166418

Т.Ә. Гулијев

Менечментин (идарәетмәнин) әсаслары

Азәрбајчан Республикасы Тәһсил Назирлији тәрәфиндән тәсдиг едилмишдир.

Јенидән әсаслы ишләнмиш вә тамамланмыш икинчи нәшри

Дәрслик

Бакы 2001

Аз. 65.2
Г 82

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

Рә'јчиләр:

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

Компүтер тәртибатчысы: З.З.Гулијев

Тофиг Әвәз оғлу Гулијев, игтисад елмләри доктору, профессор, Әмәкдар елм хадими. **МЕНЕЧМЕНТИН (ИДАРӘЕТМӘНИН) ӘСАСЛАРЫ,** Бакы, 2001

Г $\frac{82}{022157\text{-}093}$ 2001

© "Нағыл еви", 2001

КИРИШ

Унудулмаз вә әзабкеш валидејиләрим - Зулејха Аллаһјар гызы вә Әвәз Мухтар оғлунун әзиз хатирәсинә

Менечмент нәзәријјәсинин, методолокијасынын бүтүн сосиал-игтисади системләр үчүн тәхминән ејни олан үмуми чәһәтләри дә вардыр. Менечментлә бағлы фикирләр, мүддәалар тарихән зиддијјәтли олса да бунлар нәтичә е'тибарилә һәмин елмин инкишафына тәкан вермиш, онун һаггында билији, тәсәввүрү кенишләндирмиш вә дәринләшдирмишдир. Бу һәм дә менечментин вә онун проблемләринин мүхтәлиф елми мәктәбләр һесабына мејдана кәлмәсиндән, шәртләнмәсиндән ирәли кәлир.

Менечмент игтисади сијасәтин елми чәһәтдән әсасландырылмасында, тәсәррүфат наилијјәтләринин әлдә едилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Игтисади сијасәти елми идарәетмәдән кәнарда тәсәввүр етмәк олмаз. Әслиндә игтисади сијасәт мүәјјән идарәетмә системләри вә методлары васитәсилә һәјата кечирилир. Ичтимаи инкишафын планаујғун вә синхрон инкишафы, мүхтәлиф мүлкијјәт формалары үстүнлүкләриндән кениш вә һәртәрәфли истифадә едилмәси хејли дәрәчәдә идарәетмәнин кејфијјәтиндән асылыдыр. Идарәетмәнин биткин системинә кечилмәси игтисадијјатын инкишафынын реал шәкилдә сүр"әтләндирилмәсини, она јени динамизм вә кејфијјәт верилмәсини, инсан амилинин һәр васитә илә фәаллашдырылмасыны тә"мин етмәлидир.

Халг тәсәррүфаты саһәләринин таразлы инкишафы, тәсәррүфат механизминдәки мүһүм дәјишикликләр, һәр чүр тәсәррүфатсызлыг һалларына гаршы мүбаризә, јени тәсәррүфат гәрарларынын гәбул едилмәси идарәетмә мәсәләләринә принсипчә јени гајдада јанашмағы гаршыја гојур. Идарәетмә елми адамларда мүасир игтисади тәфәккүрүн формалашмасына көмәклик едир, тәсәррүфат мәсәләләринин һәллинә гәнаәтчилликлә јанашылмасы, идарәетмә вәрдиши, јарадычы, сәриштәли иш үслубу ашылајыр. Идарәетмәдә демократик иш үслубунун формалашмасы идарә олунан објектин дүзкүн инкишаф стратекијасынын верилмәсиндә, кадрларын сечилмәсиндә, һабелә ишкүзар сосиал-игтисади әлагәләрин тәкмилләшдирилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Она көрә дә дәрслик һазырланаркән һәмин мәсәләләрин шәрһинә кениш јер верилмишдир.

Бу бахымдан һәр бир тәсәррүфат рәһбәринин, мүтәхәссисин менечмент елминә јијәләнмәси мүасир дөврүн ән башлыча вә зәрури мәсәләсидир. Она көрә дә мүәллиф идарәетмә елми илә әлагәдар олан проблемләрин һәр һансы бир халг тәсәррүфаты саһәси бахымындан дејил, бүтөвлүкдә, ичтимаи истеһсалын идарә едилмәси, бу елмин мәзмунуну, методларыны, принсипләрини, сосиал-игтисади проблемләрини идарәетмә нәзәријјәси бахымындан изаһ етмиш вә ирәли сүрмүшдүр. Дәрслик али мәктәбләрдә тәдрис олунан менечментин әсаслары програмы илә там ујғунлуг тәшкил едир. Һазырда јухарыда көстәрилән програм үзрә идарәетмә елминин әсаслары јалныз игтисади али мәктәб, факүлтәләр вә ихтисаслар үзрә дејил, һәмчинин техники али мәктәбләрдә дә өјрәнилир.

Идарәетмә елми јалныз игтисадчылар үчүн дејил, бүтүн адамлар, пешә

саһибләри үчүн дә лазымдыр. Чүнки бу, һәр һансы бир елмин дар чәрчивәли, 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 консепсијасы 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 әһәмнјјәти

"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-технолоӂи, 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 беләә, 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 фәалиjjәти jалныз һәр һансы бир консепсиjа илә дејил, комплекс консепсиjа илә бағлыдыр. Бурада глобал стратекиjа, мәгсәдли фәалиjjәт, давраныш, ресурс тә'минаты вә дикәр конспсиjалар 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 функсиjасынын ичрасы илә бағлыдыр.

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

Идарәетмә системи идарәедән вә идарә олунан jарым системләрин фәалиjjәтини тә'мин едән елми jанашма, функсиjалар, методлар вә мәгсәдләр мәчмуусундан ибарәтдир. Конкрет шәртләрдән, обjектин характериндән асылы олараг идарәетмә мәһдуд вә кениш әһатәли ола биләр. Идарәетмә дахили (идарәедичи тә'сир идарәолунан системә кәнардан дахил олдугда) идарәетмәjә аjрылыр. Һадисәләрин, просесләрин идарә олунмасы сәвиjjәсинә көрә исә онлар идарәолуна билән, идарәолуна билмәjән вә кифаjәт гәдәр идарә олуна билмәjән просес вә обjектләрә аjрылыр. Бүтүн бунлар һәм конкрет ситуасиjадан, һәм дә игтисади мүнасибәтләр системинин дәjишилмәси сәбәбиндән дә ола биләр. Радикал игтисади ислаһатлар, мүлкиjjәт плурализми шәраитиндә сәһмдар типли ширкәт вә jа фирмаларда харичи тә'сир имканы, дөвләт мүәссисәләринин идарәедилмәсинә нисбәтән хејли дәрәчәдә азалмыш, һәм дә биринчинин тәсәррүфатчылыг - игтисади фәалиjjәтиндә бу сәбәбдән гејри мүәjjәнлик һаллары артмышдыр. Она көрә дә дөвләт органлары экс әлагә хәттилә алдыглары сигналлара лазымы дәрәчәдә чаваб верә билмир, чидди кәнарлашмалар, хаотик вәзиjjәт баш верир, идарәолунмаглылыг, тәнзиметмәлилик имканлары кетдикчә минимум һәддә чатыр. Беләликлә, идарәетмәнин башлыча вәзифәси олан гаjдасызлығын, ентропиjанын 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 һәjатдан (һәм дә деформасиjа едилмиш) әлдә едилмиш нәтичәләр әсасында саһмана салыныр. Мүасир дөврдә һәм

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

дә ајры-ајры фирмалар үзрә менечмент фәалијјәтинин тәшкили ***мароигтисади менечментдән*** чох-чох үстүнлүк тәшкил едир. Бизә белә кәлир ки, јени әсрдә фирма менечменти илә јанашы ***макроигтисади менечментә***, игтисадијјатын дөвләт тәнзимләнмәси нәзәријјәси, консепсијасы проблемләринә даһа артыг диггәт јетириләчәкдир. Инди мүасир макроигтисади менечментә диггәти артырмаг лазымдыр. Макроигтисади менечментин зәифлији, мүасир игтисади сабитлик тәләбләринә чаваб вермәмәси јалныз базар идеолокијасынын дејил, һәм дә игтисади нәзәријјәнин өзүнүн зәифлији нәтичәсидир.

Ичтимаи гајда вә әлагәләрин, һабелә мүтәшәккиллијин тә'мин едилмәсиндә идарәетмә бир фәалијјәт нөвү олмаг е'тибарилә чохдан мөвчуддур. Лакин әсрләр боју идарәетмә просеси сырф емпирик характер дашымыш вә елми әсаслара малик олмамышдыр. Идарәетмә мүддәаларынын һәјата кечирилмәсинә истеһсал мүнасибәтләринин характери дә мүәјјән тә'сир көстәрмишдир. Мөвчуд истеһсал мүнасибәтләри чәрчивәсиндә идарәетмә елминин мүддәаларынын кениш тәтбиг олунмасы үчүн објектив шәраит вардыр. Лакин тәсәррүфат, сосиал инкишаф вә игтисади гуручулуг мәсәләләриндә бурахылмыш бир сыра нөгсанлар вә чатышмазлыглар хејли дәрәчәдә идарәетмә елминин ганунаујғунлугларындан лазыми сәвијјәдә истифадә едилмәмәсиндән ирәли кәлмишдир.

Идарәетмә ичтимаи-игтисади мүнасибәтләрин конкрет мәгсәдәујғун тәшкил едилмәси методудур, бүтөв, там бир системин ајры-ајры һиссәләри, үнсүрләри арасындакы әлагәни тә'мин едән бир просесдир. Идарәетмә әввәлчәдән нәзәрдә тутулмуш вә дәрк едилмиш мәгсәдә наил олмаг, нәтичәләр әлдә етмәк үчүн һәр һансы конкрет ***објектә мәгсәдәујғун тә'сиретмә васитәсидир.*** Идарәетмә бүтүн објектив ганунлар системинин тәләбләринин, һабелә мүасир чәмијјәтә хас олан ичтимаи, коллектив вә шәхси мәнафеләрин һәјата кечирилмәси механизмидир.

Елми идарәетмә, әслиндә идарәетмә тәчрүбәсинин кејфијјәтини сәчијјәләндирән бир анлајышдыр. Елми идарәетмә шүурлу идарәетмә илә әлагәдардыр. Шүурлу идарәетмә нәдир? Шүурлу идарәетмә биринчи нөвбәдә чәмијјәтин вә тәбиәтин објектив ганунларыны вә сосиал-игтисади инкишафын ***мөвчуд вә стратежи тәмајүлләрини*** нәзәрә алмағы тәләб едир. Бу, биринчи нөвбәдә чәмијјәтин үстүнлүкләриндән там истифадә едилмәсини вә идарәетмә системиндә, бүтөвлүкдә ичтимаи мүнасибәтләрдә инсанын фәаллығынын артырылмасыны нәзәрдә тутур. ***Биринчи,*** бунсуз чәмијјәтдә вә ајры-ајры коллективләрдә ичтимаи гајда вә тәнзиметмәни һәјата кечирмәк мүмкүн дејилдир. ***Икинчиси,*** елми идарәетмә ичтимаи инкишафда баш верән вә баш верә биләчәк зиддијјәтләрин ашкара чыхарылмасы, вахтлы-вахтында арадан галдырылмасы илә әлагәдардыр. Чүнки, сосиал-игтисади инкишафын кедишинә мане олан објектив вә субјектив амилләри нејтраллашдырмадан елми идарәетмәни һәјата кечирмәк мүмкүн дејилдир. ***Үчүнчүсү,*** елми идарәетмә сосиал - игтисади системин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсини, горуну сахланылмасыны, мүтәрәгги, мүсбәт мејлләрин кејфијјәтчә инкишаф етдирилмәсини, һәмин сосиал-игтисади системләрин мәнфи һалларын тә'сириндән узаглашдырылмасыны тәләб едир. ***Дөрдүнчүсү,*** елми идарәетмә бүтүн јухарыда дејиләнләрин мүсбәт һәлл олунмасы шәраитиндә, һәм дә реал сосиал - игтисади сијасәтин һәјата кечирилмәси илә әлагәдардыр. Сијасәтдә реализм вә

елмилик башлыча шәртдир. Елмилик, илк нөвбәдә, објектив имканларын нәзәрә алынмасы илә, реалист сијасәт исә чәмијјәтин инкишафындакы гүввәләр нисбәтинин, мәһсулдар гүввәләрлә истеһсал мүнасибәтләринин, бүтөвлүкдә игтисадијјатла сијасәт арасындакы нисбәтин нәзәрә алынмасы илә әлагәдардыр. Она көрә дә елми идарәетмә чәмијјәтин ганунларындан, инсан амилләриндән, мадди-техники амилләрдән оптимал шәкилдә истифадә олунмасыны, идарәетмә гаршысында гојулан вәзифәләрә наил олмаг мәгсәди илә шүурлу шәкилдә ардычыл, планаујғун тә'сир васитәләринин һәјата кечирилмәсини тәләб едир, бурада ајры-ајры адамларын мәгсәди илә коллектив вә чәмијјәтин мәгсәдинин тә'мин едилмәси дә мүһүм шәртдир.

Идарәетмәдә ән башлыча мәгсәд вә вәзифә чәмијјәтин ***објектив имканларындан истифадә олунмасыны тә'мин етмәкдир***. Идарәетмә әслиндә ***чәмијјәтин потенсиалындан*** истифадә етмәјин мүһүм амилидир. Идарәетмә һәм дә ишчиләрин ***әмәк фәалијјәтинин тәшкил едилмәси вә сәфәрбәрлијә алынмасынын*** башлыча формасыдыр.

Чәмијјәт өзү дә мүрәккәб бир системдир. Игтисади, сосиал, мә'нәви инкишафын әлагәләндирилмәси, ајры-ајры адамларын, коллективләрин фәалијјәтинин истигамәтләндирилмәси, чәмијјәтдә баш верән бир чох сосиал-игтисади мүнасибәтләрин гајдаја салынмасы ***мүәјјән проблемләрин һәлли илә әлагәдардыр.*** Бүтүн бунлар вә дикәр мәсәләләр идарәетмә елминдән истифадә олунмасына, онун өјрәнилмәсинә олан тәләбаты әһәмијјәтли дәрәчәдә артырыр. Она көрә дә бу әсри елми-техники тәрәгги әсри адландырсаг да, ***ону идарәетмә әсри адландырмаг олмаз***. Мүасир техника, мүрәккәб техники системләр, гурғулар, ахын хәтләри, һабелә мүасир елми тәрәгги дә тәшкил олунмаға вә идарә едилмәјә мөһтачдыр. Идарәетмә бу бахымдан онун мүәјјән ***функсијаларынын ичра едилмәси илә әлагәдардыр***. К.Марксын дедији кими дөјүш мејданында кенералын вердији команда нә дәрәчәдә зәруридирсә, ајры-ајры мүәссисә вә чәмијјәтдә, идарәетмә просесләриндә һәјата кечирилән мүхтәлиф идарәетмә функсијалары да бир о гәдәр зәруридир. Она көрә дә мүасир чәмијјәтдә ***идарәетмә әсл мә'нада елмә чеврилмәлидир*** вә бу елмә тезликлә вә дәриндән јијәләнмәк лазымдыр. Идарәетмә елминин методларына, ганунларына, принсипләринә, бүтүн мүддәаларына јалныз елми ишчиләр дејил, һәр бир истеһсалчы, тәсәррүфат рәһбәри, менечер ејни дәрәчәдә әмәл етмәлидир. Буна идарәетмә саһәсиндә сөзлә ишин вәһдәтлији демәк олар ды.

Идарәетмә просеси һансы чәмијјәт олурса-олсун мүәјјән системләрин, о чүмләдән игтисади вә техники системләрин, һабелә идарәедән вә идарәолунан јарымсистемләрин, идарәедичи параметрләрин, мүәјјән информасијанын (мә'луматын) топланмасыны, ишләниб һазырланмасыны, идарәедән вә идарәолунан системләрдә экс әлагәнин мөвчудлуғуну вә с. нәзәрдә тутур. Бунунла белә, идарәетмәнин сосиал мәзмуну ајры-ајры ичтимаи - игтисади формасијаларда мүхтәлиф олмушдур.

Мүасир дөврдә идарәетмә елминә олан тәләбат објектив олараг артмышдыр. Бу, әсасән ашағыдакыларла әлагәдардыр: 1) халг тәсәррүфатынын үмуми мигјасынын кенишләнмәси, онун структурунун мүрәккәбләшмәси вә дәринләшмәси, саһә вә саһәләрарасы әлагәләрин мүрәккәбләшмәси; 2)тәшкилати, игтисади вә

сосиал элагэлэрин интеграсија олунмасы, бир-биринэ нуфуз етмэси; 3) мүасир елми-техники тэрэггинин наилијјэтлэриндэн даһа сэмэрэли истифадэ олунмасы вэ онун өзүнүн јүксэк сэвијјэдэ идарэедилмэси зэрурэти; 4) халг тэсэррүфатынын һэртэрэфли интенсивлэшдирилмэси вэ истеһсалын сэмэрэлилијинин јүксэлдилмэси; 5) комплекс сосиал-игтисади проблемлэрин һэлли илэ; б) базар шэраитиндэ гејри мүэјјэнлијин артмасы илэ.

