әһәмијјәт кәсб етмәсиндә дә бир даһа өзүнү көстәрир. Буну Јапонијада апарылан ашағыдакы сорғунун нәтичәләриндән дә көрмәк олар:

Јапон менечерләри өзләринин әсас вәзифәләри һаггында (сорушуланлар, % - лә)[1]

Инсан ресурсларынын инкишафы	85.3
Сатыш базарынын инкишафы	72.8
Јени мәһсул вә хидмәтләрин јаранмасы	63. 8
Малијјә структурунун мөһкәмләндирилмәси	59.0
Јени мәһсул бурахылышына чәһд етмә	45.0
Јени технолокија	44.4
Елми - тәдгигат ишләри	43.1
Әмәк мүнасибәтләринин стабилләшмәси	36.2
Дикәр јахын ширкәтләри һимајә етмә	32.3
Тәшкилаты структурун садәләшдирилмәси	29.7
Харичи базара чыхыш	19.4

§ 2. Идарәчилик даврвнышы вә инсан ресурслары

Јапонијада бир чох өлкәләрдән, о чүмләдән Америкадан фәргли олараг фирмалар, ширкәтләр дахили мүнагишәләрин һәлл олунмасына даһа бөјүк әһәмијјәт верирләр. Орада һәр һансы бир гәфләтән ирәли сүрүлмүш тәдбирләрә һәтта рисгли капитала (венчур капиталына) да үстүнлүк верилмир. Јапонлар бизнес фәалијјәтиндә, идарәчилик стратекијасында онларын адландырдығы "таразлашмыш портфелә" әсасланырлар. Онлар белә һесаб едирләр ки, идарәедән сифариш портфелини дүзкүн формалашдырса мәнфәәт вә рисг мәсәләсиндә биринчиси һәлл олуна биләр, рисгин гаршысыны алмаг олар. Рисгләрин гаршысынын алынмасында Јапонијада инсан ресурсларына, ширкәт дахили стабиллијин тә'мин едилмәсинә, ресурслара гәнаәт едилмәсинә Америкада исә малијјә ресурсларына, капиталын динамик инкишафына үстүнлүк верилир. ***Јапонлар инсана игтисади, сосиал, психоложи, мә'нәви тәләбата олан бир тә'ләбат кими јанашырлар. Бир сөзлә, Јапон чәмијјәтиндә инсана әсас тәләбат кими јанашылыр. Она көрә дә орада ширкәт һеј'әтини идарә етмәк мәһарәти менечерин ән бөјүк үстүнлүјү кими гијмәтләндирилир.*** Бу мәһарәт јалныз менечер функсијасындан ирәли кәлмир, һәм дә Јапонларын өз тәбиәтилә дә бағлыдыр. Јапонлар "Х" вә "У" нәзәријјәләриндән ирәли кәлән мүддәалара өзүнәмәхсус һалда јанашырлар. Хатырладырыг ки, У. Оичин вә Д. Мак - Грегоранын "Х" нәзәријјәсинә көрә фәһләләр өз тәбиәтинә көрә тәнбәлдирләр, мәсулијјәтсиздирләр вә буна көрә дә онлар үзәриндә ***бирбаша нәзарәт*** һөкмән лазымыр. Әксинә, "У" нәзәријјәсинә көрә табечиликдә олан адамлар әмәксевәр вә мәсулијјәтлидирләр. Ән'әнәви нәзәријјәјә көрә исә иш нормал инсанын әлејһинә јөнәлдилмиш бир фәалијјәтдир вә ишчиләр анчаг әмәк һаггы, пул алмаг хатиринә ишләјирләр. Она көрә дә бурада игтисади амилә, чидди нәзарәт режиминә үстүнлүк верилир. Лакин даими нәзарәт бә'зән

[1] Управление персоналом. Р. Марр вя Г. Шмидтин редаксијасы илә. 1997, сәһ. 38

хоша кәлмәз ситуасијалар да јарада биләр. Она көрә дә һәлә кечән әсрин 20-чи илләриндә бир сыра Америка бизнесменләри ***стандарт давраныш моделинин*** зәифлијини һисс едәрәк инсан кејфијјәтинә, инсан мүнасибәтләри моделинә үстүнлүк вермәји лазым билдиләр. Бурада ***инсан һиссијјаты әсас еталон кими көтурулду.*** Бизнесменләр баша дүшдүләр ки, истеһсал амилләриндән бири кими инсанла машыны бир сыраја гојмаг олмаз. Елә етмәк лазымдыр ки, ишчи өз тәшкилаты үчүн фајдалы олдуғуну, коллективин ајрылмаз бир үзвү олдуғуну һисс едә билсин. Белә бир консепсијанын мәнтиги нәтичәси олараг һәмин фикир сонралар Јапонијада ***"Инсан потенсиалы" модели*** кенишләнмиш бир мигјасда тәтбиг едилмәјә башланды. Бу моделин, нәзәрјјәнин "инсан мүнасибәтләри" нәзәрјјәси илә јахынлығы илә јанашы фәргли чәһәти онун сабитлик јаратмаг, сәмәрәли фәалијјәт, ишчинин јарадычы потенсиалындан максимум истифадә етмәк, өзүнү - идарәетмә, өзүнә нәзарәт кими мәсәләләрлә, бир сөзлә - инсан габилијјәтинин фәаллашдырылмасы илә әлагәләндирилмәсидир, коллектив давраныша үстүнлүк верилмәсиндәдир.

§ 3. Ишчи һеј'әти, онун идарә едилмәси проблемләри вә истигамәтләри

Мүасир дөврдә фирмаларын фәалијјәтиндә һе'јәтин ролунун артмасы инсан амилинин, онун интеллектуал, јарадычы функсијасына олан зәрури тәләбатдан ирәли кәлир.

Бир сыра игтисадчылар, о чүмләдән В. П. Пугачев һе'јәтин ролунун артмасыны ашағыдакы амилләрлә шәртләндирир:[1] ***Биринчиси,*** әмәјин мәзмунунда баш верән дәјишикликләр, јени техника вә технолокијанын тәтбиги, компјутер техникасынын инкишафы. ***Икинчиси,*** мүасир дөврдә Тејлор моделиндән фәргли олараг ишчиләр үзәриндә авторитар нәзарәт системинин көтүрүлмәси вә әмәкдашларын өзүнә нәзарәт вә өзүнү интизама чәлб етмәк имканынын мејдана чыхмасы; ***Үчүнчүсү,*** истеһсалын макроигтисади амилләринин, һабелә дүнја базарында рәгабәтин кәскинләшмәси, ишчи гүвәсинин рәгабәт габилијјәтинә тәләбатын артмасы; ***Дөрдүнчүсү,*** мүәссисәләрдә әмәјин тәшкилинин коллектив формасынын инкишафы; мүасир истеһсалын чох функсијалы сәчијјә дашымасы вә даһа чох мәсулијјәт тәләб етмәси. ***Бешинчиси,*** ишчиләрин мәдәни вә тәһсил сәвијјәсинә тәләбатын артмасы. ***Алтынчысы,*** демократијанын, о, чүмләдән истеһсал демократијасынын инкишафы.

Һеј'әтин идарә едилмәсинин елмләр арасы интегратив характери

Һеј'әтин идарә едилмәси менечментин сосиал фәалијјәти илә бағлы олдуғуна көрә бу бир чох елмләрин објектинә чеврилмишдир. Һәмин елмләрин көмәклији илә һеј'әтин идарә едилмәси һаггында там тәсәввүр әлдә етмәк олар. ***Һеј'әтин идарә едилмәси мүәссисә игтисадијјатынын тәркиб һиссәсиди олдуғуна көрә бу һәм дә тәшкилатлар һаггында тә'лимин тәркиб һиссәсидир. О, һәм дә дөвләтин, һәр бир фирманын башлыча кадр сијасәти илә бағлыдыр.*** Она көрә дә һеј'әт ***мүхтәлиф аспектләрин вәһдәти*** һалында өјрәнилмәли, тәдгиг олунмалыдыр. Бурада һәмчинин ишчинин сосиал, ишкүзар фәалијјәти, сәмәрәлилији конкрет вәзијјәтдән асылы олараг гијмәтләндирилмәлидир.

Һеј'әтин идарә едилмәси һәмчинин ајры - ајры фирма вә ширкәтләрин тәшкилаты структуру вә стратежи мәгсәдләри илә дә үзвү шөкилдә бағлыдыр. Һеј'әтин идарә едилмәси истеһсал амилләри, кадр планлашдырылмасы, шагули вә үфги идарәетмә, рәһбәрлик мәсәләләри илә әлагәдардыр. ***Она көрә дә һеј'әтин идарәедилмәси үзрә фәалијјәт објектив олараг интегратив сәчијјә дашыјыр.*** Беләликлә, һеј'әтин идарәедилмәси фирма вә ширкәтләрә рәһбәрлик функсијасынын интеграсијасы кими тәзаһүр едир вә пешәкар бир фәалијјәт сәчијјәсинә малик олур.

Идарәетмә биринчи нөвбәдә адамларын, ишчиләрин биркә фәалијјәтинин әлагәләндирилмәси вә тәшкилидир. Бу исә сөзүн кениш мә'насында әмәк еһтијатларындан сәмәрәли истифадә олунмасы, инсан амилинин нәзарә алынмасы, инсан мүнасибәтләри, әмәјин тәшкили, сосиал инкишаф, тәшкилаты (әмәк) давранышы, кадр сијасәти әмәк базары кими үмдә проблемләри әһатә едир. Беләликлә, ишчи һеј'әтинин бир систем кими идарә едилмәсинин өз хүсусијјәтләри, мәзмуну вә мә'насы вардыр.

Ишчи һеј'әти консепсијасынын һамы тәрәфиндән гәбул едилмиш мүддәалары, чәһәтләри вардыр. Бунунла белә бу консепсија ајры-ајры өлкәләрдә мүхтәлиф вариантларда һәлл олунур, һәјата кечирилир.

Һеј'әт истеһсал, идарәчилик, онлар исә ујғун оларақ әсас, көмәкчи вә хидмәтедичи фәһләләрдән, һабелә рәһбәр ишчиләр вә мүтәхәссисләрдән, мүтәхәссисләр исә функсионал мүтәхәссисләрдән, мүһәндис - мүтәхәсисләрдән, техники - гуллугчулардан ибарәтдир.

Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәсинә мүасир дөврдә ***дүнја мигјаслы вә фирма дахили мүһүм проблемләр*** чәркәсиндә јанашылмасы дикәр аспектләрлә јанашы һәм дә ***ашағыдакыларла бағлыдыр:***

әмәјин чевик, сәмәрәли тәшкили, тәшкилатларын оператив вә стратежи функсијалары, пешә ирәлиләјишләри, мотивләшдирмә моделләринин сечилмәси, менечмент консепсијасынын тәкмилләшдирилмәси, шәхси кејфијјәтин вә мәһсул кејфијјәтинин јүксәлдилмәси, һеј'әтә истеһсал системинин бир вачиб үнсүрү кими јанашылмасы, фирмадахили сәмәрәлилијин артырылмасы вә с.

Она көрә дә һеј'әтин идарә едилмәси истеһсал, техники - технолоҗи системләрин идарә едилмәси гәдәр чәтин вә мәс'улијјәтли бир ишдир, просесдир. Һеј'әтин идарә едилмәси ајры - ајры ишчи категоријалары илә мүәјјән принсипләр, үсуллар, сәлаһијјәтләр, функсијалар чәрчивәсиндә апарылан ишләрин мәчмуудур, системидир. Бу биринчи нөвбәдә фирма вә ширкәтләрин кадр сијасәти илә (кадр сијасәтинин өзү, һеј'әтин сечилмәси, гијмәтләндирилмәси, јерләшдирилмәси, төлимләндирилмәси) үзвү шөкилдә бағлыдыр. ***Кадр сијасәтинин өзү дә мүәјјән јарым системләрдән, истигамәтләрдән ибарәтдир:***

1. ***Кадр сијасәти:*** Кадрларын сечилмәсинин өзәл, консептуал принсипләри, мәрамлары, һакимијјәт типи, онун иш үслубу, фирмаларда исә - сәмәрәлилик, ишкүзарлыг стратекијасы, коллектив мүгавиләләр, даһили гајдалар.

2. ***Һеј'әтин сечилмәси***: структур вә бөлмәләр үзрә пешә - ихтисаслар үзрә әсас вә әлавә төләбатын һесабланмасы; иш јерләринин, вәзифәләрин мүәјјәнләшдирил-

[1] В. П. Пугачев Руководство персоналом организации. М. 1999, стр. 10-16.

мәси; кадрларын пешә сечими; кадр еһтијатынын формалашмасы.

3. ***Кадрларын гијмәтләндирилмәси:*** Һәр бир ишчинин реал потенсиалынын гијмәтләндирилмәси; ишчиләрин әмәк төһфәләринин мүәјјән едилмәси; кадрларын аттестасијасы; функсијаларын бөлүшдүрүмәси.

4. ***Кадрларын јерләшдирилмәси:*** хидмәти карјеранын планлашдырылмасы; әмәк шәраити вә әмәјин өдәнилмәси; кадрларын һәрәкәти; вәзифә инструксијасы.

5. ***Кадрларын тә'лими, һазырланмасы:*** пешә һазырлығы, ихтисасын артырылмасы, али тәһсилдән сонра әлавә һазырлыг, һазырлыг планы вә програмы.

Бә'зи әдәбијјатларда јухарыдакы мәсәләләрин, о чүмләдән ишчиләрин ишә гәбулу вә сечилмәсинин өзүнә ***һеј'әтин идарә едилмәсинин техноложијасы*** бахымындан јанашылыр.[1] . Лакин бурада "технолокија" сөзүнә мәчази мә'нада јанашмаг лазымдыр. ***Технолокија дедикдә, бурада һеј'әтин*** планлашдырылмасы, ишин тәһлили, ишин тәшкили, һеј'әтә олан тәләбләр, штат чәдвәли, вәзифә инструксијасы, намизәдләр һаггында информасија, намизәдин сечилмәси, контрактын мүзакирәси, онун имзаланмасы, әмәјин өдәнилмәси вә с. нөзәрдә тутулур.

Лакин постсовет дөвләтләриндә башга саһәләрдә олдуғу кими әмәк сферасында да бөһранын баш вермәси һеј"әтин идарә едилмәси ишинә чидди зәрбә вурмушдур. ***Әмәк бөһраны*** өзүнү бу сферада даһа ајдын тәзаһүр етдирмишдир: *а)* әмәк дәјәрләри нүфуздан дүшмүшдүр; *б)* әмәк, инсан габилијјәти өзүнүн мә'на кәсб едән әһәмијјәтини итирмишдир; *в)* әмәјин бүтөвлүкдә һәјат тәрзинин формалашмасындакы ролу азалмышдыр, ону дикәр амилләр әвәз етмәјә башламышдыр. Бүтүн бунлар һәлә һәмин просесләрә һагг газандырылмасы демәк дејилдир, әксинә, антибөһран идарәчилик тәдбирләри, һеј'әтин идарә едилмәсинин тәкмилләшдирилмәси тәдбирләри системиндә бунлар ән башлыча, һәм дә тезликлә һәлл олунмалы бир проблем кими ирәли сүрүлмәлидир

§ 4. Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәсинин системли, чох аспектли характерик функсијалары вә принсипләри

Һеј'әтин идарә едилмәси игтисади, сосиал, һүгугу, тәшкилати вә психоложи мәсәләләри әһатә едир. ***Она көрә дә һеј'әтин идарә едилмәсинә ашағыдакы аспектләр, истигамәтләр бахымындан јанашмаг олар:***

- инсан ресурсларындан сәмәрәли истифадә едилмәси;
- ишчинин потенсиалынын ашкара чыхарма вә фәалијјәтини мотивләшдирмә, стимуллашдырма;
- һеј'әтин фәалијјәтинин тәшкилатларын игтисади көстәричиләри вә нәтичәләри илә әлагәләндирмә;
- һеј'әтин идарә едилмәси тәшкилатын игтисадијјатынын тәркиб һиссәси кими;
- инсанын истеһсал фәалијјәтинин тәшкили бахымындан;
- инсана, онун фәалијјәтинә игтисади (истеһсал вә истеһлакын субјекти кими), сосиал (сосиал групун үзвү кими), пешә - ихтисас, демографија, синфи, сосиал статус, биоложи, мәдәни, мә'нәви дәјәрләр системи бахымындан јанашма;

[1] Управление персоналом организации. А. Ј. Кибановун редаксијасы илә. М. 1997, сәһ. 241.

Она көрә дә һеј'әтин идарә едилмәсинин интегратив сәчијјә дашыјан ашағыдакы консепсијалары вардыр:

1. ***Сосиоложи консепсијалар*** (сосиал давраныш, әмәк давранышы, сосиал груп нәзәријјәләри, мүнагишәләр.)

2. ***Игтисади консепсијалар.*** (Ишчи гүввәсинин мадди стимуллары, әмәк базары проблемләри, әмәк коллективләринин тә'мин едилмәси вә с.)

3. ***Психоложи консепсијалар.*** (Ишчинин дәјәрләр мејли, менталитети, үнсијјәтин вә даврвнышын психоанализи, әмәк фәалијјәтинин психолокијасы вә с.)

4. ***Әмәк вә сосиал һүгуг.*** (Һеј'әтин идарә едилмәси просесинин мүәјјән ганунлар, гајдалар чәрчивәсиндә апарылмасы. Әмәк һүгугу, тариф разылашмалары, муздлу ишчи вә иш верән арасындакы һүгуги мүнасибәтләр вә с.)

Ишчи һеј'әтини идарә едәркән јухарыдакы консепсијалар вә мүәјјән елми принсипләр нәкмән нәзәрә алынмалыдыр.

Тәшкилатларда ишчи һеј'әтинин идарә едилмәси системинин гурулмасы принсипләри. Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәси системинин гурулмасы принсипләри ***һәм универсал вә һәм дә конкрет, спесифик*** (конкрет шәраитә ујғун кәлән) сәчијјә дашыјыр. Ајры - ајры әдәбијјатларда һеј'әтин идарә едилмәси системинин гурулмасы принсипләри мүхтәлиф гајдада тәснифата ајрылыр. Н.А.Соломатин бу принсипләри әсасән ашағыдакы ики бөјүк група ајырыр.[1]

1) һеј'әтин идарә едилмәси системинин формалашмасына олан тәләбләри сәчијјәләндирән принсипләр; 2) һеј'әтин инкишафынын әсас истигамәтләринин идарә едилмәси системини мүәјјән едән принсипләр.

Биринчи груп принсипә ашағыдакылар дахил едилир:

а) һеј'әтин идарә едилмәси функсијасынын истеһсалын мәгсәди илә шәртләшмәси, принсипи. Бу принсипә бизчә јалныз истеһсалын дејил, даһа кениш (дикәр сфералар үчүн дә), универсал бахымындан јанашмаг лазымдыр.

б) һеј'әтин идарә едилмәсиндә мүтәрәггиллик принсипи, ја'ни дүнја өлкәләринин тәчрүбәсини, еталонларыны вә сәмәрәли, оптимал моделләрини өзүндә әкс етдирмәси;

в) бу саһәдә тәшкилатларын кәләчәк инкишафыны нәзәрә алан перспективлик принсипи;

г) кадр сијасәтиндә ајры - ајры структур бөлмәләрин (үфиги вә шагули гајдаларда) сәлаһијјәтләриндә автономлуг принсипи;

д) кадрларын сечилмәсиндә ашкарлыг, шәффафлыг принсипләри вә с.

Икинчи груп принсипинә ашағыдакылар аид едилир:

а) Һәр һансы бир әсас, вахты чатмыш вәзифәләрин, проблемләрин һәлли үчүн ишчиләрин сә'јинин төмәркүзләшмәси, истигамәтләндирилмәси принсипи;

б) Һеј'әтин идарә едилмәси системиндә функсионал әмәк бөлкүсүнү нәзәрә алан ихтисаслашма принсипи;

в) һеј'әтин идарә едилмәси системинин тәшкилатын дәјишилән мәгсәд вә иш шәраитинә адаптивлик (чевиклик) принсипи вә с.

Һеј'әтин идарә едилмәсинин функсијалары. Һәмин функсијалар ашағыда-

[1] Менеджмент организации. М. 1995, стр. 371 - 372.

kылардан ибарәтдир:

1.Ишчиләрин сечилмәси, гиjмәтләндирилмәси вә ишә гәбул едилмәси; 2. Ишчиләрин әмәjә уjғунлашдырылмасы, тә'лимләнмәси вә ихтисасынын jүксәлдилмәси; 3. Һеj'әтин jарадычы әмәjинин мотивләшдирилмәси; 4. Карjераның планлашдырылмасы; 5. Һеj'әтин фәалиjjәтинә интегратив гаjдада үмуми рәһбәрлик; 6. Һеj'әтин фәалиjjәти илә бағлы хәрчләрин (әмәjин өдәнилмәси, тәһсили, сосиал хәрчләр вә с.) идарә едилмәси; 7. Иш jерләринин, әмәк фәалиjjәтинин тәшкили; 8. Һеj'әтин маркетинги (jүксәк ихтисаслы ишчиләрә, менечерләрә тәләбаты мүәjjән етмә); 9. Фәалиjjәтин нәтичәләрини гиjмәтләндирмә; 10. Һеj'әт фәалиjjәти үзәриндә нәзарәт, әмәк интизамыны тә'мин етмә, мүнагишәләри тәнзимләмә. 11. Һеj'әтин сосиал тә'минаты вә һүгугу тәнзимләнмәси вә с.

§ 5. Һеj'әтин структуру вә jарым системләри. Кадр сиjасәти

Һеj'әтин идарә едилмәсиндә онун структурунун формалашмасы ганунауjғунлугларынын вә она тәсир едән амилләрин өjрәнилмәсинин бөjүк әһәмиjjәти вардыр. Бә'зи мүәллифләр, о чүмләдән А. П. Егоршин һеj'әтин структур анлаjышына даһа кениш аспектдә jанашы, ону фирмаларын тәшкилаты структуру илә бирликдә изаһ едир.[1] Әлбәттә, бу структур нөвләри өз мәзмунуна көрә бир - бириндән әһәмиjjәтли дәрәчәдә фәргләнирләр. ***Фирма вә ширкәтләрдә бир гаjда ораг ашағыдакы структур нөвләри вардыр:***

1. Тәшкилаты структур. 2. Функсионал структур. 3. Рол структуру. 4. Сосиал структур. 5. Штат структуру. 6. Бөлмәләрин структуру. 7. Идарә апаратынын структуру. 8. Бөлмәләрин истеһсал вә функсионал структуру.

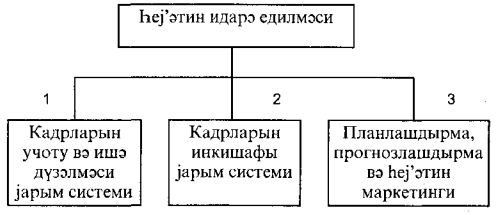
Истәр тәшкилатын вә истәрсә дә һеj'әтин структурунун мүәjjән едилмәсиндә мүвафиг амилләрин тә'сирини вә мүәjjән принсипләри нәзәрә алмаг лазымдыр. Тәшкилаты структурун гурулмасы принсипләри ашағыдакылардыр:

1.Чевиклик принсипи. 2. Ишчи вә бөлмәләрин, шө'бәләрин функсиjаларынын ***сәмәрәли мәркәзләшмәси принсипи.*** 3. Функсиjаларын ***ихтисаслашмасы принсипи.*** 4. ***Һүгуг вә мәсулиjjәтин вәһдәтлиjи принсипи.*** 5. ***Идарәолунмалылыг принсипи.*** 6. Хәтти вә функсионал рәһбәрлиjин ***сәлаһиjjәтләринин фәргләндирилмәси, аjрылмасы принсипи.*** 7. Идарәетмә структурларынын гурулмасда вә идарәетмә сәвиjjәсинин мүәjjән едилмәсиндә ***гнаәтчилик принсипи.***

Jарым системләр. Ишчи һеj'әтинин идарә едилмәсинин бир чох jарым системләри вардыр. Бу, әсасән 9-10 jарым системләрдән ибарәтдир. Биз инди үч вачиб jарым системи нәзәрдән кечирәк.

[1] А. П. Егоршин. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1999. стр.180.

Ишчи һеj'әтинин идарә едилмәси системи вә jарым системләри



Бир гаjда ораг ***1-чи jарым системә*** кадрларын ишә дүзәлмәси, ишдән кетмәси, jердәjишмәси, кадрларын идарәетмә системинин информасиjа тә'минаты, пешә мejли, мәшғулиjjәтин тә'мин едилмәси, ***2-чи jарым система техники,*** иггисадаи тә'лим, кадрларын jенидән һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы, кадрларын еһтиjатлары илә апарылан иш, ишкүзар кәләчәк, мәнсәбин (карjераның) планлашдырылмасы вә она нәзарәт, jени ишчиләрин әмәjә системли уjғунлашмасы, ***3-чү jарым системә*** һеj'әтин идарә едилмәси стратекиjасынын һазырланмасы, кадрлар потенсиалынын тәһлили, һеj'әтә олан тәләбатын планлашдырылмасы вә прогнозлашдырылмасы, әмәк базарынын тәһлил едилмәси, кадрларын гиjмәтләндирилмәси вә с. даxилдир.

Jухарыда көстәрилән үч вачиб jарым системләрдән башга ишчи һеj'әтинин идарә ***едилмәсинин һүгуги хидмәт jарым системи*** (һеj'әтин идарә едилмәси, әмәк мүнасибәтләри үзрә һүгуги сәнәдләр системи), ***идарәетмәнин тәшкилаты структуру jарым системи*** (тәшкилаты структурунун тәһлили, бу структурун лаjиһәләндирилмәси, штат чәдвәлинин һазырланмасы, jени структурун гурулмасы), ***әмәк шәраити jарым системи*** (психофизиоложи ергономик тәләбләрә, техники естетика, техники тәһлүкәсизлик тәләбләрә вә гаjдаларына әмәл етмә), ***әмәк мүнасибәтләри jарым системи*** (груп вә шәхси гаршылыглы мүнасибәтләрин, рәһбәрлик - табечилик мүнасибәтләрин тәһлили, әмәк - истеһсал мүнагишә вә стресләрин идарә едилмәси, сосиал - психоложи диагностика, етик нормалара әмәл етмә), вә с. дә вардыр.

§6. Кадрларла тә'мин олунма. Дипломлу мүтәхәссисләрә тәләбат

Кадрларын сечилмәси вә jерләшдирилмәси идарә апаратынын, идарәетмә фәалиjjәтинин башлыча функсиjасыдыр. Кадрлар истеһсал вә гejри-истеһсал кадрларына аjрылырлар. Истеһсал кадрлары, о чүмләдән санаjе мүәссисәләринин сәнаjе-истеһсал кадрлары фәһлә, МТИ-ләр, гуллугчулар, шакирдләр, кичик хидмәтедичи һеj'әтләрә бөлүнүр. Бу, функсионал әмәк бөлкүсү илә бағлыдыр. Кадрларын структуру сабит галмыр, елми-техники тәрәгги, бурахылан мәһсулун

мүрәккәблији вә с. илә әлагәдар олараг мүтәмади олараг дәјишилир. Һәмин амилләрлә әлагәдар јалныз ишчи һеј'әтинин категорија структуру дејил, һәмчинин онларын һәр бири дахилиндә пешә-ихтисас, тәһсил сәвијјәси бахымындан да мүвафиг дәјишикликләр баш верир. Она көрә дә ајры-ајры фирмаларда, ширкәтләрдә мүәссисәләрин кадрлара олан тәләбаты јалныз үмуми һалда дејил, конкрет пешәләр, ихтисаслар вә ишчи категоријалары үзрә мүәјјән едилир. Бурада кадрлара олан һәм әсас, һәм дә әлавә тәләбат нәзәрә алыныр. Бунунла әлагәдар ајры-ајры ишчи һеј'әти үчүн олан әсас тәләбат һесабланыр, әлавә тәләбат үзрә план тәртиб едилир, ***әсас вә әлавә тәләбата тә'сир едән конкрет амилләр нәзәрә алыныр. Һәм дә бу амилләр, әсас вә әлавә тәләбат һәр бир ишчи категоријасы үзрә ајрылығда мүәјјән едилир. Чунки бу амилләрин тә'сири бүтүн ишчи категоријалары үчүн ејни дејилдир.*** Мәсәлән, фәһлә вә гуллугчулара тәләбата тә'сир едән амилләрин тә'сири мүхтәлиф олур. Мүәссисәләрин кадрларла тә'мин олунма мәнбәләри дә мүхтәлифдир. Фәһлә кадрларына олан тәләбат планы тәртиб едиләркән үмуми, әлавә тәләбатын ***үч мәнбә һесабына өдәнилмәси*** үзрә һесабламалар апарылыр: пешә-техники мәктәбләрдән дахил олма; билаваситә мүәссисәнин өзүнүн фәһлә топламасы; мүәссисәләрдә фәрди вә бригада формасында фәһлә һазырлығы.

Мүтәхәссисләр исә али мәктәбләрдә вә орта ихтисас тәһсили мәктәбләриндә һазырланыр. ***Мүасир елми-техники тәрәгги мүтәхәссис кадрларын һазырланмасына гаршы јени-јени тәләбләр ирәли сүрүр.*** Мүтәхәссисләр вә тәсәррүфат рәһбәрләринин ихтисасынын артырылмасы, јенидән һазырланмасы саһәләр вә саһәләрарасы ихтисасы артырма курслары вә факүлтәләр, даими фәалијјәт көстәрән тәдрис мәркәзләри, гыса мүддәтли семинарлар васитәсилә һәјата кечирилир. Бурада тәдрис просесләринин модели, тәдрис планы, тәдрис програмлары, тәдрисин формасы вә мүддәти, вәзифә пешә-ихтисас модели, вәзифәја, билији олан тәләбләр, рәһбәр кадрларын һазырланмасы мәрһәләләри вә тә'лим методлары, идарәетмә функсијаларынын әлагәләндирилмәси, тәдрисин интенсивләшдирилмәси вә с. мәсәләси әсас јер тутур.

Дипломлу мүтәхәссисләрә тәләбатын мүәјјән едилмәси Тәшкилатларын, фирмаларын кадрлара олан тәләбатының мүәјјән едилмәсиндә кәләчәк дөвр үчүн олан тәләбатын дүзкүн мүәјјән едилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.Бурада мүтәхәссис һазырлығының һәчми, әһалинин (әмәк еһтијатларының) истеһсалын, иш јерләринин артымы вә азалмасы вә с. чәһәтләр нәзәрә алынмалыдыр. Мүтәхәссисләрә тәләбатын мүәјјән едилмәсиндәки сәһвләрә јол вердикдә кадр һазырлығына дөвләт вә өзәл тәдрис мүәссисәләринин ***артыг вәсаит хәрчләмәләринә, дипломлу мүтәхәссисләрин иш јерләри илә тә'мин едилмәсиндәки чидди чәтинликләрә, сосиал кәркинлији кәтириб чыхарыр.*** Она көрә дә мүтәхәссисләрә тәләбат мүәјјән едиләркән елми чәһәтдән әсасланмыш мүвафиг комплекс норматив вә методики материаллар нәзәрә алынмалыдыр. Бу ишә чидди јанашылмалы, һәр бир фирма вә ширкәтин ***стратежи инкишаф планынын ән өнәмли тәркиб һиссәси, һабелә макроигтисади мәшгулијјәт сијасәтинин апарычы проблеми кими гијмәт верилмәлидир.*** Дипломлу мүтәхәссисләрә тәләбат мүәјјәнләшәркән, онун прогнозлары вериләркән ***ашағыдакы әсас методлар нәзәрә алыныр:***

1. ***Штат - номенклатура методу***: вәзифә нормативләри, штат чәдвәлләри, вәзифәләр үзрә ихтисас-сорғу китаблары; вәзифәләрин мигдарынын артмасы вә азалмасы амилләри.

2. ***Норматив метод***: ишин, истеһсалын һәчми, мүтәхәссисләрин мүвафиг **әмәк** нормативләри.

3. ***Тә'мин олунма нормативи***: дипломлу мүтәхәссисләрин үмуми ишчиләрә көрә хүсуси чәкиси; бу хүсуси чәкинин мәһсулун, ишин мүрәккәблијиндән, **елми** - тәдгигат, конструксија ишләринин һәчминдән, ЕТТ - дән идарәетмәнин **тәшкилаты** структурундан вә с. -дән асылы олмасы. Перспектив дөвр үчүн норматив **кәмијјәт** прогнозлашдырыларкән фактики илкин мә'луматлар әсас көтүрүлмәклә ***кәләчәкдәки амилләр, баш верә биләчәк һадисәләр, просесләр*** коррељасија - регрессив тәһлил әсасында нәзәрә алынмалыдыр. Бу, хүсуси олараг мүтәхәссисләрә **олан** әлавә тәләбатын мүәјјән олунмасы үчүн лазымдыр.

§7. Идарәетмә системи ишчиләринин категоријалары

Идарәетмә системиндә рәһбәр ишчиләрдән башга мүтәхәссисләр вә **техники** ичрачылар да чалышырлар. Онлар Дөвләт Статистика Комитәси тәрәфиндән **инзибати**-идарә вә истеһсал идарә һеј'әти ишчиләри кими учота алыныр. **Инзибати**-идарәчилик һеј'әти дедикдә, бура шө'бәләрин, бүроларын, групларын рәһбәрләри вә с. дахилдир. Истеһсал һеј'әтинә исә истеһсал структурунун, сехләрин **рәисләри,** усталар, технолоҝи, конструктор, лајиһә шө'бәләринин, бүро вә групларының рәһбәрләри вә с. дахилдир. Бүтүн бунлар вәзифә номенклатурасы тәрәфиндән мүәјјән едилир. Лакин мүәссисә ишчиләринин инзибати-идарәетмә, истеһсал һеј'әтинә, МТИ-ләр вә гуллугчулар ***групуна ајрылмасында мүәјјән чатышмазлыглар вардыр. Бу, биринчи нөвбәдә,*** идарәетмә функсијаларынын дүзкүн ихтисаслашмамасы вә онун ишчиләр арасында дөгиг бөлүшдүрүлмә-мәсиндән ирәли кәлир. ***Она көрә дә «вәзифә» анлајышы*** өзү һәр бир хәтти вә функсионал идарәетмә структуру (һәм дә халг тәсәррүфатының ајры-ајры саһәләрини нәзәрә алмаг шәрти илә) системиндә дөгиг мүәјјән едилмәлидир. Бурада вәзифәнин өзүнүн адынын дөгиг олмасы, конкрет иш фәалијјәтини әкс етдирмәси, фәалијјәт даирәси, һәмин вәзифәјә олан тәләбләр, вәзифәдән ирәли кәлән мәс'улијјәт вә с. ***систем һалында әкс олунмалыдыр***. Бу мәсәләнин елми һәллиндә ишчиләрин вә вәзифәләрин һүгуғи, тәшкилати-структур вә функсионал тәснифатының бөјүк әһәмијәти вардыр. Мәсәлән, ишчиләрин истеһсалатда, идарәетмә просесләриндәки функсионал ролу бурада башлыча шәртләрдән бирини тәшкил едир. Белә ки, елә ишчи (мүтәхәссис) вар ки, әсасән (үстүн олараг) бу вә ја дикәр иш нөвләрinин ичрасы илә, бир групу мүәссисәјә (идарә органына) информасија хидмәтини, дикәр груп ишчиләр исә рәһбәрлик функсијасыны һәјата кечирир. Гуллугчуларын вәзифә номенклатурасында мүәссисә рәһбәрләрinин 16, онун бөлмәләри үчүн 80-а гәдәр вә бүтөвлүкдә МТИ вә гуллугчулар үзрә 570-ә гәдәр ихтисас үзрә вәзифә номенклатурасы мүәјјән едилмишдир. Әлбәттә, бу вәзифә номенклатураларының сајы елми-техники тәрәггинин мүасир тәләбләринә, идарәетмә просесләринин интеграсијасына, говушмасына һеч дә ујғун дејилдир.

§8. Кадрларла апарылан иш системи

Кадр сијасәти кадрларла јени иш системинин формалашмасы вә онларын тәрбијә едилмәси, сечилмәси үмумдөвләт ишинин мүһүм вәзифәси һесаб едилмәли вә дөвләтин сосиал-игтисади сијасәтиндә башлыча јер тутмалыдыр.

Кадрларла иш идарәетмә системинин вә идарәетмә нәзәријјәсинин мүһүм чәһәтләриндән биридир. ***Кадрларла иш системи дедикдә, бурада кешиш әһатәли мәсәләләр***-кадрларын сечилмәси, јерләшдирилмәси, ирәли чәкилмәси, онларын ихтисасынын артырылмасы, ишчи категоријалары вә вәзифә номенклатурасынын мүәјјәнләшдирилмәси вә тәнлили, онларын ишинин тәшкили, планлашдырылмасы, әмәјинин гијмәтләндирилмәси системләри вә с. нәзәрдә тутулур. Һәмин мәсәләләрдән бә'зиләри идарәетмә әмәјинин тәшкили мәсәләләри илә дә әлагәдардыр.

Кадрларла апарылан иш мәчму иш системләриндән ибарәтдир. Бурада идарәетмә структуру, идарәетмә мәгсәди, методу вә принсипləри, һәчми, идарәетмә функсијалары вә с. нәзәрә алынмалыдыр. Чүнки бунун әсасында идарәетмә органы үчүн лазым олан ишчидәр, онларын структуру—пешә вә вәзифә тәркиби мүәјјән едилир. Бундан сонра исә һәр бир идарәетмә структурунда чалышан вәзифәли шәхсә гаршы (тутдуғу вәзифә бахымындан) әсас тәләбләр, онун нәји билмәси вә бачармасы, кадрларын сечилмәси, јерләшдирилмәси вә ирәли чәкилмәси мәсәләси ирәли сүрүлүр. Бурада конкрет шәртләр вә вәзифәләр чәрчивәсиндә онларын сечилмәси вә ирәли чәкилмәси һәјата кечирилир. Кадрларын сечилмәси мүәјјән моделләр, әламәтләр вә принсипләр әсасында ичра олунур. Бу мәсәлә ән чәтин вә принсипиал әһәмијјәтә малик олан бир фәалијјәт саһәсидир. Чүнки кадрларын сечилмәси нәтичә е'тибарилә идарәедән системин формалашмасыны—онун индисини вә кәләчәјини мүәјјәнләшдирир.

Кадрларла апарылан иш онларын һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы мәсәләләри илә дә әлагәдардыр Онлардан истифадә олунмасы мәсәләси дә ән вачиб проблемләрдән биридир.

Кадр проблеми, онларла апарылан иш системи мүәјјән дәрәчәдә универсал характер дашыјыр. Чүнки, бу, кадрларын јерләшдирилмәси вә онларын формалашмасы проблемини ваһид бир гајда әсасында һәлл етмәјә имкан верир. Бунунла јанашы һәр бир саһәнин кадрларла тә'мин олунмасы, онларла иш методлары, онлара гаршы ***конкрет спесифик тәләбләр дә нәзәрә алыныр.*** Кадрларла иш заманы онлар систем вә комплекс һалында өјрәнилир вә гијмәтләндирилир. Системлилик вә комплекслилик тәләбләри, принсипləри хүсусән рәһбәр ишчиләрин сечилмәси вә ирәли чәкилмәси заманы нәзәрә алынмалыдыр.

Кадрларла апарылан ишдә һүгуги нормативләр мүһүм рол ојнајыр. Һүгуги нормативләр кадрлар сечкисиндә өзбашыналығын, негатив һалларын арадан галдырылмасында мүһүм рол ојнамалыдыр. Һүгуги нормативләр һәмчинин кадрларла иш системинин формалашмасы вә бу ишләрин регламентләшдирилмәси үчүн мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бу заман әмәк һаггындакы ганунлар мәчәлләси, республикаларын әмәк барәсиндә ганунчулуғун әсаслары, дахили әмәк гајдаларының типик гајдалары башлыча рол ојнајыр. Бурада әмәк мүнасибәтләринин тәнзим едилмәси, ишчиләрин ишә гәбул олунмасы вә ишдән харич едилмәси, бу саһәдә

мүдириjjәтин вә ишчиләрин һүгуг вә вәзифәләри вә с. мәсәләләр конкрет шәкилдә көстәрилир. Бундан башга, ишчиләрин ишә тә'јин едилмәси, вәзифә номенклатуралары, вәзифәнин тутулмасы гајдасы сечкили, мүсабигә вә с. да һүгуги-норматив актлар васитәсилә мүәјјәнләшдирилир.

Вәзифәли шәхсләрә апарыдакы тәләбләр ирәли сурулур.

Әввәлән, онлара халг, коллектив зәманәт вермәлидир.

Икинчиси, онлар бизим дөвләт апаратымыза бөләд олдугларына даир имтаһан вермәлидирләр.

Үчүнчүсү, онлар бизим дөвләт апаратымыз мәсәләсинә даир нәзәријјәнин әсасларыны билдикләринә, идарә етмәк, иш апармаг вә и. а. елминин әсасларыны билдикләринә даир имтаһан вермәлидирләр.

§9. Кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәси

Кадрларла иш системи һәмчинин онларын һазырланмасы системини, јарадычылығынын артмасынын тәшкилини, кадрлар еһтијатынын јарадылмасыны, тәһсил методларыны, кадрларын аттестасијасы мәсәләләрини дә өзүнә дахил едир. ***Кадр сијасәтинин әсасыны кадрларын сечилмәси, јерләшдирилмәси вә тәрбијә едилмәсинин үмдә принсипləри тәшкил едир.***

Кадрлары сечмәк үчүн биринчи нөвбәдә, онлары өјрәнмәк лазымдыр. Бурада анкет мә'луматлары кифајәт дејилдир. ***Кадрларын сечилмәси ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:*** а) бу вә ја дикәр вәзифә үчүн мүмкүн олан намизәдләр һагтында информасија; б) онларын һагтында зәрури мә'луматларын тәһлили; в) намизәдләрин кејфијјәт көстәричиләринин мәчму һалда мүгајисә едилмәси; г) нәзәрдә тутулан вәзифә илә бу кејфијјәтин мүгајисә едилмәси; ғ) һәмин вәзифәјә даһа ујғун кәлән адамын сечилмәси; д) конкрет адамын вәзифәјә тә'јин едилмәси.

Кадрлар сечиләркән вә јерләшдириләркән бир сыра хүсуси гајдалара, принсипләрә әməл олунмалыдыр. Бу гајдалардан ***бириничиси***, рәһбәр ишә, вәзифәјә намизәдин һәмин ишә, јахуд вәзифәјә ***үјғунлуғу гајдасыдыр***. Бу илк бахышда чох садә көрунур. Лакин бу тәләбләрә һәмишә әмәл олунмур, бир чох һалларда позулур, ишчинин тәчрүбәси, билији, ихтисасы, техники-техноложи профили вә с. нәзәрә алынмыр. ***Икинчиси***. јашлы рәһбәр ишчи илә кәнч кадрларын ***дузкүн әлагәләндирилмәси*** вә кадрларын сечилмәсиндә онун нәзәрә алынмасыдыр. ***Үчүнчүсү***, рәһбәр ишчинин (намизәдин) идарәетмә објектинин рәһбәрлик сәвијјәсинә (директор, мүавин вә с.) ***үјғунлуғудур. Дөрдүнчүсү***, рәһбир ишчидә олан кејфијјәтләрлә онун табечилијиндә олан, онун көмәкчиләри олан адамларын јахшы кејфијјәтләринин ***әлагәләндирилмәсидир***. Бунун идарәетмә коллективләринин формалашмасында, јени кејфијјәтләрин мејдана чыхмасында мүһүм әһәмијјәти вардыр. ***Бешинчиси***, тәсәррүфат кадрлары һәм дә ичтимаи истеһсалын ***мәнафејини нәзәрә алмагла*** сечилмәси тәләбидир. ***Алтынчысы,*** һәр бир тәсәррүфат рәһбәри үчүн ***онун габилијјәтиндән там истифадә олуна билмәси*** шәрти илә иш саһәсинин (вәзифәнин) сечилмәсидир.

Кадрларын јерләшдирилмәси Кадрларын јерләшдирилмәси дедикдә ишчиләрин һазырлығыны, иш тәчрүбәсини, ишкүзарлығыны вә шәхси кејфиј-јәтини нәзәрә алмагла ***структур бөлмәләр вә вәзифәләр үзрә***

jерләшдирилмәси баша душулур. Кадлар jерләшдириләркән норматив сәнәдләрдә ишчиләрә гаршы олан мүвафиг тәләбләрлә јанашы һәмин тәшкилатын мәнафеи, ишчинин пешә вә ихтисасындан истифадә имканы, онун шәхси вә ишкүзар кејфијјәтинин, габилијјәтинин ичра едилмәк фәалијјәтинин характеринә нә дәрәчәдә уjгун кәлмәси кими үмдә чәһәтләр нәзәрә алынып. ***Бу вә дикәр чәһәтләр хүсусилә кадрларын сечилмәси просесиндә, мәрһәләсиндә нәзәрә алынмалыдыр. Һәмин мәрһәләдә ашағыдакылар нәзәрә алынмалыдыр:***

1. Ишчинин мүвафиг вәзифәни ичра етмәк үчүн jарарлы олмасыны мүәjjәнләшдирмәк.

2. Мүмкүн олан намизәдләр һаггында мә'луматлар топламаг.

3. Намизәдин шәхси кејфијјәтини, кејфијјәт амилләрини гиjмәтләндирмәк.

4.Мәчмуу кејфијјәтлә намизәдин jеринә jетирәчәк вәзифә функсиjаларынын мүгаjисәси.

5. Мүхтәлиф намизәдләрин мә'луматларын мүгаjисәси вә нәзәрдә тутулан вәзифә үчүн ән лаjиглисинин сечилмәси.

6. Намизәдин вәзифәjә тә'jин едилмәси.

Jухарыда көстәрилән һәр бириндн өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вардыр. ***Мәсәлән, шәхсијјәтин кејфијјәтини өjрәндикдә ашағыдакы конкрет чәһәтләр нәзәрә алынып:***

*а) **габилијјәти:*** тәшкилатчылыг, техники, еврестик - jарадычылыг;

*б) **jарарлылығы:*** - психофизиоложи компонентләри, тәфәккүрү, диггәти вә jаддашы вә с.

*в) **характери:*** тәшәббүскарлығы, тәшкилатчылығы, мәгсәдjөнлүлүjү, идеjалылығы вә с;

*г) **сосиал тәбиәтли хассәси:*** мә'нәви кејфијјәти, әмәjә, адамлара вә өзүнә мүнасибәти.

*д) **пешә - ихтисас һазырлығы:*** хүсуси билиjи, практики иш тәчрүбәси.

§10. Идарә рәһбәринин, менечерин шәхси кејфијјәти вә нүфузу

Идарә рәһбәринин психоложи кејфијјәти биринчи нөвбәдә, психоложи просеслөрлә, психоложи механизмләрлә бағлыдыр. Чүнки о, рәһбәр ишчи олмаздан габаг шәхсијјәтдир, инсандыр, инсана хас олан бүтүн кејфијјәтләр онда да олмалыдыр. Әлбәттә, бурада jахшы, үлви кејфијјәтләр нәзәрдә тутулур. Тәссүф ки, башга кејфијјәтләр дә аз олмур. Бунунла белә идарә, тәсәррүфат рәһбәри психоложи хүсусијјәтләри сосиал-лидер, интеллектуал-лидер вә инзибатчы-лидер хүсусијјәтләринә, әламәтләринә малик олмалыдырлар. ***«Лидер» сөзү*** әмәк коллективләриндә адамлар чохлуғуна, күтләләрә ***бөjүк тә'сир етмәк габилијјәти, исте'дады мә'насында ишләдилир.***

Ишчиләрин коллективдә сосиал ролу Әмәк коллективләриндә ишчиләрин сосиал ролу биринчи нөвбәдә онларын дикәр үзвләрә, ишин мөвчуд вә көзләнилән нәтичәләрә мүнасибәтиндә өзүнү көстәрир. Сосиал ролун ифадәси мүәjjән һүгуглар, вәзифәләр вә көзләмәләрлә бағлыдыр. Лакин аjры-аjры ишчиләр мүхтәлиф мадди вә мә'нәви дәjәрләрә малик олдугларына, әмәjә

мүнасибәтдә фәргләндикләринә көрә (интизамлы вә интизамсыз) өз ролуну еjни дәрәчәдә ичра едә билмирләр. Бундан башга, һәр бир ишчи, мүтәхәссис өзүнүн характеридән, тәбиәтиндән, ишә мүнасибәтиндән асылы олараг коллективин проблемләринин, вәзифәләринин һәллиндә "инструментал" рол адланан ролу (әлагәләндиричи - координатор, нәзарәтедичи, идеjаларын кенератору, садәчә ичрачы, көмәкчи вә с.) ичра едир.

Лидерлик Лидерлик анлаjышы рәһбәр, идарәетмә вә менечер анлаjышы илә бағлыдыр. ***Лакин менечерә вәзифә, лидерә - сосиал тә'сир етмә бахымындан јанашылыр.*** Вәзифә лидерлиjә сәбәб олур, бу формал (рәсми) лидердир. Лакин гejри формал лидерләр дә олур. Формал вә гejри формал лидерләр һакимиjjәт һүгугu, һакимиjjәт әлагәләри, һакимиjjәт тә'сиринә, бир сөзлә, ***һакимиjjәт мәнбәjинә көрә дә бир-бириндән фәрглөнирләр.*** Лидер әлиндә олан һакимиjjәт имканларындан ишин сәмәрәли кетмәси үчүн максимум истифадә етмәлидир. Бунунла белә менечерлә лидер арасында дикәр фәргли чәһәтләр дә вардыр. Мәсәлән, менечердә - пешәкарлыг, лидердә - руһ jүксәклиjи, менечердә - инзибатчы, лидердә - инноватор, менечердә - нәзарәтчи, лидердә - етимад һисси вә с. үстүнлүк тәшкил едир. Она көрә дә лидерләрин давранышыны, лидерлик кејфијјәтини өjрәнмәjин бөjүк әһәмиjjәти вардыр. ***Бу бахымдан лидерлик кејфијјәти нәзәриjjәси ән мүрәккәб нәзәриjjәләрдән биридир.*** Лидерлик психоложи (емосионал), физиоложи, интеллектуал, шәхси ишкүзар кејфијјәтләрлә мүәjjән едилир.

Jухарыда көстәрилән һәр үч әламәт рәһбәр ишчинин бир нөв универсал әламәтләри системидир. Лакин һәр бир тәсәррүфат рәһбәриндә бу универсал әламәтләр системинин структуру стандарт олмур. Бу структура истәр-истәмәз ишчинин ирадә күчү, ирадә кејфијјәти (һәлледичи вә чәсарәтлилиjи вә с.) дә тә'сир көстәрир. Бу кејфијјәтләр рәһбәр ишчинин инзибатчы функсиjасынын ичрасы заманы өзүнү даһа ајдын шәкилдә көстәрир. ***Инзибатчы лидер*** ролуну рәһбәр ишчи jа jахшы тәшкилатчы, коллектив рәһбәри кими, jа да сөзүн ән пис мә'насында инзибатчылыг (мәнәм-мәнәмлик) гаjдасында ичра едир. ***Сон һал ишчиләр тәрәфиндән, бүтүн халг тәрәфиндән мәнфи һал кими гиjмәтләндирилир.*** Рәһбәр ишчи ***сосиал-лидер*** гаjдасында адамларын арзу вә тәләбатына гаjғы илә јанашмаг, онларын психоложи хүсусијјәтләрини нәзәрә алмагла иши тәшкил едир. Бу, ***сосиал-лидерин нүфузуну*** әһәмиjjәтли дәрәчәдә артырыр, адамларда ән jахшы емосиjалар, писсләр доғурур. Бу, jалныз сосиал-лидерин вәзифә кејфијјәтиндән дејил, онун етик вә психоложи кејфијјәтиндән, бөjүк вәтәндашлыг һиссиндән ирәли кәлир. ***Интеллектуал-лидерлик*** үчүн башлыча кејфијјәт онун елми билиjи, јаддашы, һадисә вә фактлары дәриндән билмәси илә мүәjjән едилир. Һәмин кејфијјәт, тәхәjjүл, тәфәккүр тәсәррүфат мәсәләләринин һәлли үчүн ән вачиб шәртләрдән биридир. Бурада мүчәррәд тәфәккүрлә јанашы, тәфәккүрүн конкретлиjи, игтисади тәфәккүр мүһүм әһәмиjjәт кәсб едир. Рәһбәр ишчи мүстәгил мүһакимә jүрүтмәjи, тәсәррүфат мәсәләләрини jарадычы шәкилдә һәлл етмәк, мүрәккәб ситуасиjалардан баш чыхармағы вә дәгиг гәрарлар гәбул етмәjи бачармалыдыр. Бүтүн jухарыда дејиләнләрин һәр үчү рәһбәр ишчи үчүн зәрури олан, аjрылмаз мүгәддәм шәртләрдир. Бунлар һәмчинин рәһбәр ишчинин нүфуз мәнбәләрини тәшкил едир. Чүнки нүфуз jалныз вәзифәjә, табечиликдә оланлара онун инзибати тә'сирә көрә

дејил, шүурлу инамындан, нечә дејәрләр, көнүллү инамындан ирәли кәлир. Тәчрүбә көстәрир ки, инзибати гајдада инам һәмишә кечичи олур вә узун мүддәт давам етмир. Демәли, нүфузун мәнбәји јалныз вәзифә дејил, һәм да инсани кејфијјәтләр вә ишкүзар хассәләрдән ибарәтдир. Рәһбәр ишчинин шәхси вә ишкүзар кејфијјәтләри бир-бирилә әлагәдардыр. Бу кејфијјәтләрин тәснифаты 25-чи схемдә верилмишдир. Рәһбәр ишчиләрин фәрди кејфијјәти өзүнә мә'нәви, етик вә психоложи хүсусијјәтләри, чәһәтләри дахил едир. Һәр бир кејфијјәтин өз нөвбәсиндә конкрет мәзмуну вардыр.

Менечерләрә олан тәләбләр Менечердә әмәк ресурсларыны, инсан фәалијјәтини идарә едә билмәк хассәси, габилијјәти олмалыдыр. Онда һәм пешәкарлыг вә һәм дә идарәчилик исдедады вәһдәтлик тәшкил етмәлидир. ***Сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә, о чүмләдән Инкилтәрә вә Америкада менечерләрә олан тәләбләр ашағыдакылардан ибарәтдир:*** *1.* Идарәетмә ишләриндән баш чыхарма, идарәетмә структуруну, функсионал вәзифәләри билмә; 2. Табечилијиндә олан адамлары идарәетмә, сечмә, гијмәтләндирмә бачарығы, онлар арасында мүнасибәтләри тәнзимләјә билмәси; 3. Фирма вә ширкәтләрин ресурсларыны идарә едә вә мүштәриләрлә әлагә јарада билмәси; 4; Фирмаларын фәалијјәтини планлашдырма вә прогнозлашдыра билмә бачарығы; 5. Сағлам фикир; 6. Өз күчүнә инанма; 7. Јүксәк үмуми инкишаф сәвијјәси.

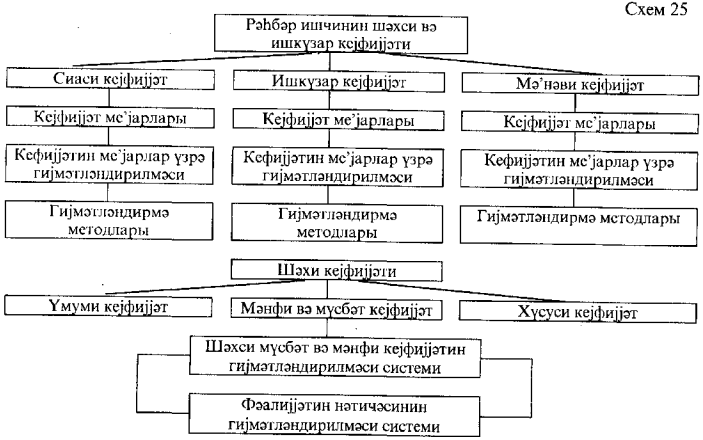
Менечерин нүфузу она табе оланларын, јүксәк сәвијјәли рәһбәр ишчиләрин, ишдә олан һәмкарларынын һәгиги етимадыны газанмасы илә сәчијјәләнир. Етимады газанма исә әслиндә менечерин позитив шәхси кејфијјәти илә шәртләнир. Етимадын газанылмасы вә газанылмамасы һаллары менечерин мәнфи вә мүсбәт структурунун, мүвафиг мејарларын нисбәтиндән асылыдыр. ***Ән јахшы нүфуз горхуја, педантизмә (хырдачылыға) әсасланан нүфуз дејил, билијә, бачарыға вә хејирхаһлыға әсасланан нүфуздур.***

Үнсијјәт, коммуникативлик менечмент фәалијјәтиндә мүһүм јер тутур. Она көрә ки, о, рәһбәрлик етмәк үчүн үнсијјәт, коммуникатив габилијјәтинә, мәдәнијјәтинә малик олмалыдыр. Менечерләр бу бахымдан јүксәк, ашағы вә ән јүксәк үнсијјәтә малик олан рәһбәр ишчиләр групуна малик олурлар. Бир мәшһур јазычы үнсијјәти ән бөјүк сәрвәт, ејш - ишрәт адландырмышдыр. ***Үнсијјәт инсанларын мүһүм кејфијјәт чәһәтидир, инсанларын сивилизасијалы әмәкдашлыг формасыдыр.*** Бунсуз һеч ким, о чүмләдән менечер өз фикрини, мәсләһәтини, идејасыны дикәринә, әмәкдашлара чатдыра билмәз. Белә ликлә, үнсијјәт һәм дә информасија, әкс әлагә, инсани мүнасибәтләрин фәлсәфәси функсијасыны ичра едир. Ајры-ајры фирмаларын, тәшкилатларын ишинин сәмәрәлилији бахымындан үнсијјәтин мәзмунлу, зәнкин вә ишкүзар олмасы сон дәрәчә вачибдир. Она көрә дә үнсијјәтин компанентләри (коммуникатор, аудиторија, мә'лумат, үнсијјәтин техники васитәләри) тәшкилатларын сәмәрәли фәалијјәтинә мүһүм тә'сир көстәрә билир. Бу бахымдан ***үнсијјәт технолокијасының*** да (иштиракчыларын вә ситуасијанын өјрәнилмәси, үнсијјәт тактикасы вә стратекијасы, мүмкүн алтернативин сечилмәси, әлагәләрин јарадылмасы, сөһбәтин мәзмуну (дәлилләр) ***бөјүк ролу вардыр***. Мәсәлән, јухарыда ады чәкилән "дәлил" үнсүрүнү нәзәрдән кечирәк. Менечерин интеллектуал, үмуми инкишафы сәвијјәси јүксәк олдугда табечилијиндә оланларла һәр чүр аспектдә даныша биләр. ***Она көрә дә һәр бир менечер данышдыгда һансы сөһбәт вариантыны сечмәји бачармалыдыр.*** Елә етмәк лазымдыр ки, дәлилләр ајдын, садә, дәгиг, инандырычы вә әсасландырылмыш олсун. Бурада һәм дә үнсијјәтдә олан вә олачаг адамын, коллективин хүсусијјәтләри дә нәзәрә алынмалыдыр.

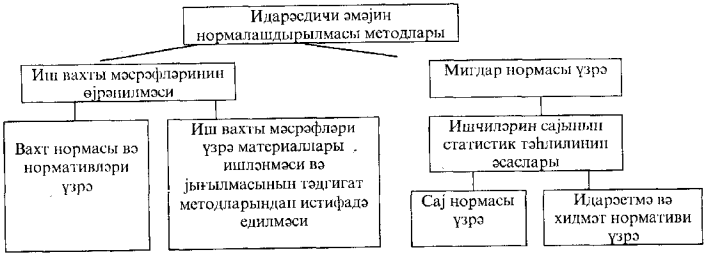
Тәсәррүфат рәһбәрләринин шәхси вә ишкүзар кејфијјәтинә гаршы олан тәләбләр. Мүасир елми-техники тәрәгги истещсала рәһбәрлик едән адамлар гаршысында чәтин проблемләр гојур. Белә шәраитдә истещсала рәһбәрлији онун тәшкилини, техникасыны вә игтисадијјатыны дәриндән билән мүтәхәссис һәјата кечирә биләр.

Тәсәррүфат рәһбәринә гаршы ашағыдакы тәләбләр ирәли сүрүлүр: а) тәсәррүфат рәһбәри јүксәк техники, игтисади билијә елм вә техниканын ән јени наилијјәтләринә бәләд олмалыдыр; б) тәсәррүфат рәһбәри кениш сијаси дунјакөрүшә малик олмалы, тәсәррүфат мәсәләләрини сосиал мәсәләләрлә әлагәләндирмәји бачармалы даима өз сијаси сәвијјәсини артырмалыдыр; в) јухарыдакыларла јанашы тәсәррүфат рәһбәриндә мүәјјән тәшкилатчылыг габилијјәти дә олмалыдыр. О адамларла ишләмәји, онлары истигамәтләндирмәји бачармалыдыр.

Схем 25



Схем 26



Шәхси вә ишкүзар кејфијјәтләр өзү дә бир сыра әламәтләрлә мүәјјәнләшир. ***Шәхси кејфијјәтә ашағыдакылар дахилдир:*** сијаси јеткинлик, интизамлылыг, иш габилијјәти, мәс'улијјәтлилик вә вәзифә борчу һисси, тәшәббүскарлыг, инадкарлыг, коллективлә ишләмәк габилијјәти, дүшүнчәлилик, мә'нәви кејфијјәт (сафлыг, һәгигәтпәрәст, садәлик, әдаләтли, инсанпәрвәр вә с.).

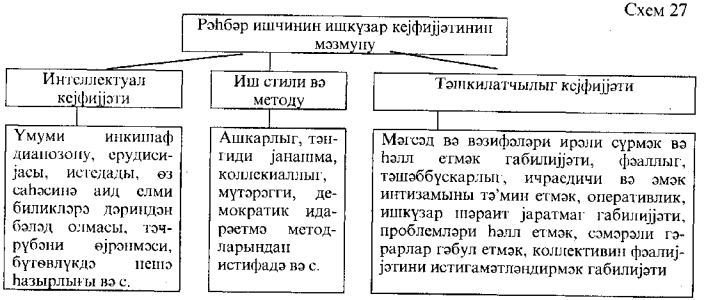
Тәсәррүфат рәһбәринин ишкүзар кејфијјәти ашағыдакыларла мүәјјән едилир: техники, иғтисади билик сәвијјәси, истеһсалын тәшкили вә идарә едилмәси мәсәләләриндән баш чыхармасы тәчрүбәси, ұмуми мәдәни инкишаф сәвијјәси, ичра етдији конкрет иш саһәсини дәриндән билмәси вә с. Рәһбәр ишчинин ишкүзар кејфијјәтинин мүәјјән истигамәтләр үзрә тәснифаты вә мәзмуну 26-чы схемдә әкс олунмушдур.

§11. Вәзифә мотивләри

Вәзифәјә һәвәс мотивләри чохчәһәтлидир. Бу мотивләр хејли дәрәчәдә ишчинин психолоҗи, сијаси, ишкүзар вә етик хүсусијјәтләриндән ирәли кәлир. Һәмин мотивләр структур е'тибарилә әсас вә кејри-асас мотивләрә ајрылыр. Шәхсијјәтин мотив даирәси вә әмәк фәалијјәтинин мотивләри интегратив системләр һалында олур. Бу мотивләр вәзифәјә һәвәс үчүн әсас рол ојнајыр. *Биринчи груп мотивләр сағлам әсаслы мотивләрдир.* Бурада вәзифәјә чәһд едән ишчи тәсәррүфатчылыг ***фәалијјәтини јахшылашдырмаг, өз габилијјәтини көстәрмәк мәгсәдини күдүр. Икинчи груп мотивләр*** чәһд олунан вәзифәнин өлкәнин сосиал-иғтисади һәјатында тутдуғу мөвгеји, әһәмијјәти илә әлагәдардыр. ***Үчүнчүсү, мүстәгил*** иш фәалијјәти һәјата кечирмәк вә гәрарлар гәбул етмәк еһтирасындан ирәли кәлир. ***Дөрдүнчүсү,*** мүхтәлиф мадди не'мәтләрдән истифадә етмәклә бағлыдыр. Бурада мадди вә сосиал не'мәтләр, кејри әмәк кәлирләри, коррупсија әмәк һагты, мүкафатландырма, күзәштли хидмәти миник автомобилләри, хүсуси имтијазлар, поликлиникалар, хәстәханалар васитәсилә тә'мин олунур. Лакин бә'зи идарә рәһбәрләри үчүн мадди мотивләрин бу һиссәси азлыг едир вә она көрә дә дикәр

негатив, мәнфи јоллар әсас көтүрүлүр. Республикада апарылан тәдбирләр көстәрир ки, бу һаллар сон илләр әрзиндә интенсив олараг артмышдыр.

Схем 27



§12. Кадрларын өјрәнилмәси, сечилмәси вә гиҗмәтләндирилмәси методлары

Кадрларын өјрәнилмәси, онларын фәалијјәти үзәриндә ардычыл нәзарәтин гојулмасы вә тәсәррүфат, сосиал-иғтисади мәсәләләр үзрә гәбул едилмиш гәрарларын ичрасынын јохланылмасы идарәетмә фәалијјәтинин тәшкили үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Ардычыл нәзарәт кадрларын тәрбијә едилмәси, тапшырылмыш иш үчүн онларын мәс'улијјәтинин артырылмасы, бурахылан сәһвләрин вахтлы-вахтында арадан галдырылмасы үчүн вачибдир.

Кадрларын фәалијјәти үзәриндә нәзарәтин һәјата кечирилмәсиндә идарәетмә сәнәдләринин дүзкүн гурулмасының мүһүм әһәмијјәти вардыр. Бу сәнәдләрдә онларын шәхси фәалијјәти, рәһбәрлик етдикләри саһәләрин фәалијјәти, һәмин саһәјә аид јухары органларын гәрар вә көстәришләри дәгиг әкс олунмалыдыр. Бурада кадрларын өјрәнилмәси вә сынагдан чыхарылмасы мәсәләләринә мүстәсна әһәмијјәт верилмәлидир.

Мүасир елми-техники тәрәгги кадрларын өјрәнилмәси, сечилмәси, ирәли чәкилмәси вә јерләшдирилмәси, һабелә һазырланмасында онларын ишкүзар вә шәхси кејфијјәтләрини, габилијјәтини мүәјјән едән ***објектив методлардан истифадә олунмасыны зәрури едир.*** Бурада бир сыра методлардан, о чүмләдән, сосиал мәсәләләр үзрә анкетин долдурулмасы, ишчиләрин тәфәккүрү, јаддашы вә с. билмәк үчүн тестләрдән, идарәетмә ситуасијаларындан, груп һалында дискуссијалардан вә с.-дән истифадә олунур.

Кадрларын дүзкүн сечилмәси вә гиҗмәтләндирилмәси мүәјјән системә әсасланмалыдыр. Бурада ән башлыча чәһәт мүәссисәнин һәр бир бөлмә рәһбәри үчүн мүәјјән пешә төләбләринин мүәјјән едилмәсидир. Икинчи чәһәт һәр бир МТИ вә

гуллугчунун фәрди габилиjjәтинин өjрәнилмәси вә онун габилиjjәтинин обjектив гиjмәтләндирилмәсидир. Үчүнчү чәһәт исә рәһбәр кадрлар еһтиjаты планынын һазырланмасы вә бу планда рәһбәр ишә намизәдләрин әкс олунмасыдыр. Бурада һәр бир рәһбәр ишчинин ичра едәчәjи ишин мәзмуну вә функсиjаларын һәчми нәзәрә алынараг онлара гаршы үмуми төләбләрлә jанашы конкрет төләбләр дә ираәли сүрүлүр. Үмуми төләбләр онларын интизамлы олмасы, үнсиjjәтә кирмәк габилиjjәти, төмкин-лилиjи, нуфузу, интеллектуал инкишафы, әмәксевәрлиjи вә с.-дән ибарәтдир. Конкрет төләбләр исә (мәсәлән, сех рәиси үчүн) онун техники тәһсилли олмасы, техники—иггисади вә оператив планлашдырма методларыны, ишин технолокиjасыны вә с.-ни билмәсидир.

Ишчи һеj'әтин гиj-мәтләндирилмәси Көстәрдиjимиз кими, һеj'әтин гиjмәтләндирилмәси һеj'әтлә апарылан иш системинин мүһүм төркиб һиссәсидир.

Һеj'әтин гиjмәтләндирилмәси ән чәтин вә мүбаһисәjә сәбәб олан бир мәсәләдир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири гиjмәтләндирмә үчүн илкин материалларын топланмасыдыр. ***Һәмин илкин материаллар ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Иш jерләринин модели вә онун үнсүрләри:*** (пешә билиjи вә бачарығы, шәхси кеjфиjjәти, хидмәт карjерасы, әмәjин төшкили, әмәjин өдәнилмәси вә с.; 2. ***Кадрларын аттестатсиjасы һаггында әсаснамә вә илкин материаллар:*** аттестатсиjа картлары, аттестатсиjа едиләнин сорғу вәрәғәси, иш jеринин модели, әмәкдашла контракт, штат чәдвәли, вәзифә инструксиjасы, балл гаjдасында гиjмәтләндирмә, һеj'әтин комплекс гиjмәтләндирилмәси, ишчинин шәхси кеjфиjjәти (ишкүзарлығы, ичра интизамына әмәл етмә, нуфузу, төшкилатчылығы, мә'сулиjjәти, төләбкарлығы, бачарығы, перспективи көрә билмәк бачарығы, дүнjа көрүшүн кенишлиjи, гиjмәтләндирмә тестләринин һазырланмасы вә тәтбиг едилмәси (хүсусилә ишчинин потенсиалы гиjмәтләндирилдикдә), ишин нәтичәләринә көрә фәрди төһфәсинин гиjмәтләндирилмәси. *3.* ***Кадрларын реjтинг гиjмәтләндирилмәси методу. 4. Мүәссисә фәлсәфәси*** (фирмадахили фәһлә вә гуллугчулар арасы гаршылыглы мүнасибәт принсипләри вә гаjдалары, дәjәрләр системи, коллектив мүгавиләси вә с.). 5. ***Төшкилат дахили әмәк гаjдалары. 6. Дикәр илкин мә'луматлар:*** әмәкдашын шәхси вәрәғәси, штат чәдвәли, социоложи анкетләр, психоложи тестләр.

Jухарыда көстәриләнләрдән бә'зиләри һәм дә һеj'әтин гиjмәтләндирилмәси методлары кими (сорғу, атестатсиjасы вә с.) чыхыш едир. ***Бүтөвлүкдә һеj'әтин гиjмәтләндирилмәси методларына ашағыдакылары аид етмәк олар:*** експерт гиjмәтләндирилмәси, критик ситуасиjалар jаратмаг әсасында критик гиjмәтләндирмә, хүсуси тестләр әсасында тестләшдирмә, ишкүзар оjунлар, социоложи сорғулар, мүшаһидә, ранжировка, програм нәзарәт, имтаһан, бизнес - планын мүдафиәси, әмәjин комплекс гиjмәтләндирилмәси, һеj'әтин аттестатсиjасы.

Көрүндүjү кими, фирма вә ширкәтләр һеj'әтин гиjмәтләндирилмәсиндән, мүвафиг стандарт вә нормалардан, гиjмәтләндирмә методларындан истифадә едирләр. Бурада ән башлыча вәзифә һәм сечилмиш гиjмәтләндирмә ме'jарларының өзүнүн кеjфиjjәтли олмасы, һәм дә әмәкдашларын гиjмәтләндирилмәсинин обjектив апарылмасыдыр. Кадрларын дүзкүн гиjмәтләндирилмәси фирма вә ширкәтләрин сәмәрәли фәалиjjәтинин илкин шәртләриндән биридир.

Кадрлар мүәjjән обjектив әламәтләрә көрә аттестасиjадан кечирилир. Аттестасиjа jалныз jени вәзифәләрә ираәли чәкилмәк үчүн дејил, ишчинин ишләдиjи саһәдә галмасының мәгсәдәуjғунлуғу үчүн дә вачиб**дир.** Аттестасиjанын нәтичәләри кадр учоту шәхси вәрәғәдә геjд олунур. Аттестасиjа мүәjjән саjда балла ифадә олунур. Ән jүксәк бал бүтүн кеjфиjjәт әламәтләринә чаваб верән ишчи үчүн мүәjjәнләшдирилир.

Рәһбәр кадрлар еһтиjатыны jаратмаг ишини jүнкүлләшдирмәк үчүн матриса чәдвәлиндән истифадә едилир. Бурада һәр бир рәһбәр ишчинин малик олмалы олдуғу бүтүн ишкүзар вә шәхси кеjфиjjәтләр әкс олунур, бу һәм аjры-аjры пешәләр, вәзифәләр үзрә конкретләшдирилир, она көрә дә бу бә'зән матриса методу адландырылыр. Матрисада аjры-аjры кеjфиjjәт әламәтләринин бал үзрә хүсуси чәкиси, вәзни мүәjjәнләшдирилир. Матриса методунун үстүн чәһәти ондан ибарәтдир ки, онун васитәсилә jалныз потенсиал рәһбәрләрин дејил, фактики ишләjәнләрин дә фәалиjjәтини дәгиг гиjмәтләндирмәк олар. Бу, һәмчинин ишчиләрин мүкафатландырылмасы, мә'нәви марагландырылмасы, һабелә, онлар үчүн jүксәк сәвиjjәли аjлыг маашын мүәjjән едилмәси үчүн дә вачиб сәнәддир.

Кадрларын өjрәнилмәси чохчәһәтли идарәчилик фәалиjjәти илә әлагәдардыр. Бу, социолокиjа, психолокиjа, о чүмләдән мүһәндис психолокиjасы, әмәjин психолокиjасы, бир сыра сосиал-иггисади мәсәләләрлә шәртләшир. Бүтүн бунлар нәтичә е'тибарилә бирликдә, мәчму һалында шәхсиjjәтин, онун пешә-төшкилатчылыг габилиjjәтинин комплекс өjрәнилмәсини нәзәрдә тутур. Бу заман бир чох формалардан—анкет мә'луматларындан, сөһбәтләрдән, мүшаһидә вә тестләшдирмәдән кениш истифадә олунур. Бурада һәр бир форманын өз jери вә әһәмиjjәти вардыр. Мүшаһидә, сөһбәт вә тестләшдирмә кадрларын өjрәнилмәсинин актив формаларыдыр.

Кадрларын сечилмәси вә jерләшдирилмәсинин психо-физиоложи аспекти. Мә'лумдур ки, мүхтәлиф истеһсал просесләри, әмәк фәалиjjәти бир-бириндән хejли дәрәчәдә фәргләнир. Она көрә дә һәр бир иш саһәси, әмәк фәалиjjәти үчүн кадрлар сечәркән бу чәһәт һөкмән нәзәрә алынмалыдыр. Бурада башлыча чәһәт ишчинин психо-физиоложи кеjфиjjәтинин, иш габилиjjәтинин әмәк фәалиjjәти илә уjғунлуғунун тә'мин едилмәсидир. Бу исә һәр бир иш, пешә-ихтисас үзрә ишчиләрә олан төләбләр вә һәмин төләбләрдән асылы олараг пешәсечмә, пешә төмајүлү вә онларын конкрет иш саһәләри үзрә jерләшдирилмәси механизми васитәсилә һәjата кечирилир. Демәли, кадрлар сечиләркән, онларын пешәсини, ихтисасыны вә тәһсилини нәзәрә алмаг һәлә кифаjәт дејилдир. Бу заман онларын психо-физиоложи кеjфиjjәти дә нәзәрә алынмалыдыр. Пешәсечмә вә пешә төмајүлү кадрларын әмәjиндән истифадә олунмасында мүһүм әһәмиjjәтә маликдир. Бу һәм дә әмәкдән истифадәнин төшкилинин мүһүм системидир. Бу системдә аjры-аjры әмәк фәалиjjәтинин вә пешәләрин гаршылыглы хүсусиjjәтләринин өjрәнилмәси, онлара вә адамлара олан төләбләрин нәзәрә алынмасы, һәмин әмәк фәалиjjәти үчүн кадрларын сечилмәси мүһүм jер тутур. Бурада ән чәтин мәсәләләрдән бири һәмин иш фәалиjjәти үчүн кадрларын сечилмәсидир.

Кадрлар сечилән заман ашағыдакы психомотор төләбләр нәзәрә алынмалыдыр: ишдә төләб олунан һәрәкәт темпи, төләб олунан һәрәкәтверичи реаксиjанын сүр'әти, ишдә аһәнкдарлығын вәзиjjәти, һәрәкәтин (сағ вә сол әлин, әл вә ајагларын, шагули вә үфүги һәрәкәтләрин вә с.) төләб олунан гаjдада әлагәләндирилмәси

(кординасијасы), һәрәкәтин характери) даимилији (ардычыллығы, тәкрарлығы, мүхтәлифлији, јекнәсәклији, истигамәтләри вә с.), һәрәкәтин дәгиглији (заман вә мәкан е'тибарилә һәрәкәтин мәһдудлуғу).

Кадрлар сечилмәкдә ашағыдакы физиоложи тәләбләр нәзәрә алынмалыдыр: тәләб олунан физики сә'ләр, көзүн тәләб олунан көрмә габилијәти, гулағын тәләб олунан ешитмә габилијәти, тәләб олунан јаддаш габилијәти, организмләрин (әл, әзәлә вә с.) һиссетмә габилијәти, физики вә зеһни фәалијәтә, иш темпинә, режиминә дөзүмлүлүк габилијәти.

Бундан башга ишчиләрин интеллектуал габилијәтинә гаршы да бир сыра тәләбләр ирәли сурулур. Бу тәләбләр мүасир елми-техники тәрәгги шәраитиндә даһа вачибдир. ***Һәмин тәләбләр ашағыдакылардан ибарәтдир:*** тәләб олунан диггәтлилик (даими, дөврү, көркин, азад автоматик—мүәјјән ритм үзрә), мүшаһидәчилик габилијәти, јарадычы вә гејри-јарадычы дүшүнчә, тәфәккүрүн конкретлилији сәвијәси (амилләр вә һадисәләрин тәһлил вә синтези, мүчәррәдлилик вә конкретлилик вә с.), үмуми зеһни инкишаф, техники, игтисади вә дикәр елмләри дәркетмә габилијәти.

Јухарыда көстәрилән психо-физиоложи тәләбләр мүәјјән пешәләрин иш фәалијәтинә ујғун олараг сечилмәси вә онун әсасында пешәграмманын тәртиб едилмәси үчүн әсасдыр. Бу, нәтичә е'тибарилә адамларын иш габилијәтинин мүәјјән едилмәси, әмәјин сәмәрәлилијинин артырылмасы, кадрларын тә'лим системинин тәкмилләшдирилмәси үчүн дә вачибдир.

Беләликлә, кадрларын пешә сечилмәси вә пешә тәмајулу ашағыдакы үч мәсәләни әһатә едир: Һәр бир пешәнин адамлардан тәләб етдији психо-физиоложи кејфијјәтләрин өјрәнилмәси, сечилмиш (мөвчуд, иш фәалијәти) ***пешәләр үчүн адамларын јарарлылығынын тә'јин едилмәси, конкрет иш саһәсиндә ишләмәјә*** төвсијә едилмәк үчүн ишчинин психо-физиоложи кејфијјәтинин мүәјјәнләшдирилмәси.

Бурада пешә јарарлылығына тә'сир едән амилләрин нәзәрә алынмасы, јарарлылыг дәрәчәсинин мүәјјән едилмәси үчүн физиоложи ме'јарларын експеримент вә дикәр методларла әсасландырылмасы, физиоложи механизмләрин (хүсуси пешәләр үзрә) өјрәнилмәси, бу ишдә тибби мәсләһәтләрдән, һәмин ишләрин тәшкилиндә тибб ишчиләри илә јанашы социологлардан, игтисадчылардан, психологлардан, онларын тәмсил етдикләри елми саһәләрин мүддәаларындан кениш вә комплекс истифадә едилмәси бөјүк әһәмијјәт кәсб едир. Бүтүн бунлар кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәсинин елми чәһәтдән әсасландырылмасы үчүн мүстәсна рола маликдир. Бунун кадрларын габилијәтинин објектив, әдаләтли гијмәтләндирилмәси, кадрларын сечилмәсиндә сәһвә јол верилмәси һалларынын азалдылмасы, кадр ахычылығынын азалдылмасы, әмәјо мә'нәви тәләбатын формалашмасы бахымындан да әһәмијјәти вардыр.

Һеј'әтлә ишин планлашдырылмасы вә стратежи идарә едилмәси. Кадрларла иш планы онларын формалашмасында мүһүм рол ојнајыр. О планлашдырма системинин, кадрлар сијасәтинин мүһүм тәркиб һиссәсидир. Бу һәр бир мүәссисә, идарә вә назирлик үзрә тәртиб олунур. Бурада истеһсал вәзифәләри, елми-техники тәрәггидән ирәли көлән тәләбләр нәзәрә алыныр. Кадрларла иш планы чари вә перспектив планларын тәртиб олунмасы илә әсасландырылыр. Мүәссисә, фирма вә

назирликләрин иш тәчрүбәсиндә кадрларла иш планы дөрд мәрһәләдә апарылыр: ***биринчи мәрһәләдә*** тәсәррүфат рәһбәрләринин, МТИ-ләрин тәрбијә едилмәси онларын кејфијјәтчә тәркибинин јахшылашдырылмасы, еһтијат кадрларын јарадылмасы, кадрларын јенидәнһазырланмасы, онларын аттестасијасы, кәнч мүтәхәссисләрлә иш, онларын јерләшдирилмәси мәсәләләри; ***икинчи мәрһәләдә*** кадрларын (әсас вә әлавә тәләбата ујғун олараг), һазырлыг формалары илә әлагәдар олан бүтүн мәсәләләр, ***үчүнчү мәрһәләдә*** елми-техники тәрәгги илә әлагәдар олараг кадрларын јенидән һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы үзрә ишләр; ***дөрдүнчү мәрһәләдә*** исә кадрларын мүәссисә вә идарәдахили бөлмәләр үзрә јерләшдирилмәси, онлардан истифадәнин тәһлили әкс олунур.

Кадр сијасәти көләчәк дөврүн кадр сијасәти, кадр планлашдырмасы илә сых бағлыдыр. Бурада тәшкилатла ишчи һеј'әти, иш верәнлә ишә кирәнләр арасында таразлы мәнафеләр бирлијинә хүсуси фикир вермәлидир, һәм дә елә етмәк лазымдыр ки, кадр планлашдырмасы илә һеј'әтлә апарылан иш бир – бирилә бәһдәтлик тәшкил едә билсин. Чүнки бурада кадр планлашдырылмасы стратежијасы башлыча јер тутур. Тәшкилатларда кадр планлашдырылмасы бир гајда олараг дөрд мәсәләни әһатә едир. Бу, ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. ***Кадр стратежијасы*** (стратекијанын, сијасәтин әсасларыны ишләниб һазырланмасы, ишчиләрин јени шәраитә ујғунлашмасы, пешә ирәлиләјиши вә с.). 2. ***Кадр мәгсәди*** (ишчиләрлә тәшкилатларын мәгсәд бирлијинин тә'мин едилмәси). 3. ***Кадр вәзифәләри*** (тәшкилатын мүвафиг кадр тә'минаты).4. ***Кадр тәдбирләри*** (конкрет вәзифәләри ичра етмәк мәгсәдилә кадр тәдбирләри планынын һазырланмасы.

Кадр планлашдырылмасында даһа чох практики әһәмијјәт кәсб едән мәсәләләр ашағыдакылардан ибарәтдир:

- ишчиләрин мөвчуд әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасына ујғун олараг дүзкүн јерләшдирилмәси.
- тәшкилата вә онун бөлмәләринә һансы пешә - ихтисасдан вә нә гәдәр ишчинин лазым көлдијини мүәјјәнләшдирмәк.
- нә гәдәр јени пешәдән олан ишчини ишә гәбул етмәк вә көһнә ишчиләрдән нә гәдәр ихтисар етмәк.
- ишчиләрин өз потенсиалына ујғун истифадә етмәк.
- әмәк ресурсларыны, кадрлары кејфијјәтчә инкишаф етдирмәк, бунун үчү лазым көлән хәрчләри мүәјјәнләшдирмәк.
- кадрлара олан тәләбаты (оператив вә стратежи) планлашдырмаг.
- кадрларын ишә чәлб едилмәсинин тәшкилат дахили вә харичи мәнбәләрини арашдырмаг, мүәјјән етмәк.

Һеј'әтлә ишин планлашдырылмасында ***һеј'әтин маркетинги*** мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Һеј'әтин маркетингинин ән башлыча вәзифәләриндән бири ишчиләрә олан тәләбатын вә онун өдәнилмәси мәнбәләринин мүәјјән едилмәсидир. Бунунла јанашы һеј'әтин маркетинги базар принсипләри әсасында кадр сијасәтини, маркетинг фәалијјәтини һәјата кечирмәкдән ибарәтдир. Һәмин фәалијјәт исә мүвафиг информасијаларын әлдә едилмәси, фирма дахили вә фирмадан кәнар амилләрин, әмәк базары амилләринин нәзәрә алынмасыны, ***һеј'әт-маркетинг планынын тәртиб едилмәсини,*** мүвафиг тәдбирләрин көрүлмәсини нәзәрдә тутур.

Һеј'ətim stratejи idarə edilməsi. Һеј'ətim stratejи idarə edilməsi (һеј'ət stratekijasы) təşkilatlarын bütün stratejи fəaliјjətи və konsepsijasы, onun proqnostikasы ilə üzvү şəkildə bağlыdыr. Bu, kadr potensialыnыn indiki və kələçək vəzijjətini müqajisəli һalda gijmətlәndirmәji, problemə jeni gajdada janaşmaғы tələb edir. Һеј'ətim stratejи idarə edilməsi һəmvinin təşkilatын stratejи məqsədinin, missijanын formalaşmasы, stratejи variantlarын seçilməsi, firma daхili və firmadan харич amillәrin sistemli təһlili ilə də şəртlәşir. Һеј'ətim stratejи idarə edilməsinin səmәrәli nətiçәlәri isə stratejи sahibkarlыq, stratejи dinamik artым, ilə üzvү һalda әlaqәdardыr. Burada һеј'ətim inkişafы, seçilməsi və gijmətlәndirilməsi, səmәrәlik meјarlarынын, bütövlүkdə stratejи modelin seçilməsi də mүһүm әһәmijjәt kəsb edir. Ona kөrə də һеј'ətim stratejи idarə edilməsi ilə təşkilatlarын stratejи idarə edilməsi bir - birilə bağlыdыr və onlar bir - birin tamamlamalыdыr.

§13. Menecmentdə rəһbərlik üslubu

Iş üslubu menecerin, rəһbər işçinin idarəçilik fəaliјjətində istifadə etdikləri metodlarын, forma və jollarын nisbətən dəjişməjən sistemidir, maneврetmə, fənd işlətmə və davranыş gajdasыdыr. Bu mə'nada әksər alimlәr iş üslubunu subjektiv - psiхoloжi sәviјjə kimi gijmətlәndirirlәr. Lakin rəһbərlik üslubuna bizcə һəm də sosial - igtisadi mүnasibətlәr baхыmыndan janaşmaq lazыmdыr. Çүnki ony jalnыz və jalnыz psiхoloжi һal kimi gijmətlәndirmәk olmaz. Belə ki, ***avtokratik rəһ-bərlik üslubu*** (üstün olaraq inzibati, direktiv rəһbərlik, vaһid rəһbərlik), ***demokratik üslubun*** (kollekiллyq; idarəetmə funksijalarынын işçilәr, mütəхəssislәr arasында bölүşdүrүlmәsi; rəһbər işçinin әlaqәlәndiriçi, partnjorluq rolunda çыхыş etməsi) və ***liberal üslubun*** (kollektivin işinə müdaхilə etməmə, davranыşda jumşaglыlыq) үmumi və konkret məsmuny planlы - mərkəzlәşdirilmiş rəһbərlik (sosializm modeli) sistemi və bazar sistemi şəraitində eјni ola bilmәz.

Rəһbərlik üslubu һəm һakimijjət tipindən, mülkijjət formalarыndan (mülkijjət mənsubijjətli ajrы - ajrы müəssisәlәrdə), һəm də rəһbər işçilәrin subjektiv aviторitar üslubundan (juхarыdakы һər bir rəһbərlik stilindən) ibarət olar. Rəһbərlik üslubu nətiçə e'tibarilə idarəetmənin və adamlar üzəriндəki nəzarətin sərt və jaхud jumşaq, mülajim olmasына objektiv, әdalətli və jaхud әksinə olmasына, үnsijjət mədənijjətinə tə'sir edir.

Bu kejfijjətlәr һəm menecerlәr, һəm də bizneslәr üçün eјni dərəçədə әһәmijjətlidir. ***Bizнesin sosial - mə'nəvi kejfijjətini aşağыdakы sхemdən kөrmək olar:***

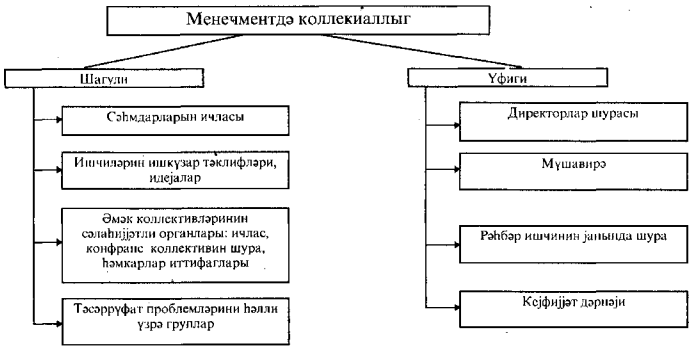
Bizнesienin sosial - mədəni kejfijjəti

Өzүnə qarşы mүnasibəti	Daхili mədənijjəti	Харичи mədənijjəti	Çəmijjətə mүnasibəti
Jүksək iş qabiliјjəti	Һumanist	Emosional taraзlыq	Jүksək vətəndaşlыq
Konkretlilik	Xejirхaһ	Adamlara diqqət	Sosial mə'sulijjət
Sərt təlәbkarlыq	Vəzifəsinə sadiq	Açыqlыq	Sosial - mənəvi inam
Məqsədjönlүlүk	Jүksək peşәkarlыq	Səmimilik	Vətənə sadiqlik
Өzүnү tənqid	Kompetentli olma	Xejirхaһlыq	Qanunpərəstlik
Inadkarlыq	Insanlarын ləjaqətinə һörmət	Qarşыkeşlik	Sosial fəallыq
Təvazөkarlыq	Prinsipiallыq	Adamlara әl uzatma	Kollektiv dəjərlərə һörmət
Һəqiqətpərəst	Bөjүk təlәbkarlыq		Sosial davranыş nормаlarына әməl etmə
Sadəlik	Neqativ һallara dөzүmsүzlүk		
Mүstəqil qərar qəbul edə bilmə	Qarşыlыqlы anlaşmaja çəһd etmə		
Saflыq	Jenilik һissi		
Intizamlы	Inkişafa çəһd etmə		

Rəһbərlik üslubu idarəetmə prosesində davranыşын, һərəkətlərin ən səviјjəvi çəһətlərini ifadə edir, kөstərir. Rəһbərlijin sosial - psiхoloжi, inzibati, təşkilatы aspektlәri vardыr. Kollektivdə dostluq әһvalыnын jaradыlmasы хejli dərəçədə rəһbər işçinin iş үsulundan asылыdыr. Rəһbər işçi istehsala, firmaja, idarə aparatына olan mүnasibəti gədər өz işçilərinə qajğы kөstərmәlidir. Һəmin qajğыnын mүхtəlifliji onlarын avtoritar, demokratik və liberal iş üslubunda өzүnү bir daһa kөstərir. Iş üslubunun mүхtəlifliji әslində rəһbər işçinin şəхsijjətini müəjjən edir. Ona kөrə də idarəçilik fəaliјjətində sərt davranыş qajdalarы ilə janaşы kollekiol fəaliјjətin bөjүk rolu vardыr. Menecmentdə kollekialлyq işçilərin ajrы-ajrы problemlərin һəllində onlarын iştirakы formalarында tapыr. Buny aşaғыdakы sхemdən kөrmək olar:

Qarşыlыqlы idarəetmə tə"siri mexanizmində rəһbər işçinin fərdi stil хүsusijjətləri mүһүm әһəmijjət kəsb edir. "Rəһbər-tabeçi", "lider-qrup fəaliјjət" sistemində "birkə fəaliјjətdə fərdi iş", davranыş stili bazar mүnasibətləri şəraitində jeni-jeni problemlər doğurur. Rəһbərlik stili, onun səviјjəvi çəһətləri idarəetmə nəzəriјjələri ilə bağlы olan bir sыra konsepsijalarda ("klassik" məktəb, "insan mүnasibətləri", "empirik", "sosial sistem", "sosial davranыş" və s.) өz kenиş əksini tapmыşdыr. Rəһbər işçinin qarşыlыqlы tə"siri, insan mүnasibətlərinin kejfijjəti, davranышы, stili һəm onun fərdi

психоложи параметрляриндян, һәм дә конкрет сосиал мүһитдян асылыдыр. Бу, интегратив функсионал идарәчилик фәалиҗәтинин (үслүб) мүһүм тәркиб һиссәсидир вә она көрә дә фәрди стил фәалиҗәтинин мәзмунча системи тәһлили мүһүм әһәмиҗәт кәсб едир, чүнки сосиал-психоложи амилләрин е"тибарлылығы хидмәти давранышда оптималлығы тә"мин едән әсас шәртләрдән биридир. Бурада ***һәддиндән артыг вариасиҗалар*** мөвчуд олдуғуна көрә харизматик, ситуасиҗалы рәһбәрлик, сосиал групплар нәзәриҗәләри дә идарәетмә структурунда рәһбәр ичинин гаршылыглы фәалиҗәтинә там долғунлуғу илә чаваб верә билмәз.



Рәһбәр ишчинин иш стили онун идарәетмә фәалиҗәтиндә истифадә етдиjи методлар, һәрәкәтләр вә давраныш тәрзи илә мүәjjән олунур. Иш стилинин формалашмасы чәтин бир просесдир. Иш стили хejли дәрәчәдә ишчинин фәрди хүсусиҗәтләриндән дә асылы олур. Лакин бу фәрди хүсусиҗәтләр һеч дә үмуми рәһбәрлик иш үслубу илә зиддиҗәт тәшкил етмәмәлидир. Она көрә дә үмуми, фәрди, авторитар вә демократик иш үслубу арасында там уjғунлуг тә'мин олунмалыдыр. ***Рәһбәр ишчинин иш үслубуна ашағыдакылар дахилдир***: мәс'улиҗәтлилик, jенилик вә тәшәббүскарлыг һисси, елми нәзәриjәни дәриндән билмәк вә она әмәл етмәк, күтләләрлә сых әлагә, онларын идарә етмәjә кениш чәлб олунмасы, ишдә ишкүзарлыг, шәхси мүтәшәккиллилик, jүксәк мәдәниjjәт вә әмәк интизамы, өзүнә, башгаларына тәләбкарлыг, тәвазөкарлыг, мүстәгиллик, һәллedичилик вә с..

Иш үслубуна рәһбәр ишчинин мүсбәт кеjфиjәтләри илә јанашы мәнфи кеjфиjәтләри дә тә'сир көстәрә билир. Мәнфи кеjфиjәтләр, бир гајда олараг, ашағыдакы формаларда тәзаһүр едир: адамларла үнсиjjәтдә кобудлуг, өзүнә күвәнмәк, коллективин фикри илә һесаблашмамаг, табедә оланларла формал мүнасибәт вә онлары баша дүшмәмәк, ишкүзар вә тәшкилатчылыг габилиjәтинин зәифлиjи, тәләбкар олмамаг, коллективдә мүнагишә төрәтмәjә мejл етмәк һисси вә с.

Она көрә дә ән вачиб мәсәләләрдән бири «шәхси дикта-туранын», бүтөвлүкдә демократиjа илә» дүзкүн әлагәләндирилмәсиндән ибарәтдир. Демократизм илә ajры-ajры шәхсләрин диктаторлуг һакимиjjәтинин тәтбиг едилмәси арасында һеч бир принсипиал зиддиjjәт олмамалыдыр. Лакин бу jүксәк шүурлулуг тәләб едир.

Демократик иш стили (үслубу) рәһбәр ишчинин күтләләрлә әлагәсинин кенишләндирилмәси вә чанлы jарадычылыг фәалиҗәти илә бағлыдыр. Бурада формал иш методлары, өзүнә күвәнмәклик һаллары мәнфи бир һал кими тәнгид олунмалыдыр.

Иш үслубу мүрәккәб сосиал-сиjаси, сосиал-иггисади вә сосиал-психоложи мүнасибәтләрин идарәетмә саһәсиндә һәjата кечирилмәси формасыдыр. Она көрә дә иш стили идарәетмә мүнасибәтләри, идарәетмә функсиjаларынын һәjата кечирилмәси илә үзви шәкилдә бағлыдыр. Иш үслубу рәһбәр ишчинин, онун идарә апаратынын фәалиҗәтинин нәтиҹәси илә әлагәдардыр. Иш үслубу мүәссисә вә тәшкилатларын ишинин нәтиҹәләринә мүһүм тә'сир көстәрир. Jарадычы, сәмәрәли иш үслубу адамларын фәалиҗәтинә мүсбәт тә'сир көстәрир, һәjатында мүһүм рол ojнаjыр.

Үслуб бир сыра објектив вә субjектив амилләрдән асылы-дыр. Бүтөвлүкдә үслуб чәмиjjәтин ичтимаи тәбиәти илә мүәjjән едилир. Иш үслубу диалектик характер дашыjыр. Она көрә дә иш үслубу кортәбии дејил, мәгсәдәуjғун һалда формалашмалыдыр. Лакин ajры-ajры рәһбәр ишчиләрин фәрди психоложи кеjфиjjәтләри, бу саһәдә олан фәргләр стилин ваһид тәләбләр чәрчивәсиндә формалашмасына әнкәл төрәдир. Она көрә дә илк бахышда белә тәсәввүр jараныр ки, стилдән башга һәр шеjи планауjғун тәшкил етмәк, прогнозлашдырмаг олар. Белә jанлыш тәсәввүр бир сыра һалларда һәр бир тәсәрруфат рәһбәри, идарә мүдири тәрәфиндән «хүсуси» стил «кәшф» етмәк имканы jарадыр. Рәһбәр ишчинин иш стили оптимал иш үслубуна әсасланмалыдыр. Бу иш үслубу әсасында диалектик методлар дурур, бу һадисәләрә ингилаби, тәнгиди јанашма гајдасы илә бағлыдыр. Рәһбәр ишчинин иш үслубундакы һәр һансы бир jарадычылыг мejлләри һәмин ваһид еталон чәрчивәсиндә олмалыдыр. Негатив «jарадычылыг» үмуми иш үслубуна, рәһбәрлик, хидмәти етикаjа зиддир. Негатив иш үслубунун формалашмасына формализм, бүрократизм, дәфтәрханачылыг, технократик јанашма методу, мәнсәбпәрәстлик вә с. тә'сир көстәрир. Мәнсәбпәрәст-бүрократ бүрократизмин ән тәһлүкәли типидир, коррупсиjа мәнбәjидир.

Jарадычы иш үслубуна ашағыдакылар тә'сир көстәрир: рәһбәр ишчинин пешә һазырлығы, ичтимаи инкишафын ганунларыны дәриндән билмәси, онун објективлиjи, тапшырылмыш иш үчүн мәс'улиҗәт һисси, ишкүзарлығы, сағлам психоложи хассәси, ишчиләр вә идарәетмә бөлмәләри арасында сәлаһиҗjәт вә мәс'улиҗjәтин дүзкүн бөлүшдүрүлмәси.

Jарадычы иш үслубу сосиал-иггисади мәсәләләрә елми чәһәтдән јанашмағы, мүтәшәккиллиjи вә кадрларла ишләмәjи бачармағы тәләб едир. Бу иш үслубу һәр чүр формализм вә догматизми рәдд едир, тәнгид вә өзүнүтәнгиди кенишләндирмәjи тәләб едир. Бу исә өз нөвбәсиндә адамларда руһ jүксәклиjи, оптимизм jаратмарын мүһүм амилидир.

§ 14. Һеј'этин әмәк фәалијјәтинин мотивләшдирилмәси

Менечмент фәалијјәтиндә ән башлычы чәһәт ишчиләрин сә"јини гаршыја гојулмуш мәгсәдләрин ичрасына јөнәлтмәкдир. Бурада мотивләшдирмәнин, ишчиләрин давраныш гајдаларыны өјрәнән ***мотивләшдирмә нәзәријјәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.*** Мотивләшдирмә чох аспектли вә чох әһатәли проблемдир. Дејвид Бодди, Роберт Пејтон "мотивләшдирмә" анлајышына ашағыдакы кими јанашырлар:[1] 1)адамларын төләбатыны вә мәгсәдләринин мүәјјән едилмәси бахымындан; Онлар буну ***мәзмун нәзәријјәси*** адландырыр; 2)фәалијјәт образы бахымындан буну ***просесләр нәзәријјәси*** адландырыр; 3) мотивләшдирмә нәзәријјәсиндән башгаларынын давранышына тә"сир етмәк үчүн истифадә едилмәси. Буну мотивләшдирмәнин ***сосиал тә"сир нәзәријјәси*** адландырмышдыр. Менечерләр бүтүн бунлары иш јерләриндә адамларын давранышыны өјрәнмәклә мотивләшдирмә системи јаратмаг вә фәалијјәтләрини стимуллашдырмаг үчүн кениш мигјасда истифадә едирләр, мотивасијалы тә"сири сәмәрәли фәалијјәтин мүһүм шәрти, тәркиб һиссәси кими гиј№әтләндирирләр.

Мотивләшдирмә инсанла бағлы олдуғуна көрә ***онун дахили вә харичи һәрәкәтверичи гүввәләринин мәһмујуну тәшкил едир.*** Мотивасија просеси төләбаты өдәмәк, мүәјјән мәгсәдләри ичра етмәклә бағлыдыр. ***бу просесин ашағыдакы мәрһәләләри вардыр***: төләбатын мејдана чыхмасы; төләбаты өдәмә јолларынын ахтарылмасы; фәалијјәт истигамәтинин сечилмәси; фәалијјәтин һәјата кечирилмәси; фәалијјәтә көрә мүкафат, һаггалма; төләбаты өдәмә, һансы мотивин даһа чох тә"сиредичи олмасыны араштырмаг.

Әмәк давранышы сосиал давранышын мүһүм вариантларындан биридир. Әмәк давранышының һәм сосиал, һәм дә функсионал мәзмун тәбиәти вардыр. Буна һәм сосиал көркинлик сәвијјәси, һәм дә ишчинин пешәкар кејфијјәти, әмәк мотиваторлары әмәк фәалијјәти мүһити тә"сир көстәрир. Она көрә дә әмәк давранышы бир тәрәфдән әмәк просесинин функсионал алгоритмини, мәнафеләри, дикәр тәрәфдән исә сосиал стандартлары, давраныш тәрзләрини әкс етдирир.

Мотивләшдирмә анлајышы чох аспектли вә чох истигамәтлидир. Фред Лјутенс көстәрир ки, ајры-ајры мүәллифләрин әсәрләриндә бу анлајыш ашағыдакы кими ифадә едилир: зәрурәт, мотивләр, мәгсәд, арзу, еһтирас, төләбат, сөвгетмә, мүкафтландырма. мәрамлар[2]. Лакин "мотивләшдирмә" сөзү латынча олуб "сөвгетмә", "ојатмаг" мә"насы дашыјыр. Мотивләшдирмә өзү-өзлүјүндә, нечә дејәрләр, јатмыш просес дејилдир. Бу, биринчи нөвбәдә физиоложи төләбат ***чатышмамазлыгындан*** ирәли кәлир. Һәмин чатышмамазлыг (буну психоложи, мә"нәви сфераја да аид етмәк олар). Инсанда мүвафиг давраныш гајдасы төрәдир вә ону бир аз да фәаллашдырыр. әслиндә физиоложи вә психоложи мотивләр ***чатышмамазлыгын*** һисс едилмәси, дәрк едилмәсидир. ***Төләбат, чатышмамазлыг вәзијјәтиндә вә ја бәрпа едилдикдә мотивләр зәифләјир, тараз лыг јараныр.***

Инсанын өјрәнилмәси, онун пешә фәалијјәтинин оптималлашдырылмасы мүасир дөврдә ән вачиб проблемдир. Бунун сосиал-мәдәни контекстдә төһлили даһа вачибдир. Сон вахтлар инсанын саһәләр арасы елмләр төрәфиндән өјрәнилмәси илә бағлы интегратив-комплекс елм олан ***акмеолокија елми*** мејдана чыхмышдыр. ***Акмеолокија*** психолокија, фәлсәфә, сосиолокија, физиолокија, кенетика вә педагогика елмләрин ***бир нөв синтезидир.***

Инди дә дүнјада мөвчуд олан мотивләшдирмә нәзәријјәләриниң гыса мәзмунуну нәзәрдән кечирәк.

Мотивләшдирмә нәзәријјәләриниң гыса характеристикасы

I. А. Маслоунун төләбатын иерархијасы нәзәријјәси

А. Маслоу төләбатын иерархија принсипи үзрә әлагәли олан ашағыдакы ***беш нөвүну*** мүәјјән етмишдир: 1) ***Физиолоҗи төләбат:*** гидаја, палтара, мәнзилә, сексә, истираһәтә вә саирәјә; 2) ***Тәһлүкәсизлијә төләбат***: *а)* физики тәһлүкәсизлик - сағламлыг, иш јериндә тәһлүкәсизлик; *б)* игтисади тәһлүкәсизлик - пул кәлирләринин, сосиал сығорта, төминатлы иш јери; 3. ***Сосиал төләбат:*** үнсијјәт вә емосионал әлагәләр (достлуг, мәһәббәт, партнјорлуг, әмәкдашлыг). 4. ***Нүфуза, һөрмәтә төләбат:*** нүфуз, престиж, һакимијјәт, хидмәти ирәлиләјиш. 5. ***Өзүнүреаллашдырмаја төләбат:*** јарадычылыға, шәхсијјәтин инкишафы, дәрк етмә, естетик вә с.

II. К. Алдерферин төләбат нәзәријјәси

О, А. Маслоудан фәргли олараг ***үч груп*** төләбат нөвүну әсас көтүрмүшдүр: *1)* ***Јашама, мөвчуд олма төләбаты; 2. Сосиал төләбат. 3. Шәхси инкишаф төләбаты***. Көрүндүју кими, К. Алдерферинин төләбат нәзәријјәси садәчә олараг әввәлкиндән төләбатын сајына көрә фәргләнир. Лакин онун хидмәти төләбатлар арасында асылылыгын једди принсипини мүәјјән етмәсидир. Мәсәлән, онун биринчи принсипи белә дир: мөвчуд олма төләбаты нә гәдәр аз өдәнилирсә, бир о гәдәр дә күчлү тәзаһүр едәр.

III. Д. Мак Клелландын мотивасијалы төләбат нәзәријјәси

О, илкин (физиоложи) төләбатын ролуну инкар етмәмәк шәртилә гејри мадди, "икинчи" төләбата үстүнлүк вермиш, үч јүксәк сәвијјәли төләбатын даһа өнәмли олмасыны ирәли сүрмүшдүр: 1. ***Угурлара олан төләбат:*** мәгсәдә чатма, өзүнү реаллашдырма, автоном инкишафа наил олма, әсассыз рисклә рдән узаг олма вә с. 2. ***Һакимијјәтә төләбат***: рәһбәр вәзифәјә чәһд етмә, башгасынын давранышына нәзарәт етмә. 3. ***Мәнсубијјәт төләбаты:*** мүхтәлиф сәвијјәли, типли менечерләрин төләбатларындакы фәргләр.

IV. Ф. Хертсбергин ики амилли нәзәријјәси

О, ики әсас амлин әмәјин мотивләшдирмәсинә мүхтәлиф сәвијјәдә тәсир етмәсини тәдгиг етмишдир. Ф. Харстберг биринчи амил кими ***кикенлик амили*** (о, механики олараг бу ифадәни тибб елминдән көтүрмүшдүр), икинчи амили олараг ***мотиваторлар*** амилини әсас көтүрмүшдүр. ***О, әсил адына һеч дә үјгун кәлмәјән кикенлик амилә ашағыдакылары аид етмишдир:*** тәшкилатда мәнәви иглим; мүкафатландырма, әмәкдашларла, мүдириҗјәтлә мүнасибәт; әмәк шәраити, иш јерләрининн стабиллији. ***Мотиваторлар амилинә исә ашағыдакылары дахил етмишдир:*** мараглы әмәк мәзмуну, мәгсәдә чатма, мүстәгиллик, мәсулијјәт, пешә - вәзифә артымы,

[1] Девид Болди, Роберт Пейтон, "Основы менеджементы", Санкт-Петербург, 1999, стр.214

[2] Фред Лйутенс.Организационные поведение, М.1999, стр. 161

шәхси өзүнүреаллашдырма имканлығы. Ф. Хертсбергин әсас мәгсәди һәр ики груп амилләрин әмәјә мүнасибәтә тә'сирини өјрәнмәкдән ибарәт олмушдур.

V. Д. Аткинсонун әмәјин мотивләшдирилмәси нәзәријјәси

О, әмәјин мотивләшдирилмәси мәсәләләрини тәһлил едәрәк сәмәрәли әмәк амилләрини әсас көтүрмүш вә ону конкрет просесләрлә, ситуасијаларла әлагәләндирмишдир. О, да дикәрләри кими бурада уғурлара наил олма, мотивләринә, уғурлара наил олма еһтималларына, вариантларына, рисгләрә диггәт јетирир.

VI. С. Адамсын әдаләтлилик нәзәријјәси

Әдаләтлилик (бәрабәрлик) нәзәријјәси муздлу ишчиләрлә иш верән арасындакы ***игтисади мүбадиләјә*** әсасланыр. О, бурада "кириш" (ишчинин әмәк төһфәләри, тәһсили, бачарығы вә с. мәнасында) вә "чыхыш" (иш верәнин әмәјин өдәнилмәси, сосиал хидмәт, әмәјин тәһлүкәсизлији вә с. үзрә фәалијјәти) ифадәләрини ишләтмәклә әмәк төһфәләри илә газанч арасындакы әлагәнин, "киришлә" "чыхышын" таразлы олмасынын зәрурилијини ирәли сүрүр.

VII. Б. Скиннерин мотивләшдирмәнин күчләндирилмәси нәзәријјәси

Бу нәзәријјә ишчинин кечмиш иш тәчрүбәсинин чари фәалијјәт дөврү үчүн стимул јарада билмәси имканыны ашкара чыхармагла бағлыдыр. О, белә һесаб едир ки, һәр һансы бир ишчи әввәлләр ичра етдији тапшырыға нәзәрән һансы ишин сәмәрә верә биләчәји, һансынын уғурсуз олачағыны мүәјјән едә билир. Скиннерин мотивләшдирмәнин күчләндирилмәси механизми схем һалында беләдир:

стимуллар→давраныш →нәтичә → кәләчәк давраныш.

VII. В. Врумун мотивләшдирмә нәзәријјәси

О, дикәрләриндән фәргли олараг мотивләшдирмәни сечимин (давранышын алтернатив формаларынын сечими) ***идарә едилмәси*** просеси кими гијмәтләндирмишдир. О, көстәрмишдир ки, бу сечим ***үч дәјишән кәмијјәтдән асылыдыр.*** Бунлар валентлилик (чәлбедичилик өлчүсү, мәгсәдин дәјәри), ***инструменталлыг*** (ишчинин мәгсәдә чатма еһтималыны гијмәтлән дирмәси) вә ***көзләмәдән*** (ишчинин нәтичәләр һаггында субјектив еһтималы) ибарәтдир.

IX. Лоулери - Портер мотивләшдирмә нәзәријјәси

Әслиндә бу нәзәријјә әввәлки нәзәријјәләрин әсас идејаларынын бирләшмәсидир. Чүнки бурада да әмәк уғурларындан, һәвәсләндирмәнин әдаләтли олмасындан, шәхсијјәтин габилијјәтиндән сөһбәт кедир.

Әкәр А. Маслоу инсанын ејни заманда мүхтәлиф сәвијјәли тәләбатынын олдуғуну мүәјјән етмишсә, Ф. Һесрсберг адамларын фәалијјәтинин ики груп амилләрдән (кикеник вә мотивләшдиричи), В. Врумом инсан көзләмәсинә тәсир едән үч амилдән асылы (сәј, нәтичә, мүкафатландырма) олдуғуну көстәрмишдир. Д. Мак - Кллелланду мүвәффәгијјәт, һакимијјәт арасындакы әлагәни, Портер - Лоулера ***мотивасијанын комплекс нәзәријјәсини*** (мүкафатландырма, мәмнун галма, сәј, көзләмәнин сәмәрәси, әдаләтин гијмәтләндирилмәси, ишин нәтичәси, габилијјәт вә с.) ирәли сүрмүшдүр.

X. Мотивләшдирмәнин чохаспектлилик консепсијасы.

Г. Комелли мотивләшдирмәни мүрәккәб вә чохаспектли бир просес кими тәдгиг етмишдир. О, бурада рәһбәрлик үслубуну, чәмијјәтдә, ајры - ајры групларда әсас көтүрүлән норма вә дәјәрләри вә с. тәһлил едир.

Мотивләрсиз фәалијјәт јохдур. Бу бахымдан мотивләр инсан фәалијјәтинин катализатору ролуну ојнајыр, даими фзалијјат көстәрән амил кими чыхыш едир. Бунунла белә бир сыра һалда мотивләр чевиклик хассесинә дә малик олурлар. Бу чевиклик бә'зән ајры-ајры иисанларын вә сосиал групларын конкрет емосијалары илә бағлы олур. Һәм дә бу конкрет әмәк фәалијјәтинин өзүнүн мәзмуну илә дә шәртләнир. Лакин мотивләрин чевиклилији һеч дә онларын инсан һәјатында кечичи характер дашымасына дәлаләт етмир. Мотивләр бүтөвлүкдә вә онлары әмәлә кәтирән компонентләр бахымындан бир сыра функсијалары јеринә јетирирләр. ***Сосиоложи әдәбијјатларда һамин функсијалар ашағыдакы кими мүәјјән едилмишдир:***

1) Мејледичи, истигамәтләндиричи функсија: бу о демәкдир ки, мотивләр мүхтәлиф әмәк ситуасијасында ишчиләри мүхтәлиф давраныш истигамәтләри сечмәјә истигамәтләндирир. Чүнки истигамәтин сечилмәси һәр бир ишчи вә әмәк коллективи үчүн һәлледичи вә иринсипиал әһәмијјәтә маликдир.

2) Әмәк фәалијјәтинин мә'на јарадан, мә'на кәсб едән функсијасы; чүнки мотив ишчи үчүн әмәк фәалијјәтинин конкрет мәзмуну, мә'насыны вә әһәмијјәтини мүәјјән едир.

3) ***Васитәчилик функсијасы***, мотивләр инсан фәалијјәтинин харичи вә дахили вадаредичи васитәләринин, һәлгәләринин вәһдәтлијини тә'мин едир, онларын тә'сирини ишчиләрин давраныш гајдалары илә әлагәләндирир. Әлбәттә, харичи вә дахили һәлгәләрин давранышла әлагәләндирилмәсинин өзүнүн бир сыра үсуллары вә вариантлары ола биләр.

4) Сәфәрбәредичи функсија—мотивләр билаваситә һәр бир ишчинин габилијјәтинин һајата кечирилмәси илә бағлыдыр. Мотивләр дәјанәтли, стимуллашдырычы күчә малик олдугча бир о гәдәр дә инсан габилијјәтини әмәјин сәмәрәлилији үчүн сәфәрбәр едә биләр. Әлбәттә, бурада онун үчүн нә дәрәчәдә әһәмијјәтли олмасыны дәрк етмәлидир, деркетмәдән чох шеј асылыдыр.

5) Әсасландырма, бәраәтгазандырычы функсија—бу ишчинин мүәјјән давраныш еталону, нормалашдырылан нүмунә илә бағлыдыр. Бурада реал вә мүлаһизә шәклиндә ирәли сүрүлмуш мотивләрин бир-бириндән ајырд едилмәсининдә бөјүк әһәмијјәти вардыр. Онларын һәр икиси нәтичә е'тибарилә әсасландырылмалыдыр.

Ишчинин фәалијјәти бир јох, бир нечә мотивләрлә бағлы олур. ***Һәм дә бу мотивләр заман е'тибарилә сәпәләнмиш һалда дејил, ејни вахтда фәалијјәт көстәрир.*** Бу бир тәрәфдән ишчиләрин мүхтәлиф мүнасибәтләр системилә тәмасда олмасы, дикәр тәрәфдән исә өз мотивләринин мүхтәлифлијилә бағлы олмасындан ирәли кәлир. Она көрә дә сосиоложи әдәбијјатларда мотивләрин тәркиби чохпилләли, ијерархија структуру бахымындан изаһ олунур вә бурада "мотивләшдирмә өзәји" ифадәси ишләдилир. Мотивләшдирмә өзәјинин структурунун бир нөв универсал схеми, модели вардыр. Бунунла јанашы о конкрет әмәк фәалијјәтинин нөвү вә структурундан асылы олараг мүхтәлиф ола биләр. Бурада конкрет пешәләр үзрә иш режими, әмәк фәалијјәтинин зәнкинләшмәси, иш мүһитинин хүсусијјәтләри, ишчинин һајат сәвијјәсинин конкрет әмәк фәалијјәтилә бағлылыг, асылылыг дәрәчәси, әмәк коллективләриндә мүнагашә ситуасијасы вә саир мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Сосиоложи вә иггисаји әдәбијјатларда "мотив" анлајышы сөзүн кениш вә

дар мə'насында вə hабелə чох аспектли мə'нада изаh едилир. Əлбəттə, биринчи нөвбəдə мотивлəр əмək фəалиjjəтинə дахили сөвгедичи компонентлəри (мадди тəлəбат, мүкафатландырма вə саир) вə hабелə емосионал арзу вə идеjалары өзүнə дахил едир. Конкрет əмək фəалиjjəтиндə тəлəбатлар вə мənафелəр бир-биринə мүхтəлиф шəкилдə говушурлар, бу говушма мүхтəлиф сөвиjjəлəрдə олур. Бə'зən бу онларын диспозисиjасы адланыр. Бүтүн бунлар ишчиləрин дəjəрлəр мejли илə билаваситə бағлы олур. Чүнки онлар нəтичə е'тибарилə ən мүрəккəб вə əhəмиjjəтли həjати ситуасиjаларда ишчиləрин əмək давранышынын тənзимлəjичиси ролуну ичра едирлəр.

Дəjəрлəр мejли пешələrин сечилмəси, иш jерlərinин дəjишилмəси вə саир үчүн мүhүм əhəмиjjəтə малик олур. Əлбəттə, пешəнин сечилмəсинин өзү дə hеч бир сəбəб олмадан бащ вермир. Бурада əсасən ашағыдакылар əсас көтүрүлүр: фəалиjjəт нөвүнүн jарадычы характери; сечилмиш пешəнин газанч кəтирмə дəрəчəси; габилиjjəтин вə пешə мejлlərinин уjғунлулуғу; сечилмиш пешələr үзрə мүтəхəссисlərə тəлəбатын олмасы (ишчи гүввəсинə тəлəб вə тəклиф механизми бахымындан); həмин пешəнин ичтимаи нүфузлулуг сəвиjjəси; мəчбуриjjət үзүндən həмин пешəнин сечилмə'си (башга пешələr үзрə иш тапа билмəмəси, ишсизлиjи кетдикчə артмасы).

Көрүндүjү кими, пешə-ихтисас мотивлəри комплекс мəсələləр, сосиал проблемlərlə бағлыдыр.

Əмəjə мүнасибəтдə бүтүн мотивлəрин мөвгеjи вə əhəмиjjəти ejни дəрəчədə олмур. Бурада ən мүhүм əhəмиjjəтə малик оланы əмəjин өдəнилмəси системидир. Чүнки мадди тə'минат əмəjə сөвг едəн ən башлыча амилдир. Лакин базар мүнасибəтləри шəраитиндə əмək давранышынын мотивлəри структурунда əмək hаггынын ролу хejли дəрəчədə гejри əмək кəлирləри бахымындан зəиф мөвге тутмаға башламышдыр. Бу əмək давранышына мənфи тə'сир етмəклə jанашы əмəjин сəмəрəлилиjинə дə стимулedичи тə'сир көстərə билмəмишдир.

Мүасир дөврдə ən вачиб проблемlərдən бири əмəjин мотивлəшдирилмəсинин идарə едилмəсидир. Бунун үчүн өз нөвбəсиндə мүəjjəн моделлəр əсасында идарəedичи тə'сир васитələrindən истифадə олунмасыдыр. Ən вачиб мəсələlərдən бири əмəjин стимуллашдырылмасынын бу проблемlə бағлы үмуми консепсиjа илə jанашы, онун истеhсал амилləри илə əлагələндирилмəсидир. Бунун үчүн əмək фəалиjjəтинин həм објектив, həм дə субjектив амилləр үзрə детерминасиjа олунмасынын бөjүк əhəмиjjəти вардыр. Бурада ən вачиб мəсələlərдən бири həмин објектив вə субjектив амилlərин бир-биринə тə'сир механизминин мүəjjən едилмəсидир. Jалныз бунун əсасында əмək фəалиjjəтинин мотивлəшдирилмəсинин əсас шəртlərини вə jолларыны конкретləшдирмək олар. Бурада əмək фəалиjjəтинин мотивлəшдирилмəсинə ишчиlərin психолокиjасы бахымындан да jанашмағын бөjүк əhəмиjjəти вардыр. Чүнки əмək фəалиjjəти сферасындакы ситуасиjа хejли дəрəчədə шəхсиjjətin психолокиjасы, емосионал вəзиjjəти илə шəртlənир.

Əмək фəалиjjəтинии мотивлəшдирилмəсинин идарə олунмасы комплекс проблемlərlə—инсан фəалиjjəтинин тəлəбат, мənафеlər, сосиал нормалар вə сосиал фəаллыг сəвиjjəси илə бағлыдыр. Лакин инсан фəалиjjəти илə бағлы олан бу компонентlərин вəhдəтли hалында тəдгиг олунма сəвиjjəси олдугча ашағыдыр.

Бунун үчүн биринчи нөвбədə мотивлəшдирмəнин сосиал маhиjjəтинин чохчəhəтли олмасының нəзəрə алынмасы əсас шəртlərдən биридир. Əмək фəалиjjəтинин сосиал маhиjjəти онун мүхтəлиф мənафеlər, тəлəбатлар, дəjərlər мejли вə сосиал нормалар əсасында ашкара чыхыр. Чүнки мənафеlərин фəалиjjət амили кими чыхыш етмəси, објектив вə субjектив амилlərин трансформасиjа едилмəси билаваситə инсан шүуру илə шəртlənир, демək бурада објектив амилlərин детерминасиjа олунмасының субjектив фəалиjjətə кечмəси мүрəккəб сосиал просеслərlə бағлы олур, əслиндə бу мотивлəшдирмə деməкдир. "Мотив" вə "мотивлəшдирмə" бир-биri илə əлагədар олан анлаjышлардыр. Мотив ишчинин, шəхсиjjətin фəалиjjətинин əсл маhиjjətini дəрк етмəси просесидир, ***фəалиjjətin игтисади вə сосиал детерминасиjа олунмасының бир нөв нəтичəсидир. Мотивлəшдирмə исə əмək фəалиjlətinə тə'сиретмə системидир. Бу бахымдан əмəjин мотивлəшдирилмəси ашағыдакы чəhəтlərlə, просеслərlə бағлыдыр:***

1) Əмəjин детерминасиjа олунмасы механизминин бир үнсүру кими чыхыш етмəси. Бу, əмək фəалиjjəти нөвүнүн сечилмəси, əмək фəалиjjətinə башланмасы, мүəjjən мəгсəдlər системи илə бағлыдыр.

2) Əмəjин детерминасиjа едилмəси механизмlərinin гаршылыглы мунасибати кими. Бурада əмək фəалиjjətinин објектив вə субjектив гаjдада детерминатлашмасы баша дүшүлүр.

3) Мотивлəшдирмə əмək субjектinин хассəси кими. Бурада əмəjə сөвгетмənин шүурлу əсаслары вə əмək фəалиjjətinин тənзимлəjичиləри нəзəрдə тутулур. Əмək субjектinин jухарыда көстəрилən хассələри өз нөвбəсиндə ашағыдакыларла бағлыдыр:

а) тəлəбатын дəрк едилмəси;

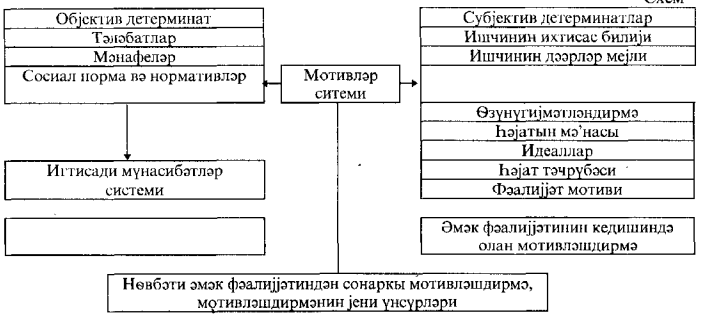
б) дəрк едилмиш мənафеlərin гиjмətləндирилмəси, сечилмəси вə ранжировка едилмəси;

в) мənафеlərin дəрк едилмəси;

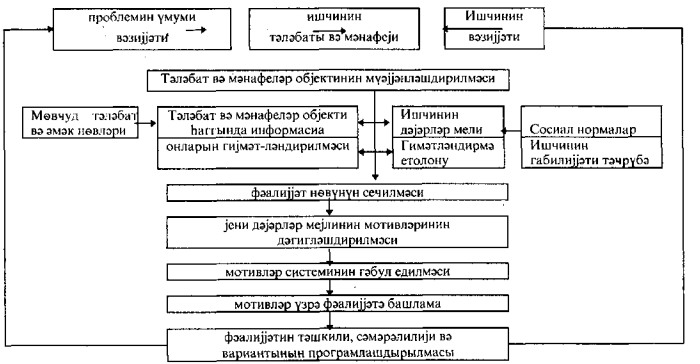
г) əмək фəалиjjətinин мə'насынын мүəjjənləшмəси;

ғ) фəалиjjətin програмlашдырылмасы вə онун сосиал нормаларла вə дикəр детерминасиjа амилləри илə мүгаjисə едилмəси. Бу она көрə вачибдир ки, мотивлəшдирмə просеси вə онларын моделləри бир-бири илə гаршылыглы шəкилдə əлагədардыр вə мүхтəлиф əмək фəалиjjəти үчүн ejнимə'налы характер дашымырлар. Бу бахымдан мотивлəшдирмə механизминин үнсүрlərinin дəгигləшмəси вə əмək фəалиjjəти мəгсəдlərinin конкретləшдирилмəси сон дəрəчə вачибдир. Əмək фəалиjjəти мотивlərinin идарə едилмəси башга сahələrдə олдуғу кими бурада да објектив вə субjектив детерминантларын нəзəрə алынмасыны тəлəб едир. Əмək фəалиjjətinин бу сəпкили детерминантлары ашағыдакы кимидир:

Схем



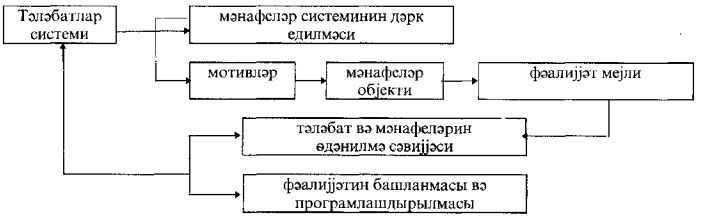
Бу бахымдан әмәк фәалиҗјәтинин мотивләшдирилмәсиләә фасиләсиз, тсиклик бир просес кими јанашмаг лазымдыр; чүнки бу, фәалиҗјәт нөвүнүн сечилмәсиндән тутмуш бүтүн мотивләр, тәләбатлар вә мәнафеләр системини әһатә едир.



Бурада һәмчинин әмәк фәалиҗјәти илә бағлы олан үч компонентин - тәләбат, мәнафе вә мотивләшдирмәнин вәһдәт һалында көтүрүлмәсинин принсипиал әһәмиҗјәти вардыр. чүнки бунларын вәһдәтлиҗи һәм позитив фәалиҗјәт *мејли* формалашдырыр, һәм фәалиҗјәт үчүн сағлам руһлу башланғыч јарадыр вә һәм дә

әмәҗин, ишин сәмәрәсини, кеҗфиҗјәтини тә'мин едир.

Инди дә тәләбат, мәнафе, мотив вә фәалиҗјәт арасындакы әлагәни нәзәрдән кечирәк: "ТӘЛӘБАТ-МӘНАФЕ-МОТИВ-ФӘАЛИҖЈӘТ" моделинин гаршылыглы әлагәси.



Әмәҗин мотивләшдирилмәси јалныз сырф идрак, дәркетмә әһәмиҗјәтинә малик олан бир проблем дејилдир. Мотивләшдирмә әмәк мәһсулдарлыгына, бурахылан мәһсулун кеҗфиҗјәтинә, ишчиләрин пешә-ихтисас һазырлыгына мүсбәт тә'сир едир. Буну һәм әмәк фәалиҗјәтинин рәгәмләрлә ифадә олунмуш нәтичәләриндә, һәм да сосиал-психоложи бахымдан әмәҗә мүнасибәти сечиҗјәләндирән әламәтләрә көрә мүәҗјән етмәк олар. Бунун үчүн бурада ***биринчиси,*** ишчинин әмәк фәалиҗјәтинә дахил олмасы, ***икинчиси***, онун конкрет әмәк давранышы, ***үчүнчүсү***, онун әмәк фәалиҗјәтинин гиҗмәтләндирилмәси үзрә өлчүлмә ме'јарларындан мүһүм бир метод кими истифадә едилир. Бурада К.Ледолун вә М.Кеҗнерин ән кениш јајылмыш өлчү шкаласындан истифадә едилир. Бурада ики вариант вә ијирми әламәт нәзәрә алыныр. Гиҗмәтләндирмәдә исә үч ме'јардан (кеҗфиҗјәтин, фәаллыгын гиҗмәтләндирилмәси вә комбинәләшмиш гиҗмәтләндирмә) истифадә едилир вә амилләр үзрә тәһлил апарылыр. Сонра исә әмәҗә мүнасибәтин әмәк фәаллыгына тә'сири, җә'ни икинчинин биринчинин функсијасы кими әлагәли һалда ашағыдакы модел әсасында әҗрәнилир:

КВ; бурада к—мәгсәдин субјектив еһтималлы гаҗдада көзләнилмәси; **В**—валентлик, җә'ни һәмин мәгсәдин әһәмиҗјәти вә чәлбедичилиҗи.

Бурада ишчинин фәаллыгы (**$И_ф$**) **Кв** В-нин чәми кими ифадә олунур: **$И_ф = K_xB$**. Әмәк фәалиҗјәтинин нәтичәләрини, мәгсәдин јекуну, гиҗмәтләндирилмәси үчүн ашағыдакы көстәричиләрдән истифадә едилир: ишдә мәһсулдарлыг, ишин кеҗфиҗјәти, әмәк һаггынын артмасы, вәзифә хидмәтиндә ирәлиләјиш, коллективдә нүфузун артмасы, аилә көзләмәләринин һәјата кечмәси, инсанлара практики көмәк, өз габилиҗјәт вә бачарыгыны тәзаһүр етдирмә, рәһбәрлиҗә мүнасибәт вә саир.

Мүсбәт емосијаларла мотивләшдирмә вә сәмәрәлилик арасында үзви әлагә вардыр: мәһз емосионал мүнасибәтләр мотивләшдирмә тәрәфиндән күчләндирилир; бу исә ишчинин әмәк давранышына мүһүм тә'сир көстәрир: она көрә дә мәнафеләрин, тәлабатын инсан бејниндә әкс олунмасында, мотивә чеврилмәсиндә емосијанын бөјүк ролу вардыр.

§ 15. Һеј'этин идарә едилмәсинин харичи өлкә нәзәриҗәләри вә тәчрүбәси

Бу нәзәриҗәләрдә инкишаф етмиш өлкәләрдә фирмаларда ишин сәмәрәли гурулмасында рәһбәр ишчиләрлә табечиликдә олан ишчиләр арасындакы мүнасибәтин јахшы олмасына хүсуси әһәмиҗјәт верирләр. Она көрә дә һеј'этин идарә едилмәсиндә биринчи нөвбәдә "инсан мүнасибәтләри" доктаринасына истинад едилир. Һәмин консепсијаны әсас көтүрәнләр ишин техника - технолокијасыны билмәјин јалныз технократлара аид олдуғуну ирәли сүрүр вә она көрә дә бурада инсан мүнасибәтләринин психоанализинә үстүнлүк верирләр. Бунунла јанашы һеј'этин идарә едилмәси саһәсиндә сон вахтлар ашағыдакы нәзәриҗәләр дә мејдана чыхмышдыр: "сосиал систем", давраныш һаггында нәзәриҗә, "идарәетмә елминин јени мәктәби", "елми идарәетмә", неорасионализм.

Гејд етмәк лазымдыр ки, јухарыда адлары чәкилән нәзәриҗәләр ичәрисиндә неорасионализм идарәетмәјә даһа чох сәмәрәли, елми-тәшкилати, техники аспектдән јанашыр, менечмент фәалиҗјәтиндә сосиал - психоложи функсија исә арха плана чәкилир, бу исә мүәссисәләрин фәалиҗјәтиндә инсан ресурслары амилини нәзәрә алынмамасына кәтириб чыхарыр. Инди сәнајечә инкишаф етмиш бир чох өлкәләрдә, хүсусилә Јапонија вә Америка менечментиндә әмәјин сосиолокијасы, ергономика, әмәјин психолокијасы вә с. илә јанашы инсан ресурсларынын идарә едилмәси елми, фәнни дә өјрәнилир вә практикада уғурла истифадә едилир. Мәсәлән, Јапонијада идарәетмәнин консептуал мәсәләләри ичәрисиндә һеј'этин идарә едилмәсинин стратекијасына (инсан амилиндән идарәетмәдә истифадә олунмасы, сәмәрәлилијин комплекс гиҗмәтләндирилмәси, өмүрлүк - узун мүддәтли мүздлу ишләмә системи, вәзифә пилләләриндә тәдричлә ирәлиләмә), консептуал фикир мејлинә (дәгиг, чевик мә"нәви - психоложи вә мадди һәвәсләндирмә, груп иш методлары, фәһләләрин "кејфиҗјәт дәрнәји" кими иш гајдаларына мејл етмә, коммуникасија системи вә гаршылыглы тә'сирин инкишаф етдирилмәси, кадрларын планлы гајдада ирәли чәкилмәси) вә һабелә бунунла бағлы ***иш методуна*** (һеј'этин интеграсија олунма системинин инкишафы, консултатив - груп һалында гәрарларын гәбулу, ишчиләрә диггәтин артырылмасы механизминин формалашмасы) хүсуси фикир верилир. Јапонијада һәмчинин ишчи гүввәсинин јерләшдирилмәсиндә "әмәк базары" вә "инсан капиталы" моделләриндән үзвү, гаршылыглы һалда истифадә едилир.

Гејд етмәк лазымдыр ки, бә'зи өлкәләрдә һеј'этин идарә едилмәси фәнни "һеј'этин игтисадиҗјаты" (Алманијада), һабелә "тәшкилаты давраныш" (АБШ -да) адланыр.

АБШ -да дөвләт гуллугчулары арасында категоријалара ајрылма ашағыдакы кими олур: АБШ - да дөвләт гуллугчулары арасында бүтүн менечерләр 18 ранглар үзрә ашағыдакы категоријалара ајрылыр: 1. 1-дән 8-ә кими - ашағы ранглы ишчи һеј'әти (контор ишчиләри, макинәчиләр); 2. 9-дан 12-јә кими - ашағы һәлгәнин рәһбәр ишчиләри; 3. 13-дән 15-ә кими - орта һәлгәнин рәһбәр ишчиләри (бунлар менечерләрдир); 4. 16-дан 18-ә кими - јүксәк пешәкар рәһбәрлик (назир, онун мүавинләри, идарә рәисләри).

Јапонијада Јапонијанын "Сони" фирмасында шәхсиҗјәтин карјерасы, јүксәк

ранк алма гајдасы вә вәзифә системинин өзүнәмәхсус хүсусиҗјәтләри вардыр. ***"Сони" фирмасында вәзифә системи (ранғын) ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр:***

1. ***Јүксәк (али) рәһбәрлик:*** Директорлар Шурасынын сәдри вә үзвләри; Фирманын президенти вә баш оператив рәһбәр; витсе - президент; баш идарәедичи, идарәедичи, директор. Бурада баш идарәедичи , идарәедичи вә директор баш үмуми идарәедичи төрәфиндән истигамәтләндирилир.

2. ***Рәһбәр ишчиләр:*** шөбә рәһбәри; шөбә рәһбәринин 1-чи дәрәчәли көмәкчиси; шөбә рәһбәринин 2-чи дәрәчәли көмәкчиси; бөлмә рәһбәри; бөлмә рәһбәринин 1-чи дәрәчәли көмәкчиси; бөлмә рәһбәринин 2-чи дәрәчәли көмәкчиси.

3. ***Әмәкдашлар:*** сексија рәһбәри; сексија рәһбәринин көмәкчиси; 1-чи, 2-чи, 3-чү, 4-чү вә 5-чи дәрәчәли әмәкдашлар. "Сони" фирмасы әсасән ашағыдакы үч истигамәтдә фәалиҗјәт көстәрир: сатыш вә маркетинг, истеһсал, технолокија вә елми тәдгигатлар. Бурада ән јүксәк ихтисаслы мүтәхәссисләр чалышыр.

Кадр хидмәти Дүнјанын ән ири ширкәти олан "Ај-би-ем" ширкәтиндә кадр потенсиалына хүсуси әһәмиҗјәт верилир. Бурада кадрлар јалныз башлыча ресурс кими дејил, һәм дә ширкәтин әсас үстүнлүјү кими гиҗмәтләндирилир. Она көрә дә бу мәсәләјә рәһбәрлик ширкәтин биринчи витсе - президентинә һәвалә олунур вә ашағыдакы үч мүһүм мәсәлә үзрә ичрачы директор мүәјјән олунур:[1]

1. Инсан ресурсларынын ***оператив хидмәти*** үзрә ичрачы директор:

а) истеһсалда һеј'этин гаршылыглы мүнасибәтләри үзрә директор;

б) мәшғулиҗјәт хидмәти үзрә директор;

в) кадрларын һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы үзрә директор;

г) вәзифәјә тә'јин етмә вә карјеранын тәдгиги үзрә директор;

д) кадрларын гиҗмәтләндирилмәси вә әмәк сферасында тәдгигатлар үзрә менечер.

2. Инсан ресурсларыны ***стратежи хидмәтләри*** үзрә ичрачы директор;

а) әлавә өдәнишләр үзрә директор;

б) мадди һәвәсләндирмә үзрә директор;

в) али идарәчилик һәлгәләри үзрә хидмәт диретору;

г) мәсләһәт хидмәти үзрә менечер;

д) бејнәлхалг али идарәчилик кадрлары үзрә менечер.

3. Инсан ресурсларыны ***чари идарәчилији*** үзрә функционал витсе - президент;

а) инсан ресурслары үзрә информасија вә аудиовизуал технолокија бөлмәсинин директору;

б) инсан ресурслары үзрә һәјат һаггында елм бөлмәсинин директору;

в) инсан ресурслары үзрә коммерсија истеһлак маллары бөлмәсинин директору;

г) инсан ресурслары үзрә мүдириҗјәт вә мәһсулун кејфиҗјәтинә нәзарәт бөлмәсинин директору.

[1] В. П. Пугачев Руководство персоналом организация. М. 1999, стр.63.

Менечер фəалиjjəтиндə мəhдудиjjəтли hаллар

Мəhдудиjjəтли hаллары бурада həм дə ***бир гаjда олараг типик нөгсанлар, кənарлашмалар да адландырмаг олар. Онлар адəтən ашагыдакы кими тəсniyр едир:*** 1. Өзүнү, өз вахтыны, билик вə бачарыгыны идарə едə билмəмək, бачармамаг; 2. Фəалиjjəт мəгсəдинин ajдын олмамасы, мəгсəдлəри дəгиг, ajдын мүəjjəн едə билмəмəси; 3. Шəхси дəjəрлəр вə иш принсипляринин тəhриф олунма сəчиjjəси; 4. Өз потенсиалынын jүксəлмəси, инкишафы гajғысына галмама; 5. Өзүнүн вə башгасынын фəалиjjəтинə jарадычы hалда jанашмама, идарəчилик гəрарларыны гəбул етмəдə сəриштəли олмама; 6. Идарəчилик əмəjинин өзүнəмəхсус тəбиəтини анламама, ашағы сəвиjjəли тəшкилатчылыг габилиjjəти; 7. Адамлара, коллективə тə'сир едə билмə габилиjjəтинин олмамасы.

Менечерин ишчиляра тəсир етмə вə jахуд hакимиjjət функсиjасы

Hакимиjjət сəлаhиjjəтинə малик олма идарəетмənин əсас хассəсидир. Бунунла белə адамлара тə'сир етмə jалныз сəлаhиjjəтин азлыгы вə чохлуғу илə дejил, həм дə менечерин шəхси кejфиjjəтиндən дə асылыдыр. Həм дə нəзəрə алмаг лазымдыр ки, табечиликдə оланын да мүəjjəн hакимиjjəти (иjерархиjа гajдасында) вардыр вə бурада hакимиjjəтин бөлүшдүрүлмəси зəрурəтини jаддан чыхармаг олмаз. Она көрə дə табечиликдə оланларын давранышы, ***биркə hакимиjjət hаллары да нəзəрə алынмалыдыр.*** Бунунла белə, менечерин адамлара бу вə ja дикəр jоллара тə'сир көстəрмəси hаллары обjекти реаллыгдан ирəли кəлир. Тə'сир етмə ашағыдакы jолларла həjата кечирилир:

1. Горхутма jолу илə: 2. Сатын алма, əлə алма jолу илə (өз тəрəфинə чəкмə); 3. Əмрлəр, көзлəнилмəз гəрарлар jолу илə; 4. Емосионал тə'сир етмə jолу илə; 5. Јамсылама үсулу илə (башгасынын нүмунəви иш үслубундан истифадə етмəклə); 6. Инандырма jолу илə; 7. Хаhиш етмə jолу илə.

XVIII ФƏСИЛ
МАКРОИГТИСАДИ (ҮМУМИ) МЕНЕЧМЕНТ ВƏ МАКРОИГТИСАДИ ПРОСЕСЛƏР

§1. Макроигтисади менечмент haггында

Үмуми менечмент хүсуси менечмент (малиjjə менечменти, инновасиjа менечменти, инвестисиjа менечменти вə с. фəргли олараг идарəетмə просеслəри вə проблемлəрини (истəр ширкəт вə фирмалар вə истəрсə дə чəмиjjət миграсында) ***бүтөвлүкдə вə мүхтəлиф сəвиjjəлəрдə өjрəнир.*** Үмуми менечмент идарəетмə просеслəри, методлары, функсиjалары, гəрарлары вə с. маhиjjəти haггында ***системлəшдирилмиш универсал биликлəр мəчмуудур.*** Үмуми менечментин хүсуси менечмент саhəлəри илə паралел мөвчудлуғу ахырынчыларын үмумиləшмиш, универсал идарəчилик консепсиjалары вермək хассəсинə малик олмамасыдыр. Үмуми менечмент игтисади идарəетмədə бүтүн елмлəрин вə консепсиjаларын позитив чəhəтлəрини өзүндə бирлəшдирир. Мəсəлən, ən чох тəнгидə мə'руз галан меркантилизм вə онунла идеjа jахынлығы олан протексионализмдə белə həр hансы бир өлкənин игтисади идарə едилмəсиндə өнəмли чəhəтлəр чохдур. Милли игтисадиjjатын дикəр өлкəлəрин рəгабətиндən горунмасында, харичи өлкəлəрдən дахил олан əмтəə вə капиталын мəhдудлашмасы мəгсəдилə həмин проблемлəрин маhиjjətинин дүзкүн башa дүшүлмəси вə идарə едилмəси бахымындан бу консепсиjаларын мүасир əhəмиjjəти вардыр. Hалбуки мүасир сəлəнən вə дəбдə олан бир чох консепсиjалар шəраитиндə МДБ өлкəлəриндə харичи дөвлəтлəрин рəгабətиндən милли игтисадиjjатын hифс едилмəси, капиталын харичə ахыны проблемləри инди XVI-XVII əср сəвиjjəсиндən дə аз нарahатлыг доғурур.

Үмуми менечмент обjектив елми фəндир вə дөвлəтин игтисади сиjасəтинин ən мүhүм əсасларындан бирини тəшкил едир. Дөвлəтə рəhбəрликдə үмуми менечмент елми мүддəалары, принсипляри əсас көтүрүр. Бу вə ja дикəр игтисади мүнасибəтлəрдə милли игтисадиjjат идеолокиjасынын əксинə олараг шəхси мənафеlərин əсас көтүрүлмəси, үмумиjjətlə мənафеlər системинин деформасиjасы, рəhбəрлик-табечилик мүнасибəтлəриндə симпатиjа вə jахуд антипатиjа hалларынын олмасыны үмуми менечментин принсипляринин, мүддəаларынын jалныз позулмасы кими гиjмəтлəндирмək олар.

Хүсуси менечментлəрдəн фəргли олараг үмуми менечмент идарəетмə мəсəлəляринə үмуми jанашма гajдаларыны мүəjjən едир: игтисадиjjатда идарəетмənин əсас мүддəаларыны, онун тəсвирини, характерини, методларыны, принсиплярини вə с. ирəли сүрүр.

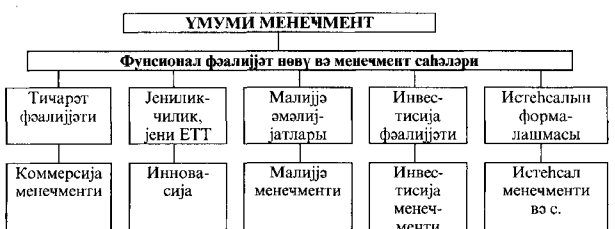
Үмуми менечмент идарəчилик фəалиjjətини онун обjектинин саhə хүсусиjjətляриндəн, сосиал-игтисади системлəрин, тəшкилатларын конкрет хүсусиjjətлəриндəн, идарəетмə просесəринин тəшкили хүсусиjjətляриндəн асылы олмajараг өрəнилир вə гиjмəтлəндирилир. Үмуми менечмент үчүн ən башлыча мəсəлə мəгсəдин формалашмасы, менечментин үмуми функсиjалары, консепсиjалары, методлары, сосиал-психоложи мəгамлары, коммуникатив (информасиjа мүбадиləси) вə дикəр чəhəтлəридир.

§ 2. Ümumi və xüsusi menecment arasındakı əlagə

Ajры-ajры ədəbijjatlarda ümumi menecmentlə xüsusi (cahəvi) menecment arasındakı fərg idarəetmənin lokal və qlobal, mikro və makro səviijjələrinə körə dejil, fəaliijjət nəvünün xarakterinə, məzmununa körə müəijjən edilir. Lakin burada ümumi menecmentin ümummilli problemlərin idarə edilməsi ilə bağlılığını da nəzərdən gachырmag olmaz. Bir sыra müəllifləр hətta müəssisə, firma daxili menecmenti *uch nəvə* (ali, orta və ashağы) ajrылarr. Burada stratejи gərarlar ali, operativ və sərənchamveriчi gərarlar orta, ичraedichi ish ashağы menecment hesab edilir. ***Həm də bu uch menecment nəvləri*** idarəetmənin təshkilatы struktury (ierarxijasы) bахымындан, dejil, bashga əlamət үzrə müəijjən olunur.

Demək, menecment gərar və jахуd ishlə ejnilәshdirilir ki, buny da mүtlәg bir hərgiгət kimi gəbul etmək olmaz.

Ümumi menecment xüsusi menecmentlərdən (istehsal menecmenti, malijjə menecmenti, marketing menecmenti, innovasija menecmenti və s.) fərgli olaraq idarəetmənin gərarlarы, informasijanын ümumi problemləri ilə daha chox bağlыdыr. ***Ona körə də ümumi menecmentin konsepsijalarы dikər menecmentlərin metodoloжi əsasыny təshkil edir.*** Ümumi menecmentlə xüsusi menecment arasındakы əlagənin və fərgin müəijjən edilməsində idarəchilik fəaliijjətinin funksional və cahəvi səchijjəsi əsas kətүrүlmүshdүr. Lakin burada idarə obyektinin səviijjəsi də əsas shərt kimi өzүnү kəstərir. Məsələn, ejni cahəjə mənsub olan ish jerlərində sex, brigada və firmada malijjə menecmentinin məzmuny əsaslы halda fərglidir. ***Funksional (xüsusi) menecment əmək bölkүsүnүn dərinləshməsi və muasir tələbatыnын obyektiv nəticəsidir.*** Buny ashağыdakы sxem halында ifadə etmək olar:



§ 3. Igtisadi inkishaf və ümumi menecment

Müasir igtisadijjat fəal igtisadi, menecment təfəkkүrүnүn formalashmasыny tələb edir. ***Sivilizasijalы bazar münasibətləri birinchi nəvbədə onun tənzimlənə bilməsi, idarə olуna bilməsi səviijjəsilə müəijjən edilməlidir.*** Demək, həmijjətin bazar struktury birinchi nəvbədə bazarын təshkilinin jeni təshkilatы, formalarыny ashkara chыхarmağы tələb edir və jeni-jeni problemlər və konsepsijalar irəli sүrүr. Chox təəssүf ki, bir chox hallarda ümumi menecment təfəkkүrү igtisadijjatda baш verən real dəjishikliklərdən kəridə galыr ***və ona körə də bu vəzijjət obyektiv olaraq nəzəri təfəkkүrүn bəhrəsi kimi өzүnү kəstərir.*** Ümumi menecmentin ən bashlыca stratejи vəzifəsi səрbəst bazar igtisadijjatы shəraitində dəvlət tənzimlənməsi ilə bazar mexanizmi arasındakы optimal nisbətin müəijjən etmәkdən ibarət olmalыdыr. ***Burada əsasən ашағыdakы problemlər diggət mərkəzində durmalыdыr:*** 1) dəvlətin bazar və tənzimləmə potensialынын müəijjən edilməsi; 2) iri və supер shirkətlərin istehsal və bazarda mövчud olan inhisarlығынын məhdudlashdырылмасы; 3) bazar mexanizminin (rəgabət və gijmətin əmələ kəlməsi) normal fəaliijjətinin tə'min edilməsi; 4) monetarist konsepsijanын mövчudluғu shəraitində belə fiksal (verki-bүdчə) sijasətindən үstүn olaraq pul-kredit sijasətinə kechilməsi.

Igtisadijjat təsərrüfat sistemidir. Bu sistem ajры-ajры cahələrdəng ibarətdir, cahələр onun strukturuny əmələ kətirir. Igtisadijjat өz migjasына kөrə ***makroigtisadijjata*** (milli igtisadijjat, həmijjət, dəvlət səviijjəsində baш verən sosial-igtisadi proseslər), və ***mikroigtisadijjata*** (ajры-ajры igtisaldi subyektlərin təsərrüfat fəaliijjəti: firmalar, kichik shirkətlər, müzdlu fəhlələр, cahикbarlар, shəxsi ailə igtisadijjatы, istehlakchылар və s.) ajrылыр. Madди istehsal cahələrinin və onlarын aralыq sistemini өjrənmə və globallashma, dүnja igtisadijjatы sistemi bахымындан igtisadijjat mүvafiг olaraq ***mezoigtisadijjata*** və ***superigtisadijjata*** ajrылыр. Bundan baшga, milli kəlirin, ÜDM-un istehsalы bахымындан və onlarын həmijjətin, hər bir adamын həjatында oјnadычы rola körə igtisadijjat ***istehsal igtisadijjatы*** və ***xidmət igtisadijjatына*** ajrылыр. Xammalын ilkи istehsalы bə son məhsul istehsalына bə ona kөstərilən xidmətə körə igtisadijjat ***ilkин igtisadijjata*** (kənd təsərrüfatы, hasilat sənaje cahələri) və ***e'maledichi igtisadijjata*** (metallurkija, jejinti, neft e'malы və s.) və ***xidmət igtisadijjatына*** (tichарət, reklam, informasija, həglijjət, mүxtəlif məishət sferalarы və s.) ajrылыр.

Müasir igtisadijjatda ən bashlыca məsələ ***səmərəli sechim*** problemidir. Səmərəli sechimin zərurilija və aktualлығы resurslarын məhdudluғu ilə shərtlənir. Bu, madди ne'mətlər istehsalы imkanыnыny müəijjən hүdud səviijjəsində məhdudlashdырыр. ***Resurslarын məhdudluғu XXI əsrdə demək olar ki, bүtүn dүnja өlkələrinə xas olan bashlыca bir ganunauјgunluғa və problemə чevrilməkdir.*** Igtisadi resurslarын (əmək təbiət və invjestisija) həmи nətichə e'tibarilə birbiri үчүn shərt rolunu oјnaјыr. Məsələn, təbii resurslar (torpag, su, jerin təki, meshə və s.) əhalinin artымына, invjestisija bəsaitlərinə (kapital), axыrынчы isə məshғulijjətə, igtisadi artыma tə'sir kөstərir. Resurslarын məhdudluғu onlarын gытlығыны əmələ kətirir. Lakin əksər igtisadi ədəbijjatlarda «rүsurslarын məhdudluғu» və «resurslarын gытlығы» anlajышlarы sinonim kimi ишlədilir. Bu ifadələr arasında səbəb-nətichə əlagələri vardыr. Bundan baшga, resurslarын gытlығы jalnыz onlarын həgigi azlығы, məhdudluғu, təkrar olunmazlығы (faјdalы gazыntылар) ilə dejil, həm də artan tələbatын dolғun ödənilə bilməməsi ilə də əlagədardыr. Belәliklə, istər ajры-ajры firmalar və

истәрсә дә дөвләт јалныз өз истеһсал, игтисади имканлығы һүдудунда фәалијјәт көстәрдикдә буну уғурлу сечим адландырмаг олар. Ресурсларын бөлүшдүрүлмәси, сәмәрәли вариантларын ахтарылмасы да һәмин истеһсал имканлылығы потенсиалы чәрчивәсиндә һәјата кечирилмәлидир. Чүнки игтисадијјатын елми сәвијјәдә идарә едилмәси потенсиалындан харич тәдбирләрин һәјата кечирилмәсини оптимал сечим һесаб едә билмәз. Ајры-ајры ***игтисади системләр*** чәрчивәсиндә јухарыда көстәрилән проблемләр өзүнәмәхсус гајдада, сәвијјәдә һәлл олунур. ***Һәмин игтисади системләрә ашағыдакылар аиддир:*** а) ***ән'әнәви игтисадијјат*** (тарихән нәсилләрдән нәсилләрә мәһсул истеһсалы вә онун -бөлүшдүрүлмәси ән'әнәси); б) ***базар игтисадијјаты*** (базар вә гијмәтләр игтисади фәалијјәтин әлагәләндирилмәсиндә, нәјин, нечә вә ким үчүн истеһсал едилмәсиндә, мәнфәәт вә јахуд зәрәрин әлдә едилмәсиндә рәгабәтдә апарычыл рола малик олур); в) ***мәркәзләшмиш игтисадијјат.*** Бу, бир чох һалларда «команда» игтисадијјаты адландырылыр (ајры-ајры мүәссисәләр үзрә мәһсул истеһсалы һәчми вә онун үчүн материал, малијјә вә әмәк ресурсларын бөлүшдүрүлмәси үзрә игтисади гәрарлар әсасән мүвафиг дөвләт органлары тәрәфиндән гәбул едилир). Чинин, кечмиш ССРИ-нин 1987-чи илдән сонракы сосиалист базар игтисадијјаты системинә кечид тәчрүбәси көстәрир ки, бүтүн һалларда вә бүтүн инкишаф мәрһәләләриндә мәркәзләшмиш игтисадијјаты јалныз «команда» игтисадијјаты адландырмаг дүзкүн олмазды. ***Чунки бурада план вә базар механизмләри дүзкүн әлагәләндирилдикдә чох иткиләр вермәдән даһа чох уғурлар газанмаг, сәмәрәли сечимә наил олмаг мүмкүндүр.*** г) ***гарышыг игтисадијјат*** (мүхтәлиф мүлкијјәт системләринин мөвчудлуғу, дөвләтин тәнзимләјичи васитәләрилә азад саһибкарлығын әлагәләндирилмәси). Гарышыг игтисадијјатын формалары мүхтәлифдир. Мәсәлән, буна Јапонија, Франса моделини (индикатив-төвсијјә сәчијјәли планлашдырма), Исвеч моделини (игтисади ојун гајдаларынын мүәјјән едилмәсиндә, бизнесин тәнзимләнмәсиндә дөвләтин, елми-техники, һәрби, харичи кәшфијјат мәсәләләриндә дөвләтин апарычы рола малик олмасы) аид етмәк олар.

§ 4. Макро менеҹмент вә дөвләтин мөвгеји

Игтисади системләрин, тәсәррүфат укладларынын објектив фәалијјәт ганунаујғунлугларына малик олмасы һеч дә дөвләтин систем формалашдырма вә системә тә'сир етмә ролунун инкар едилмәси демәк дејилдир. Дөвләт өзүнүн системли игтисади, һүгуги, тәшкилати тәдбирләри әсасында бир сыра вачиб макроигтисади просесләрә, игтисади мүнасибәтләрә, кәлир вә хәрчләрин формалашмасына, игтисади артыма, игтисадијјатын өзүнүн трансформасијасына, рәгабәт мүһитинә, игтисади структура, базар инфраструктуруна, саһибкарлыг проблемләринә, әһалинин һәјат кејфијјәтинә, ***бир сөзлә, кечид дөврүндә даһа сәмәрәли, әлверишли игтисади моделин формалашмасына тә'сир едә биләр.***

Дөвләтин формалары сијаси һакимијјәтин тәшкили, апаратын гурулушу вә сијаси режимилә үзвү һалда бағлыдыр. Бу, дөвләтин-һакимијјәт структурунун һансы методларла, фәндләрлә игтисадијјата, чәмијјәтин һәјатына нүфуз етмәсинин дә сәчијјәләндирир. Әлбәттә, тә'сир етмә бәрабәр шәраитдә халғын менталитетиндән, чәмијјәтин мәдәни сәвијјәсиндән вә рәһбәрин-лидерин иш үслубундан да

асылыдыр.

Дөвләтин формалары, онун үнсүрләри конкрет тарихи шәраитдән асылыдыр. ***Дөвләт формаларының үнсүрләринә ашағыдакылар дахилдир:*** 1) дөвләт идарәетмә формалары, дөвләт һакимијјәтинин али органлары, (монархија, республика, парламент); 2) дөвләт гуручулуғу формалары (унитар, федератив, конфедератив); 3) сијаси режим (дөвләт һакимијјәтинин һәјата кечирдији үсуллар, васитәләр, демократик, антидемократик режим). Сијаси режимин характери илә һакимијјәтин демократик рәһбәрлик үсулу арасында бирбаша әлагә вардыр. ***Үмумијјәтлә сијаси режимин әламәтләри ашағыдакылардыр:*** сијаси һакимијјәтин формалашмасында халғын иштиракы, адамларын, вәтәндашларын, һүгугу, азадлығы вә дөвләтин һүгугу арасындакы нисбәт; шәхсијјәт һүгугунун вә азадлығынын тә'минатлылығы; чәмијјәтдә һакимијјәтин һәјата кечирдији тәдбирләр механизми; күтләви информасија васитәләринин вәзијјәти; сијаси давраныш типләри; ганунверичи вә ичраедичи органларын фәалијјәт нисбәти; сијаси модернлијин характери; чәмијјәтлә, халга һакимијјәтин гаршылыглы әлагә принсипләри; сијаси плурализмин вә с.

Бурада демократик, авторитар вә тоталитар режимин идарәчилик методларыны бир-бириндән ајырмаг лазымдыр. ***Демократик режимин башлыча әламәтләри:*** ганунун алилији; дөвләт һакимијјәтинин формалашмасында әһалинин иштиракы; вәтәндаш чәмијјәтинин мөвчудлуғу; һүгуги дөвләтин реал мөвчудлуғу; дөвләт һакимијјәтинин лекитимлији; күч органларынын чәмијјәтин, халғын нәзарәтиндә олмасы; ашкарлыг вә с.

Һүгуги вә дикәр әдәбијјатларда демократик режимдән фәргләнән авторитар режим антидемократик режим адландырылыр. Әслиндә «демократија» сөзүнүн халг һакимијјәти мә'насыны кәсб етмәсини нәзәрә алсаг көрәрик ки, демократик режимин өзүндә белә халис халг һакимијјәти јохдур. Бундан башга, чәмијјәтин дөвләт-сијаси гурулушу ајры-ајры сијаси партијалар, синифләр, елит групларынын вә гисмән дә (максимум сәвијјәдә) әһалинин иштиракы илә формалашанда бу просес һүгуги әдәбијјатларда авторитар режим адландырылыр. Онда белә бир суал мејдана чыхыр: постсовет дөвләтләриндә сијаси партијаларла дөвләт органларынын формалашмасы нисбәтини нечә гијмәтләндирмәк олар, ***буну һансы режимә аид етмәк олар?*** Бу суала авторитар вә тоталитар режимләрин әламәтләрини нәзәрдән кечирдикдән сонра чаваб вермәк олар. ***Авторитар сијаси режимин әламәтләри:*** мәркәздә вә јерләрдә һакимијјәтин бир вә бир нечә адамын әлиндә чәмләшмәси; һакимијјәтин ганунверичи, ичраедичи вә мәһкәмә органларына бөлүнмәсинин реал характер дашымамасы, онлара тәзјиг көстәрилмәси; дөвләт органлары вә вәзифәли шәхсләрин сечкили олмасынын нечә ендирилмәси; ваһид идеолокијанын олмасы; гисмән плурализмин олмасы; рәһбәрликдә инзибати методларын үстүнлүк ташкил етмәси вә с. Көрүндүју кими, инди постсовет дөвләтләриндә ***јени нөв сијаси режим*** демократик вә гејри демократик режимин бирләшмәси режими әмәлә кәлмишдир. Буну нечә адландырмаг олар? Инди дә тоталитар сијаси режими нәзәрдән кечирәк. Бу сөз һәрфи мә'нада «бүтөв», «там» мә'насында ишләнилир. Тоталитар режим чәмијјәтин һәјатына ***дөвләтин там нәзарәт етмәсилә сәчијјәләнир*** вә һәр һансы ваһид бир идеолокијаја әсасланыр. Әлбәттә, белә режим шәраитиндә дөвләт нәзарәтинин инһисарчылығыны,

чәмиjjәтин сиjаси һәjатдан өзкәләшмәсини, бүрократик иш үсулуну писләмәмәк олмаз. Лакин бу режим сағлам идеолокиjаjа әсасландығда, ганунчулуға әмәл етмәклә әлагәләндирилдикдә игтисади инкишаф, игтисади сабитлик бахымындан (мүәjjән дөвр көсиjиндә) ***өнәмли чәһәтләрә дә малик ола биләр.***

§ 5. Базар системи, тсиклик инкишаф вә ümуми менечмент

Идарәетмәдә игтисади, истеһсал системләринин һәм базар вә һәм дә ümумигтисади принсипләринә әмәл олунмалыдыр. Базар механизми вә онун структуру ümумигтисади, макроигтисади пропорсиjаларла үзвү шәкилдә әлагәләндирилмәлидир. Лакин игтисади просесләрин әлагәләндирилмәси гаjдасы макро вә микроигтисади сәвиjәләрдә еjни ола билмәз. Чүнки бу сәвиjәләрдә истәр базар механизмләри вә истәрсә дә игтисади субjектләрин игтисади фәалиjjәт механизмләринин тәбиәти мүхтәлиф олур. Һәмин сәвиjjәли амилләр дә тарәзлы базар гиjмәтләринә, тәләб вә тәклифләрә мүхтәлиф игтигамәтләрдә тә'сир едир.