§2. Менечментин тарихи

"Менечмент" ифадэсинин өзүнэмэхсус тарихи инкишаф јолу олмушдур. Бу, өзүнү ашағыдакы истигамэтлэрдэ, мэрһэлэлэрдэ көстэрмишдир: 1. Антик дөврдэ "менечмент" сөзү ишлэнмэсэ дэ јунанча адамлары идарэетмэ мэһарэти гэрибэ дэ олса мүасир мэ'наја зидд олан "демагог" сөзү илэ ифадэ олунурду. 2. Деспот: а) ев саһиби, һэр һансы бир шејин саһиби олма мэ'насында; б) рэһбэр, инсанларын зэка вэ үрэјинэ тэ'сир етмэ мэ'насында; в) деспотија-һакимијјэт, деспотизм-рэһбэрлик типи мэ'насында; 3. Педагогика, тэ'лимлэндирмэ, тэрбијэлэндирмэ, тэшкилетмэ мэһарэти мэ'насында; 4. Алман тарихчиси И.Шајдын дедији кими "менечмент" сөзүнүн италијанча "атларын идарэ едилмэсини бачармаг", инкилисчэ исэ һэм идарэетмэ вэ һэм дэ ағыллы һэрэкэт етмэ, уғурлары тутма мэ'насында. Сонралар исэ бунун инсанларын идарэ едилмэси мэ'насында ишлэнмэси. 5. Менечерин муздлу ишчијэ чеврилмэси, менечер функсијасынын дэјишмэси, менечер мэһарэти ролунун артмасы. Менечерин пешэкар фэалијјэтинин хүсуси мүлкијјэтчи-саһибкар фэалијјэтиндэн ајрылмасы, онун капитал вэ истеһсал үзэриндэ нэзарэти һэјата кечирмэси. 6. Менечер фэалијјэтинин функсијалар үзрэ (планлашдырма, истеһсал, сатыш вэ с.) ихтисаслашмасы вэ һэмин ихтисаслашмыш менечер фэалијјэтинин үмуми координасијасы. А.И.Кровченконун фикринчэ һэмин мејиллэр эввэлчэ менечер вэ саһибкарлығын бир адамын элиндэ чэмлэнмэсинэ, сонра исэ идарэетмэнин капитал вэ истеһсалдан ајрылмасына сэбэб олмушдур, белэ ки, бир менечер-мүлкијјэтчи эвэзинэ сэһмдарлар вэ бир нечэ муздлу рэһбэрлэр мејдана чыхмышдыр.[1] Менечерлэрин өзү ајры-ајры мүтэхэссислэрин фэалијјэтини элагэлэндирмэли олурлар. 7. Кооператив менечментин формалашмасы, нечэ дејэрлэр, ади капиталистин менечер капиталистэ чеврилмэси. 8. Бүрократик апаратын, дөвлэт мэ'мурларынын фэалијјэтинин күчлэнмэси, менечерин сосиал тэбэгэ, синиф кими формалашмасы. 9. Нечэ дејэрлэр менечер капитализминин формалашмасы, "менечерлэрин ингилабы". 10. Мүасир менечментин (стратежи менечмент, маркетинг-менечмент, малијјэ менечменти вэ с.) формалашмасы.

Идарэетмэнин, планлы-мэгсэдјөнлү фэалијјэтин зэрурилијини аз гала инкар едэн мүасир игтисади, менечмент тэфэккүрү ***бэ'зэн гэдим дүнја сэвијјэсиндэн дэ кери галыр.*** Мэсэлэн, ***Сократ*** һэлэ бизим ерадан эввэл идарэетмэни ***хүсуси фэалијјэт нөвү*** адландырмыш, идарэетмэнин ***универсаллыг*** принсипини ирэли сүрмүш, Платон, ***дөвлэт идарэчилији формаларынын тэснифатыны,*** онларын функсијаларыны вермэјэ чэһд етмиш, ***Мисирдэ идарэетмэ һаггында илк елми тэфэккүрлэр мејдана***

---

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

кәлмишдир.

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 давранын 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.***

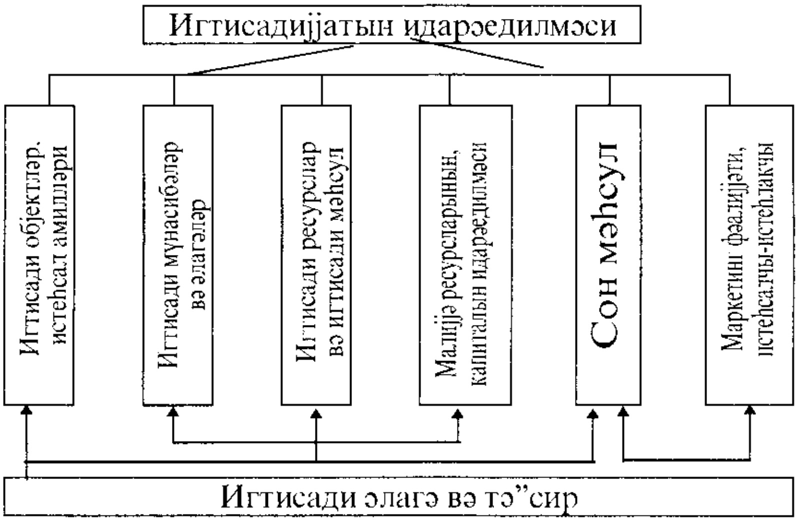
Менечментин методоложи әсаслары бахымындан франсыз утопистләринин, хүсусилә Р.Оуенин бөјүк хидмәти олмушдур. О, өзү бир фабрикант кими бизнеслә менечмент арасында үзвү әлагә јаратмаға, игтисади системин јени гајдада тәшкил етмәјә, ***ишчиләрә һәтта бөһран шәраитиндә белә тә'минатлы әмәк һаггы вермәјә, 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 стимуллашдырылмасы 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 дәјишдикдә бу үчнсүрләр, амилләр јени мәзмун алыр. Мәсәлән, ишчи гүввәси планлы игтисадијјатда јалныз истеһсал амили, базар ситеминдә исә һәм дә әмтәә олур. Ејнилә әсас, дөврийјә фондлары вә әсас, дөврийјә капиталы һаггында демәк олар. Бу бахымдан игтисадијјатын ону әмәлә кәтирән үнсүрләр үзрә идарә едилмәсини бир објект олараг ашағыдакы кими тәсәввүр етмәк олар:



Идарәетмә вә идарәетмә тсикли. Ајры-ајры игтисади просесләрин, әлагәләрин, фәалијјәт 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 сәвијјәси горунуб сахланылмалыдыр. Бу, идарә олунан системин ***гомеостазиси*** адланыр. Бурада идарәедичи системин фәалијјәтинин гајдаја салынма хассәси дә сон дәрәчә вачибдир. Она көрә дә бурада рәһбәредичи, тәшкиледичи вә инзибати фәалијјәтин, тәдбирләр системинин мүстәсна әһәмијјәти вардыр. Идарәетмә фәалијјәти 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 һүдудларынын мүәјјән едилмәси; 7. Тә'сиретмә үсуллары, јоллары вә васитәләринин мүәјјән едилмәси; 8.Тә'сиретмәнин ичрасы үзәриндә нәзарәт; 9. Нәтичәләрин гијмәтләндирилмәси.

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

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

§ 4. Ичтимаи системдә идарәетмә сферасы вә идарәетмәнин објекти

Идарәетмә чохчәһәтли бир просеси әһатә едир. О, чәмијјәтин бүтүн фәалијјәт даирәси илә әлагәдардыр. Чүнки һәр бир идарәетмә мәрһәләси нәтичә е'тибарилә инсанларын фәалијјәтинин низамланмасы, гајдаја салынмасы, кичик вә бөјүк коллективләрин идарә олунмасы, бу исә истеһсал, әмәк кооперасијасынын 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 фәалијјәтини әһатә едир. Һәмин фәалијјәт 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, һүгуги вә идеоложи просесләр.

§ 5. Игтисадијјатын идарә едилмәсинин мүасир проблемләри һаггында

Игтисадијјат планлар, стратежи мүддәалар вә идарәетмә принсипләри әсасында фәалијјәт көстәрмәлидир. Бу, халг тәсәррүфатынын 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 методларынын даһа да тәкмилләшдирил-

мәсиндән ибарәтдир. Бу, биринчи нөвбәдә планлашдырманын өзүнүн елми сәвиј-јәсинин јүксәлдилмәсини тәләб едир. ***Планлашдырманын елми сәвијјәсинин јүксәлдил-мәси*** әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир:

а) ичтимаи тәләбатын дәгиг нәзәрә алынмасы; б) игтисади, елми-техники имканларын вә ресурсларын елми сәвијјәдә прогнозунун апарылмасы; в) мүхтәлиф тәсәррүфат гәрарларынын һәртәрәфли тәһлил едилмәси вә онларын мүхтәлиф вариантларынын мүасир тәләбләр сәвијјәсиндә гијмәтләндирилмәси, г) тәсәррүфат вә план гәрарларынын билаваситә чари мүддәт вә перспектив дөвр үчүн бир-биринә гаршылыглы тә'сиринин, һабелә нәтичәләринин мүәјјән едилмәси. Бу заман планлашдырма саһәсиндә фәал игтисади тәфәккүрүн формалашмасы вачибдир. Бурада милли игтисадијјатын инкишаф етдирилмәсинин узунмүддәтли планлаш-дырылмасы методларынын тәкмилләшдирилмәси вә бу планлашдырма форма-сында ејни заманда елми-техники тәрәггинин, әмәк аләтләри вә әмәк чисимләринә тәләбатынын прогнозлашдырылмасы, истеһсалын јерләшдирилмәси, хаммал ресурсларынын, һабелә демографик прогнозун вә с.-нин ишләниб һазырланмасы, бир сөзлә, планлашдырма вә прогнозлашдырманын фасиләсизлијинин тә'мин едилмәси ән башлыча мәсәләдир.

Елми идарәетмәдә ән вачиб мәсәләләрдән бири - халг тәсәррүфатларында вә мүәссисәләрдә истифадә олунан игтисади көстәричиләрин даһа да тәкмилләш-дирилмәсидир.

Планлашдырма заманы вә идарәетмә просесиндә техники-игтисади норматив-ләрдән кениш истифадә олунмасы вачиб проблемләрдән биридир. Планлашдыр-манын норматив методларындан кениш истифадә олунмалыдыр. Лакин халг тәсәррүфатынын, истеһсал васитәләринә тәләбатын мүәјјән едилмәси, хаммал, материал, јаначаг вә електрик енержисинә гәнаәт едилмәси, аваданлыглардан, машын вә механизмләрдән истифадә нормативләринин мүәјјән едилмәси метод-ларында хејли чатышмазлыглар олмушдур. Бу заман игтисади ишин зәиф тәшкили, материаллардан истифадә саһәсиндә нәзарәтин зәиф олмасы да өз тә'сирини көстәрмишдир. Нормативләрин өзү исрафчылыг, сахтакарлыг үчүн бир нөв зәмин јаратмышдыр.

Игтисадијјатын идарә едилмәсинин тәкмилләшдирилмәсинин әсас истигамәт-ләри ашағыдакылардан ибарәтдир: а) игтисади, идарәетмә мәсәләләринә ***систем, комплекс һалында јанашма;*** б) сосиал-игтисади мәсәләләрә, идарәетмә просесинә ***програм һалында јанашма***; в) идарәетмәјә ***мәгсәдли*** јанашма; г) узунмүддәтли ***стра-тежи јанашма*** гајдасы; ғ)идарәетмәнин тәкмилләшдирилмәси, тәшкилати формала-рына планаујғун јанашма. Бундан башга, игтисадијјатын идарә едилмәсинин тәкмилләшдирилмәсиндә ашағыдакы конкрет истигамәтләр дә вачибдир: а) идарә-етмәнин конкрет план-игтисад ***механизминин тәкмиләшдирилмәси***; б)идарәетмәнин ***тәшкилетмә механизминин***, тәшкилат формаларынын тәкмилләшдирилмәси; в)***кадр проблеминин*** күнүн тәләбләри сәвијјәсиндә һәлл олунмасы.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә дә елми идарәетмә өз әһәмијјәтини итирмир. Чүнки елми идарәетмә јалныз мүлкијјәт формалары илә дејил, һәм дә даима зәрури олан әмәк бөлкүсү вә кооперасијасы, истеһсалын интеграсијасы, макро вә микро тәнзимләмә методлары, истеһсал амилләринин, малијјә

ресурсларынын сәмәрәли һалда истифадә едилмәси илә бағлыдыр. Бундан башга, идарәетмә објектив олараг *мүасир интегратив елми биликләрә* јијәләнмәји тәләб едир. Бунунла белә, елми идарәетмә сәвијјәсинин конкрет тарихи шәраитдән, ајры-ајры дөвләт адамларынын, саһибкарларын, менечерләрин *шәхси кејфијјәтләриндән асылы олмасыны* да инкар етмәк олмаз. Демәк, "идарәетмә" елми өзүнә һәм елми билилкләри, һәм дә практики фәалијјәти дахил едир. "Идарәетмә" елми дикәр елмләр кими өзүнүн әһатә етдији саһәләрдә, фәалијјәт даирәсиндә һадисәләри дәгиг тәсвир етмәли, доғру изаһ етмәли вә ајдын прогнозларынын верилмәсинә шәраит јаратмалыдыр. Бу исә истәр-истәмәз макро игтисади вә һабелә ширкәт вә фирма дахили сосиал-игтисади вә техники-технoложи проблемләрин *јеткин, ән мүтәрәгги методларла өјрәнилмәсини ирәли сүрүр*. Беләликлә, *идарәетмә јалныз идарәетмә системи, идарәетмәнин тәшкилаты структуру илә дејил*, һәм дә идарәетмә мүнасибәтләри, ајры-ајры макро вә микро *игтисади проблемләрин, әлагәләрин низамланмасы илә дә бағлыдыр.* Белә низамлама просеси идарәетмә һаггында јүксәк вә системли елми тәсәввүрләрин, елми әсасларын олмасыны тәләб едир. Бунсуз идарәетмә фәалијјәтиндә дәгиглик вә ајдынлыға наил олмаг гејри мүмкүндүр. Она көрә дә "идарәетмә" елми тарихән һәмишә вә һәр јердә бир гајда олараг објектив вә субјектив зәмин үзәриндә формалашмыш вә инкишаф етмишдир. Нәзәрә алмаг лазымдыр ки, истеһсал амилләриндән, дикәр ресурслардан сәмәрәли истифадә сәвијјәси јалныз идарәетмә елминдән дејил, һәм дә идарәетмә системләринин тәкмилләшмәсиндән, бу елмин принсип вә методларына ардычыл олараг әмәл олунмасы дәрәчәсиндән асылы олур. Әлбәттә, базар мүнасибәтләри шәраитиндә идарәетмә елми өзүнәмәхсус әһәмијјәт кәсб едир вә һәр дәфә јени-јени хүсусијјәтләрә малик олур, *макроигтисади идарәетмә даирәси хејли дәрәчәдә мәһдуд олур*. Јаддан чыхармаг олмаз ки, ајры-ајры ширкәт вә фирмаларын дәгиг вә саһманлы ишләмәси һәмишә вә бүтүн һалларда макроигтисади сабитлији, игтисади артымы тә'мин едә билмир.