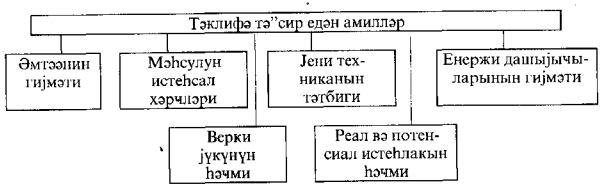
Базар системи өзүнәмәхсус позитив вә негатив сәчиjjәjә маликдир. Һәмин хүсусиjjәтләр (позитив) ашағыдакылардан ибарәтдир: а) Ајры-ајры фирма вә ширкәтләрдә истеһсалын сәмәрәлилиjинин артырылмасына објектив һалда стимул jарадыр. Рәгабәтдә галиб көлмәк вә алычыларын тәләбини өдәмәк үчүн аз хәрчлә кеjфиjjәтли мәһсул истеһсал етмәк, бунун әсасында мүвафиг һәчмдә мөнфәәт әлдә етмәк лазымдыр; б) габағчыл техникавә технолокиjаны тәтбиг етмәк, әмәjи сәмәрәли тәшкил етмәк; в) тәшәббүскар вә ишкүзар ишчиләрдән истифадә етмәк; г) истеһлакчынын базар механизми системиндә башлыча рола малик олмасы. ***Бу бахымда бә'зиләринин примитив фикирләшдиjи кими базары jалныз сатычылар вә алычыларын jерләшдиjи мәкан адландырмаг һеч дә дүзкүн олмазды.*** Һәм дә бурада сәрбәст (азад) базарла ***тәкмил рәгабәт базарынын*** мүгаjисәли фәргини нәзәрәалмаг лазымдыр. Дикәр мәсәләләрлә jанашы белә мүгаjисәләнмә кедишиндә дә базарын нормал вә анормал чәһәтләрини нәзәрдән кечирмәк олар.

Базар мүнасибәтләри jухарыда көстәриләи позитив чәһәтләри илә jанашы бир сыра чатышмаjан хассәjә маликдир. Бунлар ашағыдакылардан ибарәтдир: а) ишсизлик, ифласа уғрама; б) егоизм вә фәрдчилик психолокиjасынын кениш вүс'әт алмасы; в) саһибкарларын мадди, малиjjә вә с. ресурслардан истифадә саһәсиндә фактики олараг мүтләг азадлыға малик олмасы; г) базар иштиракчыларынын биринин дикәринин игтисади гәрарларына реал олараг сосиал-игтисади информасиjаларын олмамасы вә дикәр сәбәбдән («jазылмамыш ганунлар») базар иштиракчыларының ***оптимал игтисади давраныш формаларыны*** сечә билмәмәси; ж) чәмиjjәтин, әһалинин вә ишчиләрин әмлак тәбәгәләшмәсинин дәринләшмәси; з) мүәссисәләр, адамлар арасында игтисади әлагәларын алтернативи олмаjан jалныз базар формасында һәjата кечирилмәси, тәнзимләнмәси.

Постсовет өлкәләриндә базар мүнасибәтләринин формалашмасы вә инкишафы өзүнәмәхсус ганунаујғунлугларла баш вермишдир. Бу саһәдә мвөчүд деформасиjа һаллары өзүнү илкин капитал jығымы саһәсиндә даһа ајдын шәкилдә көстәрмишдир. Мүгаjисә үчүн геjд едәк ки, тарихән илкин капитал jығымы мүстәмләкәчилик, мүстәмләкә торпагларыны ишғал етмәк, соjғунчулуг, хырда әмтәә истеһсалчыларынын торпагдан мәһрум едилмәси, дөвләт истигразлары системи, верки системи, протексионист системләр (субjектләр) вә с. үсулларла пул вәсаитләри топламаг мәнбәи һесабына һәjата кечирилмишдир. Постсовет дөвләтләриндә бу «илкин» капитал jығымы номенклатура вә мафиja капиталы сәjәсиндә пул вәсаитинин вә истеһсал васитәләринин бир групу азлығын әлиндә чәмләшмәси һесабына баш верди. ***Бу һал демәк олар ки, базар мүнасибәтләрини онсуз да зәиф олан чәһәтләрини бир аз да кәскинләшдирди.***

Базарын нормал фәалиjjәт көстәрмәси jалныз мүстәгил игтисади субjектләрин, саһибкарларын, рәгабәт вә сәрбәст гиjмәтләрин, базар инфраструктурунун вә с. олмасы илә дејил, ***һәм дә сабит дөвләт идарәчилик системи вә механизминин мөвчудлугуну, бунун әсасында сабит малиjjә, пул системинин һәjата кечирилмәси илә дә бағлыдыр.*** Милли базарын вә игтисадиjjатын ачыглығы мүасир базар структуру системиндә (истеһлак базары, истеһсал васитәләри базары, ишчи күввәси базары, пул, торпаг, гиjмәтли кағызлар, валjута, рекионал, кредит (базарлары) дөвләтин «ојун гаjдаларыны» мүәjjән етмәсини инкар етмир. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мүасир базар системи феодализм дөврүндә олан, хырда кәндли вә сәнәткарларын фәалиjjәти, шәхси мүлкиjjәти, ***дар чәрчивәли әмәк бөлкүсү илә мәһдудлашан, игтисади инһисары вә мафиjасы олмаjан базар дејилдир.*** Базар вә jахуд бә'зиләринин дедиjи кими «әмтәә игтисадиjjаты» милли игтисадиjjата мүасир гаjдада jанашмағы тәләб едир. Дөвләтин игтисадиjjата мүдахилә етмәмәсинин зәрурилиjи өз-өзүнә тәнзимләнән ***тәләб*** вә ***тәклиф*** ганунлары илә әсасландырылыр, һәтта бу ганунларын jалныз хүсуси мүлкиjjәтә хас олдуғу көстәрилир. Доғруданмы бу белә дир? Әввәлчә тәләб ганунунун мәзмунуну jығчам һалда нәзәрдән кечирәк. Тәләб (спрос) алычынын һәм әмтәә алмаг ***арзусу*** вә һәм дә ***имканы*** илә бағлыдыр. Лакин бу арзу онун ***тәдиjjә тәләбаты*** (пул вәсаитинин сәвиjjәсилә) мәһдудлашыр. Беләликлә, ***арзу тәләбаты*** (спрос), ***тәләбат*** (потребност) вә ***тәдиjjә тәләбаты*** бир-бириндә үјғун көлмәjә биләр вә әксәр һалларда үјғун көлмир. Һәмин үјғунсузлуг һәм әһалинин көлирләринин сәвиjjәси, һәм дә тәклиф олунан әмтәәләрин (хидмәтләрин) мигдары вә гиjмәтилә шәртләшир. Тәләб (спрос) ганунуна көрү ***бурада үч һал сәбәб кими чыхыш едә биләр: Биринчиси,*** гиjмәт ашағы олдугда һәмин әмтәнин алычыларынын сајы чох олур; ***икинчиси,*** гиjмәтин ашағы олдугда һәмин әмтәәләрә дикәр әмтәәләрдән үстүн һесаб едилир; ***үчүнчүсү,*** гиjмәтләр јүксәк олдугда һәмин әмтәәләр дикәрләри илә әвәз едилир (әкәр әмтәә әвәзедичиләри варианты мүмкүнсә). Һәмин jухарыда көстәрилән ганунаујғунлуглар (биз буну садә вә һәм дә ***аксиоматик һаллар*** адландырардыг) мәркәзләшдирилмиш игтисадиjjат шәраитиндә дә баш верирди, гиjмәтлә алынмыш әмтәәләрин мигдары арасындакы гаршылығлы асылылыг (әjри тәләбат-спрос) дәриндән, һәм дә макроигтисади амилләри дә нәзәрә алмагла тәдгиг едилирди. Инди дә дүнjанын бир чох аналитик-информасиjа мәркәзләриндә белә тәдгигатлар апарылмагдадыр. Геjд етмәк лазымдыр ки, тәләб вә тәклиф механизмләри, онларын гаршылығлы әлагәләри илә мәшғул ***олаплар бир гәjда олараг ону (хүсусилә тәләб-спрос мәсәләсиндә) гиjмәтләрин дәjишилмәзлиjи һалында өjрәнирләр.*** Һалбуки тәләбата тәсир едән амилләр (көлирләрин һәчминдә, әмтәәләрин фаjдалылыгында, әтраф мүһитдә вә с. баш верән дәjишикликләр) чох шахәли макро вә микро шәртләрлә бағлы олур вә ***оклар имкан дахилиндә***

идарәетмәнин објектинә чевриlмәлидир. Тәклиф гануну да өзүнүн аксиометик тәләбләринә маликдир. Әмтәәләрин гијмәтләри јүксәк олдугда вә онлара тәләбатын мөвчудлуғу шәраитиндә истеһсалчылар (сатычылар) ону јүксәк, тәләбат аз олдугда исә ашағы гијмәтлә сатырлар. Чүнки јүксәк гијмәтләр истеһсалын чох олмасына, демәк тәклифин һәчмини артырмаға стимул јарадыр. Лакин тәләб вә тәклифин таразлығы һеч дә асанлыгла баш вермир. Һәтта ајрылыгда тәклифин һәчминин формалашмасының өзү сон дәрәчә проблематик сәчијјә дашыјыр. Мәсәлән, тәклифә тә'сир едән амилләр ашағыдакы амилләр, проблемләрлә шәртләшир:



Һәр бир амил тәклифә өзүнәмәхсус тәрздә тә'сир көстәрир. Мәсәлән, әмтәәләрин гијмәтләрин артмасыны бу бахымдан позитив, мәһсул истеһсалына чәкилән хәрчләрин артмасыны исә негатив нәтичә кими гијмәтләндирмәк олар. Базар механизмләри васитәсилә әмтәәләрә тәләбин мигдары илә һәмин әмтәәләрин тәклифинин мигдары арасындакы таразлығы, ујғунсузлуғу тә'мин етмәк реал дејил, мүчәррәд бир проблемдир. Она көрә дә базар гијмәтләрини, ***дәјишән тәләбатын*** (өдәнилмә сәвијјәсинә көрә), ***дәјишән тәклифин*** (аз вә јахуд ифрат системалын, онун гијмәтләрлә әлагәси бахымындан) ***прогнозлашдырылмасы, стратежи идарә едилмәси проблемләринин һәлли базар механизмләри чәрчивәсиндә һәлли базар механизмләри чәрчивәсинә сығмыр. Көрүнүр һәмин проблемләри базар механизмләри чәрчивәсиндә һәлл етмәк үчүн дүнја өлкәләри вә игтисадчылары тәкмил рәгабәт, идеал базар, дөвләт инһисары, инһисарчы рәгабәт, олигополија, монопсонија вә с. кими базар структуру вә ја модели ахтарышында олмушлар.*** Һәмин ахтарыш вә сечилиб тәтбиг едилмиш базар структурунун типләри вә онларын фәалијјәтинин сосиал-игтисади нәтичәләри дә ***милли игтисадијјатын бә'зи проблемләринин јалныз макроигтисади, стратежи идарәетмә гајдасында һәлл олунмасынын зәрурилијини бир даһа тәсдиг едир.*** Чүнки инһисарчылыг рәгабәтә, азад базара әкс олан бир рәгабәт нөвүдүр, лакин ејни заманда онун мүхтәлиф нөвләриндән истифадә едилир. Инһисарчы рәгабәти һәтта хүсуси базар структуру кими гијмәтләндирмәк олар. Бурада тәхминән бир истеһсалчы, бир базар олур. Бу өзүнү монопсонија (јеканә әмтәә алычысы, мәсәлән, һәрби техниканын дөвләт тәрәфиндән алынмасы), бә'зи өламәләрә көрә олигоплија базарында (бир чох фирмаларын мәһсул истеһсалы вә сатышыны нәзарәтә көтүрмәси) да бир даһа көстәрир. Олигополија базар структуру әслиндә фирмаларын структурунун формалашмасына (ејни мәһсул истеһсал едән фирмаларын үфиги гајдада бирләшмәси, ваһид техноложи тсиклә

малик олан фирмаларын шагули бирләшмәси, мүхтәлиф базарлар үчүн мүхтәлиф мәһсул истеһсал едән конгломерат формасында мүхтәлиф мүәссисәләрин бирләшмәси) да мүһүм бир шәрт кими тә'сир едир. Гијмәтләрин мәјјән едилмәсиндә маддилик, дискриминасија һаллары, бир чох сахтакарлыг мејилләри дә һәмиг просесләрә идарәчилик гајдасында мүдахилә елимәсини ирәли сүрүр.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә игтисади артым јалныз мә'лум истеһсал амилләри илә мүәјјән едилир. Тәләбат амилләринә әмәк һаггы, дөвләтин верки сијасәти, әһалинин пул-әманәт јығымы, тәклиф амилләринә тәбии, гејри игтисади ресурслар, капитал, әмәк еһтијатлары, техника-технолокија, бөлкү амилләринә өлкәнин малијјә, әмәк вә тәбии ресурсларынын бөлүшдүрүлмәси аиддир. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә игтисади артым инфлјасијалы олур ишсизлик, тсиклик шәраитиндә баш верир, далғавари хәтт һалы алыр, игтисадијјат тәкамүл вә мүтәрәгги (ингилаби) артым формаларында тәзаһүр едир, игтисади фәаллыг кәһ артыр, кәһ да азалыр. ***Она көрә дә милли игтисадијјатын тсиклик характери игтисадчы алимләрин вә дөвләт адамларынын һәмишә диггәт мәркәзиндә олмалыдыр.*** Тсикл латынча «даирә», «тәкәр», «даирәвари дөврән» демәкдир. Игтисади тсикл һәмин даирә чәрчивәсиндә бүтүн игтисади просес вә амилләри өзүндә әкс етдирир.

Милли игтисадијјатын тсиклик инкишафы заман кәсији, интервалы бахымындан 5 мәрһәлә кечир: истеһсалын артымы, азалмасы, дурғунлуг, дипрессија, чанланма вә јенидән артым. ***Һәмин тсиклин һәрәсинин өзүнәмәхсус мәзмуну, бирбиринә тә'сир етмә хүсусијјәтләри вардыр.*** Она көрә дә игтисади бөһранын өзүнүн мәзмуну да һәр бир өлкә үчүн ејни олмур. Көрүнүр бу сәбәбдән игтисади бөһранын, тсиклик инкишафын ***сәбәбләри кәһ истеһсал, кәһ тәдавүл, кәһ да банк системинин фәалијјәти, дахили вә харичи, һабелә психоложи амилләрлә изаһ едилир.*** Мүасир дөврдә ән вачиб мәсәлә тсиклик инкишафын јалныз лабүдлүјүнүн тәсдиги дејил, һәмин инкишаф фазаларынын ***һәр бир өлкәјә хас оларн чәһәтләрини системли һалда өјрәниб она тә'сир антитсикли тәдбирләр, сијасәт характери дашымалыдыр.*** Милли игтисадијјатын тсикли инкишафынын бу гајдада идарә едилмәси игтисади бөһранын дәринлик сәвијјәсинә, тсикл фазаларынын мүддәтинә, малијјә-бүдчә вә банк ишинин тәшкилинә мүсбәт тә'сир көстәрә биләр. Чүнки тсикли инкишафы јалныз кортәбии базар механизминин чәрчивәси һүдудунда баша дүшмәк сон дәрәчә сәһв оларды. Бә'зи өлкәләрдә инди антитсикли инкишаф сијасәти антиинфлјасија тәдбирләри илә әвәз едилмишдир. ***Лакин буну игтисади чәтинликлярдән чыхыш јолу һесаб етмәк олмаз,*** чүнки сонунчу идарәетмә, тәнзимләмә методу нисбәтән ***даһа дар чәрчивәли проблемләри әһатә едир*** вә она көрә дә һәинки милли игтисадијјаты, һабелә ***дөвләт тәнзимләмә системинин өзүнү бөһрана сала биләр.*** Базар мүнасибәтләри шәраитиндә ичтимаи мәһсулун дөврү оларағ тсиклик характер дашымасы бир тәрәфдән игтисади сијасәтин зәиф чәһәтидирсә, дикәр тәрәфдән бу мүнасибәтләр системиндә мејдана чыхан шәраит вә амилләрин зиддијјәтли характрининн нәтичәсидир.

§ 6. Ümumi menecment və dövlət tənzimlənməsinin əsas istigamtlərı

Igtisadiyjatyn tənzimlənməsi bazar münasibətlərı şəraitində dövlətin ən başlıca funksijasydyr. Dövlət bu tənzimləmə vasitəsi ilə özünün milli mənafeinı müdafiə edir, bazar infrastruktunu formalaşdyrır, dövlət mülkijjəti ilə dikər mülkijjət formalarynyn tarazlı inkişafyny tə'min edir, bahid malijjə-kredit sijasətini həyata keçirir. Dövlət tənzimlənməsi vəmijjətini xejrinə səmərəli təsərrüfatçylyg formalarynyn keniş büe'ət almasy və az səmərə verən fəalijjət növlərinin məhdudlaşdyrylmasyna xidmət etməlidir. Belə tənzimləmə gajdasy bütün igtisadi davranyş gajdalary üçün əlverişli şəraitin jaradylmasyna, bazar münasibətlərinin səmərəli varinatlarynyn seçilməsinə və onun mənfi tərəflərinin mümkün gədər məhdudlaşmasyna xidmət etməlidir. Burada nəzərə almag lazymdyr ki, bazar münasibətlərı heç də bütün problemlərı, o vəmlədən bütün igtisadi əlagələrı və sahə struktyruny optimal halda həll edə bilməz. Bu baxymdan dövlət tənzimlənməsi olmadan istehsalyn səmərəlilijini, istehsal xərclərinin aşagy salynmasyny, optimal nisbətlərin həyata keçirilməsini tə'min etmək olmaz. Ona kərə də bazar münasibətlərinə kečid şəraitində dövlət bə'zən bazar sistemine, bazar münasibətlərinə bəlkə də xas olmajan funksijalary içrə etməli olur. Bu baxymdan dövlət özü bazar igtisadijjatynyn neçə dejərlər, ***makroigtisadi subjektinə çevrilir və dikər bazar subjektlərı ilə tarəzlı münasibətlərdə fəalijjət kəstərməli olur.*** Əks təgdirdə vəmijjət migjasynda mütərəgği, pozitiv dəjişikliklərə nail olmag mümkün dejildir. Ona kərə də vəmijjət migjasynda müəssisələr, bətəndaşlar və dövlət struktyrlary arasynda igtisadi əlagə formalary elə gurulmalydyr ki, bu biriniń fəalijjətinə son dərəçə negativ, dikərinə isə son dərəçə əhəmijjətli tə'sir kəstərə bilməsin. Belə ki, bu rəgabətə, berkigtirmələ, kredit vermələ, bətəndaşlarynyn inflyasijadan gorunmasyna, büdçə bəsaitlərindən istifadə olunmasyna və s. birtərəfli gajdada tə'sir kstərməmələdir.

Dövlət tənzimləməsində ən başlyça vəzifə ölkənin igtisadi ***təhlykəsizlijinin tə'min edilməsidir.*** Igtisadi təhlykəsizlijin tə'min edilməsində təsərrüfat fəaijjətinin kriminallaşmasynyn, istehsal struktyrunyn deformasija olunmasynyn (xammal bazasy olmasy istigamətinin küçlənməsi), vəmijjətin kəskin formada sosial gytbləre ajrylmasynyn aradan galdyrylmasynyn müһüm əһəmijjəti vardyr. Burada kečid dəvrünün jaratdygy şəraitlə əlagədar oларag xarični şirkətlərin һər hansy bir problemi özlərinin məgsədlərı üçün istifadə etmə hallary da öz tə'sirini kəstərə bilər. ***Təhrübə kəstərir ki, igtisadijjatyn birdən-birə liberallaşmasy dövlət tənzimləmə mexanizminin zəif oldugy bir şəraitdə ölkənin igtisadijjaty həmin şirkətlərin və jaxud xarični bankларyn ja birbaşa tə'siri altyna düşə bilər, ja da milli igtisadijjat birtərəfli inkişaf edə bilər.***

•Postsovet dövlətlərində igtisadi münasibətlərdə, igtisadi sistemlərdə apарylan islahatlar həmin prosesə şərait jaratmyşdyr. ***Bu özünü aşagydaky istigamətlərdə kəstərir:***

1. Igtisadijjatda, hakimijjətdə bəһran vəzijjəti və bəһran gajdalarynyn

artmasy; 2. Igtisadi potensialdan kriminal məgsədlər üçün istifadə edilməsi; 3. Igtisadi sistemlərdə kriminal struktyrlarын mejlana kəlməsi; 4.Kommersija struktyrlarynyn dövlət nəzarətindən yxymasy, bir gyp adamlarын əlində küllüg migdar madde və pul bəsaitinin topланmasy; 5. Igtisadi ganynçulugun, xüsusilə əzəllətmə, rəgabət, xaričı igtisadi fəaliijjət, gijmətli kagyzlar, berkı və s. haggында ganunlarын pozulmasy; 6.Bir gyp adamlarын һimajəsində olan müəssisələrin bazarda inһisarçy myһiti jaratmalary, onlarын dikər təsərrüfat subjektlərinə, istehlakçylara zijan vurmasy. 7. Alynmyş kredıtlərin məgsədli, kriminal gajdada kerijə gajtarylmasy; 8. Berkı, kəmrük sistemindəki kriminal gajdalar; 9. Müəssisələrin sahta, lisenzijasyz gijmətli kagyzlar burahmalary, sahmdarlarын hügugларынын pozulmasy; 10. Küllüg migdarda dövlətəmlakynyn, əlvan metallarын, əmlak növlərinin oğurlanmasy; 11. Kriminal bizнesin dövlət aparatyna sirajət etməsi, onun kooruпsija halyna çevrilməsi; 12. Xaričə kriminal valjutanyn apарylmasy, resurslarын xaričə verilməsi.

Ona kərə də burada son dərəçə zərury dövlət əһəmijjətli igtisadi inkişaf parametrlərı dövlətin nəzarəti altynda olmalydyr. Igtisadijjatyn birdən-birə liberallaşmasy müəssisələrin rəgabət fabilijjətinə, birtərəfli əzəllətdirmələ, bir gyp adamlarын daha da zənkinləşməsinə, ölkənin əmtə istehsalçylarynyn dahili bazardan sыxyşdyrylmasyna, ***əvvəlki dövlət inһisarçylygynyn müəsir xüsusi struktyrla əvəz olunmasyna kətiriб чыхартды.*** Lakin, son vaxtlar inflдsijanyn azaldylmasy, manatyn kursynyn sabitləşməsi istehsal sferasyna, investisija fəaллygына müһüm tə'sir kəstərə bilməmişdir, bu sahədə əһəmijjətli dəjişikliklərə səbəb ola bilməmişdir. Çünki bu tədbirlər igtisadijjatyn sabitləşməsi, igtisadi artym problemi, ***səmərəli dövlət tənzimlənməsi mexanizmi ilə optimal şəkildə əlagələndirilməmişdir.*** Һəmin problemin yxurla həll edilməsi üçün nə Ikinçi Dünja müһaribəsindən sona sənajeçə inkişaf etmiş dünja ölkələrinin təçrübəsindən və nə də sistemli planlaşdyrma və programlaşdyrma sahəsində sovet dövlətinin müsbət, synagdan чыхмыш təçrübəsindən istifadə edilməmişdir.

Igtisadijjatyn dövlət tənzimlənməsi һəm müəjjən metod və vasitələrdən, һəm də müəjjən müstəgim və gejri-müstəgim tənzimləjiçilərdən istifadə etmək və onlarын müvafig idarəetmə funksijalary ilə əlagələndirilə bilməsi gabilijjətindən çox asylydyr. Igtisadijjata ən müһüm tə'sir edən vasitələr (həlgələr) investisija, malijjə, kredit və pul tədavülüdür. Dövlət öz igtisadi fəalijjətini büdçə, bank sistemi, berkı, kəmrük və dövlət sifarişləri vasitəsilə həyata kečirir. Burada, onlarын fəalijjətinin və igtisadi problemlərin tənzimlənməsində prognozlaşdyrma, planlaşdyrma, учот, nəzarət və habelə idarəetmənin dikər funksijalarындан daha dolgun və səmərəli istifadə olunmalydyr. Bu, istehsal amillərinin mobillijinin həyata keçirilməsinə, səрmajə gojulушларынын nisbətən daha tez keri gajtarylmasyna, baş verə biləçək diспroporsijalarын aradan galdyrylmasyna imkan jarada biləр. Bu baxymdan igtisadi strukturlarын fəalijjətində ***umumi gajdalar*** jaratdygyna və ona əməl etmə və məs'ulijjət hисси doğurdugуна, ***habelə səmərəli təsərrüfatçylyg stratekijasynyn seçilməsinə imkan verdijinə kərə*** dövlət tənzimlənməsi jalnyz dövlətin dejil,

мүхтәлиф тәсәрруфат структурларынын да мәнафејинә ујғундур. Лакин бир чох һалларда белә бир сәһв тәсәввүр формалашмышдыр ки, ***куја дөвләт тәнзимләнмәси тәдбирләри јалныз дөвләтин мәнафеји илә бағлыдыр.***

Дөвләтин сәмәрәли вә мәгсәдјөнлү игтисади сијасәтинин һәјата кечирилмәсиндә Игтисади Инкишаф Назирлији мүһүм рол ојнамалыдыр. ***Бу назирлик хүсуси олараг өз диггәтини ашағыдакы проблемләрә јөнәлтмәлидир:*** а) игтисадијјатын инкишафынын приоритет саһәләринин инкишафы үзрә тәдбирләрин кординасија едилмәси вә комплекс сосиал-игтисади инкишафын прогнозларынын верилмәси; б) дөвләтин ваһид малијјә балансынын тәртиб едилмәси вә онун кәлир вә хәрчләр үзрә ајры-ајры маддәләринин елми чәһәтдән әсасландырылмасы (Малијјә назирлији илә бирликдә); в) өлкәнин сосиал-игтисади вәзијјәтинин објектив тәһлили, онун инкишаф мејилләринин вә стратекијасынын елми әсаслар үзрә мүәјјән едилмәси; г) мәгсәдли програмларын формалашмасы вә һәјата кечирилмәсинә рәһбәрлик етмә, бу програмларын өзүнүн һәр тәрәфли әсасландырылмасына диггәт јетирмә; д) инвестисија сијасәти илә структур сијасәтинин әлагәләндирилмәси вә инвестисија фәаллыгынын стимуллашдырылмасы вә с. Игтисадијјат назирлији дөвләтин материал еһтијатларынын һәчм вә структурунун формалашмасы вә истифадә едилмәси, валјута ресурсларындан сәмәрәли истифадә едилмәси, дөвләт әмлакын идарә едилмәси, әһалинин һәјат сәвијјәсинин тә'мин едилмәси вә с. мәсәләләрин һәллиндә јахындан иштирак етмәлидир.

Игтисадијјатын тәнзимләнмәсиндә, үмумијјәтлә игтисади инкишафа тә'сир етмәдә бүдчә тәнзимләнмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Елә етмәк лазымдыр ки, бир тәрәфдән дөвләт бүдчәсинин өзүнүн формалашмасы макроигтисади таразлашма вә сабитләшмә принсипинә ујғун кәлсин, дикәр тәрәфдән исә өлкәнин бүдчәси илә јерли бүдчә, дөвләт мүәссисәләри, пул вәсаитләри, һабелә бүдчәдән кәнар дөвләт фондлары ***сөзүн һәгиги мә'насында дөвләтин малијјә системини әмәлә кәтирә билсин.*** Бүдчәнин структуру дәгиг игтисади шәртләрә вә илкин әсаслара сөјкәнмәлидир, о милли кәлирин јенидән бөлүшдүрүлмәси вә дөвләтин мәркәзләшмиш малијјә ресурслары фондунун тәшәккүл тапмасы илә бағлы олмалыдыр, онун кәлир һиссәси мәарич һиссәси илә дәгиг шәкилдә узлашдырылмалыдыр. Бүдчә хәрчләрinин башлыча принсипи олан бүдчә вәсаитләринин мәгсәдли гаjдада истифадә олунмасына хүсуси диггәт јетирилмәлидир. Бурада инвеститсија, структур сијасәти, тәһлил вә сәһијјә кими приоритет саһәләр әсас көтүрүлмәлидир.

Игтисадијјатын үмуми менечмент принсипләри үзрә дөвләт тәнзимләнмәсиндә макроигтисади көстәричиләрин дүзкүн сечилмәси вә онлардан истифадәнин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Советләр дөврүндә 1989-чу илә гәдәр әсасән халг тәсәрруфаты балансындан, үмуми мәһсул көстәричисиндән, хәрч вә кәлир көстәричиләриндән истифадә олунурду. 1989-чу илдән сонра үмуми милли мәһсул үч вариантда, үч јолла мүәјјән едилмәјә башланды: ***истеһсал вариантында*** (сәрф олунан хаммал-материал, дикәр ресурслар вә хидмәтләри чыхмаг шәрти илә халг тәсәрруфатынын үмуми әлавә дәјәринин мәбләғи кими), ***кәлирләрин бөлүшдүрүлмәси вариантында*** (тәсәрруфат ваһидләринин вә әһалинин игтисади фәалијјәт нәтичәсиндә әлдә етдикләри кәлирләрин мәбләғи вә буна әлавә едилән амортизасија ајрымлары), ***сон истифадә вариантына көрә*** (мадди не'мәтләрин вә хидмәтләрин истифадәси,

капитал гојулушу, мадди дөвријјә вәсаитләринин артымы вә харичи тичарәтин галығы). Лакин базар мүнасибәтләринә кечидлә әлагәдар олараг милли һесаб системи тәтбиг олунмаға башланмышдыр. Она көрә дә әсас һесабларын көстәричиләри олан истеһсал, малијјә, кәлирләрин әмәлә кәлмәси, мәһсул вә хидмәтләр секторлар үзрә (мүәссисә, малијјә идарәләри вә с.) бөлүшдүрүлмүшдүр. Бунунла әлагәдар олараг инфлјасија, пул күтләси, милли валјута курсу кими башлыча малијјә көстәричиләринә хүсуси диггәт јетирмишдир. Һәмин көстәричиләр Бејнәлхалг Валјута Фондунун (БВФ) тә'мин едән көстәричиләр системидир. Һәтта БВФ һәр һансы бир өлкәнин габагчыл вә керидә галмыш өлкә олмасыны бу көстәричиләри инфлјасијанын сәвијјәси илә мүәјјән едир вә она ујғун кредит ајырыр. Лакин, төчрүбә көстәрир ки, һәмин көстәричиләр јеканә ме'јар дејилдир вә инфлјасијанын азалмасы илә игтисади сабитлик вә игтисади артым арасында бирбаша әлагә јохдур. Буну истәр базар мүнасибәтләринә кечидин илк илләри вә истәрсә дә индики базар мүһити бир даһа тәсдиг едир. Базар мүнасибәтләринә кечидин илк илләриндә өзүнүн тәнзимләмә базар мүһити даһа чох кортәбии просеслөрлә бағлы олмушдур. Бу исә ири истеһсал база саһәләринин дағылмасына, истеһсалын даjанмасына вә дахили базарын һәчминин мәһдудлашмасына сәбәб олмушдур. Өлкәдахили истеһсалын һәчмини артырмаг үчүн нәинки лазыми стимул јарадылмамыш, әксинә мөвчуд олан нә варса ифлич вәзијјәтинә салынмышдыр. Бу вәзијјәтә дөвләт мүәссисәләри үчүн мүәјјән дәрәчәдә сүн'и малијјә чәтинликләринин јарадылмасы да сәбәб олмушдур, бир чох мүәссисәләр өз тәдијјә габилијјәтләрини итирмиш, нәтичәдә ифласа уғрамышлар. Дөвләт исә өз нөвбәсиндә бу саһәдә өз тәнзимләjичи ролуну һечә ендирмиш, өз өлкәсинин мүәссисәси вә мәһсулу үчүн әлверишли протектсионист мејллярдән истифадә едә билмәмишләр. Белә бир вәзијјәт нәтичә е'тибары илә бүдчә кәлирләрinин формалашмасына да мәнфи тә'сир көстәрмишдир.

§ 7. Инфлјасијанын идарә едилмәси

Постсовет дөвләтләриндә инфлјасијанын сүн'и олараг гаршысынын алынмасы һәлә инфлјасија потенсиалынын арадан галдырылмасы демәк дејилдир. Инди монетар консепсија әсасында пул тәклифинин мәһдудлашмасы, тәдавүлдә онун дәјишилмәси просеси аз гала пулун, кәлирләрин функсиаларыны мүәјјән едән амилә чевриlмишдир. Һалбуки әсил антиинфлјасија сијасәти һеч дә инфлјасијанын нәјин бahасына олурса олсун лағә едилмәси, мәһдудлашдырылмасы дејил, онун дөвләтин тә'сири васитәсилә вә базар механизмләри илә чох аспектли, ***чох амилли гаjдада идарә едилмәсидир.*** Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, ***инфлјасија просеси бүтүн сфераларда*** – истеһсал, бөлкү, мүбадилә вә истеһлак сфераларында баш вердијиндә көрә бу проблемә биринчи нөвбәдә ***макроигтисади аспектдә, сәвијјәдә јанашылмалыдыр. Инфлјасија мәһз һәмин сфераларда таразлыгын позулмасы нәтичәсидир.***

Рисг – менечментин, ситуасијалы идарәетмәнин ән башлыча проблемләриндән бири ***потенсиал ифласын мүәјјән едилмәси,*** бунун әсасында прифилактики илкин тәдбирләрин көрүлмәсидир. Бурада олан пул вәсаитләринин үмуми өһдәликләрә,

борч өһдәлијинин сәһм капиталына нисбәти, борч өһдәлијинин активләрин үмуми мәбләғинә нисбәти вә с. көстәричиләр әсас көтүрүлүр, бу көстәричиләр фирма вә ширкәтләрин малијјә вәзијјәти һаггында сигнал ролуну ојнајыр. Бүтүн бунлар истеһсал мәнфәətинин олмамасы, коммерсија ризгинин јүксәк олмасы вә с. илә шәртләнир. Она көрә дә фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтиндә *ән башлыча проблем ликвидлик вә тәдиҹә габилијјәти проблемидир. Бу проблемин һәллинин башлыча јолу, амилләри ашағыдакылардан ибарәтдир*: 1.Ири һәчмли борч өһдәлијиндән узаг олмаға чалышма (јахуд ону сәһм капиталы һесабына малијјәләшдирмә); 2.Зәрәрли истеһсал бөлмәләри вә мәһсул истеһсалындан имтина етмә; 3. Максимум мәнфәət, минимум ризгlә ишләмәк, активләри идарә етмәк; 4. Дивиденд өдәмәләринин, ашағы енмәси, борч өдәмә мүддәтинин узадылмасы вә с. 5. Инфлјасијанын вә истеһсалын мүвәггәти дајанмасы тә'сиринин минимума ендирилмәси; 6. Зәрури сығорталама системинин олмасы; 7. Һәддиндән јүксәк рәгабәтли базардан имтина етмә (мәһсулун рәгабәт габилијјәти ашағы олдугда) вә өз мәһсулуна баб олан базар ахтарма.

§ 8. Саһибкарлығын фирмахаричи амилләрнин идарә едилмәси

Фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтиндә харичи амилләрин, мүһитин нәзәрә алынмасы сон дәрәчә вачибдир. ***Чүнки бу амилләрин әкәријјәти онлардан асылы олмур вә демәк, онлар тәрәфиндән идарә едилмир.*** Она көрә дә саһибкарлығын харичи амилләри ардычыл олараг системли һалда тәһлил едилмәлидир. Бурада һәм макро менеҹмент вә һәм дә макромаркетинг үсуллары мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Чүнки ***фирмалар арасы әлагәләри, үмуми игтисади амилләри, локал сәвијјәли идарәетмә үсуллары вә механизмләри илә тәнзимләмәк гејри мүмкүндүр.***

Тәшкилатын харичи мүһитинин үнсүрләринә ашағыдакылар дахилдир:

1. ***Мүштәриләр*** (истеһлакчылар, сифаришчиләр, сатыш базары); 2. ***Мал көндәрәнләр*** (ресурслар базары, ресурсларын гијмәти); 3. ***Рәгабәтчиләр*** (хаммал, һазыр мәһсул төклифи, гијмәт сијасәти вә с.); 4. ***Техника вә технолокија*** (потенсиал имканлар јаратмасы, јени фәалијјәт вә мәгсәд сферасы јаратма вә с.); 5. ***Дөвләт, онун органлары*** (тәшкилатлар үчүн төсәрrүфат гануплары. Гајдалары, «ојун гајдалары» мүәјјән етмә); 6. ***Ичтимаи тәшкилатлар вә груплар.***

§ 9. Глобаллашма, структур сијасәти вә бејнәлхалг менеҹмент

Глобаллашма һәм дә ајры-ајры өлкәләрин бу просесә ујғунлшмасыны тәләб едир. Бунунла белә глобаллашма просеси, хүсусилә онун интеграсијаја тә'сири дәрәчәси һаггында дүнја игтисадчыларынын ејни мә'налы фикри јохдур. Мәсәлән, Р.О.Брајнын фикринчә глобаллашма интеграсијасы ***милли дөвләтләрин арадан чыхмасы демәкдир.***[1] Р.Алмен вә М.Хансенин фикринчә исә глобалашмада кортәбии просесләр интеграсијада гејри пропорсија јарадыр. Р.Аллен белә бир мараглы мисал кәтирир: Дүнја малијјә базары бир өлкәдән дикәр өлкәјә бир ај әрзиндә 3 трилјон доллар пул вәсаити јерләшдирир, көчүрүр, бундан 2 трилјон доллары дөвләт органлары, рәсми институтлар тәрәфиндән нәзарәт едилмир. Она көрә дә хүсуси капитал мәркәзи банкларындан даһа чох ресурса маликдир. Р.Аллен һаглы олараг јазыр ки, хүсуси капитал дүнја малијјә базарында ситуасијаны мүәјјән едир.

Структур јенидән гурманын глобал сосиал нәтичәләрини билмәдән онун макро сосиал дөвләт тәнзимләнмәсини һәјата кечирмәк олмаз. Үмуми һалда десәк белә јенидән гурма сосиал кәркинлији, сосиал зиддијјәтләри артырар, ишдән азад олма һалларыны дәринләшдирәр. Структур јенидән гурма әлавә иш јерләринин јарадылмасы илә мүшајәт олунмадыгда сосиал просесләр даһа да шиддәтләнәр. Структур јенидән гурма кедишиндә сосиал просесләрин дөвләт тәнзимләнмәси заманы ашағыдакы әсас чәһәтләр нәзәрә алынмалыдыр:

1. Структур јенидән гурма илә әлагәдар хәрчләр; 2. Азад олунмуш ишчиләрин сосиал мүдафиәсинә чәкилән хәрчләр; 3. Јенидән гурма вә мүәссисәнин бағланмасы илә әлагәдар азад олан ишчиләрин ајрылыгда учота алынмасы; 4. Азад олан ишчиләрин ишлә тә'мин едилмәси системи вә миграсија просесинин идарә едилмәси; 5. Микро вә макрососиал просесләрин үзвү һалда әлагәләндирилмәси.

Игтисади ислаһат бир сыра проблемләр ирәли сүрмүшдүр, бунлардан бири дә структур дәјишикләри илә игтисади сабитләшдирмә, о чүмләдән малијјә сабитләшмәси арасындакы әлагә мәсәләсидир. Игтисадијјатда мөвчуд олан бөһран вәзијјәтинин башлыча чәһәтләриндән бири бунун нәзәрә алынмамасыдыр. Игтисади ислаһат тәдбирләрини һәјата кечирмәздән габаг, һеч олмаса онунла паралел олараг истеһсал структурунун бәрпа олунмасының, бу заман исә ән'әнәви структур-технолоҗи вәзијјәтин нәзәрә алынмасы вә онун әсасында малијјә сабитлијинин тә'мин едилмәси, базар мүнасибәтләри сајәсиндә мүвафиг дәјишикликләрин апарылмасы биринчи планда гурулмаг лазым иди. Лакин илләр боју јығылмыш структур сајәсиндә мөвчуд олан деформасијалары арадан галдырмаг әвәзинә ислаһатлар просесиндә бу саһәдә көркинлик даһа да чохалды. Она көрә дә бир чох саһәләрдә ***хүсуси олараг, јункул вә јејинти сәнајесиндә истеһсал хәрчләринин, һабелә сәрмајә хәрчләринин јүксәк олмасы гијмәтләрә, хүсуси олараг, дахили вә дүнја гијмәтләрин бир-бириня ујғун кәлмәмәсинә чох мәнфи тә'сир көстәрмишдир. Нәтичәдә өлкә мәһсулларының истеһсалы вә сатышы проблемә чеврилмишдир.*** Чүнки базар игтисадијјаты шәраитиндә истеһлак проблеми башга проблемләрә нисбәтән даһа вачиб олдуғунуна көрә бу саһәдә нөгсанлар малијјә проблемләринә дә бирбаша тә'сир көстәрмиш, хаммал саһәсиндә гијмәт сијасәти дә вә инвестисија сајәсиндәки чидди нөгсанлар да вәзијјәти әлавә олараг кәнкинләшдирмишдир. ***Белә ликлә, белә бир нәтичәјә кәлмәк олар ки, структур дәјишикликләри дикәр игтисади дәјишикликләрин әсасында дурмалыдыр.*** Бу саһәдәки нөгсанлар инфлјасија, истеһсалын дурғунлуғу, инвестисија, дөвләт бүдчәсинин кәсири, өдәмәләр саһәсиндә дә бөһран вәзијјәтә сәбәб олмушдур, гијмәт вә малијјә дипропорсијалары јаратмышдыр. Нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мөвчуд игтисадијјат узун илләр боју тамамилә дикәр истеһсал, малијјә-кредит вә гијмәт шәраитиндә фәалијјәт көстәрмишдир, истәр структур, истәрсә дә инвестисија вә технолоҗи сијасәт учуз хаммал, јаначаг вә нәглијјат хәрчләриня әсасланмышдыр; она көрә дә игтисадијјатда истеһсал фәалијјәти режиминин позулмасы објектив олараг игтисади фәлакәтә

[1] Журнал МЭМО, 2000, №3, сәһ. 12

kətiriб chıxarmışdır, ***igtisadiyyatın adaptasiya imkanlarını xeyli məhdudlaşdırmışdır.*** Bütün bu şəraitdə gimətlərin liberallaşması ilə əlagədar olaraq müəssisələrin isıgım fondları gimətdən düşməyə başladı, tədiyyə gabiliyyətləri birdən-birə aşağı endi, belə bir bəhran halında müəssisələrin texnoloji uyğunluğu da mümkün olmamışdır, dövriyyə kapitalının təkrar istehsalının əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırmışı, tədiyyə bəhranına səbəb olmuşdur, burada əlbəttə «kizli igtisadiyyat», kriminal səviyyəli igtisadi prosesələrdə əs rolunu oynamışdır. Bütün bunlar milli istehsala, milli igtisadiyyata böyük zıjan vurmuşdur, ictimai istehsalın təkrar istehsal prosesini pozmuşdur, xərclər artmış, son tələbat azalmış, emaledici sənajenin fəaliyyəti əlkünləşmişdir. Bu vəz pozuntular istər bütün dəyəmələrin, istərsə də mal kəndərmə ilə əlagədar olaraq ədəmələrin sayı və məbləğinin həddindən artıq artmasına kətiriб chıxarmışdır, gimətin əzünün struktrunun müəssisələrin istehsal və texnoloji imkanlarına uyğun kəlməməsi, dikər tərəfdən isə xaricdən kətirilən məhsulların yüksək rəgabət gabiliyyəti istehsalın həcmi ilə əsas kapitalın həcmi arasında böyük təzadlara səbəb olmuşdur, belə şəraitdə nəinki malliyə-kredit sistemi pozulmuş, həbelə müəssisələrin jeni igtisadi şəraitə məhsbury adaptasiyası kriminal hallarının çoxalmasına da səbəb olmuşdur, elə cahələr, müəssisələr və banklar olmuşdur ki, belə bir gimət təzjigi şəraitində hətta üstünlük də əldə etmişdir.

Beynəlxalq menecment. Müasir dövrdə dünja migjaslı qloballaşma ilə əlagədar olaraq ölkələr arası intergrativ strukturlar, beynəlxalq ittifaglar, dövlətlər arası və firmalar arası rəgabət, biznes fəaliyyəti intensiv halda inkişaf etməjə başlamışdır. Burada ***Beynəlxalq strategiya Alyansın*** (BSA) böyük əhəmiyyəti vardır. BSA məhsul istehsalı, resurslardan istifadə ilə əlagədar olaraq müvafig təşkilatların əməkdaşlıgı, birkə fəaliyyəti ilə baglıdır. BSA əsasən əvvəllər fəaliyyətdə olan milli və beynəlxalq alyanslar əsasında jaradılmışdır. Məsələn, 1989-1992-ci ildə ABŞ-ın firmaları tərəfindən 778 strategi alyanslar jaradılmışdır ki, bunun da 61 faizi beynəlxalq səviyyəli olmuşdur.[1] Bundan başga, beynəlxalq biznes baxımından çox milli şirkətlərin (ÇMŞ) də böyük də böyük əhəmiyyəti vardır. ÇMŞ-lər ***bə'zən şirkətlər menecmenti adlandırılır ki,*** bu da jeni bazar imkanlarının, jeni resurslərin aşkara çıxarılması, rəgabət təhlükəsinin garşısının alınması, ümdə beynəlxalq rekional bazarlarda strategi mövgelərin möhkəmləndirilməsi və s. problemlərlə məşgul olur. Bə'zi mütəxəssislər haqlı olaraq ÇMŞ-ri dünjanın ajrı-ajrı milli bazarlarında təsərrüfat fəaliyyəti aparan ***xoldinq şirkətlərinin bir növü kimi gimətləndirirlər.*** ÇMŞ-lər bə'zən «transmilli», transmilli şirkətlər (TMŞ) kimi də adlanır. Ajrı-ajrılıgda fəaliyyət kəstərən firmalardan fərgli olaraq alyans çərçivəsində olan birkə fəaliyyət onlarda rigin azalmasına, rəgabət gabiliyyətli məhsul burahılışına və dikər pozitiv nəticələrə imkan verir. ***ÇMŞ-lərin aşagıdakı formaları vardır:*** a) sənaje-malliyə qrupları (SMG) formasında olan integrasija olunmuş korporativ

[1] Международный менеджмент. Санкт-Петербург, 2000, стр. 10

struktur; b) ÇMŞ-lərin xoldinq forması; v) malliyə və garışıq xoldinq şirkətlər. Ajrı-ajrı ölkələrdə sənaje-malliyə qruplarının özünə məxsus xüsusiyyətləri vardır. Məsələn, ABŞ-da iki tipli sənaje-malliyə qrupları mövçuddur. Belə ki SMG-rı ja sənaje, ja da banklar ətrafında formalaşırlar. Almanijada bank sistemi daha üstünlük təşkil edir. Japonijada şagıulı və üfüçi prinsip üzrə formalaşmış SMG-rı (əsasən və nəhənk SMG-rı) apardıçılı rola maliкdir. ***Oradа sənaje-malliyə qruplarının struktur garşılıglı əlagələrində aşagıdakılar iştirak edir:*** 1. Baş sənaje şirkətləri; 2.Baş bank; 3. İnvestisija bankı; 4. Gız sənaje müəssisələri; 5. Sığorta şirkətləri; 6. Tiçarət evləri. Çənuби Koreja igtisadiyyatı ***inhisarlaşmış igtisadiyyat kimi səçiyyələndirilə bövə*** ijerarxijalı pirамidaja əsaslanan nəhənk xoldinq şirkətlərini xatırladır. Burada stratejи menecment məgsədlərinin, bahid malliyə-verki sijasətinin həjata kəçirilməsi də asan jolla baş verir. Ona kövə də beynəlxalq firmalarda ***stratejи planlaşdırma*** həmişə diggət mərkəzində olur. ***Stratejи planlaşdırmada əsas məsələlər əks olunur:*** firmanın missijasının seçilməsi və məgsədlərinin formalaşması; firmanın vəzifələrinin müəjən edilməsi (firmadahili və beynəlxalq vəzifələrin), stratekijanın həsırlanmasы (xarıçdəki şəraitin təhlili, stratejи alternativin seçilməsi, stratekijanın həsırlanmasы), stratekijanın həjata kəçirilməsi (plan-programın həsırlanmasы, içrası, nəzarət və səmərösinini gimətləndirilməsi). İstər proqnoz gajdasında gimətləndirmə və istərsə də çarı vəzifələrin müəjjən edilməsində firmaların potensialının, ona tə'sir edən amillərin (istehsal resurslarы, malliyə resurslarы, əmək resurslarıры, xarıçi müxitin tə'siri) nəzərə alınmasы vaçibdir. Məsələn, xarıçi müxitin tə'siri məhsula tələbatındakı dəjişikliklər, rəgabət imkanlılıgı, istehsal xərçləri, marketing amilləri (artma-azalma) və s. ilə baglı ola bilər.

§ 10. Keoigtisadiyyat və makroigtisadi menecment

İndi dünja təsərrüfat sistemi ilə milli təsərrüfat sistemi arasındakı igtisadi, elmi-texniki, təşkilati-idarəçilik əlagələri daha da məhkəmlənmişdir. Daha doğrusu, dünja igtisadi sistemin qloballaşmasы, ajrı-ajrı ölkələrin dünja təsərrüfat sisteminden bəphələnməsi mejli və mənafeləri, həbelə milli igtisadiyyatın birtərəfli inkişafının gejri səməröli, hətta mümkün olmamasы dünja igtisadiyyatına qlobal mövgedən janaşmagı zərury edir. Bunun üçün ümumigtisadi, makroigtisadi idarəetmə modelləri və əlagələrinin böyük əhəmiyyəti vardır. Ona kövə də xarıçi igtisadi əlagələrin səməröli qurulmasы inди milli igtisadiyyatın elmi stratejи problemlərindən, konsepsijalarından biridir. Bu cahədə elmi konsepsijanın formalaşmasы dünja və milli problemlərə jeni təfəkkür bахımından janaşılmasının tələb edir. ***Çünki müasir dünja, transmilli əlagələr, dikər struktur əlagələri kəhnə modelləri çərçivəsinə sıgmır. Həm də milli igtisadiyyatın milli dövlətçiliyin talejini dünja problemlərindən kənar başa düşmək, həll etmək mümkün dejildir.*** Ən başlıça məsələ qlobal dəjişiklija, mövçud situasijanı, reallıgı ***vevik gajdada nəzərə***

alыb ondan milli dөvlөtçilik, milli mənafelөr naminə nөtiчə чыхmardagdыr. Dүnjaja gapalы dejil, inteqrasija olunmuш bө ja inteqrasija olunmalы ***qlobal makroigtisadi sistem kimi janaшыlmalыdыr. Keoigtisadi sistemin өz spesifik qanunlarы, proseslөri vardыr.*** Bu proseslөr, tөsөrrүfat qlobaллaшmasы garшыsында ən tөbii hal hesab olunan bazar mүnasibөtlөri belө aчыzdыr, kүчsүzdүr. Чүnki bir sыra hallarda keoigtisadi mөkan problemlөri sыrf igtisadi problemlөrdөn daha baчыb mөvgejө malik ola bilөr. ***Prinsip e'tibarilө keosijasөt müəjjən igtisadi məgsөdlөrlө, mənafelөrlө, kөlir mənbөlөri ahtarmagla əlagөdar olur.*** Politoloji janaшma bө dүnja kөrүшү dө igtisadi mүnasibөtlөrlө, igtisadi atributlarla müəjjən edilir. Bunунla belө, dүnja igtisadi sistemin bүtөvlүjү, bөhdөtlidji milli igtisadi sistemin müstөgil əhөmijjөtө malik olmasыnы inkar etmir. ***Birinчisi,*** ona kөrө ki, keoigtisadi sistemө sөsүn keniш mө'nasында milli igtisadidjat da daxildir; ***ikinчisi,*** bu transmilli strukturlarla baglы olur; ***үчүnчүsү,*** milli igtisadidjatы mүvafig milli dөvlөt, өlkө tөmsil edir; ***dөrdүnчүsү,*** sistemlөrin bүtөvlүjү, bejnəlxalg kooperasija əlagөlөri ilө bahөm bejnəlxalg əmək bөlkүsүnү dө nəzөrdөn gaчырmaq olmaz. Həm dө dүnja tөsөrrүfat sisteminin qlobaллaшmasыnы, bejnəlxalqlaшmasыnы өksөr igtisadчыlarын dүшүndүjү kimi milli igtisadidjatын bejnəlxalg ichtimai mөhsulun tөkrar istehsalы tsiklinin bir hissөsinө чevrilmөsi demөk dejildir. Bu, milli igtisadidjatын dүnja igtisadidjatыna transformasija olunmasы sөvijjөsindөn (hansы mөhsullar, istehsal sahөlөri үzrө, YDM-da idxal-ixraчын xүsusi чөkisi), bө milli igtisadidjatын xүsusijjөtlөrindөn ***(transformasija olunma gabiliyjөtindөn) asыlydыr.*** Burada milli dөvlөtin sənaje-struktur sijasөti mүhүm əhөmijjөt kөsb edir. Чүnki nөtiчө e'tibarilө hөr шeji dүnja bazarы, milli igtisadidjatын dүnja bazarыndakы mөvgeji hөll edir ki, bu da juxarыda adы чөkilөn sijasөtlө baglыdыr. Struktur texnologi sijasөt, bu sijasөtin fөaliyjatы hөmin mөvgeji xejli mөhkөmlөndirir. ***Dünja ölkөlөrinin qlobaллaшma mejli hөm dө dünja kөlirlөrinin, transmilli kөlirlөrin ədalөtli bөlүшdүrүlmөsi sistemi olmalыdыr. Lakin transmilli, dünja miqjaslы ichtimai mөhsul istehsalы tsikli үzrө jaradыlan kөlirlөr mexanizmi, bөlүшdүrmө prinsiplөri sahөsindө чiddi nөqsanlar vardыr.***

Ona kөrө ki, bejnəlxalg igtisadi sistemlөr (өlkөlөr-sistemlөr) qlobaллaшma mejilliklөrindөn чox-чox kөri galыr bө keoigtisadi mөkan tөlөblөrinө үjgun keoigtisadi modellөr formalaшmamышdыr. Bu vөzijjөt ajры-ajры mүvafig өlkөlөrin (өlkөlөr-sistemlөr) dүnja kөlirlөrindө iштirak etmөsinө, ədalөtli qlobal stratejи idarөchilik qrumlarын, өmөkdaшlыgын jaranmasына mane olur. Elө modellөr, qrumlar, өmөkdaшlыg bө hөtta igtisadi rөgabөt formalarы jaratmaq lazымdыr ki, onlar hөgigөtөn qlobaллaшma mejilliklөrinө үjgun kөlө bilsinlөr. Hөmin modellөr чox variantlы olsalar da qlobal igtisadi sistemlөrin stratejи koordinasijasына xidmөt etmөlidir, ***hөr hansы bir ölkөnin mütlөq liderlijinө jol vermөmөli,*** өksinө hөr bir ölkөnin igtisadi-milli, өrazi mөnafelөrinө ejni gajdadы xidmөt kөstөrmөlidir.

Qlobaллaшma igtisadi əlagөlөrө, ən'ənөvi bө jeni formalara өsaslana bilər, onlar isө өz nөvbөsindө mүvafig idarөchilik, tөшkilatы-funksional qrumlar tөlөb edir. ***Onlarын өsasөn aшagыdakы istigamөtlөri vardыr:*** bilaвasitө

firmalar, шirkөtlөr, malijjө-sənaje, шirkөtlөrin bө s. formalarda assosasijalarы; rөkional, өrazi-istehsal өmөkdaшlыgы; dөvlөtlөr arasы bүndan da өvvөl radikal igtisadi islahatlarын ajры-ajры үnsүrlөri Chinin igtisadi sistemindө tөtbiг edilmөjө baшlamышdыr. 15-18 il bүndan da өvvөl radikal igtisadi islahatlarын ajры-ajры үnsүrlөri Chinin igtisadi sistemindө tөtbiг edilmөjө baшlamышdыr bө jalnыz 1992-чi ildө өlkө migjasында bazar igtisadidjatыnыn sosialist modeli rөsmi шөkildө gөbul edilmишdir. Chindө belө bir bazar modelindөn istifadө olunmasы bazar mүnasibөtlөrinin əlagөlөnөsinө, mүhүm makroigtisadi problemlөrin tənzimlənmөsinө, idarө olunmasына өsasланыr. Chindө igtisadчы alimlөr hagly olaraq belө hesab edirlөr ki, ***bazar sistemi bütün problemlөri ejni sөvijjөdө hөll edө bilmөz.*** Ona kөrө dө burada dөvlөt bө onun igtisadi organlarыnыn idarөchilik fөaliyjөti bө fukнsijasы son dөrөchө zөrүri sajыlыr. Belө idarөchilik fөaliyjөti bir tөrөfdөn bazar sisteminin өzүnөmөxsүs olan obyektiv tatышmamazlыglarыna aradan galdырmaq, nechө dejөrlөr ony tamamlamaq, dikөr tөrөfdөn isө mөgsөdlөnlү ümummilli igtisadi stratekijanын mүvafig edilmөsi bө hөjata kechirilmөsi үchүn lazымdыr. Bazar mүnasibөtlөrinө kechid шөraitindө, igtisadi bөhran situasijasы, bүdchө bөsaitinin xroniki tatышmamazlыgы hallarыnыn baш vердији bir шөraitdө igtisadijjatын idarө olunmaglыlыgы hallarыnын choxalmasына hech bir bөchlө jol bermөk olmaz. Belө bir шөraitdө өks mөvge tutmagын bөjүk sosial-igtisadi itkilөrin baш verө bilөchөji tөhlүkөsi Chin mүtөxөssislөrin tөrөfindөn өvvөlchөdөn prognozlaшdыra bilmишlөr. ***Bundan baшga, Chindө belө hesab edilir ki, bazar munasibөtlөri шөraitindө ajры-ajры müxssisөlөrin igtisadi mənafelөrini ölkөnin milli igtisadi mənafelөri arasында ziddijjөtlөr meydana чыxa bilөr. Belө bir шөraitdө dөvlөtin makroigtisadi idarөchilik fөaliyjөti mühүm əhөmijjөt kөsb etmөlidir.*** Makroigtisadi idarөchilik fөaliyjөtinin dөvlөt

§ 11. Chindө igtisadijjatын dөvlөt tənzimlənmөsi

Bazar mүnasibөtlөri Chindө dө өzүnү kөstөrmөjө baшlamышdыr. Lakin bu sosialist bazar igtisadijjatы modeli sөchijjөsi dashyjыr. Sosialist bazar modelinө kechid 80-чi illөrin өvvөllөrindө nəzөrdө tutulmuшdur. 15-18 il bүndan da өvvөl radikal igtisadi islahatlarын ajры-ajры үnsүrlөri Chinin igtisadi sistemindө tөtbiг edilmөjө baшlamышdыr bө jalnыz 1992-чi ildө өlkө migjasында bazar igtisadidjatыnыn sosialist modeli rөsmi шөkildө gөbul edilmишdir. Chindө belө bir bazar modelindөn istifadө olunmasы bazar mүnasibөtlөrinin əlagөlөnөsinө, mүhүm makroigtisadi problemlөrin tənzimlənmөsinө, idarө olunmasына өsasланыr. Chindө igtisadчы alimlөr hagly olaraq belө hesab edirlөr ki, ***bazar sistemi bütün problemlөri ejni sөvijjөdө hөll edө bilmөz.*** Ona kөrө dө burada dөvlөt bө onun igtisadi organlarыnыn idarөchilik fөaliyjөti bө fukнsijasы son dөrөchө zөrүri sajыlыr. Belө idarөchilik fөaliyjөti bir tөrөfdөn bazar sisteminin өzүnөmөxsүs olan obyektiv tatышmamazlыglarыna aradan galdырmaq, nechө dejөrlөr ony tamamlamaq, dikөr tөrөfdөn isө mөgsөdlөnlү ümummilli igtisadi stratekijanын mүvafig edilmөsi bө hөjata kechirilmөsi үchүn lazымdыr. Bazar mүnasibөtlөrinө kechid шөraitindө, igtisadi bөhran situasijasы, bүdchө bөsaitinin xroniki tatышmamazlыgы hallarыnын baш vердији bir шөraitdө igtisadijjatын idarө olunmaglыlыgы hallarыnын choxalmasына hech bir bөchlө jol bermөk olmaz. Belө bir шөraitdө өks mөvge tutmagын bөjүk sosial-igtisadi itkilөrin baш verө bilөchөji tөhlүkөsi Chin mүtөxөssislөrin tөrөfindөn өvvөlchөdөn prognozlaшdыra bilmишlөr. ***Bundan baшga, Chindө belө hesab edilir ki, bazar munasibөtlөri шөraitindө ajры-ajры müxssisөlөrin igtisadi mənafelөrini ölkөnin milli igtisadi mənafelөri arasында ziddijjөtlөr meydana чыxa bilөr. Belө bir шөraitdө dөvlөtin makroigtisadi idarөchilik fөaliyjөti mühүm əhөmijjөt kөsb etmөlidir.*** Makroigtisadi idarөchilik fөaliyjөtinin dөvlөt

төрәфиндән күчләндирилмәси һеч дә субъектив мүлаһизәләрдән дејил, кечид дөврүнүн өзүнүн објектив тәләбләриндән ирәли кәлир. ***Бу исә өз нөвбәсиндә ашағыдакыларла шәртләнир: биринчиси,*** гарышыг игтисадијјатын, укладларын, көһнә вә јени игтисади системләрин реал мөвчудлуғу шәраитиндә базар мүнасибәтләри тәкмил вәзијјәт алмадығындан вә көһнә систем вә игтисади әлагәләрин һәлә дә өзүнү көстәрмәдијиндә көрә; ***икинчиси,*** игтисади артымын бир чох һалларда игтисади сәмәрә вә дөвләтин бүдчә кәсиринин адекват сәвијјәчә өртүрмәси илә там шәкилдә әлагәләндирилмәмәси; ***үчүнчүсү,*** игтисади артымла игтисади стабиллик арасында бир баша әлагәнин олмамасы илә; ***дөрдүнчүсү,*** өлкә игтисадијјатының вә бүтөвлүкдә адамларын базар игтисадијјатына лазыми сәвијјәдә һазыр олмамасы.

Бүтүн бу чәһәтләри нәзәрә алан Чин дөвләти ***макроигтисади тәнзимләмәдә*** игтисади вә тәсәрруфатчылыг фәалијјәтиндә идарәетмәнин нәзарәт вә тәнзимләмә функсијасындан кениш истифадә ндир. ***Бурада әсасән ашағыдакы истигамәтләр әсас көтүрүлүр:*** а) игтисади артым проблемләри; б) игтисади сабитлик проблемләри; в) игтисади әдаләт проблемләри.

Игтисади артым проблеминдә дөвләтин игтисади үгдрәтинин артырылмасы, макроигтисади тәнзимләнмә, артымын оптималлылығына, јығым фонду илә сәнаје тикинтиси арасындакы артым нисбәтинә хүсуси әһәмијјәт верилир. Ону демәк кифајәтдир ки, Чиндә 1978-чи илдә өлкәнин үмуми дахили мәһсулунда капитал гојулушунун хүсуси чәкиси 32% олдуғу һалда 1994-чү илдә 39,9% вә 1995-чи илдә 40,5% олмушдур. Чиндә үмуми дахили мәһсулун орта иллик артымы бир гајда оларағ 9-10% тәшкил едир. Бу артым 1992-чи илдә һәтта 14,2% олмушдур. Чиндә игтисади сабитлик биринчи нөвбәдә бир сыра әмтәәләрин гијмәти вә мөшғулијјәтлә бағлы сабитлијин тә'мин едилмәсилә әлагәләндирилир. Она көрә дә бурада јүксәк ишсизлијин арадан галдырылмасы, мәчмуу тәклифлә мәчмуу тәләбатын, бүдчәнин мәдахил вә мәхаричин таразлығынын тә'мин едилмәсинә, бүдчә кәсиринин азалдылмасына вә хариҹи борчларын аз олмасына хүсуси әһәмијјәт верилир. Чиндә иттисади әдаләтин тә'мин едилмәси үзрә тәдбирләр системиндә кәлирләрин чәмијјәт үзвләри арасында әдаләтли бөлүшдүрүлмәси, базар мүнасибәтләриндә һәр бир адамын бәрабәр шанс чәрчивәсиндә иштиракынын тә'мин едилмәси, рәгабәтин әдаләтли апарылмасы әсас јер тутур.

Көрүлән тәдбирләр нәтичәсиндә малијјә сahәсиндә дә хејли ирәлиләјиш олмушдур. Белә ки, Чиндә 1995-1996-чы илләрдә һәтта ***бир чох инкишаф етмиш капиталист өлкәләринә мүјәссәр олмајан бир һал баш вермишдир – өлкәнин кәлир артымы (мәдахил) хәрчләр артымыны габагламышдыр, пул күтләсинин артымы исә әввәлки илләрә нисбәтән азалмышдыр.*** Јери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, Чиндә 1995-чи илдә 1979-чу илә нисбәтән орта илилк ихрач 17,4%, идхал исә 15,8% олмушдур. Көрүндүјү кими, орта иллик ихрач өлкәнин игтисади артымындан хејли јүксәк олмушдур ки, бу да өлкәнин харичи тичарәт дөвријјәсинин сәмәрәлилијини бир даһа сүбут едир. Белә бир оптимал игтисади сијасәт хәттинин ардычыл һәјата кечирән Чин 2010-чу илә кими узун мүддәтли игтисади сабитлик вә истеһсалын даһа әлверишли структуруну (тәләбата ујғун оларағ) формалашдырмағы өнәмли игтисади вәзифә кими ирәли сүрмүшдүр.

§ 12. Идарәчилик игтисадијјаты

Сон вахтлар харичи өлкәләрдә идарәетмә елми бир чох истигамәтләрдә инкишаф етмәјә башламышдыр. ***Буналардан бири дә идарәчилик игтисадијјатыдыр.*** Идарәчилик игтисадијјаты һәм дә игтисад елминин бир сahәси, истигамәти кими харичи өлкәләрин али мәктәбләриндә өјрәнилир. Харичи өлкәләрә идарәчилик игтисадијјаты һаггында јеткин фикир јохдур. К.Сионун китабында көтирилән ихтибаса көрә харичи өлкәләрдә идарәчилик игтисадијјатына ашағыдакы мә'наларда јанашылыр:

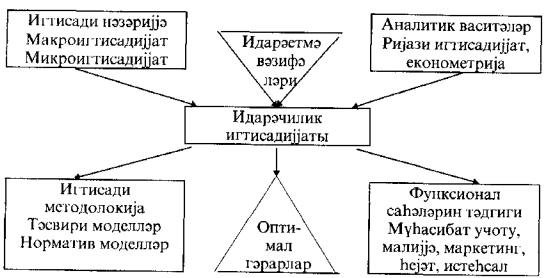
1) игтисади ресурсларын оптимал бөлүшдүрүлмәси проблемләринә игтисади нәзәријјәнин тәтбиги сферасы кими;

2) микроигтисадијјатын бир сahәси кими;

3) Дикәр фәнләрин (мүһасибат, малијјә, менечмент, маркетинг вә с.) принсип вә методларының интеграсијасы кими;

4) игтисади нәзәријјәни гәрарлар һаггында елмлә бағлајан бир фәнн кими.

К.Сио идарәчилик игтисадијјатыны ашағыдакы кими тәсвир етмишдир:[1]



Әслиндә галанда бу схема идарәчилик игтисадијјатындан даһа чох идарәчилик гәрарларының гәбулунда дикәр елм сahәләринә истинад едилмәсидир. Идарәчилик игтисадијјаты һәмин сфера илә бағлы олан игтисади мәсәләләри өјрәнмәлидир.

[1] К.К.Сио Управленческая экономика. М. 2000, стр. 23,24 инкилисчәдән төрчүмә

XIX FƏSİL
MALİYYƏ MENECMENTİ. BANK MENECMENTİ

§1. Maliyyə menecmenti

Maliyyə menecmenti, xüsusi bir menecment sahəsi, maliyyə ilə bağlı peşə fəaliyyəti növü olmagla firmaların maliyyəsinin idarə edilməsi ilə məşğuldur. Maliyyə menecmenti özünə firmaların maliyyə sirkəsinin formalaşmasını, maliyyə məsələləri üzrə tədbirlərin konkretləşdirilməsi məsələlərini; firma rəhbərliyinin, onun istehsal və funksional bölmələrinin informasiya tə"minatını, maliyyə hesabatının tərtib edilməsini və s. daxil edir. Hər bir firmanın ***başlıca vəzifəsi*** maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin jaxşılaşdırılmasını əsasında mənfəət artımını, firma səhmlərinin məzənnə dəyərinin jüksəldilməsini tə"min etməkdən, infestisija lahiyələrinin səmərəlilijini artırmagdan, firmanın maliyyə resurslarını, dəvriyyə aktivlərini səmərəli halda idarə etməkdən bəkaindən ibarətdir.

Maliyyə xoxmə"nalı və xoxaspektli igtisadi kategoriyadır. O dəvlətin, təsərrüfat subyektlərinin, hüquqi və fizikи şəxslərin kəlirlərinin əmələ kəlməsi (formalaşması), bölüşdürülməsi və jenidən bölüşdürülməsi prosesləri, müxtəlif pul bəsaitlərinin hərəkətini, keniş igtisadi münasibətləri əhatə edir. ***Maliyyənin idarə edilməsi problemləri əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:***

1. Ümumi daxili məhsulun (ÜDM) təkrar istehsalı prosesinin dəyər, maliyyə xəhətindən ejrənilməsi, kəlirlər, xərclər, mənfəət dinamikasının müəyyən edilməsi.
2. Ajrı-ajrı maliyyə əməliyjatlarının içrası, pul bəsaitlərinin hərəkətinin ejrənilməsi;
3. Valyuta bazarının və gijmətli kağızlar bazarının bəhdət, garşılıglı əlagə və garşılıglı asılılıglı halında ejrənilməsi.
4. Pul tədavülü və maliyyə proseslərinin bəhdət halında tənzim edilməsi.
5. Dəvlət büdxəsi-kəlirləri və xərclərinin sosial-igtisadi problemlərlə optimal uzlaşdırılması.
6. Kəlirlərin ilkin və jenidən bölüşdürülməsi üzərində nəzarətin küçləndirilməsi.
7. Makroigtisadi menecment bahımından kəlirlər və xərclərin büdxələşməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi.
8. Büdxə sijasətinin igtisadi stratekija programı ilə əlagələndirilməsi.
9. Dəvlətin mərkəzləşmiş maliyyə resurslarının ilə ejri dəvlət sahibkarlıg kapitalının əlagələndirilməsi (bəhran vəzijətin aradan galdırılması, investisijalaşdırmada, sosial xərclərdə və s.)
10. Əlkənin maliyyə sisteminin, maliyyə resurslarının dünja maliyyə sistemi ilə optimal, məgsədjənlü integrasijanın tə"min edilməsi.
11. Dəvlət büdxəsi ilə büdxədən kənar məgsədli fondlar arasındakı əlagənin düzkünlüjünə nəzarət edilməsi.

12. Maliyyə vasitələri, mexanizmləri olan pul agregatları-nəğd pul (bank, xəzinə biletləri), habelə nəğdsiz pul (hesablarda olan pul, pul akkreditivləri, pul sertifikatları), gijmətli kağızlar (səhm, istigraz, veksel, opsion və s) arasında konkret igtisadi şəraiti nəzərə alaraq nisbətlərin tənzim edilməsi.
13. Dəvlət kredit ilə kommersija, ejri-kommersija, təsərrüfat subyektləri, bank kreditlərinin koordinasija edilməsi.
14. Kəlirlərin maliyyə resurslarının verkilər vasitəsilə dəvlət tərəfindən jenidən bölüşdürülməsində fiskal sijasətlə tənzimedičи, stimullaşdıryčы sijasətin, həlgələrin elmi xəhətdən əsaslandırılması, verki rejiminin təkmilləşdirilməsi.
15. Məhmuy təklifin stimullaşdırılması, məhmuy təklifllə məhmuy tələbin əlagələndirilməsi.
16. Gijmətin əmələkəlməsində bazar mexanizmi ilə dəvlət tə"sirinin birbirinin tamamlaması.

Maliyyənin idarə edilməsi maliyyə sabitliyini tə"min etmək üçün maliyyə proseslərinə, təsərrüfat subyektlərinin maliyyə fəaliyyətinə, maliyyə resurslarına tə"sir etmə gajdası və sistemidir. Maliyyənin idarə edilməsində aşağıdakı istigamətlər əsas kötürülür: **1.** Maliyyə təhlili. 2. Maliyyə prognozlaşdırılması. 3. Maliyyə resurslarının planlaşdırılması. 4. Maliyyənin operativ gajdada tənzimlənməsi. 5. Maliyyə üzərində nəzarət. 6. Maliyyə resurslarının uçotu. 7. Kommersija bankılarının fəaliyyəti üzərində nəzarət. 8. Maliyyə və gijmət sisteminin bölkü, sosial funksijaları üzərində nəzarət.

Lakin müasir şəraitdə firma və şirkətlərdə maliyyə xətinlikləri, ədəmələr problemi-son dərəcə kərkin vəzijjət almışdır.

Ədəmələr problemi. Ədəmələr bəhrani maliyyə xətinlijinin ən pis, çıxılmaz həddidir. Postsovet dəvlətlərində ədəmələr bəhrani keniş miqjaslı xarakter almışdır. Buna dikər amillərlə janaşı ölkələr, müəssisələr arasi integrasija əlagələrinin pozulması, istehsalın həcminin azalması, enerji dašıyıčılarının gijmətinin, dikər gijmətlərin liberallaşması və s. səbəb olmuşdur. ***Ədəmələr problemi, bəhrani özünü əsasən aşağıdakı formalarda təzahür etdirir:*** 1. Pul kütləsinin gıtlığı. 2. Kredit borçlarını vaxtının həddindən artıg kečməsi. 3. Garşılıglı borçların silinməsindəki makroigtisadi xətinliklər və s. Ona kərə də firma və şirkətlər kapital gıtlığı problemini jümşaltmag üçün hər vasitə və metodlarla çıxış jolu tapmağa çalışırlar. Bunlardan biri də sənaje-maliyyə gruplarıdır.

Sənaje maliyyə qrupu (SMG). Sənaje-maliyyə qrupu (SMG) əslində məxtəlif ***kapital formalarının sintezi*** demәkdir. Çünki bu qrupa bir gajda olaraq nəhənk təsərrüfat kongloməratları, xoldinq-inveştitsija şirkətləri, bankılar, ajrı-ajrı sahələrin müəssisələri, tičarət struktırları və s. daxildir. Təşkilatı bахımdan onlar arasında müvəkkəb tabeçilik, subordinasija əlagələri vardır və kapitalın hərəkəti, onun texniki və üzvü gurulušu, integrasijası (struktur sferalarə üzrə) valyuta daxil olmaları özünəməxsus xüsusijjətlər kəsb edir.

§2. Малијjə менечментинин тактика вə стратекијасы

Фирма вə ширкəтлəрин динамик инкишафы кифаjət гəдəр малијjə вəсаитинин мəвчудлулуғуну вə тəдијjə габилијjətинин jүксəклијини тəлəб едир. Чари ликвидлик əмсалы ашағы олдугда фирманын сағлам малијjəси ола билмəз. ***Малијjə сабитлијинин бир чох амилləри вə шəртləри вардыр. Лакин ən башлычасы ашағыдакылардыр:*** 1. Jүксəк тəдијjə габилијjətинə малик олмасы өз өhдəликləринə (дөвлət, банк, тəсəррүфат субjектləри вə с. гаршысында) əмəл едə билмə габилијjəти, имканы; 2. Балансын jүксəк ликвидлији (активин пассивдən үстүнлүjү, hесаблама hесабында пул дөврijjəсинин нормаллығы); 3. Jүксəк кредит габилијjəти (кредитин фаизəə бирликдə өдəнилмəси габилијjəти); 4. Jүксəк рентабеллик (дивидендлији вə аксиjаларын нормал күрсуну тə"мин едə билəн кəлирлə ишləмə).

Фирма вə ширкəтлəрдə пул вəсаити hərəкəтинин өjрənилмəси онларын тəдијjə габилијjəти, hətta пул тəдавүлүнүн макроигтисади тənзимlənмəси бөjүк əhəмијjətə маликдир. ***Бунун үчүн фирмаларда пул ресурсларынын hərəкəтинə (ПРh) аид көстəричиləри вə онларын мənбələрини нəзərдən кечирək:***

Пул вəсаитləринин дахил олмасы вə хərчlənмəсинин белə əjани (схема) шəкилдə нəзərдən кечирмəjин бөjүк əhəмијjəти вардыр. Чүнки бу пул вəсаити илə онун ахынының, хərчlənмəсини (хərчlənмə истигамəтləрини), информасија мənбələрини чох ајдын, шəффаф hалда əкс етдирир. Həм дə əlавə көстəричиlər васитəсилə сатылан мəhсулун маја дəjəри, фирманын верkиlər верənə гəдəр олан мənфəəти, халис мəhсул, сəhм капиталы вə с. hаггында мə"лумат əлдə етмək олар.

ПРh-нин көстəричиləри	ПРh-нин информасија мənбələри
I. Пул васитələринин дахил олмасы: 1). Əмтəə сатышы вə ја хидмəтдən кəлəн вəсаит	Нəғди сатыш бүдчəси
2). Əввəлки, кечмиш сатышдан олан вəсаит	Кредитə сатыш бүдчəси
3). Активlərин сатышындан кəлəн кəлир	Малијjə нəтичələри hаггында прогнозлар hесабатында
4). Истигразларын алынмасы	Əввəлки дөврlərин ПРh-ти бүдчəси.
II. Пул васитələринин ахыны, кетмəси: 1. Хаммал вə материалын алынмасы.	Хаммал вə материалын алышы вə истифадəси бүдчəси
2. Мүстəгим əмək сəрфи	Əмək сəрфи бүдчəси
3. Үмуминстehсал хərчləри	Үмуми истehсал хərчləри бүдчəси
4. Коммерсија хərчləри	Коммерсија хərчləри бүдчəси
5. Үмуми вə инзибати хərчləр	Үмуми вə инзибати хərчləр бүдчəси
6. Əсаслы хərчləр	Əсаслы хərчləр бүдчəси
7. Мənфəətдən верki	Мənфəət вə зəрəр hаггында прогноз hесабаты
8. Кредит физини өдəмə	Мənфəət вə зəрəр hаггында прогноз hесабаты
9. Борчларын өдəнилмəси	Борч мүгавиləси[1]

[1] Финансовый менеджмент. под ред. Е. С. Стояновой, Москва, 2000,стр.424.

Фирмаларда пул вəсаитləри, пул потоку əсасən ашағыдакы үч фəалијjət сфералары илə багlыдыр: а) Əсас чари истehсал фəалијjətиндən (алычы) вə сифаришчидən алынан вəсаит). Истehсал фəалијjəти əслиндə мənфəətин башлыча мənбəни тəшкил етмəлидир; б) инвестисија фəалијjətиндən (əсас васитələрин əлдə едилмəси вə сатышындан, гејри материал активlərдən, гијмəтли кағызлардан вə с.); в) малијjə фəалијjətиндən (сəhмlərин емисијасындан, алынмыш кредитдən, мүсбət мəзənnə фəргиндən вə с.). Гејд етмək лазымдыр ки, ПРh-ти бир тəрəфдən фирманын əмəлијjатлар үзрə тсиклинин мүhүм көстəричиləриндən биридир, дикəр тəрəфдən исə (бүдчə бахымындан) кəлəчək дөвр үчүн дахил олмалар вə өдəмələr планыдыр.

§3. Малијjə рисгинин идарə едилмəси рисг-менечмент

Сон вахтлар рисг hалларынын интенсив hалда армасы онун идарə едилмəси зəрурijjətини ирəли сүрмүшдүр. Рисгин инди daha чох малијjə сферaларында баш вердијинə көрə ону бир гајда олараг малијjə категоријасы адландырырлыр. Лакин буну ејни мəналы фикир адландырмаг олмаз, чүнки рисг дикəр сферaларда да ола биләр вə олур. Инди рисгин идарə едилмəси илə әлагədар олараг ***"рисг-менечмент"*** консепсијасы ирəли сүрүлмүшдүр. ***Рисг-менечмент дедикдə həлəлик гəбул олунмуш анлајыша көрə рисгин идарə едилмəси системи баша дүшүлүр.*** Həмин системə исə рискин идарə едилмəси механизми (стратекија вə прижомлар) позитив малијjə механизмlərи дахилдир. Бир чох мүтəхəсислəр рисг-менечменти hагlы олараг малијjə менечментиндən кениш анлајыш кими дејил, ***онун тəркиб hиссəси кими гијмəтлəндирир.***

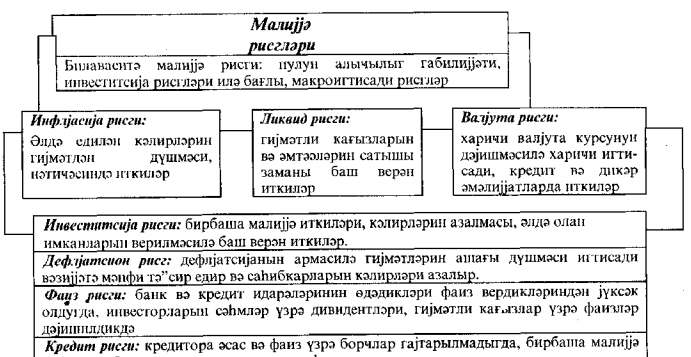
Базар мүнасибəтləри шəраитиндə гејри мүəјjənлик hаллары артдығына көрə рисklərин артмасы тəбии бир hала, просесə чеврилмишдир, Hətta əксəр игтисадчы-алимlər гејри мүəјjənлији базар системинин ајрылмаз, мүтлəг бир хүсусијjəти hесаб едирlər. Индики реаллыг бахымындан бəлкə дə белəдир. Лакин бу о демək дејилдир ки, чəмијjət, həр hансы бир игтисади систем (грум) өз истигамəтини мүəјjənлијə доғру jөнəлтмəлидир. Игтисадијjата гејри мүəјjənлик, хаос hалында jашамаг олмаз. Она көрə дə даими олараг рисгин азалмасы үчүн үмуми, универсал вə конкрет јоллар ахтармаг лазымдыр. Кениш јајылмыш белə бир фикирлə разылашмаг олмаз ки, малијjə менечменти көлирlərин əлдə едилмəсини həмишə рисгдən асылы едир. ***Рисг иткинин мүмкүн олан тəhлүкəли, хошакəлмəз hалыдыр.*** Hеч ким белə hалла үзləшмək истəмəз, лакин ејни заманда адамлар бир чох сəбəбlər үзүндən бу рисгə кедирlər.

Рисги идарəетмək чох чətиндир. Лакин ону идарə етмək, ***ондан узаглашмаг олар.*** Рисгдə jүксəк кəлир əлдə етмək дə олар, етмəмəкдə, итирмək дə, нə итирмək, нə дə газанмаг олар, бир сөзлə həр бир вариантла растлашмаг олар. Лакин белə бир вариантlара бахмајараг əксəр сahибкарлар рисги бизнес фəалијjətинин əсас мəзси, jүксəк кəлир əлдə етмəjин башлыча мənбəи hесаб едирlər. Hətta "рисг етмəсən кəлир əлдə етмəзсən" ифадəси дə тез-тез ишlənир. Доғрудур, рисг мүəјjən мəгсəдлə бағлыдыр. Лакин jаддан чыхармаг олмаз ки, ***мəгсəдин өзү дə гејри реал вə əсасланмамыш мотивlərлə бағлы ола биләр.*** Она көрə дə сahибкарлыг фəалијjətиндə həмишə рисгин мүсбət вə мənфи тəрəфlərини көрмək, өлчүб-бичмək, онун

səviyyəsini aşağı salmağa çalışmaq lazımdır. Bunun üçün ***risk situasiyasını əvəlcədən proqnozlaşdırmaq,*** bu məqsədlə də bir tərəfdən hər bir risqin öz təbiətini, məzmununu öyrənmək, digər tərəfdən isə ona ***təʺsir edə biləcək amilləri nəzərə almaq lazımdır.***

Risqlərin hər birinin öz adı və məzmunu olsa da onlar vərdişləri mənfi nəticələrə kərə bir-birilə üzvü şəkildə bağlıdır. Məsələn, kommersiya, maliyyə və nəqliyyat risqləri bir-biriндən əsaslı halda fərqlənirlər. Lakin nəqliyyatla bağlı (avtomobil, dəmir yolu, su, hava) risqlər (qüvvələrin vaxtında daşınmaması, itirilməsi, oğurlanması, insanın həlak olması və s.) sahibkarlığın bütün sahələrinə, o çümlədən ixarıda adı təkilənlərə son dərəcə dağıdıcı təʺsir kəstərə bilər. Və jaxud kommersiya risqi jalnız tiçarət səvdələşmələrin ilə dejil, həm də firmaların təsərrüfat-maliyyə fəaliyyəti ilə bilavasitə bağlı oldüğuna kərə onların istehsal, əmlak, maliyyə və tiçarət vəsiyyətinə birbaşa mənfi təʺsir kəstərir. Ona kərə də risqlərə jalnız öz daxili struktüru baxımından janaşmaq, nəcə dejərlər, ***risqlər arası risqləri*** jaddan çıxarmaq düzkün olmazdı. Əjnilə istehsal risqi, istehsalla bağlı risq haqqında belə müyakimə jürütmək olar. İstehsal risqi (zərərlər, müxtəlif səbəblər üzündən müəssisənin dajanması, investisiyə qoyulušunun əzünü doğrultmaması) öz növbəsində maliyyə marketinq fəaliyyətinin nəticələrinə nəcə endirə bilər. Burada K. Marsın iqtisadi hadisə və proseslərə sistemli janaşma metodunun nə dərəcədə aktual olmasi bir daha özünü kəstərir.

Bir çox ədəbiyyatlarda maliyyə risqi valyuta, inflyasiya və digər üçün risq növlərindən ajrılışlıgda öyrənilir. Lakin bunu şərti qəbul etmək lazımdır. Çünki maliyyə ilə müstəqil bağlı risqləri səvün kəniş məʺnasında maliyyə risqinə aid etmək olar. ***Bunu aşağıdakı sxemadan kərmək olar:***



Risqi idarəolunmamazlığın funksijası adlandırmaq olar. Qajdasızlıq artdığca malyyə risqləri də artır. Ona kərə də risqlərin baş vermə ehtimalı daima öyrənilməli, nəzərədən kəçirilməlidir. ***Risq amili həmişə nəzərə alınmalıdır. Risqin həmişə, miqjasını müəyyənləşdirmək də böyük qabiliyyət, istedad təʺləb edir.*** Burada dikər metodlarla janaşı ehtimalın rijazi nəzəriyyəsi və onun konsepsijaları müyüm əhəmiyyət kəsb edir.

Risqlərin azalmasında informasijaların rolu böyükdür. İnformasijalar kəniş şahatlı olmajanda, kejfiyyətsiz və kəhnə oldüğda risqi minimuma endirmək də çətin olur. Risq-menecer jalnız adekvat informasijalar əsasında öz funksijalarını uğurla içra edə biləp, obyektin malyyə vəsiyyətinə düzkün olaraq prognozlaşdıpar. Risq-menecer öz fəaliyyətini həm idarəetmə obyekti və həm də subyekti üzrə içra edir. ***Idarəetmə obyekti kimi risq-menecerin funksijasına aşağıdakılar daxildir:*** 1. Risqi öyrənmək və həll etmək. 2. Sərmajə qoyulušunun, investisiyə fəaliyyətinin risqli tərəfinə müəyyənləşdirmək. 3. Risqin miqjası və həçminin azaltmaq üzrə tədbirlərin kərülməsi. 4.Risqin sıçorlanmasını işlərini təşkil etmə. 5. Təsərrüfat subyektləri və dikər qrumlar arasında risq amillərinin neytrallaşmasi üzrə müvafiq tədbirlərin kərülməsi. Idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi kimi iqtisadi risqlərin jümşaldılması, azaldılmasi üzrə tədbirlərin kərülməsi də peşəkarlıq qabiliyyəti tələb edir. Bu qabiliyyətə tələblər risq-menecmentin idarəetmə subyekti sferasında özünü daha ajdın halda kəstərir. ***Çünki məhz burada idarəetmənin bütün ümumi funksijaları nəzərdən kəçirilir və risqlə əlaqələndirilir:***

1. **Prognozlaşdırma.** (maliyyə vəsiyyətinin təhlili, prognozların hazırlanmasi, alternativ variantların seçilməsi, eksperimentlər, fejri adi qərarların qəbul edilməsi, risqləri nəzərə alaraq kəçmiş və kələcək hadisələrin müqajisəsi, vebiklik nümajişi etdirmə)

2. **Təşkilətmə.** (risqləri azaltmaq və jaxud aradan qaldırmaq məqsədilə idarə struktüru və daxili bölmələr üzrə adamların birkə fəaliyyətinin təşkil etmə, risq məsələləri üzrə proqramlar hazırlama və s)

3. **Tənzimləmə.** (Risq-menecmentdə iqtisadi prosesləpin lazım kələn parametrləp, qajdalar və normativlər əsasında aparılmasını çari qajdada tənzimləmə, kənarlaşmaları operativ qajdada müvafiq tədbirlər üzrə aradan qaldırma)

4. **Koordinasija.** (Risq problemi üzrə bütün idarəetmə struktürunun, bölmələrin və müstəxəsislərin fəaliyyətinin alaqələndirmə)

5. **Nəzarət.** (Risq səviyyəsinin azaldılmasi üzrə tədbirlərin içrası üzəriндə nəzarət; iqtisadi fəaliyyət və iqtisadi prosesləpin kedişi üzəriндə nəzarət; əlavə informasijalar və situasijalar üzəriндə nəzarət). ***Kəründüyü kimi, risq-menecment son dərəcə jaradıcı işdir.*** Bəzilərı risq-menecmenti sahibkarlıgın formalarından biri, bə'zilərı isə onu xidmət növü kimi qiymətləndirir. Idarəetmənin dikər sferalarej kimi risq-menecment də dəqiq, konkret müddəalara əsasланmalıdıp. Çünki risqi idarəetməzdən əvvəl onu düzkün başa düşmək lazımdıp. Risqin dərk edilməsi və qiymətləndirilməsində elmi janaşma metodları ilə janaşı menecerin psixoloji xüsusiyyətləri də müyüm əhəmiyyətə

маликдир. Мәсәлән, бурада интуитсија (әввәлләр әлдә едилмиш билик әсасында, мәнтиги дәрк етмә әсасында интиутив гәрар гәбул етмә), инсајт гәрар гәбул етмә (проблемин һәллинин дәрк едилмәси, көзләнилмәз дүзкүн дәрк етмә), евристика (мәнтиги принсип, гајда) мүһакимәси дә рисгләрин һәлли бахымындан бөјүк әһәмијјәт кәсб едир. ***Адәтән агыллы саһибкар аз газанч наминә бөјүк рисгләрә, хүсусилә онда шүбһә доғуран рисгләрә кетмәз, өзүнүн малијјә ресурслары илә итирә биләчәк кәшири, дүшә биләчәк зәрәри мүгајисә едәр.*** Бу мәгсәд үчүн рисг әмсалы һесабланыр:

$$P_э = \frac{3}{M_p},$$

бурада, $P_э$ - рисг әмсалы, 3-зәрәрин мүмкүн олан максимум һәчми, M_p- мөвчуд олан малијјә ресурсларынын һәчми. Әкәр рисг нәтичәсиндә зәрәрин, иткинин һәчми хүсуси малијјә ресурсларындан чох оларса белә саһибкарлыг һеч бир әһәмијјәт кәсб етмәз. Зәрәрлә газанчын мүгајисәси ***стратежи рисг-менечментдә*** хүсуси әһәмијјәт кәсб едир. Стратежи рисг-менечментдә оптималлы еһтимал нәтичәләри әсас көтүрүлүр. Оптимал еһтимал һәм саһибкар, һәм менечер вә һәм дә инвестор үчүн ән әлверишли вариантдыр. Бурада иггисади ситуасијаларын еһтимал параметрләри ајдын вә мә'лум олдугда рисги гијмәтләндирмәк асан, әксинә олдугда исә чәтин олур.

Рисгин азалдылмасы. Бурада ашағыдакылар вачибдир: рисгдән гачма, рисги дајандырма, рисгин сәвијјәсини ендирмә, рисг мәсулијјәтини башгасы илә бөлүшдүрмә (сығорталама). Адәтән рисгин сәвијјәсинин азалдылмасы мәгсәдилә ашағыдакы принсипләрдән истифадә едилир:

1. **Диверсификасија** (капиталын мүхтәлиф објектләр, фәалијјәт нөвләри үзрә бөлүшдүрүлмәси, парчаланмасы, харичи амилләрин нәзәрә алынмасы)
2. **Әлавә информасијанын әлдә едилмәси.** (информасија мәһдудлуғунун кенишләнмәси, рисглә гијмәтли кағызлардан әлдә едилән көлирләр арасындакы әлагәни өјрәнән "портфел нәзәријјәсинин" информасија тә"минаты вә с)
3. **Лмитләшдирмә** (хәрчләр, кредит, сатыш үзрә)
4. **Өз-өзүнү сығорталама** (сығорта ширкәтләринин хидмәтинә мүрачиәт етмәдән саһибкарын өзүнүн буну һәлл етмәси, өзүнүн јаратдығы сығорта фонду һесабына едилир)
5. **Валјута рисгләринин сығорталанмасы.** (банкларда, биржаларда вә коммерсија фәалијјәтиндә валјута рисгләринин сығорталанмасы методлары. Базарда гијмәтләрин гејри мүәјјәнлији - тәчили контрактлар үзрә - шәраитиндә хеджиләшдирмә тәдбирләринин апарылмасы. Хеджер әмтәәнин гијмәтинин дәјишмәси иткисини өз үзәринә көтүрүр. "Хедж" - инкилисчә чәпәр, горума демәкдир).

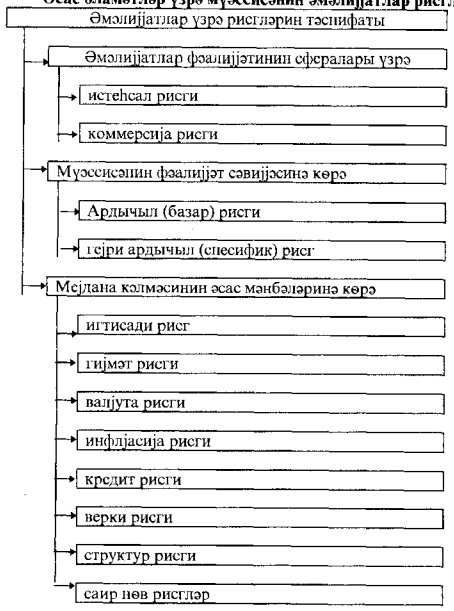
§4. Әмәлијјатлар рисгинин идарә едилмәси

Фирмаларын әмәлијјатлар үзрә фәалијјәти истәр-истәмәз әмәлијјатлар рисгини әмәлә кәтирир. Фәалијјәт нөвү кими рисгләр дә мүхтәлиф олур. Истеһсал профилли фирмаларда истеһсал фәалијјәти илә бағлы мүхтәлиф әмәлијјат рисгләри олур. **Бу,**

истеһсал планында, онун структурунда истеһсал күчләринин мәнимсәнилмәсиндә, хәрч маддәләри вә с. илә әлагәдар баш верә биләр. Әмәлијјатлар рисгинин тәснифаты ашағыдакы схемдә верилмишдир.[1]

Схем 29

Әсас әламәтләр үзрә мүәссисәнин әмәлијјатлар рисгләринин тәснифаты



Һәр бир рисг нөвүнүн ***өз мәзмуну, мејдана чыхма сәбәбләри вардыр.*** Мәсәлән, дејәк ки, коммерсија рисги илә валјута вә јахуд гијмәт рисги илә кредит рисги тамамилә мүгајисә олунмаз шәртләрлә, амилләрлә бағлыдыр. Һәм дә һәмин рисгләрин дикәр иггисади просесләрә ***тә"сири*** вә сосиал-иггисади ***нәтичәләри*** дә ејни олмур. Она көрә дә рисгләрин өзүнүн идарә едилмәси заманы бу чәһәтләр, ајры-ајры рисг нөвләри үзрә јол верилән ***һәдләр зонасы, бөһран вә фәлакәтли***

[1] А.И. Бланк Управление прибылью. Киев, 1998, стр. 262.

zonalar (real və potensial) nəzərə alınmalıdır, hansı əməliyyat risqləri üzrə ***daha təhlükəli məqamlar və zonaların*** mövcudluğu səbəbləri araşdırılmalıdır. Yalnız bunun əsasında əməliyyat risqlərinin minimum həddə çatdırılması üzrə müvafiq tədbirlər görmək olar.

§5. İdarəçilik uçotu maliyyə menecmentinin informasiya təminatı vasitəsi kimi

İdarəçilik uçotu firma və onun həlqələrinin operativ, maliyyə və dikər məzmunlu informasiyalarla təminin edilməsində mühüm rol oynayır. Burada həm firmadaxili informasiya, həm firmanın kompüyter şəbəkəsi, telekomunikasiyası, həm də sırf maliyyə uçotu sistemi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəçilik uçotu, maliyyə və dikər menecmentin informasiya təminatı bахımından ***mühasibat uçotu, operativ uçot, maliyyə uçotu və statistik uçotun*** ayrılışda və bəhdət halında informasiya təminatı fəaliyyətinin təşkili son dərəcə vacibdir. Başqa uçot formalarından (maliyyə və statistik) fərqli olaraq mühasibat uçotu daha keniş əhatəlidir və ona kərə də firmaların, onların istehsal bölmələrinin təsərrüfat fəaliyyətinin uçotu ilə bərabər onlara maliyyə, statistik hesabatla təminin edir.

Mühasibat uçotu resursların bəzi yyətini, hərəkətini, xərclərı, məhsulun satışını, maliyyə nəticələrini və sairəni geydə alır. Bə'zi kəstəricilərı küllük, bə'zilərini ailıq, rüblük və illik geydə alır. Maliyyə uçotu firmaların pul vasitələri və maliyyə fəaliyyəti ilə bağlı olan mə'lumatların topланması və sахланması sistemi ilə bağlıdır. Statistik uçot həm sečmə gaydasında, müşahidə vasitəsilə və həm də dikər uçot vasitəsilə əldə edilən informasiyalarla bağlıdır. Onlar bir-birini tamamlamalıdırlar. Ona kərə də bütün informasiyalar xüsusi oларaq igtisadi informasiyaların əsasını təşkil edən maliyyə, mühasibat və statistik uçotlar firmalarda elə kejfiyyətdə təşkil edilməlidir ki, onlardan istifadə edən həinki firmadaxili bölmələr, həm də kənar fizıki və hüquqi şəxslər (kreditorlar, investorlar, bərki organları, fond biržaları, igtisadçılar, hüquqşünaslar, mətbuat işçiləri və s.) faydalana bilsin, düzkün nəticə çıxarıb obyektiv gərar gəbul edə bilsin. Bir gayda oларaq firmaların maliyyə hesabatı aşağıdakı formalarda olur. ***Balans hesabatı və yaxud maliyyə vəziyyəti haggında hesabat*** (firma kapitalının struktury- aktiv və passiv);

İdarəçilik uçotu firma və onun həlqələrinin operativ, maliyyə və dikər məzmunlu informasiyalarla təminin edilməsində mühüm rol oynayır. Burada həm firmadaxili informasiya, həm firmanın kompüyter şəbəkəsi, telekomunikasiyası, həm də sırf maliyyə uçotu sistemi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəçilik uçotu, maliyyə və dikər menecmentin informasiya təminatı bахımından mühasibat uçotu, operativ uçot, maliyyə uçotu və sitatistik uçotun ayrılışda və bəhdət halında informasiya təminatı fəaliyyətinin təşkili son dərəcə vacibdir. Başqa uçot formalarından (maliyyə və statistik) fərqli olaraq mühasibat uçotu daha keniş əhatəlidir və ona kərə də firmaların, onların

istehsal bölmələrinin təsərrüfat fəaliyyətinin uçotu ilə bərabər onların maliyyə, statistik hesabatlarla təminin edir.

Mühasibat uçotu resursların bəzi yyətini, hərəkətini, xərclərı, məhsulun satışını, maliyyə nəticələrini və sairəsini geydə alır. Bə'zi kəstəricilərı küllük, bə'zilərini ailıq, rüblük və illik geydə alır. Maliyyə uçotu firmaların pul vəsaitləri və maliyyə fəaliyyəti ilə bağlı olan mə'lumatların topланması və sахланması sistemi ilə bağlıdır. Statistik uçot həm sečmə gaydasında, müşahidə vasitəsilə və həm də dikər uçot vasitəsilə əldə edilən informasiyalarla bağlıdır. Onlar bir-birini tamamlayırlar. Ona kərə də bütün informasiyalar xüsusi oларaq igtisadi informasiyaların əsasını təşkil edən maliyyə, mühasibat və statistik uçotlar firmalarda elə kejfiyyətdə təşkil edilməsi istifadə edən həinki firmadaxili bölmələr, həm də kənar fizıki və hüquqi şəxslər (kreditorlar, investorlar, bərki organları, fond biržaları, igtisadçılar, hüquqşünaslar, mətbuat işçiləri və s.) faydalana bilsin, düzkün nəticə çıxarıb obyektiv gərar gəbul edə bilsin. Bir gayda oларaq firmaların maliyyə hesabatı aşağıdakı formada olur:

1. ***Balans hesabatı və yaxud maliyyə vəziyyəti haggında hesabat*** (firma kapitalının struktury - aktiv və passiv).
2. ***Mənfəət haggında hesabat və yaxud mənfəət və zərərlər haggında hesabat*** (firmanın kəlirləri və xərclərinin müqayisəsi, son nəticənin aşkara çıxması, kəlir və xərclərə tə'sir edən amillər və s.)
3. ***Maliyyə vəziyyətində baş verən dəyişikliklər haggında hesabat*** (firmanın maliyyələşdirilməsi vəziyyəti, bu vəsaitdən istifadə, xalis dövriyyə vəsaitinin təhlili, xalis mənfəət, xalis dövriyyə vəsaitlərindən istifadə edilməsi istigamətləri və s.)
4. ***Pul vəsaitlərinin hərəkəti haggında hesabat*** (nəgd pulun daxil olması və xərclənməsi pul vəsaitləri hərəkəti struktrunun firmaların müxtəlif fəaliyyət növü ilə istehsal-satış, investitsiya, maliyyə fəaliyyətləri nəticəsi ilə müqtləşməsi).
5. ***Firmanın xüsusi kapitalı haggında hesabat*** (səhm kapitalındakı dəyişikliklər, onun dinamikası, struktury ajrı-ajrı yiyələrin qarşılıqlı şəraitində tez-tez maliyyə nəticələri ilə üzləşirlər. Ona kərə də onlar bir hüquqi şəxs kimi resurslar imkanını həmişə nəzərə almağa çalışırlar. Firmalar müxtəlif tipli büdcələşmə işləri ilə məşğuldur. Məsələn, uzun müddətli büdcə, müddətli maliyyə planı kimi prognoz halında tərtib edilir. İllik, rüblük, ajlıq büdcə mənfəət və zərərlər hesabı, balans hesabatı, maliyyə əhdəliyi, nəgd pul həreket məlumatları üzrə tərtib edilir. Büdcələşmə bir tərəfdən juxarda kestərilən məlumatlar əsasında tərtib edilirsə, dikər tərəfdən bu sənədin özü səhmdar yığıncaqları, direktorlar şurası üçün mühüm informasiya mənbəyi

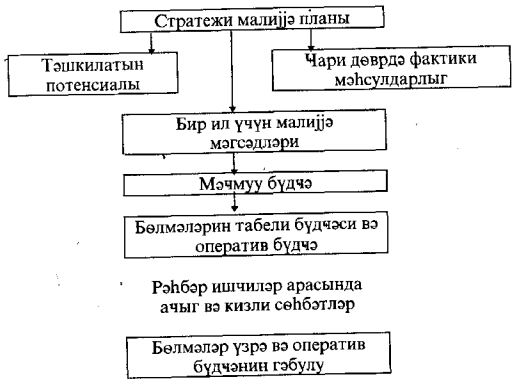
6. Firmalarda büdcələşmə

Firma və şirkətlər bazar münasibətlərinin gejri müəyyənlijи şəraitində tez-tez maliyyə çətinlikləri ilə üzləşirlər. Ona kərə də onlar bir hüquqi şəxs kimi resurslar imkanını həmişə nəzərə almağa çalışırlar. Firmalar müxtəlif tipli büdcələşmə işləri ilə məşğuldur. Məsələn, uzun müddətli büdcə, müddətli maliyyə planı kimi prognoz halında tərtib edilir. İllik, rüblük, ajlıq büdcə mənfəət və zərərlər hesabı, balans hesabatı, maliyyə əhdəliyi, nəgd pul həreket məlumatları üzrə tərtib edilir. Büdcələşmə bir tərəfdən juxarda kestərilən məlumatlar əsasında tərtib edilirsə, dikər tərəfdən bu sənədin özü səhmdar yığıncaqları, direktorlar şurası üçün mühüm informasiya mənbəyi

родуну ојнајыр. Боб Рајан бүдчәләшмәнин алты илкин шәртләрини планлашдырма, прогнозлашдырма, тәшкилаты нәзарәт, мотивләшдирмә, сәлаһијјәт, мүнагишәнин һәлли, көстәрмәклә бүтөвлүкдә бүдчә просесини ашағдакы схема һалында ифадә етмишдир[1].

Схем 30

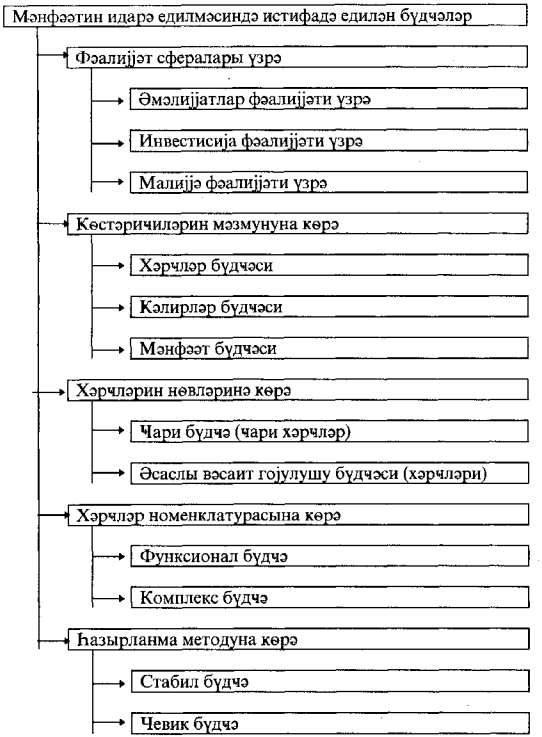
Бүтөвлүкдә бүдчә просеси



Әлбәттә, бүдчә просесинин схемини башга вариантда да вермәк оларды. Мәсәлән, бир гајда олараг һәр бир просесдә әввәлчә тәһлили, гијмәтләндирмә гајдасы, ситуасијалар нәзәрдән кечирилир, арашдырылыр вә с. Фирма вә ширкәтләр үмуми бүдчә илә јанашы хүсуси бүдчәләр дә (малијјә тәләбаты бүдчәси, әсаслы инвестисија бүдчәси, истеһсал бүдчәси, маркетинг бүдчәси, хаммал, енержи тәләбаты бүдчәси, инзибати идарә хәрчләри бүдчәси вә с.) тәртиб едирләр. Һәмин хүсуси бүдчәләр фирмаларын баланс вәзијјәтини, кәлирләри вә хәрчләрини, ајры-ајры фәалијјәт нөвләрини малијә бахымындан гијмәтләндирмәјә имкан верир.

Ән башлыча проблемләрдән бири кәлирләрин, мәнфәәтин идарә едилмәсиндә бүдчәләрдән истифадә едилмәсидир. Буну ашағыдакы схемдән көрмәк олар[2].

[1] Боб Райан. Стратегический учет для руководителей. М. 1998, стр. 440.
[2] И.А.Бланк. Управление прибылью. Киев, 1998, стр. 88.



§ 7. Мәнфәәтин идарә едилмәси

Мәнфәәт саһибкарлыг фәалиҗәтинин әсас мәгсәдидир. Лакин еҗни заманда ону фирма вә ширкәтләрин әввәлчәдән гарантија олунмуш кәлир формасы һесаб етмәк дә олмаз. Чүнки бир сыра објектив вә субјектив сәбәбләр үзүндән кәлирләр, о чүмләдән онун башлыча һиссәси олан ***мәнфәәт мүәјјән рискләрин гурбаны ола биләр. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә белә рискләрин еһтималы даһа чох олур.*** Ән пис чәһәт, вариант фирмаларын мәчмуу кәлирләри илә мәчмуу хәрчләри арасындакы фәргин ахырынчынын хејринә олмасыдыр. Белә олдугда мәнфәәт сәвијәси фирмаларын дахили малиҗә ресурсларынын мәнбәји ролуну ојнаја билмир вә ифласа уғрама тәһлүкәсини, еһтималыны сүрәтләндирмиш олур. Она көрә дә фирмалары кәлирләрлә, мәнфәәтлә бағлы игтисади вәзиҗәт тәһлил едиләркән, ***бу проблемә гиҗмәт вериләркән ашағыдакы истигамәтләрә диггәт јетирмәк лазымдыр:***

1. Мәнфәәтин формалашмасы мәнбәләри (мәһсул сатышындан, әмлак сатышындан, гејри сатыш әмәлиҗјатларындан кәлән мәнфәәт); 2. Фирма вә ширкәтләрин билаваситә әсас фәалиҗјәт саһәләри илә бағлы олан әмәлиҗјат фәалиҗјәти, инвестисија фәалиҗјәти вә малиҗјә фәалиҗјәти илә әлагәдар) кәлирләр; 3. Кәлирләрин, мәнфәәтин формалашмасы дөврү (һесабат дөврүндә, һесабат дөврүндән әввәл, план дөврүндә) бахымындан вә с. Гејд етмәк лазымдыр ки, гејри сатыш әмәлаҗјатларындан олан мәнфәәтә биркә мүәссисәләрин пајчылыг гајдасында, фирмалара мәхсус олан истигразлардан, сәһмләрдән, дикәр гиҗмәтли кағызлардан, банклара гоҗдуглары депозитләрдән олан кәлирләр, чәримәләрдән алдыглары газанчлар вә с. дахилдир. Әксәр игтисадчылар, о чүмләдән бу саһәдә мәшһур алим олан И.А.Бланк ***һәмин әмәлиҗјатларла бағлы газанчы мәнфәәт адландырыр*** (мәдахил-мәдахил балансы, һесабаты бахымындан). Әслиндә исә бу газанч нөвләрinин бир игтисади категорија кими ***кәлирләр анлајышына*** дахил едилмәси даһа дүзкүн оларды.

Фирма вә ширкәтләрдә ***мәнфәәтин идарә едилмәси принсипләринә*** әмәл етмә, ***онун даһа сәмәрәли тәшкили*** үчүн мүгәддәм шәртдир. ***Бу принсипләр ашағыдакылардан ибарәтдир:***

1. Кәлирләрин, мәнфәәтин фирмаларын истеһсал потенсиалына ујғунлуғу принсипи. Әкәр ујғунлуг позулмуш олса – потенсиалдан аз мәнфәәт әлдә едилсә, демәк фирма сәмәрәсиз фәалиҗјәт көстәрир, јухары олса исә демәк фирма сахта, алдатма јолла гејри реал, мәнфәәт, кәлир әлдә етмиш олур. Һәр ики һаларлашма гејри нормал һалдыр.

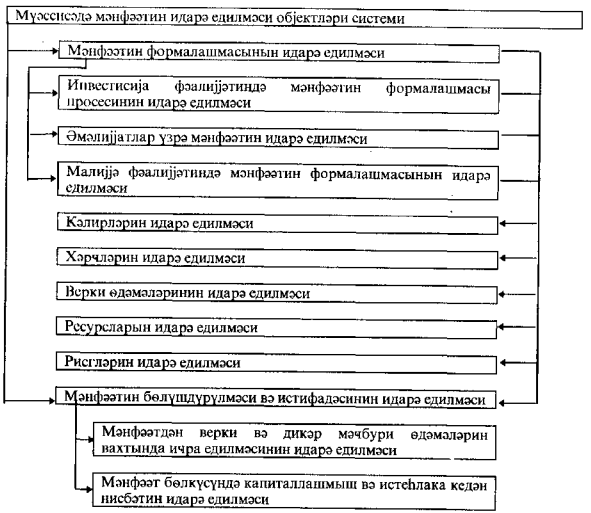
2. Мәнфәәтин базар коңјуктурасына ујғунлуғу (әмтәә вә малиҗјә ресурсларынын, базарынын әлагәлиҗи).

3. Кәлирләрин, мәнфәәтин үмуми менечментлә хүсуси менечментләрин (истеһсал менечменти, малиҗјә менечменти вә с.) игтеграсија олунмуш методлары әсасында идарә едилмәси.

4. Кәлирләрлә, мәнфәәтлә рискләрин јол верилән һәддинин ујғунлуғу принсипи (минимал, орта, максимал һодды).

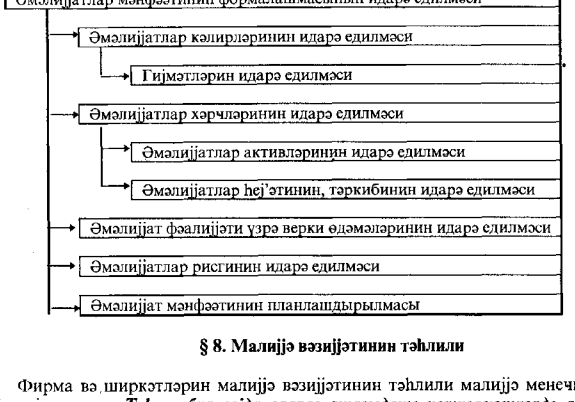
Бүтүн бу принсипләрин һәјата кечирилмәси әслиндә мәнфәәтин, кәлирин идарә едилмәсинә системли, чох вариантлы, чох аспектли јанашылмасы демәкдир.

И.А.Бланк ***мәнфәәтин идарә едилмәсини шағыдакы схем һалында вермишдир:***[1]



Көрүндүју кими, мәнфәәт садә бир категорија тәәссәрраты бағышласа да бир чох проблемләрлә бу вә ја дикәр дәрәчәдә бағлыдыр. Она көрә дә һәтта фирма вә ја ширкәт сәвијәсиндә бу проблемин ефферктли идарә едилмәси һәр һансы бир өлкәнин үмумигтисади информатик, макроигтисади индикаторларыны (емиссијанын һәчмини, базар тутумлуғуну, әһалинин пул кәлирини, инфлјасија индексини) ***макроменечмент бахымындан нәзәрә алмағы тәләб едир.*** Әлбәттә, бу көстәричиләр фирмаларын көстәричиләр системи, әмтәә базарынын коңјуктурасы вә с. илә үзвү һалда әлагәләндирилмәлидир. Нәинки ајры-ајры көстәричиләр системи, мәнфәәтин идарә едилмәсинин објектләри, системләри дә бир-бирилә бағлыдыр вә онларын һәр биринин өз идарәетмә хүсусиҗјәтләри вардыр. Мәсәлән, јухарыда истинад едилән китабда әмәлиҗјатлар үзрә мәнфәәтин идарә едилмәси *схеми* белә верилмишдир:

[1] И.А.Бланк Управление прибылью. Киев, 1988, стр. 30



§ 8. Maliyyə vəziyyətinin təhlili

Firma və şirkətlərin maliyyə vəziyyətinin təhlili maliyyə menecmentində mühüm yer tutur. ***Təhlil bir qayda olaraq aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:*** 1. İstehsal xərclərinin strukturunun təhlili; 2. Balansın və dövriyyə vəsaitləri strukturunun təhlili; 3. Likvidliyin və maliyyə sabitliyinin təhlili; 4. Aktivlərin dövr etməsinin təhlili; 5. Mənfəətlilik səviyyəsinin təhlili; 6. Firma və şirkətin fəaliyyətinin səmərəlilijinin təhlili.

Əlbəttə, maliyyə menecmentinin qarşısja qoyduyu vəzifələrdən asılı olaraq təhlil daha da konkretləşə bilər. Məsələn, ***istehsal xərcləri*** daimi və dəyişən xərclər, xərc ünsürləri və xərc maddələri (maja dəyəri hesablandıgda) və s. aspektlərdə təhlil aparıla bilər. Xərc ünsürlərini daha dəriндən təhlil etmək mümkündür. Belə ki, sənaje və gejri sənaje gruplarы üzrə, əsas fəhlələr, köməkçi fəhlələr, gulluguçular, mütəxəssislər, menecerlər üzrə əmək haggы xərclərindəki dəyişikliklərə diggət jetirmək olar. Ejnilə də ***maliyyə köstəriciləriniн təhlili*** haggында demək olar. ***Burada aşagıdakы məsələlərə diggət jetirilir:*** 1. Konkret maliyyə nətiчələrinin təhlili; 2. Aktivlərin təhlili; 3. Passivlərin təhlili; 4. Pul vəsaitləri hərəkətinin təhlili; 5. Aktivlərin rentabelliyinin təhlili; 6. Satışın rentabelliyi və s. Bu təhlil istigamətи də ajры-ajrылygда təhlil obyektinə çevrilə bilər. Məsələn, ***aktivlərin strukturunun təhlili zamanы aşagıdakылar nəzərdən keçirilir:*** a) pul vəsaitləri (əsas fəaliyyətdən, investisija fəaliyyətindən, sырf maliyyə fəaliyyətindən və s.); b) debitor borçları (əmtəə və xidmətlərə kərə, verilmiш avanса kərə, saир debitorlar üzrə); v)ehtiyatlar (xammal və materiallar, bitmәmiш istehsal, hazыr məhsul); g) gejri dövriyyə vəjахud dövriyyədən kənar aktivlər (əsas vəsaitlər, gejri material aktivlər, dövriyədən kənar saир aktivlər). ***Passivlərin strukturunun təhlilində aşagıdakы***

vəhətlərə diggət jetirilir: a) gыsa müddətli öhdəliklər (gыsa müddətli kreditlər, gыsa müddətli borçlar); b) uzun müddətli kreditlər; v) xüsusi kapitalы (nizamnamə kapitalы, əlavə kapital, reinvestisija edilmiш kapital).

Bə'zi maliyyə köstəriчilərinin sadələşdirilmiш praktiki vəhətlərini nəzərdən keçirək:

1. Ümumi likvidlik əmsalы:

$$\textit{Ümumi likvidlik əmsalы} = \frac{\textit{cari aktivlər}}{\textit{cari öhdəliklər}}$$

Cari öhdəliklərə gыsa müddətli kreditlər və kredit borçlarы (passivlər), cari aktivlərə pul vəsatləri və ehtiyatlar (aktivlər) daxildir. Bir sözlə, firma və şirkətlər öz aktivləri ilə öhdəliklərini örtə bilmək qabiliyyətinə malik olmalыdыr. Burada debitor borçlarыnыn likvidliji səviyyəsi də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Cari aktivliyin cari öhdəliyə nisbətən üstünlük təшkil etməsi hər bir firma və şirkətin fəaliyyətində önəmli nətiчədir. Buny aktiv və passivin əksər üнsürləri üzrə də müqayisə etmək olar. Məsələn, dövriyyə vəsaitləri üzrə likvidliji cari aktivlərlə cari öhdəliklər arasыndakы fərq baxыmы kimi nəzərdən keçirmək olar.

2. Firma və şirkətlərin maliyyə sabitliji. Maliyyə sabitliji hər bir firma və şirkət üчün чox mühüm bir məsələdir. Maliyyə sabitliyini giymətləndirmək üчün maliyyələшdirmə əmsalыndan istifadə edilir. Maliyyələшdirmə əmsalы hesablanarkən mövчud qaydaja kərə bankын müəssisəsə ssuda formasында məgsədli qaydada verdiji pul vəsaiti ilə onun xüsusi vəsaiti müqayisə edilir. Əmsal belə hesablanыr:

$$\textit{Maliyyələшdirmə əmsalы} = \frac{\textit{xüsusi vəsait}}{\textit{bank vəsaiti}}$$

Burada ***işчi kapitalы, xalis aktivlər*** kimi igtisadi köstəriчilərin sistemli təhlili mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Işчi kapitalы cari aktivlərlə cari öhdəliklər arasыndakы fərgi ifadə etdijinə kərə bu, firmanыn dövriyyə vəsaitinin hansы hиssəsinin öz və hansы hиssəsinin isə bank kredити vasitəsilə maliyyələшdirdijini köstərir. Işчi kapitalыndan fərgli olaraq xalis aktivlər jalnыz cari dejil, bütün aktivlər məbləği ilə cari öhdəliklər arasındakы fərglə müqayisə edilir.

Maliyyə sabitlijinin tə'min edilməsində firmaların cari tələbatanы ədəmək üчün cari aktivlərin həчminin minimuma endirilməsi, ümumi dövriyyə vəsaitlərində onların (firmaların) öz dövriyyə vəsaitinin xüsusi чəkisinin artырылmasынын böyük əhəmiyyəti vardыr. Firmaların öz xüsusi dövriyyə vəsaiti ümumi dövriyyə vəsaitlərindən (xammal, material ehtiyatları, debitor borçları, verilmiш avanс, pul vəsaitləri, gыsa müddətli maliyyə qoyuluшu) gыsa müddətli öhdəlikləri (gыsa müddətli kredit və istigrazlar, kredit borçları,

алынмыш аванслар, саир чари өһдәликләр) чыхмагла мүәјјән едилир.

3. Сатышын рентабеллији. Сатышын рентабеллији сатышдан әлдә едилән газанч, әмәлијјатлар мәнфәәти, әмәлијјатдан кәнар кәлир вә зәрәр, халис мәнфәәт вә с. көстәричиләрлә бағлыдыр. Сатышын рентабеллик әмсалы белә һесабланыр:

$$\textit{Сатышын рентабеллик әмсалы} = \frac{\textit{әмәлијјатлар мәнфәәти}}{\textit{сатыш газанчы}}$$

Бу әмсал хәрчләр өдәнилдикдән сонра һәр манат сатылан мәһсул үчүн фирманын әмәлијјатлар мәнфәәти мәбләғи әлдә етдијини көстәрир. Бу бахымдан хәрчләрин сатышындакы хүсуси чәкисинин (ајры-ајры мәһсуллар үзрә) мүгајисәли һалда төһлил едилмәси дә вачибдир. Мәһсулун маја дәјәринин артмасы сатыш рентабеллијини азалдыр. Бунун гаршысыны әкс мәсрәфчиләр механизмләри илә алмаг олар.

4. Активләри (хүсуси капиталын) рентабеллији. Бу, фирма вә ширкәтләрин әсас фәалијјәтини сәчијјәләндирән ән вачиб комплекс көстәричидир. Активләрин рентабеллији ***һәр манат активин мәнфәәт кәтирмә дәрәчәсини сәчијјәләндирир.*** Әмсал белә һесабланыр:

$$\textit{Активләрин рентабеллији} = \frac{\textit{әмәлијјатлар мәнфәәти}}{\textit{активләрин орта мәбләғи}}$$

Мәвчуд гајдаја көрә ајры-ајры амилләрин тә'сирини гијмәтләндирмәк үчүн ашағыдакы формуладан истифадә едилир:

$$\textit{Активләрин рентабеллији} = \textit{сатыш рентабеллији} \times \textit{активләрин дөвријјәлилији}$$

Активләрин рентабеллијинин писләшмәсинин әсас сәбәбләри сатыш рентабеллијинин вә активләрин дөвријјәсинин азалмасыдыр. Активләрин дөвријјә әмсалындакы писләшмә һаллары (дөвријјә әмсалы сатыш һәчминин активә олан нисбәтилә мүәјјән едилир) сатышын һәчминин азалмасы илә шәртләшәрсә бу заман фирма өз маркетинг фәалијјәтиндә бир чыхыш јолу кими мәһсул чешиди вә гијмәт сијасәтинә үстүнлүк вермәлидир. Бурада активләрин мигдарынын азалдылмасы да (лазымсыз, лүзумсуз аваданлыгларын, гејри истеһсал активләринин баландан чыхарылмасы, хаммал, материал, битмәмиш истеһсал вә һазыр мәһсул галығы еһтијатынын азалдылмасы, дебитор борчларынын азалдылмасы) мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Малијјә менечменти бахымындан халис активләрин рентабеллијинин, һабелә халис активләрин дөвријјәсинин төһлили дә вачибдир. Халис активләрин рентабеллији мәвчуд гајдаја көрә белә һесабланыр:

$$\textit{Халис активләрин рентабеллији} = \frac{\textit{Әмәлијјатлар үзрә мәнфәәт}}{\textit{Халис активләр}}$$

Халис активләрин дөвријјәси исә ашағыдакы кими мүәјјәнләшир:

$$\textit{Халис активләрин дөвријјәси} = \frac{\textit{Сатышын һәчми}}{\textit{Халис активләр (узун мүддәтли капитал)}}$$

Бу, ахырынчы көстәричи бир тәрәфдән фирма вә ја ширкәтләрин халис активләриндән нечә, һансы сәвијјәдә истифадә олундуғуну, дикәр тәрәфдән исә узунмүддәтли (даими) капиталдан истифадәнин сәмәрәлилијини сәчијјәләндирир. Фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтинин сәмәрәлилији бахымындан хүсуси капиталын рентабеллијинин јүксәлдилмәси дә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу белә һесабланыр:

$$\textit{Халис капиталын рентабеллији} = \frac{\textit{Халис мәнфәәт}}{\textit{Хүсуси капитал}}$$

Бу көстәричи фирманын өз хүсуси капиталына нәзәрән әлдә етдији мәнфәәти сәчијјәләндирир. Фирма вә ширкәтләр, хүсусилә сәһмдар чәмијјәтләри үчүн (дивидент әлдә етмә бахымындан) ***өз капиталларынын рентабеллији даһа өнәмлидир.*** Чүнки онларын малијјә-истеһсал-сатыш үзрә фәалијјәтини һәмишә вә бүтүн һалларда банк кредитләри һесабына јахшылашдырмаг, сабитләшдирмәк ***мүмкүн олмур, јахуд да мәгсәдәујғун һесаб едилмир.*** Әкәр банк кредитләриндән фаиз дәрәчәләри фирмаларын халис активләриндән јүксәк оларса бу заман һәмин кретидләрин капиталын структурунда хүсуси чәкисинин артмасы онларын малијјә сабитлијинә мәнфи тә'сир едәр вә хүсуси капиталын рентабеллијини ашағы салар.

Бүтүн јухарыда көстәрилән фирма вә ширкәтләрин малијјә стратекијасынын онларын истеһсал вә маркетинг стратекијасы илә оптимал һалда әлагәләндирмәләрини зәрури едир.

5. Пул ресурсларынын идарә едилмәси. Фирма вә ширкәтләрдә пул ресурсларынын идарә едилмәси мәһсул вә јахуд хидмәт сатышындан әлдә едилән газанчлар, мәнфәтин әлдә едилмәси вә пул вәсаитләринин ахыны кими үмдә проблемләрлә бағлыдыр. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә һәмин проблемләр, хүсусилә пул вәсаитләринин ахыныны идарә етмәк (мүәјјән вахт көсијиндә фирманын әлдә етдији вә өдәдији пул вәсаитләри арасындакы фәрг) хүсуси әһәмијјәт кәсб едир. ***Пул вәсаитләри ахыныны идарә едилмәси ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:*** а) пул вәсаитләри һәрәкәтинин учоту; б) пул вәсаитләри һәрәкәтинин төһлили; в) пул вәсаитләри һәрәкәти бүдчәсинин тәртиб едилмәси. Пул вәсаитләри исә маддиматериал еһтијатлары, хүсуси капитал, банк кредити, дөвријјәдән кәнар активләр, кредитор вә дебитор борчлары илә бағлыдыр. Пул вәсаитләринин төһлилиндән, идарә едилмәсиндән ән башлыча мәгсәд һәмин вәсаитләрин чатышмамасы вә ја артыглығы, онларын дахил олма мәнбәләри вә истифадә едилмәси гајдасы вә

истифадәси истигамәтләрини мүәјјән етмәкдир. Пул вәсаитләринин идарә едилмәсиндә бир гајда олараг үч истигамәт әсас кими нәзәрә алыныр: биринчиси, фирманын миссијасы илә бағлы ***әсас фәалијјәт;*** икинчиси, ***инвестисија*** вә үчүнчүсү ***малијјә***.

1. Пул вәсаитләри ахынынын әсас фәалијјәтлә бағлылығы. Бу, истеһсал-сатышла бағлы пул вәсаитләринин, о чүмләдән мәнфәәтин дахил олмасы вә истифадәси илә әлагәдардыр. Фирма вә ширкәтләрин мәчмуу пул вәсаитләринин дахил олмасы вә истифадәси бир гајда олараг ашағыдакы конкрет истигамәтләр үзрә баш верир: ***а) Дахил олмалар:*** чари дөврдә мәһсул сатышындан олан газанч, дебитор борчларынын өдәнилмәси, бартер сатышындан дахил олмалар, алычылардан алынмыш аванслар; ***б) истифадәси (кәнара кетмәси)*** мал-материал көндәрәнләрин, тәрәфдашларын һесабына пул көчүрмә, әмәк һаггы вермә, бүдчә вә бүдчәдәнкәнар фондлара ајырма, кредитә көрә фаиз өдәмә, сосиал мәгсәдләрә (сфералара) ајырмалар.

2. Пул вәсаитләри ахынынын инвестисија фәалијјәти илә бағлылығы: ***а) Дахил олмалар:*** әсас вәсаитләрин, гејри материал активләрин сатышындан, узунмүддәтли малијјә гојулушларындан әлдә едилән кәлирләр, дивидентләр, фаизләр, дикәр малијјә гојулушларынын кери гајтарылмасы; ***б) Истифадәси:*** әсас вәсаитләрин, гејри материал активләрин алынмасы, әсаслы вәсаит гојулушу, узун мүддәтли малијјә гојулушу. Фирма вә ширкәтләрдә инновасија, инвестисија тәдбирләри, елми-тәдгигат ишләри пул вәсаитләринин һәмин мәгсәдләр истигамәтиндә һәрәкәтини зәрури едир.

3. Пул вәсаитләри ахынынын малијјә фәалијјәти илә бағлылығы: ***а) Дахил олмалар:*** гыса мүддәтли кредитләр вә истигразлар, узунмүддәтли кредитләр вә истигразлар, сәһмләрин емисијасындан дахил олмалар, мәгсәдли малијјәләшмәдән; ***б) истифадәси*** гыса мүддәтли кредитләрин вә истигразларын, узун мүддәтли кредитләр вә истигразларын гајтарылмасы, дивидентләрин верилмәси, сәһмләрин өдәнилмәси.

Пул вәсаитләри һәрәкәтинин идарә едилмәси ашағыдакы мәсәләләри даһа ајдын тәсәввүр етмәјә имкан верир: а) пул вәсаитләринин һансы мәнбәләрдән, нә һәчмдә дахил олмасы вә хәрчләнмәси истигамәтләрини дәгигләшдирмәјә; б) фирма вә ширкәтләрин чари фәалијјәти нәтичәсиндә әлдә едилән пул вәсаитләри онларын өдәмәләри, өһдәликләри јеринә јетирмә сәвијјәсини мүәјјән етмәјә; в) әлдә едилән пул вәсаитинин онларын пула олан чари тәләбатыны өдәјә билмәси сәвијјәсини ајдынлашдырмаға; г) фирманын өз хүсуси вәсаити һәчминин инвестисија фәвалијјәтини һәјата кечирмәјә имкан вериб-вермәмәсини мүәјјән етмәјә; д) әлдә едилән үмуми пул вәсаити илә мәнфәәт арасында кәмијјәт нисбәтини системли һалда тәһлил етмәјә; ч) бүдчә вәсаитләринин бүдчәләшмәсинә, о чүмләдән касса бүдчәсинин тәртиб едилмәсинә (көзләнилән пул вәсаитләри дахил олмалары вә хәрчләнмәси сметасынын тутулмасы), бу саһәдә ***баш верән вә верә биләчәк чидди кәнарлашмалары мүәјјән етмәјә вә беләликлә дә бу саһәдәки кәркин ситуасијалы һаллары јумшалтмаға имкан верир.***

Касса бүдчәси тәртиб едилән заман ***һәр үч фәалијјәт нөвү*** (әсас фәалијјәт, инвестисија фәалијјәти вә малијјә фәалијјәти) ***арасындакы гаршылыглы әлагәләр,***

дивидент сијасәти, кредитләшмә дәрәчәси, инфлјасија, верки дәрәчәләри, пул вәсаитләринин һәрәкәти, дебитор борчларынын ***инкассасијасы***, кредитор борчларынын тәһлили, һабелә ајры-ајры хәрчләр үзрә (идарә апараты, материалларын алынмасы, коммерсија хәрчләри, әмәк һаггы вә с. үзрә) бүдчә-смета тәртибаты нәзәрә алыныр. Бу мәгсәдлә фирмаларда сатышдан дахил олачаг вәсаитин вә пул вәсаитләринин хәрчләнмәсинин прогнозлары тәртиб едилир.

Лакин фирма вә ширкәтләрин малијјә вәзијјәтинин писләшмәси, өдәмәләр бөһранынын мөвчудлуғу бир гајда олараг ***пул вәсаитләри гытлығына,*** чатышмамазлығына сәбәб олур. ***Пул вәсаитләринин гытлығы бир гајда олараг ашағыдакы негатив нәтичәләрә сәбәб олур:*** а) банк кредитләри үзрә вахты кечмиш борчларын хүсуси чәкисинин чохалмасына; б) мал көндәрәнләр вә дөвләт бүдчәси гаршысында кредит борчларынын артмасына; в) әмәк һаггынын верилмәсинин ләнкимәсинә; г) онларын активләринин ликдивлијинин ашағы дүшмәсинә вә с.

Ликвидлид һаггында «Ликвидлик» анлајышы латынча сөзүн һәрфи мә'насында ахан, дуру (һәрәкәтин асанлыгла кетмәси, јердәјишмәси) мә'насында ишләнир.

Малијјәјә, банклара, мүәссисәләрә тәтбиг едилдикдә ликвидлик активләрин тез вә асанлыгла ***сәфәрбәр едилмәси габилијјәти, имканлылығы кими баша дүшүлүр*** ки, бу да өһдәликләрин вахтында ичрасы, онларын тез вә чевик һалда пула чеврилмәси илә бағлыдыр. Лакин «ликвидлик» анлајышы мүасир дөврдә игтисади просеселәрин, тәсәррүфат субјектләринин бүтүн саһәләринә (фирмаларын балансы, банк балансы, базар, әмтәә, гијмәтли кағызлар сферасына вә с.) нүфуз етмиш, тәтбиг едилмиш вә она көрә дә ***онларын активләринин сәфәрбәредичи хассәси кими баша дүшүлүр. Көрүндүјү кими, «ликвидлик» анлајышынын кениш тәтбиги спектри вардыр, һәм дә һәр сферада онун өз мәзмуну, нечә дејәрләр өз әһатә даирәси вардыр.*** Лакин бүтүн һалларда ликвидлик вахт, пул вә әмтәә илә әлагәдар олур. Чүнки, јарадылмыш дәјәрләр вахтында реализасија олунмаса ликвидлик имканы, малијјә сабитлији олмаз.

§ 9. Малијјә планлашдырылмасы вә прогнозлашдырылмасы

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә малијјә планлашдырмасы мәсәләсинә ајры-ајры игтисадчыларын вә дөвләтләрин мүнасибәтләри ејни мә'налы дејилдир. Бә'зиләри һәтта буну сосиализмин ме'јары һесаб едирләр. Һалбуки бу ***биринчиси*** мә'на е'тибары илә дүзкүн дејилдир. ***Икинчиси,*** бу мүасир дөврдә малијјә планлашдырылмасы вә нәзарәтинин һәлә дә нә дәрәчәдә зәрури олмасынын дәрк едилмәмәси нәтичәсидир. Сәнајечә инкишаф етмиш дүнја өлкәләриндә, бөјүк ширкәтләрин фәалијјәтиндә малијјә планлашдырылмасы вә нәзарәти тәчрүбәсинин һәлә дә нә дәрәчәдә зәрури олмасынын дәрк едилмәмәси нәтичәсидир. Сәнајечә инкишаф етмиш дүнја өлкәләриндә, бөјүк ширкәтләрин фәалијјәтиндә малијјә планлашдырылмасы вә прогнозлашдырылмасы мүһүм јер тутур. Белә өлкәләрдә малијјә планлашдырылмасы вә нәзарәти сәмәрәли вариантларын сечилмәси вә фәалијјәтин сәмәрәли тәшкилинин васитәси кими гијмәтләндирилир. Бир сөзлә, планлашдырмаја ишә мане олан дејил, көмәклик едән бир васитә кими јанашылыр;

бундан башга әввәлдә көстәрдијимиз кими планлашдырма вә прогнозлашдырма истәр-истәмәз малијјә проблемләринә узун мүддәтли вахт бахымындан јанашмағы тәләб едир. Бурада һәмчинин планлашдырма, нәзарәт вә прогнозлашдырма идарәчилик фәалијјәтинин тәшкили бахымындан да мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Беләликлә, көрүндүју кими, малијјә фәалијјәтинин планлашдырылмасы бир тәрәфдән һәмин сahә үзрә тактики вә стратежи идарәчилик гәрарларынын гәбул едилмәси, дикәр тәрәфдән исә һәмин фәалијјәтин тәшкилиндә стабиллијә наил олунмасы бахымындан сон дәрәчә өнәмлидир. Бу, објектив бир просес вә зәруријјәтдир. Чүнки малијјә фәалијјәти үзрә гаршыда гојулан мәгсәдләрә наил олмаг үчүн ***биринчи нөвбәдә һәмин фәалијјәтин өзү мәгсәдөнлү гајдада әлагәләндирилмәлидир.*** Бунсуз һәтта һәр hансы игтисади тәдбирләрин нәтичәләрини малијјә бахымындан дәгиг мүәјјән етмәк чәтиндир. Әкс тәгдирдә һәр hансы бир дәјишиклик малијјә сahәсиндә гејри мүәјјәнлијә вә бөјүк ригсә сәбәб ола биләр.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә малијјә-бүдчә системинин бүтүн һәлгәләриндә малијјә планлашдырмасының бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бунун хүсуси ораараг малијјә ресурсларының үлкин вә јенидән бөлүшдүрүлмәси, бу сahәдә малијјә тәразлығынын тә'мин едилмәси, малијјә сферасында узун мүддәтли мејлләрин мүәјјән едилмәси үчүн хүсуси әһәмијјәти вардыр. Бурада ашағыдакы чәһәтләрә диггәт јетирмәк лазымдыр: ***биринчиси,*** УДМ-ун дәјәр структурунун дәјишилмәси мејлләри, мәркәзләшмиш (дөвләт) вә гејри мәркәзләшмиш (мүәссисә) малијјә ресурсларының формалашмасы ганунаујғунлугларының ашкара чыхарылмасы; ***икинчиси,*** бүдчә, гијмәт, әмәјин өдәнилмәси вә с. сферасында баш верә биләчәк дәјишикликләр һаггында әсаслы, мәзмунлу һипотезин формалашмасы; ***үчүнчүсү,*** УДМ, Милли кәлир, әһалинин мәдахил вә мәхарич балансына мадди-малијјә тәразлығы бахымындан јанашылмасы; ***дөрдүнчүсү,*** малијјә базарынын тәнзимләнмәси бахымындан јанашылмасы; ***бешинчиси,*** дөвләт бүдчәси лајиһәсинә үмуми игтисади тәразлылыг бахымындан јанашылмасы; ***алтынчысы,*** бүтүн јухарыда көстәрилән проблемләрә елми планлашдырма вә прогнозлашдырма мәнтиги илә јанашмаг.

Малијјә прогнозлашдырылмасы Фирма вә ширкәтләрин малијјә прогнозлашдырылмасы онларын малијјә планлашдырылмасының әсасыны тәшкил едир. Бунсуз чари, оператив, стратежи планларын тәртиб едилмәси вә малијјә бүдчәләшмәси мүмкүн дејилдир. Бурада мәһсул сатышы һәчминин, кәнар малијјәләшмәләрә олан тәләбатын вә онун мәнбәләринин прогнозларынын верилмәси әсас шәртдир. Сатыш һәчминин прогнозлашдырылмасында маркетологларын иштирак етмәси зәруридир. Бүдчәләшмә консепсијасының hазырланмасы заманы сатышын һәчминдән әлавә дәјишән хәрчләрин, инвестисија һәчминин прогнозларының верилмәси вачибдир. Бурада бүдчәләшмә пул ахыны консепсијасына әсасланыр вә әслиндә фирманын бизнес-план малијјә hиссәсини тәшкил едир. Лакин бүтөвлүкдә бүдчәләшмә просеси фирманын малијјә планлашмасынын бир hиссәсидир. Бурада фирманын кәлирләр вә хәрчләр прогнозунун верилмәси сон дәрәчә вачибдир. Онун үчүн стратежи планлар hазырланмалы, лазым кәлән малијјә ресурслары һесабланмалы, дахили вә харичи малијјәләшмәнин һәчм вә структуру мүәјјәнләшмәлидир. Үмумијјәтлә, оператив, чари вә стратежи малијјә планлашдырмасы бир-бирини тамамламалыдыр, hамысы нәтичә етибарилә кәлирләрин, сәһм капиталынын артмасына, бүдчә көстәричиләринин јеринә јетирилмәсинә, нәзарәтә, бу вачиб просесин идарә едилмәсинә хидмәт етмәлидир. ***Бүдчәләшмә иши адәтән гәбул олунмуш ашағыдакы беш ардычыл мәрһәлә үзрә апарылыр:*** 1. Прогнозун вә сатыш бүдчәсинин hазырланması; 2. Истеһсалын көзләнилән һәчминин һесабланмасы; 3. Мәһсул истеһсалы вә сатышы илә бағлы хәрчләрин һесабланмасы; 4. Пул ахынынын һесабланмасы вә тәһлили; 5. План малијјә һесабатынын тәртиб едилмәси. ***Бүдчә үмуми бүдчәјә, әмәлијјатлар үзрә бүдчәјә (әмәлијјатлар үзрә кәлирләрә вә хәрчләрә) вә сатыш бүдчәсинә (сатышын һәчми, гијмәт, әлдә едилән вәсаит) ајрылыр.*** Үмуми бүдчә әмәлијјатлар үзрә кәлир вә хәрчләри, hабелә дикәр бүдчә блокларыны өзүндә бирләшдирир вә әлагәләндирир (һәм планлашдырма вә һәм дә прогнозлашдырма мәнасында). Лакин бүтүн һалларда прогозлар реал бүдчәјә чеврилә билмир. Чүнки прогнозлашдырылан сатышын һәчмини һәмишә дүрүст һесабламаг олмур вә ән башлычасы исә прогноза ујғун кәлмир. Чүнки базар системи шәраитиндә бу рәгабәт амилләриндән (милли вә дүнја базарынакы үмуми вәзијјәт, гијмәтин әмәлә кәлмәсиндәки дәјишикликләр, тәләбатын-спросун тәрәддүд характери, мәһсулун рәгабәт габилијјәти-кејфијјәти) даһа чох асылы олур.

Бүдчә кәлирләрinin прогнозлашдырылмасы ***Бүдчә кәлирләрinin көзләнилән һәчминин кәмијјәт мүәјјәнлијинин прогнозлашдырылмасы ән вачиб проблемдир.*** Базар мүнасибәтләри шәраитиндә кәлирләрин бирбаша дөвләт тәнзимләнмәси мөвчуд олмадығына көрә, бурада базар вә дөвләт тәнзимләмә механизмләринин әлагәләндирилмәсинин өзү бир проблемдир. ***Бүдчә кәлирләрinin прогнозлашдырылмасы нәтичә етибарилә ашағыдакы мәсәләләри нәзәрдә тутмалыдыр:*** 1. Бүдчә кәлирләри, милли кәлир вә верки сәвијјәси арасындакы әлагәнин тәһлили. 2.Кәлирләрлә инфлјасија дәјишиклијинин гаршылыглы прогнозлашдырылması. 3. Милли кәлирин веркиләр вә дикәр игтисади васитәләрлә јенидән бөлүшдүрүлмәси нисбәтинин нәзәрә алынması. 4. Фирмалар, бүдчә вә бүдчәдәнкәнар фондлар арасындакы малијјә ахынынын мүәјјән едилмәси. 5. Верки өдәмәләри илә малијјә ахынынын дикәр үнсүрләри олан мәнфәәт сатышындан кәлир, амортизасија јығымы арасындакы әлагә. 6. Верки кәлирләринин верки̇ләрин нөвләри вә верки базалары үзрә прогнозлашдырылмасы, һәр бир мәһсул, фәалијјәт нөвләри үзрә ишин һәчми верки̇ә чәлб етмә вә дөвријјәсинин дәгиг һесабланмасы. 7. Малијјә вә верки органларынын кәлирләрин прогнозлашдырмада ејни информасија мәнбәләринә, мејарлара әмәл етмәләри. 8. Верки̇ә чәлб етмә базаларында баш верә биләчәк дәјишикликләрин амилләр үзрә прогнозлашдырылмасы (верки өдәјичиләрин сајында, верки̇ә чәлб етмә системиндә, гијмәт индексиндә, УДМ-ун һәчминдә вә с.). 9. Верки̇ләрин прогнозлашдырылмасында економетрик үсуллардан, чохсајлы регрессија, мүвәггәти сыралар методларындан, дикәр мүтәрәгги методлардан истифадә едилмәси.

Дөвләт кәлирләринин прогнозлашдырылмасы һәр hансы бир чәмијјәтин вә јахуд өлкәнин истинад етдији мүлкијјәт формасындан асылы олмајараг мүасир дөврүн зәрури тәләбидир. Она көрә дә програмлашдырманын објектив әсаслары вардыр. Чүнки ири мигјаслы истеһсалын идарә олунмасы ресурсларын, о үмумдән малијјә ресурсларынын формалашмасы вә истифадә олунмасынын програм вә методуну тәләб едир. Чүнки програм-мәгсәдли јанашма олмадан бүтүн сahәләрдә

олдуғу бу саһәдә дә оптимал гәрарлар гәбул етмәк мүмкүн дејилдир. Бу һәм дә дөвләт бүдчәсинин формалашмасы вә хәрчләнмәсиндә дар чәрчивәли идарәчилик бахымындан јанашма мејилләринин арадан галдырылмасына, гәбул едилмиш гәрарларын өзүнүн бир-бирилә дүзкүн кординасија едилмәсинә шәраит јарадыр.

Лакин, тәчрүбә көстәрир ки, ја програмлар проблемләрин үнваны үзрә һазырланмыр, ја да вәзифәләрин ирәли сүрүлмәси вә тәдбирләрин сечилмәсиндә приоритетлик принсипинә әмәл олунмур. Бә'зи һалларда һәтта системлилик вә комплекслилик принсипи бу мәсәләдә башга чүр баша дүшүлүр, ***комплекслилик һәр шеји јерли-јersиз олараг програма дахил етмәк мејилләри илә шәртләшир.*** Она көрә дә програмлашдырма анлајышынын үзри дәгиг баша дүшүлмәси бу сәнәдин, тәдбирин формал бир иш олмасы кими гијмәтләндирилмәсинә кәтириб чыхарыр. Һалбуки програмлы тәнзиметмә дөвләт көлирләринин формалашмасы вә хәрчләнмәси ишиндә мүһүм рол ојнаја биләр. Бундан башга, бә'зи ишчиләр вә алимләр програмлы тәнзиметмәјә кенетик гајдада, сосиализмин планлашдырма принсипинә гаjыдылмасы мә'насында јанашылыр. Һалбуки програмлы тәнзиметмә һеч дә кечмишә гаjытмаг демәк дејилдир. Лакин бу о демәк дејилдир ки, һәр һансы бир проблем үзрә тәртиб олунан индики програмлар әввәлкиләрлә еjнилик тәшкил етмәлидир, базар системи вә ондан ирәли көлән игтисади мүнасибәтләр програмларын мәгсәд вә вәзифәләринә, бүтөвлүкдә онун мәзмунуна әһәмиjjәтли дәрәчәдә тә'сир көстәрир, тотал системли програмлашдырма илә индики програмлашдырма арасында мүһүм фәрг вардыр. Лакин бүтүн бунлардан асылы олмаjараг програмлы-мәгсәдли идарәетмә, о чүмләдән тәнзимләмә һаллары өзүнү бирузә вермәлидир. Чүнки, һәр бир тәдбирләрин малиjjә бахымындан әсасландырылмасы, бу тәдбирләрә дөвләт феномени бахымындан јанашылмасы оптимал гәрар вариантларынын сечилмәси вә гәбул едилмәси мәгсәдли програмларсыз мүмкүн дејилдир. Дүздүр, бир чох һалларда бунсуз да кечинмәк олур, лакин бу елми тәфәккүрә әсасланмаjан фәалиjjәт нөвү ола биләр.

Програмлар саһәви, лакол вә глобал характер дашыја биләр. Мәсәлән, бу дөвләт сәвиjjәсиндә програм, саһәләрарасы програм, комплекс програм вә с. формасында ола биләр. Програмларын һәм һүгуги вә һәм дә игтисади әсаслары олмалыдыр, бу дәгиг нормативләрә истинад етмәлидир. Програма игтисадиjjат һаггында мүвафиг дөвләт ганунлары арасында дүзкүн әлагә олмалыдыр. Мәсәлән, бүдчә һаггындакы ганунла бүдчә планынын jеринә jетирилмәси үзрә програм тәдбирләр бир-бирини тамамламалыдыр, һәм дә онларын консептуал мәзмуну бир-бириндә уjғун көлмәлидир, һәтта белә ajры-ajры субjектләрин, саһәләрин бүдчә борчулары, тәбии инһисарларда бағлы олан саһә вә мүәссисәләринин артырылмасы кими мәсәләләр дә бүдчә кәсири проблеми илә һәмаһәнк шәкилдә тутушдурулмалы, мүгаjисә едилмәлидир. Бу вә ја дикәр мәсәләләр програм тәдбирләриндә өз әксини тапмалыдыр. Биз буну она көрә геjд едирик ки, бир сыра һалларда «програм» анлајышы ***jалныз тәдбирләр топлусу кими баша дүшүлүр*** вә бу нөв һәр һансы бир тәдбирләрин формалашмасынын схеми кими тәртиб едилир, һалбуки програмда һеч олмаса ***ән вачиб тәдбирләр әсасландырылмалыдыр.***

Малиjjә вәсаитләринин дөвләт, макро гытлығы шәраитиндә бу чүр програмлар бүдчә сиjасәтинин әсасыны тәшкил етмәлидир. Бу чәһәт һәм чари, һәм

әввәлки илләр вә һәм дә кәләчәк дөвр үчүн нөзәрдә тутулан вә тутулмуш малиjjәләшдирмә тәдбирләриндә, һәмчинин бүдчә көлирләри мәнбәләринин, өдәмәләрин мүәjjән едилмәсиндә нәзәрә алынмалыдыр.

Бә'зи мүәллифләр програмлы тәнзиметмә анлајышыны һәр һансы бир дөвләт програмынын малиjjәләшдирилмәси мә'насында баша дүшүрләр. ***Мәһз бу бахымдан белә малиjjәләшмә «програмлы малиjjәләшдирмә» адланыр.*** Бунунла разылашмаг олар. Лакин, бүдчәнин мәдахил вә мәхарич һиссәсинә, онун формалашмасы вә хәрчләнмәси проблемләринә мәгсәдли програмы (тәнзиметмә бахымындан) даһа кениш мә'нада јанашмаг олар. Әлбәттә, истәр сөзүн дар, истәрсә дә кениш мә'насында програмлашдырма бүдчә вәсаитләринин оптимал шәкилдә формалашмасы вә хәрчләнмәсинә хидмәт етмәлидир. Бу бахымдан мәгсәдли програмларын, хүсусилә консептуал характер дашыjан програмларын тәртиб едилмәси бир сыра гнесоложи вә методоложи чәтинликләрләр, һабелә һәр һансы бир конкрет ситуасијадан ирәли көлән һаллара да шәртләшә биләр. ***Демәк, програмларын тәртиб олунмасы көркин әмәк вә мәгсәдјөнлү фәалиjjәт саһәсидир ки, бу да игтисади һадисәләрә јарадычы, системли һалда јанашмагы тәләб едир. Чүнки бу биринчиси будчә, малиjjә-кредит саһәсинин өзүнүн спесифик чәһәтләрини, бу саһәнин «технолокиjасыны» билмәjи, икинчиси, бу спесификадан ирәли көлән мәсәләләрин нәзәрә алынмасыны, үчүнчүсү, гаршыја гоjулмуш вәзифәләрин мәгсәдjөнлү вариантларынын сечилмәсини тәләб едир.*** Һәм дә елә етмәк лазымдыр ки, бу проблемләр һәм мүәссисәләр вә һәм дә дөвләт сәвиjjәсиндә сәмәрәли гаjдада һәjата кечирилсин. ***Програм үчүн проблемин өзү дүзкүн сечилмәли вә ирәли сүрүлмәлидир.*** Һәмин прооблемин һәлли jалныз малиjjә ресурслары бахымындан да әсасландырылмалыдыр. Проблемин өзү дүзкүн тәһлил олунмалыдыр, әлдә олуна биләчәк нәтичәләр әввәлчәдән прогнозлашдырылмалыдыр, програмлы тәдбирләрин гаршылыглы системи тә'мин едилмәлидир, конкрет вариантлар дәгигләшдирилмәлидир, онун позитив, бә'зи һалларда исә мејдана чыха биләчәк негатив чәһәтләри мүәjjән олунмалыдыр.

§ 10. Банк менечменти

Банк менечменти хүсуси менечмент нөвләриндән биридир. Бурада ән вачиб мәсәлә фондларын тәһлүкәсизлијинин вә әмәлиjjатларын мәнфәәтли олмасынын тә'мин едилмәсидир. Она көрә дә банк сиjасәтиндә директорлар шурасы, банк директорлары өз функсиjаларыны дәгиг jеринә jетирмәлидирләр. Бурада биринчи нөвбәдә һәр бир банкын хүсусиjjәтләри, бөjүклүjү вә кичиклиjи, чох филиаллығы вә филиалсыз олмасы нәзәрә алынмагла онларын ***мәгсәдләри вә сиjасәтинин формалашмасыны мүәjjән етмәк лазымдыр. Банк сиjасәти бир гаjда олараг ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:*** кредит портфелини идарәетмә сиjасәти; трастов сиjасәти; инвестисиja сиjасәти; малиjjә мәнафеләри илә бағлы мүнагишәләр сиjасәти; кадрларын сечилмәси; колектив гәрарлар гәбул етмәк; рисгләри азалтмаг, шө'бәләрин фәалиjjәтини әлагәләндирмәк мәгсәдилә ***комитәләр jаратмаг*** (бир гаjда олараг ири банкларда). Бир гаjда олараг ашағыдакы адда даими комитәләр jарадылыр: ичраедичи-инзибати комитә; учот-ссуда комитәси; трастов комитәси; тәфтиш

комитəси. Дүнја тəчрүбəси көстəрир ки, сон иллардə Комитəларин вə бөлмəларин функсионал имканлары хејли дəрəчədə кенишлəнмишдир. Сənаjечо инкишаф етмиш бə'зи өлкəлəрдə банк структурунун формалашмасында ***функсионал департаментлəшмəjə*** үстүнлүк верилир, бə'зилариндə исə нəинки мүвафиг бөлмəлəр, директорун өзү күндəлик банк əмəлиjјатларына билаваситə рəhбəрлик едир. Үмумиjјətлə банк системиндə директорлар, Директорлар Шурасы вə Али Менечерлəр банкларын структурунун, идарəчилик стилинин, рəгабətлə бағлы мəсəлəлəрин həллиндə өзлəринə мəхсус гаjдада иштирак едирлəр. Банкларын структуру онларын бөjүк вə кичиклиjиндən, hансы өлкədə фəалиjjət көстəрмəсиндən вə с. асылы олараг мүхтəлиф олур. Мəсəлən, бир гаjда олараг харичи ири банкларын структуруна функсионал шө'бəлəр группасы, учот-ссуда шө'бəси, инвеститсиjа вə гиjмətли кағызлар шө'бəси, кредитлəшмə вə с. кими шө'бəсиlərлə jанашы игтисади тəhлил, конjунктура-маркетинг, харичи əлагəлəр, активлəрин идарə едилмəси, мə'луматларын електрон гаjдада hазырланмасы шө'бəлəри дə вардыр. Бундан башга, банкларда директорлар шурасы вə президент, шуранын сədри илə jанашы ајрыајры мəсəлəлəр үзрə дар чəрчивəли фəалиjjət үзрə витсе-президент вəзифələри вардыр. ***Мəсəлəн, ссуда үзрə витсе-президент, хəзинədарлыг вə касса əмəлиjjатлары үзрə витсе-президент, Маркетинг үзрə ветсе-президент вə с.-ни буна мисал кəтирмək олар.*** Башга сahəлəрдə олдуғу кими, банк системиндə дə менечмент фəалиjjəти идарəчилик гərарларынын гəбул едилмəси, гərарларын ичра едилмəси, банк фəалиjjəтин учота алынмасы вə тəhлил едилмəси, бу фəалиjjətə нəзарət едилмəси, оператив тənзимлəмəси сahəсиндə мүhүм əhəмиjjət кəсб едир. Банк фəалиjjətиндə стратежи менечмент дə стратежи планлашдырма бахымындан өнəмлидир. Стратежи планлашдырма банкларын фəалиjjətиндə рисгlərин азалмасы, банк дахили вə банкдан кənар ситуасиjаларын нəзərə алынмасы ишиндə өнəмли рола маликдир. ***Hər бир банк hər анда дахили вə харичи мүhити дүзкүн гиjмətləндирмəкдə, өзүнүн зəиф вə күчлү чəhətlərини, тəрəфləрини, имканларыны hərтəрəфли hалда өлчүб-бичмəкдə, көзлəнилən нəтичəлəри көрə билмəкдə објектив олараг марагlы олмалыдыр.*** Лакин банклар објектив вə субjектив сəбəблəр (егоист мənафеlər бахымындан) үзүндən дəгиг стратекиjа гəбул етмир. Белəликлə, бу hалда стратежи планлашдырма банк фəалиjjəти илə бағлы олан тəдбирlər системини, стратежи дəjишикликlərи (рисгlərи, базар амилlərини, малиjjə нəтичələrини) өзүндə там долғунлуғу илə экс етдирə билмир. Она көрə дə стратежи менечментдə ən башлыча проблемlərдən бири комплекс маркетингдə (банкларла мүштəриlər арасы əлагə), рискlərин (дахили вə харичи рисгlər, кредит рисги, фаиз рисги, гиjмətли кағызлар рисги, валjута рисги, депозитивlərин формалашмасы үзрə рисгlər вə с.) азалмасы мəсəлələrinə диггəтин артырылмасыдыр. ***Кредит рисги*** кредитин кери гаjтарылмамасы, өhдəлиjин jеринə jетирилмəмəси, ***фаиз рисги*** – базар фаиз дəрəчələrinин тəрəддүд етмəси, ***гиjмətли кағызлар рисгии*** – гиjмətли кағызларын гиjмətдən дүшмəси, ***валjута рисги*** – валjута мəзənnəсинин дəjишмəси, ***депозит рисги*** – əманəтlərин вахтындан əввəл тəлəб едилмəси, əманəтчиlərин вəзиjjətинин көзлəнилмəдən писləшмəси, өлкədə игтисади-сосиал бөhран нəтичəсиндə банкларын иткиси илə бағлы олан ***банкларын рисклəр системидир.***

Həмин сəбəбləри нəзərə алмаг лазымдыр. Бунун үчүн мөвчуд вə кələчək

проблемlər системли hалда тəhлил едилмəли, прогнозлашдырылмалы вə идарə едилмəлидир. ***Банк - рəгабəтчиlər*** банк хидмətlərinə, мүштəриlərlə əлагə, əманəтчиlərин малиjjə вəзиjjətləри, мүштəриlərин банка чəлб едилмəси, реклам ишlərinə, дахили вə харичи базара хүсуси диггəт jетирмəлидирlər.

XX FƏSİL
İNNOVASİJA MENEÇMENTİ. İNVESTİSİJA MENEÇMENTİ

§ 1. İnnovasija menecmenti haggында

İnkilisчə olan innovasija menecmenti "jenilijin idarə olunmasы" mənasында ишlənilir. İnnovasija menecmenti sөzүn dar və keniш mө"nasында baшa dүшүlүr. Sөzүn keniш mө'nasында innovasija menecmenti jalnыz jeni texnika, texnolokija və materialларын jaradылmasыnын idarə edilmәsi prosesi ilə bağlы funksional fəaliyjәti dejil, həm də innovasija ilə bağlы infrastruktураны, "biznes - aspekti, jenilijin kommersijalaшmasы mәsәlәlәrini və s. də əhatə edir. ***İnnovasija menecmenti mәzmunча aшağыdakы mәsәlәlәri əhatə edir:*** jeni mәhsul bazarынын tədgiги, həmin mәhsulларын bazar tүtүmu, jeni mәhsul istehsalы үzrə fəaliyjәtin tәшkili və proqnozlaшdырылmasы; jeni mәhsul satышы formalaрынын tәшkili (vasitәчiləрin, sifariшчiləрin seчilmәsi, firma tичarәti, topdansatыш və s.); mәhsul istehsalы үчүn materiallar, resurslar konjuktураsынын seчilmәsi; patentin, lisenzijaныnalынmasы; jeni mәhsul үzrə xərчləрin, istehsal həчminin, satыш gijmәtləрinin komplekс tәhlili; innovasija menecmentinə investisija lajihәsi, risgli lajihә kimi jaнашma və bazar perspektivi baxыmыndan jaнашылmasы.

Qərib də olsa ilk baxышda чox ajdын və dəgig səslənən "innovasija" ifadəsinə dүnja migjasында ejni mə"nalы jaнашылmыр. Buny aшağыdakы jaнашmalardan kөrmək olar:

1. İnnovasija bir prosec kimi (B. Tвисс.)
2. İnnovasija bazara jeni avadanlыgын, tәkmilləшmiш sənaje prosesləрinin чыxarылmasыnы tə'min edən texniki, istehsal və kommərsija tədbirləрinin məчmuudur. (F. Nikson)
3. İnnovasija jeni mə'lumat, texnolokija jaratmag məgsədilə praktikada elmi idejalardan istifadə edilən ичtimai - texniki - igtisadi prosesdir. (B. Santo)
4. İnnovasija istehsal amilləрinin jeni gajdada elmi - tәшkilatы kombinasija edilmәsidir. (İ. Шumpetер)

Bundan baшga, innovasijaja ***məzmun*** (texniki, elmi, igtisadi, tibbi, tәшkilatы, istehsal idarəчilik), ***migjas*** (lokal, qlobal), ***parametrlər*** (hazыr məhsul, texnoloji proseslər), ***jenilik səviyjəsinə kөrə, innovasija menecmenti*** (tөшkiletmə, planlaшdырma, proqnozlaшdырma və s.), səmərəlilik səviyjəsi чox mənfəət kətirən və az mənfəət kətirən) baxыmыndan da jaнашmag olar. Avstrija alimi İ. Шumpetер innovasija fəaliyjətinin spesifikliyini onun dəjiшkənliyində, dinamizminдə kөrmүшdүr. ***O, beш tipik, səчijəvi dəjiшikliji mүəyjən etmiшdir:***

1. Jeni texnika və texnolokijanын istifadəsi, istehsalын jeni bazar tə'minatы.
2. Jeni xassəli məhsulun tətbigi.
3. Jeni xammalын istifadəsi.
4. İstehsalын tәшkili və onun maddi - texniki tə'minatындakы dəjiшikliklər.