Идарәетмә илә менечментә бағлы әдәбијјатларда "елми идарәетмә", "идарәетмәнин елми әсаслары", "идарәетмәнин елмилији", "идарәетмә фәалијјәтинин елми характери" вә с. ифадәләринә раст кәлмәк олар. Лакин бу ифадәләрин мүхтәлифлији һеч дә "идарәетмәнин" мүстәгил бир елм олмасынын инкары дејил, әксинә онун елм олмасынын мүхтәлиф вариантларда тәсдигидир. Чүнки идарәдән вә идарә олунан системләрин сәмәрәли гаршылыглы әлагәси вә тә'сири јалныз елми мүддәалар, принсипләр әсасында тәшкил олуна биләр. Әлбәттә, истеһсал, игтисади вә башга системләр дикәр елмләр тәрәфиндән дә тәнзимләнир. Лакин идарәетмә елми даһа чох идарәчилик фәалијјәтиндә идарәетмә системинин тәшкил едилмәси, бүтөв бир системин ајры-ајры һиссәләри вә јахуд мүхтәлиф идарәетмә органларынын фәалијјәтиндә бүтөвлүјүн тә'мин едилмәси илә бағлыдыр. *Идарәетмә елми игтисади просесләрин тәсадүфләрдән, субјектив мүддәалар вә өзбашыналыглардан, мүтләг гејри мүәјјәнликләрдән асылылығынын гаршысыны алмаға көмәк етмәлидир*. Идарәетмә елминин мүддәалары вә принсипләри онлара әмәл етмә шәраити илә үзвү һалда бағлыдыр. Лакин онларын һәјата кечирилмәси үчүн шәраитин јарадылмадығы һалларда белә бу елмин тәләбләри өз күчүндә галмыш олур, лакин бурада идарәчилик фәалијјәтинин стратекијасы вә тактикасы, идарәетмә органла-

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 олардı. Һалбуки сосиал-игтисади системләрин мүхтәлиф, алтернатив тип ләриндән асылы ***олмајараг XXI әсрдә heч бир өлкә өз игтисадијјатыны гејри мүәјјәнлик системи әсасында гура билмәз.***

§ 6. Идарәетмә елминин предмети

Идарәетмә просеси универсал характер дашыјыр вә мүәјјән коопераснја-истеһсал әлагәләри шәраитиндә баш верир. Һәр бир елмин предмети олдуғу кими идарәетмә елминин дә өз предмети вардыр. Елмин мәзмуну онун предметиндән даһа кенишдир. Мәсәлән, идарәетмә елминин мәзмуну 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 мәғзи 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 әдәбијјатда тәсәррүфат механизмини дә бу фәннин предмети кими гијмәтләндирмишләр. Бә'зиләри исә рәһбәр ишчиләрлә ичрачылар арасындакы мүнасибәтләрин мәзмунуну 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 беләликлә, биринчи нөвбәдә ***мүнасибәтләр проблеми*** илә әлагәдардыр. Мә'лумдур ки, чәмијјәтдә баш верән ичтимаи мүнасибәтләрин ашағыдакы нөвләри вардыр: игтисади, идеоложи, һүгуги, 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 идарә-

етмә 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 ирәли кәлир, әмәк бөлкүсү вә әмәк коопорасијасы илә мүәјјән едилир. Бу мә'нада идарәетмә вә бу саһәдә баш верән мүнасибәтләр мадди истеһсалын дахили мәзмунуну 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 экс тә'сир көстәрә биләр. Чәмијјәтә јабанчы олан мәнфи һалларын, инкишафда дурғунлуг мејлләринин баш вермәси хејли дәрәчәдә идарәетмә мүнасибәтләриндә, кадр сијасәтиндә баш верән чидди нөгсанлардан ирәли кәлмишдир.

Идарәетмә мүнасибәтләри мүрәккәб, комплекс мүнасибәтләр системиндән ибарәтдир. О статик һалда дејил, динамик һалда олан мүнасибәтләр силсиләсини 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, шө'бәләри арасындакы

мүнасибәтләр, мүәссисәнин һәр һансы шө'бәси илә назирлијин шө'бәси арасындакы әлагәдән ирәли 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, мадди-техники 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 ингилаби характериндән, тәләбләриндән ирәли кәлир.

Идарәетмә просесиндә баш верән шәхсијјәтләрарасы мүнасибәтләр ејни вә мүхтәлиф вәзифәли адамлар арасындакы мүнасибәтләр һачында 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 әрази, саһәләрарасы, рекионларарасы, әрази-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 ирәли 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, ***синифдәнкәнар, мәнафедәнкәнар идарәетмә јохдур.*** Она көрә дә идарәедән вә идарәолунан системләрин мәнафе ујғунлуғу 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 мүнасибәтләри 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 үстгурум бахымындан јанашылмасы, онун тәнзим едилмәсиндә һүгугун ролу; 6)идарәетмә мүнасибәтләринин сосиал-психоложи чәһәт кими гијмәтләндирилмәси вә с.

Идарәетмә мүнасибәтләрини онун тәзаһүр формалары илә ејниләшдирмәк 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 маликдир 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 һәллиедичи рола маликдир.*** Игтисади тәләбат вә мәнафе мүәјјән фәалијјәт мотивләрини әмәлә кәтирир, вәтәндашлыг чәмијјәти үзвләрини бир-бирилә 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 ирәли кәлир вә адамлар арасында хидмәти, рәсми мүнасибәтләр формасында тәзаһүр едир. Бу мүнасибәтләрә сосиоложи-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 мәғзи ондан ибарәтдир ки, бу һалда рәһбәр ишчинин табечилијиндә оланлар чох, табечиликдә онларын исә бир рәһбәри олур. Хәтти идарәетмә мүнасибәтләри чохпилләли олур вә идарәетмә функсијаларынын мәркәзләшмәсинә, рәһбәр ишчиләрлә табечиликдә оланлар арасындакы мүстәгим әлагәјә әсасланыр.

Мәчбуретмә методу идарәетмәнин даими, ардычыл методу дејилдир вә базар системи шәраитиндә идарәетмә мүнасибәтләриндә башлыча мөвге тутмамалыдыр. ***Мәчбуретмә методу әсасән ашағыдакы һалларда тәтбиг едилир:*** ајры-ајры идарә башчылары өз вәзифәләриндән суи-истифадә етдикдә, интизам позулдугда, гајда-гануна 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 мүнасибәтләринин 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 јаддан чыхармаг олмаз ки, макроигтисади сәвијјәдә үмуми таразлығын тә'мин едилмәсиндә базар системи дә там күчә малик дејилдир. Һәм дә ајры-ајры фирма вә ширкәтләр дахилиндә вә харичиндә баш верән просесләрин, һәмин просесләрә тә'сир едән амилләрин хүсусијјәтләрини дә нәзәрә алмаг лазымдыр. Елә етмәк лазымдыр ки, һәм ***игтисади мүһакимә*** вә һәм дә ***реал игтисади просесләр*** бахымындан макро вә микро консепсијалар, әлагәләр бир-бирини инкар едә билмәсинләр. Хүсусилә ресурсларын бөлүшдүрүлмәсиндә стандарт фәрди ***расионаллыг консепсијасы***, модели илә јанашы ***расионал макро сәвијјәли тәшкилетмә*** (бу бизим моделдир), ахырынчыја мане олан "базар чатышмамазлығы" 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 Ассоссасијалар азад саһибкарлыгла дөвләт тәнзимләнмәсинин 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 сәһмләрининки исә артыр, онларын сәрәнчамында күлли мигдарда 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. Нәинки 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. Belә олан һалда сәһмдарларла 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. просесләр даһа артыг зиддијјәтли һал алыр.

---

[1] Експерт журналы, 1998, №3, с.61

§ 8. Мүасир дөврүн менечменти. Јени парадигма

Мүасир дөврүн менечментинә ашағыдакылар дахилдир: системли идарәетмә, ситуасијалы идарәетмә, просесуал (функсионал), кәмијјәт бахымындан јанашма, инсан капиталы нәзәријјәси, гәрарлар нәзәријјәси консепсијасы вә с.

Системли идарәетмә нәзәријјәси ашағыдакыларла бағлыдыр: систем нәзәријјәси; тәшкилат нәзәријјәси; јарым системләр, онларын гаршылыглы фәалијјәти.

Тәшкилаты дәвраныш консепсијасы: дәвраныш, мотивләшдирмә, һабелә тәшкилатларын бүтүн үнсүрләринин, јарым системләринин (техники, идарәчилик, инсан) координасијасы.

Ситуасијалы јанашма: конкрет шәраитин тәшкилата тә'сири, ситуасијалы јанашма, ситуасијаны гаврама тәфәккүрү, бачарығы, ситуасијаја ујғунлашма, ситуасијадан асылы оларак мејарлар, вариантлар сечмә.

Просесуал (функсионал) јанашма: идарәчилик функсијаларынын (нәзарәт, тәшкилетмә вә с.) ичрасы.

Кәмијјәтчә јанашма консепсијалары: әмәлијјат менечмент консепсијасы, гәрарлар нәзәријјәси консепсијасы, ријази-елми менечмент.

Инсан капиталы нәзәријјәси: инсан потенсиалы, тәһсил хәрчләри, тәһсиллә бағлы инвестисија, онун сәмәрәлилији.

Ресурслар нәзәријјәси: тәбии ресурслар, инсан ресурслары, истеһсал, малијјә ресурслары, информасија вә мә'нәви ресурслар, онларын идарә едилмәси.

Менечментә јени парадигма бахымындан јанашма. Базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә ачыг типли базар тәсәррүфат субјектләринин формалашмасы вә фәалијјәт көстәрмәси артыг реаллыға чеврилмишдир. Бу шәраитдә бә'зи игтисадчылар сәһв оларак белә дүшүнүрләр мүасир дөврдә классик менечмент мәктәбинин сәмәрәләшдирмә (идарәчилик расионализми) консепсијасындан имтина едилмәли вә систем нәзәријјәси, сосиал мәс'улијјәт вә ситуасијалы јанашма гајдасына кечилмәлидир.[1] Әлбәттә, идарәетмәјә јанашма гајдалары, методлары сон дәрәчә өнәмлидир. Лакин фирма вә ширкәтләрин дахили амилләринин сәмәрәли гурулмасы (истеһсалын сәмәрәли ихтисаслашмасы вә тәшкили, мүтәрәгги әмәк методларынын тәтбиги вә с.) бүтүн дөврләр үчүн өз әһәмијјәтини сахлајыр вә ***она көрә дә бу амилләри даими һал кими гәбул етмәк лазымдыр.***

Мүасир менечмент өлкәләрарасы идарәетмә, саһибкарлыг саһәсиндә баш верән дәјишикликләри нәзәрә алмалыдыр. Бу исә Америка вә Јапонија, "фордизм" вә "тојетизм" менечмент принсипләринә јени, фәргли гајдада јанашмағы тәләб едир. Инди Јапонијанын "канбан" ("дәгиг-вахтында") модели менечерләр гаршысында јени вәзифәләр гојур. Бундан башга, гејд етмәк лазымдыр ки, Тејлорун сәмәрәләшдирмә, Веберин "идеал бүрократик тәшкилат", Емерсонун "јүксәк мәһсулдарлыг" консепсијалары вә с. бир нөв сырф сех, фирма дахили, дар чәрчивәли истеһсал даирәсини әһатә едир. Сәнајенин кениш мигјаслы инкишафы, трансмилли ширкәтләрин, бунунла бағлы јени структурларын мејдана кәлмәси, һәр

---

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

бир өлкә үзрә милли игтисадијјатын ири мигјаслы формалашмасы просеси ***бизим фикримизчә макроигтисади менеҹментин бир менеҹмент саһәси кими формалашмасыны зәрури едир.***

Идарәчилик тәфәккүру. Игтисади, бәдии, фәлсәфи тәфәккүр кими идарәчилик тәфәккүрү дә ***мүстәгил тәфәккүр нөву*** кими гијмәтләндирилмәлидир. Идарәчилик тәфәккүрү ајдын, шәффаф вә дәрин олмалыдыр. Ајдын тәфәккүр мәнтиги, аналитик, емосијасыз, гәрәзсиз, јарадычы тәфәккүрдүр. Белә тәфәккүрлү рәһбәр ишчиләр ишчиләрлә нормал әмәкдашлыг, күзәштли рәфтар вә дүзкүн гәрарлар гәбул етмәк габилијјәтинә малик олурлар.

Идарәетмәнин мүасир консепсијалары. Сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә мүасир идарәетмә консепсијалары ашағыдакылардан ибарәтдир:

1. Анти бөһран идарәетмә консепсијасы.
2. Ситуасијалы идарәетмә консепсијасы.
3. Системли јанашма идарәетмә консепсијасы.
4. Идарәетмә просеси, технолокијасы консепсијасы.
5. Елми идарәетмә консепсијасы.
6. Инзибати идарәетмә.
7. Идарәетмә психолокијасы консепсијасы.
8. Идарәетмәнин давраныш консепсијасы.
9. Идарәетмәнин мәгсәдли-програм консепсијасы.
10. Идарәетмәнин маркетинг консепсијасы.
11. Идарәетмәнин глобал стратекијасы консепсијасы.
12. Базар механизмләри илә идарәетмә консепсијасы.

Идарәетмә вә рәһбәрлик. Идарәетмә системин мүтәшәккиллији, тәкмиллији, гајдалы фәалијјәти илә бағлыдыр. ***Лакин системин јухарыдакы кејфијјәтләри рәһбәр ишчинин кејфијјәтләринә ујғун кәлмәлидир.*** Әкс тәгдирдә идарәетмә фәалијјәти лазымы сәмәрә верә билмәз. Она көрә дә систем дә, рәһбәрлик дә јахшы олмалыдыр, ***бир-бирини тамамламалыдыр.*** Бурада һәм дә ән вачиб проблемдән бири бүтүн рәһбәр ишчиләрин фәалијјәтинин, (хәтти, функсионал, јүксәк вәзифәли, фирмадахили рәһбәр ишчиләрин үмуми, инзибати, сосиал-психоложи рәһбәрлијин вә с.) бир-бирини тамамламасына наил олунмасы, рәһбәрлик функсијасынын ардычыл олараг һәјата кечирилмәсидир. Бунун үчүн өз фәалијјәтиндә рәһбәр ишчи техники-игтисади, сосиал-психоложи вә с. амилләри, стратежи вәзифәләри системли һалда нәзәрә алмалыдыр. Она көрә дә рәһбәр ишчинин ***истәр фикир тәрзи вә истәрсә дә һәјат тәрзи сағлам башланғыча әсасланмалыдыр.*** О демәкдир ки, бурада үчүнчү бир тамамлама, ујғунлуг тә'мин олунмалыдыр. Бу, мүәјјән заман кәсији үчүн објектив һал кими өзүнү көстәрән вәзифә статусунун, рәһбәр ишчинин реал нүфузуна ујғун кәлмәси, ***һәр ики нүфузун вәһдәклик тәшкил етмәсидир.*** Вәһдәтликдән, ујғунлугдан данышаркән бурада идарәетмә принсипләри илә рәһбәрлик фәалијјәтинин, тәшкилатын мәгсәди илә рәһбәр ишчинин мәгсәди арасында ујғунлуғун олмасы сон дәрәчә вачибдир.

§9. Менечментин методоложи әсаслары

Менечментин методоложи әсаслары зәнкин вә кениш әhатәлидир. Она көрә дә идарәетмә елминин мәзмуну дикәр елмләрә нисбәтән даhа артыг чох аспектлидир. Буну менечментин ашағыдакы методложи әсасларындан көрмәк олар:

1. Менечментин *ән'әнәви елми* мәктәбләри
2. Классик менечмент (Ф.Тејлор, Г.Емирсон, Г.Форд)
3. ***Сәнаје мүhәндислији*** (әмәк бөлкүсү әсасында әмәјин елми тәшкили, хүсуси техника-технолокијанын тәтбиги, Ф.Чилберт). Әслиндә бу классик менечментин бир hиссәси вә давамыдыр.
4. Әмәјин, истеhсалын тәшкили методларынын, принсипләринин идарәетмә, инзибати рәhбәрлик сферасына кечирилмәси (А.Фајол). О, биринчи дәфә олараг hәм дә идарәетмәнин беш үмуми функсијаларыны, о чүмләдән учот вә нәзарәт, планлашдырма, тәшкилетмәни ирәли сүрмүшдр.
5. ***Бурократик инзибти идарәчилик фәалијјәти*** консепсијасы (идарәчилик вәзифәләринин, фәалијјәтдә хидмәти вәзифә вә мәс'улијјәтин, функсионал-ихтисаслашма ишләри, hабелә ијерархија гајдасында идарә апаратынын тәшкили (М.Вебер).
6. ***Психофизиоложи-психотехники*** јанашма мәктәби (ишчи hејәтинин әмәјинин сәмәрәлилијинин әмәјин психолокијасы, әмәјин физиолокијасы, мүhәндис психолокијасы, ергономика елмләри тәрәфиндән өјрәнилмәси).
7. ***Емприк, прагматики мәктәб*** (идарәетмә мәсәләләри үзрә практики материаллары топламаг, үмумиләшдирмәк.
8. ***Инсан мүнасибәтләри мәктәби*** (сосиал груплар нәзәријјәси, сосиал групларда әмәк, hакимијјәт-табечилик мүнасибәтләри (Э.Мејо)
9. ***Сосиал системләр нәзәријјәси*** (инсан тәбиәтиндән ирәли кәлән,тәләбат, мәнафеләр, мотивләрлә бағлы олан мүнагишәләр, онларын hәлли јоллары (Сајмон)
10. ***Менечментдә јени елми мәктәбләр*** (систем нәзәријјәләри, мүхтәлиф ријази, кибернетика методлар, консепсијалар)

Идарәчилик фәалијјәтиндә hәм сәмәрәли менечментлик вә hәм дә системли, елми идарәчилик бахымындан јухарыда көстәрилән консепсијаларын синтез hалында нәзәрә алынмасынын бөјүк әhәмијјәти вардыр.