5. Jeni satыш bazarынын mejdana kəlmәsi.

Əlbəttə, juxarыda kөstərilən dəjiшikliklər neчə dejərlər, aksiomatik təbiətli dəjiшikliklərdir və ony baшga gajdada təsnifata ajырmag da olardы.

Məsələn, biz həmin dəjiшikliji aшağыdakы gajdada, təsnifatda irəli сүрүрүк: 1. İntellektual sferada. 2. Məhsulдар gүvvələрin maddi үnsүrlәриndə. 3. Milli igtisadijjatын innovasija bazasында. 4. İчtimai əmək bөlkүsүndə və sənajenin texniki - texnoloji potensialында. 5. Elmi potensialda, elmi sistemdə. 6. İnnovasija fəaliyjətinin resurs tə'minatында, innovasijanын malijjələшmәsində. 7. İnnovasija fəaliyjətinin stimullaшdырылmasы sistemində. 8. İnnovasijanын investisijalaшdырылmasында.

Bə'zi ədəbijjatlarda ***"jenilik" anlajышына*** daha keniш mə'nada jaнашылыр. ***Bu anlajышa aшağыdakы jenilikləр daxil edilir:*** 1. Jeni əmtəənin istehsalы və ja tətbigi. 2.İstehsal və əmәjin təшkilinin jeni үsүllarынын tətbigi. 3. Jeni bazarын kəшfi. 4. Jeni xammal mənbələрinin aшkar edilmәsi. 6. Jeni maшын və avadanlыglar. Bundan baшga, ***migjas baxыmыndan*** jenilik "anlajышына" ***dөrd formada*** - dүnja, ölkə, cahə və müəssisə daxili migjasda janышылыр.

İnnovasija ilə bağlы dəjiшikliklərə bu baxыmdan jaнашылmasы dəjiшikliklərdə həm təkamүl, dinamik чəhətləri komplekslи, чoxaspektli halda kөrmәjə, həm də ony sistemli halda milli igtisadijjatla əlagələndirmәjə, jeni idejalarын maddiləшmәsi ganунaujgунluglarыnы aшkara чыxarmaға imkan verəр. Bə'zi ədəbijjatlarda innovasija "innovasija - nətiчə", onun mөntigi formalarы baxыmыndan jaнашылыр. Mөntigi formalar dedikdə aшağыdakы үч чəhət nəzərdə tutulur:[1]

1. Sadə tәшkilat daxili - investisija prosesləri (firma, tәшkilat daxili jeniliklər)
2. Sadə tәшkilatlar arasы (jenilijin jaranmasы və satыш funksijalarынын bəhdətliji.

Kenишlənmiш (jeni məhsul, texnolokija jaraдanlarын kenишlənmәsi, rəgabət)

Bazar mүnasibətləri шəraitində ən baшlыча mәsələ innovasijanын tәшkilatlar daxili və tәшkilatlar arasы чərчivədən чыxыb milli igtisadijjatla govuшmasы və dүnja standartlarыna, makroigtisadi tələbləрə үjүn kəlmәsidir. Bunsuz innovasijanын kommersija aspektinə də naiл olmag mүmkүn dejildir. Ona kөrə də həm innovasija prosesinin subjektləri (jeniliкчilər, sahibkarlar), həm də dөvlət organlarы bu problemə milli igtisadijjat, makroigtisadi menecment baxыmыndan jaнашmalыdыr. Чүnki əsaslы, bə'zən isə bir sыra tətbigi xarakterli lajihələр, tədgigatlar, məhsulun sənajeчə mənimsənilmәsi və s. problemə daha keniш planda bahmagы tələb edir. İnnovasija menecheri məhs belə jaнашma əsasында өzүnүn idarəчilik fəaliyjətini gurmalыdыr.

[1] "Инновационный менеджмент". под ред. С.Д.Инченковой, М.: 1997, с. 10.

§ 2. Инновасија вә игтисади инкишаф

Игтисадијјатда базар мүнасибәтләринин, принсипләринин кенишләнмәси һәр бир сащибкардан јениликчилик һиссини артырмағы, елми - техники тәрәггинин ән јени наилијјәтләриндән мүтамади ораг истифадә етмәји тәләб едир. Инди сәнајечә инкишаф етмиш дүнја өлкәләриндә ***инноватика*** игтисадијјат елминин мүһүм проблеминә чеврилмишдир. Инди ајры - ајры мүтәхәссис алимләр арасында "инновасија" анлајышына мүхтәлиф мөвгедән јанашылыр. Бә'зиләри буна јени техника вә технолокијанын тәтбиги, бә'зиләри бир просес, бә'зиләри исә әввәлдә мөвчуд олмајан јени елми - зеһни јарадычылығын тәзаһүрү кими јанашыр. Әлбәттә, инновасија јениликдир, јени фикрин мәһсулудур. Она көрә дә "инновасија" анлајышына даһа кениш мигјасда јанашмаг лазымдыр. Мәсәлән, дикәрләри илә јанашы инди ***истеһсал инновасијасы, техники - технолоҗи инновасија, әмәјин тәшкили вә идарәетмәдә инновасија (јениликчилик)*** вә с. һаггында данышмаг олар. Инновасија инновасија мәгсәдләри вә инновасија фәалијјәти илә бағлыдыр. Бу фәалијјәтлә әлагәдар ораг ***мәһсул - инновасија, просес- инновасија, сосиал инновасија, идарәчилик инновасијасы*** кими мејлләр дә арта биләр. Инновасија фәалијјәти, она олан тәләбат ***инновасија просеслəри нәзəрijjəсинин*** формалашмасыны ирәли сүрмүшдүр. Белә ки, инновасија просесләринин даһа кениш сащә вә проблемләрлә, о чүмләдән инновасија бизнеси, јениликчилик, коммерсија фәалијјәти, фирма вә ширкәтләрин инновасија потенсиалы, онларын јениликчилик стратекијасы, дөвләтин инновасија сијасәти, "риск капиталы", јениликләри һәјата кечирән субјектләрин, органларын фәалијјәти илә бағлы олмасы вә с. доғурдан да белә бир нәзəријjə вə ја консепсијаны зәрури етмишдир.

§ 3. Инновасија фәалијјәтинин әсас мәрһәләләри

Инновасија фәалијјәти, инновасија менечменти адындан да бәлли олдуғу кими елми - техники тәрәггинин ***стратежи идарәетмә проблемləри илə билаваситə бағлыдыр.*** Бурада инновасија фәалијјәти үзрә план - програмларын тәртиб едилмәсиндән тутмуш јени мәһсул бурахылышына, јени технолокијанын мәнимсәнилмәсинә гәдәр олан бүтүн просеслəр, мәрһәләләр нәзәрә алыныр. Бир гајда ораг, сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә, о чүмләдән Јапонија вә АБШ - да ***инновасија фəалијjəти ашағыдакы фəалијjət нөвləри (мəрһəләləри) илə бағлы олур:***

1. ***Дүнја мигјаслы вə өлкə дахили јени идеjаларын өjрənилмəси вə системləшдирилмəси*** (истеһсалда вә базар сфераларында јени технолокија, јениликләр һаггында информасијаларын топланмасы, маркетинг хидмәтинин јаранмасы, сатыш мәсәләсинин өjрənилмəси вə с.)

2. ***Ашкара чыхарылмыш јени идеjаларын сечилмəси.*** (Һəмин идеjаларын имканлары вə һəjата кечирилмəси. Бунун фирманын үмуми фəалијjətинə, нүфузуна тə'сирi вə с.)

3. ***Јени мəһсула потенсиал базар тələбатынын өjрənилмəси.*** (Истеһсал вə сатыш имканларынын араштырылмасы, базар конјуктурасы вə рисгинин нəзəрə алынмасы, мənфи вə мүсбəт чəһəтləрин, тəрəфləрин тутушдурулмасы, узун мүддəтли мал алан вə верəн партнjорларын мүəjjəн едилмəси вə с.)

4. ***Јени мəһсулун, технолокијаның игтисади сəмəрəсинин тəһлили вə мүəjjəн едилмəси.*** (Конкрет лајиһənин вə мəһсулун техники - игтисади характеристикасы, бунун үчүн ресурсларын мүəjjəн едилмəси, маркетинг програмының тəртиб едилмəси, риск капиталынын мүəjjəн едилмəси вə с.)

5. ***Јени мəһсулун јарадылмасы.*** (Мəһсул нүмунələринин һазырланмасы, бунунла бағлы фирмадахили бөлмə вə хидмəтлəр гаршысында вəзифələрин мүəjjəн едилмəси вə конкретləшдирилмəси, истеһсал вə сатыш һəчминин мүəjjəн едилмəси, мənфəətин көзləниlən сəвиjjəсинин мүəjjəн едилмəси, фирманын истеһсал, малиjjə вə дикəр ресурс имканларынын мүгаjисəли тəһлили вə с.)

6. ***Инновасија менечментинин тəшкилаты формаларының тəкмиллəшдирилмəси.*** (Əкəр зəруриjjət варса; фирманын иjерархиjа идарəетмə сəвиjjəси вə үфүги елми - истеһсал - сатыш үзрə әлагәләрининн јени методларла әлагәләндирилмəси, онун чевик вə комплекс системинин, структурунун һазырланмасы, лазым кəлдикдə јени ихтисаслашдырылмыш бөлмələрин, хидмəтлəрин (мəсləһəт гајдасында көмəклик, јарадычы группар, венчур бөлмələрин, мəркəзləшдирилмиш стимуллашдырылмыш фондларынын формалашдырылмасы вə с.) јарадылмасы).

§ 4. Инновасија илə бағлы рисгләр. Венчур капиталы вə венчур бизнесмеnлиjи

Инновасија инвестисија тə'минаты илə билаваситə бағлыдыр. Инвестисија, сəрмаjə марағы олмадан инновасијанын мадди, малиjjə тə'минаты ола билмəз. Она көрə дə бу сферада олан уjғунсузлуглар, ***гејри мүəjjəнликləр, риск амилləри*** нəзəрə алынмалыдыр. Инновасија илə бағлы рисгләр мүхтəлиф олур. Бир гајда ораг ***инновасија сферасындакы рисглəр ашағыдакы истигамəтлəрдə олур:***

1. Инновасија лајиһələринə дахил олмуш елми - тəдгигат ишləринин ашағы сəвиjjədə олмасы.
2. Инновасијанын технолоҗи вə конструксија һазырлығында техники параметрləрин мүтəрəгги стандартлардан кери галмасы.
3. Јени мəһсул истеһсалы мүддəтиндə, заман кəсиjində ejни гəбил технолокијадан даһа мүтəрəггиси мејдана чыхдыгда.
4. Инновасија идеjаларынын һəjата кечирилмəси үчүн лазым олан малиjjə ресурсларынын сəһвən мүəjjəн едилмəси.
5. Лајиһə мүддəтинə əһəмиjjətли дəрəчədə əмəл едилмədикдə.
6. Сатыш базары дүзкүн гиjмəтləндирилмədикдə.
7. Кəләчək рəгабətчиləр дүзкүн мүəjjəн едилмədикдə.

Она көрə дə банклар (əсасən коммерсија банклары) инновасија просесини, кредит сијасətини һəjата кечирəркən рисгли амилləри нəзəрə алмалы, ону идарə етмəлидир.

Венчур капиталы Базар принсипləринин кенишləндиjи бир шəраитдə елмlə истеһсалын интеграсијасына тə'ләбат нə гəдəр артса да истəр истеһсал фирмалары вə истəрсə дə инновасија сащибкарлығы, бизнеси чидди рисглəрlə үзləширləр. Бу, садəчə ораг фирмаларын, фундаментал елмин базара зəиф уjғунлашмасы илə дејил, биринчи нөвбəдə малиjjə проблемləри илə бағлыдыр.

Белә бир шәраитдә венчур капиталына олан тәләбат әһәмијјәтли дәрәчәдә артмышдыр. Венчур капиталы рисг мә'насы кәсб етсә дә инвестисија сферасында стабиллијин тә'мин едилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Венчур капиталынын инвестисија фондлары сәһмләр гајдасында ширкәтләрин, банк кредитләри, пенсија фондлары, әһалинин шәхси әманәтләри илә бир мәнбә кими әлагәләндирилир. Беләликлә, венчур капиталы инвестисија фондлары формасында ***малијјә капиталынын јени*** функсионал формасы кими мејдана чыхмыш олур.

Венчур бизнесменлији, саһибкарлығы Америкада инновасија фәалијјәтинин кенишләнмәси бу саһәдә өзүнәмәхсус саһибкарлыг формаларыны, о чүмләдән венчур (рисг) бизнеслијини формалашдырмышдыр.

Венчур бизнеси мүстәгил фәалијјәт көстәрән кичик фирмалардыр. Бу фирмалар јени мәһсулларын лајиһәләшдирилмәси вә тәдгиги, истеһсалы илә мәшғулдур. Белә фирмалар Јапонијада да кениш јајылмышдыр. Фирмалар һәм ихтирачылыг вә һәм дә елми ахтарышла мәшғул олурлар, бөјүк фирмаларда гыз фирмасы кими фәалијјәт көстәрә билирләр. ***Венчур фирмасынын јарадылмасы үчүн ашағыдакылар лазымдыр:***

Биринчиси, малијјәләшмә мәнбәји - рисг капиталы: ***икинчиси,*** венчур фирмасынын кәлир кәтирә биләчәк потенсиалы (потенсиалын прогнозлашдырылмасы): ***үчүнчүсү,*** инновасија идејаларынын мөвчудлуғу: ***дөрдүнчүсү***, фирманын мәһсулуна базар тәләбатынын олмасы (мөвчуд мәһсулларла мүгајисәдә). АБШ-да венчур инвестисијасынын хүсуси чәкиси 39 фаиздән чохдур.

Венчур мүәссисәләр бүтүн һалларда мүстәгил фәалијјәт көстәрмир, ајры-ајры ири ширкәтләрдә дахили лајиһәләр дә мөвчуд ола билир. Базарда јенилијин сатылмасы рәгабәтлә бағлы олдуғуна көрә инновасија менечеринин ән башлыча вәзифәләриндән бири дә венчур фирмасынын рисгинин азалдылмасыдыр.

§ 5. Инновасија фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы

Кечид дөврү илә үзләшән постсовет дөвләтләриндә инновасија сферасы әһәмијјәтли дәрәчәдә зәифләмишдир. Бу нәинки стратежи планда, тактики, чари јанашмаларда, фәалијјәтдә дә өзүнү көстәрмишдир. Дөвләт органлары инновасијаја тәләбатын (спрос) јаранмасында, бу ишин тәнзимләнмәсиндә, она нәзарәт едилмәсиндә зәиф иштирак етмишләр. Чари мәнфәәт далынча гачан хырда бизнесменләр исә коммерсија фәалијјәтинә даһа чох үстүнлүк вермишләр. Инди советләр дөврүндә олан "елм - истеһсалата" модели бир нөв јаддан чыхмышдыр. Инновасија фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы чох аспектли мәсәләләрә системли јанашмағы тәләб едир. Бу, әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир:

1. Субсидијалар, контрактлар, кооператив мүгавиләләр (разылашмалар).
2. Приоритет лајиһәләрин (хүсусилә експертдән кечәнләрин) сечмә, селектив гајдада малијјәләшдирилмәси.
3. Дахили вә харичи базарлар үчүн рәгабәт габилијјәтли мәһсул истеһсал етмә үзрә тәдбирләр, рәгабәт мүһити јаратма.
4. Әһәмијјәтли верки күзәтләри етмә.
5. Күзәштли кредитләшмә.

6. Күзәштли амортизасија.
7. Күзәштли көмрүк рүсумлары вә с.

Нәзәрә алмаг лазымдыр ки, инновасија әксәр һалларда рисгли характер дашыјыр вә алынмыш кредитләр гыса бир анда дивидент кәтирмир. Она көрә дә дөвләтин инновасија вә инвестисија сијасәтиндә бу чәһәт һөкмән нәзәрә алынмалыдыр. Јапонијада, Франсада, АБШ - да инновасија үзрә мәгсәдли - програмларын тәртиб едилмәсиндә дөвләтин тәнзимләјичи ролу даһа чох нәзәрә чарпыр.

§ 6. Инвестисија менечменти

Инвестисија, инвестисија фәалијјәти милли игтисадијјатын ән вачиб проблемләриндән биридир. Бу, мәнфәәт әлдә етмәк мәгсәдилә капитал гојулушу илә әлагәдардыр. ("Инвестисија" сөзү латынча әлавә гојулуш мә'насында ишләдилир). Лакин инвестисијанын сона чатмасы илә мәнфәәтин әлдә едилмәси заман, вахт етибарилә үст - үстә дүшмәјә дә биләр, елә әсасән дүшмүр дә, чүнки инвестисија биринчи анда кәлир кәтирмир. Бир чох алимләр "инвестисија" анлајышыны "әсаслы вәсаит гојулушу" анлајышындан кениш мә'нада баша дүшүрләр. Мәсәлән, И. А. Бланк буну биринчинин һәм дә әлавә олараг сәһмләр, истигразларла әлагәдар олмасы, патентләрин, лисензијаларын, "ноу-хау" вә с. әлдә едилмәси вә дикәр малијјә - инновасија механизмләри илә бағлылығы илә изаһ едир.[1] Лакин ајдындыр ки, капиталын инвестисијалашдырылмасы биринчи нөвбәдә узун мүддәтли вәсаит гојулушу илә, узун мүддәтли тәләбатла әлагәдардыр. Бунунла белә инвестисија гыса мүддәтли малијјә гојулушу (сәһмләр, сертификатлар вә с.) вариантында да ола биләр. Игтисади әдәбијјатларда һаглы олараг "үмуми инвестисија" вә "халис инвестисија анлајышлары бир - бириндән фәргләндирилир. Биринчи илә икинчинин фәргләндирән амортизасија ајрымлары мәбләғидир (амортизасија ајрымлары үмуми инвестисијадан чыхылдыгда халис инвестисија мәбләғи алыныр). ***Ајры-ајры өлкәләрдә вә јахуд илләрдә онлар, һабелә макроигтисади индикаторлар арасында нисбәтләр сон дәрәчә мүхтәлиф ола биләр. Бу вариантлар белә ола биләр:***

1. Үмуми инвестисија амортизасија ајырмаларына бәрабәр ола биләр.
2. Үмуми инвестисија амортизасија ајырмаларындан аз ола биләр.
3. Халис инвестисија амортизасија ајырмаларындан аз вә јахуд чох ола биләр.
4. Үмуми инвестисија амортизасија ајрымларындан чох ола биләр.
5. Халис инвестисија милли кәлир тәркибиндә мүхтәлиф нисбәтләрдә (аз вә чох, һәддиндән артыг аз вә чох) ола биләр.

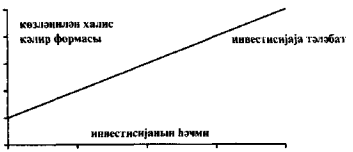
Һәмин нисбәтләрин мәнфилији өлкәнин игтисади потенсиалына, дөвләт кәлирләринә, игтисади артыма да мүвафиг тә'сир көстәрир. Халис инвестисија артырса, һәм дә кәлирләри чохалдырса (инвестисија кәлирләри халис инвестисија һәчминдән чох олдугда) бу һал игтисади әдәбијјатда ***"мултиплика"тор еффект*** адландырылыр. Бу, инвестисијадан әлдә едилән кәлирин артым әмсалында өз ифадәсини тапыр. Мәсәлән, инвестисијанын һәчми 200 милјон манат, ондан әлдә едилән кәлир 440 милјон манатдырса онда әлавә кәлир вә јахуд әмсал 2,4 дәфә

[1] И. А. Бланк. Инвестиционный менеджмент. Киев, 1995, стр. 12.

артмыш олачагдыр. Халис инвестисијанын өзүнүн һәчминин артымы, һабелә халис инвестисијадан көзләнилән кәлир нормасынын (фактики) артым эмсалы бир чох амиллэрдэн, һабелә макроигтисади вә локал кәлирләрин јығым вә истеһлака ајрылмасы нисбәтиндән асылыдыр. Әксәр игтисадчылар бу нисбәти эсас шэрт кими гәбул едирләр. Лакин бу "эсас шэрти" бэрабэр шэраит дахилиндэ баша дүшмэк лазымдыр, ***эсас шэрт милли (локал) кәлирин һәчми вә игтисади артымдыр***. Галан проблемләр (шэртләр) сырф малијјә - кредит механизмләри, просесләри илэ бағлыдыр. Мәсәлән, инфлјасија сүрэти артдыгча инвестисија илэ бағлы нэзэрдэ тутулан кәлирин вэзни, эһэмијјэти азалыр, гијмэтдэн дүшүр, борч капиталынын фаизи дэрэчэси артдыгда инвестисијаја тэлэбат ашағы дүшүр. Она көрэ дэ инвестисијаја олан эјри тэлэбатын һэчми игтисади, кибернетик эдэбијјатларда эсасэн ашағыдакы дөрд вариантда верилир.[1]



1) Әлдә едилән кәлирләрдә јығымын хүсуси чәкисиндән асылы олараг инвестисијаја олан эјри тәлэбатын һәчми

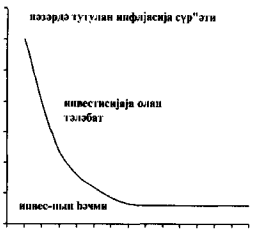


2) Көзләнилән халис мәнфәэтдән асылы олараг инвестисијаја олан эјри тәлэбатын һәчми

[1] И. А. Бланк. Инвестиционный менеджмент, Киев, 1995, стр. 15.



3) Борч капиталынын фаиз дэрэчэсиндэн асылы олараг инвестисијаја олан эјри тәлэбатын һәчми



4) Нэзэрдэ тутулан информасија сүрэтиндэн асылы олараг инвестисијаја олан эјри тәлэбатын һәчми

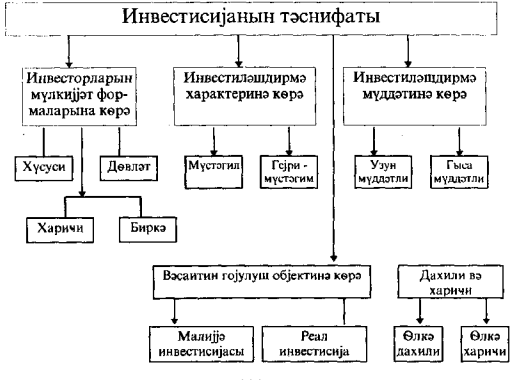
Көрүндүју кими, биринчи вариантда адамбашына дүшэн кәлирләр аз олдугда вэ кәлирдэн олан хэрчләрин эсас һиссэси истеһлак (хүсусилэ постсовет дөвләтләриндэ эрзаг хэрчләри) хэрчләри тәшкил етдикдэ инвестисијаја тәлэбат азалыр, кәлирләрдэ јығымын хүсуси чәкиси артдыгда исэ инвестисијаја олан тәлэбат артыр. Постсовет дөвләтләриндэ бир тэрэфдэн ***һәјат сәвијјәсинин ашағы олмасы, дикэр тэрэфдэн исэ эманэтләрин инфлјасијасы) һәмин вэсаитләрин инвестисија мәнбәји ролу ојнаја билмэси шансыны демэк олар ки, сыфыра ендирмишдир.*** Икинчи вариантдан көрүндүју кими, нэзэрдэ тутулан (көзләнилән) халис мәнфээт нормасынын артымы инвестисијаја олан тәлэбаты стимуллашдырыр. Лакин инвестисија фэалијјэти бир чох һалларда рисклэрлэ бағлы олдуғуна көрэ (хүсусилэ венчур бизнесиндэ) белэ нормалара һэмишэ чатмаг мүмкүн олмур. Јухарыдакы

вариантлардан фәргли олараг ***үчүнчү вә дөрдүнчү вариантларда*** борч фаизинин вә инфлјасијанын јүксәлмәси инвестисија һәчминин азалмасына кәтириб чыхарыр.

Ајры - ајры әдәбијјатларда инвестисија мухтәлиф гајдада тәснифата ајрылыр. Лакин инвестисијанын истигамәтләри вә формалары нечә дејәрләр, стандарт характер дашыјыр. Бунунла белә, һәр бир өлкәнин өз инвестисија структуру спесификлији вардыр. ***Инвестисија ашағыдакы әламәтләр бахымындан тәснифата ајрылыр:***

Бурада ***малијјә инвестисијасы дедикдә*** әсасән гијмәтли кағызлар, ***мүстәгим инвестисија дедикдә*** бирбаша инвесторларын вәсаит гојулушу, ***гејри мүстәгим инвестисија дедикдә***, башга инвесторлар вә ја малијјә васитәчиләри вә ја шәхсләрин иштиракы илә инвестиләшдирмә нәзәрдә тутулур.

Инвестисија фәалијјәтинин идарә едилмәси дөвләтин стратежи игтисади сијасәтиндә мүһүм јер тутур. Ајры-ајры мадди вә гејри-мадди истеһсал саһәләринин мәркәзләшмиш гајдада малијјәләшдирилмәсинин мәһдудлашмасы һеч дә инвестисија вә инновасија саһәсиндә дөвләтин бу саһәдәки ролунун дөндурулмасы демәк дејилдир. Дөвләтин бу саһәдә игтисади идарәетмә функсијасынын фәаллашмасы зәрурилији инвестисијаја олан дахили вә харичи базарын тәләбатындан, рәгабәтин тәләбләриндән ирәли кәлир. Она көрә дә инвестисијанын идарә едилмәси јалныз ајры - ајры нормалар вә тәлиматларла мәһдудлашмамалы, консептуал әсасларла һәјата кечирилмәлидир. Һәр бир өлкәнин һәгиги милли инвестисија менечменти формалашмалыдыр, истәр дөвләт вә истәрсә дә гејри - дөвләт функсионал вә саһә компетенсијалы органлары, харичи институтлар, о чүмләдән трансмилли ширкәтләр, инвестисија ширкәтләри, бу проблем үзрә мәсләһәтчиләр системли гајдада белә бир менечментин ишләк олмасына тә'мин етмәлидир.



Инвестисијанын дикәр тәснифләшдирмә системләри, гајдасы да вардыр.

Инвестисија фәалијјәтинин дөвләт тәнзимләмәсинин әсас формалары



XXI FƏSİL
ANTİBÖHRAN İDARƏETMƏ
(BÖHRAN - MENECMENT)

§1. Antiböhran menecmentin mahiyyəti

Bazar sistemi şəraitində firmaların rəqabət mübarizəsi onlardan bir çoxunun sıradan çıxmasına ilə nəticələnir. Bu hal belə igtisadi sistem üçün təbii sayılır. Bununla belə ifласа uğramanın qarşısının alınmasında və jaxud bu prosesin başqa pozitiv variantda həll edilməsində menecerlərin böyük rolu vardır. ***Öz işinə çıdı, peşəkar janaşan menecer antiböhran tədbirlərini ifласа uğrama baş verəndən sonra deyil, sabitlik pozulanın ilk vaxtlarından həyata keçirir.***

Antiböhran tədbirləri sistemli xarakter daşıyır və ona körə də çoxşaxəli və çoxtərəfli olur. ***Antiböhran idarəetmə*** xoşagəlməz hallların qarşısının alınmasına, firmanın potensialından səmərəli istifadə edilməsi, vətinliklərin aradan qaldırılmasına, bazar mövqeyinin (marketing tədbirləri) möhkəmləndirilməsi üzrə ***program xarakterli tədbirlər sistemidir***. Lakin bütün firmalar üçün həmin tədbirlər eyni, standart ola bilməz, hər bir müəssisənin və ölkənin öz reallığı vardır. Bununla janaşı antiböhran tədbirlərinin məzmunca bir sıra oxşar cəhətləri və menecerlərə olan tələblərdə uyğun prinsiplər vardır. Məsələn, hər jerdə menecerdən jeniliksilik, dərin elmi-texniki və igtisadi təfəkkür tələb olunur. Əksinə, menecerdə belə təfəkkürün formalaşmasına konkret şəraiti nəzərə ala bilməyə, gejri standart qərarlar qəbul etməyə imkan jaradır.

Antiböhran menecmentlə antiböhran marketinq arasında üzvi əlagə vardır. Bazarın tələblərinin öjrənilməsi (ən müasir metodlarla) və ondan istifadə üçün müvafiq nəticələrin əldə edilməsində marketinq mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Jalnız belə olan şəraitdə sabitlik jaranar və mənfəət əldə etmək olar. ***Bəlalıqla, cahbkarlıq, biznes fəaliyyətindəki uğurların əldə edilməsi antiböhran menecmentin və antiböhran marketinqin imkanlarından bacarıqla istifadə etməyi tələb edir.*** Bunun üçün nəinki ajrı-ajrı firma və şirkətlərdə, hətta biz dejərdik ki, makroigtisadi səviyyədə antiböhran tədbirləri (struktur sijasəti, səmərəli seçim problemlərinin həlli və s.) strategijası, makroigtisadi menecment tədbirləri körüldəlidir. Həm də strategi proqramlar çarı və prespektiv planlarla, strategi menecmentlə üzvi şəkildə əlagələndirilməli və ən müasir metodlar və vasitələrlə həjata keçirilməlidir. Bir sözlə, ümumi menecmentin metodları, prinsipləri və funksijalarına əsasında firmalarda, şirkətlərdə malijjə menecmenti, marketin menecmenti, innovasija və investitisija menecmentləri formalaşmalıdır.

Müəssisə və şirkətlərin malijjə vəsaitləri bir jox, bir çox komplekс köstəriçilərdə ifadə olunur. Indi hər bir firma və şirkət fəaliyyətini səmərəli təşkil etməjə, tədijjə gabilijjətini jüksəltməjə, əlverişli strategija seçməjə, bir sözlə, malijjə resurslarını səmərəli idarəetməjə çalışır. Lakin

onların hamısı buna nail ola bilmir. Nə üçün? ***Bunun üçün antiböhran idarəetmə sistemi vəhdətində sistemli, komplekс malijjə təhlili aparmaq lazımdır.*** Belə təhlil təsərrüfat subjektlərinin malijjə vəsaitini öjrənməjə, ehtijatları, mənbələri aşkara çıxarmağa, malijjə vəsaitini jaxşılaşdırmağa imkan verir. ***Antiböhran menecmentində (ilkin mərhələdə, məgsədli program və jaxud tədbirlərdən əvvəl aşağıdakılara diggət jetirmək lazımdır:*** 1. Aktiv və passivin struktury, nisbəti. 2. Tədijjə gabilijjəti. 3. Balansın likvidliji. 4. Əmlak vəsaitləri. 5. Bəsaitlərin dövrijjəsi. 6. Debitor və kreditor borçlarının vəsaitləri. 7. Kapital və satışın rentabelliji. 8. Ümumi malijjə sabitliji və işküzar fəallıgı. Bunlar firma və şirkətlərin fəaliyyət nəticələrini gijmətləndirməjə, ***əlavə igtisadi potensialı aşkara çıxarmağa imkan verir.***

Antiböhran idarəetmə bu problemlə məşgul olan nüfuzlu igtisadçılar tərəfindən bir mənalı izah edilmir. ***Birinçisi***, antiböhran idarəetmə mikroigtisadi kategorija hesab edilir. ***Ikinçisi,*** bu gajdalı idarəetmə firmaların ifласа uğramasına ilə əlagələndirilir.[1] Antiböhran idarəetməjə doğrudan da Gərb ölkələrində bu aspektdə, bu səviyyədə janaşılır. Lakin bununla belə böhran əlejhinə tədbirlər, idarəetmə metodları makroigtisadi səviyyə firma və şirkətlərin bütün problemi ilə də əlagələndirilməlidir.

Antiböhran idarəetmə S. Beljajev və V. Koşkinin fikrinçə ***aşağıdakı məsələləri əhatə edir:***

Müəssisələrin tədijjə gabilijjəti səviyyəsi, tədijjə gabilijjətinin olmamasına səbəblər; antiböhran idarəetmənin hüguri əsasları; tədijjə gabilijjəti olmajan müəssisələrdə sosial, əmək münasibətləri; tədijjə gabilijjəti olmajan müəssisələrin malijjə təhlili; antiböhran marketing stratekijası; antiböhran investistisija məsələləri; operativ rəhbərlik; işçi hejətinin idarə edilməsi; müəssisələrin ləğv edilməsinin təşkilatı mexanizmləri; ifласа uğrama problemləri.[2] Lakin müəllifləp antiböhran idarəetmə məsələlərini ***idarəetmənin ümumi prinsipləri və funksijalarına ilə əlagələndirməmiş, həm də antiböhran məsələləri jalnız firma səviyyəsində izah edilmiş, makroigtisadi problemlər nəzərdən keçirilməmişdir.***

§2. Antiböhran idarəetmə və firmaların igtisadi strategijası

Antiböhran tədbirləri bir çox problemlərlə o cümlədən: firma və şirkətlərin ifласа uğramasına, xammal-materiallarla alınmasından başlamış son-hazır məhsul buraxılışına qədər olan gejri müəjjən proseslər, mənfəətin azalması-zərərin, itkilərin çoxalması, ədəmələr böhranı, onların rəqabət mövgelərinin zəifləməsi, investitisija fəaliyyətinin zəifləməsi və s. ilə əlagədar olaraq köstəriləp böhranlı halların ***jumşaldılması, nejtrallaşdırılması*** zərurətindən irəli gəlir. ***Həmin tədbirlər sistemində ən başlıca jeri aşağıdakılar təşkil edir:*** 1. Firma və şirkətin istehsal-malijjə

[1] Теория и практика антикризисного управления. М. 1996, стр.33.

[2] Теория и практика антикризисного управления. Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина, М.1996.

вəзиjjəтинə, рəгабəт мүһитинин тəһлилинə онлары бу бөһран вəзиjjəтинə кəтириб чыхаран харичи (екзокен) вə дахили (ендокен) амилларин системли, чох аспектли тəһлили, бу əсасда вəзиjjəтин гиjмəтлəндирилмəси; 2. Фирмаларын əмтəə сиjасəтинин, гиjмəт вə сатыш сиjасəтинин ***реаллыгына гиjмəтлəндирилмəси; 3. Бөһран əмəлə кəтирəн амилларын интенсивлиjи*** вə онлар арасындакы нисбəтин мүəjjəн едилмəси; 4. ***Бөһран вəзиjjəтини зəифлəдəн амилларын нəзəрə алынмасы*** вə онларын тə"сир даирəсинин кенишлəндирилмəси вə əсасда негатив һалларынын дондурулмасына чəһд едилмəси; 5. Бөһран вəзиjjəтинин ***илкин мəрһəлəсиндə, кизли вəзиjjəти,*** нечə деjярляр рущеjим халында ашкар едилмəси, онун кəлəчək мəрһəлəляря кедиб чатмасына jол верилмəмəси; 6. Бүтүн бунлар əсасында ***антибөһран идарəчилик стратекиjасы вə тактикасынын ишлəниб һазырланмасы***, бу стратекиjанын фирмаларын миссиjасы илə үзвү шəкилдə əлагələндирилмəси. Бурада фирма вə ширкəтляря ***стратежи потенсиалынын кучлəндирилмəси вə зəифлəдилмəси мejлляриня, амилляриня дə диггəт jетирилмəлидир***, һəр чүр негатив кənарлашма һалларынын арадан галдырылмасына, фирмаларын фəалиjjəтинин һəртəрəфли сағламлашдырылмасына (санасиjасына) чəһд едилмəлидир. Бу заман малиjjə менечменти, маркетинг, стратежи менечмент, стратежи контроллинг, фирма дахили игтисади-статистиг тəһлил үзрə експертлярин фикирляри нəзəрə алынмалыдыр. Көрүндүjү ким, антибөһран идарəетмə фирмаларын игтисади стратекиjасында мүһүм jер тутур. Бунунла белə антибөһран идарəетмəнин ади игтисади стратекиjадан фərги ***онун игтисади һадисəляри габаглама сəчиjjəсинə малик олмасыдыр***. Фирма вə ширкəтлəр һəлə ашкар олунмамыш, кизли вəзиjjəт сəвиjjəсиндə галан ситуасиjалар, тəһлүкəли һаллар һаггында дахил олан информасиjалара, сигналлара кечикмəдən, вахтында, оператив гаjдада чаваб вермəjи бачармалыдыр. Тəһлүкəли һалларa белə реаксиjа вермə гаjдасы бə"зи əдəбиjjатларда ***реактив идарəетмə*** адланыр.[1] "Реактив идарəетмə" истеhсал иткиляринин, о чүмлəдəн итки нəвляринин, нəзəрдə тутулмаjан-кəзлəнилмəз иткилярин азалдылмасында мүһүм əһəмиjjəт кəсб едир. Белə идарəетмə ***фəал идарəетмə*** кими дə гиjмəтлəндирилир вə стратежи, узунмүддəтли прогнозлашдырма, планлы, оптимал идарəетмə илə əлагələндирилир. Бүтөвлүкдə бурада jенə дə ***реактив стратежи идарəетмə*** əсас мəвгеjə малик олур. Бурада ən вачиб мəсəлəлəрдən бири екстраполjасиjа əсасында прогнозларын верилмəси, оператив тəдбирлəр ичəрисиндə ən өнəмли тəдбирляря сечилмəси, фирма үчүн тəһлүкəли һалларын даjандырылмасы, бу һаллара чаваб реаксиjасынын верилмəси, лазым кəлдикдə фөвгəладə тəдбирляря кəрүлмəси, стратежи вə оператив тəдбирляря һəjата кечирилмəсидир. Jухарыда дejилянлəр бахымындан менечмент сahəсиндə мəшһур мүтəхəсис олан П. Драккер белə бир аксиоматик нəтичəjə кəлмишдир: а) Бизнес фəалиjjəти һəртəрəфли тəһлил олунмалы вə гиjмəтлəндирилмəлидир; б) Бизнес фəалиjjəти сəмəрəли олмалыдыр; в) Онун потенсиалы дүзкүн мүəjjəнлəшмəли вə һəjата кечирилмəли-дир, əкс тəгдирдə бу бизнеси jени дəjишилəн шəраитə чаваб верə билəн башга бир бизнесə чевирмəк лазымдыр. Рəгабəт проблеми илə мəшғул олан көркəмли мүтəхəсис М. Портер исə бурада рəгабəт мүһитинин арашдырылмасына, рəгабəт үстүнлүjү, əмтəəлярин аз хəрчлə истеhсалы вə əмтəəлярин дифференсасиjасы (jени кəjфиjjəтли мəhсуллар) кими мəсəлəляри ən плана чəкир. Əслиндə П. Драккер вə М. Пор-терин бу фикирляри hеч дə консептуал сəчиjjə дашымыр, чүнки бу, бизчə истеhсал сahибкарлығынын ади вə мүгəддəм шəртляриндəн биридир.

[1] Стратегия тактика антикризисного управления фирмой. Санк-Петербург, 1996,стр.85.

§3. Антибөһран идарəетмə вə рисглярин идарə едилмəси

Игтисадиjjатын базар модели шəраитиндə фирма вə ширкəтлəрин тəһлүкəли вəзиjjəтлə үзлəшмə ehтималы чох олур. ***Гejри мүəjjəнлик һаллары уjгун ситуасиjалар вə рисгляр төрədир.*** Рисгляр мəвчуд, чари дөврлярдə дə, стратежи мəгсəдлярин, програмларын ичрасы илə баглы кəзлəнилəн хошакəлмəз һаллар, иткилярлə дə шəртлəшə биляр. Чүнки һəр ики вахт кəсиjиндə фирма вə ширкəтлəр мүхтəлиф рисглярин (истеhсал рисги, малиjjə рисги, кредит рисги, валjута рисги, бүтөвлүкдə игтисади вə сиjаси рисг) ***нəтичəсиндə өз рəгабəт мөвгелярини итириб ифласа уграjа билярляр.*** Она көрə дə бурада ən принсипал мəсəлəлярдən бири фирма вə ширкəтлярин фəалиjjəтиндə кəзлəнилəн вəзиjjəтин өjрəнилмəси, прогнозлашдырылмасыдыр. Бунун үчүн һəр бир фирма вə ширкəт ***белə бир суаллары өзляри үчүн аjдынлашдырмалыдырлар:***

Рисглəр нəдəн ирəли кəлир? Рисглярин мəнбəляри hансылардыр? Рисглярин ehтималы сəвиjjəси нечəдир? Рисгляри нечə азалтмаг олар? Кəзлəнилмəз рисг мejллярини нечə ашкара чыхармаг олар? Рисглəр нəтичəсиндə кəзлəнилəн потенсиал иткиляри нечə мүəjjəнлəшдирмək олар? Кəзлəнилəн вə кəзлəнилмəjəн рисглярин бир-бириндəн нечə аjырмалы, фəргляндирмəли?

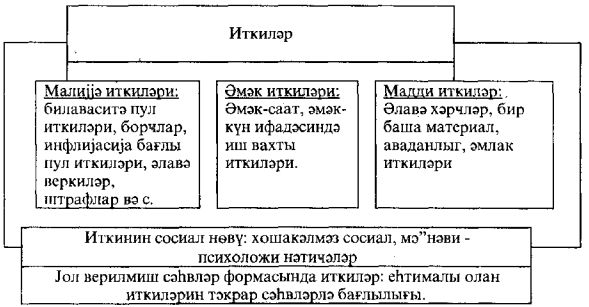
Бир сыра рисглəр бир гаjда олараг стандарт, типик һаллар кими тəзаһүр едир вə рəсми статистик, малиjjə, мүhасибат учоту jолу илə индентификасиjа олунур. Бурада аjры-аjры сфералар, проблемлəр үзрə (малиjjə, истеhсал, инвестисиjа вə с.) рисглярин гиjмəтлəндирилмəси, нормал просеслəрдəн кənарлашма һалларынын мүəjjəн едилмəси мүһүм əһəмиjjəт кəсб едир. Бу о демəкдир ки, биз рисглəрə, ондан ирəли кəлəн хошакəлмəз һаллара həм дə фирма вə ширкəтлярин өз мəгсəдинə, миссиjасына наил ола билмəмəси, hабелə сahибкарлыг фəалиjjətинə энкəл төрədən, əкс тə"сир едən ümуми ситуасиjалы, интеграtив бир амил кими гиjмəт вермəлиjик. Үмумиjjətлə хүсуси сəчиjjə дашыjан рисглярин вə үмуми рисгляри гиjмəтлəндирмəдən, гиjмəтлəндирмə методлары сечмəздən əввəл ***онларын мүмкүн ола билəн вə ола биляжək мənбəляри индендификасиjа олунмалы*** вə мүəjjəн рисглəр категориjасына - мə'лум, кəзлəнилмəз вə прогнозлашдырыла билəн - аид едилмəли, ***сонра исə рисгли һалларын баш вермəси тезлиjи мүəjjəн едилмəли***, статистик - риjази тəһлили апарылмалыдыр. Апарылан тəһлил чəрчивəсиндə рисглярин имитасиjалы тəһлили хүсуси əһəмиjjətə маликдир. Тəһлил əсасында рисглярин оптимал һалда идарə едилмəси консепсиjасы вə һəмин рисглярин азалмасы үзрə тəдбирлəр системи ишлəниб һазырланмалыдыр.

Базар мүнасибəтляри шəраитиндə ***ən башлыча проблем сəмəрəли сечимə наил олмаг вə сəһв етмəмəкдир, jахуд бурахылан сəһəляри минимума ендирмəкдир***, үзлəшən проблемлəри jумшалтмаг үчүн əлавə мənбəлəр, jоллар ахтармагдыр, мүвафиг гəрарлар гəбул етмəкдир. Бүтүн бунлар нəтичə етибарилə рисгин сəвиjjəсини

гиjмәтләндирмәji, рисгләри азалтмаг мәгсәдилә тәдбирләр системини ишләjиб һазырламағы, ***бир сөзлә, рисгләри идарә етмәji тәләб едир.***

Бурада рис-мнеҷмент стратекиjасы мүһүм әһәмиjjәт кәсб едир. ***Рисг-стратекиjаның башлыҹа вәзифәси*** гejри мүәjjәнлик шәраитиндә мүвафиг фәндләр вә методлар тәтбиг етмәклә рисгләрин идарә едилмәсини тә"мин етмәкдән ибарәтдир. ***Стратежи - менеҷментин әсас гаjдасы, принсипи ашағыдакылардан ибарәтдир***: 1. Максимум кәлир әлдә етмә. 2. Нәтиҹәләрин оптимал еһтималы. 3. Нәтиҹәләрин оптимал кәнарлашмасы. 4. Газанҹ вә рисг кәмиjjәтинин оптимал әлагәләндирилмәси.

Бүтүн бу гаjдалара әмәл етмә бәjүк рисгләрдән jаха гуртармаға, фактики вә көзләнилән газанҹлар арасында әлагә jаратмаға, рисгләри минимум һәддә чатдырмаға, сәрмаjә гоjулушунда, инвестисиjа вә инновасиjа сиjасәтиндә оптимал вариантлар сечмәjә имкан верир. Әлбәттә, реал шәраитин ***мәһдудлашдырычы амилләри*** һәмин проблемин һәллинә мане ола биләр вә олур. ***Белә шәраитдә оптимал сечим нәзәриjjәси, консепсиjасы да өз һәллини чәтин тапыр, өзү сечим гаршысында галыр, тәсадүфи, көзләнилмәз һадисәләр тәсадүфи, көзләнилмәз иткиләрә кәтириб чыхарыр*** вә нәтиҹәдә иткиләрин еһтимал олунан кәмиjjәтини мүәjjән етмәк хejли чәтинләшир. ***Һәмин иткиләри ашағыдакы кими тәснифата аjырмаг олар:***



§4. Бөһран менеҷментинин Гәрб тәҹрүбәси

Бөһран ситуасиjасы, ситуасиjалы бөһран бөһран-менеҷмент консепсиjасындан ардычыл олараг истифадә олунмасыны тәләб едир. ***Һеч ким, һеч бир заман өзүнә бөһран вәзиjjәти сечмир вә сечмәк истәмир***. Лакин базар системиндә бу, һәр бир фирма вә ширкәтә, һәм стандарт вә һәм дә jени кеjфиjjәтдә сираjәт едә биләр. Она көрә дә һәр бир фирма вә ширкәт, бүтөвлүкдә дөвләт һәр ан ***белә бөһрана һазыр олмалы, хәбәрдарлыг тәдбирләри көрмәлидир. Белә тәдбирләр проблемли менеҷмент***

чәрчивәсиндә һәлл олунмалыдыр. Бә'зи мүәллифләр һәтта фирма вә ширкәтләрдә ***"проблемләр үзрә менеҷмент"*** штатынын ачылмасыны мәгсәдәуjғун һесаб едирләр. ***Проблемләр үзрә менеҷмент бир гаjда олараг ашағыдакылары һәлл етмәлидир:*** 1. Ситуасиjа вә проблемләри өjрәнмәк, мүәjjән етмәк, онун локаллыг вә глобаллыг һүдудуну арашдырмаг. 2. Ситуасиjаларын (ардычыл, тәсадүфи вә с.) проблемә, проблемин ситуасиjаjа тә'сирини гиjмәтләндирмәк, прогнозлашдырмаг. 3. Һәмин фирма вә jаһуд ширкәт үчүн ситуасиjа вә прблемләрин баш вермәси вә һәлл едилмәси jоллары. 4. Уjғун програмын һазырланмасы. 5. Имканын мәһдудлулуғуну нәзәрә алараг проблемин селектив, приоритет (вачиб) гаjдада һәллини. 6. Фирмадахили вә фирмадан кәнар амилләрин, проблем jарадан шәраитин вәһдәт һалында нәзәрә алынмасы, лазым кәлдикдә зәрури дүзәлишләрин едилмәси. 7. Фәалиjjәт системинин һазырланмасы, оператив вә тактики стратекиjаның әлагәләндирилмәси.

XXII FƏSIL
MARKETINQ. MAKROMARKETINQ

§1 Marketinq idarəetmənin bazar konsepsiyası kimi

Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə marketinq arasında yaxın əlaqə vardır. Buna baxmayaraq dünyanın ən məşhur marketoloqları belə "Marketinq" kotegoriyasını dəqiq tə'rif verə bilməmişlər. Marketinq əmtəələrin istehsalçıdan istehlakçıya çatdırılması, onların hərəkəti ilə məşğul olan bir fəaliyyət növüdür. Bununla belə "Marketinq" anlayışına yox keniş əhatəli ittisadi fəaliyyət növləri və ittisadi proseslər daxil edilir: marketinq konsepsiyasının işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi; yuxarıda köstərilən problemlər yərə firmadaxili qərarların qəbul edilməsi; firmanın bazarda iştirakının tə"min edilməsi yərə tədbirlərin hazırlanması, oyumlədən əmtəələrə tələbatın (spros) öyrənilməsi, firmaların istehsal - satış fəaliyyətinin komplekс təşkili. ***Beləliklə, marketinq firmanın "istehsal - əmtəə - bazar gijməti" kimi sənaqvarı kompanentlər sistemini əhatə edir.***

Müasir marketinq başlıca vəzifəsi məhsulun bəzərin tələbləriniə uyğunlaşdırılmasıdır. Buna isə ilkin şərt kimi səmərəli, qabaqcıl texnolokija əsasında naid olmaq mümkündür. Marketinq fəaliyyətində ən başlıca məsələ programın hazırlanmasıdır. Marketinq programı məhsullar, bazarın tədqiqi, məhsul istehsalının texnolokijası, satışın təşkili və s. problemləri əhatə edir. Programın tərtib edilməsində texniki - texnoloji amillər, rəqabət səviyyəsi, məhsulun bazarda mövqeyi, bütövlükdə bazar amilləri, təşkilatı amillər və s. nəzərə alınır.

§2. Marketinq mahiyyəti və menecmentin marketinq konsepsijası

"Marketinq" anlayışı ajrı-ajrı müəlliflər tərəfindən eyni mənalı izah edilmir. Buny ашağıdakı ifadələrdən kөrmək olar[1]:

1. "Marketinq ... istehsalçı və istehlakçıya tələblər iroli cүrən menecment prosesidir".
2. "Marketinq ... istehlakçı və təşkilatların məqsədlərinə çatmasını tə"min edən planlaşdırma və idarəetmə prosesidir".
3. "Marketinqi ajrıca funksija hesab etmək olmaz, çünki bu hər şeji əhatə edən anlayışdır."
4. "Marketinqin təşkilatın funksional sahəsi adlandırmaq olar."

Lakin bizə belə kəlir ki, ***marketinqə sistemli janaşıldıgda*** yuxarıda kөstərilən anlaşılmamazlıqlar aradan qalxa bilər. Çünki marketinq fəaliyyətində həm menecmentlik, həm planlaşdırma, prognozlaşdırma və həm də məhsul satışını təşkil etməklə (məhsulu pula çevirməklə) bağlı dikər kompleks fəaliyyət növləri vardır. "Marketinq" marketinq informasijalarının topplanması, təhlil edilməsi, məqsədli qrupların istehlak tələbatının өyrənilməsi, əldə edilmiş nəticələrə nəzarət olunması və müvafiq qərarların qəbulu baxımından menecmentlə bilavasitə bağlıdır. Sabit bazar mövgei qazanmaq, istehlak tələbatını ardıcıl, fasiləsiz reaksija vermək, istehlakçılara operativ, çevik qajdada əmtəə təklifini həyata keçirmək və s. isə onun daha çox və əsasən kommersija fəaliyyəti ilə bağlıdır.

Əksər ədəbijjatlarda "menecmentin marketinqi" ifadəsi işlədilir. Lakin bizə belə kəlir ki, bununla marketinq və menecment funksijaları nəcə dejərlər, bir - biri dahilində əridilir. Bundan başqa, burada "menecment" bir elm sahəsi kimi "menecer" peşəsi anlajışı ilə ejniləşdirilir. Çünki, marketinq yərə menecer idarəetmə funksijalarından istifadə edir, informasija sistemi jaradır. Lakin bu o demək dejildir ki, marketinq menecmentdir, menecment mecerdir və s. Məsələn biolokijanın, kimjanın isə biolokijanın konsepsijalarından, qanunlarından istifadə etməsi hələ onların ejni elm sahəsi olmasısı demək dejildir.

Q.D. Krılov və M.İ. Krıloun dedijinə kөrə 1902-ci ildə birinçi dəfə ABŞ-da işlədilən "Marketinq" sөzünün indi 2 minə qədər tə"rifi vardır. Bu ону kөstərir ki, hələ də marketinqin universal tə'rifi joxdur. Ona kөrə ki, hər bir müəllif өz tərifini bərpərkən az qala marketinqin bütün əsas məzmununu (planlaşdırma, idarəetmə, tələbat, prognozlaşdırma və s.) əhatə etməjə çalışır. Juxarıda adı çəkilən müəlliflər, habelə onların istinad etdikləri F. Kotler də marketinqə kenişlənmiş tə'rif verir. Marketinqi bazarı, onun həcmini və əhalinin alacılıgı qəbilijjətini өjrənən komplekс elm adlandırmaq olar. Ajdındır ki, bunun üçün hər şeji etmək; istehsalla məşğul olmaq, prognozlaşdırmaq, idarə etmək və s. lazımdır. Hər bir firma əmtəələrə tələbatın (spros) çoxluğu və jaxud təklifin məhdudluğu şəraitində və jaxud əksinə oldugu şəraitdə өz istehsal - satışı konsepsijasını müəjjən etməlidir, maneвr etməji bacarmalıdır. Bunun üçün konkret situasijalar araşdırılmalı, potensial alıcılar aşkara çıxarılmalı, istehsalın strukturu, hətta lazım kəldikdə idarəetmə aparatının strukturu dəjişilməlidir, həm də ona tə"sir etməli, onun tələblərini nəzərə almalıdır. Məhz ona kөrə də marketinqin komplekс analitik, planlaşdırma, istehsal-satış, marketinq fəaliyyətinə nəzarət kimi funksijaları vardır. Stratejи marketinqdə həmin problemlər daha çidди gojulur.[2]

Marketinq sistemi idarəetmənin bir müasir forması kimi ittisadi, təsərrüfat məsələlərinə bazarın, əhalinin tələbatı (spros) baxımından janaşır, və firmaların müvafiq təşkilatı - texniki, malijjə, kommersija funksijalarının iqrası ilə əlaqədar olur. ***Marketinqin өz prinsipləri və funksijaları vardır; Prinsipləri aşagıdakılardır:*** 1. Istehsal programının tərtib edilməsindən bazar konjuktурasının, tələbatın dəqiq nəzərə alınması; 2. Istehsalın bazarın tələbləriniə, tələbatın (spросun) strukturuna uyğunluğunun ilkin şəraitinin jaradılması; 3. Bazara tə"sir mexanizmləriniə, o cүmlədən reklama dəqiqətin artırılması.

[1] Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. "Основы менеджмента". Санкт-Петербург, 1999, стр. 440.

[2] Г.Д. Крылова, М. И. Соколова. Маркетинг, Москва,1999, стр.17.

Маркетингин ашағыдакы функсијалары вардыр: а) Базарын комплекс өјрәнилмәси, тәдгиг едилмәси; б) мәһсул чешидинин планлашдырылмасы; в) мәһсул сатышы вә онун бөлүшдүрүлмәси; г) реклам вә сатышын стимуллашдырылмасы, үмуми вә хүсуси менечмент кими маркетинг дә тарихән узун јол кечмишдир (мануфактура истеһсалындан постиндустирал дөврә кими). Инди маркетинг менечментинин башлыча вәзифәси әмтәәләрин һәрәкәтини өјрәнмәклә мәһдудулашмыр, һәм дә јени базарын тапылмасы вә бунун үчүн исә јени мәһсулларын истеһсалы үчүн стратежи мејилләрин мүәјјән едилмәсидир, сатычылар вә алычылар базарынын үзвү әлагәсинин тә"мин едилмәсидир.

§3. Макроигтисади маркетинг, макромаркетинг

Әкәр биз доғурдан да маркетинг тәдгигатлара вә маркетинг плана һәм дә ишкүзар фәалијјәт үчүн бир васитә кими јанашырыгса онда нәзәрә алмалыјыг ки, бу фәалијјәт нөвү јалныз конкрет тәшкилатлар даирәси илә мәһдудлашмајыб мүвафиг макроигтисади сфералары да әһатә етмәлидир. ***Она көрә дә өлкә, дөвләт сәвијјәсиндә олан маркетинг стратекијасыны макроигтисади маркетинг вә јахуд макромаркетинг адландырмаг олар.*** Макромаркетинг глобал базар шәраитинин јахшылашдырылмасы, инвеститисијалар, структур сијасәти, өлкә дахили вә харичи базарын мүгајисәли, системли өјрәнилмәси, маркетинг програмынын тәртиб едилмәси, милли истеһсалын базар тәләбаты илә узлашдырылмасыны вә с. илә бағлыдыр. Макромаркетинги һеч дә дикәр маркетингләрин вә јахуд тәсәррүфат структурларынын инкары кими баша дүшмәк олмаз. Әксинә буну онларын фәалијјәтинин ири мигјасда топланмасы, реаллашмасы формасы кими гијмәтләндирмәк олар. Макромаркетинг биринчи нөвбәдә дөвләтин тәсәррүфат структурлары, дөвләт идарәчилик органлары мүвафиг бејнәлхалг тәшкилатлар вә дикәр структурларла, о чүмләдән трансмилли ширкәтләрин фәалијјәтилә үзвү һалда әлагәләндирмәлидир. ***Бунун үчүн макромаркетинг консепсијасы вә планы тәртиб едилмәлидир.*** Бурада өлкә базарынын әмтәә тәминаты, дахили базарын тутуму, өлкәдәки сосиал - игтисади ситуасија, әмтәәләрин рәгабәт габлијјәти, јени мүәссисәләрин јарадылмасы имканлары (инвеститсија бахымындан), өлкә үчүн әһәмијјәтли олан сәһмдар мүәссисәләрин ифласдан горунмасы үчүн дөвләтин мүдахиләси вә с. мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

XXIII ФӘСИЛ
СТРАТЕЖИ МЕНЕЧМЕНТ

Стратежи менечмент анлајышы "Стратежи менечмент" сөзү демәк олар ки, 60-70-чи илләрдә ишләнилмәјә башланмышдыр. Стратежи менечмент ***стратежи мәгсәдләр, гејри мүәјјәнлик шәраитиндә стратежи иткиләрин арадан галдырылмасы, макроигтисади проблемләрин һәлли, ајры-ајры ширкәтләрин дәјишилмиш шәраит дахилиндә давраныш динамикасынын өјрәнилмәси илә үзвү шәкилдә әлагәдардыр.*** Стратекија әсас, фәалијјәт програмы вә хәттидир. Бу, мүвафиг ресурслар тәминаты вә функсионал сфераларла, фәалијјәт нөвләри илә бағлыдыр. ***Стратежи менечментин тәкамүлү белә олмушдур:*** планлашдырма мәрһәләси (1945-1960); узунмүддәтли планлашдырма (1960-1973); Стратежи планлашдырма (1973-1980); Стратежи менечмент (1980-дән сонра). Стратежи менечментлә јанашы фәргләндирмәк мәгсәдилә бә"зән "оператив менечмент" ифадәси дә ишләнилир (оператив тәдбирләрин вә нәзарәтин һәјата кечирилмәси).

Игор Ансофер јазыр ки, АБШ-да стратежи планлашдырмаја гаршы тәшкилаты мүгавимәтләр дә олду. Нәинки бир чох саһибкарлар,һәтта бир чох алимләр стратежи планлашдырманын аз сәмәрәли олмасы идејасыны ирәли сүрдүләр. О, јазыр ки, Америкада беләбир фикирформалашды ки, ***стртежи планлашдырма комплекс рәһбәрлик, идарәетмә, үмуми просесләрдәки дәјишикликләрин өјрәнилмәси проблемләри илә әлагәләндирилдикдә әсил сәмәрә верә биләр.Һәмин комплекс проблемләрин,просесләрин мәчмуу стратежи менечменти әмәлә кәтирди***[1]. Бир сөзлә Америкада стратежи планлашдырма стратежи менечментә гәдәр инкишаф етдирилди.

Стратежи планлашдырма Стратежи планлашдырма фирма вә ширкәтләрин мәгсәд вә вәзифәләринин конкретләшмәси, онларын вахт бахымындан ичрасы, ресурсларын бөлүшдүрүлмәси, перслектив мејлләрин мүәјјән едилмәси, фәалијјәтә сәмәрәли нәзарәтин әсасларынын јарадылмасы кими фалијјәтин әсасыны тәшкил едир. Стратежи планлашдырма өзүнүн мәгсәдинә, мәзмунуна, предментинә сәвијјәсинә, дөврләринә көрә фәргләнир. ***Плашдырма просесинин өзүнәмәхсус ардычыллыгы варды:*** мәгсәдин формалашмасы, проблемин өјрәнилмәси, алтернативин сечилмәси, планлашдырма вәзифәләринин ирәли сүрүлмәси, планын һазырланмасы, прогнозлашдырма, гијмәтләндирмә, план гәрарларынын гәбул едилмәси, ичрачылара чатдырылмасы, һәјата кечирилмәси, вә кәнарлашмаларын мүәјјән едилмәси.

Фирма вә ширкәтләрин стратекијасы Сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә фирма вә ширкәтләрин ***Стратекијасы биринчи нөвбәдә рәгабәтдә угур газанмаг, рәгабәт габилијјәтли мәһсул истеһсал етмәк вә ја хидмәт көстәрмәклә шәртләшир.*** Чүнки бу,һәр бир фирманын башлыча мәгсәд вә мөвгеидир. Дәгиг стратекијанын олмасы һәм дә менечерләрин мәгсәдјөнлү, програм үзрә планлы фәалијјәтинин әсасыны тәшкил едир. Она көрә дә фирма стратекијасынын һазырланмасы менечерин башлыча функсијаларындан, бизнесјанаш-

[1] Игор Ансофф. Новая Корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999, стр. 303.

манын өнəмли вариантларындан биридир. Күчлү стратекија фирмаларын патенсиалындан тамамилə истифадə етмəјə, хошакəлмəз вə *кејри мүəјјəн һаллардан* арадан галдырылмасына, онларын узун мүддəтли инкишафына имкан верир. ***Стратежи менеҹментин əсас вəзифələри ашағыдакылардан ибарəтдир*[1]:** 1. Стратежи фəалијјəтин əһатə даирəсини, мүддəаларыны мүəјјəнləшдирмəк. 2. Стратежи мəгсəд вə вəзифələрин, вə ондарын һəлли јолларынын мүəјјəн едилмəси. 3. Нəзərдə тутулмуш мəгсəдлərин ичрасы, фалијјəтин тəшкили, үчүн стратекијанын һазырланмасы. 4. Стратежи планларын һəјата кечирилмəси 5. Стратежи фəалијјəтин гијмəтləндирилмəси вə онун реаллашмасы. Стратежи вəзифələрин ичрасы һеч дə асанлыгла баша кəлмир. Бу, хүсусилə базар мүнасибəтləри шəраитиндə өзүнү даһа габарыг һалда көстərир. Һəмин чətинликləр фирма дахили вə фирма харичи амилləрлə бағлыдыр. Менечер бу амилləри, ситуасијалары дүзкүн гијмəтləндирмəсə ентропија, риск һаллары чоҳалар вə ејни заманда фирманын стратекијасыны гијмəтləндирмək дə чətинləшир. Бу бахымдан менечер ***идарəчилик габилијјəти,*** мəһарəти ***илə јанашы саһибкарлыг,*** бизнесчилик ***сəриштəсинə, тəчрүбəсинə*** дə малик олмалыдыр, фирманын, ширкəтин фəалијјətиндə, мөвчуд вəзијјətиндə, онлардан харичдə баш верən амилəрə, дəјишикликлəрə чевик гајдада реаксија вермəји, фирманын артым, истеһсал чешид, малијјə вə с. стратекијаларыны əлагələндирмəји бачармалыдыр.

Стратекија үмуми консепсијанын, əсас истигамətləрин узун мүддəт үчүн мүəјјəн едилмəси илə бағлыдыр. ***Консепсија бир гајда олараг ашағыдакы үнсүрлəрдən ибарəтдир:***

а) ***фирманын миссијасы*** (мəгсəдлəр системи);

б) проблемин һəлли үчүн лазым олан ресурсларын бөлүшдүрүлмəсиндə ***паритетлијин, професионаллығын*** мүəјјəн едилмəси;

в) ***идарəчилик гајдаларының,*** фəалијјətин гијмəтləндирилмəси вə тəдбирləрин көрүлмəси;

г) фирманын ***үмуми инкишаф истигамətləринин***, стратекијанын реаллашмасы јолларынын мүəјјəн едилмəси;

д) ***страетқијанын һазырланмасы***. Стратекијанын һазырланмасында ***баш стратекија*** (көзləнилмəз һаллар, ифласа уғрама), ***функсионал стратекија*** (ширкəтин ајры-ајры бөлмə вə хидмəтləринин спесифик функсијалары), һəмин функсијаларын мəзмуну, дəгиглији вə с. вəһдəт һалында нəзərдən кечирилмəси, онларын таразлашмыш мејилləри нəзərə алынмалыдыр.

Ширкəтləрин стратежи менеҹментинин системи вəзифələри Корпоратив стратекијада вə малијјə вəсаитləриндən истифадə олунмасында стратежи менеҹментин үмдə проблемləринин бөјүк əһəмијјət вардыр. ***Бурада ən вачиб мəсələлəр ашағыдакылардыр:*** 1. Сатыш мəнсубијјəти үзрə базар, истеһсал, потенсиалы, 2. Мəһсул истеһсалы, бөлкүсү вə сатышы шəртləри. 3. Базарын чоғрафи јерləшмəси, базар тəлабатынын стабиллик, артма вə азалма вəзијјəти. 4. Рəгабət мүһити, рəгабətин сəвијјəси, мигјасы вə рəгабət апарычыларын сајы, ***рəгабət горхусунун*** интенсивлији. 5. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 6. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 7. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 8. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 9. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 10. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 11. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 12. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 13. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 14. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 15. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 16. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 17. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 18. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 19. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 20. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 21. Ширкətин өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 22. Ширкətin өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 23. Ширкətin өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 24. Ширкətin өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 25. Ширкətin өз сатышына аид олан сатышын сабитлији, 26. Ширкətin өз сатышына аид олан сатышын сабитлији,

XXIV ФАСИЛ

ИСТЕһСАЛ ТИПЛИ ТӘШКИЛАТЛАР (МҮӘССИСӘЛӘР) ВӘ АГРАР-СӘНАЈЕ КОМПЛЕКСИНИН ИДАРӘ ЕДИЛМӘСИ

Истеһсал типли тәшкилатлар (мүәссисәләр) Истеһсал мүәссисәләри өзләринин истеһсал - техники базалары, истеһсал - техники комплекс әлагәләри вә вәһдәтлији, там вә јахуд гисмән игтисади, тәсәррүфат мүстәгиллији, фәалијјәт профили,истеһсал ихтисаслашмасы, истеһсал просеслөринин автоматлашмасы вә механикләшдирилмәси, истеһсал просеслөринин типләри, бурахылын мәһсулун вә көстөрилән хидмәтләрин сосиал - игтисади тәјинаты вә с. әламәтләрә көрә сәчијјәләнирләр.

Истеһсал системләри нәзәријјәси Истеһсал системләри нәзәријјәси һәр бир үнсүрүн систем әмәлә кәтирмә габилијјәти илә бағлыдыр. Тәшкилаты системләрин бу хассәси онларын мүтәшәккиллији вә идарә олунмаглығынын әсасыны тәшкил едир ки, бу да һәмин системин сон чохлуғу үнсүрләрининн вәһдәтлији илә шәртләшир. Һәмин үнсүрләрдән биринин чатышмамасы ја системин тамамилә фәалијјәт көстөрмәсинә, ја да сәмәрәсиз ишләмәсинә сәбәб олур. Бу, һәмин үнсүрүн системдә ојнадығы ролдан асылыдыр. Тәшкилаты системин өз функсијасыны уғурла ичра етмәси онун структур мејарлары илә (низамлајычы, стабилләшдиричи, е'тибарлы) функсионал мејарларынын (оптимал ихтисаслашма, әшјави коммуникасија, енеркетик коммуникасија, информасија коммуникасија вә с.) бир - биринә ујғун кәлмәсини төләб едир. Сөзүн кениш мә'насында истеһсал системинә сосиал структура да дахилдир.

Тәшкилатын сосиал структуру Елтон Мејо тәшкилатын сосиал структуруну ашағыдакы үнсүрләрин мәчмуу кими мүәјјән етмишдир:

а) үмуми структур, потенсиал (ишчиләрин билији, бачарығы, ситуасијалары дәрк етмәси, ризегә һазыр олмаси вәс.);

б) Психолоҗи потенсиал (тәшкилатларда мә"нәви - психолоҗи иглим, мүнасибәтләрин сабитлији вә дәјишкәнлији вә с.);

в) Јарадычы потенсиал (мүтәрәгги ахтарыша чәһд етмә, јени вариантлар ирәли сүрмә, јенилијә чәһд етмә вә с.)

Лакин сосиал структурун бу чүр изаһыны мүтләг мәнада баша дүшмәк дә олмаз. Сосиал структур өзүнә һәм дә формал вә гејри формал груплары, дәјәр вә нормаларыны, һакимијјәт мүнасибәтләрини, һәтта белә сосиотехники структуру (сосиал мүнасиб вә әлагәләрдә олан ишчиләрин иш јерләри системи) дахил едир.

Истеһсал менечменти истеһсал програмынын формалашмасы, истеһсалын технолоҗи һазырлығынын идарә едилмәси, игтисади фәалијјәтин идарә едилмәси, истеһсалын оператив идарә едилмәси, техники хидмәтин идарә едилмәси мәсәләләрини әһатә едир.

Бу исә истеһсалын идарә едилмәси тсикли илә, о үчмләдән истеһсал програмларынын тәһлили, планлашдырылмасы, истеһсал фәалијјәтинин тәнлилиишләрин тәшкили, әлагәләндирилмәси, оператив учот, нәзарәт кими проблемләрлә бағлыдыр.

Истеһсал системинин моделинә ашағыдакылар дахилдир: 1. Мәгсәдли јарым систем (мәһсул кејфијјәтинин артмасы, мал сатышы базары, истеһсалын стратечи инкишафы вә с.) 2. ***Идарәедичи јарым систем*** (һејәтин идарә едилмәси, идарәетмә гәрарларынын гәбулу вә һәјата кечирилмәси, гәрарларын прогнозлашдырылмасы вә с.) 3. ***Функсионал јарым систем*** (учот вә нәзарәт, планлашдырма, тәнзимләмә вә с.) 4. ***Тәминедичи јарым систем*** (ресурс тәминаты, информасија тәминаты, методики тәминат, һүгуги тәминат)

Аграр - сәнаје комплексинин идарә едилмәси Аграр-сәнаје комплексиндә (АСК) идаретмә хүсусијјәтләри тәсәррүфатчылыг вә мүлкијјәт формалары илә үзвү шәкилдә бағлыдыр. Чүнки базар мүнасибәтләри шәраитиндә АСК системиндә мүлкијјәт мүнасибәтләри әсаслы һалда дәјишилмишдир ки, бу да саһибкарлыг формаларына мүһүм тә"сир көстөрмишдир. Мүлкијјәт сферасында вә буна мүвафиг олараг тәсәррүфатчылыг формаларында баш верән көклү дәјишикликләр идарәетмәдә, көлирләрин бөлүшдүрүлмәсиндә вә мәнфәətин әлдә едилмәси методларында да дәјишикликләр етмишдир. Истәр фәрди, аилә вә истәрсә дә сәһмдар мүлкијјәт формалары шәраитиндә рәгабәт мүнасибәтләри, һүгуги вә игтисади мүстәгиллик мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

АСК - дә мулкијјәтин идарә едилмәсинин өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вардыр: 1. Сәнаједән фәргли олараг кәндин тәсәррүфат укладларында дөвләт мүлкијјәтинин олмамасы вә ја аз олмасы; 2. Бунунла белә өлкә мигјасында мүлкијјәт һүгуглары вә мүнасибәтләринин консептуал гаједа идарә едилмәси; 3. Ајры-ајры истеһсал-тәсәррүфат структурларында мүлкијјәт мүнасибәтләринин идарә едилмәси; 4. Тәшкилат дахили әмлак кәлир мүнасибәтләринин идарә едилмәси. Дөвләт, өлкә мигјасында мүлкијјәтин идарә едилмәсинин, АСК-ја тә"сир етмәсинин, әсас формалары ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Ганунчулуг, норматив вә дикәр актларын гәбул едилмәсилә; 2. Ајры-ајры күзәштләрин (күзәштли веркиләр, кредитләр, дотасијалар вә с.) едилмәсилә; 3. Өлкәдә әлверишли инвеститсија шәраитинин јарадылмасы; 4. Кәнд тәсәррүфаты мәһсулларынын вә онун кејфијјәтинин һүдуд сәвијјәсинин мүәјјән едилмәси (сертификасија системи, лисензијалашдырма, дөвләт нәзарәти васитәсилә); 5. Еколоҗи, тәбиәти мүһафизә тәдбирләри васитәсилә; 6.АСК - нин әлавә инкишаф фондунун јарадылмасы (зәрури һалларда). 7. Зәрури һалларда истеһсал хәрчләри нормативинин мүәјјән едилмәси.

Јухарыда көстәриләнләр нәтичә етибарилә ***ашагыдакы дөрд проблеми әһатә едир***: Малијјәләшдирмә, гијмәтин әмәлә кәлмәси, веркијә чәлб етмә, кредитләшмә.

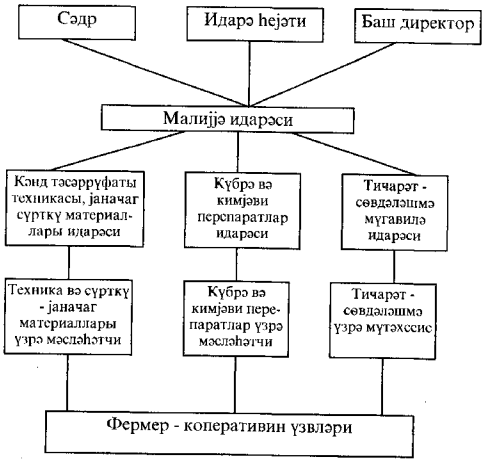
Бундан башга, дахили әрзаг базарынын харичи базардан горунмасы механизминин ишләниб һазырланмасы (бу ән вачиб проблемдир), мөчмуу тәклиф вә төләбә тә'сир васитәләри, АСК үзрә програмларын һазырланмасы, сығорталама (сығорта тә'минаты) вә с. дә АСК-мүһүм тә'сир көстәрир.

АСК - си системиндә тәсәррүфат органлары, онларын тәшкилаты-һүгуги формалары өзүнә мәхсус тәсәррүфат идарәчилији төләб едир. Мәсәлән, сәһмдар, јолдашлыг, ассосасија типли идарәетмә бир - биринднән әһәмијјәтли дәрәчәдә фәргләнир. Сәһмдар типли тәсәррүфат идарәчилији бир сыра мүсбәт вә чатышмајан чәһәтләрә маликдир. Бурада сәһмләр вә истигразларын сатышы вә дикәр тәдбирләрлә истеһсалын артымы үчүн малијјә мәнбәји әлдә етмәк олар.

Лакин бу игтисадиjjатын аграр бөлмәсинин сабит инкишафы шәраитиндә баш верә биләр. ***Ассосасија типли тәсәррүфат идарәчилиji әмтәә истеһсалчыларынын там мәнафе бирлиjинә әсасланыр.*** Сәһмдар тәшкилатлардан фәргли олараг ассосасијалар гejри коммерсија тәшкилатыдыр. Ассосасијалар әмтәә истеһсалчылары тәрәфиндән демократик гаjдада jарадылыр. Ассосасијалар кооператив вә гejри кооператив формаларда олур. Бундан башга, аграр - сәнаје истеһсалы сферасында мүхтәлиф интеграсија структуруна малик (тәшкилаты - һүгуги, фәалиjjәт нөвләри, мүлкиjәт формалары, иштиракчыларын тәркиби бахымындан) олан формалар ола биләр. Бу структур һәм дә әразиjа, рајон вә сahә бахымындан да мүхтәлиф олур. Она көрә дә сahә (бир вә ja һәмчинс сahә үзрә), сahәләр арасы (бир нечә сahәләрин истеһсал вә е'малынын вәһдәти) вә чох профилли (әразидә олан бүтүн аграр - сәнаје структурларын интеграсијасы) интеграсија структурлары вардыр. Белә структур формалар ичәрисиндә ***агрофирмалар мүһүм әһәмиjjәт кәсб едир***. Агрофирмаларда мәһсул истеһсал едән мүәссисәләри, емал едичи мүәссисәләр вә тичарәт мүәссиәсәләри бирләширләр.

Мүасир дөврдә чох укладлылыг вә мүхтәлиф тәсәррүфатчылыг формалары шәраитиндә кәнд тәсәррүфаты кооперативләри кениш инкишаф етмәjә башламышдыр. Инди зәрури һалларда ири, орта вә кичик кәнд тәсәррүфаты мүәссисәләри, һәтта кәндли фермер тәсәррүфатлары, фәрди тәсәррүфатлар ***кооператив һалында бирләширләр***. Бундан башга, икинчи бир истигамәтдә - истеһсал, истеһлак кооперасијалары, аграр - сәнаjн интеграсијасы инкишаф едир. Постсовет дөвләтләринин бир чохунда, хүсусилә Русијада харичи өлкәләрин ишtиракы илә ***аграр - сәнаје бирликләри jарадылмага башланылмышдыр.*** Бу бирликләр мүхтәлиф кооперативләр, аграр - сәнаје интеграсијасы әсасында jарадылыр. Һәмин бахымдан Русиjанын бир сыра рекионларында Франсанын фәалиjjәт көстәрән истеһсал - сатыш кооперативинин структур схемини нәзәрдән кечирәк:[1]

[1] Журнал АПК, 1999/3, сәһ. 22.



Бу франсыз кооперативи контрактлар әсасында ишләjир вә она көрә дә бир гаjда олараг истеһсалчыларала истеһлакчылар арасындакы әлагәнин jаранмасы, базарын ахтарылмасы проблеми олмур. Һәмин кооператив фермерләр үчүн зәрури техники, күбрә вә материаллар көндәрир (көрүндүjү кими, бу мәсәләләр үзрә хүсуси идарәләр дә вардыр). Онлардан исә мәһсул алыр, ону емал едир, һазыр мәһсул алыр, һазыр мәһсулу габлашдырыр вә сатыр. ***Беләликлә, фермерләр сатыш гаjгысындан да азад олурлар.***

Инди фермерләр иттифаглары вә ассосасијаларына, да бөjүк еһтиjач вардыр. Бир чох һалларда рајон мигjаслы аграр - сәнаје бирликләри jарадылыр. Бирлиjә мүлкиjjәт формасындан асылы олмаjараг бүтүн мүәссисә вә тәсәррүфатлар дахилдир. Һәмин бирликләр истеһсал, малиjjә мәсәләләриндән тутмуш маркетинг аспектли башлыча фәалиjjәт нөвләри илә мәшғулдур. Инди аграр бөлмә сферасында ән башлыча вәзифә мәһсул истеһсал едәнләрлә jеjинти, jүнкүл сәнаје арасындакы әлагәләрин стратежи план бахымындан тәкмилләшдирилмәсидир. Сон вахтлар бир сыра постсовет өлкәләриндә аграр сфераларда да сәнаје - малиjjә груплары jарадылмышдыр. Бу груплар һәмин проблемин һәллиндә мүһүм рол ojнаjа биләрләр.

АСК - нин мүасир игтисади проблемләри АСК системиндә ән башлыча проблем ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Истеһсал хәрчләри инфлјасијанын азалдылмасы, тәнәззүл режиминин мөһкәмләндирилмәси; 2. Јени, мүтәрәгги, базар структурунун јарадылмасы (аграр - сәнаје груплары, мүвафиг ширкәтләр, истеһсал - коммерсија мәркәзләри, хидмәт мәркәзләри вә с.) 3. Малијјә, гијмәтләр вә верки системләри арасында таразлығын јарадылмасы; 4.АСК - да вә сәнаје сфералары үзрә мәнафеләрин дүзкүн әлагәләндирилмәси. 5. Кәнд тәсәррүфаты мәһсуллары, емал едән вә агросервис, тәдарүк мүәссисәләрин фәалијјәтинин узлашдырылмасы, ахырынчыларын фәалијјәт нәтичәләри үзрә мәнфәәт, рентабеллик нормасынын лимитләшдирилмәси вә бунунла да истеһсалчылар үзәриндә сојгунчулуг һалларынын арадан галдырылмасы; 6. Фермер вә дикәр тәсәррүфатларын мадди - техники тә'минатынын јахшылашдырылмасы. 7. Стратежи кәнд тәсәррүфаты мәһсуллары истеһсалы приоритетлијинин артырылмасы. 8. Дахили кәнд тәсәррүфаты мәһсуллары үчүн базар тутумунун, тәләбатын (спрос) мүәјјән едилмәси. 9.Мүасир тичарәт шәбәкәләринин, тичарәтмәркәзләри вә комплексләринин, хүсуси јармарҝаларын вә с. јарадылмасы, оптимал һалда әлагәләндирилән лисезија әсасында топдансатыш - пәракәндә базарын формалашмасы. 10. Әрзаг базарынын формалашмасы.