§ 10. Менечментин үмуми вә хүсуси методлары. Моделләшдирмә, системли јанаша

Идарәетмә мүнасибәтләринин тәhлили идарәетмәнин бир сыра методоложи мәсәләләрини ишләјиб hазырламадан мүмкүн дејилдир. ***Метод үмумијјәтлә, дәрк етмә јолу вә тәдгигат васитәсидир***, објекти дәрк етмәк үчүн ајры-ајры инсанларын, коллективләрин практики вә нәзәри фәалијјәт бачарығы, hәрәкәт тәрзидир. ***Методун әсасыны елми нәзәријјә тәшкил едир.*** Елми нәзәријјә олмадан сечилмиш hәр hансы бир метод лазыми сәмәрә верә билмәз. ***Методун өзү дә мүәјјән бир методолокијаја, елми дүнјакөрушә әсасланмалыдыр***. Методолокија интеллектуал бир васитәдир. Мүәјјән методлар системинә әсасланмадан идарәетмә мүнасибәт-

ләри, һабелә мүәссисә вә ҹәмијјәтдә баш верән сосиал-игтисади просесләр һаггында дәгиг, елми фикир јүрүтмәк олмаз. Башга елми саһәләр кими идарәетмә елминин дә истифадә етдији методлар чохчәһәтлидир. Лакин бунунла јанашы идарәетмә саһәсиндә истифадә олунан методлары ики јерә - ***үмуми вә хүсуси методлар системинә ајырмаг олар.*** Үмуми елмләр тәрәфиндән - истәр тибби, истәрсә дә ичтимаи елмләр олсун - истифадә олунан методлардыр, ***буну универсал методлар групу да адландырмаг олар.*** Бу үмумилик методу елми биликләрин вә ичтимаи һәјатын бүтүн саһәләринә ејнилә тәтбиг едилир. Лакин бу ејнилик һәмин методдан конкрет һадисә вә просесләрин ***өјрәнилмәсиндәки хүсусијјәтләри һеч дә инкар етмир.*** Белә үмуми методлар һәмчинин мәнтиги методлар групу адланыр. Үмуми методлара комплекс һалында јанашма методуну, халг тәсәррүфатынын саһәләрарасы мөвгејиндән јанашма методуну, оптималлашдырма методуну, мүшаһидә, тәһлил, үмумиләшдирмә, тарихи јанашма, дедуксија вә индуксија, мүҹәррәд тәфәккүр методуну аид етмәк олар.

Менеҹментдә метод вә моделләшдирмәнин гаршылыглы әлагәси. Менеҹментдә идарәетмә објектләринә тә'сиретмә методларындан саваjы тәшкилатларын сәмәрәли иш фәалијјәтини тә'мин едән конкрет методлардан да истифадә олунур. Бу бахымдан метод дедикдә идарәетмәдә мүхтәлиф вәзифәләрин һәлли үчүн истифадә олунан гајдалар вә процедуралар системи баша дүшүлүр. Бурада биринҹи нөвбәдә идарәчилик әмәјинин функсионал бөлкүсү илә бағлы олан идарә апаратынын мүвафиг структур бөлмәләринин тәтбиг етдикләри методлар, һабелә гәрарларын һазырланмасы вә әсасландырылмасы, сечилмәси вә һәјата кечирилмәси методлары баша дүшүлр.

Јени информасија мәнбәләринин әлдә едилмәси бахымындан менеҹментдә мүвафиг модел вә моделләшдирмәнин бөјүк ролу вардыр. Моделләшдирмәнин ән кениш јајылмыш нөвләринә ***игтисади-ријази, системли тәһлил әсасында моделләшдирмә*** вә ***имитасија моделләшдирмәдир. Ријази-игтисади моделләшдирмәнин беш әсас типи вардыр:***

1. Ријази програмлашдырма моделләри (хәтти, гејри хәтти, динамик вә с.)
2. Графлар нәзәријјәси модели (шәбәкә планлашдырылмасы, детерминасија едилмиш, стохастик вә с.)
3. Баланс модели (саһәләрарасы, мадди баланслар, дәјәр баланслары)
4. Еһтимал нәзәријјәси моделләри вә ријази статистика (регрессив тәһлил, дисперсијалы тәһлил, статистик һәлл олма нәзәријјәси, статистик програмлашдырма вә с.)
5. Ојунлар нәзәријјәси моделләри (стратежи ојунлар, гејри стратежи ојунлар, сонсуз ојунлар, сону олан ојунлар, матриса ојунлары вә с.).

Системли тәһлил моделләри гејри мүәјјәнликлә үзләшән вә зәиф структурлашан проблемләрин һәлли методлары бахымындан чох фајдалыдыр. Системли моделләрә ашағыдакылар аиддир: евристик моделләр (ссенаријалар, мәгсәд вә вәзифәләр графы, гәрарлар ағачы, марфоложи); әмәлијјатларын тәдгиги моделләри (ријази програмлашдырма моделләри, статистик програмлашдырма моделләри, ојунлар нәзәријјәси моделләри); формал моделләр (комплексләшмиш моделләр, комбинатор моделләр, структур-лингвистик моделләр вә с.) дискрет ријази

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, комбинәләнмиш, 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 ***унсурларын системә чеврилмәсинә сәбәб олан детерминантлары ашкара чыхармаг вә мүәјјән етмәк лазымдыр.*** Бурада һәмчинин системләрдә спесифик элагәләрин, 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. Муасир 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 билијләринин 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 һәјата 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 мүддәаларын 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 моделләшдирмәни, 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, һүгуг, 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 фәннин 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 тәләбләринин әлагәләндирилмәси
7. Менечерләрин, дикәр әмәкдашларын оптимал давранын нормаларына әмәл етмәләри.

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

Менечерә гаршы тәләбләр

1. Фәалијјәт көстәрдији саһә үзрә пешәкар билијә вә тәчрүбәјә малик олмалыдыр.
2. Иш фәалијјәти илә әлагәдар олараг 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 тәләбләрлә 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. Сәнәдлә (техники-техноложи чизкиләр, игтисади нормативләр, көстәри-

чиләр 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 сфераларындан, функсионал фәалијјәт сфераларындан, функсионал фәалијјәт нөвүндән асылы олараг даһа конкрет, спесифик характер дашыјыр. Һәмин функсијаларын системли ичрасы менечерләрин мәһшур 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 машынла системини, биоложи системи, чәмијјәтин өзүнү, конкрет идарәетмә системләрин аид етмәк олар. Һәр бир системин өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вә ганунаујғунлуг лары вардыр. ***Системләр ичәрисиндә ән чәтин идарә олунаны игтисади системдир.*** Белә ки, биоложи идарәетмәдә чанлы организмдә мөвчуд олан компонентлә әввәлчәдән, үзви олараг бир-бири илә тәбии олараг ујғунлашмышлар. Бурад мүстәсна дәрәчәдә органларын бир-биринә аһәнкдар ујғунлуғу тә'мин олунмушдур Демәли, биоложи ***системдә интегратив, системлилик*** кејфијјәти тәбии олара координасија олунмушдур. Игтисади, тәсәррүфат системиндә исә вәзијјә башгадыр. Бурада игтисади, тәсәррүфат әлагәләри идарәедән системләр, дөвлә органлары, ичтимаи тәшкилатлар, бир сөзлә, инсанлар васитәсилә тәнзим олунур Игтисади системләрин идарә олунмасы вә бу системләрин нормал фәалијјәтини тә'мин едилмәси чәтин мәсәләдир. Чүнки бу, игтисади системә тә'сир едән бир чо амилләрин, шәртләрин нәзәрә алынмасыны, конкрет тарихи шәраит үчүн ***јени-јен проблемләрин һәлл олунмасыны*** тәләб едир. Бурада ***үмуми систем нәзәријјәсини*** дәриндән өјрәнилмәси, ондан ирәли кәлән үмуми ганунаујғунлугларын, о чүмләдә тәшкилетмә вә тәнзимәтмә мәсәләләринә мәс'улијјәтлә јанашылмасы елми идар етмә үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Систем дедикдә ону әмәлә кәтирән үнсүрләрин мәчмусу баша дүшүлүр. Даһ доғрусу, ***систем гаршылыглы тә'сир вәзијјәтиндә олан ејни чинсли, бир-бири ил ујғунлуг тәшкил едән үнсүрләрин јени хассәли мәчмусудур.*** Системин үнсүрләр ајры-ајрылыгда мүстәгил хассәјә малик олмур. Јалныз онлар бирләшдикдә, систе һалына дүшдүкдә јени хассә әмәлә кәтирирләр. ***Системин өзүндә әввәлчәдән онн ха олан мүнасибәтләр, әламәтләр мөвчудлугу вардыр. Буну әввәлчәдән гејдә алынмы хассә адландырмаг олар.*** Беләликлә, системин үнсүрләри, хассәләри вә мүнасибәт ләри арасында үзви әлагә нә вәһдәтлик вардыр. Мәсәлән, дејәк ки, һәр һансы чохлуғунда олан һәр һансы предмет системи бизи марагландыран Д мүнасибәтләр ујғун кәлдији шәраитдә систем әмәлә кәтирә биләр. Демәли, Д мүнасибә әввәлчәдән мүәјјән олунмуш хассәјә малик олмалыдыр. Бунсуз систем әмәлә кә билмәз. Мәсәлән, физикадан башы чыхмајан адам үчүн һәр һансы електрон гурғус садәчә олараг јарымкечиричиләрин механики јығымындан башга бир шеј дејилди Мүтәхәссис үчүн бу, мүәјјән мүнасибәтләри әмәлә кәтирән (техники әлагәләри чохлуг системидир.

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

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 тәсәррүфатынын 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, коопераснја 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 чохлугудур.*** Систем өзбашына әмәлә кәлмир. Бу, идарәедән вә идарәолунан системләр арасындакы әлагәнин јарадылмасы јолу илә баш верир. Бунлар ичтимаи истеһсал кими мүрәккәб динамик структура, хассәјә маликдир, бириндә баш верән һәр һансы тәбәддүлат дикәринә тә'сир көстәрир. Она көрә дә идарәетмә објекти вә субјекти мүстәгиллик кејфијјәтинә малик олмагла јанашы ваһид 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 техникасынын 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 дөвранышыны тәләб едир. ***Беләликлә, 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 динамикасынын кириш, чыхыш көстәричиләринин, харичи мүһитлә әлагәсинин һәртәрәфли өјрәнилмәси-хүсуси јанашма вә тәһлил үсулларыны тәләб едир. Бурада ***системи әмәлә кәтирән***

үнсүрләрин тәркиби, хассәси, конкрет сәчијјәси, онлар арасындакы әлагә, мәнтиги ардычыллыг, ајрлыгда, сонра исә вәһдәтһалында өјрәнилмәлидир. Мүхтәлиф ијерархија сәвијјәли системләрин јарым системләри, онларын кириш вә чыхыш көстәричиләри ***оптимал игтисади фәалијјәт вә тәсәррүфат механизми илә дүзкүн әлагәләндирилмәлидир.*** Игтисадијјатда 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 әһәмијјәтә маликдир. *Игтисади системләрдә кириш функсијасынын чыхыш функсијасы илә әлагәләндирилмәси әслиндә муәјјән бир игтисади просесин тамамланмасы демәкдир.* Чүнки идарәетмә елми, систем нәзәријјәси бахымындан «чыхыш» дедикдә һәр һансы просесин сон нәтичәси, вәзијјәти кими, «кириш»-дедикдә исә истеһсал просеси заманы системдә баш верән дәјишикликләр баша дүшүлүр. ***Үмумијјәтлә просес олмаса кириш чыхыша чевриләбилмәз.*** Бурада мүхтәлиф әлагә формалары вә васитәләри дә мүһүм рол ојнајыр. Игтисадијјатда бир-баша вә әкс әлагәнин садә формаларындан тәкмилләшмиш формаларына кечилмәси, бу әлагә формаларынын өзүнүн оптимал һалда әлагәләндирилмәсинин принсипиал әһәмијјәти 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 беләә 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 вәзијјәтинә вә инкишафына мүһүм тә'сир көстәрир. Инсан амили һәмин системин формалашмасына, системдахили әлагә вә мүнасибәтләрә мүһүм тә'сир көстәрир. Сосиал - игтисади системләрин башлыча хүсусијјәтләриндән бири дә һәмин системи әмәлә кәтирән үнсүрләрин ***нисби мүстәгиллијидир***. 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, малијјә вә дикәр әлагәләр чәмијјәтин тәбиәтинә, принсипләринә ујғун шәкилдә гурулмалыдыр. ***Бурада бир сыра шәртләрә әмәл етмәк лазымдыр. Биринчиси***, јарымсистемин фәалијјәти 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 зиддијјәт тәшкил етмәмәлидир; әксинә һәмин мәгсәдин һәјата кечирилмәсинә хидмәт етмәлидир. ***Үчүнчүсү***, јарымсистем систем дахили вә бүтөвлүкдә саһә системи илә зәрури функсионал әлагә шәраитиндә фәалијјәт көстәрмәлидир. Бунлар јарымсистем вә систем арасындакы әлагәләрин тәшкил олунмасынын ***минимум тәләбләр системини тәшкил едир. Системләрин нормал***

фәалијјәт көстәрмәси онлары әмәлә кәтирән унсурләрин бир-биринә аһәнкдар тә'сир етмәси шәраитиндә мумкундур. Јарымсистемләр, јахуд системин үнсүрләри бир-бирләри илә иерархија гајдасында асылы вәзијјәтдә олурлар. Онлардан һәр бири өз функсијаларыны вахтында вә ардычыл ичра етмәлидир, јарымсистемләрин фәалијјәти мүтәшәккил, низама салынмыш фәалијјәт олмалыдыр. Бунунла јанашы јарымсистемләр онлара мәхсус олан автоном характерли сәлаһијјәтләриндән дә сәмәрәли истифадә етмәјә сә'ј көстәрмәлидирләр. Һәр бир сосиал-игтисади систем бир-бири илә гаршылыглы әлагәдә олан системдир. Идарәедән вә идарәолунан системләр арасында бир сыра хүсусијјәтләр 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, чәмијјәт 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 һәјата кечирмәк, адамларын фәалијјәтини истигамәтләндирмәк бахымындан һәмин јарымсистемләр вә системләр идарәедичи системләрдир.

Һәр бир систем структур әмәлә кәтирән унсурләрлә әлагәдардыр вә онлар системин мәгсәдләринин һәјата кечирилмәсиндә муһум 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 фәалијјәтинин 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, әмәлијјатлара 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 мејданчаларында јерләшдирилмәси нәзәрә алынмалыдыр.

Чәмијјәт өзү бир системдир. Инсан чәмијјәтдә баш верән мүнасибәтләрин дашыјычысыдыр. Чәмијјәтин өзүнүн бир сосиал систем кими формалашмасында инсан амили нәтичә е'тибарилә мүһүм рол ојнамышдыр. Бурада, әлбәттә, онун биоложи статусундан чох сосиал вәзијјәти һәлледичи рол ојнамышдыр. Һәтта Аристотел кими көркәмли бир шәхсијјәт инсаны «данышан аләт» адландырмышды. Әлбәттә, инсанын чәмијјәтдәки-сосиал вәзијјәтинин дәјишилмәсиндә башлыча јери ичтимаи-игтисади формасијаларын инкишаф ганунаујғунлуглары, онларын инкишаф динамикасы тәшкил етмишдир. Бир сосиал варлыг олмаг е'тибарилә инсанын маһијјәти онун фәрди биоложи вәзијјәти дејилдир, инсан бүтүн ичтимаи мүнасибәтләрин мәчмусудур.

"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 системләрдә ***системдахили мүнасибәтләр,*** ачыг типли системләрдә исә һәм дикәр системләрлә вә һәм дә ***систем харичи мүһитлә әлагә олур.*** Она көрә дә идарәетмә просесинин башланмасы вә давам етмәси үчүн субјект вә објектләрин, идарә едән вә идарә олунан системләрин мөвчудлуғу кифајәт дејилдир. Бизчә ***әтраф мүһити*** (хүсусилә ачыг систем үчүн) бурада идарәетмәнин ***үчүнчү компаненти*** адландырмаг олар.