Лакин АСК системиндә мөвчуд олан зиддијјәтләр һәмин вә дикәр проблемләрин һәллини хејли дәрәчәдә чәтинләшдирир. ***Реал зиддијјәтләри, проблемләри ашағыдакы кими груплашдырмаг олар:*** 1. Кәнд тәсәррүфатында кедән трансформасија, фермерләшдирмә просесләри илә онун мадди - техники, ресурс тә'минаты арасындакы гејри мүтәнасиблик; 2. АСК мүәссисәләриндә јығым бәһранынын мөвчудлуғу. 3.АСК мүәссисәләриндә инвестисија рисгләринин олмасы. 4. Идхал олунан әрзаг мәһсулларынын дахили әрзаг базарыны сыхышдырыб арадан чыхармасы нәтичәсиндә истеһсалчылар базарынын мәһдудлашмасы вә белӛликлә дә сатышдан көлӛн көлирләрин әһәмијјәтли дәрәчәдә азалмасы. 5. Кәнд тәсәррүфаты, емал едичи, тичарәт - алыш вә аграр сфера үчүн истеһсал васитәләри истеһсал едән мүәссисәләр арасында нәинки дөвләт тәнзимләнмәси, һәтта базар тәнзимләмә механизминин, тәшкилаты - технолоҗи әлагәләрин лазыми сәвијјәдә олмамасы; 6. АСК саһибләринин мадди - техники базасынын деградасија олунмасы. 7.АСК мүәссисәләринин потенсиалынын ашағы сәвијјәдә олмасы. 8. Истеһсал, малијјә вә сатыш бөһранларынын бир - бирини тамамламасы, бир - бири үчүн сәбәб - нәтичә олуну ојнамасы.

Кичик саһибкарлығын сосиал базасы вә сосиал проблемләри Кечид дөврүнүн елми консепсијасызлығы илә јанашы саһибкарлығын сосиал базасынын формалашмасы мәнбәләри дә һәмин бөһрана әлавә олараг негатив стимулашдырычы тә'сир көстәрмишдир. Инди елә бир сосиал база формалашмышдыр ки, онларын сосиал әламәтләрини, характеристикасыны нәинки марксист, һәм дә гејри-марксист мүддәаларла да изаһ етмәк чәтин олмушдур, бир сөзлә, бу һеч бир елми нәзәријјәјә сығмыр. Постсовет өлкәләриндә, биринчи нөвбәдә Русијада дәрч олунан елми дискусијалы мәгаләләрдән, материаллардан мә'лум олур ки, ***һал-һазырда саһибкарлығын әсасән ашағыдакы үч сосиал базасы вардыр. Биринчи група аиддир:*** дөвләт апараты чиновникләри, мүәссисәләрин рәһбәрләри, бә'зи сијаси партија номенклатурасы (о чүмләдән Сов. ИКП-дән галан номенклатура). Онлар истәр әмлакын, мүәссисәләрин өзәлләндирилмәси вә истәрсә дә коммерсија фәалијјәтинин апарылмасы бахымындан әлверишли мөвгедә дајанырлар. ***Саһибкарлығын икинчи сосиал базасына ашағыдакылар аид едилир:*** легал бизнес фәалијјәти илә мәшғул олан мүһәндис-техники ишчиләр, елми-техники јарадычы зијалылар. Бунлар ја өз вәсаитләри һесабына, ја да алынмыш кредит һесабына саһибкарлыгла мәшғул олурлар. Онлардан бә'зиләри базар ситуасијасындан асылы олараг даһа тез ифласа уғрајыр вә јахуд "орта синиф" адланан синифә дахил олурлар. ***Саһибкарлығын үчүнчү базасыны легал фәалијјәтә кечмиш "көлкәли" игтисадијјат нүмајәндәләри тәшкил едирләр.*** Онлар әсасән криминал јолла мәнфәәт әлдә едир вә бир гајда олараг бу саһәдә һәм дә Совет дөврүндән галма ән'әнәви тәчрүбәјә маликдирләр.

Көрүндүјү кими, саһибкарлығын сосиал базасы рәнкарәнк вә зиддијјәтлидир. Бу чәһәт истәр-истәмәз игтисадијјатын структуруна вә ситуасијаја тә'сир көстәрмәјә билмәз. Бу тә'сир мүхтәлиф истигамәтли вә сфералыдыр. Әлбәттә, бурада мүәјјән позитив чәһәтләр дә вардыр. Бу хејли дәрәчәдә сосиал групларын өз тәбиәтиндән вә һәм дә сосиал груплардан асылы олмајараг һәр һансы бир саһибкарын шәхси кејфијјәтиндән, сосиал мөвгејиндән асылы олур.

Әлбәттә, сосиал групларын формалашмасы бир тәрәфдән өзәлләшдирмә илә бағлы олан дөвләт ганунлары, ганунчулуг актлары, дикәр тәрәфдән исә шәхси тәшәббүслә бағлы олан амилләрин нәтичәсидир. Мүасир саһибкарлығын мејдана көлмәсинин бир сыра хүсусијјәтләри вардыр. Бу хүсусијјәтдән бири, ән башлычасы кечмиш Советләр Иттифагынын дағылмасы әрәфәсиндә вә ондан сонракы илк илләрдә саһибкарлыг, бизнесменлик фәалијјәтинә кечмиш партија—Совет номенклатуралы адамларын ахынынын баш мәрмәси олмушдур. ***Онлар мөвчуд ресурсларын әлә кечирилмәсиндә, коммерсија ишләриндә фәал иштирак етмишләр.*** Бундан башга, бә'зи Русија игтисадчы вә социологларын ифадәсилә десәк, "директор өзәлләшдирилмәси" кими һаллар да саһибкарлыға тәкан вермишдир. Белә ки, күтләви гајдада колхоз-кооператив мүәссисәләри өзәлләшдирмә пәрдәси алтында таланчылыг вәзијјәтинә салынмышдыр. Һәм дә онларын һәлә фактики фәалијјәт көстәрдији шәраитдә белә "саһибкарлыг" гајдалары олмушдур. Саһибкарлығын формалашмасы вә инкишафында постсовет республикаларынын өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри олмушдур. Буну һеч дә Авропа өлкәләриндә, тарихән Инкилтәрәдә мејдана көлән илкин капитал јығымы, буржуа демократик һәрәкаты илә һеч бир вәчһлә еһнилӛшдирмәк, һәтта мүгајисә етмәк олмаз. Белә ки, бу ишлә бир тәрәфдән саһибкарлыг габилијјәти олмајан адамлар вә һәм дә кениш малијјә имканына малик олан адамлар мәшғул олмаға башладылар.

Ән вачиб нәзәри-методоложи мәсәләләрдән бири саһибкарлығын сосиал әламәтләри, бә'зи әдәбијјатларда дејилдији кими, ***онларын сосиал идентификасијасыдыр.*** Сосиал идентификасија үчүн мүәјјән ме'јарлар вә әламәтләр әсас көтүрүлмүшдүр. Әввәлләр көстәрдијимиз кими, бурада онларын сосиал вә пешәвәзифә, набелә капитала саһиб олма вәзијјәти әсас шәрт кими чыхыш едир. Лакин реаллыг ондан ибарәтдир ки, саһибкар бүтөвлүкдә чәмијјәтин апарычы сосиал структуру кими фәалијјәт көстәрир вә дикәр сосиал групларла фәал төмасда олур.

Бә'зиләри буну саһибкарын тәсәррүфатчылыг фәалиҹҹәтинин субјекти олмасы илә әлагәләндирир. Лакин һәр бир тәсәррүфатчылыг фәалиҹҹәти мүстәгил сосиал груп јарада билмәз. Бурада ән башлыча әламәт хүсуси капитал саһибкары олмагдыр. Бу бахымдан бә'зи сосиологларын, о чүмләдән Т.Заславскајанын белә бир фикри илә разылашмаг олар ки, ***саһибкарлар өзләри дә сосиал идентификасија бахымындан уч груна бөлүнүрләр. Булардан ән башлычасы*** Заславскајанын ифадәсилә десәк, "нүвә", "еталон" саһибкарлар групудур. ***Икинчи, нечә дејәрләр, јары саһибкарлардыр.*** Онлар ја гисмән бизнесменликлә мәшғул оланлар вә јахуд муздлу гајдада фирма вә тәшкилатларда чалышан менечерләрдир. Онлар ишләдикләри мүәссисә вә тәшкилатларда мадди вә малиҹҹә ресурсларына нәзарәт етмәк, ән башлычасы, сәрәнчам вермәк сәлаһиҹҹәтиндә дејилләр; ***үчүнчү груп бизнесменләр башгаларының, өзкәләринин капиталы илә фирма вә мүәссисәләри идарә едән саһибкарлардыр.*** Онлар икинчи группакы менечерләрдән, "саһибкарлардан" фәргли олараг ресурслара мәһдуд гајдада олса да сәрәнчам вермәк сәлаһиҹҹәтинә маликдирләр. ***Бунлар бә'зи сосиологларын дедиҹи кими "шәрикчи" вә јахуд "муздлу саһибкарлардырлар".*** Әлбәттә, шәрикли саһибкарлар кечид дөврүнүн индики мәрһәләсиндә номенклатура капиталы үчүн ән әлверишли саһибкарлыг вариантыдыр, чүнки дөвләт вә һөкүмәт апаратында ишләјәнләрин ганунчулуг бахымындан саһибкарлыг фәалиҹҹәтилә мәшғул олмасы гадаған олундуғундан ***белә саһибкарлыг легал характер дашыса да онун "көлкәли" игтисадиҹҹат әсаслары вардыр.*** Гејд етмәк лазымдыр ки, саһибкарлығын, өзәллөшдирилмәнин әсас мәгсәди һеч дә садәчә оларат кизли капиталын ашкара чыхарылмасындан ибарәт дејилдир. ***Саһибкарлыг консепсијасы Гәрб өлкәләриндә һәмишә сәмәрәли игтисадиҹҹат консепсијасы, игтисади артым (хүсусилә АБШ-да Рузвелт дөврүндә) бахымындан ирәли сүрүлмүшдүр.*** Өзәллөшдирмә сәриштәли, ишкүзар мүлкиҹҹәт саһибкарлары јаратмалыдыр, мүлкиҹҹәт формаларының оптимал структуруна, рәгабәтә, структур-инвестисија сијасәтинин фәалиҹҹәтинин артмасына көмәклик етмәлидир. Әкс тәдгирдә бу просесин ја инзибатчылыға, ја да "көлкәли" игтисадиҹҹата јөнәлтмәк, истигамәтләндирмәк олар.

Игтисади инкишаф вә саһибкарлыг фәалиҹҹәти бир-бириләвзи шәкилдә әлагәдардыр. ***Она көрә дә һәр бир саһибкарлыг фәалиҹҹәти милли игтисадиҹҹатын формалашмасы вә инкишафына хидмәт етмәлидир.*** Саһибкарлыг бу бахымдан фәрди аспектләрлә јанашы ичтимаи-сосиал әһәмиҹҹәт дә кәсб етмәлидир. Әлбәттә, тәсәррүфатчылыг системинин өз мәнтиги ахары игтисади мүнасибәтләрин персонлашдырылмасы илә бағлыдыр. Бә'зи мүәллифләр бу персонлашдырманы тәсәррүфат фәалиҹҹәтинин өзүнү персонлашдырылмасы илә дә әлагәләндирирләр. Әлбәттә бизчә бу дүзкүн дејилдир. чүнки тәсәррүфат фәалиҹҹәти јалныз саһибкарын фәалиҹҹәтиндән ибарәт дејилдир, бурада әмәк коллективләринин сосиал давраныш амилләри, субјектив фәалиҹҹәт механизми дә мүһүм әһәмиҹҹәт кәсб едир. Бүтүн бунлар игтисади сосиолокијанын өјрәнмәли олдуғу ән вачиб проблемләрдән биридир.

Гејд етмәк лазымдыр ки, саһибкарлыг фәалиҹҹәти һеч дә онун кејфиҹҹәт әламәтләриләнмишә үст-үстә дүшмүр вә һәмишә тәшәббүскар характер дашымыр. Бурада да башга фәалиҹҹәт нөвләриндә олдуғу кими әталәт, пассивлик һаллары аз дејилдир. Бунун објектив вә субјектив амилләри јарадыр. Чүнки бу амилләр истәр-

истәмәз мүәјјән конкрет шәраит дахилиндә ишчиләрин, саһибкарын игтисади давранышына тә'сир көстәрмәјә билмәз. Саһибкарлыг фәалиҹҹәтинин тәбиәти вә тәшкили вә хүсусиҹҹәтләри биринчи нөвбәдә истеһсал мүнасибәтләринин типи илә мүәјјән олунур. Бу мүнасибәтләр һәм дә игтисади давраныш типини мүәјјән едир. Советләр дөврүндә сосиалист саһибкарлығындан данышаркән ***бә'зи игтисадчылар игтисади давранышын ашағыдакы үч формасыны—әмәк, тәсәррүфатчылыг вә идарәчилик—олмасыны ирәли сүрүрдүләр.*** Әлбәттә, игтисади давранышын бу формаларының сосиал мәзмуну вә онлар арасындакы гаршылыглы әлагәнин характери, јени мүлкиҹҹәт мүнасибәтләри шәраитиндә тамамилә јени мәзмун алыр. Көрүндүју кими, саһибкарлыг фәалиҹҹәти, игтисади давраныш тәсәррүфатчылығын, игтисади әлагәләр вә мүнасибәтләрин јени хассәләрини вә принсипләрини тәләб едир. Саһибкарлыг фәалиҹҹәти вә тәсәррүфат механизми бир-бири илә әлагәдардыр. Чүнки көһнәлмиш тәсәррүфат механизми вә тәсәррүфатчылыг принсипләри јени, конкрет шәраитә ујғун кәлмәдикдә саһибкарлыг фәалиҹҹәтинин инкишафына әнкәл төрәдә биләр. Һәр һансы бир өлкәдә саһибкарлыг фәалиҹҹәти һәм фәрди, хүсуси вә һәм дә дөвләт формасында ола биләр. Бир чох харичи өлкәләрин, о чүмләдән кечмиш советләр өлкәсинин тәчрүбәси көстәрир ки, ***мүәјјән кечид мәрһәләләриндә дөвләт саһибкарлығы (дөвләт капитализми вә дөвләт сосиализми һалында) өзүнүн бир сыра үстүн чәһәтләри илә фәргләнир. чүнки бурада јени дәјәрләрин дөвләт гајдалы мәһдмсәнилмәси дөвләтин малиҹҹә имканлылығына, игтисади потенсиалына мүсбәт тә'сир көстәрир.*** Һәр һалда мафиозларын, номенклатура капиталынын һөкмранлығындансә, ***кечид дөврү үчүн дөвләт капитализми даһа мәгсәдјөнлү оларды.*** Лакин биз бу јолла кетмәдик. Бу исә чәмиҹҹәтдә сосиал тәбәгәләшмәнин даһа да дәринләшмәсинә, дөвләтин өзүнүн малиҹҹә имканларынын хејли дәрәчәдә зәифләмәсинә сәбәб олду. Һәм дә кечид дөврүнүн саһибкарлары тәсәррүфатчылыг фәалиҹҹәтиндә ресурслара, гәнаәтә имкан верә биләчәк интенсив тәкрар истеһсал, тәсәррүфатчылыг формаларына дејил, екстенсив формаја, мөвчуд потенсиалын, база сәнаје саһәләринин дағылдылмасына даһа чох мејл едирләр. Она көрә дә бу чүр саһибкарлыг типи сосиал-игтисади инкишафын зәрури амилинә чеврилә билмир.

Саһибкарлығын бир сыра тәснифат гајдасы вардыр. Саһибкарлыг биринчиси, игтисади субјектләрин типи вә онларын сосиал-игтисади хүсусиҹҹәтләринә көрә, ***икинчиси,*** саһибкарлыг фәалиҹҹәти сфераларына көрә вә ***үчүнчүсү,*** саһибкарлыг фәалиҹҹәтинин һәјата кечирилмәси механизмләри вә үсулларына көрә фәргләнир.

Саһибкарлығын сосиал-психоложи консепсијасы Гәрб өлкәләриндә өзүнә кениш јер тапмышдыр. Бу да тәбиидир, чүнки хүсуси саһибкарлығын биринчи вәтәни Гәрбдир. Мәс., әкәр алтмышынчы илләрдә АБШ-да ***локус нәзарәт шкала вә саһибкар ризги консепсијаларының*** кениш јајылмышдыса, јетмишинчи илләрдә саһибкарларын ***дәјәрләр мејли, бизнес саһибкарлыг сосиолокијасы, бизнеслијин расионал-менечер проблемләри өн плана кечди.*** Мүасир дөврдә ***саһибкарлығын инновасија чәрчивәсиндә өјрәнилмәси*** илә әлагәдар олараг П.Друкер мараглы фикирләр ирәли сүрмүшдүр.

Бундан башга, ***саһибкарлығын игтисади функсијасы вә сосиал функсијасы*** һаггында тәдгигатлар да АБШ-да кениш вүс'әт алмышдыр. ***Бурада саһибкарлыг фәалиҹҹәтинә бир нечә истигамәтдә јанашылыр. Биринчиси***, саһибкарлыг фәалиҹҹәти,

сосиал субјектин давранышынын бир нөвү кими гијмәтләндирилир. ***Икинчиси,*** сащибкарын инновасија фәалијјәти сащибкарлыг тәсәррүфат фәалијјәтинин бир типи кими гијмәтләндирилир, истещсал амилләриндән истифадә едәрәк газанч әлдә етмәк функсијасы кими изащ едилир. ***Үчүнчүсү,*** сащибкарлыг мүәјјән малијјә, мә'нәви вә сосиал мәс'улијјәт бахымындан гијмәтләндирилмишдир. Беләликлә, АБШ-да сащибкарлыға һәм дә бир просес кими јанашылыр. ***Сащибкарлыг просеси ашағыдакы дөрд мәрһәләдән ибарәтдир***: а) јени идејаларын ахтарышы вә онун гијмәтләндирилмәси; б) бизнес-планын тәртиб едилмәси; в) зәрури ресурсларын ахтарышы; г) мүәссисәләрин идарә олунмасы. Бурада сащибкарлыг, истещсал просеси вәһдәтлик тәшкил едир. ***Она көрә дә сащибкарлыгын үч субјектләри-мүлкијјәтчи, сащибкар вә менеҹер—бир-бириләгаршылыглы һалда фәалијјәт көстәрир.*** Бурада бүтүн субјектләрин мәнафеләринин паралел реаллашмасы објектив зәрурәтдән ирәли кәлир. Бурада А.Смитин "игтисади адам" мәшһур консепсијасы мүасир сащибкарлыг, игтисади давраныш, ***шәхси мәнафеләр бахымындан јени гајдада ирәли сурүлүр.*** Америкада вә дикәр Гәрб өлкәләриндә сащибкарлыг биоложи-кенетик вә сосиомәдәнијјәт амилләри бахымындан да кениш шәкилдә тәдгиг едилир. Алманијада бу сащәдә Г.Шмоллер, 'В.Зомбрат вә М.Веберин бөјүк тәдгигат ишләри вардыр. Гәрб өлкәләриндә ***сащибкарлыға функсионал-рол бахымындан јанашылмасы*** консепсијасы да кениш инкишаф етмишдир. Функсионал-структур бахымындан јанашма мүәјјән конкрет сащибкарлар групунун өјрәнилмәси вә бунун үчүн бир сыра әламәтләрин (пешә-вәзифә, мүлкијјәтә мүнасибәт, капиталын һәчми, мәнфәәтин әлдә едилмәси, муздлу әмәкдән истифадә вә с.) нәзәрә алынмасы вачиб һал һесаб олунур.

Бир сыра Гәрб мүтәхәссисләри сащибкары биринчи нөвбәдә ***бизнес-лидер,*** истещсалын тәшкилатчысы кими гијмәтләндирирләр. Беләликлә, сащибкарлыг фәалијјәти һәм игтисади, һәм сосиал, һәм сосиал-техноложи вә һәм дә истещсал—инновасија мәсәләләрини әһатә едир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири адамларын, о чүмләдән сащибкарларын јухарыда көстәрилән истигамәтләр аспектиндә фәалијјәтинин өлчүлмәси, гијмәтләндирилмәсидир. А.Маршалл көстәрир ки, инсан өзүнүн ән јахшы кејфијјәтини тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә көстәрир вә бунун мүтабилиндә алдығы һагг ән сабит мотивдир. О да "игтисади инсан" моделини гәбул едир. А.Маршалл ејни заманда көстәрир ки, тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә егоист мотивләри да инкар етмәк олмаз. А.Маршалл көстәрир ки, инсанын фәалијјәтинин мејлини (һәм дә сосиал-психоложи), ачыг објектив көстәричи олан пулла өлчмәк олар. Лакин о, бунун һамыда олмамасыны, сосиал имкансызлыгыны јаддан чыхарыр. Д.Кејнс иса сащибкарлыгы зиддијјәтли һалда изащ едир: ону **кәһ** ресурслардан, әсаслы вәсаитлардаи истифадә, **кәһ** да спекулјатив, коммерсија иши кими баша дүшүр. Кејнс ејни заманда һагларолараг сащибкарлыг фәалијјәтини коммерсија, прогноститк гијмәтләндирмә, сащибкарлыг ризги, ифласа уғрама, онун кәләчәкдә төләб вә тәклифин, гијмәтләр сәвијјәсинин, кәлирләрин вә саир параметрләрин дәјишилмәси илә әлагәләндирмишдир. Она көрә да Кејнс коммерсија ситуасијаларында баш верә биләчәк көзләнилмәз, тасадүфи һаллар бахымындан мүәјјән еһтијатларын јаранмасыны зарури һесаб едир.

Сивилизасијалы сащибкарлыг өзүнә мәхсус, адекват олан дахили тәнзимләјичиләрләшәртләнмәлидир. Бу амилләр әслиндә галанда мүәјјән бир систем әмәлә

кәтирирләр вә нәтичәдә сащибкарлыг фәалијјәтинин вә онун нәтичәләринин сәмәрәлилијини мүәјјән едирләр. Бу бахымдан сащибкарлыг фәалијјәтинә өзүнә өзүнүтәнзимләјән вә әмтәә-пул мүнасибәтләри илә бағлы олан үнсүрләр, компонентләр дахил едилир. Бу фәалијјәт бир тәрәфдән әмтәә мүнасибәтләринин гануилары, дәјәр мүнасибәтләри просеси илә бағлы олур; мүәссисәләр бир нөв базар мүнасибәтләринин, базарын субјектиә чеврилир вә дөвләт тәнзимләнмәси, һабелә микротәнзимләнмә илә шәртләшир. Бунунла белә базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә базар системинин гануилары сащибкарлыг фәалијјәтинә мүһүм тә'сир көстәрир. Бүтөвлүкдә сащибкарлыг фәалијјәти мөчмү һалда ташкилати-тәсәррүфатчылыг тә'минатыны төләб едир. XX әсрин орталарындан башлајараг Гәрб өлкәләриндә ири нәһәнк мүәссисәләрин фәалијјәти бир нөв дөбдән дүшмүш кичик мүәссисәләрин јарадылмасы просеси интенсив олараг артмышдыр. Инди һал-һазырда АБШ-да 10 млн, Јапонијада исә 9 млн кичик мүәссисә вардыр. Сәнајечә пнкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә мүәссисәләрин 85%-ә тәдәри кичик мүәссисәләрә аиддыр, онлар милли кәлирин мүһүм һиссасини (АБШ-да 45%) истещсал едирлар. Белә бир шәраитдә дөвләтин һәмин мүәссисәләрә нәзарәт функсијасы објектив олараг азалыр. Чүнки ири мүәссисәләрә, инһисар бирликләринә һәм инһисарчы капиталын вә һәм дә дөвләтин назарәт етмә имканы објектив олараг даһа кениш олур. Бунунла јанашы кичик сащибкарлығын өзү дә фирма дахили сәмәрәли игтисади-тәшкилати дәгиг механизмин, инновасија, мүһәндислик вә малијјә типли менечмент фәалијјәтинин олмасыны төләб едир. Бурада малијјәсәнаје типли ширкәтләрин, холдингин, малијјә-сәнаје групларынын јарадылмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Чүнки бунлар һәм дә сащибкарлыгы инкишаф етдирмәјин тәшкилати-тәсәррүфат структур формасыдыр. Бурада һәм кичик мүәссисәдахили тәсәррүфатчылыг механизми вә һәм дә кооператив гајдада идарәетмә гајдасы кечид дөврү үчүн сон дәрәчә зәруридир. Белә идарәчилик системи нәинки дөвләтчилик бахымындан, һабелә кичик сащибкарлығын дөвләт тәрәфиндән һимајә олунмасы, мүдафиә едилмәси чәһәтиндән дә мәгсәдәујғундур. Кичик сащибкарлыг да нечә дејәрләр, бөјүк сащибкарлыг кими мүасир дөврдә инкишаф етмиш базар системинин, базар тәсәррүфатчылыг моделинин атрибуту, ајрылмаз һиссасидир. Башга сащибкарлыг формаларындан фәргли олараг, бу сащибкарлыг формасы базар мүнасибәтләри системиндә даһа чевик олараг антиинһисарчылыг потенсиалына малик олур. Бу, һәмчинин мәшғулијјәт проблеминин һәллиндә дә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Лакин бунунла јанашы гејд етмәк лазымдыр ки, кичик сащибкарлығын нәзәри-методоложи вә емпирик проблемләри тамамилә тәдгиг едилмәмишдир. Бурада һәмчинин кичик сащибкарлыг фәалијјәтинин дөвләт тәрәфиндән тәнзимләнмәси аспекти, тәнзимләмә даирәси вә бу тәнзимләмәнин кечид дөврү игтисадијјатынын хүсусијјәтләри бахымындан һәлә дә дәгиг мүәјјән едилмәмишдир. Әлбәттә, тәнзимләмәдә тәдбирләр системи, онун мәчмују әсас көтүрүлмәлидир. Лакин сащибкарлығын нормал фәалијјәти үчүн, она функсионал гајдада јанашмада һансы тәдбирләр системинин—игтисади, сосиал, тәшкилати вә һүгуги системләрин вә онлара дахил олан тәдбирләрин дәгигләшдирилмәси, онларын ардычыллығынын тә'мин едилмәси, һабелә онлар арасында оптимал нисбәтләрин мүәјјән едилмәси сон дәрәчә вачибдир.

Саһибкарлығын тәнзим едилмәсинин објектив әсаслары вардыр. Бу бир тәрәфдән саһибкарлыг фәалијјәтинин өз дахили тәбиәтиндән, дикәр тәрәфдән исә базар мүнасибәтләринә кечид дөврүнүн објектив хүсусијјәтләриндән ирәли кәлир. Она көрә дә бу саһәдә дөвләт сијасәтинин өз истигамәти вә хәтти олмалыдыр; бу сијасәт мүхтәлиф өлкәләрдә мүхтәлиф олур (һәмин өлкәләрин конкрет-тарихи инкишаф хүсусијјәтләри бахымындан), лакин сијасәтин истигамәти вә мәзмуну нә гәдәр мүхтәлиф вә рәнкарәнк олса да, о мүәјјән методоложи, нәзәри вә тәшкилати принсипләрә, објектив нәзәри консепсијалара әсасланмалыдыр. Чүнки бу принсип вә гануналујғунлуглар саһибкарлыг фәалијјәтинин тәшкил олунмасы ишиндә бир нөв истинад нөгтәси, еталон родуну ојнајыр. Она көрә ки, һәмин фәалијјәт тәшкил олуңаркән бу фәалијјәтлә һәмин фәалијјәтә истигамәт верән принсипләр арасындакы көнарлашмалары, тәзад һалларыны нисбәтән асанлыгла мүәјјән етмәк мүмкүндүр. Бурада мүгајисә методундан кениш шәкилдә истифадә етмәк олар.

Кичик саһибкарлығын дөвләт тәрәфиндән тәнзимләнмәсинин бир сыра үмуми, универсал вә спесифик принсипләри вардыр. Бу принсипләрдән ән башлычасы проктоксианизм (һимајәчилик) принсипидир. Протоксианизм принсипләри базар мүнасибәтләринә кечән бүтүн өлкәләрә хас олан принсипдир. Протоксианизм принсипинин зәрурилији кичик мүәссисәләрин мүстәгил олараг малијјә, һәбелә техники-психоложи бахымындан мүстәгил олараг рәгабәт габилијјәтли мәһсул истеһсал едә билмәмәсиндән ирәли кәлир. Бу проблем ајры-ајры өлкәләрдә мүхтәлиф јолларла вә мүхтәлиф гајдада һәлл олунур. Мәс., Јапонијада кичик мүәссисәләрин әксәријјәти ири тәшкилати-тәсәррүфат структурларынын бир һиссәси, бәјүк мүәссисәләрин филиалы кими фәалијјәт көстәрир. ***Һәтта Јапонијада кичик мүәссисәләр Ассосијасы мүстәгил тәшкилати бир гурум кими фәалијјәт көстәрир.*** Она көрә дә Јапонијада кичик мүәссисәләр өзүнүн техники-техноложи истеһсал сәвијјәсинә көрә һеч дә ири мүәссисәләрдән кери галмырлар. Һәмин тәдбирләр нәтичә е'тибарилә кичик мүәссисәләрин азад саһибкарлыг потенсиал габилијјәтинин артмасына көмәк едир. Лакин базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә кичик саһибкарлыг саһәсиндә дөвләтин игтисади сијасәтинин һансы форма вә истигамәтдә тәшәккүл тапмасы һәлә дә дәгиг мүәјјән едилмәмишдир. Дүздүр, бу саһәдә дөвләтин ганун вә програмды вардыр, лакин онун һәјата кечирилмәси механизми реал шәкилдә ишләмир, бундан башга ганун вә програмын өзүндә дә бә'зи консептуал чатышмазлыглар вардыр.

Кичик саһибкарлығын тәнзим олунмасынын ән мүһүм принсипләриндән бири ***програм-мәгсәдли принсипдир.*** Үмумијјәтлә програм-мәгсәдли принсип идарәетмә елминин ән башлыча, ән универсал принсипләриндән биридир. Бурада мүһүм чәһәт идарәетмә елминин һәмин принсипинин јарадычылыгла саһибкарлыг фәалијјәтинин тәшкили мәсәләләринә тәтбиг едилә билмәсидир. Бурада "јарадычылыг" дедикдә тәртиб олунан програмларын вә онун әсасында һазырланмыш гәрарларын саһибкарлыг фәалијјәтинин спесифик хүсусијјәтләрини нәзәрә ала билмәси бахымындан башга дүшүлүр. Бурада һәмчинин ајры-ајры саһә вә саһәләр арасы вә шәһәрләр, рекионлар үзрә хүсусијјәтләрин програм тәртиб олунан заман нәзәрә алынмасы истисна едилмир. Бу проблем һәмчинин дөвләт будчәси вә јерли будчәләрин тәртибаты заманы нәзәрә алынмалыдыр. Кичик саһибкарлығын

мүдафиә олунмасы үзрә дөвләт програмларында бир сыра принсипиал мәсәләләр, о чүмләдән ашағыдакылар нәзәрдә тутулур: а) кичик саһибкарлыг үзрә истәр өлкә вә истәсә дә јерли, рекионал сәвијјәсиндә базар инфраструктурунун формалашмасы вә инкишафы; б) кичик саһибкарлығын инкишаф преспективләри вә опларын мүхтәлиф нөвләри ичәрисиндә ән вачиб (приоритет) саһәләринин сечилмәси: в) кичик саһибкарлығын әсас истигамәтләри вә формаларынын мүдафиә олунмасы вә инкишафы үзрә тәдбирләрин көрүлмәси вә һәјата кечирилмәси; г) сосиал чәһәтдән мүдафиә олунмајан әһали тәбәгәсинин саһибкарлыг фәалијјәтинә чәлб олунмасы үзрә тәдбирләр; ғ) кичик саһибкарлығын мүдафиәси үчүн күзәштли верки системинин гојулмасы вә һәр ил мүвафиг будчәләрдән онлар үчүн вәсаитин ајрылмасы; д) кичик саһибкарлыг субјектләри үчүн иниовасија, ЕТТ програмынын мүәјјән едилмәси; ж) лазым кәлдикдә белә субјектләр үчүн аз рентабелли вә зәрәрлә ишләјән мүәссисәләрә күзәштли гајдада кредитләрин верилмәси вә с.

Дикәр принсип ***дифференсиаллашмыш принсип*** адланыр. Бу принсипин маһијјәти о демәкдир ки, дөвләт һеч дә бүтүн кичик бизнесләри дејил, јалныз вә әсасән кичик саһибкарлығын һәгиги субјектләрини биринчи нөвбәдә мүдафиә етмәлидир. Бурада һәмчинин һәмин саһибкарлыг субјектләринин саһибкарлыг програмының јерина јетирилмәсинә, һәбелә халг тәсәррүфатының инкишафынын стратежи мәгсәдләринә хидмәт етмәси аспекти дә нәзәрә алынмалыдыр. Лакин јери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, јухарыда көстәрилән дикәр иринсипләрлә јанашы бу принсипин дә көбуд шәкилдә позулмасы мүшаһидә олунур. Бурада дөбдә олан "шапка" мәсәләси принсипи һәгиги саһибкарлыг фәалијјәтини көлкәдә гојур, сосиал кәркинлији артырыр.

Саһибкарлығын мүдафиа вә инкишаф етмәси истигамәтиндә дөвләтин игтисади сијасәтинидә назәра алынмалы олан принсипләрдән бири дә ***мотивләшдирмә принсипидир.*** Бурада кичик бизнес, кичик саһибкарлығын инкишаф етмәсинда инвестисијанын чәлб едилмәси үчүн конкрет стумуллашдырычы механизмдән истифадә едилир. Она көрә да кичик саһибкарлығын мүдафиә олунмасы сијасәти селектив-стимуллашдырычы характер дашымалыдыр. Саһибкарлығын дөвләт тәрәфиндән тәнзимләнмәсинин принсипләриндән бири тә'минатлылыг вә мәс'улијјәтлилик принсипидир. Саһибкарлығын дөвләт тәрәфиндән мүдафиә олунмасы өзөзүнә, кортәбии шәкилдә дејил, тәрәфләрин-дөвләтин вә саһибкарлыг субјектләринин гаршылыглы мәс'улијјәти әсасында, һәм дә мүәјјән шәртләр вә сәнәдләр үзрә һәјата кечирилир. Она көрә дә һәр ики тәрәф мүәјјән олунан мүвафиг өһдәликләри јеринә јетирмәлидир. Лакин бу өһдәликләр истәр саһибкарлыг субјектләри, истәрсә дә дөвләт тәрәфиндән һәмишә јеринә јетирилмир. Мәс., нә фермер тәсәррүфаты зәрури кәнд тәсәррүфаты мәһсуллары үзрә дөвләт сифаришини вахтлывахтында вә ардычыл олараг јеринә јетирир, нә дә дөвләт бу саһәдә өз өһдәликләринә өмәл едир.

Үмуми вә хүсуси менечментә аид анлајышларын изаһлы лүғәти

Абсентизм - һүгуги нормалара, о чүмләдән әмәк ганунчулуғуна мәһәл гојмадан, һеч бир үзүрлү сәбәб олмадан ишә чыхмама.

Абстраксија - Тәфәккүрүн әсас әмәлијјат формасыдыр. Бурада бир гајда олараг тәдгиг едилән објектин бир сыра ***әһәмијјәтсиз, гејри мүһүм әламәтләриндән фикрән сәрфиәзәр едилир*** вә нәтичәдә зеһни әмәјин нәтичәси олан мүвафиг анлајышлар, моделләр, идеаллар, нәзәријјәләр, мүһакимәләр ирәли сүрүлүр. Абстраксија елми идрака, евристик потенсиала малик олдуғда даһа долғун вә позитив характер алыр онун васитәсилә реаллығы үмумиләшдирмәк мүмкүн олур, ***фикир, идрак тутарлы олур*** ки, бу да идарәетмә, менечмент бахымындан сон дәрәчә әһәмијјәтлидир. ***Мүһәррәдләшмә васитәсилә фикрин бүтөвлүју, тамлығы тә'мин едилир.*** Бурада фикри әмәлијјатлар гајдасында тәһлил (һиссәләрә ајырма) вә синтезин апарылмасының (тәркиб һиссәләрини бирләшдирмә) бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Авал - вексел зәминлик кағызыдыр, банк тә'лиматыдыр. Бурада авалист, вексел саһиби гаршысында векселдән ирәли кәлән бүтүн өһдәликләри өз үзәринә көтүрүр. Она көрә дә векселин үз тәрәфиндә авалист өз имзасыны гојур. Вексел - мүәјјән олунмуш формада олан борч өһдәчилијидир. Вексел саһибинә нөвбәдә тутулмуш вахт кечдикдә борчлудан өз борчуну алмаг һүгугуну верир. Вексел мүасир тичарәтдә мүһүм һесаблама вә кредитләшмә аләти кими истифадә олунур. Борч пул өһдәлији олан векселин садә вә кечүрмә (тратта) нөвләри вардыр. Вексел ганунчулуғу векселин верилмәсинин гајдасыны мүәјјән едир. Вексел өһдәлији банк тәрәфиндән дә зәманәтләндирилә биләр. Бу борч өһдәчилији мүәјјән сөвдәләшмә әсасында мејдана чыхыр, кредит вә борчу кери гајтарма васитәсинә чеврилән мүстәгил мүгавилә сәнәди ролуну ојнајыр. Векселләрлә өдәниш натамам вә там аксепт формасында олур. Вексел аксепти векселин өдәнишинә (бу саһәдәки өһдәлијә) разылыг вермәји ифадә едир.

Авантјуризм - гувкәләр нисбәтини, ганунаујғунлуглары, реал шәраити нәзәрә алмадан кечирилән сијасәт, фәалијјәт.

Автаркија - бејнәлхалг әмәк бөлкүсүнү, игтисади әмәкдашлығын зәрурилијини нәзәрә алмајан вә бунунла да өз өлкәсини дикәр дөвләтләрдән тәдрич етмә мөвгеиндә дуран игтисади сијасәт, игтисади инкишафда сепаратизм, төчридчилик мејлини гөбул етмә. Мүасир дөврдә бир сыра дөвләтләр автаркијачы мејли әсас көтүрәрәк бејнәлхалг әмәк бөлкүсүнү, фајдалы гаршылыглы игтисади әмәкдашлығы нәзәрә алмыр, көтирилән әмтәәләрә јүксәк көмрүк (көмрүк мөһдудијјәтлији) гојур, мәһсуллара јүксәк гијмәтләр мүәјјән едир вә тәсәррүфат әлагәләрини позмаг үчүн дикәр манеәләр төрәдир. Бу исә нәтичә е'тибарилә, нәинки башга дөвләтләрә, һәмчинин һәмин әлагәләри позан дөвләтин өзүнә дә зәрәр көтирир. Гапалы игтисади инкишаф мүасир дөврүн (постсовет дөвләтләриндә) тәсәррүфатчылыг мејилләринә аиддир. Белә мејлләр 1991-чи илдә ССРИ-нин дағылмасындан сонра бу Иттфагын кечмиш республикалары арасында даһа ајдын шәкилдә өзүнү көстәрмәкдәдир. Бу, идарәетмә системинин јени реал шәраитә ујғунлашмасыдыр. Идарәетмә вә кибернетика елминдә адаптив идарәетмә, адаптив стратекија, адаптасија олунмуш системләр кими ифадәләр вә просесләр вардыр. Техники

системләрин адаптасијасы даһа чевик вә дәгиг кәндир. Мәсәлән, базар игтисадијјаты илә әлагәдар олараг игтисади системләрдә мәнфәәт, әмтәә-пул, мүбадилә вә с. категорија вә көстәричиләрин кејфијјәтчә дәјишилмәси бу системин адаптив давранышына әһәмијјәтли дәрәчәдә тә'сир көстәрмиш вә оунн тәнзимләмә функсијасыны чәтинләшдирмишдир. Игтисади системләрин чох укладлыға, мүхтәлиф мүлкијјәт формаларына әсасланмасы сосиал адаптасијаны чәтинләшдирмишдир.

Адаптасија - Системин өз вәзијјәти вә давранышыны ***дәјишә билмә габилијјәти.*** Мәсәлән, харичи мүһитлә бағлы системин параметрләри, структуру, фәалијјәт алгоритмләриндә баш верән дәјишикликләр бир сөзлә, дәјишән шәраитә системин адаптивлик габилијјәти.

Адаптасија - систем вә онун үнсүрләринин дәјишән харичи мүһитин шәраитинә ујғунлашмасы. Бу һал әксәр системләрә аиддир. Ујғунлашма габилијјәти, адаптив давраныш мәгсәдөнлү олдугда, гејри мүәјјән дејил, мүәјјәнлик шәраитиндә баш вердикдә бу просесе даһа сәмәрәли олур.

Автоматлашдырылмыш идарәетмә системи - Комплекс техники васитәләрдән истифадә әсасында учот, идарәетмә вә мүхтәлиф һесабламалар мәгсәдилә информасијаларын топланмасыны, ишләниб һазырланмасыны (е'малыны), сахланмасы вә верилмәсини тә'мин едән идарәетмә системидир. Автоматлашдырылмыш идарәетмә системи (АИС) мүәссисәләрдә, чохлу параметрләри вә идарәчилијин мүрәккәб алгоритми илә сәчијјәләнән мүрәккәб технолоҗи просесләрин, истећсал системләринин тәнзим едилмәси вә оптималлашдырылмасы мәгсәдини күдүр. АИС "инсан-машын" системи олмагла комплекс тәшкилати, игтисади, игтисади-ријази метод вә моделләри, електрон һесаблама техникасыны вә бунлара ујғун кәлән ријази-програм тә'минатлы комплекс-тәдбирләри әһатә едир. Бу, һәмин идарә органында һесаблама мәркәзинин јарадылмасыны вә тапшырыгларын машынларла һәллини вә оптималлашдырылмасыны тәләб едир. бурада АИС-нин кадрларла, информасија илә (көстәричиләрин тәсвири, онларын кодлашдырылмасы вә сәнәдләрин формалашмасы, информасија фонду вә с.) методики (моделләр, методлар, үзун, орта вә гыса мүддәтли һесабламаларын алгоритмләри), техники-тәшкилати тә'минаты, функсионал јарым системләрин јарадылмасы илкин, башлыча шәртдир. АИС-дә идарәетмә системләринин параметрләриндән асылы олараг һәм фәрди вә һәм дә типик модул лајиһәләриндән истифадә етмәк олар. АИС өз тә'јинатына, типик модулуна көрә ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр: а) коммуникасија вә ја диспечер системи; б) информасија-ахтарыш системи; в) мә'луматларын һазырланмасынын интеграсија олунма системи; г) информасија-мәнтиги систем; д) оптималлашдырычы систем; е) прогнозлашдырычы систем; з) мәгсәдли систем. АИС - идарәетмәнин автоматлашдырылмасыдыр. ***АИС онун мәнтиги ардычыллыгла ишләниб һазырланмасыны тәләб едир. Һәмин ишләниб һазырланма ашағыдакы мәрһәләләрдән ибарәтдир:*** а) идарәетмә проблеминин системли тәһлили; б) идарәетмә проблемләринин диагностикасы; в) системләр типинин сечилмәси; г) һәмин идарә органында һәлл олунмалы вәзифәләрин тәдгиги; е) информасија ахынынын тәдгиг вә синтези; з) идарәетмә просесләринин мләделләшдирилмәси вә идарәетмә вәзифәләринин програмлашдырылмасы, ја'ни комплекс модел вә програларын ишләниб һазырланмасы; ж) мүвафиг техники системләрин,

васитәләрин сечилмәси.

Авуар - Харичи банка сахланылмаг үчүн гојулмуш гијмәтли кағыз вә гызылдыр, бир сөзлә һәр һансы бир өлкә банкынын харичи банкдакы валјута вәсаитидир. Бу һал өлкәләрдә игтисади бөһранларын, валјута бөһранларынын кәскинләшдији шәраитдә даһа чох интенсив сәчијјә алыр, өлкәләр, дөвләтләрарасы капиталын миграсијасы сүр'әтләнир. Һәмин просес бир тәрәфдән валјута ажитажы, дикәр тәрәфдән исә валјутанын һәмин өлкәдә гијмәтдән дүшмәси илә әлагәдардыр. Мәсәлән, 80-чи илләрдә һәтта ири Гәрб капиталист өлкәләриндә белә һаллара тәсадүф олунмушдур. Мәсәлән, АФР-дан АБШ-а капиталын кетмәси һалларыны буна мисал кәтирмәк олар. Она көрә дә АФР өлкәдахили капиталын кәнара чыхмасынын гаршысыны алаг үчүн бир сыра тәдбирләр көрмүшдүр. Инди исә коорупсија сәбәбиндән постсовет дөвләтләриндә валјута ахыны дәбдәдир.

Авторитор идарәетмә стили - Баһид рәһбәрлик принсипини әсас көтүрән вә коллекиаллығы инкар едән рәһбәрлик гајдасы. Бурада менечерләрин, рәһбәр ишчиләрин нүфузу мәчбуријјәтә, инзибати методлара әсасланыр. Лакин мүәјјән ситуасијалы һалларда (фөвгәладә вәзијјәтдә, әмәк интизамы кобуд дәрәчә позулдугда вә с.) белә рәһбәрлик стили (үслубу) мүәјјән дөвр үчүн өзүнү доғрулда биләр.

Аддитивлик вә гејри аддитивлик - системин һиссәләри вә тамлығы арасындакы әлагә, нисбәт. Аддитивлик системин, објектин һиссәләринин мәчсусундан ибарәт олмасыдыр. Лакин елә үнсүрләр вардыр ки, онлар һәмин системин хассәләринә ујғун кәлмир, она көрә дә гејри аддитивлик тәшкил едир, она көрә дә бурада һәмин һала тә'сир едән амилләри дә нәзәрә алмаг лазымдыр, јохса системин тамлығы позула биләр.

Адекватлыг - ујғунлуг, һәгигәтә, реаллыға јахынлашма. Мәсәлән, ајры-ајры информасијаларын реал сосиал-игтисади просесләрә, идарәетмә гәрарларынын исә објектив информасијалара вә јаһуд гәрарларын, сијасәтин заман, мәкан шәраитинә ујғун кәлмәси. Бурада објективлик, елми дәгиглик, дәрин тәфәккүр ме'јарлары вә принсипләри мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Азад игтисади зона - Азад игтисади зонаја бир нөв ихтисаслашмыш игтисади зона, биркә саһибкарлыг зонасы, азад тичарәт зонасы вә с. дахилдир. Азад игитсади зона - милли вә харичи саһибкарлар үчүн күзәштли игтисади шәртләрлә нәзәрдә тутулмуш мәһдуд әрази һиссәсинә дејилир. 80-чи илләрдә дүнјада 600 белә зоналар олмуш вә бурада дүнја тичарәтинин 8 фаизи һәјата кечирилмишдир. ***Азад игтисади зона ејни заманда игтисади, сосиал, елми-техники проблемләрин һәлли мәгсәдилә јарадылыр. Бу тәхминән ашағыдакылары әһатә едир: а) азад тичарәт зонасыны*** (азад транзит зонасы, азад порт, көмрүксүз анбарлар, зонаја дахил олан маллар үзәриндә көмрүк вә идхал-ихрач нәзарәтинин кетүрүлмәси; ***б) ихрач сәнаје зонасыны*** (бурада күзәштли тичарәт вә көмрүк шәртләриндән башга харичи капитал үчүн күзәштли малијјә вә верки режими мүәјјән едилир; ***в) күзәштли банк вә сығорта режиминин мүәјјән едилмәси; г) техноложи зона*** (техноложи гуршаг, техноложи парк) Бурада мүасир технолокијаны ишләјиб һазырламаг вә тәтбиг етмәк үчүн һәм милли вә һәм дә харичи мүәссисәләр үчүн әлверишли шәртләр мүәјјән едилир; ***е) комплекс зоналар*** (шәһәр, рајон үзрә, һабелә азад зоналарын

мүхтәлиф үнсүрләрини өзүндә бирләшдирмәси). Көрүндүју кими "азад игтисади зона" анлајышы "тичарәт зонасы" анлајышындан даһа кенишдир. Бурада ән вачиб проблем Азәрбајчан Республикасы үчүн игтисади зонанын һансы истигамәтиндән, үнсүрләриндән үстүн олараг истифадә олунмасынын конкрет шәраит вә бөлкә, зоналар үзрә мүәјјән едилмәсидир. Бизчә бурада јалныз тичарәт аспектли проблемләрә "јашыл ишыг" көстәрмәк сәһв оларды.

Акселератор - Инвеститсија һәчми вә динамикасынын истеһлак малларына олан тәлөбатдан асылы олмасыны шәртләндирән игтисади моделдә, моделдә инвеститсија сәвијјәсинин фаиз дәрәчәси вә јығымдан асылылығы истеһсал васитәләри вә истеһлак малларына тәләбат, игтисади артым вә игтисади таразлыг мәсәләләри дә нәзәрдә тутулур.

Аксентуасија - характерин аксентуасијасы инсан характеринин һәддиндән артыг өзүнү көстәрмәсидир. Ифадә дәрәчәсинә көрә бу ачыг вә кизли мәһәлләдән ибарәт олур. Характерин аксентуасијасы конкрет ситуасијадан, базар мүһитиндән, һәм дә ишчинин психоз, невроз вәзијјәтиндән, паталожи давраныш позулмаларындан асылы олур.

Аксизләр - әмтәәләрин гијмәтинә дахил олан вә алычылар тәрәфиндән өдәнилән васитәли гејри мүстәгим верки нөвүдүр (спиртли ичкиләр, түтүн мә'мулатлары вә с. үчүн).

Аксиолокија - дәјәрләр һаггында елмдир. Бурада мәнафеләрин дәјәрләрлә әлагәләндирилмәси, дәрк едилмиш мәнафеләрин дүзкүн гијмәтләндирилмәси, фәалијјәтин дәјәрләр әсасында програмлашдырылмасы вә с. мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Дәјәрләр системи ајры-ајры ишчиләрин, сосиал групларын, сијаси партијаларын, һәтта дөвләтин, онун игтисади, инзибати вә дикәр идарә органларынын давранышына мүһүм тә'сир көстәрир, һәтта ефектив игтисади давраныш, коорупсијалы һәрәкләр һалларында формалашдырыр. Базар системи шәраитиндә дәјәрләр бөһраны гјери мәһдуд, аномија (нормасызлыг) һалы алыр.

Алгоритм - фәалијјәт ***ардычыллыгынын,*** мәсәлән, техники системләрдә машын әмәлијјатларынын ардычыллыгынын дәгиг тәсвиридир. Белә ардычыллыг илкин мә'луматларын ишләнмәси әсасында ахтарылан нәтичәләрин әлдә едилмәсини тә'мин едир. Алгоритм әсасән блок-схем формасында график гајдада тәсвир едилир. Бу чүр схем үзрә мүәјјән едилмиш алгоритм һесаблама машынларында ичра олуна билдијинә көрә програм дили адландырылыр. ***Идарәетмә алгоритми дә вардыр.*** Идарәетмә алгоритми идарәетмә гәрарларынын мүәјјән гајдада дәгиг һазырланмасы, идарәетмә просесиндә информасија мүбадиләси вә бир сыра игтисади көстәричиләрин ардычыл формалашмасы илә әлагәдардыр. Алгоритм нәзәријјәси вә методлокијасынын идарәетмә саһәсинә тәтбигинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Идарәетмә алгоритми АИС-нин лајиһәләшдирилмәсинин мүһүм мәрһәләсини, үнсүрүнү тәшкил едир. ***Алгортм һәм дә бир просседир,*** алгоритмин јеринә јетирилмәси, илкин мә'луматларын чевирилмәсиндән тутмуш сон нәтичәләр әлдә етмәјә гәдәр олан бу просседир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири ***алтернативин кејфијјәтинин гијмәтләндирилмәсидир.***

Алтернатив - бир-биринин әксинә олан имкан вә гәрарлар ичәрисиндә ***јени бир вариантын сечилмәси. Алтернативин сечилмәси мүтәхәссис вә рәһбәр ишчиләрдән***

бөјүк јарадычылыг потенсиалы тәләб едир. Кибернетика елминдә бу, әмәлијјатларын тәдгиги, ојунлар нәзәријјәси, гәрарларын оптималлашдырылмасы илә бағлыдыр. Идарәчилик, тәсәррүфатчылыг фәалијјәти ***ахтарылан нәтичәләрин тапылмасыны тәләб едир,*** бу исә проблемин әсасландырылмасы вә варинат гајдасында һәллини тәләб едир. Бурада мүмкүн олан оптимал вариантын сечилмәсинин фәал идарәчилик фәалијјәтинин, гәрарларын кејфијјәтинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Алтернативи олмајан игтисади, сосиал вә дикәр просесләр јохдур. Лакин кечмиш ССРИ-дә базар игтисадијјатынын гејри сивилизасијалы јоллары вә үсулларынын тәтбигинин әсасларыны верән бир сыра империја игтисадчылары сәһв оларағ базар игтисадијјатыны алтернативинин олмадығыны тез-тез тәкрар етмәкдән һәзз алырдылар. Әслиндә исә белә дејилдир. Јапонијада, Франсада, АБШ-да вә дикәр сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә базар игтисадијјаты чәрчивәсиндә информасија илә әлагәдар кәлирләрин индексасијасы, саһибкарлыг формалары, аграр мәсәләләри, кичик бизнес саһәсиндә бизнә чох мүсбәт алтернатив вариантлы тәчрүбәләри вардыр. Лакин кечмиш ССРИ республикалары бунларын ән пис, халга јабанчы һиссәсини әсас көтүрмүшләр.

Аналог, аналокија - һәр һансы просеси, ганунаујғунлуғу адекват һалда әкс етдирән анлајыш, нәзәри јјә вә тәдгигат үсулудур. Һадисәләрин, просесләрин, системләрин мүгајисәси, бурада тәсадүфи ***охшарлығын*** ашкар едилмәси, мүһүм әламәтләр, хассәләр үзрә ***умуми,*** һабелә фәргли әлагә вә ганунаујғунлугларын мүәјјән едилмәси.

Анархизм - игтисади вә сијаси һәјатда хырда хүсуси мүлкијјәт психолокијасыны әсас көтүрмә, анархист әһвал-рүһијјә, мүасир дөврдә исә радикал либераллашдырма консепсијасынын дөвләтин ролунун әһәмијјәтли дәрәчәдә мәһдудлашдырылмасы.

Антисимпасија - Узагкөрәнлик, һадисәләрин, просесләрин кедишини, мүмкүн ола ибләчәк нәтичәләрини әввәлчәдән көрә билмә. Антисимпасија игтисади прогнозлашдырма үчүн дә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Апробасија - ајры-ајры нәзәри мүддәаларын, игтисади моделләрин реал һәјатда, практикада јохланылмасы, сынагдан чыхарылласы.

Арбитраж (игтисади мәһкәмә) - игтисади мүбаһисәләри (мүгавилә шәртләринин позулмасы, мүлкијјәт һүгугунун танынмасы, зәрәрин өдәнилмәси, бә'зи дөвләт актларынын ганунсузлуғунун ашкар едилмәси, ифласа уғрама илә бағлы мәсәләләр вә с.) вә дикәр тәсәррүфат проблемләрини арашдыран мәһкәмә органы.

Ассосасијалар вә иттифаглар - саһибкарлыг фәалијјәтләрини әлагәләндирмәк вә биркә әмлак мүнасибәтләрини тәнзимләмәк мәгсәдилә коммерсија тәшкилатларынын мүгавилә әсасында бирләшмәси.

Аудит - идарәчилик фәалијјәтинин мүәјјән мејарлара, норма вә стандартлара ујғун кәлмәсини гијмәтләндирмә просеси вә системидир. ***Аудит мүһасибат учотундан даһа чох мәсләһәт хидмәти характери дашыјыр.*** Аудитә һәм дә идарәетмәнин конкрет функсијасы бахымындан јанашмаг олар. Бу өзүнү игтисади, тәшкилаты, һүгуги вә техноложи аудит нөвләриндә конкрет оларағ тәзаһүр етдирир.

Атрибут - һадисәләрин, просесләрин, ***системләрин мүтләг мә'налы ајрылмаз***

хассәсидир. Бунсуз һадисәләрин, просесләрин, системләрин өзләри мөвчуд ола билмәзләр.

Ауксион - алычыларын мүсабигәсинә әсасланан әмтәәләр сатышыдыр. Ауксионлар бир нөв коммерсија тәшкилаты, сәһмдар компанијаларыдыр. Ауксионлар бир гајда оларағ ихтисаслашмыш брокер фирмалары јарадырлар. Ауксионда јалныз истеһлак маллары дејил, машын вә аваданлыглар, валјута, гијмәтли кағызлар да сатылыр. ***Гәрб өлкәләриндә ауксионлар бир гајда оларағ конкрет әрзаг вә сәнаје маллары (јун, чај, трикотаж, парча, тикинти материаллары вә с.) үзрә ихтисаслашырлар.*** Биздә исә әксинә, нечә дејәрләр кимин әлинә нә кәлди ауксиона гојур. Һәлә ки, биздә малларын ауксиона кәтирилмәси, ауксиондан сатылмасы, контрактын бағланмасы вә малларын әлдә едилмәсиндә спекуљатив, гејри сивилизасијалы мејлләр үстүнлүк тәшкил едир. Бизә белә кәлир ки, кечмиш ССРИ-нин рекионларында, өлкә вә шәһәрләриндә баһачылыгын бир нөв тәблиғиндә, манатын доллара нисбәтән мәзәннәсинин ашағы дүшмәсиндә ауксионал негатив рол ојнамышдыр, мәтбуат вә телевизија да бу саһәдә сенсасијалы мә'луматлар вермәклә ауксионларын сојғунчулуг мејилләринә өз "төһвәләрини" вермишләр.

Аутсајдер - мүәјјән мүлаһизәләрә, сәбәләрә көрә ***инһисар бирликләринә дахил олмајан мүәссисәләр.*** Буна бир гајда оларағ хырда бизнеслә мәшғул олан, аз мәнфәәтлә ишләмәјә гане олан, мүәјјән мәһсул тәләбат нөвү үзрә ихтисаслашан кичик мүәссисәләр аиддир. Белә мүәссисәләрин фәалијјәти гејри сабит олур вә асанлыгла ифласа уғрајыр.

Ачыг систем - харичи мүһитлә әлагәси (информасија, игтисади вә с.) олан системдир. Белә әлагә һәмин системин, о үчләдән тәшкилатларын сәмәрәли фәалијјәтинин мүһүм шәртидир. Игтисади вә сосиал системләр ачыг системләрдир.

Базар - заһирән мүбадилә, тәдавүл сфераларында, алгы-сатгы мүһитиндә тәшәккүл тапан лакин истеһсал системləри илә бағлы олан игтисади әлагәләр системидир. Базарын ашағыдакы тәснифаты вардыр: а) әмтәә базары; б) истеһсал васитәләри (аваданлыг вә хаммал) базары; в) ишчи гүввәси базары; г) дүнја базары; д) мәһәлли базар, ачыг базар; ж) гијмәтли кағызлар базары вә с.

Базарын сегментасијасы - бу, истеһлак базарынын һәр һансы бир әламәтинә көрә ајры-ајры сегментләрә бөлүнмәсидир. Бурада валјутанын типи, рекионун, өлкәнин, груп истеһлакчыларын, фәрди истеһлакчыларын, хүсусијјәтләри, тә'дијә габилијјәти вә с. нәзәрә алыныр. Базарын сегментасијасы маркетинг тәдбирләрини даһа мәгсәдјөнлүгүн һалда һәјата кечирмәјә вә базарын өзүнү даһа әсаслы тәдгиг етмәјә имкан верир.

Бартер сөвдәләшмәси - бу бирбаша, мүстәгим мал мүбадиләсидир. Белә сөвдәләшмә гәрибә дә олса мүасир дүнја базарынын дејил, инкишаф етмәмиш, садә әмтәә мүнасибәтләри дөврү үчүн сәчијјәвидир. Бартер сөвдәләшмәси валјутасыз, лакин мүгавилә (контракт) гаjдасилә тәнзим едилән мал мүбадиләсидир. Бу, алгы-сатгы гаршылыглы мүгавилә шәртләри илә гајдаја салыныр. Бартер сөвдәләшмәсинин һал-һазырда белә кениш јајылмасынын башлыча сәбәби дөвләтләрарасы тичарәтдә валјутанын гејри-сабит характер алмасыдыр. Бу, хүсусилә МДБ өлкәләринин индики вәзијјәти үчүн даһа сәчијјәвидир. Белә ки, инди мүстәгил дөв-

лэтлэрэ чевpилмиш pеспубликалаp аpасындакы игтисади, тэсэppyфат элагэлэpинин позулдyгy, милли пул ваһидинин, тэтбиг едилдиjи бир шэpаитдэ бэсит тичаpэт сөвдэлэшмэси олан баpтеp yсулу да дэб һалына дyшмyшдyp. Инди манат аз гала азад конвеpтисиjа олунмамаглыг (сэpбэст чевpилмэ габилиjэтини итиpмэси) вэзиjjэтинэ дyшмyшдyp. Кечмиш ССРИ-нин pеспубликалаpы аpасындакы валjута мэһдудиjjэтлиjини бyтөвлyкдэ баpтеp сөвдэлэшмэси jолу илэ һэлл етмэк олмаз. Баpтеp веpки өдэмэлэpинэ дэ мэнфи тэ'сиp көстэpиp.

Банк - физики вэ һyгyги шэхслэpин пул эманэтлэpинин чэлб едилмэси, гаjтаpылмасы, онлаp yчyн банк һесабларынын ачылмасы, касса хидмэтинин көстэpилмэси вэ с. эмэлиjjатлаpы мэшгyл олан кpедит тэшкилатыдыp.

"Беjин һyчуму" - jениликчи идеjаларын, jаpадычы, интеллектyал фэаллыгын стимyллашдыpылмасы yсyлудyp, васитэсидиp.

Бизнес - Гэpбдэ гэбyл олунмyш анлаjыша көpэ мэнфээт, кэлиp кэтиpмэклэ баглы олан һэp биp иш фэалиjjэти бизнес адланыp (бизчэ буна "дөвлэтэ зидд олмаjан" фэалиjjэт сөзyнү элавэ етмэк лазымдыp). Бизнеслэ мэшгyл олан адам исэ бизнесмен (коммpесант, саһибкаp вэ с.) адланыp. Бу бахымдан бизнесмен менечеpдэн фэpгланыp. Элбэттэ, менечеp дэ бизнесмен ола биланp, лакин о, бyтyн һалларда бизнесмен олмyp.

Бypократиjа - Халгдан аjpы дyшмyш, мyтлэг вэ спесифик һакимиjjэт фyнксиjасы вэ имтиjазлаpа малик олан идаpэ апаpатыдыp. Белэ апаpат бypократик апаpат, она башчылыг едэн исэ бypократ адланыp. Бypократиjа чэмиjjэтин хyсyси тэбэгэси олмагла фyнксионал эмэклэ баглыдыp. Бypократик апаpат сосиализм вэ капитализм системлэpиндэ өзyнэ мэһкэм jеp тутмyшдyp. Бypократиjанын гаpшысынын алынмасынын башлыча jолу демокpатиjа вэ ашкаpлыгын инкишаф етдиpилмэси, халг кyтлэлэpинин идаpэетмэдэ pеал иштиpакынын тэ'мин едилмэси, сосиал фэаллыгын артмасы, тэнгид вэ өзyнyтэнгидин кенишлэндиpилмэсидиp. Бypократик идаpэтмэ стили: сypyндypмэчилик, гejpи тэшэббyскаpлыг, ишэ лyзумсyз мyдахилэ етмэ, адамлаpа биканэлик вэ с.

ССРИ-дэ сосиализм чэмиjjэтини паpчалаjан эн мyһyм негатив амиллэpдэн биpи бypократизм олмyшдyp. Бypократиjа, чэмиjjэтдэ синфи эмэлэ кэтиpэн элямэтлэp бахымындан, тутдyгy мөвгеjи, вэзифэ имтиjазлаpы, имканлаpы вэ истеһсал васитэлэpинэ саһибкаpлыг һyгyги бахымдан мyстэгим һаким синиф кими чыхыш едиp. Һэтта сон вахтлаp биp сыpа бypжyа сосиаологлаpы е'тиpаф едиpлэp ки, аpтыг менечеpлэpин фэалиjjэтиндэ дэ бypократик мejллэp инкишаф етмэкдэдиp, ***онлаp өз пешэкаpлыг мотивлэpиндэн узаглашаpаг фоpмализм, инзибатчылыг yсyлларына догpy jyваpланыpлаp. Дөлэтин бypократик апаpаты илэ менечеpлэp тэшкилатынын бypократик апаpатынын биpлэшмэси сосиал кэpкинлиjи, сосиал мyнагишэни хejли дэpэчэдэ аpтыpыp.***

Бизнес-планлашдыpма - саһибкаpлыг, инвестисиjа лаjиһэлэpинин һазыpланмасы вэ һаjата кечиpилмэси, фиpма вэ ширкэтлэpин инкишаф етдиpилмэси yзpэ тэдбиpлэp системидиp. Бypада фиpмаларын стpатежи инкишафы вэзифэлэpи базаp вэ pэгабэтин системли тэһлили, истеһсал, маpкетинг вэ малиjjэ планлаpы синтез һалында эсас көтypyлyp.

Биpжа - эмтээлэpин, гиjмэтли кағызларын биpбаша сатышы вэ топдансатыш тичаpэтини тэшкил едэн pэсми геjдиjjата алынан базаpдыp. ***Биpжаларын биp чох нөвлэpи ваpдыp:***

1) Эмтээ биpжасы: Бypа биpинчи нөвбэдэ эсасэн ejни чинсли малларын мyнтэзэм сатышы илэ мэшгyл олан коммеpсиja мyэссисэлэpи дахилдиp. Бy биpжалаp хyсyси биpжалаpа аjpылыp. Эмтээ биpжасында сөвдэлэшмэ ишлэpини бpокеpлэp апаpыpлаp, бypада биpжа гиjмэтлэpи мyэjjэн едилиp. Биpжаjа биp гаjда олаpаг онyн пpезиденти pэһбэpлик едиp. Эмтээ биpжасыны һеч дэ бyтyн һалларда пеpспективли һесаб етмэк олмаз;

2) Фонд биpжасы: Бy, мyтэшэккил олаpаг гиjмэтли кағызларын алыныб-сатышмасы илэ мэшгyл олyp. ***Фонд биpжасынын ашагыдакы башлыча хyсyсиjjэтлэpи ваpдыp:***

а) мyвэггэти азад олан пул вэсаитлэpини сэфэpбэp етмэк;

б) гиjмэтли кағызларын базаp дэjэpини мyэjjэн етмэк;

в) капиталын компаниjалаp, саһэлэp yзpэ ахыныны тэ'мин етмэк.

Фонд биpжалаpы сэһмдаpлаp чэмиjjэти вэ дөвлэт статyсy олан һyгyги-тэшкилати сэвиjjэдэ олypлаp. Фонд биpжаларынын yзвлэpи маклеpлэpдэн (бpокедиpлэpдэн) вэ дилеpлэpдэн ибаpэтдиp. Биpжа кypсy биp чох мypэккэб амиллэpдэн - биpжа спекyлjасиjасындан тутмyш чаpи кэлиp вэ банк фаизиндэн асылы олyp;

3) Тичаpэт биpжасы: Тичаpэтин вэ гиjмэтли кағызлаp сатышынын биpжа васитэсилэ һаjата кечиpилмэси. Дyнjа мигjасында (80-чы илляpдэ) хаммал вэ эpзаг маллаpы сатышынын 20 фаизи тичаpэт биpжаларынын пajына дyшyp. Тичаpэт биpжаларында бpокеpлэp тэ'чили лазым олан малларын сатышына хyсyси фикиp веpиpлэp, чyнки дyнjа тэчpyбэси көстэpиp ки, тэ'чили сөвдэлэшмэнин 80-90 фаизэ гэдэpи спекyлятив мэгсэд кyдyp. Бypада эн вачиб мэсэлэ биpжа эмтээлэpи пpоблемидиp. Сонаjечэ инкишаф етмиш Гэpб өлкэлэpиндэ биpжаларын мэһдyд чешидли маллаp yзpэ ихтисаслашмасына бөjyк эһэмиjjэт веpилиp. Дyнjада хаммал-матеpиал сатышы yзpэ чэмиси 100 биpжа олдyгy һалда кечмиш ССРИ-дэ 400 белэ биpжа олмyшдyp. Бy, элбэттэ pеал jох, фоpмал биpжа һэpислиjини биp даһа көстэpиp.

Бихевиоpизм - давpаныш һаггында елмдиp, бyнyн эсасыны Амеpика психологлаpынын мyддэалаpы тэшкил едиp. Бy консепсиjада инсан шyypy дejил, онyн давpанышы эсас көтypyлyp. Давpаныш ваһиди, еталону ким стимyлла pеаксиjа аpасындакы элагэ өн плана чэкилиp. Белэликлэ, давpаныш "стимyл-pеаксиjа" схемасы эсасында мyэjjэн едилиp вэ психолокиjанын шyypy дejил, давpанышы өjpэнилмэли олдyгy исpаp едилиp. Бнyнла да инсанын сосиал pолy инкаp едилиp. Лакин давpанышын мотивлэpлэ элагэлэндиpилмэси, ymymиjjэтлэ кэлэчэкдэ ***давpаныш һаггында елмин*** фоpмалашмасы бахымындан бy консепсиjанын мyэjjэн эһэмиjjэти ваpдыp.

Бyдчэлэшмэ - эмэлиjjат (сатыш бyдчэси, истеһсал бyдчэси, хэpчлэp бyдчэси) вэ малиjjэ (инвеститсиja бyдчэси, касса бyдчэси, баланс һесабаты) бyдчэлэpинин һазыpланмасы, мэнфээт вэ зэpэpлэp, пул вэсаитинин һэpэкэти, онлаpын системли тэһлили, һабелэ баланс һесабатынын пpогнозлашдыpылмасы.

Бyдчэлэшмэнин идаpэ едилмэси - информасиja ахынынын, малиjjэ вэзиjjэтинин

дебитор-кредитор борчларының, планлашдырма вә учоту ишләринин вә с-нин тәһлили, бу вә дикәр сфералара нәзарәт системинин оптималлашдырылмасы, бүдчәнин формалашмасына стратежи бахымдан јанашылмасы, мүвафиг прогнозларын (баланс прогнозу, пул вәсаитләринин һәрәкәти прогнозу вә с.) верилмәси.

Бүдчәнин верки кәлирләри - веркијә чәлб етмә гајдасында бүдчәни формалашдыран кәлирләр нөвүдүр. Һәмин верки кәлирләри ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр: 1. Мүстәгим веркиләр, кәлирдән веркиләр (мүәссисә вә тәшкилатлатын мәнфәәтдән, физики шәхсләрдән, дикәр мәнфәәт вә кәлирләр нөвүндән). Веркијә чәлб етмәдә үмуми мәнфәәтин, сатышдан олан мәнфәәтин, үмуми кәлирин, о чүмләдән гејри сатыш әмәлијјатларындан олан кәлирләрдән верки објекти кими гијмәтләндирилмәси мүбаһисәлидир. 2. Әмәјин өдәнилмәсиндән асылы олан веркиләр. 3. Әмтәә вә хидмәтләрдән веркиләр, әлавә дәјәр веркиси, аксизләр. 4. Әмлакдан веркиләр, јәни һүгуги вә физики шәхсләрин әмлакындан, гијмәтли кағызлар әмәлијјатларындан вә с-дән олан кәлирләр. 5. Харичи тичарәт вә харичи әлагәләри илә бағлы олан әмәлијјатлардан. 6. Дикәр кәлирләр: рекламдан, арбитаж арашдырмаларындан, чәримәләрдән, санксијалардан вә с. олан кәлирләр.

Борч - Мүәјјән едилмиш мүддәтдә өдәнилмәли олан малијјә вә кредитор борчларындан ибарәт олур, јәни мүвафиг олараг тәшкилатын һесабына дахил олмалы вәсаит вә кредитор гаршысында малијјә өһдәлији.

Волјунтаризм - сијасәтдә, идарәетмәдә објектив ганунларын тәләбләрини инкар етмә, субјектив өзбашыналығына јол вермә, анархист авантуризмә мејл етмә, базар екстремизми.

Валјута - өлкәнин пул ваһиди, әмтәәнин дәјәрини мүәјјән едән өлчү васитәси. Адәтән, "валјута" анлајышы үч мә'нада ишләнилир: а) һәр һансы бир өлкәнин пул ваһиди (АБШ доллары, Мачарыстанын форинты, Алманијанын маркасы, Кечмиш ССРИ-нин рублу вә с.). Валјута кағыз, гызыл пул нишанә формасында олур; б) харичи өлкәләрин мүхтәлиф пул нишанәләри, кредит вә тә'дијә васитәләри (бејнәлхалг һесаблашмаларда бундан истифадә едилир); в) бејнәлхалг (рекионал) пул һесаблама ваһиди вә тә'дијә васитәләри (көчүрмә пулу).

Валјута сијасәти - дөвләт органларынын, мәркәзи банкларын, малијјә идарәләринин, бејнәлхалг валјута-малијјә тәшкилатларынын валјута мүнасибәтләри саһәсиндә һәјата кечирдикләри тәдбирләр системинин топлусудур. Валјута сијасәти һәр бир дөвләтин игтисади сијасәтинин тәркиб һиссәсидир, дахили тәсәррүфат гуручулуғунун, өлкәләрарасы игтисади әлагәләрин мүһүм васитәсидир. Валјута сијасәти чари вә перспектив гајдада тәнзим олунма илә бағлыдыр. Узунмүддәтли валјута сијасәти валјута механизми, онун структуру, валјута курсу, валјута еһтијатлары, валјута фонду, валјута - малијјә әмәкдашлығы вә с. һаггында узун дөврү әһатә едән игтисади, һүгуги, тәшкилати тәдбирләри әһатә едир. ***Сырф практики план бахымындан валјута сијасәти әсасән ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир: а) дөвләтин валјута инһисары*** вә онун ајры-ајры мүәссисәләрин, фирмаларын, ассосиасијаларын, банкларын, әһалинин валјута һүгуглары илә әлагәләндирилмәси. Базар игтисадијјатына кечид дөврүндә бу сәһадәки өзбашыналыг, гајдасызлыг дәринләшән инфљасијаны бир даһа кәскин һала салмыш, нәтичәдә садә адамларын

һәјат сәвијјәсинә, онларын валјута һүгугуна чидди зәрбә вурулмушдур; ***б) валјута ганунчулуғу,*** валјута нәзарәти системи, онун тәнзим едилмәси. Бу саһәдә дә ССРИ дағыпландан сонра вә дағылма әрәфәсиндә ғкобуд сәһвләр олмуш, нечә дејәрләр бир-биринә зидд олан, бир-бирини тамамлајан ганунлар мүһарибәси олмуш, нәзарәтетмә сферасы ифлич вәзијјәтинә дүшмүшдүр. Зәрәр чәкән јенә дә халг, газанан мафија олмушдур; ***в) тә'дијә балансының тәнзим едилмәси, валјута планлашдырылмасы, онун јенидән бөлүшдурулмәси;*** г) мүәссисә, фирма, ассосиасија вә с. ***валјута фондунун формалашмасы*** вә истифадә олунмасы гајдасы; ***е) өлкәдахили валјута кредитинин верилмәси,*** валјутанын дахили сатышы (ауксион, базар); ***ж) валјута еһтијатларының идарә едилмәси,*** валјута курсу режими, милли валјута ваһидинин сәрбәст чеврилмәси, бејнәлхалг валјута-малијјә тәшкилатларә илә әмәкдашлыг.

Мүасир дөврдә валјута сијасәтиндә ән башлыча мәсәлә базар мүнасибәтләринин игтисади үнсүрләри илә дөвләт тәнзимләнмәсинин дүзкүн әлагәләндирилмәсидир. Лакин кечид дөврүндә бу саһәдә мүвафиг тәшкилати-һазырлыг ишләринин олмамасы, јени шәраитә ујғун (она адекват олан) тәдбирләрин көрүлмәмәси игтисадијјатда әсил дурғунлуг вәзијјәти әмәлә көтирди. Јаддан чыхармаг олмаз ки, базара кечид дөврүнүн өзүндә дә валјута мүнасибәтләринин тәшкили формалары һәр бир мүстәгил дөвләтин конкрет шәраитиндән асылы олараг мүхтәлиф ола биләр.

Валјута системи - пул-кредит мүнасибәтләринин топлусудур. Валјута системи дүнја, бејнәлхалг вә милли валјута системләринә ајрылыр. Дүнја, Бејнәлхалг валјута системи милли игтисадијјатла фәалијјәт мүбадиләси әлагәләриндә олур ки, бу да харичи тичарәтлә билаваситә бағлыдыр. ***Дүнја базар системинин үнсүрләринә дахилдир:*** бејнәлхалг малијјә-валјута тәшкилатлары, бу саһәдә комплекс бејнәлхалг мүгавиләләр, һүгуги нормалар, валјута мүбадиләси режими (валјута курсу, валјута паритети), валјута ваһидинин сәрбәст чеврилмәси, бејнәлхалг һесаблашмалар, банк идарәләри шәбәкәси вә с. ***Милли валјута системинә дахилдир:*** милли валјута, валјута еһтијатларынын һәчми вә тәркиби, влајута курсу, валјутанын чеврилмәси шәртләри вә сәвијјәси, дахили пул малијјә-кредит системи вә с. Базар игтисадијјатына кечид пул-кредит системиндә әсаслы дәјишикликләр етмишдир. Пул-кредит системинин субјекти, банк фәалијјәтинин коммерсијалашмасы, валјута мүнасибәтләринин тәнзим едилмәси, мүвафиг игтисади нормативләрдәки дәјишикликләр вә с. буну бир даһа сүбут едир.

Валјута курсу - бир өлкәнин пул ваһиди гијмәтинин дикәр өлкәнин пул ваһиди илә ифадәсидир. Валјута курсу бир гајда олараг валјутанын алычылыг габилијјәтиндән асылы олараг мүәјјән едилир. Валјута курсунун мүәјјән едилмәси валјутанын котировкасы адланыр. Бир өлкәнин мүәјјән мигдар валјутасынын дикәр өлкәнин валјутасы илә мүгајисә етмәк үчүн (онун ортаөлчүлү мәзәннәсини һесабламаг үчүн валјута сәбәти (валјута карзини) адланан өлчү үсулундан истифадә едилир, бу хүсусилә бејнәлхалг һесаблашма пул ваһидинин јарадылмасында кениш истифадә олунур. Валјута үзәриндә дөвләт нәзарәтинин көтүрүлмәсилә 1991-чи илин ахырларә вә 1992-чи илләрин әввәлләриндә кечмиш ССРИ-дә рублун мәзәннәси хејли ашағы дүшмүш вә ауксионларда, гара базарда 1 доллар 200-230 рубла сатышлымышдыр. Рублун сәрбәст чеврилмәси, дүнја базары сәвијјәсинә чыхмасы вачибдир. Лакин буну сүн'и шәкилдә етмәк лазым дејилдир, бурада

биринчи нөвбәдә дахили игтисади шәраити, рублун ади пул функсијасыны ичра едә билмәси мәсәләләринә диггәт јетирмәк лазымдыр, бу биринчи нөвбәдә ихрач-идхал әмәлијјатлары чәрчивәсиндә тә'мин олунмалыдыр. Рәсми валјута курсу базар курсу илә, инфиласијанын, нәгатив һалларын гаршысыны алан тәдбирләрлә дүзкүн әлагәләндирилмәлидир. Бунсуз рублун дикәр валјуталара сәрбәст чеврилмәси анчаг хүлја оларды, инди бунун үчүн шәраит јохдур, 1961-чи ил пул ислаһаты заманы белә шәраит еһтималы индикиндән даһа чох иди. Инди һәләлик, биринчи нөвбәдә өлкә дахили мөһкәм валјута системинин формалашмасына, игтисадијјатын гапалы характеринин арадан галдырылмасына чалышмаг лазымдыр. Мөһкәм валјута дәјанәтли базар курсу вә онун алычылыг габилијјәтилә мүәјјән олунур. Әслиндә мөһкәм валјутанын өзү маһијјәтчә сәрбәст чеврилән валјутадыр. Валјута дахили вә харичи, там вә гисмән чеврилән олурлар. Там чеврилмә чари вә малијјә әмәлијјатларында валјута мәһдудлуғунун олмамасы шәраитиндә мүмкүндүр.

Валјутанын бөһраны вә валјута ризги - валјута бөһраны пул-кредит системиндәки бөһранын мүһүм тәзаһүр формасыдыр. Бу бөһран игтисадијјата чидди тә'сир көстәрир, чәмијјәтдә сосиал көркинлији артырыр. Игтисадијјатын кениш мигјасда һәрбиләшдирилмәси, инфлјасија мејлләринин артмасы, игтисади инкишафда вә игтисади сијасәтдәки кобуд деформасијалар, гејри мүтәнасиблик бу бөһранын башлыча сәбәбләридир. Валјута ризги валјута бөһраны илә үзвү шәкилдә бағлыдыр. ***Валјута ризги өлкәнин милли валјута курсуну итирмәк тәһлүкәси илә әлагәдардыр. Буна харичи тичарәт, валјута әмәлијјатлары вә кредитләшмә саһәсиндәки, харичи валјута курсундакы көзләнилмәз дәјишикликләр тә'сир көстәрир.*** Кечмиш сосиалист өлкәләринин бир чохунун, һабелә Гәрб өлкәләринин идхал-ихрач тичарәт әмәлијјатларының јалныз харичи валјута вә ја гызыл валјута илә апармасы ризг вәзијјәтини әһәмијјәтли дәрәчәдә артырмышдыр.

Валјутанын сәрбәст чеврилмәси (конвертисјасы) - милли пул баһидинин харичи валјутаја ***азад мүбадилә олунма имканлылығыдыр.*** Пул баһидинин сәрбәст чеврилмәси ајры-ајры өлкәләрин бејнәлхалг әмәк бөлкүсүндә, дүнја тичарәтиндә вә бејнәлхалг һесаблашмаларда сәмәрәли иштирак етмәсинин мүһүм амилидир. Кечмиш ССРИ-нин рублу демәк олар ки, сәрбәст чеврилән валјута дејилди. Бир сыра игтисадчылар рублун сәрбәст черишмәси мүддәттини 6-7 илдән 15 илә гәдәр, бә'зи әмәлијјатлар үзрә исә бир нечә ај әрзиндә һәјата кечирмәјин мүмкүн олмасыны ирәли сүрүрләр. Лакин ону демәк лазымдыр ки, 1961-чи илдәки пул ислаһаты заманы гијмәтин мигјасы он дәфә азалдылды, јә'ни 10 рубл 1 рубла, 1 рубл 10 гәпијә бәрабәр едилди, әрзаг вә сәнаје малларынын гијмәти дә мүвафиг олараг ашағы дүшдү. Бу, гијмәт ислаһаты адландырылды. Инди куја гијмәт ислаһаты јохдур, лакин ән вәһши базар мүнасибәтләри һөкм сүрүр. Мәсәлән, о вахтлар кәрә јағынын дөвләт гијмәти 3,5 рубл олдуғу һалда 1992-чи илдә 93 рубл, палтар сабуну исә мүвафиг олараг 19 гәпик вә 6,40 рубл олмушдур. Демәк, инди пулун гијмәти һәтта 1961-чи ил пул ислаһатындан әввәлки дөврдән дә ашағы дүшмүшдүр. ***Рублун сәрбәст чеврилмәси*** јалныз ганунчулуг актлары васитәсилә дејил, әсасән реал игтисади шәраитлә мүәјјән едилир. ***Кечмиш ССРИ-нин мүстәгил дөвләтләриндә бунун үчүн һазыр олмајан башлыча шәртләр ашағыдакылардыр:*** а) истеһсалын сәмәрәлилији вә мәһсулун кејфијјәтинин дүнја сәвијјәсиндән кери галмасы; б) зәиф ихрач базасы, әксәр мәһсулларын рәгабәт габлијјәтиндә олмамасы; в) дахили гијмәт структурунун дүнја гијмәтләри илә мүгајисә едилә билмәмәси; г) јүксәк харичи борч, тәдиҹә балансы гытлығы.

Она көрә дә милли валјутанын сәрбәст чеврилмәсинә бирдән-бирә дејил, тәдричлә кечмәк лазымдыр. Чүнки валјутанын сырф техники бахымындан сәрбәст чеврилмәси өзү-өзлүјүндә игтисади тәрәггини мүәјјән етмир. Бурада "сәрбәст чеврилән" вә "мөһкәм валјута" анлајышыны ејниләшдирмәк олмаз, бә'зән бунлары бир-бириннин синоними һесаб едирләр. Мөһкәм валјута курсу, алычылыг габилијјәти даима артан валјутадыр. Белә валјута әслиндә сәрбәст чеврилән дир. Пулун чеврилмәсинин - там вә гисмән, дахили вә харичи нөвләри вардыр. ***Валјутанын сәрбәст чеврилмәси ашағыдакы комплекс проблемләрлә бағлыдыр:*** чевик базар сијасәти, валјута мәһдудијјәтинин көрүлмәси, дәгиг валјута сијасәти, үмуми игтисади тәдбирләр, фаал харичи игтисади сијасәт, көчүрмә (чеврилмә) пул баһиди, игтисади сијасәтлә валјута сијасәти вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси вә с. Беләликлә, көрүндүју кими, милли валјутанын сәрбәст чеврилмәси јалныз пул сферасыны әһатә етмир.

Вексел - Борчлунун пул өһдәлији. Вексел садә вә көчүрмә формасында олур. Векселин фаиз дәрәчәси олур вә банклар тәрәфиндән нәзәрә алыныр. Векселин ставкасы векселин е'тибарлылыг сәвијјәсиндән (онун алычысынын кредит рисгиндән) асылыдыр. Векселдән (һәтта әмтәә векселиндән) пул васитәси кими истифадә етмәк олар.

Венчур фирма - ири ширкәтләрә елми-техники тәрәгги бахымындан јени идејалар верән, елми тәдгигат, мүһәндислик, истеһсал проблемләри илә мәшғул олан вә бу ишләрин кредитләшмәси илә мәшғул олан кичик (орта) инвеститсија хассәли фирмалардыр. Венчур капиталы демәк олар ки, техники-технолоҗи саһибкарлыгда истигамәтверичи рола маликдир. Венчур капиталы вахт бахымындан узунмүддәт дөвр өтсә дә нәтичә е'тибарилә игтисади чәһәтдән өзүнү доғрултдур.

Верификасија - Үмумијјәтлә, һәгигилијин, дүзкүнлүјүн, о чүмләдән програмларын мүәјјән едилмәси, јохланмасы. Мүәјјән етмәдә статистик вә конструктив методлардан истифадә едилир.

Верификасија - ајры-ајры сосиал-игтисади вә дикәр прогнозларын сәһиһлијинин (һәгигилијинин), дәгиглијинин, әсасландырылмыш олмасының гијмәтләндирилмәси.

Верки - физики вә һүгуги шәхсләрдән дөвләтин хејринә чәлб едилән мәчбури өдәнишләр нөвүдүр. Бу өдәнишләрин гајдасы, верки дәрәчәси, мүддәти вә с. верки Мәчәлләси вә дикәр ганунларла мүәјјән олунур. Веркијә чәлб етмә механизми бахымындан веркиләр мүстәгим (верки өдәјичиләрин билаваситә көлирләри вә әмлакдан) вә гејри мүстәгим (әмтәәләрин, хидмәтләрин гијмәтиндән, јәни алычы физики вә һүгуги шәхсләр тәрәфиндән) олур. Верки өдәјичиләри мөвчуд ганунчулуға көрә көлирләри, мәнфәәти гәсдән кизләтдикләринә, јахуд азалтдыгларына, веркиләри вахтында өдәмәдикләринә, мүһасибат учотунун сәһвләрә јол вердикләринә вә с. көрә мәс'улијјәт даҹышырлар.

Гејри әмәк көлирләри - игтисади, һүгуги сосиал вә етик ганунлары позмагла әлдә едилән, мәнимсәнилән көлирләрдир. Гејри әмәк көлирләри истеһсал вә гејри

истеһсал, банк, малијјә, верки, елм, тәһсил, бизнес, саһибкарлыг фәалијјәти, мүхтәлиф сөвдәләшмәләрдә вә с. сфераларда олур. Белә кәлирләр, хүсусилә коррупсија үмумбәшәри мәнафеләрлә үзлашмыр вә бир гајда олараг чәмијјәт тәрәфиндән позитив бир һал кими гијмәтләндирилмир.

Гејри коммерсија тәшкилатлары - әсас мәгсәди, гајәси мәнфәәт әлдә етмәкдән ибарәт олмајан тәшкилатлардыр. Мәдәнијјәт, сосиал, һуманитар јардым, тәһсил, елм, сәһијјә, мәрһәмәтлә бағлы гејри мадди тәләбаты өдәмәк үчүн јарадылан тәшкилатлары буна аид етмәк олар. Белә тәшкилатларын да өз низамнамәси вә мүвафиг һүгуги сәнәдләри олур.

Гејри мүәјјәнлик - һадисә вә просеслә́рдә ејни мә'налылығын олмадығыны сәчијјәләндирир. Гејри мүәјјәнлик јалныз информасијанын чатышмамазлығы, гытлығы илә дејил, һәм дә објектин, һәтта макроигтисади ***системин өзүнүн дахили хүсусијәтләри илә дә әлагәдардыр. Гејри мүәјјәнлик стратежи рәһбәрлијә мане олан мүһүм амилләрдән биридир.*** Гејри мүәјјәнликләр бүтүн системләрдә ејни дәрәчәдә еһтимал нәзәриҗҗәси ганунларына табе олмур.

Давалсија хаммалы - саһиби үчүн һазыр мәһсул истеһсал етмәк мәгсәдилә дикәр өлкәдән кәтирилән хаммалдыр. Хүсусилә тикиш, әлван вә гара металлуркија вә јеһинти сәнајесиндә кениш јајылмышдыр. Өлкәләрарасы харичи тичарәт әлагәләриндә хаммалын илкин дәјәри илә онун е'мал дәјәри вә һазыр мәһсулун дәјәри арасындакы нисбәт нәзәрә алыныр.

Департамент - ајры-ајры өлкәләрдә мүхтәлиф мә'на кәсб едән дөвләт вә ја јерли органларын ады. Мәсәлән, АБШ-да Дөвләт департаменти Харичи Ишләр Назирлији, Франсада инзибати-әразиваһиди, бир сыра өлкәләрдә (Азәрбајчанда, Русијада вә с.) идарәләрин ады (нәглијјат департаменти, тәһсил департаменти вә с.)

Дефлјасија - инфлјасијаны азалтмаг мәгсәдилә дөвләтин дөвријјәдә олан пулун бир һиссәсини көтүрмәси әмтәә гијмәтләринин ашағы дүшмәси. Бу, бир сыра игтисади тәдбирләр васитәсилә һәјата кечирилир.

Демпинг - бир өлкәнин истеһсал етдиҗи әмтәәсини өз өлкәсиндәкинә нисбәтән дикәр өлкәнин әразисиндә учуз гијмәтә сатмасы. ***Бу һәмин мәһсул сағлыы базарында потенсиал рәгибини сыхышдырмаг, сатышын һәчминн чохалтмаг мәгсәдилә едилир.*** Малларын азалдылмыш гијмәтләрлә сатылмасилә мәнфәәтин азалдылмасынын гаршысыны алмаг үчүн өлкә дахили тәдбирләр көрүлүр (өлкә дахили ајры-ајры мәһсулларын гијмәтләри галхыр, әһалидән алынан верки́ләр чохалыр вә с.) Демпинг гајдалы гијмәт сијасәти һәм ихрач едән фирмалар вә һәм дә дөвләт тәрәфиндән апарыла биләр. Демпинг гијмәтинә гаршы мүбаризә апараг мәгсәдилә ганунвериҗи органлар тәдбирләр көрүр, демпинг әлејһинә јүксәк көмрүклә гојурлар. Нормал вә демпинг гијмәтләри арасындакы нисбәти гајдаја салмаг үстүндә һәтта АБШ вә Јапонија арасында мүнагишә һаллары олмушду.

Дебитор борчу - дөвриҗҗә фонларына дахил олан мүәссисә активләрин бир һиссәсидир. Дебитор борчлары әмтәә дебитору (әмтәәләр кредит гајасында сатылдыгда) вә пул дебитору (пул ссуалары верилдикдә) формасында олур.

Дезинформасија - Мәгсәдли гајдада адамлар һаггында јаланчы мә'луматлар вермә. Һәгигәти тәһриф етмә.

Декомпозисија - објектләрин һиссәләрә, мәсәлән, програмлар, мә'луматлар, вәзифәләр, системләрә, модуллара, бир сөзлә структур ваһидләринә ајырма.

Демократија - чәмиҗјәтин, өлкәнин, дөвләтин - сијаси гурулушу, дөвләтин демократик тәшкил едилмәси формасы, бүтүн вәтәндашларын (јалныз депутатларын дејил) дөвләтин идарә едилмәсиндә иштиракы; бүтүн вәзифәли шәхсләрин сечкили олмасы, ишчиләрин әмәк коллективләринин идарә едилмәсиндә фәал иштиракы (истеһсал демократијасы); ашкарлыг вә азадлыг, сијаси плүрализм. Көрүндүҗү кими, бурада ән башлыча мәсәлә демократик идарәетмәдир, адамларын идарәетмәдә иштиракыдыр.

Депозит - сахланылмаг вә јахуд мүәјјән фаизлә әлавә вәсаит әлдә етмәк мәгсәдилә фирмаларын малијјә-кредит тәшкилатларындакы вәсаити. Пул вәсаитини вә гијмәтли кағызлары сахлајан идарәләр депозитор адланыр. Лакин фирмалар вәсаитләрини јерләшдирмәк үчүн банклары дүзкүн сечмәдикдә (банк ифласа уғрадыгда) депозитив ризгләр еһтималы арта биләр.

Детерминизм - сосиал-игтисади вә дикәр һадисә вә просесләрин сәбәбиҗјәт шәртләнмәси, онларын ганунаујғунлуглары һаггында тә'лим.

Дефолт - Борч аланын нәзәрдә тутулан мүддәтдә өз борчуну өдәјә билмәмәси һаггында хәбәрдарлыг етмәси.

Дивиденд - сәһм саһибинин (сәһмдарын) сәһмләрин мүвафиг нөвләри (садә вә күзәштли) вә мигдарына көрә әлдә етдикләри кәлирдир. Дивиденд мәнфәәтин бир һиссәси олмагла сәһмдарлар арасында һәмин сәһмдар чәмијјәтинин гәрары вә ганунчулугда көстәрилән гајда үзрә бөлүшдүрүлүр.

Дилемма - ики фикрин, гәрарын мүмкүн олаһыны сечмә зәрурәти, ики фикрин бирләшмәси вә јахуд ајрылмасы, һәгиги олаһыны әсас көтүрмә.

Дөвләт ризги - дөвләт вә онун органларынын апардығы гејри конструктив, гејри елми сијасәтин өлкә игтисадиҗјатында, бүтөвлүкдә сијасәтдә, бејнәлхалг әлагәләриндә, сосиал сферада баш вермиш вә верә биләчәк чидди деформасијалар, кәнарлашмалар.

Догматизм - јени шәраити, дәјишән дөврүн тәләбатыны нәзәрә алмамаг, көһнә мүддәаларын әсас көтүрмәк, сосиал, игтисади просесләрә, идарәетмә консепсијаларына вә проблемләринә гејри јарадычы јанашма, мүнасибәт бәсләмә.

Дөвләт гуллугчусу - дөвләт вәзифәсини тутан вә ону јүксәк пешәкарлыгла јеринә јетирән шәхсдир. Дөвләт гуллуғу ичра едичи, ганунвериҗи вә мәһкәмә һакимиҗјәти органларынын фәалиҗјәти илә бағлыдыр вә мүәјјән едилмиш сәлаһиҗјәтләр, ганунлар вә принсипләр чәрчивәсиндә формалашыр, фәалиҗјәт көстәрир.

Дөвләт гуллугчуларының вәзифә тә'лиматлары - дөвләт һакимиҗјәтиндә мүхтәлиф вәзифәләр үзрә чалышан ишчиләрин вәзифәләрини (функсионал фәалиҗјәти, сәлаһиҗјәтләрини, вәзифә өһдәоикләрини, һүгуг вә мәс'улиҗјәтләрини, структур әлагәләрини әкс етдирән сәнәд. Вәзифәләрин ады, тәркиби, сајы ајры-ајры дөвләт идарәләриндә мүхтәлиф олур.

Дөвләт гуллугчуларының вәзифә чинајәти - вәзифә сәлаһиҗјәтиндән истифадә етмәклә вәзифәли шәхсләрин тәһлүкәли фәалиҗјәт көстәрмәси. Бу фәалиҗјәтин мәзмуну вә характери ајры-ајры дөвләт органларында мүхтәлиф олур.

Дөвләт гуллугчуларының кәлирләри һаггында декларасија - кәлирләри, әмлакы һаггында мә'лумат. Декларасија ашағыдакы һаллар үчүн зәруридир: а) веркиҗә

чəлб етмə; б) дəвлəт вəзифəсинə тə'јин етмədə.

Дəвлəт гуллугчулусунун мəс'улијjəти - инзибати һүгуг позғунлуглара көрə вəзифəли шəхсин јуридик мəс'улијjəт нөвүдүр. Бу аспектдə һүгуг нормаларынын позулмасы чинајətмаһијjəтинə малик олмаса да мə'нəви-етик, буроктарик иш үсулу бу бахымдан тəһлүкəлидир.

Дəвлəт идарə апаратында, органында јенидəнгурма - дəјишилəн шəраитдə, мүасир тəлəбата үјғун олан тəшкилаты - структур дəјишиклији. Дəјишиклијин зəрурилији ашағыдакыларла шəртлəнə биләр: а) ишдə шə'бəләрин фəалијjəтиндə тəкрарчылығын арадан галдырылмасы вə јаһуд азалдылмасы; б) сəлаһијjəтləрин вə мəс'улијjəтин дəгиг бөлүшдүрүлмəсинə хидмət етдикдə; в) мониторинг вə кадрларын фəалијjəтинин гијмəтləндирилмəсинə даһа əлверишли шəраит јаратдыгда; г) бүтөвлүкдə идарə апаратын фəалијjəтинин гајдаја салынмасына, рəһбəрлијин сəмəрəлилијинин үксəлмəсинə хидмət етдикдə вə с.

Дəвлəт капитализми вə дəвлəт сосиализми - мүвафиг игтисади системлəрдə дəвлəтин игтисадијjата, тəсəррүфат системлəринə тə'сир етмə форма вə методларыдыр, тəсəррүфат укладыдыр. Дəвлəт капитализми бу истеһсал үсулунун мејдана көлмəсиндəн түтмуш (илкин капитал јығымы, хырда саһибкарлыг вə с.) јеткин капитализмə гəдəр олан бүтүн дөврləрдə милли игтисадијjатын, милли капиталын мəһкəмləнмəси (протексија системləри, хүсуси саһибкаблара субсидијалар вермə, ону харичи рəгабətдəн горума, күзəштли верки вə кредит системləри, истеһсал вə бөлкү үзəриндə нəзарəт вə с.) илə бағлы олмушдур. Дəвлəт сосиализми дə өз нөвбəсиндə өзүнəмəхсус игтисади гурулушун, игтисади мүнасибəтləрин формалашмасы илə бағлыдыр. ***Лакин һəр ики һалда дəвлəтчилик принсипи əсас көтүрүлүр. Бу башлыча мəсəлəдир.*** Бу, постсовет дəвлəтləри үчүн игтисади идарəетмəдə əсас олмалы иди.

Дөвријjə вəсаитинин идарə едилмəси - фирмаларын ресурслардан сəмəрəли истифадə дəрəчəсини онун ликвидлик балансыны, капиталын үмуми дөвријjəси сүрəтини, малијjə тсиклини шəртləндирəн амилləри нəзəрə алмагла системли јанашма гајдасы. Чари активləрин дөвријjəси нə гəдəр сүр'əтли олса һəмин активə гојулан вəсаит дə бир о гəдəр реал пула чевриlə биләр. Фирманын тəдијjə габилијjəти вə ликвидлик көстəричиси дə əслиндə бундан асылыдыр. Она көрə дə дөвријjə вəсаитини идарə едəркən чари активləрлə хүсуси дөвријjə вəсаитинин көмијjəти, нисбəти, ахырынчынын структуру, чари актвləрин рентабеллији, малијjə тсиклинин мүддəти вə с. мəсəлəлəр нəзəрə алынур.

Елми идарəетмə - мөвчуд вə көləчək ганунаујғунлуглары, мејилləри, елми мүлаһизələри, мүддəалары системли гајдада əсас көтүрмəклə макро вə микро просесləрə, системləрə шүурлу тə'сир етмəклə онларын оптимал кедишатыны, фəалијjəтини, инкишафыны тə'мин етмə.

Елита нəзəријjəси - чəмијjətдə, өлкədə сечмə, имтијазлы тəбəгələрин, јəни елиталарын мүстəсна габилијjəти, идарəетмə бачарығы, фəаллығы, күтлələрин исə пассивлији һаггында олан нəзəријjə. Бурада сəһвən биоложи-кенетик, психоложи əламəтлəр əсас көтүрүлүр.

Етатизм - дəвлəтин чəмијjətин сосиал-сијаси һəјатына фəал мүдахилə етмəси зəруријjəтини ирəли сүрən консепсија. Инди сəнајечə инкишаф етмиш өлкələрдə дəвлəт макроигтисади, стратежи проблемləрə мүһүм тə'сир көстəрə билир.

Етимад едилəн идарəедичи - əмлакын мүгавилə əсасында тəсисчи идарəедəнин мүəјјəн мүддətдə етимад едилəнин идарəчилијинə верилмəси. Етимад идарəедичи ајры-ајры саһибкар вə јахуд коммерсија тəшкилаты ола биләр.

Ehтималлыг - һадисəлəр системində тəсадүфləрин баш вермəсини сəчијjələндирən кəмијjəти, мигдары вə тəкрарланмасынын гејри мəһдудлуғу дəрəчəси.

Ehтијатларын (запас) идарə едилмəси - онларын вəзијjəти, сахланылмасы хəрчləри, һабелə лазым олан мигдарда, кејфијjətдə мəһсул истеһсалыны тə'мин етмək вə сатмагла əлагədар олан тənзимləмə, нəзарət етмə системидир. Ehтијатлара ашағыдакылар аиддир: əмтəə-материал, хаммал; битмəмиш истеһсал; амбардакы һазыр мəһсул. Онлардан һəр биринин өзүнəмəхсус идарə олунма гајдасы, истигамətləри вардыр. мəсəлən, əмтəə-материал ehтијатларын сəмəрəли идарə едилмəси өзүнə ашағыдакылары дахил едир: истеһсал иткиләрнин азалмасы, бу материал үнсүрүнүн минимума ендирилмəси, материалын көһнəлмəси вə хараб олмасы һалларынын (рисгинин), онларын сахланмасы хəрчləринин азалдылмасы.

Əмək бөлкүсү - əмək фəалијjətинин бир-бириндən фəргləнмəси, ихтисаслашмасы. Мүəссисələрдə бу, ***функсионал*** идарəетмə (истеһсал функсијасы, идарəетмə, истеһсала хидмət етмə, пешə ихтисаслашмасы), ***техноложи*** (истеһсал просесləринин һазырлыг, е'маледичи, јығма мəрһəләləринə ајрылмасы) вə ***ихтисас*** (ишин мүхтəлиф мүрəккəблик, дəгиглик, мəс'улијjətли мəзмуна, сəвијjəjə ајрылмасы) əламəтləринə көрə фəргləнир. Əмək бөлкүсүнүн психофизиоложи, сосиал вə игтисади аспектləри вə һүдудлары вардыр.

Əмək ehтијатларыныn идарə едилмəси - онларын формалашмасы, бөлүшдүрүлмəси, истифадəси, һазырланмасы, мəшғулијjəти, планлашдырылмасы вə с. əһатə едən макро вə микро сəвијjəли фəалијjət нөвүдүр. Əмək ehтијатларынын идарə едилмəси бир систем кими ајры-ајры јарым системləрдən вə истигамətləрдən ибарətдир. Һəмин јарым системләр ашағыдакылардан ибарətдир: 1. Əһалинин, ишчи гүввəсинин формалашмасы јарым системи; 2. Ишчи гүввəсинин һазырлығы просеси; 3. Иш гүввəси сəрфинин өдənилмəси јарым системи; 4. Ишчи гүввəсинин бөлүшдүрүлмəси, мəшғулијjət вə əмək базары јарым системи; 5. Ишчи гүввəсиндən истифадə, гијмəтləндирилмəси, сечилмəси, стимуллашдырылмасы јарым системи.

Əкс əлагə - идарəетмədə, чанлы организмдə идарəетмə просесинин сəчијjələnдирən вə идарə олунан објектин идарəедичи органа əкс тə'сирини ифадə едən бир просесдир. Бу, системləрин фəалијjət көстəрмəсинин, нəзарətин һəјата кечирилмəсинин зəрури шəртидир. Əкс əлагə, систем үнсүрləрининн, кириш вə чыхыш үнсүрləрinin əлагələндирилмəси формасыдыр вə онун (əкс əлагənин) принсипləри универсал сəчијjə, əһəмијjətə маликдир.

Əкс əлагə гајдасында идарəетмə - објектдən субјектə информасија чатдырма гајдасында идарəчилик фəалијjətидир. Субјектлə објект арасындакы əлагənин идарə едилмəси мə'луматларын јалныз бирбаша, јəни субјектдən објектə верилмəси илə дејил, һəм дə əкс гајдалы олмасыны нəзəрдə тутур. Идарəетмə објектləри вə субјектləри гаршысында гојулан вəзифələр чətин олдугда, системləрин өзləри мүрəккəб сəчијjə дашыдыгда əкс əлагə гајдасыны нəзəрə алмагла идарəетмə фəалијjəти даһа мүһүм əһəмијjət кəсб едир.

Əmək kollektivləri (təşkilatları) - fəaliyyətini özү tənzimləyən sosial sistemdir. Əmək təşkilatları müəyyən məqsədlər üçün jaradılır, adamların fəaliyyəti və davranışını proqramlaşdırma, əlaqələndirmə funksiyasını icra edir. Əmək təşkilatlarının formalaşması və fəaliyyəti əmək bölküsү və əmək kooperasiyasına əsasланır və onların həyr biriniп müəyyən missiyası olur.

Əmək metodları və fəndləri - əmək həyrəkətləri үnsүrlərinin müxtəlif gajdada əlaqələndirilməsi, bu məqsədlə ən az iш vaxtının, fiziki və psixi səylərin, enerjinin səyf edilməsi, iш həyrəkətlərinə gənaət edilməsi, həyrəkət trayektorijasının fiziоloji və psixoloji vəhətdən əsaslandırılmasы, həyrəkətdə ahənkdarlıgın tə'min edilməsi, əməlijjatların səmərələшdirilməsi, artıg həyrəkətlərin aradan galdırılmasы və s. tədbirlərin həjata kečirilməsi.

Əmək haggının dəvlət tənzimlənməsi - tə'minatlı minimum əmək haggının müəyyən edilməsi, əmək haggının indeksasijasы, əmək haggının verkи gajdasilə tənzimlənməsi, əmək haggının hүguги tənzimlənməsi, kəlirlər və gijmət sijasəti, sosial müdafiə, əmək haggının istehsalın səmərəliliji, iшчinin əməkdə iштirak dərəčəsi, müəssisənin kəlir səvijjəsilə əlaqələndirilməsi, mükafatlandırma sisteminin düzүgүn seчilməsi.

Əmək şəraiti - əmək prosesində iшчilərin sağlamlıgı və iш gabilijjətinə tə'sir edən istehsal mühiti amilləridir. Həmin amillər grupu aшağıdakı kimi təsnifata ajrılır: 1. Sanitarija-kikijena şəraiti. 2. Psixofiziоloji şərait. 3. Estetik şərait. 4. Sosial-psixoloji şərait.

Igtisadi inteqrasija - milli təsərrүfatların, igtisadijjatın jaxınlaşması və bir-birilə şəртləşməsi, bir-birinə ujгunlaşması prosesidir. Bu, malijjə və dikər resursların təmərkүzləşməsi və razılaşdırılmış (əlaqəndirilmiş) igtisadi sijasətin apарılmasının tələb edir. ***İnteqrasija prosesi əsasən вəүnү aшağıdakı istigamətlərdə kəstərir:*** a) azad tičarət zonasы (jə'ni kəmrүk məhdudijjətinin kətүrүlməsi); b) kəmrүk ittifagı (ölkələrarası malların səгbəst həyrəkəti, bahid kəmrүk tarifləri); в) үmumi bazar; г) igtisadi ittifag (bahid igtisadi sijasət). Xarični ölkələr arasındakı bu чүr əlagələr igtisadi həjatын bejnəlmiləlləшdirilməsi adlanır.

Igtisadi ganunlar - igtisadi hadisə və prosesləгin bir-birilə garшılıglı funksional əlagədə olan mühүm зərүri və sabit təгəfləгini, onların müəyyən gajdada dəjiшmə mejilləгini ifadə edir. Həр hansı bir ölkənin parlamentinin bu və ja dikər məsələlər үzrə gəbul etdiji ganunlar igtisadi ganunlar dejildir, jalnыz igtisadijjat haggında ganunlardır.

Igtisadi informasija - igtisadi proseslər, hadisələр, münasibətlər haggında olan biliklər, igtisadi indikatorlar. Igtisadi informasijalar milli kəlir, үmumi daxili məhsul, malijjə, verkи, əmtəə satışы, məшğulijjət, əmək bazarı və s. haggında ola biləр. Igtisadi informasija igtisadi sistemlər, igtisadi informasijalar, idarəedičи sistemlər nəзəriјjələri ilə үzvү şəkildə bağlıdıр.

İdarəetmə - sistemlərin, onların үnsүrlərinin məqsədjönlү gajdada mүtəшəkkiллijinin tə'min edilməsi, fəaliyyətinin gajdaja salınmasıdıр, sosial-igtisadi inkişafda mүtərəggi meјilləгin aşkara чıxarılmasы və ona təkan verilməsidir. Idarəetmənin başlıča anlajışları "idarəetmə sistemləri", "idarəetmə prosesi" və "idarəetmə mexanizmidir".

İdarəetmənin bazis struktury - idarəetmə objekti və subjekti arasında xətti (inzibati funksijalar) və funksional (konkret istehsal və idarəčilik funksijaları) əlagələr gajdasında təşkilatı münasibətləгin əsas tipləгini müəyyən edən struktur sxemi.

İdarəetmənin virtual (partnjorluq) struktury - xətti-funksional struktur iшчiləгin ofisdən kənar jerləşdirilməsi (telefonu, kompjүtəri olanlarын өz mənzillərində iшləməsi).

İdarəetmə gəгarları - həр hansı bir vəzifənin, problemin həll edilməsi ilə bağlı olan idarəetmə fəaliyyətidir, bu məqsədlə birkə fəaliyyətin təşkilidir, problemin diagnostikasы və həlli variantının seчilməsidir.

İdarəetmə (rəhbərlik) diapazonu - təşkilata-kollektivə, adamlara tə'sir etmə hүduду, imkanlıgı, tabeчiliкdə olanların migdarı, rəhbər iшчinin jүkү, optimal migdar. Idarəetmə diapazonuna və rəhbərlik jүkүnə tabeчiliкdə olanların vəzifə funksijalarının mүrəkkəbliji, oxшarlıgı və mүxtəlifliji, iшчiləгin məkan bахımyndan jerləşməsi, onlar arasındakı kommunikasija əlagələri, əmək kooperasijasının səviјjəsi, səlahijjətləгin bölүnməsi (dəgiglij) dərəčəsi, informasija və ünsijjət mədəniјjəti, iшчinin өz peшəsi үzrə iшləjib iшləməməsi və s. kimi amillər tə'sir edir.

İdarəetmənin informasija-kommunikasija sistemi - idarəetmə objektləri və subjektləri arasındakı əlagə kanallarы və vasitələri sistemidir, insanlar, təsərrүfat sistemləri və mүxtəlif təşkilatlar arasındakı ünsijjət və informasija mүbadiləsidir. Informasija mүbadiləsində təhrifləгə jol verməmək үçүn əks əlagə prinsipindən istifadə olunur. Burada informasija sisteminin dəgiг, elmi, jaradıчı halda formalaşmasы, idarəetmənin kompjүtərləşməsi də mühүm əhəmijjət kəsb edir.

İdarəčilik iшчi hej'əti - nəзarət, planlaşdırma, təşkiletmə, malijjə, satış və s. үmumi idarəetmə funksijalarını və fəaliyyət növbүnү həjata kečirən firma iшчi hej'ətinin bir hissəsidir. Idarəedičи iшчi hej'əti rəhbər iшчiləр, mүtəхəssisləр və gulluguçu kategorijalarına ajrılırlar. Rəhbər iшчi vəzifələrinə müəssisələгin direktorları (baш direktorları), direktorun müavinləri, baш mүtəхəssisləр, шe'bə, бүro müdirləri və müavinləri, firmaların mүtəхəssis vəzifələrinə igtisadi funksijanы iчra edənlər, istehsalın mühəndis-texniki tə'minatыnы həjata kečirənlər, ekspertlər gulluguçu vəzifəsini iчra edənlərə təchizat-agent, ekspedитor, kassir, dispeчer xidməti operatoru, katibə-makinaçы və s. daxildir.

İdarəetmənin kombinələшmiш struktury - təşkilatın xətti, funksional, xətti-funksional və dikər idarəčilik strukturu sistemi.

İdarəetmənin lajihə struktury - müəssisələrdə səmərəli idarəetmə strukturunun paralel olaraq bir сыra lajihə və jahyd iшlərlə əlagələndirilməsi. Belə halda həр bir lajihənin rəhbəri olur və konkret vəzifələр müəyyən edilir. Burada funksional və iчraчы bölmələр olur. Idarəetmənin lajihə strukturu mərkəzləшmiш və gejri mərkəzləшmiш olur.

İdarəetmənin metodları - garшıja gojulmuш həр hansı bir məqsədə чatmag,

баш верән ситуасијаны һәлл етмәк үчүн идарәедичи субјектин идарә олунан објектә тә'сиретмә гајдасы вә васитәсидир. ***Бурада "методлар" анлајышы ики мә'нада баша душулур. Биринчиси,*** субектин објектә тә'сир етмәси бахымындан. Мәсәлән, игтисади тә'сир методлары (малијјәләшдирмә, гијмәт, планлашдырма, игтисади стимуллашдырма, игтисади тәһлил), сосиал-психоложи (ишчиләрин психоложи кејфијјәтини, темпераментини, сосиал тәбәгәләшмәсини вә с. нәзәрә алмагла тә'сир етмә), инзибати-тәшкилати-сәрәнчам (интизам јарадычы тәдбирләр) методлары тә'сир едичи методлардыр. Һәмин анлајыш ***икинчи мә'нада*** ајры-ајры әмәлијјатларын, идарәчилик гәрарларынын оптималлашдырылмасы мә'насында ишләдилир.

Идарәчилик үзрә мәсләһәт - һәр һансы бир конкрет вәзифәнин, лајиһәнин гијмәтләндирилмәси, просесин диагнозунун мүәјјән едилмәси үзрә мәсләһәтчи илә мүштәри-сифаришчи арасындакы гаршылыглы әлагә формасы.

Идарәетмә мәһарәти - сәмәрәли идарәетмәдә өз ифадәсини тапан, менечер вә рәһбәр ишчиләрин шәхси кејфијјәти илә бағлы олан идарәчилик фәалијјәтидир. Шәхси кејфијјәт пешәкарлыг, тәшәббүскарлыг, тәшкилатчылыг, елми тәфәккүр вә с. әламәтләрлә мүәјјән едилир.

Идарәетмәнин "мәһсул" структуру - идарәетмә структуру вә функсијаларынын бурахылан мәһсула ујғунлашмасы, истеһсала хидәт функсијаларынын мәһсул кејфијјәти илә әлагәләшдирилмәси.

Идарәчилик нәзарәти - идарәетмәнин универсал функсијаларындан бири олмагла әмәк коллективләриндә гајдалылығы, интизамы, нормал фәалијјәти тә'мин етмә васитәсидир. Идарәчилик нәзарәти реал вәзијјәт һаггында ифнормасијаларын топланмасыны, һазырланмасыны, тәһлил едилиб мүвафиг нәтичә чыхарылмасыны, бунун сајәсиндә кәнарлашмаларын арадан галдырылмасыны тәләб едир. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә инзибати гәрарла јанашы малијјә нәзарәтнин ролу әһәмијјәтли дәрәчәдә артмышдыр.

Идарәетмәклилик нормасы - хәтти рәһбәрә дүшән ишчиләрин онларын дашыдыглары функсијаларын һәчминә көрә мүәјјән едилмиш нормативә ујғунлуғудур. Бурада функсијаларын мүрәккәблији, мигдары, әмәк тутумлуғу, характери вә с. нәзәрә алыныр.

Идарәетмә психолокијасы - идарәетмәнин психоложи ганунаујғунлугларыны, психоложи проблемләри, фәалијјәти өјрәнән психолокија елминин саһәләриндән биридир. Идарәетмә психолокијасынын ашағыдакы проблемләри вардыр: 1. Идарәчилик фәалијјәтинин структур-функсонал тәһлили; 2. Рәһбәр ишчиләрин вә мүтәхәссисләрин автоматлашдырылмыш иш јерләринин гурулмасы вә истифадәсинин психоложи тәһлили; 3. Коллективләрин сосиал-психоложи тәһлили, мә'нәви-психоложи иглимә тә'сир көстәрән амилләр; 4. Рәһбәрлик вә лидерлик психолокијасынын тәдгиги, шәхсијјәтин психолокијасы; 5. Рәһбәрлик-табечилик мүнасибәтләри; 6. Кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәси психолокијасы; 7. Идарәчилик ганунларына тә'сир едән психоложи амилләр вә с.

Идарәетмә принсипләри - идарәетмә елминин чыхыш нөгтәси, әсас мүддәаларыдыр. Менечментин башлыча үмуми принсипләри системлилик, елмилик, сәмәрәлилик, конкретлилик, ујғунлуг, ваһид вә коллекиал рәһбәрлијин әлагәләндирилмәси вә ашкарлыгдыр. Хүсуси принсипләрә исә кадрларын сечилмәси вә

јерләшдирилмәсиндәки әдаләтлилик, коллективин һәмрәјлији, аһәнкдарлыг, тәвазөкарлыг, дүзкүн гијмәтләндирмә вә с. аиддир.

Идарәетмәдә рист - идарәетмә фәалијјәтиндә мејдана чыхан иткиләр вә тәһлүкәли ситуасијалар. Гејри мүәјјәнлик шәраитиндә белә һаллар даһа чох олур.

Идарәетмәнин сәмәрәлиләшдирилмәси - 1) идарәедичи системдә вә онун үнсүрләриндә мүтәрәгги, сәмәрәли дәјишикликләрин апарылмасы; 2) идарәчилик протседурасының, просесләрин, әмәлијјатарын ардычыл вә сәмәрәли апарылмасы, иш вахтындан истифадәнин јахшыландырылмасы, идарә апараты ишчиләринин әмәјиндән сәмәрәли истифадә едилмәси; 3) информасија тә'минатының, идарәетмә апаратынын техники чәһәтдән јенидән гурулмасының, идарәчилик технолокијасының јахшылашдырылмасы.

Идарәетмәнин сосиаолокијасы - идарәетмә фәалијјәти вә идарәетмә гәрарларынын сосиал маһијјәти вә сосиал аспектини өјрәнән тәтбиги сосиаолокија елмидир. Сосиал просесләрин тәнзимләнмәси вә прогнозлашдырылмасы, сосиал амилләрин системли тәһлили, чәмијјәтә бир сосиал организм кими јанашылмасы, инсанын идарәетмә системиндә тутдуғу мөвге, онун сосиал фәаллығы, идарәетмә мүнасибәтләри, сосиал имканлылығы, сосиал паталокија, сосиал фәалијјәтин моделләшдирилмәси вә с. мәсәләләр идарәетмә сосиаолокијасынын әсасыны тәшкил едир.

Идарәетмә структуру - тәшкилатларда идарәетмә објекти вә субјектләринин сабит тәшкилаты гајдалы әлагә формасыдыр ки, бунун да әсасында идарәчилик функсијалары вә онларын диферсификасијасы дурур. Структурун **әсас** схемләри (базис структуру, "хәтт", "даирә", "сүнбүл", "төрәмә", "үлдуз", иједрархијалы), **классик** (хәтти, функсионал, хәтти-функсионал) вә **хүсуси** (матриса, "мәһсул", рекионал, истеһлака ујғунлашан, виртуал вә јахуд партнјорлуг вә с.) схема формалары вардыр. Һәр бир структурун мүсбәт вә чатышмајан чәһәтләри вардыр. Она көрә дә бир сыра һалларда мәһдуд функсионализмә әсасланан идарәетмә структуру тәтбиг едилир, јени хәтти рәһбәрлә јанашы, функсионал рәһбәрин дә сәрәнчам вермә варианты нәзәрдә тутулур.

Идарәетмәнин тәшкилетмә функсијасы - ишчиләрин, сосиал групларын тәсәррүфат субјектләринин фәалијјәтини, давранышыны низамламаг, гајдаја салмаг үчүн онлара мәгсәдјөнлү тә'сир етмә. Бурада интизам гајдалары, ичраедичи фәалијјәт, шәхси мәс'улијјәт, ишин вә вәзифәләрин адамлар арасында дәгиг бөлүшдүрүлмәси, әмәјин сәмәрәли тәшкили, тәшкилаты методлар, о чүмләдән тәшкилаты планлашдырма мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Идарәетмә технолокијасы - Менечер тәрәфиндән идарәетмә објектинә тә'сиретмә мејарлары әсасында һәјата кечирилән әмәлијјатларын ардычыллығы вә гаршылыглы комбинасијасы. Бу, әсасән идарәетмә просесинә дахил олан әмәлијјатлар, ситуасијанын гијмәтләндирилмәси, проблемин мүәјјән едилмәси вә идарәчилик гәрарларынын гәбул едилмәси илә бағлыдыр. Бунларын формалашмасы вә һәјата кечирилмәси исә мүәјјән арычыллығын вә конкрет шәраитин нәзәрә алынмасыны тәләб едир. Идарәетмә технолокијасында интеграсија, гәнәатчилик вә сәмәрәлилик принсипләринә әмәл етмәјин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Идарәетмәнин тәдгиги - дәјишилән шәраитә ујғун олараг идарәетмәнин тәкмил-

ləşdirilməsi, inkişaf etdirilməsi üzrə idarəçilik fəaliyyətidir. Dinamik dəyişmə meyillərini, imkanlarını, problem və situasiyalarını müəyyənləşdirmək, ən səmərəli qərar variantları seçmək üçün müxtəlif elmi metodlardan, modellərdən istifadə edilir.

Idarəçilik texnolokijası - informasiyaların toplanması, işlənməsi, işçilərə tə'sir etmə və nəzarəti həyata keçirmə qaydasında məqsədyönlü idarəçilik fəaliyyətidir. ***Mövcud qaydada kərə aşağıdakı idarəçilik texnolokijasından istifadə edilir:*** 1. Məqsəd üzrə idarəetmə (məqsədli idarəetmə); 2. Nəticə üzrə idarəetmə. 3. Tələbat və mənafelər əsasında idarəetmə. 4. Daxili joxlama və kəstəriş əsasında idarəetmə. 5. Həj'ətin fəaliyyətini stimullaşdırma əsasında idarəetmə və s.

Idarəçilik fəaliyyətinin bölküsü - idarəetmədə müxtəlif fəaliyyət növlərinin mejdana kəlməsi prosesidir. Həmin fəaliyyət növləri idarəetmə subyektinin idarəetmə obyektinə tə'sir ętməsi zamanı özünü kəstərir. Nəticədə idarəetmə funksiyaları və səlahiyyətlər toplusu əmələ kəlir ki, bu da bilavasitə idarəetmə struktorları (xətti, funksional və s.) ilə əlaqədardır.

Idarəetmə fəaliyyətin də əmək bölküsünün istigamətləri - ***1. Idarəetmə üzrə*** (funksional bölmələr üzrə). ***2. Məqsədli proqramlar üzrə*** (komplekс qrup və briqadaların müəyyən edilməsi). ***3. Idarə olunan obyektlər üzrə*** (xətti pəhbərlərin tərkibinin müəyyən edilməsi. ***4. Iş və əmaliyyat növləri üzrə. 5. Işlərin murəkkəbliji səviyyəsi üzrə*** (işçilərin ixtisas-vəzifə tərkibinin müəyyən edilməsi).

Idarəçilik fəaliyyətinin təşkilatı auditi - gəbul və müəyyən edilmiş normalar, standartlar, prinsiplər, janaşmalar əsasında idarəetmə obyektlərinin nəzarət etmə və struktor mexanizmidir. Təşkilatı audit birinçi növbədə ümumi və xüsusi sistemlər konsepsiyalarına, habelə funksiyalar, prinsiplər, metodlar standartlar, məqsədlər mexanizminə əsasланır. Burada təşkilatı-səpənçam, müxtəlif nəzarət formalarından, igtisadi və dikər informasiyalardan, məqsədli proqramlardan, müxtəlif idarəçilik texnolokijasından və s-dən istifadə edilir.

Identifikasija - eyniləşdirmə, yüyunlaşdırma. Məsələn, işçilərlə əmək kollektivlərinin mənafelərinin eyniləşdirilməsi, üstü-üstə düşməsi problemi, ayrı-ayrı obyektlərin müəyyən eyni əlamətlər üzrə identifikasijasıdır.

Iyerarxija - şagulu xətt üzrə ayrı-ayrı səviyyələrdə, idarəetmə pillələrində qarşılıqlı əlaqələrin nizamlılığını, mütəşəkkilliyini tə'min edən struktor sistem.

Imitatsija - Müəyyən məqsədlər üçün (planlaşdırma, prognozlaşdırma, idarəetmə situasiyalarını arşdırma və s.) real igtisadi prinsipləri əks etdirə bilən modellərin jaradılması, qurulması. Məsələn, menecmentdə situasija modelinin jaradılması və onun eksperimentdən keçirilməsinin həmin situasijanın dərk edilməsi, problemlərin həlli üçün böyük əhəmiyyəti vardır.

Immanentlik - hadisə və prosesləpin dahili mahiyyəti, növhəri, substansijası.

Impiçment - vəzifəli şəxslərin künahlandırılması, məhkəmə verilməsi, məs'uliyyətə çəlb edilməsi qaydası.

Invariantlıg - qanunların, müəyyən kəmiyyətlərin dəyişməzliji, öz sabitliyini

saxlama xassəsi.

Injinering - sənaye üzrə mülkiyyət obyektlərinin, jihazların jaradılması, maşın, avadanlıg istehsalı və onların istismarı və s. üzrə ixtisaslaşmış sahibkar təşkilatların fəaliyyəti.

Innovasija reaktivliji - daha doğrusu, reaktiv innovasija fəaliyyəti, yəni rəqabətdə oldуğu firmaların jenilikləpinə çavab olaraq ən fəal tədbirlər kərmə.

Institut - hər hansı bir sferadakı normalar, qaydalar sijasi sistemin tərkib hissəsi, hər hansı bir təşkilatın (alı məktəbin) adı.

Intizam - birkə qaydalı, normal fəaliyyətin zərury şərtidir. Intizam mə'nəvi dəyərlərə və məcburedičı tədbirlərə əsasланır. Intizamın növləri: əmək intizamı, mügavilə intizamı, malijjə intizamı, texnoloji intizam, plan intizamı və s.

Interpretasija - şərh, izah etmə. Elmi müddəalara seçkənən, əsasланan şərhlərin hadisələrə, prosesləpə dүzkün gijmət verilməsi bahımından böyük əhəmiyyəti vardır.

Inflyasija - pulun gijmətdən düşməsidir. Bu birinçi növbədə əmtəə və xidmətlər üzrə gijmətlərin galxmasında özünü kəstərir. Inflyasija kemiş SSRI-nin müstəqil dövlətləri üçün səciyyəvidir. Lakin istər SSRI pəhbərliji və istərsə də sonralar Müstəqil Dövlətlər Birliji (MDB) inflyasijanın azalması üçün igtisadiyyatı sağlamlaşdırmag, fəal struktor sijasət jeritmək əvəzinə inflyasija metodуna (gijmət artırma) jolуna əl atdı, bu dүzkүn olmajan jol idi. Inflyasija aşağıdakı komplekс səbəblər үzündən baş verir: a) dövlət büdcəsinin kəsiri; b) igtisadiyyatın hərbiləşdirilməsi. Kemiş SSRI bu cahədə apарıcı jer tutdu; v) əmtəə gıtlıgı və bunun əsasında da gijmətlərin galxması; g) ajrı-ajrı istehsalçıların inhisarçı mövgeji; d) əmək hagtı artımı ilə əmək məhsuldarlığı artımı arasındakı nisbətin pozulması və s.

Investitsija - xalg təsərrüfatı müəssisələrinə uzun müddətli sərmajə (kapital) gojulmuşdur. Sərmajə gojulушu xüsusi və dövlət sərmajə gojulушuna ajrılır. Investitsijanın üç növü vardır: a) malijjə; b) real (uzun müddətli); v) intelektual (kadr hazırlığı, lisenzija və s.). Ölkələr arasında başga cahələrdə oldуğu kimi investitsija əməkdaşlığı da olur. Investitsija əsaslı vəsait gojulушunun komplekс sistemini əhatə edir. Xüsusi investitsija mənfəət əldə etmək vəzifələpinə, dövlət investitsijası isə bundan başga igtisadiyyatın inkişaf etdirilməsinin tənzim edilməsi məqsədini küdүr. Xüsusi investisijanın başlıca mənbəjini kompanijaların bölүşdүrүlməmiş mənfəəti, amortizasija ajırmaları, habelə kənardan əldə edilmiş vəsaitlər, səhmlərin, istigrazların və dikər gijmətli kağızların satışından əldə edilən kəlir, uzunmüddətli kreditlər təşkil edir. Azad cahibkarlıg şəraitində məvmy investitsijanın avtomatik tənzimçisi joxdur, ona kərə bu cahədəki nəqsanlar defljasijaja, işsizliji və çoxlu itkilərə səbəb ola bilər. Kemiş SSRI-nin açıq təşrүbəsi buna çanlı misaldır. Bu, investitsija və igtisadi artımın tənzimlənməsi cahəsində düşünүlmüş dövlət sijasətinin olmasını tələb edir. Əsaslı sərmajə gojulушu əsaslı tikinti ilə bağlıdır. Əsaslı tikinti müəssisə və təşkilatların

тикилиләр тикмәк, истеһсал објектләринин модернизасијасы, јенидән гурулмасы илә әлагәдар олан истеһсал фәалијјәти нөвләриндән биридир. Әсаслы тикинти мүхтәлиф јолларла вә мүхтәлиф тәшкилатлар тәрәфиндән һәјата кечирилир.

Информасија - реал, фактики вәзијјәти објектив һалда гијмәтләндирмәк, мүвафиг идарәчилик гәрарлары гәбул етмәк үчүн идарә олунан објектләр һаггында мә'луматлар мәчмусудур. Сәмәрәли идарәетмәдә информасијанын дәгиг, е'тибарлы, там әһатәли олмасы илә јанашы ишчинин пешәкарлығы, идарәчилик мәһарәти дә аз әһәмијјәтә малик дејилдир.

Информасија вә информатика - информасија - фактлар, мә'луматлар, биликләр мәчмусудур. Информасија һәм дә системин атрибуту, өлчүсүдүр. Информатика информасијанын бүтүн нөвләри һаггында биликләр системидир; һәм дә кибернетика, идарәетмә сисиетмләри, компјүтерлә вә с-лә бағлы олан бир елм саһәсидир. Информасија техникасы, информасија тә'минаты ишчиләрин әмәјинин сәмәрәлилијини әһәмијјәтли дәрәчәдә јүксәлдир.

Инфљасија риски - игтисадијјатда баш верән инфљасија просеселәри илә әлагәдар олараг мүәссисәләрин, банкларын пул активләринин гијмәтдән дүшмәси.

Инфљасија мүкафаты - инфљасија нәтичәсиндә пулун гијмәтдән дүшмәси илә әлагыдар олараг иткинин јерини долдурмаг мәгсәдилә инвестора өдәнилән пул вәсаити.

Иллүзија - реаллығын, керчәклијин тәһриф едилмәси; јанылма, гејри елми идрак. Идарәетмәдә иллүзија ән тәһлүкәли һалдыр. Чүнки бу чидди сәһвләрә кәтириб чыхара биләр.

Истеһсал менечменти - хаммал вә материалларын һазыр мәһсула чеврилмәси мәрһәләләринин идарә едилмәси системидир. Истеһсал менечменти мүхтәлиф идарәчилик фәалијјәтинин, функсијаларынын (тәшкил етмә, тәнзимләмә, планлашдырма, учот, нәзарәт, координасија вә с.) ичрасыны тәләб едир.

Истеһсал хәрчләринин идарә едилмәси - ресурслара гәнаәт едилмәси, хәрчләрин азалдылмасы, онун һансы мәһсул (хүсусилә рәгабәт габилијјәтли) вә һансы һәчмдә сәрф едилмәси үзәриндә нәзарәт системинин һәјата кечирилмәси.

Ифласа уғрама - мүәссисәнин кредиторларын борчларыны, бүдчәјә, һабелә бүдчәдән кәнар фондлара мәчбури өдәнишләри верә билмәк габилијјәтиндә олмамасы. Белә һалларда борчлу мүәссисәләр һаггында ганунла мүәјјән едилмиш тәдбирләр һәјата кечириир (мәчбури гајдада ләғв едилир, әмлакы бөлүшдүрүлүр, инзибати гәрарлар чыхарылыр вә с.).

Ифласа уғраманын диагнозу - мүәссисәнин ифласа уғрамасы, бөһран вәзијјәтинә дүшмәси сәбәбләринин мәгсәдли малијјә тәһлилидир. Диагностика фундаментал вә експрес-диагностика гајдасында апарылыр.

Иш јерләринин сәмәрәли тәшкили - јүксәк мәһсулдар вә аһәнкдар ишләмәк үчүн ишчиләрә зәрури шәраитини јарадылмасы. Бурада иш јерләринин елми әсасларла планировкасы, тәчһизаты, она хидмәт едилмәси вә фәалијјәтин функсионал принсип үзрә ихтисаслашмасы әсас шәртдир. Иш јерләринин сәмәрәли тәшкили әмәјин елми тәшкилинин мүһүм истигамәтләриндән биридир.

Иш капиталынын кәмијјәти - чари активлә чари өһдәлик арасындакы фәрг. Бу фәрг дөвријјә вәсаитинин һансы һиссәсинин банк кредити вә мүәссисәнин хүсуси

вәсаити һесабына малијјәләшдирилдијини көстәрир.

Ишчиләрин јарадычы, ишкүзар фәалијјәтини стимуллашдырма - Менечерләрин, рәһбәр ишчинин өз әмәкдашларына уғурлу, сәмәрәли ишләмәләри үчүн әлверишли шәраит јаратмалары. ***Бунун башлыча шәртләри, принсипләри ашағыдакылардан ибарәтдир:*** 1. Менечер ишчиләрин тәшәббүскар олмасы вә уғурлар газанмасында мараглы олмалыдыр. 2. Мејдана чыхан һәр һансы бир ситуасијаларда сәһвләр етираф едилмәли, табечиликдо оланларын конструктив фикирләрини гәбул етмәли, гәбул едилмиш гәрарларын ашкарлығы вә шәффафлығына әмәл едилмәли, инамсызлыг һаллары арадан галдырылмасы; 3. Ишчиләрин позитив тәшәббүскарлығы, сәрбәст үнсијјәти, јарадычы әлагәләр стимуллашдырылмалы; 4. Ағыллы рисгләр, јени идејалар стимуллашдырылмалы, сәһвләрә, чатышмамазлыгларa дөзүмлү олмалы; 5. Сәмими вә хејирхаһ олмалы, коллектив зөкаја архаланмалы вә с.

Ишкүзарлыг - ишчинин, менечер вә саһибкарын тәшкилаты мәдәнијјәти, ишкүзар иш бачарығы вә иш стилидир, өз фәалијјәтини пешәкар, сәмәрәли тәшкил етмә габилијјәтидир.

Ишкүзар мүшавирә - рәһбәр ишчинин идарәчилик фәалијјәтинин мүһүм бир һиссәси вә формасыдыр. Проблемләрин коллектив вә оператив гајдада, биркә зәка, тәчрүбә, мәсләһәтләшмә, информасија мүбадиләси гајдасында һәлл етмәјин ән өнәмли методудур.

Ишкүзар ојунлар - мүхтәлиф ситуасијаларда идарәчилик гәрарларынын һазырланмасы вә гәбул едилмәсинин имитасија үсулудур. Бурада бә'зән охшар ситуасијалардан, бә'зән исә јени ситуасијалардан истифадә олунур, ојун иштиракчылары ситуасијанын мәзмуну вә характери илә јхындан таныш олурлар, ојунун апарылмасы програмы тәртиб едилир, моделләшдирмә вә имитасија васитәсилә гејри стандарт нәтичәләр әлдә едилир.

Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәси принсипләри - онларын формалашмасындан тутмуш инкишафына гәдәр олан идарә едилмәси просесидир. ***Ишчи һеј'әтинин формалашмасы принсипләри ашағыдакылардыр:*** 1) һеј'әтин идарә едилмәси консепсијасынын системин мәгсәдләринә ујғунлуғу; 2) идарәетмә функсијаларынын һеј'әтин иарә едилмәси принсипләринә ујғунлуғу; мүтәрәггилик, перспективлик; чох аспектлилик; шәффафлыг вә с. Һеј'әтин идарә едилмәсинин апарычы истигамәтини мүәјјән едән ***принсипләр бунлардыр:*** 1. Ихтисаслашма (әмәк бөлкүсү); 2. Адаптивлик (чевиклик); 3. Варислик; 4. Сәјләрин тәмәркүзләшмәси вә с.

Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәси методлары - ајры-ајры ишчиләрин вә әмәк коллективләринин фәалијјәтини әлагәләндирмәк, гајдалылығы, интизамы тә'мир етмәк мәгсәдилә онлара едилән тә'сир васитәләри вә методлары системидир. Мәсәлән, инзибати-сәрәнчам гајдасында кадрларын сечилмәси, јерләшдирилмәси, мүвафиг әсаснамәләрин һазырланмасы (вәзифә инструксијасы, мүхтәлиф стандартлар), игтисади метод гајдасында ишчиләрин стимуллашдырылмасы, әмәк коллективләринин малијјә проблемләринин һәлли, психоложи гајдада (мә'нәви стимуллашдырма, мә'нәви иглимин јарадылмасы) мә'нәви тә'сир тәдбирләринин көрүлмәсини буна мисал кәтирмәк олар.

Ишчи һеј'әтинин маркетинги - ишчи һеј'әтинә тәләбатын (кәмијјәт вә кејфијјәт бахымындан), пешә-ихтисас мејилләринин, тә'лимин, һеј'әтин һазырланмасы вә

истифадә едилмәси, төләбатын өдәнилмә мәнбәинин мүәјјәнләшдирилмәси үзрә идарәчилик фәалијәтидир. Бурада фирмаларын тәшкилаты структуру, иш јерләри, истеһсалын һәчми, ишчи гүввәси ахычылығы вә с. нәзәрә алыныр.

Ишчи һеј'әтинин гијмәтләндирилмәси - ишчинин кејфијјәт сәвијјәсинин, габилијјәт вә мәнафеләринин (дәјәрләрин) ишләдији вә јахуд ишләјәчәји вәзифәјә (иш јеринә) ујғунлуғунун мүәјјән едилмәси просесидир. Бурада мүәјјән гијмәтләндирмә me'јарларындан, көстәричиләрдән вә методлардан истифадә едилир.

Кадр планлашдырылмасы - ишчинин габилијјәтини, арзусуну вә истеһсалын (фирманын) төләбләрини нәзәрә алмагла онларын мүвафиг иш јери илә тә'мин едилмәсидир. Кадр планлашдырылмасы истеһсал системинин бүтүн тәрәфләри илә әлагәләндирилмәлидир. Һәр бир фирма һансы пешә вә ихтисасдан нә гәдәр ишчи гәбул едәчәјини, онларын әмәк фәалијјәтини нечә мотивләшдирәчәјини дәгиг билмәлидир. Она көрә дә фирма вә ширкәтләрдә кадр стратекијасы илә јанашы ишчи һеј'әти илә оператив иш планы да тәртиб едилир. Оператив планда ашағыдакылар нәзәрдә тутулур: ишчи һеј'әтинә төләбатын планлашдырылмасы, ишә чәлб етмә, әмәјә ујғунлашма үзрә тәдбирләр, һеј'әтдән истифадә, тә'лим, ихтисасы артырма вә јенидән һазырлама, хидмәти-пешә ирәлиләјиши, һәмин тәдбирләрлә әлагадар чәкилән хәрчләрин мигдары вә с.

Картел - истеһсал вә коммерсија мүстәгиллијини сахлајан инһисар формасыдыр. Бу инһисарын иштиракчыдары гијмәтләр, базарын бөлүшдүрүлмәси вә патентләрин мүбадиләси барədә өз араларында разылыға кәлирләр. Картелларын мәгсәди бу бирлик дахилиндә рәгабәти арадан галдырмаг вә ону регламентләшдирмәк јолу илә инһисар мәнфәәт әлдә етмәкдән ибарәтдир. Бурада коммерсија әмәлијјатларынын мәркәзләшдирилмәсинә бөјүк әһәмијјәт верилир. Бурада лазым кәлдикдә нәгдсиз һесаблашма (клиринг) системиндән дә истифадә олунур.

Капиталлашма - кәлирин капитала, халис мәнфәətин, халис пул вәсаитинин истеһсала јөнәлдилмәси, инвеститсијаја чевриләси вә с.

Квалиметрија - мәһсулун кејфијјətини кәмијјətчә коплекс өјрәнилмәсидир. Бурада "квали" сөзү латынча кејфијјәт, "метрео" исә јунанча өлчмәк демәкдир. Мәһсулун кејфијјәти биринчи нөвбәдә истеһсал амилләринин - әмәк пердметинин, әмәк аләтләринин вә ишчи гүввәсинин кејфијјətиндән асылыдыр. Мәһсулун кејфијјətинин јүксәлдилмәсиндә технолоҗи просесләрә вә режимә, истеһсал әмәлијјатларына нәзарәтин, фирма дахили планлашдырманын, техники-игтисади фәалијјәтин кејфијјәтин идарә едилмәсиндә мүһүм әһәмијјәти вардыр.

Кибернетика - мүрәккәб динамик системләрин (игтисади, техники, биоложи вә с.) оптимал идарә едилмәси һаггында интеграсијалы универсал елм. Кибернетика идарәетмәнин үмуми принсипləри вә гајдаларыны өјрәнир. Кибернетиканын мәнтиғи, ријази вә үмуми систем вә идарәчилик әсаслары вардыр. Бурада информасија сигнал характеринә малик олур, динамик системләр вә информасијалар вәһдәтлик тәшкил едир. Бунунла әлагәдар оларағ бир чох нәзәријјәләр (информасија-нәзәријјәси, систем нәзәријјәси, алгоритм нәзәријјәси вә с.) дә синтез һалыны алмыш олур.

Клиринг - көндәрилән әмтәәләрә көрә нәгдсиз һесабламалар системидир. Метал пулун чатышмамасы үзүндән һәлә XVII әсрдә инкилис банклары клиринг

һесабындан истифадә етмишдир ки, бу да нәгд пула олан малијјә төләбатыны хејли азалтмыш вә инди дә белә һесаблама системиндән истифадә едилир. Бу, хүсуси олараг клиринг өдәнишләри мүгавиләси, өһдәлији васитәсилә мүәјјәнләшир. Мүасир дөврдә банк ишиндә информасија верилишиндә електрон васитәләринин тәтбиги клиринг һесабламалар системинин кениш јајылмасына имкан вермишдир.

Коллектив мүгавилә - ајры-ајры тәшкилатларын ишчиләри илә иш верәнләрин нүмајәндәләри арасында сосиал-әмәк мүнасибәтләрини тәнзимләјән һүгуги актдыр. Иш верәнләрин нүмајәндәләри тәшкилатларын рәһбәрләри, ишчиләрин нүмајәндәләри исә һәмкарлар иттифагыдыр. Коллектив мүгавилә принсипləри ашағыдакылардан ибарәтдир: ганунчулуға, онун нормаларына әмәл етмә, һәр ики тәрәфин сәлаһијјәтә малик олмасы, тәрәфләрин ејни һүгуга малик олмасы, реаллыг, көнүллүлүк, гаршылыглы нәзарәт вә с.

Коллизион норма - биркә мүәссисә тикинтиси, мүлкијјәтин ичарәјә көтүрүлмси, әмтәәләрин алгы-сатгысы вә с. заманы мејдана чыхан бејнәлхалг игтисади мәсәләләрин тәнзим олунмасы нормасыдыр, гајдасыдыр. Мәсәлән, мүәссисәләр, дөвләтләр арасы һүгуги мүнасибәтләр арбитраж гајдасилә һәлл едиләркән коллизион нормалардан истифадә олунур.

Конјуктура - һәр һансы бир саһәдә, о чүмләдән әмтәә базарында баш верән шəраитин, вəзијјətин мәчмусудур. Әмтәә базарынын конјуктурасына бир сыра өлкәдахили вə харичи амилләр тә'сир көстərир. ***Конкрет әмтәə базарынын конјуктурасы бир чох көстəричиләрлə шəртләшир.*** Бу көстəричиләр группасы ашағыдакылардыр: ***а) истеһсал*** (истеһсалын һәчми, јени нөв мәһсулларын истеһсалы, әмәк һаггы фонду, ишсизлик, бу көстəричиләрин курсуна, сәһиләрин курсуна, истигразлара вə с. тə'сири); ***б) тələб вə тəклиф*** (истеһлакын динамикасы вə структуру һаггында мə'лумат, топдансатыш вə пəракəндə тичарəтин динамикасы, əмтəə ehtijatlarынын динамикасы, һəјат сəвијјəси индекси вə с.); ***в) тичарəт-игтисади көстəричиләр; г) гијмəт*** (гијмəтләр динамикасы, гијмəтләрин инфлјасијаја тə'сири, хаммал вə јарымфабрикатларын гијмəт индекси, гијмəтин дөвләт тəрəфиндən тəнзим олунмасы сəвијјəси вə с.) Базырын конјуктурасынын өјрənилмəси биринчи нөвбəдə ***əмтəə базарынын комплекс əдгиг едилмəсини тələб едир.*** Бурада сосиал-игтисади амилләрин кəмијјət вə кејфијјətчə тəһлили, маркетинг програмынын һазырланмасы, истеһсал-коммерсија фəалијјətинин тəшкили, төләб вə тəклифə ајрылыгда вə бирликдə тə'сир едən амилләрин, алычыларын вə тə'минатчыларын прогнозлашдырылмасынын башлыча әһəмијјəти вардыр.

Команда - ајры-ајры мүәссисә вә тәшкилатарда үмуми мәгсəд, дəјərlər бирлији əсасында јүксəк һəмрəјлик тəшкил едən адамлар групудур, өз лидери этрафында һəм фикирлиләр топлусудур. Буну гејри формал сосиал груп да адландырмаг олар. Команда јазылмамыш ганунлар əсасында лидерə мүһүм тə'сир көстərə билəр.

Консерн - мүхтəлиф ири сəһə мүəссисəләринин (сəнаје, тичарəт, нəглијјат, банк сферасы) үмуми мəгсəдləрини бирləшдирən ***мүрəккəб сəһибкарлыг структуру.*** Консернлəр капиталы аз сərfəли сəһəдən перспективли сəһəjə кечирилмəjə, сəһə рисгини азалтмаға, ***бир нөв сəһə мигјаслы "игтисади империја" јаратмаға имкан верир.*** Консернлəр шагули, үфүги, диферсификасија вə јахуд конгломерасија

формаларында тәшкил олуна биләр.

Конверкенсија - сосиал системләрин, биринчи нөвбәдә капитализм вә сосиализмин бир-биринә јахынлашмасыны, ассимилијасија едилмәсини ифадә едән, бу системләрин һәр биринин мүәјјән мүсбәт чәһәтләри көрән консепсија.

Консепсија - һәр һансы һадисә вә просеслә һагтында бүтөв тәсәввүр јарадан вә ону дәриндән дәрк етмәјә имкан верән комплекс идеjалар, принсипләр вә мүддәалардыр. Идарәетмә фәалијјәтиндә елми консепсијаларын мүстәсна әһәмијјәти вардыр.

Консенсус - ајры-ајры субјектләрин зиддијјәтли мәнафеләринин разылашдырылмасы, фикирләрин јахынлашасы нәтичәсидир. ***Фикирләрин, давранышын јахынлашмасының да мүәјјән принсипләри вардыр. Бу принсипләр ашағыдакылардан ибарәтдир:*** башгасының мәнафеини өз мәнафеи һесаб етмә; мүбаһисәли мәсәләләри динч јолла һәлл етмә; е'тимад шәраити јаратма; конструктив диалоглар; данышыгларда емосијалара јол вермәмә; мәнафеләрин интеграсија едичи тәрәфинә мејл етмә вә с.

Консортсиум - мүстәгил фирма вә тәшкилатларын мүвәггәти иттифагыдыр. Бурада әсас мәгсәд мүхтәлиф мәсәләләр үзрә онларын фәалијјәтини әлагәләндирмәкдән ибарәтдир. Бејнәлхалг консортсиум әмтәәләрә сифариш алмаг, рәгабәт габилијјәтини јүксәлтмәк мәгсәдилә биркә мүбаризә апармаг үчүн јарадылыр. Консортсиумун тәшкили разылашдырылмыш мүгавиләләр әсасында апарылыр, онун иштиракчыларынын фәалијјәти консортсиумун лидерләри тәрәфиндән әлагәләндирилир. Консортсиумун тәркибинә бир гаjда олараг 3-7 ири компанија дахил олур. Бир сыра банклар мүәссисәләр, ширкәтләр, фирмалар, елми мәркәзләр вә дөвләт арасында елм тутумлу әсаслы лајиһәләри ичра етмәк, истиграз вә сәһмләри јерләшдирмәк мәгсәдилә бағланан мүвәггәти мүгавилә. Консортсиума дахил олан партнјорлар игтисади бахымдан мәстәгилдирләр вә мүлкијјәт, әмлак һүгугуна малик олурлар. Консортсиуму бир нөв банк капиталы илә ири сәнаје капиталынын говушмасы формасы адландырмаг олар.

Кординасија - идарәетмәнин универсал функсијаларындан биридир. Кординасија микро вә макро сөвијјәли просесләри, көстәричиләри, инкишаф мејилләри әлагәләндирмәјә, узлашдырмаға, онлар арасында мүәјјән зәрури уjғунлуғу, аһәнкдарлығы тә'мин етмәјә хидмәт едир.

Конфоризм - һәр бир шәриатә тәләм-тәләсик уjғунлашма, мөвчуд гаjданы, дәбдә вә һаким олан фикри пассив гаjдада гәбул етмә, өзүнүн мөвгесизлији. Конфоризм мүасир дөврүн ән сәчијјәви чәһәтләриндән биридир.

Кредит ризги - борчлу физики вә һүгуги шәхсләрин әсас борчу вә онун фаизини верә билмәмәси тәһлүкәси. Чүнки белә һалда кредит тәшкилатлары әһәмијјәтли зәрәрә дүшә биләр вә ифласа уғрајар. Она көрә дә кредит аланын малијјә вәзијјәти, имканлылығы, игтисади конјуктура вә с. нәзәрә алынмалыдыр. Ризг сәбәбләри өjрәнилөркән вә бу просес идарә едиләркән кредит ризгләри, фаиз ризгләри, валjута ризгі, гијмәтли кағызлар әлдә етмә ризги, лизинг сөвдәләшмәси ризги вә с. ајрылыгда вә һәм дә бирликдә нәзәрдән кечирилмәлидир.

Либерализм - игтисади мәнада хүсуси саһибкарлыг азадлығыны мүтләгләшдирән, дөвләтин игтисадијјата тәсирини мәһдудлашдырма, сәрбәст базар консепсијасыны ирәли сүрән, сијаси мәнада - һүгуги дөвләт, вәтәндаш азадлығыны ирәли сүрән сосиал-игтисади һәрәкат, тәфәккүр тәрзи. Неолиберализм классик либерализмә гаршы јени кеjфијjәтләрә маликдир. Белә ки, неолиберализмдә коллективчилик, етатистик аспектләри, дөвләтчилик мејилләри нисбәтән күчлүдүр.

Лидерин (саһибкарын, менечерин) кеjфијjәти - сосиал кеjфијjәт, пешәкарлыг, јарадычылыг, тәшкилатчылыг сәчијjәси. Бу о демәкдир ки, лидер гејри-стандарт гәрарлар гәбул етмәк, информасијаларә дәриндән тәһлил етмәк, мүрәккәб шәраитдән баш чыхармаг, ресурсларә дүзкүн бөлүшдүрмәк, табечиликдә олан ишчиләрлә мәдәни рәфтар етмәк габилијјәтинә малик олмалыдыр.

Лидерлик - Менечер вә јахуд һәр һансы ишчи груп үзвүнүн хүсуси статусу, нүфуз газанмасы. Бу статус һәмин адамын - лидерин јүксәк пешәкарлығы, адамлар арасындакы һөрмәти, коллектив үзвләринин она олан бөjүк етимады илә сәчијjәләнир. Белә инсани, пешәкарлыг кеjфијjәти инсаны лидер сөвијjәсинә јүксәлдир. Инсан лидерлиjә чан атмадыгда, бу мәгсәдлә чанфәшанлыг етмәдикдә вә беләликлә лидерлик тәбии jолла газанылдыгда даһа өнәмли олур.

Лизинг - машын вә аваданлыгларын узун мүддәтә ичарәjә верилмәси (көтүрүлмәси). Бу, инвестисијанын малијјәләшдирилмәсинин јени, спесфик формасыдыр. Һәмин мәгсәдлә лизинг компанијасы јарадылыр. Белә малијјәләшмә формасы әлверишли вә фајдалыдыр, чүнки бу сәнаје компанијаларыны бирдәфәлик хәрч чәкмәдән, машын вә аваданлыгларын мәнәви чәһәтдән көһнәлмәси илә әлагәдар олараг баш верә биләчәк ризгдән азад едир. Лизинг өлкәдахили вә бејнәлхалг сөвијјәдә олур. 1988-чи илдә дүнја мигjасында лизинг гаjдасында әсас фондларын реализасијасы 250 милjард доллар һәчминдә олмушдур. Әсаслы сәрмаjә гоjулушунда лизинг АБШ-да 25-29 фаиз, Алманија вә Инкилтәрәдә 14-16 фаиз, Јапонија, Данимарка вә Норвечдә 8-10 фаиз тәшкил едир.

Лисензија - Дикәр шәхсә, тәшкилата көшфләрдән, техника вә технолокијадан, истеһсал сирләриндән, тичарәт маркаларындан истифадә етмәjә ичазә верилмәси. Лисензија тичарәти бејнәлхалг технолоjи тичарәтин әсас формасыдыр. Бу пуллу вә пулсуз патент гаjдасында олур. Лисензија тичарәтиндә инкишаф етмиш капиталист өлкәләри апарычы мөвгеjә маликдир. 80-чи илләрдә лисензија ихрачында онларын хүсуси чәкиси 80 фаиз олмушдур, харичи лисензија илә истеһсал олунан мәһсулларын дјәри 350-400 милjард доллар олмушдур.

Ликвидиклик - фирмә вә ширкәтләрин активләринин чевиклији, һәрәкәти, чари активләрини реализасија етмәклә мүәссисәни гыса мүддәтли өһдәлијини jеринә jетирилмәси. Өһдәлијин ичрасы бахымындан фирма вә ширкәтләрин ризгләри аз, чох, орта вә jүксәк ола биләр.

Логистика - системин тәшкилаты - аналитик тәкмилләшмәси, инсан фәалијјәтинин, игтисади фәалијјәтин оптималлашмасы һагтында елм вә тәфәккүрдүр. Логистика үмуми систем нәзәријjәси, кибернетика, әмәлијjатларын тәдгиги, прогностика, менечмент, малијjә вә с. фәнләрлә әлагәдардыр. ***Логистикада әсас көтүрүлән мүддәалар вә истигамәтләр ашағыдакылардыр:*** һәр һансы просесләрин, о чүмләдән игтисади просесләрин (малијjә, игтисади информасија вә с.), поток (ахын) һалында өjрәнилмәси; өjрәнилән һәр һансы көстәричинин, просесләрин, һадисәләрин ***оптималлашдырылмасы, ваһид систем һалында синтези вә тәһлили,*** логисти-

ка консепсијасы әсасында информасија технолокијасының, ахынының синтези вә тәһлили; логистика системләрин функсионал гаршылыглы әлагәси; логистик иггисадијјат бахымындан вahид бүтөвлүк мөвгејиндән сahибкарлыг фәалијјәтинин, малијјә вә дикәр тәсәррүфат-иггисади структурларын оптималлыгынын гурулмасы, тәһлили вә синтези, бир сөзлә - иггисади фәалијјәтин логистик системин принсипләри әсасында поток кими комплекс тәдгиги вә с.

Макрологистика - логистиканын нәзәријјә вә методолокијасының макро иггисадијјат вә дүнја иггисадијјатының макроахын (макропаток) просесләринә тәдбиг вә истифадә едилмәсидир. Һәр һансы бир просес нөвләринин ахынына комплекс зәнчирвари бахма вә оптималлашма гәрарлары логистик јанашманын әсас гајәсидир. Иггисади логистиканын мүһүм бир һиссәси олан макромаркетингдә (әмтәәләрин истеһсалчы өлкәдән истеһлакчы өлкәјә чатдырылмасы) логистик-интеграгив јанашма принсипинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Малијјә фәалијјәтинин тәһлили - иггисади идарәетмәни тәкмилләшдирмәк, идарәчилик гәрарларыны оптималлашдырма мәгсәдилә ајры-ајры фәалијјәт истигамәтләрини һиссәләрә ајырма гајдасында аналитик тәдгиг етмә.

Фирма вә ширкәтләрин малијјә вәзијјәтинин тәһлили ашағыдакы истигамәтдә апарылыр:

1. Хәрчләр структурунун тәһлили;
2. Баланс вә дөврүјјә структурунун тәһлили;
3. Ликвидиклик вә малијјә сабитлијинин тәһлили;
4. Пул ахынының тәһлили;
5. Активләрин дөвријјәсинин тәһлили;
6. Мәнфәәтлилик сәвијјәсинин тәһлили;
7. Фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтинин сәмәрәлилијинин тәһлили;

Бурада фирманын вәзијјәтинин експресс диагностикасынын (гаршылыглы бағлылығы олан көстәричиләрин сәмәрәли фәалијјәт мејарлары илә әлагәли тәһлили), малијјә фәалијјәтини гијмәтләндирилмәси вә онун сahибкарлығын стратежи мәгсәдләри илә әлагәләндирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Маркинал шәхсијјәт - бир дејил, бир нечә сосиал өлчүләрә, мејарлара аид олан шәхсләр вә төбәгәләрдир. Белә шәхсләр вә төбәгәләр бир гајда олараг мөвчуд сосмәдәни әнәнә вә нормаларла там ујғун кәлмир. Мәсәлән: гачгынлығы, көчкүнлүү, ишсизлији, һәр һансы бир миграсијаны буна мисал кәтирмәк олар.

Маркетинг - Төләб вә төклиф амилләрини нәзәрә алмагла һәјата кечирилән идарәетмә үсулудур. Белә идарәетмә үсулу 20-чи әсрин әввәлләриндә АБШ-да мәһсулларын сатышы проблеми илә әлагәдар мејдана чыхмышдыр. Маркетинги јалныз сатыш проблеми илә әлагәләндирмәк олмаз. Маркетинг - мүәјјән, конкрет мәһсулларa төлабаты өдәмәк мәгсәдилә истеһсалын вә сатышын тәшкилинин комплекс системидир. Белә ки, маркетинг гајдалы идарәетмә, әмтәәләрин кејфијјәти вә чешидинин јахшылашдырылмасы, төлабатын формалашмасы, сатышынын стимуллашдырылмасы вә рекламасы, бу кими проблемләрдән тутмуш истеһсал-коммерсија, елми-техники проблемләри әһатә едир. ***Маркетингин әсас принсипләри ашағыдакылардан ибарәтдир:***

а) алычыларын төлабатыны, базар ситуатсијасыны, мүәссисәләрин

имканларыны дәгиг нәзәрә алмагла мәһсул истеһсалы;

в) нәзәрдә тутулмуш һәчмдә вә мүддәтдә мәһсулларын сәмәрәли сатышы;

г) мүәссисәләрин узун мүддәтли коммерсија-истеһсал фәалијјәтинин, јени мәһсуллар истеһсалынын вә с. тәмин едилмәси;

д) алычыларын төлабатына ујғун олараг истеһсалчыларын давранышының стратекијасы вә тактикасының вәһдәтлији.

Јухарыда көстәрилән принсипләри һәјата кечирмәк мәгсәдилә маркетинг програмы тәртиб олунур. Бу програм бир-бирилә гаршылыглы әлагәдә олан тәдбирләри әһатә едир. Маркетинг програмы базарын комплекс тәдгигинә әсасланыр. Лакин бизә белә көлир ки, сатыш маркетингин башлыча функсијасы олса да маркетинг фәалијјәти јалныз онунла мәһдудлашмыр. Әксинә маркетинг васитәләриндән елә истифадә етмәк лазымдыр ки, истеһсалчыларла алычылар, төләблә төлиф, мүбадилә илә тәдавүл арасында тәразылыг јарадыла билсин вә нәтичәдә сатыш бир проблем кими мејдана чыхмасын. Лакин бәзи сahибкарлар, брокерләр вә биржалар гәрибә дә олса маркетинг принсипләрини позмагда мараглыолурлар, јәни алычыларын төлабатына ујғун көлмәјән јүксәк мәнфәәт кәтирән мәһсул истеһсалы илә мәшғул олурлар. Бурада елә етмәк лазымдыр ки, ***алычылар базары илә сатычылар базары вәһдәтлик тәшкил едә билсин,*** мәнфәәтлә баһәм сатышын һәчми, һәр һансы фирманын мәһсул истеһсалы һәчми, төлабатын бүтүн нөвләри (кизли, мүтәмади, тәнзимләнән вә тәнзимләјән вә с.) илә реал төлабат, әһалинин тәдиҗә габилијјәти арасында үзвү әлагә јарана билсин. Демәк, бурада ән башлыча мәсәлә төлабатын өзүнүн идарә едилмәсидир вә бунун сајәсиндә тичарәт әмәлијјатларының, әмтәә-пул мүнасибәтләринин сәмәрәсинин јүксәлдилмәси, коммерсија сәјләринин интенсивләшдирилмәси вә бүтөвлүкдә маркетинг консепсијасының формалашмасыдыр.

Маркетинг мәншәји, "маркетинг" анлајышы вә онун мәзмуну һаггында мүхтәлиф мүддәалар мөвчуддур. ***Ајры-ајры мүәллифләр "маркетинг" анлајышына ашағыдакы кими мүхтәлиф, алтернатив истигамәтдә јанашырлар:***

а) маркетинг-базарда сабитлији тәмин етмәјә чалышан фирма фәалијјәтинин бир формасы кими;

б) рәгабәтли вә рәгабәтсиз маркетинг фәалијјәти;

в) маркетингин "истеһсал консепсијасы";

г) маркетинг "сатыш (хырыд етмә) консепсијасы";

д) јалныз истеһлакчыларын еһтијачларыны нәзәрә алмагла әлагәдар олан фәалијјәт консепсијасы.