2. Садә вә мүрәккәб системләр. Бурада системи әмәлә кәтирән үнсүрләрин мигдары, баш верән просесләрин характери, мүәјјәнлик вә гејри мүәјјәнлик амилләри, функсијаларын мәзмуну әсас ме'јар кими чыхыш едир. Әлбәттә, системи әмәлә кәтирән үнсүрләрин әлагә бахымындан бир-бирилә сыхлығы, ***гаршылыглы асылылыг*** вә ***вәһдәтлик дәрәчәси*** дә "садә" вә "мүрәккәб" анлајышына тә'сир көстәрир. Бу бахымдан базар игтисадијјаты шәраитиндә ***"базар системи" анлајышыны*** һеч дә ***мутләг мә'нада*** баша дүшмәк бир о гәдәр дә догиг олмазды. Чүнки базар мүнасибәтләри илә бағлы системин үнсүрләри арасындакы функсионал асылылыг һәмишә гајдалы, ардычыл, сабит вә мүтәшәккил олмур, ***бурада һадисәләр чидди детерминасијалашмыр*** вә әтраф сосиал-игтисади мүһитин ***гејри мүәјјән, тәсадуфи тә'сири чох күчлү олур.***

Системин (ачыг системин) сәчијјәви чәһәтләрини ашағыдакы кими груплашдырмаг олар:

1. Мүәјјән бүтөвлүјә, вәһдәтлијә малик олмасы.
2. Дикәр системләрин бә'зи охшар чәһәтләринә малик олмасы
3. Өзүнәмәхсус мәгсәд вә фәалијјәт гајдасына малик олмасы
4. Бу системдә өзүнәмәхсус әкс әлагә механизминә вә канала малик олмасы
5. Дикәр системләрә нисбәтән ***гејри мүәјјәнлик*** һалларынын чох олмасы.
6. Систем дахили вә системдән кәнар гычыгланмалара, тә'сирләрә бу системин дикәр системләрә нисбәтән ***ләнк чаваб вермәси,*** идарәетмәнин һәмишә әкс әлагәни ***тамамилә билмәмәси,*** башга чүр десәк, идарәетмә механизминин вә сәвијјәсинин әкс әлагә сигналларына ***адекват олмамасы.***
7. Игтисади системләрин бүтүн үнсүрләри һәмишә вә бүтүн һалларда ***тамамилә структурлашмыр*** вә мәнтиги ардычыллыгла гурулмур. Игтисади системдә зәиф структурлашма истәр-истәмәз әлавә проблемләр јарадыр. ***Базар системиндә белә кәнарлашма һаллары даһа габарыг һалда өзүнү көстәрир.*** Она көрә дә микро вә макро сәвијјәдә прогнозлар вермәздән, мәгсәдләри мүәјјәнләшдирмәздән, проблеми тәһлил етмәздән әввәл ***системин структурлашмасына диггәт јетирмәк лазымдыр.*** Бунсуз проблемин системли һәллинә наил олмаг чәтиндир. ***Игтисади системи образлы десәк мунагишәли систем адландырмаг олар.*** Беләликлә, систем-сисметлилик, структур-стркткурлулуг, структурун гаршылыглы асылылығыны, вәһдәтлијинин, бир-бирини тамамламасыны тәләб едир.

Бә'зи әдәбијјатларда системин техники, биоложи, сосиал-игтисади вә истеһсал нөвләри илә јанашы бир сыра әламәтләринә көрә ашағыдакы тәснифаты да верилир:[1]

1. Һәчминә көрә (кичик, орта, бөјүк, мүрәккәб системләр)

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

2. Әлагәсинә көрә: ачыг, гапалы, тәчрид едилмиш (харичи мүһитлә әлагәси, екс әлагәси, кириши вә чыхышы олмајан)

3. Ихтисаслашма сәвијјәсинә көрә (һәр һансы функсијаны ичра едән ихтисаслашмыш, һабелә комплекс функсијалары вә јахуд иши ичра едә билән комплекс системләр)

4. Сәрбәстлик сәвијјәси көрә (мүстәгил фәалијјәт көстәрән вә јахуд башга глобал системин бир үнсүрү кими нисби фәалијјәт көстәрән)

5. Фәалијјәт көстәрмә мүддәтинә көрә (гыса мүддәтли, узун мүддәтли, дискрет, јә'ни мүәјјән вахт интервалында фәалијјәт көстәрән системләр)

6. Мүчәррәд систем (мәнтиги, ријази субстансијалы)

7. Ирерархија сәвијјәсинә көрә (ијерархијалы идарәетмә сәвијјәләрин мигдары, әлагә вә компанентләрин рәнкарәнклији, јарым системләрин структуру вә с.)

8. Структур әлагәләринә көрә (шагули, үфиги)

Она көрә дә бурада ***системли јанашма принсипинин истигамәтләри*** һәмишә нәзәрә алынмалыдыр. Бу истигамәтләр ашағыдакылардыр:

1. Системин давранышынын, фәалијјәтинин, системли һалда өјрәнилмәси вә идарә едилмәси

2. Системи әмәлә кәтирән үнсүрләрин әлагәсинә системли јанашма

3. Системлә онун јарым системләри арасындакы әлагәјә, о чүмләдән информасијалы әлагәјә системли јанашма

4. Системдә баш верән просесләрә интегратив һалда јанашма.

§ 2. Истеһсал сосиал-игтисади систем кими. Истеһсалын идарә едилмәсинә систем һалында јанашма

Истеһсал сосиал-игтисади системдир. О, һәм дә игтисади системдир. Чүнки бурада чәмијјәтин, һәр бир адамын варлығыны тә'мин едән мадди не'мәтләрин истеһсалы һәјата кечирилир. Лакин бурада тәкчә мәһсул истеһсал олунмур, һәм дә инсан мүнасибәтләринин тәкрар истеһсалы баш верир, сосиал мәсәләләр, проблемләр һәлл олунур. Она көрә дә ичтимаи истеһсал, халг тәсәррүфаты мүрәккәб, бөјүк, һәм дә динамик инкишаф едән бир системдир.

Игтисади систем мүхтәлиф јарымсистемләрдән әмәлә кәлән бүтөв бир вәһдәтдир. ***Игтисади системин јарымсистемләри ашағыдакылардыр:*** истеһсал (халг тәсәррүфаты), халг тәсәррүфатынын гејри-истеһсал саһәләри, бөлкү, мүбадилә, истеһлак. ***Игтисади систем вә онун јарымсистемләри идарәетмә објектидир. Игтисади системин фәаллығы јухарыда көстәрилән јарымсистемләрин вәһдәтлији шәраитиндә мүмкүндүр.*** Белә ки, игтисади әлагәләр системи, биркә әмәк системи (әмәк коопераспјасы), техники, техноложи системләр, ичтимаи мәһсулун тәкрар истеһсалы системинин аһәнкдар инкишафы тә'мин едилмәлидир, онлар бир-бирилә заман вә мәкан е'тибарилә ардычыл, мәгсәдәујғун вә планлы һалда әлагәләндирилмәлидир.

Идарәетмәнин сәмәрәлилији хејли дәрәчәдә јухарыда көстәрилән игтисади вә сосиал просесләрин мәзмунуну, маһијјәтини вә бир-биринә тә'сиретмә механизмини билмәкдән асылыдыр. Бу, һәмин просесләрә шүурлу сурәтдә тә'сир етмәк, 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 унсурләр 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)
Билавасит̇ә 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 билавасит̇ә 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 екс 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 васитәләринин 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, әрази 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 гејри-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 һиссәләринин 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 һансы 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 мүһүм 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 һалында тәшкили, информасија олунмалылыгдан, сосиал, психоложи вә игтисади идарәетмәнин дүзкүн әлагәләндирилмәсиндән дә әһәмијјәтли дәрәчәдә асылыдыр. Дикәр тәрәфдән исә оптималлашдырма принсипинә әмәл олунмасы ичтимаи истеһсалын үмуми сәмәрәлилији проблеминин һәллинә мүсбәт тә'сир едир. Бурада техники-техноложи функсионал вә информасија идарәолунмаглыларын әлагәләндирилмәси дә принсипиал әһәмијјәтә маликдир. Лакин идарәедән вә идарәолунан системләрин тәшкилини автоматик олараг өз-өзүнү 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 һансы бир дәјишиклијә системин һәр

---

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

икисинин реаксија вермәсидир. Бурада сәбәб вә нәтичә просес вә һадисәләрин, сәбәб вә нәтичәнин јерләрини дәјишмәси, экс әлагә формасында тәзаһүр едир. ***Икинчи шәрт*** - идарәетмәнин динамиклији, инкишафы, мүәјјән тәбәддүлата уғрамасы, бир кејфијјәт һалындан дикәр кејфијјәт һалына 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 һалларынын - низамсызлығын арадан галдырылмасы тәдбирләриндән ибарәтдир. ***Алтынчы шәрт*** - идарәетмә системинин бүтөвлүјү, вәһдәтлији илә мүәјјән олунур, экс тәгдирдә, онун фәалијјәтинә нәзарәт етмәк, ону идарә етмәк чәтин оларды.

§ 4. Идарәетмә системинин гурулмасы вә фәалијјәт көстәрмәси принсипләри. Ијерархија вә экс 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 һалда баша дүшмәк лазым олмазды. Игтисади систем мүрәккәб динамик структура маликдир. Системин ијерархијалылығы халг тәсәррүфатынын вә мувафиг олараг идарәедән органларын мүхтәлиф сәвијјәдә, мәрһәләдә гурулмасы демәкдир. Һәм дә һәр бир идарәетмә мәрһәләсинин мүәјјән бир мүстәгиллији вардыр. Бу мүстәгиллик һүдуду онлар барәдә мәсәлән, мүәссисәләр, ширкәтләр, назирликләр һаггындакы мүвафиг дөвләт - һөкүмәт сәнәдләри, нормативләри васитәсилә мүәјјән едилир.

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

Ијерархија идарәетмә системинин әсас типләриндән биридир. Үмуми һалда буну белә тәсвир етмак олар: һәр һансы 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 истеһсалатда 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 зәрурijјәтиндән 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 тәсәррүфатында, онун ајры-ајры са-һәләриндә, мүвафиг идарәетмә органларында баш верән дәјишикликләр вә әлагәләр тәсадүфи дејил, објектив просесләрин нәтичәси олмалыдыр. Бурада игтисади системин ашағыдакы хүсусијјәтләрини нәзәрә алмаг лазымдыр***: а) игтисади просесләрин динамик характери, јә'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: ***плангабағы*** дөврүн тәһлили - оптимал планларын тәртиби - планларын јеринә јетирилмәсинин тәшкили. Идарәетмә-системинин фәалијјәтинин ***оптимал режимә кечилмәси*** һәминә рәван бир хәтлә кетмир, бурада истеһсал, тәсәррүфат мәсәләләри илә әлагәдар статистик просесләр вә шәраит дә, јә'ни ***норматив стандартдан кәнарлашма һаллары да ола биләр.*** Она көрә дә ***еһтималлы просесләр, ганунаујғунлуглар, 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 беле 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 ејничинслилик 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, технолоҗи 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 ејнилик 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.

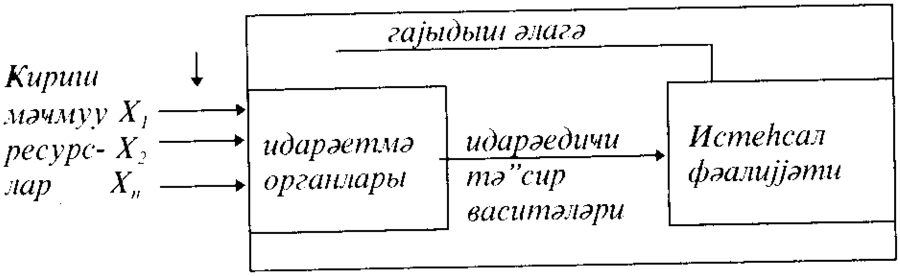
Идарәедән системин идарәолунан системә тә'сири әкс әлагә принсипи илә бағлыдыр. ***Үмумијјәтлә системдә әкс әлагә јохдурса о, идарәолунмаглыг һүдудундан кәнара чыхмыш олур.*** Она көрә дә идарәолунан објектлә идарәедән арасындакы мүстәгим вә әкс әлагә оптимал шәкилдә гурулмалыдыр, әкс әлагәнин формалары 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 көстәричи-

ләри, 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 үнсүрләрин 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'мин олунмасында әкс әлагә принсипи апарычы мөвгејә 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 әлагәјә 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 маһсулу, $У_2$ - 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 идарәолунмаглығы 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, јә'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, экс әлагә принсипинә тамамилә әмәл етмәк әсасында гурмалыдыр. Әкс тәгдирдә игтисади, тәсәррүфатчылыг механизми игтисади инкишафын тәләбләриндән керидә галар, онун инкишафына мане олар.

Көрүндүјү 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 экс әлагә принсипи илә әлагәдардыр. Бә'зи мүәллифләр, мәсәлән, А.А.Годунов мүстәгим әлагә дедикдә ***бу әлагәјә дөвләт тапшырыгларыны, экс әлагәјә исә һәмин планларын јеринә јетирилмәсини аид едир.*** С.Думплер экс әлагәни команда информасијасынын верилмәси, онларын ишләниб һазырланмасы әсасында гәрарларын гәбул едилмәси илә әлагәләндирир. Бу фикирдә марагллы чәһәтләрин олмасына бахмајараг идарәетмәнин өзүндә экс 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 экс әлагәнин тәркиб һиссәси кими гијмәтләндирир, экс 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 экс әлагәдән башга, һәм дә мүстәгил әлагәјә әсасланыр. ***Үмуми һалда дејилсә, бир-баша әлагә идарә објектинин сигнал-команда формасында идарәедән субјектдән, органдан алдығы көстәришләрдир, экс 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 гејри-мәркәзләшдирилмиш 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, экс мәсрәфчилик амилләринә, игтисади һәјатын јенидән гурулмасына, сабит, динамик артыма, јени тәсәррүфатчылыг методларына әсасланмалыдыр.

Мүасир игтисади инкишаф мәрһәләси мүрәккәб чохчәһәтли сосиал-игтисади просес вә һадисәләри 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 мәнафејиндән ирәли кәлмәлидир. Бурада игтисади, сосиал, еколожи 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 нис 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 ујғун кәлән әмтәәләр истеһсал олунмур. Она көрә дә базары ардычыл олараг өјрәнмәдән, идарә етмәдән мәһсулун сатышыны мүвәффәгијјәтлә тәшкил етмәк, тәләбаты мәгсәдәујғун һалда истигамәтләндирмәк вә тәсәррүфатын рентабелли ишләмәсини тә'мин етмәк мүмкүн дејилдир.

Лакин бу, ишин бир чәһәтидир. дикәр чәһәт ондан ибарәтдир ки, чәмијјәтдә тәләблә тәклиф арасындакы нисбәтин мүәјјән 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 олуначаг һәчми, структуру, һабелә пул вә мадди вәсаитләрә олан тәләбат мүәјјән 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 ишләјиб һазырламагдан ибарәтдир. Бунунла әлагәдар олараг бә'зи

игтисадчылар кечән әсрин 20-чи илләринин тәчрүбәсинә, дикәр игтисадчылар исә бир сыра капиталист өлкәләринин тәчрүбәсинә диггәт јетирмәји, 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 мүәјјән 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 мүәјјән 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 мүәјјән әлагә јараныр. Әмтәәләрин мүбадиләси әмтәә истеһсалчыларыны базар васитәсилә бирләшдирмәјә, мүәјјән игтисади мүнасибәтләрә кирмәјә вадар едир. Лакин бу мүнасибәтин мәзмуну вә характери истеһсал васитәләри үзәриндә мүлкијјәтин формасындан асылы олараг мүхтәлиф характер дашыјыр.

Чәмијјәт мигјасында базар мәчмуу ичтимаи мәһсулун вә ајры-ајры мәһсулларын реализә олунмасынын, беләликлә дә бүтүн ичтимаи тәкрар истеһсал просесинин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәсинин зәрури шәрти олур. Демәли, реализә, ичтимаи тәкрар истеһсалын башлыча, мәркәзи проблемләринә чеврилмишдир. Чүнки билавасита истеһсал просесиндә јарадылан нә варса, һамысы реализә олунмалыдыр. Бу мүбадилә елә тәнзим вә идарә олунмалыдыр ки, истеһсала чәкилән хәрчләр өдәнилә билсин, ичтимаи тәләбата ујғун кәлсин, һабелә мүвафиг мигдарда изафи мәһсулун әлдә едилмәси тә'мин едилмиш олсун. Бурада әмтәәнин истеһлак дәјәринин чәмијјәтин тәләбатына ујғун 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 мүәјјән истеһлакчылар үчүн нәзәрдә тутулмалыдыр.

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

Базар шәраитиндә ичтимаи мәһсулун тәкрар истеһсалы зиддијјәтли 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 јарадылмалыдыр.*** 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, беләликлә дә ишчи гүввәсинин һәмин истеһсал васитәләри илә бирләшмәси үсулу илә мүәјјән едилир.

Мүлкијјәт формалары мүәссисәләр арасында, чәмијјәт мигјасында, истеһсалчыларла истеһлакчылар арасында спесифик игтисади алагә вә ганунаујғунлугларын мејдана кәлмәсини, һабелә ичтимаи мәһсулун өзүнүн һәрәкәт етмәсинин јени характерини - планаујғунлуғуну мүәјјән етмәлидир. Планаујғунлуг ичтимаи истеһсалын инкишаф етмәсинин, нечә дејәрләр, һәрәкәт етмәсинин үмуми бир формасыдыр. Ону гејд етмәк лазымдыр ки, планаујғунлуг өзү-өзлүјүндә һәр һансы игтисади әлагә, јахуд категорија формасында дејил, һәмин әлагәләрин јарадылмасы, һајата кечирилмәси үсулу, васитәси кими тәзаһүр едир.