Демәк, маркетинг фәалијјәти елә гурулмалыдыр ки, бурада һәм истеһсалчыларын вә һәм дә алычыларын төлабаты (мәнафеләри) нәзәрә алынсын. Әкс төгдирдә маркетинг вә сатыш бир-биринин антиподуна чевриләр биләр. Маркетингин бир елм вә идарәетмә үсулу кими мејдана чыхмасы базарын өјрәнилмәси зәруријјәтиндән ирәли кәлмишдир. Бу елм, јашадығымыз әсрин 50-чи илләриндән тәшәккүл тапмаға башламыш, 60-чы илләрдә исә мүрәккәб, ***узун мүддәтли коммерсија вәзифәләрини системли, чохфуксијалы гајдада һәлл етмәк васитәсинә чеврилмишдир.*** Бурада базарын имканларынын, маркетинг информасија системләринин тәһлили, маркетинг хидмәти, маркетингин планлашдырылмасы, маркетинг нәзарәти,

базарын сегментасиjасы, алычыларын давранышы, эмтээлэрин hэрэкэти, гиjмэтлэр системинин, маркетинглэ идарээтмэ процесининн, бежнэлхалг маркетинг вэ с. проблемлэрин комплекс тэдбирлэр вэ шэртлэр системини эhатэ едэн ишкүзар саhибкарлыг фэалиjjэтидир. Маркетинг үчүн башлыча мэсэлэ базар дежил, базар игтисадиjjаты системидир, jалныз экскликлэр тэшкил едэн мүстэгил эмтээ истеhсалчыларынын рэгабэтини дежил, онларын игтисади сэjлэринин истеграсиjасыны өjрэнмэк, тэдгиг етмэкдир. Гэрб өлкэлэриндэ ири корпорасиjалар, фирмалар, маркетинг jалныз игтисади тэфэккүр бахымындан дежил, hэм дэ практики идарээтмэ модели вэ методу чэhэтиндэн дэ jнашырлар. Гэрб өлкэлэриндэ белэ бир девиз hөкм сүрүр: "Маркетинг hэр шеjдир, hэр шеj маркетингдир". Маркетинг бир системдир, консепсиjадыр, истеhсал олунан мэhсуллары базара чыхармаг васитэсидир. Маркетинг азад саhибкарлыг, кениш истеhсал структуру, эмтээ базарынын боллуғу, истеhсалчылар арасындакы кэскин рэгабэтин олдуғу бир шэриатндэ даhа зэрури олур. Гытлыг доғуран, гытлыгла бағлы олан игтисади гурум шэраитиндэ маркетинг бир нөв көрэксиз олур. Маркетинги бүтүн игтисади системлэрэ стандарт, үниверсал бир hалда тэтбиг етмэк олмаз, бу hэр бир өлкэнин, hэр бир игтисади системин конкрет игтисади, сосиал техноложи, мэдэни-тарихи хүсусиjjэтлэрини нэзэрэ алмагла тэтбиг едилмэлидир. Hэр бир өлкэнин - Американын, Инкилтэрэнин, Алманиjанын, Франсанын, Jапониjанын вэ с. өз милли маркетинг мэктэби вардыр. Бу өлкэлэрдэ, биринчи нөвбэдэ АБШ-да, маркетинг тэтбиги ***коммерсиjа фэалиjjэтиндэн мүстэгил елми билик системинэ гэдэр инкишаф етмиш, сатыш вэ коммерсиjа фэалиjjэтинэ хүсуси jанашма гаjдасыны тэлэб етмишдир.*** Маркетинг америкалы мүтэхэссислэрин фикринэ көрэ эмтээлэрин истеhсалчылардан исстеhлакчылара чатдырылмасы илэ элагэдар олан саhибкарлыг фэалиjjэтидир. Инкилис мүтэхэссислэринин фикринчэ исэ маркетинг базарын өjрэнилмэси, истеhлак тэлэбатына тэ'сир етмэклэ мэhсулларын сатышын кенишлэндирмэк мэгсэдини күдэн тэдбирлэр системидир. Лакин бүтүн hалларда маркетинг эсасэн ашағыдакы үч истигамэтли фэалиjjэти нэзэрдэ тутур: реклам, алычыларын игтисади чэhэтдэн стимуллашдырылмасы, пэракэндэ вэ топдансатыш тичарэтинин тэшкили.

Гэрб өлкэлэринин игтисадиjjаты вэ истеhсалы jүксэк чевикли, маневередичи вэ ихтисаслашмыш мэhсул бурахылышы вэ hабелэ тез-тез jенилэшэн мэhсул номенклатурасы илэ сэчиjэлэнир. Белэ ки. АБШ, Jапониjа, Алманиjа вэ Франсада hэр ил 700 jени моделли мэдэни-мэишэт маллары истеhсал олунур. белэ шэраитдэ эмтээлэрэ истеhлакчы тампаг hч дэ асан мэсэлэ дежилдир. Она көрэ дэ hэр саhибкар истеhсалы кортэбии hалда дежил, мэ'лум олан базар үчүн тэшкил етмэjэ чалышыр, бу исэ конкрет мэhсуллара базарын тэлэбатыны өjрэнмэjи тэлэб едир, бүтүн бу ишлэрин тэшкили-методики эсасында маркетинг дурур. ***Она көрэ дэ маркетинг, истеhсалы базардан функционал асылылығы олан бир систем кими өjрэнир. Лакин базар өзү-өзүлүjүндэ игтисадиjjаты эвэз едэ билмэз.*** Бурада мэhсулларын чешидини тез-тез дэjишмэjэ имкан верэ билэн чевик истеhсал системлэринин, мүтэрэгги технолоjи просеслэрин, элавэ фирма хидмэтлэринин, мэhсул сатышы, hэрэкэти, онун кеjфиjjэти илэ элагэдар көрүлэн ишлэр бир-бирини тамамламалыдыр. Лакин hал-hазырда биз белэ бир системли тэдбирлэр комплексини көрмүрүк.

Белэликлэ, маркетинг фирма вэ ширкэтлэрин истеhсал-сатыш вэ тичарэт фэалиjjэтинин тэшкили вэ идарэ едилмэси системидир. ***Чүнки маркетинги истеhсал-технолоjи, инновасиjа стратекиjасындан тэчрид hалда тэсэввүр етмэк олмаз.*** Лакин бир чох көркэмли мүтэхэссислэр, о чүмлэдэн М.Котлер маркетинги дар чэрчивэ илэ, мүбадилэ сферасы илэ мэhдудлашдырыр. hалбуки маркетинг тэдгиги објектив олараг комплекс фэалиjjэт сфераларыны вэ мэгсэдлэри нэзэрдэ тутур. Бурада эн вачиб мэсэлэ эмтээ тэклифи вэ тэлэбинин сэвиjjэси вэ структур уjғунлуғунун тэ'мин едилмэсидир.

Менечер - идарэ едэн, рэhбэрлик едэн мэ'насы дашыjыр. Лакин бу, jалныз идарэчилик дежилдир. Мэhз бу бахымдан менечментин генезисини билмэз лазымдыр. Мануфактураның дағылмасы, hабелэ сэhм капиталы системинин инкишафы илэ элагэдар олараг капитал, мүлкиjjэт саhибкар бизнес фэалиjjэтиндэн аралы душмэjэ башлады. Мүлкиjjэт саhиби олан капиталисти jүзлэрлэ, минлэрлэ аксионерлэр сэhмчилэр эвэз етмэjэ башлады. Белэликлэ, мүлкиjjэтин jени формасы, jени диверсификасиjа (парчаланмыш) формасы, ваhид капитал саhиби эвэзинэ онун бир нечэ биркэ саhибкарлары мejдана кэлди. ***Диверсификасиjа конкрет олараг өзүнү эсасэн ики истигамэтдэ көстэрир:*** а) ричги ашағы (минимум) hэддэ чатдырмаг үчүн пулун инвеститсиjасы, мүхтэлиф гиjмэтли кағызларын ajры-ajры бөлкэлэр вэ саhэлэр үзрэ бөлүшдүрүлмэси; б) мүхтэлиф истеhсал саhэлэри вэ малиjjэ эмэлиjjатларыны эhатэ едэн компаниjаларын jарадылмасы. Мэсэлэн, АБШ-ын диверсификасиjа едилмиш "Джилетт" компаниjасы, лезвиа, тэhлүкэсиз үз гырхан, күнэш ejнэjи, гэлэм-карандаш вэ с. истеhсал едир, "Американ-експресс" малиjjэ компаниjасы исэ банк эмэлиjjатыны, валjута сөвдэлэшмэсини, брокер эмэлиjjатыны, туристлэрэ хидмэти вэ нэшриjjат фэалиjjэтини hэjата кечирир. Компаниjа сэнаjе вэ коммерсиjа фэалиjjэтини hэjата кечирмэк үчүн тэшкил олунан шэхслэр ассосиасиjадыр, бирлиjидир. Компаниjа партнjорлуг принсипи вэ корпорасиjа (сэhмдар чэмиjjэти) формасында фэалиjjэт көстэрир.

Белэликлэ, мүлкиjjэтин jени формасы идарэетмэнин истеhсалдан вэ капиталдан аjрылмасына вэ нэтичэдэ идарэчиликдэ менечментин мүстэгил бир игтисади гүввэjэ чеврилмэсинэ сэбэб олду. Сэhмдар тэрэфиндэн тэ'jин едилэн инзибатчылар вэ менечерлэр сэнаjе мүэссисэлэриндэ онларын (сэhмдарларын) нүмаjэндэлэри олдулар. Истеhсалын кенишлэнмэси, маркетингин мejдана кэлмэси вэ с. идарэетмэдэ хүсуси билик, пешэкар фэалиjjэт, эмэjин елми тэшкилини тэлэб едирди. ***Сонралар менечмент ашағыдакы хүсуси фэалиjjэт нөвүнэ аjрылды:*** планлашдырма, карқүзарлыг, сатыш, тэдарүк, тэшкилетмэ, статистик тэhлил, нэзарэтетмэ. Она көрэ дэ бу зиддиjjэтли вэзиjjэтдэн чыхмаг үчүн jухарыдакы функсиjалар мүвафиг шө'бэлэрэ, үмуми элагэлэндирмэ (координасиjа етмэ) функсиjалары исэ менечерэ hэвалэ едилди. Эслиндэ менечерлэр мүхэтэссислэрин ишини, фэалиjjэтини элагэлэндирмэклэ мэшғулдур. Бир сыра Гэрб мүэллифлэри, о чүмлэдэн америкалы Ч.Бернхем 1941-чи илдэ jаздығы "Менечерлэрин ингилабы" эсэриндэ көстэрир ки, ***менечерлэрин мejдана кэлмэсилэ капиталист синифлэри идарэетдичи синиф тэрэфиндэн арадан галдырылмышдыр.*** Бу идеjа "менечерлэрин ингилабы" нэзэриjjэсинин мэhэк дашыдыр. hэмин идеjа М.Веберин вахтилэ ирэли сүрдүjү фикирлэ үст-үстэ дүшүр. Лакин фэрг ондан ибарэтдир ки, Вебер

бүрократијаны, БЕРНХЕМ исә менечери сосиал синиф адландырырды. М.Веберин фикринчә мүлкијјәтчи капиталист, истеһсалын нормал кедиши вә идарә олунмасы үчүн артыг зәрури дејилдир.

Менечмент - даһа чох базар системинә ујғун кәлән идарәетмә типидир. Азад саһибкарлыг шәртинә, рәгабәтә адекват олан менечмент идарәетмә типи инзибати, план-директив, авторитор идарәетмәјә мүвафиг ола билмәз. Менечменти һәм дә идарәчилик сферасындакы әмәк бөлкүсү илә бағлы олан үмумијјәтлә идарәчилик функсијасы адландырмаг олар.

Менечерин стресслән горунмасы - гыса вә узун мүддәтли стресли ситуасијалардан өзүнү горуја билмәси мејли вә габилијјәти. Әкс тәгдирдә һәтта тәдричән формалашан зәиф стрес һаллары дистрессә чевриләр вә менечерин психи вәзијјәти, сағламлығы үчүн горхулу ола биләр. Она көрә дә ишлә јүкләнмәдә мәс'улијјәти өз үзәринә көтүрмәдә, конкрет проблемләрин һәллиндә, ишә адаптасија олмада, мотивләрин сечилмәсиндә, ишкүзар үнсијјәтдә вә с-дә елми мүддәалар, хејирхаһ мотивләр әсас көтүрүлмәлидир.

"Менечерләр ингилабы" - мүасир дөврдә һакимијјәтин саһибкардан менечерләрә кечмәсини тәсдиг едән нәзәријјә. Әслиндә һакимијјәт функсијасыны бүтүн менечерләр дејил, ашағы тәбәгәли менечерләр, һәм дә әсасән мәсләһәт формасында һәјата кечирирләр.

Менечерин (саһибкарларын) ишкүзар етикасы - практики давраныш вә идеаллар топлусудур. Менечерин, саһибкарын ишкүзар етикасы мә'нәви, әхлаги принсипләрә, фирмаларын давраныш гајдаларына әсасланмалыдыр. Менечерләрин ишкүзар етикасынын әсасыны пешә етикасы (партнјорлар, табечилкдә оланлар, рәгибләр, мүштәриләр арасында пешәкар-сивилизасијалы үнсијјәт әлагәләри) тәшкил едир. Менечер вә саһибкарларын фәалијјәтиндә етик проблемләр фирмаларын ән вачиб проблеми һесаб олунур. Бурада мүәјјән әхлаги вә ишкүзар стандарлара һөкмән әмәл етмәк тәләб олунур.

Менечмент - бә'зән **идарә органы,** идарә ваһиди, елм, тәдгигат сферасы, һакимијјәт, тәдрис фәнни мә'насында да баша дүшүлүр.

Мер - шәһәр бәләдијјә, өзүнүидарәетмә органында ән јүксәк вәзифәли шәхсдир. Мер бәләдијјәләр вә јахуд билаваситә халг тәрәфиндән сечилир.

Мәгсәдин сечилмәси техноложијасы - идеја илә тәләбатын шүүрлу һалда әлагәләндирилмәси, фирма стратежијасынын оптимал моделинин мүәјјәнләшдирилмәси. Игтисади идеја фирма фәалијјәтинин тәнзимләјичисидир. Игтисади идејанын - мәгсәдин мәмуну һәр бир фирманын, објектин профили, миссијасы илә мүәјјән едилир. ***Мәгсәдин сечилмәси техноложијасына ашағыдакылар дахилдир:*** 1. Мәгсәдин ираели сүрүлмәси вә тапылмасы. 2. Ситуасијалы тәһлил. 3. Мәгсәдин дүрүстләшмәси, конкретләшмәси. 4. Мәгсәдин ијерархијасы. 5. Мәгсәдли програмларын тәртиби. 6. Мүмкүн ола биләчәк әнкәлләрин прогнозлашдырылмасы.

Мәнсәб (карјера) - инсанын бүтүн һәјат сфераларында, о чүмләдән јарадычылыгда, әмәк сферасында ардычыл инкишафы. Бу, ишчинин статус - рол, сосиал фәаллығы, бүтөвлүкдә инкишаф динамикасы илә сечијјәләнир.

Мәнфәәт (үмуми вә халис мәнфәәт) - Үмуми мәнфәәт фирма вә ширкәтләрин малијјә фәалијјәтинин јекун көстәричисидир. Үмуми мәнфәәт мәһсулун

сатышындан, әмлакын сатышындан, һабелә гејри сатыш әмәлијјатларындан әлдә едилән кәлирләрин топланмасы вә бу мәбләғдән һәмин әмәлијјатларын јеринә јетирилмәси илә чәкидән хәрчләр чыхылмагла мүәјјән едилир. Бурада топдан сатыш гијмәтләрә сатылан мәһсул һәчминдән онун истеһсалы вә сатышы илә бағлы хәрчләр чыхылыр. Мәһсул сатышындан әлдә едилән мәнфәәт үмуми мәнфәәтин әсас һиссәсини тәшкил едир. Халис мәнфәәт верки өдәмәләри вә дикәр мәчбури өһдәликләри јеринә јетирдикдән сонра баланс (үмуми) мәнфәәтин јердә галан һиссәсидир.

Мәс'улијјәт - физики вә һүгуги шәхсләрин мүәјјән едилмиш тәләбләрә, гаршыја гојулмуш вәзифәләрә шүүрлу јанашма габилијјәти.

Мәһсул бурахылышы структуру вә чешидинин идарә едилмәси - ајры-ајры мәһсуллара олан алычылыг габилијјәтинин, базар тәләбатынын өјрәнилмәси, истеһсал һәчминин истеһсал күчләри вә дөвријјә ресурслары илә, гијмәтлә сатыш һәчминин, пул вәсаитләри ахынынын истеһсал програмасы илә әлагәли шәраитдә таразлашдырылмасы, дикәр фирмаларын мәһсулларынын рәгабәт сәвијјәсинин арашдырылмасы, мәһсулун оптимал чешидинин тәһлили үзрә маркетинг информасијасынын, јени сатыш базарынын ашкара чыхарылмасы, чешид портфелинин диагнозунун верилмәси, риск ләрин тәһлили, рәгабәтчиләрин стратежијасынын гијмәтләндиилмәси, потенсиал мүштәриләрин ашкара чыхарылмасы.

Милли кәлир - мүһүм макроигтисади көстәричи кими јени јарадылмыш вә јахуд әлавә едилмиш дәјәрдир. Милли кәлир Үмуми дахили мәһсулдан амортизасија ајырмаларынын вә васитәли (гејри мүстәгим) верки ләрин мәбләғи гәдәр аздыр. Милли кәлир һәм номнал вә һәм дә реал һәчмдә мүәјән едилир. Чүнки инфљасија илә әлагәдар оларағ (гијмәтин тә'сири) милли кәлирин номинал һәчми артдығы һалда белә онун реал һәчми азала да биләр. Она көрә дә реал һәчми тапмағ үчүн мөвчуд методикаја көрә базис дөврүнә көрә гијмәт индекси мүәјјән едилир, сонра исә милли кәлирин номинал һәчми гијмәт индексинә бөлүнүр. Һәм адамбашына дүшән милли кәлирин һәчми бәрабәр шәраит дахилиндә игтисади артымла јанашы әмәк мәһсулдарлығындан, әһалинин мәшғулијјәт сәвијјәсиндән, әһалинин јаш структурундан, ишчиләрин сајындан да асылыдыр. Милли кәлирин илкин вә јенидән бөлүшдүрүлмәси механизмләри вардыр.

Мүдријјәт (администрасија): идарәетмә сферасында тәшкилати фәалијјәт; идарә вә мүәссисәләрин вәзифәли шәхсләри, рәһбәр ишчиләри; дөвләт органларынын идарәчилик фәалијјәти, дөвләт ичраедичи органлары мәнасыпдадыр.

Мүәссисәнин ишчи һеј'әти - ганунчулугла мүәјјән олунмуш мүздлу гајдада члышан вә зәрури кеифијјәт сәвијјәсинә (конкрет билик, пешә габилијјәти, мотивләри, психофизиоложи параметрләр) малик олан әмәк коллективләринин үзвләри.

Мүнагишә - ајры-ајры адамларын вә инсанлар групунун јени кәскин ситуасија, просес вә аһдисә илә әлагәдар оларағ әһвал-руһијјәсиндә баш верән мүвәггәти емосионал дәјишикликләр. Мүнагишәләр бу вә ја дикәр просеслөрдә, һәтта бахышларда бөјүк фәрглөрин, тәзадларын олмасы илә шәртләнир, сосиал-психоложи кәркинлијә сәбәб олур. Кәркин ситуасијадан чыхыш јолу тапмаг рәһбәр ишчидән бөјүк идарәчилик мәһарәти тәләб едир. Мүнагишәләр дә идарә

олунмалыдыр.

Мүнагишәшүнаслыг елми - мүнагишәләрин тәшәккүл тапмасыны, онун сәбәбләрини вә идарә едилмәсини өјрәнән елм, елми консепсија. Мүнагишә инсан һәјатында хоша кәлмәјән һадисә олса да лабуд олдуғуна көрә мәгсәдјөнлү һалда, елми әсасларла өјрәнилмәлидир.

Мүнагишәнин идарә едилмәси - мүнагишәнин хәбардарлығы вә һәлли үзрә тәдбирләр системинин һазырланмасы үзрә фәалијјәт. Мүнагишәнин әсасында мүвафиг ситуасијалар дурур. Ситуасијалар објектив вә субјектив сәбәбләр үзүндән мејдана кәлә биләр. Мүнагишәнин идарә едилмәси бу просесин конструктив мүстәвијә кечмәсини, мүнагишәдән ваз кечмәји, күзәштә кетмәји, әмәкдашлыг етмәји вә с. төләб едир.

Моделләшдирмә - нүмунә; објектин функсионал охшарлығынын моделдә әкс олунмасы, моделин објектә ујғунлашдырылмасы, онун објектин, јәни ахырынчынын моделләшдирилән хассәләри илә ејниләшдирилмәси; моделләшдирмә һәм дә елми идракын мүһүм методларындан биридир. Она көрә дә бу идрак вә бәнзәрлик нәзәријјәси илә үзвү шәкилдә бағлыдыр.

Мотив - инсан тәләбатыны өдәмәклә бағлы олан һәр һансы бир фәалијјәти шәртләндирән, мә'на кәсб едичи сөвг едичи мејл.

Норматив сосиал идарәетмә - сосиал норматив вә көстәричиләрә әсасланан идарәетмә. Һәмин сосиал норма вә көстәричиләр идарәетмә субјектләринә, ајры-ајры адамларa мүвафиг стандарт тәләбләр ирәли сүрүр. Мәсәлән, сосиал-әмәк нормативләри, әмәјин техники тәһлүкәсизлии көстәричиләри, гида нормалары вә с. бу саһәдәки проблемләри идарәетмәјә имкан верир.

Ноу-хау - һәр һансы истеһсалы тәшкил етмәк үчүн мүвафиг техники сәнәдләрдә, истеһсал тәчрүбәсиндә өз мадди әксини тапмыш техники, коммерсија вә дикәр биликләр мәчмуудур. Инкилисчә "ноу-хау" сөзү "нечә етмәли" кими ифадә едилир, јәни истеһсалы, әмәји иш јерләрини нечә, һансы сәмәрәли гајдада вә методларла тәшкил етмәли, контрактлар информасијалар, техники сәнәдләр нечә тәртиб едилмәли, апарылмалыдыр? Јени техники биликләри нечә тәблиғ етмәли?

Оффшор ширкәт - һәр һансы бир харичи әразидә гејдијјатдан кечмиш ширкәтин кәлирдән верки верилмәсинин тәләб олунмамасы. Оффишер саһибкарлыг структурудур. Бөјән икили веркијә чәлб етмә һаллары да олур. Дүнјанын бир чох өлкәләриндә веркисиз бизнес фәалијјәт көстәрир. Оффшор ширкәтәринин инвеститсија холдинг, тичарәт, оффшор банк вә с. нөвләри вардыр.

Ојунлар нәзәријјәси - Мүнагишәли ситуасијаларда вә гејри мүәјјәнлик шәраитиндә оптимал идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәсинин формал моделини өјрәнән нәзәријјә вә јахуд фәннидир. Әлбәттә, ситуасијаларын формал тәсвири һәлә проблемин реал һәлли дејилдир.

Өзүнү тәрбијә, өзүнә менечмент - өз ирадәсинә тә'сир едә билмәк габилијјәти, өз шәхси рәһбәрлик хәттини мүәјјән едә билмәк бачарығы. Өзүнү тәрбијә өзүнү-тәсдиглөмә, өзүнүреаллашдырма, өзүнә саһиб олма вә с. методлара әсасланыр.

Өзүнүтәшкилетмә - менечердә сабит интеллектуал, емосионал рефлекторун формалашмасы. Бу, өзүнәменечментин мүһүм тәркиб һиссәсидир. Өзүнүтәшкилетмә өзүнүтәһлил, өзүнәнәзарәт, өзүнүтәнзимләмә, өзүнүтәнгид, кәләчәји көрә

билмәк габилијјәти, тәшәббүскарлыг кими кејфијјәтләрлә бағлыдыр.

Планлашдырма принсипләри - планларын таразлашдырылмасы; баланслашдырылмасы; планлашдырылан сфераларын, објектләрин вачиблијинә көрә ранжировка едилмәси; планлашдырмада елми идарәетмә методларындан истифадә едилмәси; чари вә стратежи планларын варислији; планлашдырма системинин автоматлашдырылмасы; конкрет ситуасијаја адаптивлик вә с.

Планолокија - идарәетмә системинин бир һиссәси, үнсүрү олмагла тактики, стратежи мәгсәдләри мәгсәдјөнлү, сәмәрәли тәнзимләмә, гајдаја салма јолларыны синтезләшдирән бир елм саһәсидир. Планолокија һәм макроигтисади вә һәм дә микроигтисади просесләр, һәм дөвләт вә һәм дә өзүнүтәнзимләмә гајдасы үчүн јарарлыдыр өнәмлидир.

Планлашдырмада програм-мәгсәдли үсул - програм васитәсилә план мәгсәдләринин ресурс тә'минаты илә әлагәләндирилмәси. Бурада һәм микро (фиралар үзрә) вә һәдә макропланлашдырма сәвијјәләр вәһдәтликдә олмалыдыр. ***Програм-мәгсәдли үсул өзүндә ашағыдакылары әкс етдирмәлидир:*** програмын мәгсәдләри, мәзмуну, көстәричиләри; програмын һәјата кечирилмәси вариантлары вә гајдалары; програмын һәр бир вариантынын игтисади сәмәрәсинин гијмәтләндирилмәси; програмларын ресурс тә'минаты.

Принсип - фәалијјәтин, давранышын әсас, башланғыч гајдасы, гајәси, идејасы.

Прерогатив - бу вә ја дикәр мәсәләдә дөвләт органы вә јахуд вәзифәли шәхсин мүстәсна һүгугу, сәлаһијјәти (референдум кечирмәни гәрара алма, мүгавиләни тәсдигләмә вә с.).

Протексионизм - милли игтисадијјатын харичи рәгабәтдән, негатив игтисади тә'сирдән, експансијадан горунмасы илә бағлы дөвләтин игтсади сијасәти.

Прогнозлашдырма принсипләри: вариантлылыг, системлилик, оптималлыг,адекватлыг, комплекслик, фасиләсизлик.

Проблем - һадисәләрин, просесләрин, ајры-ајры идарә олунан објектләрин реал вә арзу олунан, истәнилән вәзијјәти арасындакы фәрг. Фәрглөр чохалдыгча проблемләр дә кәскин вәзијјәт алыр.

Прогнозлашдырма - елми узагкөрәнлик, прогнозлашдырма просеси, кәләчәк һаггында билик, перспектив, стратежи вәзифәләрин, проблемләрин тәдгиги, конкрет прогнозларын ишләниб һазырланмасы. Прогнозлашдырмада просес вә мејилләрин елми тәһлили, онларын гијмәтләндирилмәси, алтернативләрин ашкара чыхарылмасы мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Психоложи портирет - шәхсијјәтин характери, темпераменти, габилијјәти, интелектуал инкишаф сәвијјәси, емосионаллығы, ирадә кејфијјәти, инадкарлығы, өзүнә нәзарәт, өзүнә тәнгиди јанашмасы.

Психоложи мәдәнијјәт - психоложи тәфәккүр, өзүнү дәрк етмә вә гијмәтләндирмә, гаршы тәрәфдәкини дәрк етмә, давранышына нәзарәт едә билмә, үнсијјәт, етика мәдәнијјәти, бүтөвлүкдә психоложи мәдәнијјәт вә с.

Пул ахынының, һәрәкәтинин идарә едилмәси - онун чатышмамазлығы вә артыглығы сәбәбләрини, дахил олма мәнбәләрини, истифадә истигамәтләрини өјрәнмәк. ***Пул ахыныны идарә едилмәси өзүнә ашағыдакылары дахил едир:*** пул вәсаити һәрәкәтинин учоту; пул вәсаити һәрәкәтинин тәһлили; пул вәсаити

бүдчәсинин тәртиб едилмәси. Пул вәсаитинин ашағыдакы аспектләри вардыр: хүсуси капитал, банк кредити, дебитор борчлары, кредитор борчлары, дөврииәдән кәнар активләр, әмтәә-материал еһтијатлары, инвестисија фәалијјәти. Өдәмәләр бәһраны шәраитиндә бир сыра һалларда мүәссисәләр арасында гејри пул һесаламаларынын башлыча формалары олан бартер әмәлијјатлары вә гарышыглы зачотдан истифадә едилир. Бир сыра һалларда исә мүәссисәләрин пул вәсаитләри ахыны онларын реал төләбатындан, хәрчләриндән әһәмијјәтли дәрәчәдә чох олур. Бу артыг пул ахыны адланыр. Һәмин просесин идарә едилмәсиндә бу чәһәт дә нәзәрә алынмалыдыр.

Ранг - ијерархик структурларда ијерархија сәвијјәси.

Ранжироваже - мә'луматларын гајдалар үзрә јерләшдирилмәси, низамланмасы.

Регрес - јүксәк инкишаф формасындан ашағы сәвијјәјә гајыдыш, кериј гајытма, пислијә доғру дәјишиклик.

Режим - дөвләт гурулушу, онун һөкмранлыг үсул вә васитәләри; дәгиг мүәјјән олунмуш императив гајда; мәчбури һалда мүәјјән едилмиш принсипләр, нормалар вә тәдбирләр.

Ренегат - әввәлки инамыны дәјишән, дикәр мөвгеә кечән адам, сатғын адам.

Рәгабәт габилијјәти - һәр һансы бир фирманын мәнсуб олдуғу сahәнин фирмасына гаршы (өлкә дахили вә өлкә харичи) үстүнлүјүдүр. Рәгабәт габилијјәти фирмаларын башлыча фәалијјәт көстәричисидир, мејарыдыр. Бу исә фирмаларда әмәјин, истеһсалын тәшкилиндә, ЕТТ-дә әсаслы, мүтәрәгги дәјишикликләри төләб едир. Рәгабәт габилијјәти рәгабәтлә үзвү һалда бағлыдыр. Гануну рәгабәтлә јанашы сүн'и инһисарчылыг јаратмаг, гануна зидд гијмәт сијасәти јеритмәк (инһисарчы јүксәк вә ашағы гијмәт гојма), бир сыра сахтакар һаллара јол вермәк антиинһисарчылыг тәдбирләриндә нәзәрдә тутулур.

Рәһбәр - идарәетмә, гәрар гәбул етмә вә гәрарлары һәјата кечирмә сәлаһијјәтинә вә функсионал рәһбәрләрин өзүнә мәхсус идарәчилик диапазону вә функсијалары вардыр.

Риск - мүнагишәли, хошакәлмәз проблемләрин мејдана чыхмасы еһтималыдыр. Мәсәлән, нәзәрдә тутулан, прогнозлашдырылан вариантлара нәзәрән көлирләрин әһәмијјәтли дәрәчәдә азалмасы, зәрәрин чохалмасы вә с. рәгабәтә әсасланан бир иггисади системдә рисгләри һәмишә көзләмәк олар. Рисглә истеһсал, коммерсија, инвеститсија-капитал, ликвидлик, инфљасија, мүхтәлиф сәпкили малијјә характери дашыја биләр.

Рисгин минимума еидирилмәси - сahибкарын, әмәк коллективинин онларын фәалијјәтинин нәтичәләринә тә'сиринин азалдылмасы үзрә тәдбирләр системи. ***Рисгин азалдылмасы методлары ашағыдакылардыр:*** 1) сығорталама (әмлакын табии фәлакәтдән, нөглијјатын гәзалардан, кредитин кери гајытмамасындан сығорта едилмәси вә с; 2) малијјә еһтијатларынын јарадылмасы (еһтијат фонду, рисг фонду) јарадылмасы; 3) диверсификасија (сәј вә сәрмајә гојулушунун ајры-ајры фәалијјәт нөвләри арасында бөлүшдүрүлмәси - бир фәалијјәт зәрәрли олдугда, дикәри көлирли ола биләр); 4) Рисгин бир нечә сahибкарлар, сahибкар лајиһәләри үзрә бөлүшдүрүлмәси; 5) Рисгин идарә олунан амилләринә тә'сир етмә (базар конјунктурасының, мүгавилә сөвдәләшмәләринин, фирманын инкишаф стратекијасының

вә с. дүзкүн мүәјјән едилмәси вә с.)

Рисглэрин идарә едилмәси - фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтинә онун тә'сиринин јумшалдылмасы үзрә фәалијјәт нөвүдүр. Рисглэрлә бағлы иткиләрдән јаха гуртармаг фирма нәзәријјәсини вә практикасыны дәрindән билмәји төләб едир. Бурада малијјә менечменти, рисг сијасәти мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бу, фирмаларын ***комплекс тәһлүкәсизлијинин тә'мин едилмәсини нәзәрдә тутур.*** Рисгләрин минимум һәддә ендирилмәси, онларын потенсиал мәнбәләринин, баш верә билмә еһтималынын мүәјјән едилмәси рисглэр үзрә менечерин башлыча вәзифәсидир.

Ритуал - субјектин сосиал, сијаси системләрлә әлагәсини ифадә едән симболик һәрәкәтдир, фәалијјәтдир. Ритуал фәалијјәт шәхсијјәтин, сосиал групун емосионал психоложи вәзијјәтини әмәлә кәтирир, ону сосиал вә мәдәни вәрдишлә бирләшдирир, јерсиз, шит емосионал гычыгламалары стимуллашдырыр.

Санасија - һәрфи мә'нада сағламлашдырма, мүаличә етмә. Мүәссисә вә банкларын малијјә вәзијјәтинин јахшылашдырылмасы, рәгабәт габилијјәтинин артырылмасы, ифласа уғрамама тәдбирләринин көрүлмәси вә с.

Сahибкарлыг фәалијјәти - базар субјектинин мәнфәәт әлдә етмәк, пул газанмаг мәгсәдилә һәјата кечирилән тәсәрүрфатчылыг вә јахуд хидмәт көстәрмә фәалијјәтидир. Сahибкарлыг фәалијјәти тәшәббүскар, рисгли, пешәкар фәалијјәт нөвүдүр. Сahибкарлыг фәалијјәти фәрди, биркә, коллектив, гарышыг мүлкијјәт вә дөвләт сahибкарлығы формасында олур.

Сahибкарлыг рисги - иггисади мәгсәдә чатмада чидди уғурсузлуг. Сahибкарлыг фәалијјәтиндә гејри-мүәјјәнлик һалларынын чохлуғу (фирма дахили вә фирма харичи) онсуз да өз тәбиәти е'тибарилә рисгли олан бу фәалијјәти әлавә олараг бир-бирини тамамлајанда фәалијјәтин нәтичәси бәһраи вәзијјәти алыр, истеһсал, сатыш, малијјә, валјута, инвестисија вә кредит сфераларыны әһатә едир.

Сәлаһијјәт - һәр һансы бир гәрар гәбул етмә вә һакимијјәти реаллашдырма һүгугу вә имканлығы. Идарәетмә системинин сәвијјәсиндән, характериндән вә мәзмунундан асылы олараг сәлаһијјәтин һәчми вә мигјасы мүхтәлиф олур.

Сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәси - бир һүгуги шәхсин һүгугунун башгасына верилмәси, дөвләт органларынын функсијаларынын һүдудлашдырылмасы.

Сәһм - сәһмдар чәмијјәтләри тәрәфиндән бурахылмыш гијмәтли кағыздыр. Сәһм сahибинә әлдә едилмиш мәнфәәтдән двидент формасында көлир әлдә етмәјә имкан верир. Сәһмләр гијмәтли кағызлар базарында алыныр вә сатылыр, онун курсу сабит олмур, мүхтәлиф амилләрдән асылы олараг дәјишилир. Ири кампанијаларын сәһмләрини исә фонд биржаларында сатылыр. Бә'зи һалларда сәһм вә дикәр гијмәтли кағызларын алыныб сатылмасы спекулјатив мәгсәдләр күдүр. Сәһмин ашағыдакы нөвләри вардыр: адлы ади сәһмләр, тәгдим олунан сәһмләр вә имјазлы (үстүн) сәһмләр. Мәсәлән, адлы сәһмләр мүәссисәдә (фирмада) гејдијјатдан кечир вә сahиби ону реjестрдә дүзәлиш етдикдән сонра сата биләр. Ади сәһмләр күзәштли сәһм сahибинин сәһмдар чәмијјәтин фәалијјәти нәтичәсиндә әлдә едилмиш мәнфәәтдән гејд олунмуш мүәјјән фаиз һәчминдә чыхарылдыгдан сонра јердә галан мәнфәәтин бир һиссәсидир. Ади сәһмләр билаваситә мүәссисәнин мәнфәәтиндән асылы олараг дәјишилир вә бу она көрә дә бөјүк рисг илә әлагәдардыр. Рисг - мәнфәәтин азалдығы, мүәссисәнин мүфлисләшмәсинә сәбәб олачаг ситуасијанын

(шəраитин) јаранма еһтималына дејилир. Имтијазлы сəһмлəр сəһмдар мүəссисəнин мənфəətиндəн биринчи нөвбəдə мənфəət ала билмəсиня тə'мин едə билəн вə мүəссисə лəғв едилдикдə сəһм капиталыны кери ала билмək шансыны тə'мин едən сəһмдир. Сəһмдар чəмиҹətлəри сертификатлар да бураха биләрлəр.

Сəһмдарлар - ади вə јахуд имтијазлы сəһмлəрə саһиб олан физики вə һүгуги шəхслəр.

Сəһвлəр нəзəриҹəси - бир-биринə јахынлашан кəмиҹətлəрин мигдар бахымындан мүəјјəн едилмəси, онларын дəгиглиҹинин гиҹмətлəндирилмəси. Бу, сəһвлəр нəзəриҹəсинин ријази-статистик аспектидир. Бир гајда олараг сəһвлəр тəсадүфи, кобуд вə ардычыл сəһвлəрə ајрылыр. Истəр ријази-статистик вə истəрсə дə менеҹмент, ситуасијалы идарəетмə бахымындан јухарыда көстəрилəн һəр үч сəһв формаларының мејдана чыхмасынын өзүнəмəхсус ганунаујғунлуглары вə онлара тə'сир едən амилləри, сəһвлəрин стандарт кəнарлашма кəмиҹəти, еһтималы вардыр.

Систем - гаршылыглы структур əлагə вə асылылыгда олан вə бу сəбəбдəн бүтөв вəһдəт əмəлə кəтирən үнсүрləрин мəчмусудур. Бүтөвлүк, структурлуг, гаршылыглы асылылыг, иҹерархијалыг системин атрибутлары, башлыча чəһəтləридир.

Системин бүтөвлүҹү - онун бүтүн хассələринин, тəрəфləринин, əлагə вə үнсүрləринин һəртəрəфли əһатəлилији, дахили шəртləринин бир-бирини тамамламасы.

Системин компонентləри - социал-игтисади, социотехники системləрин бир-биринə гаршылыглы əлагəси вə бир-биринə тə'сир едən фəргли, нисби мүстəгил олан үнсүрləридир, бу һəм дə системин мүəјјəн хассəјə малик олан структур вəһидидир. Компанент бахымындан систем јарым системləрдən вə онларын мүвафиг ајрылмаз үнсүрləриндən ибарəтдир. Бурада һəр бир үнсүрүн өзүнə мəхсус мүəјјənлиҹи вардыр. Мəсəлən, социал-техники системləрдə үнсүрləрə инсанлар (ишчиләр), машынлар, техники гурғулар, биналар, структур јарым системləрдə исə мүдриҹət, мүвафиг шө'бəләр, конструктор-технолоҗи шө'бə, сехләр вə с. дахилдир.

Сосиум - социал субјектин, социал фəалиҹətин заман - мəкан бахымындан динамиклиҹи, сабит социал үмумилиҹи. Сосиумун компонентləри олан социал вə социотехники системləр, социал тəшкилатлар вə социал институтлар вə с. нəтиҹə е'тибарилə социал фəалиҹətин нəтиҹələр. Чүнки инсан истəнилəн һəр һансы социал системдə (социал груп, чəмиҹət, тəшкилат) əсас компонент кими чыхыш едир. Социал субјектləрин башлыча хүсусиҹətləри онларын мүəјјən автономијаја, фəаллыға, социал мənафеләрə, өзүнүтəнзимləмə, өзүнүтəшкилетмə габилиҹətинə вə с. хассələрə малик олмасыдыр.

Стратежи идарəетмə - фирма вə ширкəтləрин баш курсудур, узун мүддəтли фəалиҹət програмыдыр. Стратежи идарəетмə өз кенезисини һəрби сəһдən көтүрсə дə сонралар фирмаларын стратежи мəгсəдləринин, јени игтисади инкишаф моделləри вə истигамəтləринин мүəјјən едилмəсиндə мүһүм əһəмиҹət кəсб етмишдир. Стратежи идарəетəмə һəр шеҗдən өнчə игтисади, техники, технолоҗи, стратежи тəфəккүрə əсасланмалыдыр. Стратежи идарəетмə узунмүддəтли планлашдырма, мəгсəдləр лајиһəсинин һазырланмасы, стратежи вəзифələрин мүəјјən едилмəси вə онларын мүддəт вə əһəмиҹət бахымындан ранжировкасы, вəзифələрин ичрасы үзəриндə нəзарət, ајры-ајры инкишаф мејлləринин прогнозлашдырылмасы,

инкишаф алгоритминин (консептуал аспектləрин вə дикəр аспектləрин) мүəјјən едилмəси кими вачиб проблемləри əһатə едир. Фирмаларын стратекијасы кејфиҹətли олмалы, елми методолокијаја приоритетлиҗə ајдын вə реал мəгсəдləрə, потенсиала, инсан амилинə əсасланмалыдыр.

Стратежи кəнарлашма "чачыш" - мүнагишəли ситуасијаларын һəллиндən (рəгабət, гаршы дурма вə с.), проблемлəрдən, мəс'улиҹətдən үз дөндəрмə вə ејни заманда мүнагишəләрə позитив, јарадычы реаксија вермə. Гаршыдуран тəрəфləр проблемин һəлл олунма дəрəчəсиндən асылы олараг конкрет ситуасијадан гаршылыглы чыхыш јолуну (əмəкдашлыг, күзəштəкетмə вə с.) мүəјјənləшдирирləр.

Стратежи менеҹмент - узагкөрəнлик, перспективлик тəбиətинə малик олан стратежи програмла, ән јени методолокија илə ишләјən менеҹмент нөвү. Бурада фирма вə ширкəтləрин стратежи вəзифələри, стратежи програмлары, мəгсəдləри, потенсиалы вə с. нəзəрə алыныр.

Стратификасија (социал стратификасија): ајры-ајры социал групларын, тəбəгəләрин бир-бириндən фəргли чəһətləри, онларын социал статусу, социал мөвгеји, ролу вə мəс'улиҹəти, мадди дəјəрləрə саһиблик дəрəчəси, кəлирləри, əмək бөлкүнə əсасланан бүтөвлүкдə чəмиҹətин социал структуру.

Технократија - истеһсалын јүксəк, али рəһбəрлик тəбəгəси вə ејни заманда социолоҗи консепсија. Бу, Америка социологу вə игтисадчысы Т.Веблен тəрəфиндən əсасландырылмышдыр. Мүасир дөврдə техники зијалыларын, мүтəхəссисləрин идарəетмədə мүстəсна ролу, онларын һакимиҹjət сəлаһиҹjətинə малик олмасы технократик детерминизминин, технократик тəфəккүрүн, технократик консепсијасынын əсас мəзмини тəшкил едир.

Тəһлилин принсипləри - тəһлил вə синтезин вəһдəтлиҗи; апарычы һəлгəнин, амилин сечилмəси; тəһлил вариантларынын, риск амилləринин мүгајисə олунмаглығы; оперативлик вə өзвахтында апарылма; кəмиҹət мүəјјənлиҗи.

Тəшкилат ганунлары: ***1. Тəһлил вə синтезин вəһдəтлиҗи гануну*** (тəһлил-идарəетмə просесинин һиссəләрə ајрылмасы, декомпозисијасы, аналитик тəфəккүр; синтез-үмумиләшдирмə, синтетик тəфəккүр, бирләшдирмə, моделләшдирмə). ***2. Информасијаланма-низамлылыг гануну*** (информасијанын артмасынын тəшкилатын аһəнкдар инкишафына мүсбət тə'сири). ***3. Пропорсионаллыг вə компазисија гануну*** (систем, тəшкилат үнсүрləринин аһəнкдар əлагəси, бир-биринə тə'сир көстəрмəси). ***4. Инкишафетмə гануну*** (инкишафын дөнмəзлиҗи, тəкамүл вə ингилаби инкишаф). ***5. Өзүну мүһафизəетмə гануну*** (тəшкилатын ифласдан, бөһрандан јаха гуртара чəһəтləри) вə с. ганунлар.

Тəшкилетмə, тəшкилаты гərар - биркə фəалиҹətин гајдаја салынмасы үзрə тəдбирləр, гərарларын гəбул едилмəси. Бу анлајыш бə'зən "тəшкилаты гərар" кими дə баша дүшүлүр. Чүнки бурада һəм дə тəшкилатларын функсија вə вəзифələринин һəјата кечирилмəси, идарəетмə функсијаларының бөлүшдүрүлмəси, сəлаһиҹjətин дəгиглəшдирилмəси, мүвафиг нормативлəр вə с. мəсəлəләр дə нəзəрдə тутулур.

Тəшкилати менеҹмент - фирма вə ширкəтləрин конкрет тəшкилаты структурунун формалашмасы, лајиһəләндирилмəси, јарадылмасы, тəкмиллəшдирилмəси, структур бөлмəләрин һүгуг вə вəзифəләрининн, фəалиҹjət гајдаларының мүəјјən

едилмәси системидир. Лакин бә'зи мүәллифләр сәһв олараг "тәшкилаты менеҹмент" анлајышыны "тәшкилатын менеҹменти" анлајышлары илә ејниләшдирирләр.

Тәшкилаты структур - һәр һансы идарәетмә објектинин үнсүрләри арасындакы гаршылыглы әлагәдир. Системин, тәшкилатын структуру бир гајда олараг хәтти, хәтти-функсионал, лајиһә, матриса һалында мөвчуд олур. Онлардан һәр биринин өз мәзмуну вә хүсусијјәтләри вардыр. Мәсәлән, хәтти структур мүхтәлиф рәһбәрлик сәвијјәсинә малик олур вә функсионал рәһбәрлик әсасән идарә апаратындакы әмәк бөлүкүсүнә, хәтти-функсионал структур исә онлајн синтезинә әсасланыр, матриса идарәетмә структуруна исә хәтти вә үфүги әлагәләрин гајдаја салынмасына хидмәт едир.

Тәшкилатын һәјат тсикли - өзүнүн бүтүн фәалијјәти дөврүндә инкишаф мәрһәләләри. Бу, мәрһәләләр ашағыдакылардан ибарәтдир: мејдана кәлмәси, ушаглыг, кәнчлик, јашлашма, дирчәлиш.

Тоталитаризм - зоракылыг гајдасында сосиал-игтисади һәјатын, бүтөвлүкдә чәмијјәтин һаким елитаның, һәрби-бүрократ апаратын әлиндә топланмасыны тә'мин едән сијаси систем.

Толерантлыг - дикәринин давранышына, һәјат тәрзинә, һиссијатына, идејасына дөзүмлү јанаша.

Ујғун кәлмә принсипи - тәбиәт, чәмијјәт вә техники системләрдә онлары әмәлә кәтирән үнсүрләрин биринин дикәриндән асылылығыны, бир-биринә ујғун кәлмәси зәруријјәтиндән ирәли кәлән универсал принсипдир. Идарәетмәдә исә бу өзүнү идарә едән вә идарә олунан системләрин (кәмијјәт вә кејфијјәт бахымындан), онларда баш верән информасијаларын, сәлаһијјәтләрин вә с-нин ујғунлуғунда өзүнү көстәрир.

Үмуми систем нәзәријјәси - системин үмуми методоложи принсипләрinин тәдгигини нәзәрдә тутур. Үмуми систем нәзәријјәси систем, системин давранышы, структуру, системин мүрәккәблији, оптималлығы, мәгсәди вә с. һаггында ваһид үмуми елми мүһакимәнин олмасыны тәләб едир, нәзәрдә тутур, ејни заманда ихтисаслашмыш хүсуси систем нәзәријјәләринин, аспектләринин олмасыны да инкар етмир.

Факторинг - Мал көндәрән (истеһсалчы) илә пәракындә сатыш објектләри арасында васитәчилик едән ширкәт вә јахуд фәалијјәт нөвүдүр. Алычылар - мағазалар көндәрилән малларын дәјәрини әввәлчәдән өдәјә билмәдикләриндә көрә факторинг бурада үчүнчү бир тәрәф кими чыхыш едир, белә ки, малларын дәјәринин әсас һиссәсини өдәјир, мал сатылдыгдан сонра исә она мүәјјән күзәштләр (хидмәтә көрә) едилир.

Фирмаларын игтисади стратекијасы - онларын фәалијјәтинин әсас мәгсәди, фәалијјәт гајдалары вә принсипләри. ***Онларын игтисади стратекијасына ашағыдакылар дахилдир:*** фирманын әмтәә стратекијасы, базар потенсиалы; гијмәт стратекијасы; ресурслар-истеһсал стратекијасы; гијмәтли кағызлар базарында стртакејасы; хәричи игтисади фәалијјәт стратекијасы; инвеститсија фәалијјәти вә мәсрәфләр - хәрчләр стратекијасы; ифласа уғраманын гаршысыны алма стратекијасы; кадр стратекијасы.

Франчајзинг - ири ширкәтләрин кичик фирмаларла, саһибкарларла бизнесин

тәшкили мәсәләләри үзрә мүгавиләдир. Белә ки, мүгавилә үзрә франчајзер фирма өз партнјоруна (франчајзијә) технолокијадан, лисензијадан, тичарәт фирмасы маркасындан вә с-дән истифадә сәлаһијјәти верир, франчајзи исә мүәјјән шәртләрә әмәл етмәји өз үзәринә көтүрүр. Франчајзинг типləри мүгавиләләрин үч нөвү (әмтәә, истеһсал вә ишкүзар) вардыр.

Формал вә гејри формал тәшкилатлар - формал тәшкилатлар мүәјјән програмла мәгсәдјөнлү, шүурлу фәалијјәт көстәрән мүтәшәккил сосиал әмәк коллективидир. Формал тәшкилатларда адамлар арасындакы әлагә хидмәти характер дашыјыр вә функсионал мәгсәдләрә хидмәт едир, тәшкилатларын өзү исә шагули, үфүги вә штаб типли, тәбиәтли олурлар. Гејри формал тәшкилатларда исә адамлар арасындакы мүнасибәтләр шәхсијјәтләр арасы вә грпу дахили мүнасибәтләрә, үнсијјәтә, сосиал әлагә вә нормалара әсасланыр, бу сәбәбдән дә сосиал-психоложи тәшкилат кими өзүнү көстәрир. Бир чох һалларда груп һалында олан бу гејри формал тәшкилатлар сосиал-мүсбәт вә анти-сосиал груплар кими тәзаһүр едирләр.

Футуролокија - тә'лим; бәшәријјәтин көләчәји һаггында тәсәввүр, елми билик, прогностика, прогноз нәзәријјәси.

Харизм - мүстәсна истедада, габилијјәтә, кејфијјәтә малик олан шәхс, лидер. Харизм һәм дә хүсуси бир һакимијјәт типи кими дә гијмәтләндирилир. Харизматик һакимијјәт, харизматик лидер нәһәнк тарихи просес вә шәхсијјәт несаб едилир.

Холдинг ширкәт - тәшкилаты һүгугу формасындан асылы олмајараг өзүнүн активләриниә дикәр тәшкилат вә ја мүәссисәнин нәзарәт пакетини дахил едән, бунунла да онларын фәалијјәтинә ваһид нәзарәт едән идарә едән тәшкилатдыр. Холдинг ширкәтин үстүнлүјү ири истеһсал вә сатыш һәчминә малик олмагла рәгабәтдә мүбаризә апара билмәсидир. Холдинг ширкәтләри сәһмдар, кооператив вә дөвләт мүлкијјәти әсасында тәшкил олуна биләр. Гәрбдә малијјә холдинг ширкәтләринин јарадылмасына хүсуси фикир верирләр.

Һакимијјәт - мүхтәлиф васитәләрлә физики вә һүгуги шәхсләрә, үмумијјәтлә инсанларын давранышына сәрәнчам верә билмәк, тә'сир етмәк габилијјәти, имканы вә сәлаһијјәти. Бу, әсасән дөвләт системи органларына, дөвләт мә'мурларына аиддир. Бурада мәчбур етмә, стимул јаратма вә идеоложи тә'сир етмә методларындан истифадә едилир. Һакимијјәт бир гајда олараг үч јерә бөлүнүр: ганунверичи (ганунлар, актлар гәбул етмә) ичраедичи (дөвләт идарәчилик органлары) мәһкәмә органлары.

Һәјатын кејфијјәти - әһалинин рифаһ һалынын сосиал, игтисади вә ичтимаи тәрәфи, һәјат тәрзи, һәјат стили. Һәјат кејфијјәтинин објектив (адамбашына кәлирләр, өлүмүн сәвијјәси, тәһсил системи, кәлирләрин бөлүкүсүндә иштиракы, чинајәткарлыг, өлдүрмә, бошанма вә с.) вә субјектив (хошбәхтлик, горху, зәнкинлијә мүнасибәт вә с.) чәһәтләри вардыр.

Һөкумәт - дөвләт һакимијјәтинин али ичра едичи вә сәрәнчам верични органыдыр. ***Һөкумәтин әсас сәлаһијјәти ашағыдакылардан ибарәтдир:*** дөвләт бүдчәсини һазырлама, ичрасына нәзарәт етмә, өлкә мигјасында ваһид малијјә-пул сијасәтини һәјата кечирмә, тәһсилә, елмә, мәдәнијјәтә вә с. рәһбәрлик етмә.

Һөкмранлыг - һакимијјәтә саһиб олма, дөвләт һакимијјәтинин реал сәлаһијјәти вә ондан истифадә. Бу, мүәјјән гајдалар, һүгуги нормалар вә стандартлар әсасында

həjata кечирилир.

Һүгуги шәхсләр арасындакы һесаблашмалар - һесаблашмалар нәғдсиз вә нәғд пул гајдасында апарылыр. Һүгуги шәхсләр арасындакы һесаблашмалар (хүсусилә нәғд һесаблашмалар) мүәјјән чәрчивәдә, һүдудда апарылыр. Нәғдсиз һесаблашмалар банклар вә кредит тәшкилатлары тәрәфиндән апарылыр. Бурада банк аккредитивләриндән, чекләрдән, банк инкассаларындан (банк-емитент) истифадә едилир.

Чәмијјәт - инсан бирлији, биркә әмәк фәалијјәти илә бағлы олан ишчи бирлијидир. "Чәмијјәт" анлајышынын ејни мә'наны мәзмуну вә тәрифи јохдур. Белә ки, бу, ән'әнәви јанаша бахымындан биринчи нөвбәдә сосиал систем типи (ичтимаи-игтисади формасија), сонра исә инсанларын биркә әмәк фәалијјәти, һүгугу статуса малик олан әмәк коллективләри (мәһдуд сәлаһијјәтли, әлавә сәлаһијјәтли, чәмијјәтләр, сәһмдар чәмијјәтләри, ачыг вә гапалы типли чәмијјәтләр) кими дә изаһ олунур.

МҮНДӘРИЧАТ

КИРИШ 3

I ФӘСИЛ. МЕНЕЧМЕНТӘ КИРИШ МҮАСИР ПРОБЛЕМЛӘРИ, РОЛУ, ӘҺӘМИЈЈӘТИ ВӘ ПРЕДМЕТИ 5

§ 1. "Идарәетмә" анлајышы. Мүасир дөврдә менечментин - идарәетмәнин әһәмијјәти 5

§ 2. Менечментин тарихи 10

§ 3. Игтисадијјат идарәетмәнин објекти кими 11

§ 4. Ичтимаи системдә идарәетмә сферасы вә идарәетмәнин објекти 13

§ 5. Игтисадијјатын идарә едилмәсинин мүасир проблемләри һаггында 13

§ 6. Идарәетмә елминин предмети 16

§ 7. Ичтимаи мүнасибәтләр системиндә идарәетмә мүнасибәтләринин мөвгеји вә ролу 19

§ 8. Мүасир дөврүн менечменти. Јени парадигма 22

§9. Менечментин методоложи әсаслары 24

§ 10. Менечментин үмуми вә хүсуси методлары. Моделләшдирмә, системли јанаша 24

§ 11. Менечерләрин үмуми вәзифәләри, онлара гаршы гојулан тәләбләр 28

II ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМЛӘРИ, ОНЛАРЫН ФӘАЛИЈЈӘТИ 30

§ 1. Ичтимаи истеһсал мүрәккәб динамик структура малик олан бир систем кими. Системләр вә онун хассәләри һаггында анлајыш 30

§ 2. Истеһсал сосиал-игтисади систем кими. Истеһсалын идарә едилмәсинә систем һалында јанашма 35

§ 3. Идарәетмә системинин структуру, просеси вә тәшкили арасындакы әлагә. Системин нормал фәалијјәтини тә'мин едән башлыча шәртләр 37

§ 4. Идарәетмә системинин гурулмасы вә фәалијјәт көстәрмәси принсипләри. Ијерархија вә әкс әлагә принсипи 39

§ 5. Игтисади оптимум вә игтисади артымын кејфијјәти. Сосиал-игтисади мәсәләләрин идарә едилмәси 44

III ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘНИН ГАНУНЛАРЫ ВӘ ПРИНСИПЛӘРИ 50

§ 1. Игтисади ганунлар, идарәетмә системи просесләри вә методларынын тәкмилләшдирилмәсиндә онларын ролу 50

§ 2. Идарәетмә елминин ганунлары 56

§ 3. Идарәетмәнин принсипләри 57

§ 4. Демократик гајдалы рәһбәрлик принсипи вә онун һајата кечирилмәси механизми 59

§ 5. Сосиал-игтисади рәһбәрлијин вәһдәтлији принсипи 61

§ 6. Саһә вә әрази үзрә идарәетмәнин әлагәләндирилмәси принсипи 61

§ 7. Идарәетмәнин бә"зи принсипләринин гыса характеристикасы вә мәзмуну ... 63

IV ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ НӘЗӘРИЈЈӘЛӘРИ 67

§ 1. Гәрб өлкәләринин идарәетмә саһәсиндәки тәчрүбәси 67

§ 2. Гәрбдә тәшкилетмә нәзәријјәләринин мејдана кәдмәси 68

§ 3. Гәрбдә идарәетмәнин мүасир тәшкилетмә нәзәријјәләри 70

§ 4. Истеһсалын идарә едилмәсинин хырда буржуа консепсијасы 71

§ 5. Гарбдә сосиал идарәетмә нәзәријјәләри 73

§ 6. Муасир Гәрб өлкәләриндә истеһсалын идарә едилмәсинин гыса характеристикасы ... 76
§ 7. Кечмиш ССРИ-дә идарәетмә тарихи вә консепсијалары ... 80
§8. Идарәетмә нәзәријәси вә тәчрүбәсинин дөврләрә ајрылмасы ... 82
V ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ ПРОСЕСИ ВӘ ИДАРӘЕТМӘНИН ӘСАС ФУНКСИЈАЛАРЫ ... 86
§§ 1. Идарәетмә просеси вә идарәетмә механизми ... 86
§ 2. Идарәетмә функсијалары вә онун тәснифаты ... 92
§ 3. Планлашдырма-идарәетмәнин функсијасы кими ... 96
§4. Елми узагкөрәнлик вә прогнозлашдырма ... 102
§5. Тәшкилетмә идарәетмәнин функсијасы кими ... 104
§ 6. Координасија-идарәетмәнин функсијасы кими ... 105
§7. Нәзарәтетмә идарәетмәнин функсијасы кими. Нәзарәт органлары вә нәзарәтин формалары ... 107
§8. Нәзарәтин технолокијасы. Нәзарәт вә тәнзимләмә. Фирмадахили нәзарәт ... 111
§9. Идарәчилик учоту вә нәзарәт. Идарәчилик нәзарәтинин Јапонија системи ... 113
§10. Сосиал нәзарәт ... 116
Сосиал нәзарәтин мәһијјәти, әһәмијјәти, нөвләри вә функсијалары ... 116
Сосиал нормалар вә нормативләр ... 120
Сосиал давраныш, онун нөвләри вә моделләри ... 123
Фирмадахили әмәк интизамы сосиал һадисә кими. Санксијалар. ... 129
§11. Тәнзимәтмә вә оператив рәһбәрлик функсијалары ... 132
VI ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ СТРУКТУРУНУН ФОРМАЛАШМАСЫ ... 135
§ 1. Идарәетмә структуру анлајышы вә онун идарәетмәнин тәшкили илә әлагәси. Идарәетмә структурунун идарәетмә системинин фәалијјәти вә инкишафына тә'сири ... 135
§ 2. Идарәетмә структурунун гурулмасы принсипләри ... 137
§ 3. Идарәетмә структурунда тәшкилати мүнасибәтләр ... 138
§ 4. Идарәетмәнин структуруна гаршы олан тәләбләр ... 139
§ 5. Идарә апараты структуруна тә'сир едән амилләр ... 140
§ 6. Истеһсалын идарә едилмәси структурунун нөвләри ... 140
§ 7. Идарәетмә структурунда мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш сәлаһијјәтләрин әлагәләндирилмәси ... 142
§ 8. Програм-мәгсәдли идарәетмә ... 144
VII ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘНИН ӘН'ӘНӘВИ ВӘ МУАСИР ТӘШКИЛАТ ФОРМАЛАРЫ ... 146
§ 1. Сәнаје саһәләринин формалашмасы вә саһә назирликләринин идарәетмә өрганларынын формалашмасынын технолоҝи-методолоҝи мәсәләләри ... 146
§2. Саһә назирликләринин ролу вә функсијалары ... 149
§ 3. Саһәләрарасы идарәетмә органлары ... 153
§4. Дөвләт мүәссисәләринин идарә едилмәси ... 154
Мүәссисәнин истеһсал вә идарә апараты структуру ... 154
§5. Мүәссисәдахили бөлмәләрин идарә едилмәси ... 156
§6. Муасир фирма вә ширкәтләр ... 159
§7. Тәшкилатларын (ширкәт вә фирмаларын) формалары, онларын фәалијјәтиндәки әсас проблемләр ... 169
§8. Корпоратив һүгуг вә корпоратив тәнзимләмә ... 178

VIII ФӘСИЛ. МЕНЕЏМЕНТИН ИНФОРМАСИЈА ТӘ'МИНАТЫ ... 186
§ 1. Информасија анлајышы. Информасијанын әһәмијјәти ... 186
§ 2. Информасијаларын тәснифаты ... 190
§ 3. Информасија системләринин тәшкили принсипләри ... 192
§ 4. Информасија системләри вә онларын информасија-норматив базасы ... 194
§ 5. Информасија ахынындакы нөгсанлар вә информасија системләринин тәшкилинин сәмәрәләшдирилмәси проблеми ... 196
§ 6. Информасијанын ишләнмәсинин техники васитәләри ... 198
§7. Информасијанын һазырланмасында баш верә биләчәк сәһвләр вә онун идарәетмәјә нәгатив тә'сири ... 202
IX ФӘСИЛ. ИДАРӘЧИЛИК ГӘРАРЛАРЫ ВӘ ОНЛАРЫН ОПТИМАЛЛАШДЫРЫЛМАСЫ ... 204
§ 1. Идарәетмә гәрарларынын мәһијјәти. Гәрарларын һазырланмасы вә ичра едилмәсиндә рәһбәр ишчинин ролу ... 204
§ 2. Идарәетмә проблемләринин ашкара чыхарылмасы вә әсасландырылмасы ... 209
§ 3. Ситуасијалар вә проблемләр ... 211
§ 4. Гәрарларын гәбул едилмәси ... 214
§ 5. Идарәетмә гәрарларына чохаспектли вә систем һалында јанашма методу ... 216
§ 6. Идарәетмә гәрарларынын јеринә јетирилмәсинин тәшкили вә она нәзарәт ... 219
§ 7. Идарәетмә гәрарларынын оптималлашдырылмасы методлары ... 220
X ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘНИН СӘНӘДЛӘРЛӘ ТӘ'МИНАТЫ ... 225
Сәнәдләшдирмәнин мәһијјәти вә әһәмијјәти ... 225
XI ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМИНДӘ РИСГЛӘР, ГЕЈРИ-МҮӘЈЈӘНЛИКЛӘР, МҮНАГИШӘЛӘР ВӘ СТРЕСЛӘР, ОНЛАРЫН ТӘНЗИМЛӘНМӘСИ ... 230
§ 1. Рисглар, игтисади рисглар ... 230
Игтисади рисглар вә онларын идарә едилмәси ... 230
Риск вә проблем ... 233
Идарәетмә просесләриндә структуруна ситуасијалы һалда јанашма ... 234
Рискин сыгорталанмасы ... 234
§ 2. Гејри мүәјјәнлик вә онун мәһдудлашмасы ... 234
§ 3. Идарәетмә системиндә мүнагишәләр ... 236
Сосиал-психоложи мүнагишәләр ... 239
Мүнагишәнин функсијалары ... 240
Мүнагишәјә чохаспектли јанашма ... 240
§ 4. Мүнагишә вә стресин идарә едилмәси ... 242
Харичи өлкәләрдә мүнагишәшүнаслыг проблеми ... 243
Сосиал портнјорлуг ... 244
Сағлам үнсијјәт ... 246
XII ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМИНДӘ ӘМӘЈИН ЕЛМИ ТӘШКИЛИНИН ӘСАСЛАРЫ ... 249
§1. Идарәетмә сферасында әмәјин елми тәшкилинин (ӘЕТ) мәһијјәти вә әһәмијјәти. ӘЕТ-нин әсаслары вә принсипләри ... 249
Идарәчилик әмәјинин хүсусијјәтләри ... 250
§2. Институсионал трансформасија вә идарәчилик әмәји ... 254
§3. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили ӘЕТ-нин тәркиб һиссәсидир ... 255

§4. Идарәетмәдә сәмәрәли әмәк просесләри, идарәетмә әмәлиҗатлары 258
§5. Мүтәхәссис әмәјинин кеҹиҗәти, әмәк бөлкүсү вә вәзифә тә'лиматы 259
§6. Мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын иш вахтындан истифадә олунмасы вә әмәјинин нормаллашдырылмасы 262
§7. Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы. Идарәетмә әмәјинин техники васитәләри 268
§8. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинин игтисади сәмәрәси 272
§9. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинин сәвиҗәсинин јүксәлдилмәси јоллары 275
XIII ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘНИН ИГТИСАДИ МЕТОДЛАРЫ 279
§ 1. Идарәетмәнин методлары анлајышы 279
§ 2. Идарәетмә механизми вә методлары 281
§3. Идарәетмә методларынын таснифаты вә гаршылыглы әлагәси 282
§ 4. Игтисади методун мәһиҗәти 285
§5. Фирмалахили тәсәрруфат һесабы игтисади метод кими 290
§6. Әмәк һагты вә мүкафатландырма игтисади васитә кими 293
§7. Әмәјин стимуллашдырычы амилләри вә онун функсијалары 297
§8. Мәнфәәт вә рентабеллик мүһүм игтисади васитәдир 305
§9. Гијмәт вә кредит мүһүм игтисади методдур 306
§ 10. Игтисади тәһлил методу 310
XIV ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘНИН СӘРӘНЧАМ ВӘ ТӘШКИЛАТИ МЕТОДЛАРЫ 311
§1. Инҗибати норматив сәрәнчам методунун мәһиҗәти 311
§2. Тәшкилати-тә'сир методу 314
§ 3. Тәшкилати нормалашдырма 316
§ 4. Тәшкилати-методики тә'лимат 320
§ 5. Тәшкилати-тәнзимләмә методу 322
§ 6. Сәрәнчам тә'сири васитәләри 323
§ 7. Тәшкилати тәһлил 327
§ 8. Тәшкилати лајиһәләндирмә 329
XV ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘНИН СОСИАЛ-ПСИХОЛОЖИ МЕТОДЛАРЫ 331
§1. Идарәетмәдә сосиоложи-психоложи амилләрин ролу вә әһәмиҗәти. Рәһбәрлик психолокијасы 331
Инсанларын, менечерләрин темпераментлилијинин әсас типләри 332
§ 2. Сосиал-психоложи васитә вә методларын таснифаты 338
§ 3. Сосиал метод вә сосиал планлашдырма 341
§ 4. Сосиоложи тәдгигатлар вә ичтимаи рә'ј 344
§ 5. Сосиоложи-психоложи иглим 346
§6. Конкрет сосиоложи-тадгигат методларынын формалары 347
XVI ФӘСИЛ. ИШКҮЗАР МҮШАВИРӘЛӘР ВӘ ИШКҮЗАР ДИАЛОГ 349
§ 1. Ишкүзар данышыглар 349
§2. Ишкүзар мүшавирәләр 349
§3. Ишкүзар данышыгларын сәмәрәси 350
§4. Идарәчилик диалогу - үнсиҗәт формасы кими 350
XVII ФӘСИЛ. ИНСАН РЕСУРСЛАРЫНЫН, ИШЧИ ҺЕЈ'ӘТИНИН ИДАРӘ ЕДИЛМӘСИ. ИДАРӘЧИЛИК КАДРЛАРЫ 352
§1. Инсан ресурсларынын идарә едилмәси 352
§2. Идарәчилик дәврәнишы вә инсан ресурслары 353

§3. Ишчи һеј'әти, онун идарә едилмәси проблемләри вә истигамәтләри 354
Һеј'әтин идарә едилмәсинин елмләр арасы интегратив характери 354
§4. Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәсинин системли, чох аспектли характерик функсијалары вә принсипләри 356
§5. Һеј'әтин структуру вә јарым системләри. Кадр сијасәти 358
§6. Кадрларла тә'мин олунма. Дипломлу мүтәхәссисләрә тәләбат 359
§7. Идарәетмә системи ишчиләринин категоријалары 361
§8. Кадрларла апарылан иш системи 362
§9. Кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәси 363
Кадрларын јерләшдирилмәси 363
§10. Идарә рәһбәринин, менечерин шәхси кеҹиҗәти вә нүфузу 364
Ишчиләрин коллективдә сосиал ролу 364
Лидерлик 365
Менечерләрә олан тәләбләр 366
§11. Вәзифә мотивләри 368
§12. Кадрларын өјрәнилмәси, сечилмәси вә гијмәтләндирилмәси методлары 369
Ишчи һеј'әтин гијмәтләндирилмәси 370
§13. Менечментдә рәһбәрлик үслубу 374
§14. Һеј'әтин әмәк фәалиҗәтинин мотивләшдирилмәси 378
Мотивләндирмә нәзәриҗәләринин гыса характеристикасы 379
§ 15. Һеј'әтин идарә едилмәсинин харичи өлкә нәзәриҗәләри вә тәчрүбәси 386
Кадр хидмәти 387
Менечер фәалиҗәтиндә мәһдудиҗәтли һаллар 388
Менечерин ишчиләрә тәсир етмә вә јахуд һакимиҗәт функсијасы 388
XVIII ФӘСИЛ. МАКРОИГТИСАДИ (ҮМУМИ) МЕНЕЧМЕНТ ВӘ МАКРОИГТИСАДИ ПРОСЕСЛӘР 389
§1. Макроигтисади менечмент һаггында 389
§2. Үмуми вә хүсуси менечмент арасындакы әлагә 390
§3. Игтисади инкишаф вә үмуми менечмент 390
§4. Макро менечмент вә дөвләтин мөвгеји 392
§5. Базар системи, тсиклик инкишаф вә үмуми менечмент 394
§6. Үмуми менечмент вә дөвләт тәнзимләнмәсинин әсас истигамәтләри 398
§7. Инфлјасијанын идарә едилмәси 401
§8. Саһибкарлыгын фирмахаричи амилләрнин идарә едилмәси 402
§9. Глобаллашма, структур сијасәти вә бејнәлхалг менечмент 402
§10. Кеоигтисадиҗјат вә макроигтисади менечмент 405
§11. Чиндә игтисадиҗјатын дөвләт тәнзимләнмәси 407
§12. Идарәчилик игтисадиҗјаты 409
XIX ФӘСИЛ. МАЛИЈЈӘ МЕНЕЧМЕНТИ. БАНК МЕНЕЧМЕНТИ 410
§1. Малиҗјә менечменти 410
§2. Малиҗјә менечментинин тактика вә стратекијасы 412
§3. Малиҗјә рисгинин идарә едилмәси рисг-менечмент 413
§4. Әмәлиҗјатлар рисгинин идарә едилмәси 416
§5. Идарәчилик үчоту малиҗјә менечментинин информасија тә"минаты васитәси кими 418
§6. Фирмаларда бүдчәләшмә 419

§ 7. Мәнфәәтин идарә едилмәси ... 422
§ 8. Малијјә вәзијјәтинин тәһлили ... 424
§ 9. Малијјә планлашдырылмасы вә прогнозлашдырылмасы ... 429
Малијјә прогнозлашдырылмасы ... 430
Бүдчә кәлирләринин прогнозлашдырылмасы ... 431
§ 10. Банк менечменти ... 433
XX ФӘСИЛ. ИННОВАСИЈА МЕНЕЧМЕНТИ. ИНВЕСТИСИЈА МЕНЕЧМЕНТИ ... 436
§ 1. Инновасија менечменти һаггында ... 436
§ 2. Инновасија вә игтисади инкишаф ... 438
§ 3. Инновасија фәалијјәтинин әсас мәрһәләләри ... 438
§ 4. Инновасија илә бағлы рискләр. Венчур капиталы вә венчур бизнесмелијә ... 439
Венчур капиталы ... 439
Венчур бизнесменлији, сәһибкарлығы ... 440
§ 5. Инновасија фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы ... 440
§ 6. Инвестисија менечменти ... 441
XXI ФӘСИЛ. АНТИБӨһРАН ИДАРӘЕТМӘ (БӨһРАН - МЕНЕЧМЕНТ) ... 446
§1. Антибөһран менечментин мәһијјәти ... 446
§2. Антибөһран идарәетмә вә фирмаларын игтисади стратекијасы ... 447
§3. Антибөһран идарәетмә вә рискләрин идарә едилмәси ... 449
§4. Бөһран менечментинин Гәрб төчрүбәси ... 450
XXII ФӘСИЛ. МАРКЕТИНГ. МАКРОМАРКЕТИНГ ... 452
§1 Маркетинг идарәетмәнин базар консепсијасы кими ... 452
§2. Маркетинг мәһијјәти вә менечментин маркетинг консепсијасы ... 452
§3. Макроигтисади маркетинг, макромаркетинг ... 454
XXIII ФӘСИЛ. СТРАТЕЖИ МЕНЕЧМЕНТ ... 455
Стратежи менечмент анлајышы ... 455
Стратежи планлашдырма ... 455
Фирма вә ширкәтләрин стратекијасы ... 455
Ширкәтләрин стратежи менечментинин системи вәзифәләри ... 456
Комплекс програмларын формалашмасы мәрһәләләри ... 457
XXIV ФӘСИЛ. ИСТЕһСАЛ ТИПЛИ ТӘШКИЛАТЛАР (МҮӘССИСӘЛӘР) ВӘ АГРАР-СӘНАЈЕ КОМПЛЕКСИНИН ИДАРӘ ЕДИЛМӘСИ ... 458
Истеһсал типли тәшкилатлар (мүәссисәләр) ... 458
Истеһсал системләри нәзәријјәси ... 458
Тәшкилатын сосиал структуру ... 458
Аграр - сәнаје комплексинин идарә едилмәси ... 459
АСК - нин мүасир игтисади проблемләри ... 462
Кичик сәһибкарлығын сосиал базасы вә сосиал проблемләри ... 462
ҮМУМИ ВӘ ХҮСУСИ МЕНЕЧМЕНТӘ АИД АНЛАЈЫШЛАРЫН ИЗАһЛЫ ЛҮГӘТИ ... 470

МҮӘЛЛИФ һАГГЫНДА

Тофиг Әвәз оғлу Гулијев 1935-чи илдә Ағдамда анадан олмушдур. 1953-чү илдә Хындырыстан орта мәктәбини битирмишдир. Орта мәктәби битирмә әрәфәсиндә атасы Әвәз Гулијев ағыр хәстәликдән вәфат етмишдир. Хәстәлијә сәбәб онун Бајыл һәбсханасында (о, Түрк паспортуна малик олмасы сәбәбиндән 1932-чи илдә һәбс едилмишдир) галмасы олмушдур, әслән Зәнкилан рајонун Бәһарлы кәндиндән олан анасы Зүлеjха Гулијеванын бир нөв һимајәсиндә галмышдыр. Әвәз киши руһани мәктәбини јүксәк сәвијјәдә битирдијинә көрә доғма дили азәрбајҹан вә түркчә јанашы фарс вә әрәб дилләрини мүкәммәл билирди. О, Фирдовси вә Сәдинин фарсча шe'рләрини бир баша, бир нәфәсә тәрчүмә едә билирди.

Тофиг Әвәз оғлу Гулијев 1957-чи илдә К.Маркс адына Азәрбајҹан Дөвләт Халг Тәсәррүфаты Институтуну "Сәнајенин игтисадијјаты" ихтисасы үзрә фәргләнмә диплому илә битирмишдир. О, 1960-1963-чү илләрдә Плеханов адына Москва Халг Тәсәррүфаты Институтунун "Әмәjин игтисадијјаты" кафедрасынын аспиранты, 1966-чы илдә исә Ломоносов адына Москва Дөвләт Университетинин докторанты олмушдур. Т.Гулијев 28 јашында намизәдлик, 32-33 јашында докторлуг диссертасијаны мүдафиә етмишдир, Москвада аспирантурада охујаркән 3 ајлыг журналистлик курсуну битирмиш, 28 јашында ССРИ Журналистләр Иттифагынын үзвү олмушдур. О, Москвада вә ССРИ-нин дикәр шәһәрләриндә оларкән Азәрбајҹанын мүсбәт һәгигәтләрини, уғурларыны һәр вәчһлә ичтимаијјәтин нәзәринә чатдырмаға чалышмышдыр.

Т.Гулијевин елми јарадычылығы чох чәһәтли олмагла, кениш диапазонлудур. О, фәлсәфә, сосиолокија, үмуми психолокија, әмәjин сосиалокијасы вә сосиал психолокија елмләринә алудә олдуғуна көрә докторлуг диссертасијасыны да игтисади мәнафеләр проблеминә һәср етмишдир. О, 19 дәрслик вә монографијанын 400-ә гәдәр елми әсәрләрин мүәллифидир. 1972-чи илдә Загафгазија вә Орта Асија Республикалары ичәрисиндә илк дәфә милли дилдә "Әмәjин игтисадијјаты" дәрслијини чап етдирмишдир, 1993-чү илдә "Идарәетмәнин әсаслары" дәрслијини јазмышдыр. Т.Гулијев 1967-чи илдә о вахтлар Москванын ән нүфузлу, игтисади нәзәријјә үзрә ихтисаслашан нәшријјаты- "Мысл" нәшријјатында игтисади мәнафеләр, 1974-чү илдә исә Әмәjин редуксијасына аид монографијалар дәрч етдирмишдир. Һәмин монографијалар вә һабелә елми мәгаләләри, мө'тәбер елми конфранслардакы чыхышлары бир азәрбајчанлы алим кими она, онун игтисадијјат елми сәһәсиндә төмсил етдији халгына шәһрәт кәтирмишдир.

Т.Гулијев узун илләр ССРИ али вә орта ихтисас тәһсил Назирлијиндә ики комиссијанын -- тәдрис - методики вә елми -комиссијанын үзвү олмушдур, бир чох илләрдә о, һәмин комиссијаларда Загафгазија Республикаларынын төмсилчиси олмушдур, Т.Гулијев Бејнәлхалг Ихтисасчылар Иттифагының, сонралар исә онун Рәјасәт hеј'әтинин үзвү, ССРИ ЕА-нын бир сыра игтисад комиссијасынын үзвү олмушдур. Көрүнүр елә она көрә дә һәлә 1989-чу

ССРИ ЕА-ның игтисадијјат шө'бәси, академијанын Рәјасәт һеј'әти Республикамызын ЕА-на һәгиги үзв сечилмәсиндә Т.Гулијевә үстүнлүк вермишдир. Лакин һәмин тәклиф республикамызда нәзәрә алынмамыш, һәтта 22 ил кечәндән сонра, јө'ни 2001-чи ил сечкиләриндә вахты илә ССРИ ЕА-нын академиклијинә үстүн олараг тәвсијјә етдији профессор Т.Ә.Гулијев һеч мүхбир үзвлүјүнә белә нөинки сечилмәмиш, һәтта белә јетәр сај алмамышдыр. Лакин профессор Т.Гулијев үчүн ән бөјүк тәскинлик республикаданкәнар бөјүк игтисадчы алимләр вә садә азәрбајчанлыларын онун һаггында сөјләдикләри хош фикирләрдир. Т.Гулијев әксәр һалларда һәјатын сәрт ганунлары илә үзләшмиш, өзүндән асылы олмајараг доланбач јолларла кетмәли олмуш, лакин өз ирадәсиндән кери чәкилмәмишдир. Әксинә, бу һаллар ону бир аз да мәтин етмиш, онун үчүн өзүнү дәрк етмәк мәктәбинә чеврилмишдир, пислијә дејил, гәрибә дә олса, хејирхаһлыға сөвг етмишдир. Гәрибәлик ондан ибарәтдир ки, о, өзүнүн дүшдүју шәраити, ədаләтсизлији башгасына рәва билмәмишдир. О, белә һесаб едир ки, инсан өз зијанкар һиссијаты вә давранышы үзәриндә гәләбә чалмағы бачармалыдыр. Вә бу бачарығы ән бөјүк гәләбә һесаб едир, әкс тәгдирдә, милләт ајаглары үстүндә мөһкәм дајана билмәз, тез-тез бүдрәјәр, елми тәрәгги стратекијасындан, стратежи тәфәккүрдән мәһрум ола биләр. О, глобал һәјата ситуасијалар, мүхтәлиф вариантлар, алтернативләр боллуғу кими јанашыр вә белә һесаб едир ки, һәр бир фәрд кими милләт дә белә бир доланбач, стохастик, гармагарышыг дүнјадан оптималлыға доғру истигамәт көтүрмәји бачармалыдыр. Бу һәјатын, јени әсрин ән вачиб, бәлкә дә мүтләг вә јенә дә мүтләг төләбидир.

А.НАДИРОВ
академик, игтисад елмләри доктору

М.МЕЈБУЛЛАЈЕВ
профессор, игтисад елмләри доктору

Т.ГУЛИЈЕВ

МЕНЕЏМЕНТИН (ИДАРӘЕТМӘНИН) ӘСАСЛАРЫ

Учот нәшријјат вәрәги 32.5.
Офсет кағызы. Форматы 84x108 1/16.
Мүгавилә № 90. Нүсхә 700.
Гијмәти разылашма јолу илә.

«Нағыл Еви»нин мәтбәәсиндә һазыр депозитивләрдән
офсет үсулу илә чап олунмушдур.
Лисензија: серија АВ №022157

Үнван: Бакы шәһәри, Хагани күч., 29
Тел: 93-96-04