Ајры-ајры әмтәәләрә олан тәләб вә тәклифин идарә едилмәсиндә ашағыдакы амилләри нәзәрә алмаг лазымдыр: 1) халг истеһлакы малларынын һәчми вә артым сүр'әти; 2) әһалинин кәлиринин һәчми вә артым сүр'әти; 3) ајры-ајры әмтәәләрин гијмәтләринин сәвијјәси вә нисбәти; 4) әмтәә базарынын әмтәә илә тәчһиз едилмә дәрәчәси; 5) шәхси истеһлакын һәчми вә структуру 6) ичтимаи истеһсалын инкишафы арасындакы нисбәтләр.

Тәләб вә тәклифин идарә едилмәсиндә ашағыдакы мәсәләләрин һәлли мүһүм әһәмијјәтә маликдир; 1) әмтәәләрә тәләбатын кәмијјәт вә кејфијјәт чәһәтдән дәгиг мүәјјән едилмәси, заман вә мәкан чәһәтдән онларын инкишаф перспективләринин мүәјјән едилмәси; 2) ајры-ајры амилләрин тәләб вә тәклифләрә тә'сиретмә дәрәчәсини тәһлил етмәк вә гијмәтләндирмәк; 3) планлашдырылан дөвр үчүн ајры-ајры мәһсуллар үзрә базарын һәчминин мүәјјән едилмәси; 4) әрази вә онун рекионлар үзрә әмтәәләрә олан тәләбатынын ајрыча мүәјјән едилмәси; 5) халг тәсәррүфатынын ајры-ајры саһә вә мүәссисәләриндә онларын истеһсал етдикләри мәһсуллара һәр һансы бир дөвр үчүн олан тәләб вә тәклифин вәзијјәти. Бу саһәдә олан дәјишик-ликләр вә перспектив дөвр үчүн олан башлыча истигамәтләрлә, тәмајүлләрлә информасија гајдасында таныш етмәк, онлары һәмин мә'луматларла тә'мин етмәк лазымдыр. Лакин гејд етмәк лазымдыр ки, һал-һазырда әмтәәләрә олан тәләб вә тәклифин вәзијјәти, онун перспектив инкишафы үзрә информасија вә ја мә'лумат базасы, онун ишләниб һазырланма гајдасы лазыми сәвијјәдә дејилдир. Индијә гәдәр үмумдөвләт мигјасында бүтөвлүкдә сәнајени, тичарәти вә с. мүвафиг саһәләри әһатә едән халг истеһлак малларынын базарыны өјрәнән саһәләрарасы бир хидмәт идарәси јарадылмамышдыр.

Истеһлакын вә тәләбатын структуру һәмчинин кәлирин сәвијјәсиндән дә асылыдыр. Мәсәлән, тәчрүбә көстәрир ки, һәр 100 нәфәр аиләјә дүшән телевизорун нәинки сајы, һәтта телевизор екранларынын өлчүсүнә аиләнин кәлири тә'сир көстәрир. Јә'ни, кәлири аз олан аиләләрдә екраны 35 см-лик, кәлири чох олан аиләләрдә исә 59—65 см-лик екраны олан телевизорлар даһа чохлуг тәшкил едир. Она көрә дә аиләнин кәлириндән асылы олараг тәләбатынын өдәнилмәси ајры-ајры мәһсуллар үзрә бир нөв нөвбәлилик характери дашыјыр. Кәлири аз олан аиләләрдә биринчи нөвбәдә, гида мәһсулларына, кејим вә ајаггабыја олан тәләбат өдәнилир. Кәлири чох олан аиләләрдә исә гејри-әрзаг мәһсулларына, биринчи нөвбәдә мәдәни-мәишәт малларына тәләбат мүһүм јер тутур. Гејд етмәк лазымдыр ки, әһалинин пул кәлиринин артмасы јахын илләрдә узунмүддәтли истифадә олунан

истеһлак малларына тәләбатын артмасына сәбәб олачагдыр. Узунмүддәтли ишләдилән маллара тәләбатын артмасы ејни заманда мәһсулун кејфијјәтинин јүксәлдилмәсинә гаршы тәләбат да хејли артачагдыр. Бүтүн бу чәһәтләр, ганунаујғунлуглар игтисади просесләрин идарәедилмәси кедишиндә нәзәрә алынмалыдыр. Тәләб вә тәклиф әмтәә-пул мүнасибәтләринин мөвчуд олдуғу бир шәраитдә истеһсалла-истеһлак арасындакы әлагәнин башлыча тәзаһүр формасыдыр. Бунунла әлагәдар олараг мүасир шәраитдә тәләб вә тәклиф ганунунун мөвчуд олмасы һаггында ваһид бир фикир јохдур. Бә'зи игтисадчылар исә ***тәләб вә тәклифи*** мүстәгим бир игтисади ганун кими дејил, пул, кредит, гијмәт, мәнфәәт вә с. кими дәјәр ганунунун ***бир категоријасы кими гијмәтләндирирләр. Бә'зиләри исә ону дәјәр ганунунун тәзаһүр формасы адландырырлар.*** Лакин тәләб вә тәклифи мүстәгил игтисади ганун адландырмағымыздан јахуд игтисади ганунун тәзаһүр формасы, категоријасы адландырмағымыздан асылы олмајараг, онун дүзкүн тәнзим олунмасы, ичтимаи мәһсулун реализә едилмәси, истеһсал просесинин нормал гајдада кетмәси үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Тәләбат әслиндә бу вә ја дикәр әмтәәләрә олан мүтләг тәләбаты дејил, ***алычылыг тәләбатыны мүәјјән едир. Алычылыг тәләбаты***, әһалинин, алычынын мәһсуллар үзрә алычылыг габилијјәтинин тә'мин олунма сәвијјәси дә ***идарәетмә објекти олмалыдыр.*** Бу заман ашағыдакылары нәзәрә алмаг лазымдыр:

1) кифајәт гәдәр өдәнилән алычылыг габилијјәти;
2) гисмән өдәнилән алычылыг габилијјәти;
3) өдәнилмәјән алычылыг габилијјәти.

Әмтәәләрә олан алычылыг габилијјәти јалныз кәлирлә дејил, ејни заманда физиоложи тәләбатла да мүәјјән олунур, мәһдудлашыр. Чүнки, инсанын нә гәдәр пулу олса да, бир күндә гидалана билдијиндән чох гидалана билмәз. Она көрә дә сәмәрәли истеһлак нормаларынын мүәјјән олунмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бүтүн јухарыда көстәрилән просесләрә нуфуз етмәдән, һәмин просесләри системли гајдада тәһлил етмәдән онларын идарәедилмәси просеси дә мүмкүн олмаз, јахуд чәтинләшә билә.

III ФӘСИЛ

ИДАРӘЕТМӘНИН ГАНУНЛАРЫ ВӘ ПРИНСИПЛӘРИ

§ 1. Игтисади ганунлар, идарәетмә системи просесләри вә методларынын 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 ***үмуми 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 сәбәбијјәт 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 оларды. 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 идејаларла зәиф әлагәләндирилмишдир. Һәтта белә һеч кәсин мәнафејинә вә һәјати проблемләрә тохунмајан чүрбәчүр схоластик нәзәријјәбазлыг чох вахт нәинки писләнилирди, һәм дә һәвәсләндирилирди.

Көстәрдијимиз кими, һадисәләрин детерминизм принсипинә әмәл едәрәк өјрәнилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу, ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир: ***биринчиси***, чәмијјәт вә тәбиәтдә баш верән һадисәләрин ***универсал характерли*** әлагәләринин 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. ***Сәбәбијјәт әлагәси*** мүхтәлиф сосиал-игтисади һадисәләрдә мөвчуд олан универсал әлагәнин бир һиссәсидир. ***Икинчиси, детерминасијанын функсионал, коррелјасија вә с. әлагә формалары да вардыр. Үчүнчүсү, детерминизми*** һеч дә бә'зиләринин баша дүшдүјү кими бир игтисади һадисәнин дикәриндән ***ејни мә"налы асылылығыны инкар етмир.*** Бурада һадисәләрин баш вермәси ***тезлији, һәтта белә еһтималы олса да објектив характер дашыјыр. Дөрдүнчүсү***, детерминизм һеч дә чәмијјәтин сосиал һәјатында адамларын бу вә ја дикәр ***хәтти-һәрәкәти сечмәси, сечилмиш хәтти-һәрәкәт үчүн онларын мәс'улијјәт дашымасыны инкар етмир.*** Әксинә, бу һәмин һәрәкәтләрин објектив олараг гијмәтләндирилмәси үчүн әсас јарадыр. Мәһз бу чәһәтә көрә детерминизм фатализмдән көклү шәкилдә фәргләнир. ***Објектив просесләр һансы шәраитдә олурса-олсун тәһлил едилмәлидир.*** Шәраит өзү адамларын фәалијјәтинин мәһсулудур, инсан өзү дә ејнилә шәраитин мәһсулудур. Инсан һадисәләр әлагәсинин ганунаујғунлугларындан кәнарда дурмур, бу әлагәләр системинә дахил олур. Образлы ифадә илә десәк о, өз һәјат драмасынын мүәллифи вә актјорудур. Лакин бу һеч дә инсанын објектив шәраитдән асылы олмамасы демәк дејилдир.

Хырдалы-бөјүклү һәр һансы бир игтисади, сосиал, сијаси һадисәнин өјрәнилмәси, идарә олунмасы игтисади вә идеоложи сијасәтдән дә кәнарда галмыр. Бурада сијасәтин чевиклији, фәаллығы мүһүм рол ојнајыр. Ејни заманда һәр бир

һадисәнин өз маһијјәти өз мәғзи вардыр. Анчаг бунлар бизә билаваситә дејил биринчи нөвбәдә, мүәјјән һадисәләр формасында кәлиб чатыр. Әслиндә ис һадисәләрин маһијјәти һадисәләрсиз, јахуд әксинә олараг, мүстәгил бир тәрздә, бир бириндән тәчрид олунмуш гајдада мөвчуд олмур. Маһијјәт вә һадисә реал һәја 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 фәалијјә саһәсиндә истифадә едир. Игтисади һадисә вә просесләр арасында дәрин, дахили зәрури әлагә вә мүнасибәтләр вардыр. ***Објектив маһијјәт игтисади ганун күчүн 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-мүмкүндүр. ***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 дедикдә бу вә ја дикәр мәгсәдә чатмаг үчүн тәтбиг едилән усул 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 эксәр 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 хүсусиј̈јәтләринин өјрәнилмәси үчүн дә бөјүк әһәмиј̈јәтә маликдир.

Игтисади ганунлардан истифадәнин башлыча тәсәррүфат-сијаси системинә ашағыдакылар дахилдир: објектив игтисади мүнасибәтләр системиндән ирәли кәлән тәләбатын, конкрет игтисади вәзифәләрин, узунмүддәтли инкишаф тәмајүлүнүн мүәј̈јән 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 мүәј̈јән етдији елми идарәетмә чәмиј̈јәтин 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 мүәј̈јән 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 мүәј̈јән едилир. Мәһз буна көрә дә һәр бир чәмиј̈јәт планаујғунлуг пропорсионаллығын характерини, она наил олма дәрәчәсини кеј̈фиј̈јәтчә дәјишдирир. Планлашдырма, идарәетмә даими пропорсионаллығын тә'мин вә тәнзим олунмасыны ифадә едир.

Көрүндүјү 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 һајата 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 әрази үзрә

планлашдырманын, саһәдахили вә саһәләрарасы индикатив планлашдырма вә пропорсијаларын, нисбәтләрин дүзкүн әлагәләндирилмәси, игтисадијјатын балансглашдырылмыш, 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 олар. Белә бир вәһдәтин, үзви әлагәнин 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 олунмасы 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 саһәсиндә баш верән ганунаујғунлугларын тәһлил едилмәси, үмумиләшдирилмәси вә ондан мүвафиг нәтичәләрин чыхарылмасыдыр. Бу, идарәетмә системләринин елми тәһлили, һәмин саһәдә 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, технолоҹи, 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 олараг өз әксини башгасында тапыр. Идарәедән 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 едилмәсә, 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 олараг 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 мөвгејә 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 мәгсәдәуј-ғунлуг сәвијјәсини вә характерини мүәјјәнләшдирмәк, мүгајисә етмәк үчүн әсас верир. Беләликлә, көрүндүјү кими, ***идарәетмә принсипи идарәетмә системинин ганунаујғунлугларыны әкс етдирән рәһбәредичи бир идејалар, 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 гијмәтләндирмәк дүзкүн олмазды. Чүнки принсипләрин өзү дә ***мәзмунча зәнкин-ләшир вә инкишаф едир.*** Мәсәлән, идарәетмәнин демократик принсипи мүасир дөвр, ***ашкарлығын кенишләндији***, өлкәнин демократик инкишафынын дәринләшдији индики јенидәнгурма шәраитиндә өз мәзмуну е'тибарилә даһа да зәнкинләшмиш-дир. 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 ујғун кәлмәлидир***. Белә ки, ***биринчиси***, идарәетмә принсипләри чәмијјәтин идарәетмә системи гаршысында гојдуру сосиал-игтисади мәгсәдләрлә һәмаһәнк олмалыдыр; ***икинчиси***, идарәетмә мүнасибәтинин башлыча хассә вә әлагәләринә там ујғун кәлмәлидир; ***учунчусу***, бу һәр бир саһәнин, игтисади рекионун таразлы инкишаф

тәләбләри илә зиддијјәт тәшкил етмәмәлидир; ***дөрдүнчүсү***, һәмин принсипләрин мәзмуну тәсәррүфат нормативләриндә, һүгуги сәнәдләрдә дүзкүн экс олунмалыдыр. Мәсәлән, бизде елә тәсәррүфат мәсәләләри вардыр ки, о ја һәр һансы бир идарәетмә принсипләрини әввәлдән там экс 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 әрази идарәетмәнин әлагәләндирилмәси, әмәјин мадди вә мә"нәви һәвәсләндирилмәсинин әлагәләндирилмәси, идарәетмә методлары вә формаларынын даим тәкмилләшдирилмәси, елмилик, тәсәррүфатын планлы идарә едилмәси, мәс"улијјәтлилик, кадрларын дүзкүн сечилмәси вә јерләшдирилмәси, гәнаәтчиллик вә сәмәрәлилик, тәсәррүфат гәрарларынын варислији, ваһид рәһбәрлик принсипи, ваһид рәһбәрлик вә коллекмаллыгын әлагәләндирилмәси принсипи; идарәетмәдә елми методлардан истифадә принсипи; һүгуг, вәзифә вә мәс'улијјәтин әлагәләндирилмәси принсипи; саглам 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 ујғундур. Бурада бир тәрәфдән идарәетмәдә мәркәзијјәтин, дикәр тәрәфдән исә јерли 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 баша дүшүлән мәркәзијјәт нәинки тәкчә јерли хүсусијјәтләри, һәмчинин јерли сә'ји, јерли саһибкарлыг тәшәббүсү, үмуми мәгсәдә чатмаг үчүн мүхтәлиф јоллары, 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 васитәсилә һәјата кечирилир: һәмин формалар ашағыдакылардан ибарәтдир:*** 1) идарәетмәдә нүмајәндәликләр көндәрмәклә, јә'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; мүдиријјәтин 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 групплар.

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 стратекија 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 принсипи 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 әрази 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:

— саһә ихтисаслашмасынын формалашмасы;

—бунун әсасында ваһид дөвләт идарәетмәсинин структур бөлкүсү;

— саһә сәлаһијјәтли дөвләт органларынын јарадылмасы;

— һәр һансы бир саһәјә мәнсуб олан мүәссисәләрин бу саһәнин ваһид тәшкилати мәркәзинә шагули табечилијинин тә'мин едилмәси;

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

— ваһид саһә мәркәзиндә үмуми саһә мәсәләләринин ејни гајдалы һәлли үчүн зәрури шәраитин јарадылмасы;

— саһә мигјасында, чәрчивәсиндә тәсәррүфата, игтисадијјата мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлијин һәјата кечирилмәси.

Идарәетмәнин саһә принсипи игтисадијјатын интеграсијалы вә комплекс сәчијјәли олмасындан ирәли кәлир. Бу исә истеһсал васитәләри үзәриндәки мүлкијјәт формасындан, саһәләрин планаујғун формалашмасы вә ичтимаи әмәк бөлкүсүнүн дәринләшмәсиндән ирәли кәлир.

Саһә идарәетмә халг тәсәрүфатынын идарә едилмәсинин јеканә варианты, формасы дејилдир. Бунунла бәрабәр, әрази идарәетмә вә планлашдырма системи дә зәруридир. Әрази идарәетмә әрази-истеһсал комплексләринин формалашмасы, мөвчудлуғу илә әлагәдардыр. Әрази-истеһсал комплексләри республиканын игтисадијјатынын структуруну әмәлә кәтирир. Бу исә бир чох амилләрлә — тәбии-тарихи, тәшкилати-техники, әһалинин тәркиби вә с. илә мүәјјән едилир.

Әрази-истеһсал комплекси өлкәнин игтисадијјатындан тәчрид едилмиш һалда дејил, онун үзви тәркиб һиссәси кими идарә едилмәли вә планлашдырылмалыдыр. Рекионун (зона, игтисади рајон, әрази-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 ресурсларын чәлб едилмәси; б) рајонлараарасы тәсәррүфат әлагәләринин тәкмилләшдирилмәси (оптималлашдырылмасы); в) ичтимаи истеһсалын еффектлијини нәзәрә алмагла јени мүәссисәләрин сәмәрәли јерләшдирилмәси; г) рекионда бир-бирилә гаршылыглы әлагәдә олан сәнаје саһәләринин, аграр-сәнаје комплексләринин пропорсионал мүтәнасиб инкишафынын тә'мин едилмәси.

Ән башлыча мәсәләләрдән бири мүхтәлиф дәрәчәли рекионлар, рајон вә шәһәрләр үзрә комплекс саһәләрарасы 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 саһә, әрази вә халг тәсәррүфатынын планлашдырылмасы, идарә едилмәси саһәсиндәки 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 кејфијјәтинин јүксәлдилмәсинин мүһүм шәртидир.

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

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

Әмәјин мадди вә мә'нәви һәвәсләндирилмәсинин әлагәләндирилмәси 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 саһәсини шәхси мараг әсасында гурмаг лазымдыр. Буну һәјата кечирмәји бачармадығымыза көрә һәр аддымда әзијјәт 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 вазијјәт көзләнилән кими олмады. Өлкә эрзаг сапалағы системини тәтбиг етмәјә мәчбур олду. Әслиндә исә кәндли игтисадијјатынын 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 вәзијјәтдән чыхмаг үчүн мадди марагландырма, эрзаг сапалығыны эрзаг 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 саһәси һесаб едилирди. Проблемин бу сәпкидә гојулмасынын, һәлл едилмәсинин мүасир дөвр үчүн дә бөјүк нәзәри, методоложи вә практики әһәмијјәти вардыр.

Инди бу саһәдә 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 олараг 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 тәләбаты илә бағлыдыр. Мәсәлән, ашкарлыг шәраитиндә «шан, шөһрәт— әмәјә көрә олмалыдыр» принсипинә әмәл олунмасы, әмәкдә, һајатда фәал мөвге тутанларын дүзкүн гијмәтләндирилмәси мә'нәви тәләбатын өдәнилмәси үчүн принсипиал әһәмијјәтә маликдир. Лакин тәәссүф ки, һәјатда һәмишә белә олмур, бу исә тәбии олараг коллективләрдә мүнагишә шәраити јарадыр, сосиоложи-психоложи мүһити хејли дәрәчәдә корлајыр. Белә һаллара гаршы мүбаризә адда-будда, әлаһиддә вәзијјәтдә дејил, систем һалында вә ардычыл олараг апарылмалыдыр. Мәсәләнин 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 билрикләрин, елми фәнләрин ганунларыны дәрк етмәк вә дәриндән јијәләнмәк 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 бирилир. Идарәетмәнин елми методлары, елми потенсиалы олмадан онун елми сәвијјәси һаггында, гәбул едилән идарәетмә гәрарларынын кејфијјәти һаггында данышмаг олмаз. Лакин идарәетмә һаггында билүкләр мәчмусу елмилик принсипинин бир чәһәтидир. Дикәр чәһәти исә һәмин елми биликләрин, мүддәаларын идарәетмә тәчрүбәсиндә тәтбиг олунма имканлылығы вә фактики олараг тәтбиг едилмәси илә әлагәдардыр. Мәсәләнин 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 инчи 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 сығa билмәз. Тәсәррүфат сијасәти јалныз елми мүддәалара вә реаллыға әсасланмалыдыр.

Идарәетмәнин планлылыг принсипи. Идарәетмәнин планлылығы истеһсалын мүһүм принсипләриндән бирилир. Планлылыг принсипи планаујғунлуг 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 процесләри, әмәк кооперасијасынын формалары—бригадалар, сех вә с. арасындакы һәр чүр әлагәләри дејил, планаујғун әлагәләри ифадә етмәлидир. ***Бир чох игтисадчылар пропорсионаллыгы бүтүн чәмијјәтләрә аид олан ганунаујғун бир просес, тәмајүл һесаб едирләр. Бу фикир әсасән дүзкүндүр.*** Лакин бунунла беләә, бүтүн ичтимаи-игтисади формасијаларда пропорсионаллығын ејни мәзмуна, ејни кејфијјәтә малик олдуғуну исрар едән игтисадчы вә философлар сәһв едирләр. Чүнки ***пропорсионаллыгын тәзаһүретмә формалары, шәртләри вә мигјасы да конкрет тарихи процесләрлә, истеһсал мүнасибәтләринин характери илә мүәјјән олунур.*** Елми идарәетмәдә бу, планаујғунлуг һалында тәзаһүр едир. Бурада планаујғунлуг пропорсионаллығын, ујғунлуғун характерини, она—пропорсионаллыға наил олма дәрәчәсини көстәрмәклә даими, ардычыл пропорсионаллығы тә'мин едир, һәмчинин сәчијјәләндирир. Планаујғунлуг истеһсал һәлгәләрини, онун үнсүрләри вә әлагәләрини үмуми, универсал бир механизм кими мүәјјәнләшдирир, о чәмијјәт инкишафынын үмуми формасыдыр. Планаујғунлуғун мадди-техники, илкин әсасы ири машынлы истеһсал, ичтимаи әмәк бөлкүсү вә кооперасијасынын вәһдәтлији, истеһсал васитәләри үзәриндәки ичтимаи мүлкијјәтлә бағлыдыр. Планаујғунлуг јүксәк сәвијјәли оптимал планлашдырма ишини тәләб едир. Планаујғунлуг һәмчинин таразлыға сөзсүз әмәл олунмасыны, план органларынын оператив, чевик вә әлагәли ишләмәләрини, план-игтисади көстәричиләрин, нормативләрин әсасландырылмыш, тәкмилләшмиш олмасыны ирәли сүрүр. План вә планаујғунлуг 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 приисипи. 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.

Ијерархијалыг вә гајыдыш әлагә приисипи. 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 нәзәријјәләрин мејдана кәлмәсинә сәбәб олмушдур. Һәмин нәзәријјәләр капиталист инһисарларынын, корпорасијаларын мәнфәәтинин артырылмасында аз рол ојнамамышдыр. Бу нәзәријјәләр садәчә олараг тејлор типли — јалныз истеһсалын тәшкили вә әмәјин интенсивләшдирилмәси, муздлу әмәјин истисмары илә мәһдудлашан нәзәријјә дејилдир. Мүасир нәзәријјәләр һәм дә сосиал-синфи руһлу олан нәзәријјәләрдир. 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 сурәтдә 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 әк 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 мәнафејә табе етдирилмәси; 7.Әмәјин мүкафатландырылмасы, стимуллашдырылмасы; 8. Мәркәзләшдирилмиш вә гејри мәркәзләшдирилмиш идарәетмәнин әлагәләндирилмәси; 9. Гајда; 10. Әдаләтлилик; 11. Ишчи һеј'әтинин сабитлији; 12. Тәшәббүскарлыг, хејирхаһлыг вә с.

Менечмент үзрә нәзәријјәләрин 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 экс 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 кәлмәси

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

Ф. Тејлорун тәшкилетмә нәзәријјәсинин әсасында әсасән ашағыдакы мәсәлә-

ләр дурурду:

— әмәјин һәддиндән артыг ихтисаслашмасы 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 мүстәсна 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. Көрүндүјү 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 нүмајәндәләринә П. Дракер, Р. Девис, Л. Нјуман, 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 нүмјјәндәләри 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, гејри-хәтти 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 шис метод дејилдир. Лакин Гәрб нәзәријјәчиләри биоложи, техники системләрин ганунларыны, 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 нәзәријјәси ән мүасир нәзәријјәдир. Бу нәзәријјәнин ән сәчијјәви чәһәти онун мүасир дөврдә игтисадијјаты идарәетмә тәчрүбәсинин бајағылашмыш шәкилдә изаһ едән, буржуа нәзәријјәси олан «сол» тәфтишчилик нәзәријјәси илә үст-үстә дүшмәсидир. Һәмин мәсәләдә буржуа синфинин нүмајәндәләри ири инһисарчылар, саһибкарларла хырда буржуазијанын нүмајәндәләринин (о чүмләдән бир чох чиновникләр фәһлә аристократијасы) сосиал мәнафеләри ујғунлуг тәшкил едир.

Буржуа вә хырда буржуа нәзәријјәчиләри сосиалист өлкәләринин, биринчи нөвбәдә, кечмиш ССРИ-нин игтисадијјатыны «команда», «тоталитар», «сијасәтләшдирилмиш» игтисадијјат адландырырлар. «Команда игтисадијјаты» нәзәријјәсинин нүмајәндәләринә Г. Гроссманы, Р. Трептонаны, П. Уајлазаны, В. Павлованы аид етмәк олар.

Лакин совет идарәетмә системини тәнгид едән нәзәријјәләр һәм дә зиддијјәтлидир. Мәсәлән, бу игтисадијјата ејни заманда ашағыдакы кими гијмәт верилир:

а) мәркәзләшдирилмиш, «команда игтисадијјаты». Онлара көрә мәркәзләшдирилмиш игтисадијјатда һеч бир објектив игтисади ганун фәалијјәт көстәрмир вә һәр шеј јухарыдан әмрләрлә, әмтәә-пул мүнасибәтләринә, тәсәррүфат һесаблы мәсәләләрә диггәт јетирилмәдијинә көрә дәјәр ганунундан капиталистчәсинә кениш истифадә олунмадығыны «әсас» тутараг совет игтисадијјаты, мәркәзләшдирилмиш базар тәсәррүфаты адландырылыр; б) совет игтисадијјаты ејни заманда «команда» вә «базар» тәсәррүфат формаларынын гарышыг формасы кими гијмәтләндирилирди.

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

Хырда буржуа нәзәријјәчиләри идарәетмә нәзәријјәсинә утопик вә еклектик бахымындан јанашыр вә бир сыра һалларда о анархизм идарәетмә нәзәријјәси илә бирләшир. Зәиф инкишаф етмиш өлкәләрдә хырда буржуа нәзәријјәчиләринин игтисадијјаты сијасәтдән сүн'и олараг ајырмаг, бәрабәр бөлкү системини кобуд формада тәтбиг етмәк идејалары кениш јајылмышдыр. Бу нәзәријјә инкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә сағ тәфтишчилик вә "јени сол" тәфтишчилик формаларында тәзаһүр едир.

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

Көрүндүјү кими, кобуд партократија тәсәррүфат рәһбәрлијинин 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 көстәриләнләрдән башга сағ тәфтишчиләр ашағыдакы фикирләри, тезисләри дә ирәли сүрүрләр:

а) сосиализмдә тәсәррүфаты идарә етмәк сәмәрәсиздир, мүхтәлиф сәвијјәли тәсәррүфат органлары, тәсәррүфатчылар арасында антогонист зиддијјәтләр вардыр; б) сосиалист дөвләт идарәчилији 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 гојулур; ғ)мүәссисәләрин «өзүнү-идарәетмә» мүстәгиллији, «базар сосиализм» консепсијасы ирәли сүрүлур.

«Өзүнүидарәетмә» консепсијасы мүәссисәләрин һәддиндән артыг мүстәгиллији, «базар сосиализм» сәвијјәдә олан әлаһиддә фәалијјәти сәвијјәсиндә шәрһ едилир. Бу сөзләрдә бөјүк һәгигәт вардыр.

Гәрб нәзәријјәләрдән бири дә «сол» тәфтишчилик нәзәријјәсидир. «Сол» тәфтишчиләрин ән бөјүк сәһви игтисадијјатла сијасәти гатышыг салмагдан, онлар арасындакы әлагәни, игтисадијјатын апарычы ролуну көрмәмәкдән ибарәтдир. Бурада авантүризм, зәһмәткешләрин сијаси тәшкилатларынын ролуну гијмәтләндирмәмәк, һәрби тәшкилатлары ичтимаи тәшкилатлардан үстүн тутмаг, игтисадјјаты дөвләтдән ајырмаг, игтисадијјата рәһбәрлији һәрби-сијаси органа тапшырыг кими мејлләрә үстүнлүк верилир. Игтисади ганунаујғунлугларын ролу, әмтәә-пул мүнасибәтләринин әһәмијјәти инкар едилир.

Көрүндүјү 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 нәзәријјәләри

Гәрбдә идарәетмә саһәсиндә елми, ардычыл бир консепсија јохдур. Чәмијјәтдә баш верән кәскин зиддијјәтләр ајры-ајры идарәетмә мүддәалары илә әлаһиддә, кәсик һалда изаһ едилир. Она көрә дә нәинки чәмијјәтин һәјаты, идарәетмә нәзәријјәләри дә зиддијјәтли характер дашыјыр. Бу идарәетмә нәзәријјәләри јалныз садәчә олараг, чәмијјәтдә баш верән сосиал-игтисади һадисәләри изаһ етмәклә мәһдудлашмыр, һабелә бу һадисәләри тәһриф едир, сахталашдырыр вә бајағы характер дашыјыр. Һәмин нәзәријјәләрдән бири дә елит нәзәријјәсидир.

Елит нәзәријјәси. Елит нәзәријјәси һәм көһнә, һәм дә мүасир нәзәријјәдир, башга чүр десәк, бу нәзәријјәнин көһнә вә јени вариантлары вардыр. Бу нәзәријјә чәмијјәтин ики һиссәдән ибарәт олмасыны ирәли сүрүр. Елит нәзәријјәсинә көрә чәмијјәт куја һәр шејә гадир олан елит групларына вә онлара табе олан күтләләрә ајрылыр. Бурада елит групларына «ихтисаслы рәһбәрләри», јердә галан һиссәјә исә «ихтисасы олмајан» күтләләри дахил едирләр. Бу мүддәа һәтта капиталын демократикләшдирилмәси һаггындакы буржуа шүарына да зиддир. Она көрә дә

елит нәзәријјәсинин бу көһнә варианты мүасир капитализм шәраитиндә инһисарчы буржуа нүмајәндәләри тәрәфиндән јарарсыз һесаб едилди, «классик елитчиләр» (Моска, Парето) тәнгид олунду. ***Нәтиҹәдә «демократик елитизм» нәзәријјәси мејдана кәлди. Бу, елитизм нәзәријјәсинин јени вариантыдыр.*** Көһнә елитизм варианты ҹәмијјәтин бир һиссәсинин идарәетмәјә, дикәр һиссәсинин исә лабүд олараг табечиликдә галмаларыны објектив, тәбии бир просес кими гијмәтләндирир. Елит групу ҹәмијјәтин ән ағыллы, ән баҹарыглы һиссәси кими гијмәтләндирилир. «Елит» анлајышы тәбиәтдән көтүрүлмүшдүр. Мәсәлән, ән јахшы битки сортлары, ән јахшы һејван ҹинсләри белә елит групларына аид едилир.

Бүтүн бу ҹәһәтләрә көрә «демократик елитизм» нүмајәндәләри мәсәләни даһа инҹә јолла һәлл етмәјә чалышырлар. Онлар (Шумпетер, Сартори, Перри) ҹәмијјәтдә ваһид һаким елит пирамидасынын мөвҹудлуғуну ирәли сүрүрләр. Һәр кәс, һәр бир идарәетмә пирамидасы, ҹәмијјәтин һәр бир групу бурада өз мәнафејини, өз елитини ирәли сүрүрләр. Она көрә дә елит групларынын чохлуғу бүтүн сијаси системин демократик характеринә куја дәлаләт едир. Беләликлә, ҹәмијјәтин сосиал синифләрә бөлүнмәси инкар вә елитләр арасындакы мүбаризә мәнафеләр уғрунда мүбаризә илә әвәз олунур. Елит нәзәријјәсинин елә көһнә варианты да ҹәмијјәтин сосиал синифләрә бөлүнмәсини гәбул етмирди, ону ихтисаслы вә ихтисассыз групларa бөлүрдү.

Әслиндә исә ҹәмијјәтдә бүтүн елит груплары идарәетмә системләриндә ејни мөвге тутмур. «Ејни имканлылыг» буржуа мүддәасы вә «демократик елитизм» капитализм ҹәмијјәтиндә објектив олараг мүмкүн олмајан бир просеси сөздә мүмкүн етмәјә чалышырлар.

Технократик вә «менеҹерләрин ингилабы» нәзәријјәси. Технократија нәзәријјәси мүасир елми-техники тәрәгги илә әлагәдар нәзәријјәдир. Бу нәзәријјәнин әсасы америка сосиологу Т. Веблен тәрәфиндән гојулмушдур. О, мүасир капитализм шәраитиндә мүһәндис вә техники зијалыларын һаким мөвге тутмасы идејасыны ирәли сүрмүшдүр. Технократија нәзәријјәчиләри һәтта, бир сыра һалларда бизнесменләрин әлејһинә чыхараг көстәрирләр ки, онлар техника мәсәләләрини билмәдикләри үчүн мөвҹуд истеһсал потенсиалындан сәмәрәли истифадә етмәјә мане олурлар.

Әлбәттә, мүасир дүнјада елми-техники тәрәггинин ролуну инкар етмәк олмаз. Елми техники тәрәгги ҹәмијјәтин мәһсулдар гүввәләринә мүһүм тә'сир көстәрир. Она көрә дә белә шәраитдә мүһәндис кадрларын, техники зијалыларын ролу бөјүкдүр. Бунунла јанашы технократик нәзәријјәнин идарәетмә функсијасы илә мүһәндислик вә елми јарадыҹы функсијанын гарышыг салынмасы, ејниләшдирилмәси нәинки нәзәри, һәм дә методоложи ҹәһәтдән дүзкүн дејилдир. ***Чүнки идарәетмә просесләри јалныз мүһәндислик фәалијјәти илә мәһдудлашмыр.*** Бу мәсәләнин бир ҹәһәтидир. Дикәр ҹәһәти исә онун сосиал аспекти илә бағлыдыр. Технократик нәзәријјәчиләр елм вә техниканын инкишафына өз-өзүнә, әлаһиддә бир һалда јанашыр, бурада игтисади мүнасибәтләрин ролу, характери һеч дә ендирилир, онлара көрә елми-техники тәрәгги һәр шеји һәлл едир, истеһсал мүнасибәтләринин исә бурада ролу јохдур.

Технократија нәзәријјәси дикәр бир Гәрб нәзәријјәси олан «менеҹерләрин

ингилаби» нәзәријјәчиләри тәрәфиндән тәнгид олунур. Онлар (Минз, Берли, Бернхем) ***технократик нәзәријјәчиләри мүһәндис иши илә идарәетмә функсијаларыны ејниләшдирмәкдә мәзәммәт едирләр.*** Бунунла јанашы «менечерләрин ингилаби» нәзәријјәчиләри дә сон мөвгедә дајанараг идарәетмә функсијаларынын ролуну елм вә техникаја гаршы фетишләшдирирләр. Онлар әсас јери идарәетмә фәалијјәтинә, менечерләрә (идарәедичи, тәшкиледичи ишчи һејәти) верирләр. Бу нәзәријјә саһибләри дә истеһсалын идарә едилмәсини-техника вә технолокијадан мүлкијјәт формаларындан ајырыр, ***белә һесаб едирләр ки, менечерләр капитализмә хас олан зиддијјәтләри арадан галдыра биләрләр.*** Бурада менечерләр истеһсалын ән фәал һиссәси кими гијмәтләндирилир. Истеһсалдакы бүтүн дәјишикликләрин һамысы јалныз менечерләрин фәалијјәти илә әлагәләндирилир. Менечерләрә — усталар, сех рәисләри, ширкәтләрин президенти, витсе президенти вә с. аид едилир. ***Ајдындыр ки, бу шәхсләр идарәетмә мәрһәләләриндә мухтәлиф мөвге тутур, мүәјјән идарәетмә функси-јаларыны ичра едирләр.*** Идарәетмәдә онларын ролуну инкар етмәк олмаз. Ејнилә онларын фәалијјәтини бүтләшдирмәк, капитализмдә баш верән бир ингилаб кими гијмәтләндирмәк олмаз.

«Сәнаје» чәмијјәти нәзәријјәси. Технократија вә «менечерләрин ингилаби» нәзәријјәләри нәтичә е'тибарилә «сәнаје» чәмијјәти нәзәријјәсинин ***идеја әсасыны тәшкил етмишдир.*** «Сәнаје» чәмијјәти нәзәријјәси әслиндә бир нөв јухарыда көстәрилән һәр ики нәзәријјәнин һибриди, синтезидир. Бу нәзәријјәнин ән кениш јајылмыш нүмајәндәси Америка игтисадчысы Д. Чил-брејтдир. Онун фикринчә мүасир капитализмдә игтисади мүнасибәтләр техники тәрәггини дејил, техники тәрәгги игтисади мүнасибәтләри мүәјјән едир. Д. Члбрејтин мүлаһизәсинә көрә мүасир елми-техники тәрәгги илә баһәм капитализм она хас олан әввәлки хассәләрини итирмишдир. О, бунун үчүн мүасир ширкәтләрин идарә едилмәси структуруну мисал кәтирир. Һәгигәтән ширкәтләрин идарә едилмәси ишиндә мүәјјән структур дәјишикликләри баш вермишдир. Лакин бу һеч дә идарәетмәнин капиталист структуруну дәјишдирмәмишдир, инһисарчы мәнфәәт вә онун бөлүшдүрүлмәси принсипи јенә дә әввәлки вәзијјәтдә галмышдыр.

«Инсан мүнасибәтләри» доктринасы. «Инсан мүнасибәтләри» доктринасынын нүмајәндәләри «классик» буржуа нәзәријјәсини тәнгид едәрәк көстәрирләр ки, онлар бир чох мүасир нәзәријјәләр игтисадијјатда, идарәетмәдә инсан амилини нәзәрә алмыр. Мәсәлән, Ф.Уајтын фикринчә «классик» буржуа нәзәријјәчиләри бурада үч сәһвә јол вермишләр: ***инсаны «сәмәрәли һејван» адландырмагла***; һәр бир адамын тәчрид олунмуш һалда көтүрүлмәси вә јалныз игтисади стимулуну нәзәрә алмасы; машынлары, машынлар системинә олдуғу кими инсанлара јени гәбилдән стандарт һалында јанашылмасы. Р.Оуен вахтилә дејирди ки, фирмалар машын вә дәзкаһы диггәтлә сазлајыр, амма инсанлар һаггында аз гајғы көстәрирләр.

Көрүндүјү кими Гәрб нәзәријјәчиләри бир сыра мәсәләләрдә мәнсуб олдуглары нәзәријјә мәктәбинә көрә мүхтәлиф мөвгедә дурурлар. «Инсан мүнасибәтләри» нәзәријјәсинин баниси олан М.Мејо јары-ајры заводларда 13 ил әрзиндә (1927-1039) апардығы експеримент нәтичәсиндә белә бир нәтичәјә кәлмишдир ки, фәһләләрин әмәјинин мәһсулдарлығы јалныз әмәк шәраити вә мүдирijјәтин фәалијјәтиндән асылы дејилдир, ***бу хејли дәрәчәдә фәһләләр арасындакы психоложи***

вә сосиал мүнасибәтләрдән дә асылыдыр. О, фәһлә группары 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, хүлјасы ән азы садәлөвһлүк оларды.

§ 6. Мүасир Гәрб өлкәләриндә истеһсалын идарә едилмәсинин гыса характеристикасы

Инһисарчы капитализм шәраитиндә елми-техники тәрәггинин јени наилијјәтләри капиталист 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, көртәбии 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 програмлаш-

дырмаја, 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 диггәг 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 сүрүлмүш 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, технолоҗи 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 олараг бихевиористик— бихевиоризм (давраныш һаггында елм) мәсәләләринә кениш јер верилир. Бундан мәгсәд фәһләләрлә саһибкарлар арасындакы барышмаз зиддијјәтләри «сағламлашдырмагдан» ибарәтдир. Бунунла әлагәдар олараг «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 һазырлан-

масына верилир. Она көрә дә мүрәккәб истеһсал күчләриндән, чохчәһәтли информасијалардан, кортәбии истеһсал, малијјә мәсәләләриндән баш чыхармағы, ресурслардан сәмәрәли истифадә етмәји һәјата кечирмәк үчүн белә типли адамлар диггәт мәркәзиндә дурур.

Идарәедичи һејјәтин мәс'улијјәти, мадди һәвәсләндирилмәси мәсәләләринә дә бөјүк әһәмијјәт верилир. Она көрә дә менечерләр дә саһибкарларла бирликдә изафи дәјәрин бөлүшдүрүлмәсиндә иштирак етмәклә, истеһсал васитәләринин саһибкарларындан аз фәргләнир вә инһисарчы буржуа синфи чәрчивәсиндә хүсуси бир тәбәгә кими тәзаһүр едирләр.

Сон вахтлар АБШ-да идарәетмә техникасынын, ријази-игтисади методларын тәтбиги вә бунунла да идарәетмә проблемләринин һәлл едилмәсиндә онларын ролу һәддиндән артыг шиширдилир. Ајдын мәсәләдир ки, һәр бир идарәетмә техникасы базар тәсәррүфат системинә хас олан антогонист зиддијјәтләри һәлл едә билмәз. Идарәетмә техникасынын, ријази моделләшдирмәнин ***һәмин проблемләрин һәллиндәки гејри-апарычы ролу бир сыра Америка мүтәхәссисләри тәрәфиндән дә е'тираф едилир.*** Онлар дүзкүн олараг көстәрирләр ки, АБШ-да идарәетмәнин практики мәсәләләринә нисбәтән, онун ријази мәсәләләринә даһа чох фикир верилир. ***Мәсәлән, Америка алими Ч.Форрестер көстәрир ки, реал тәсәррүфат вәзијјәтинин мүрәккәблији вә гејри-хәттилији гаршысында ријазијјат ачиздир.***

АБШ-да 60-чы илләрин орталарында принсипчә јени идарәетмә структуру јајылмаға башлады. Ири сәнаје комплексләри ајры-ајры мәһсулларын мәркәзләшдирилмиш һалда истеһсалы вә сатышы илә әлагәдар олараг ***комплекс сәлаһијјәтә малик олан хүсуси органлар јаратмаға башладылар.*** Оператив, чари рәһбәрлик ишләри ашағы вәсиләдән олан идарәетмә органларына һәвалә едилди, онларын һугуглары хејли кенишләндирилди.

Сон илләрдә, АБШ-ын федерал һөкүмәтиндә мүһүм тәшкилати дәјишикликләр едилмишдир. 1969—1970-чи илләрдә ичраедичи органларын јенидән гурулмасы үзрә президентлик мәсләһәт шурасы јарадылды. Бу мәсләһәт комиссијасы федерал һөкүмәт органларынын јенидән гурулмасы үзрә бир сыра тәклифләр һазырлады. Бурада мәгсәдли, функсионал информасија системләринә, чари вә перспектив мәсәләләрә, гәбул едилмиш гәрарларын ичрасына нәзарәтин бир органда бирләшмәси вә с. идарәчилик проблемләринә хүсуси диггәт јетирилди. 1971-чи илдә дахили мәсәләләрлә мәшғул олан бүтүн назирлик системинин иши тамамилә јенидән гурулду. Әввәлки он бир федерал назирликдән беши—дөвләт департаменти, мүдафиә, малијјә, әдлијјә вә кәнд тәсәррүфаты назирлијинин, дикәр јенидән гурулан једди назирлик — тичарәт, нәглијјат, сәһијјә, тәһсил вә сосиал тә'минат, мәнзил тикинтиси вә шәһәрләрин инкишафы, дахили ишләр, әмәк—әвәзинә дөрд ири инзибати мәркәзин—игтисадијјат, инсан ресурслары, јерли инкишаф, тәбии ресурслардан истифадә назирликләринин јарадылмасы нәзәрә алынды.

Тәшкилати јенидәнгурмада дөвләт — инһисарчы тәмајүлләрин артмасында өзүнү көстәрир. Федерал органлар бүтүн дахили стратежи мәсәләләрин һәллини өз әлинә алмағы, чари, оператив мәсәләләри исә штат вә јерли органлар сәвијјәсиндә һәјата кечирмәји зәрури билди. Мүасир Америка идарәетмә тәчрүбәсинин тәнгиди гајдада тәһлили бу идарәетмә системинин үстүнлүкләрини дејил, әксинә, елми,

ваһид идарәетмә проблемләринин базар системи мүлкиjjәт чәрчивәсиндә һәлл олунмасынын гејри-мүмкүнлүjүнү бир даһа субут едир.

Бүтүн Гәрб өлкәләриндә идарәетмәнин, онун тәшкили нөвләри вә методларынын стандарт, универсал системи јохдур. Мәсәлән, Италиjада, Јапониjада идарәетмәнин тәшкил едилмәсиндә бир сыра хүсусиjjәтләр вардыр. Әлбәттә, бу хүсусиjjәтләр капиталист истеһсалы чәрчивәсиндә олан хүсусиjjәтләрдир.

Идарәетмәнин тәшкили саһәсиндә Италиjанын тәчрүбәсини гысача нәзәрдән кечирәк. Бурада сәнаје кампаниjаларынын бир һиссәси дөвләт, дикәр һиссәси хүсуси кампаниjалара мәхсусдур.

Истеһсалын мүасир тәшкилинин Италиjа нәзәриjjәси ири мүәссисәләрин мүстәгил сехләрә, истеһсал ваһидләринә аjрылмасыны нәзәрдә тутур. Мәсәлән, төкмә истеһсалынын мүстәгил сех кими аjрылмасы илә онун јалныз өз мүәссисәсинин дејил, табе олдуғу фирманын мүәссисәләринин дә тәләбатыны өдәмәлидир.

Италиjанын сәнаје мүәссисәләринин идарә едилмәсинин башлыча принсипләри ашағыдакылардыр: һәр бир шәхсин функсиjасы вә мәс'улиjjәт һудудунун дәгиг мүәјјән едилмәси; дәгиг табечилиjин гојулмасы, функсионал шө'бәләрин дәрин ихтисаслашмасы. ***Бурада мүәссисә ишчи һеjәтинин ишчиләри ашағыдакы үч категориjаjа аjрылыр: рәһбәредичи, јахуд директив, координасиjаедичи рәһбәрләр вә ичрачылар.*** Директив ишчи һеj'әти мүәссисәнин үмуми фәалиjjәтинә рәһбәрлик едир, һәр бир ишчи мүәјјән бөлмәjә чавабдеһ олур. Координаторлар мүәјјән олунмуш програм әсасында һәр бир бөлмәдахили саһәjә рәһбәрлик едир. Ичраедичи исә истеһсал вә с. функсиjаны (учот, хидмәт вә с.) јеринә јетирир. Мүәссисәнин бүтүн истеһсал фәалиjjәти хырда, елементар манғалара бөлүнүр вә һәр биринин ичрачысы вардыр. Белә техноложи, функсионал манғалар һәмишә дејил ишин тәмәркүзләшмәси вә бир нечә ишчинин иш күнү әрзиндә ишлә тә'мин олуна билмәси шәраитиндә тәшкил олунур. Бурада көмәкчи фәһләләр, јерсүпүрәнләр, јағлајычылар јохдур. Фәһләләр көмәкчи фәһләләрин көрмәли олдуглары ишләри дә ичра едирләр. Дәзкаһ сындыгда, мүрәккәб сазлама ишләри лазым кәлдикдә тә'мирчи, јахуд сазлајычы чағырылыр. Конвејер олмадыгда һиссәләри бир дәзкаһдан о бири дәзкаһа нәглиjjат фәһләси верир. Бир нечә иш јерләри (20—40) техноложи әламәтләринә көрә мүәјјән истеһсал саһәләриндә бирләширләр. Бүтүн фәһләләр (еjни ихтисас дәрәчәсиндә оланлар) еjни саһәдә мәшғул олур вә бир-бирилә әлагәли фәалиjjәт көстәрир, бир-бирләрини әвәз едә билирләр. ***Истеһсал саһәсинә баш фәһлә, јахуд техник рәһбәрлик едир.*** Онун табелиjиндә 20—30, бә'зи һалларда 40—50 фәһлә (әсасәнјығма конвејерләрдә) олур. ***Баш фәһлә бурада билаваситә рәис һугугуна, сәлаһиjjәтинә маликдир. Хидмәтедичи истеһсал саһәләриндә (аләтләрин верилмәси, касса әмәлиjjаты вә с.) баш гуллугчу чалышыр. Баш фәһлә вә баш гуллугчу координасиjаедичи ишчи категориjасына аиддир.*** Саһәләр сехләр һалында бирләшир. Сехә сех рәиси, јахуд истеһсал рәиси рәһбәрлик едир. Сех рәиси бир сыра һалларда, бир координасиjаедичи ишчи һеj'әтинә, бә'зән исә директив һеj'әтә дахил олур. Сех (истеһсал) рәиси верилмиш програм үзрә истеһсалын нормал кедишини тә'мин етмәлидир.

Истеһсалын идарә едилмәсинин Италиjа вариантында нөвбә рәиси вәзифәси јохдур. Бу вәзифәни ја сех рәисинин мүавини, ја да баш фәһлә ичра едир. Јухарыда дејилән систем ФИАТ фирмасынын заводларында кениш тәтбиг 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 һалда, 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 сәнајејә 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 технолоҗи 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. Керженсовун 1922-чи илдә әмәјин елми тәшкилинә даир јаздығы «әмәјин елми тәшкили вә Тејлор системи» адлы әсәри

тәблиғ олунурду. Әмәјин, идарәетмәнин елми тәшкили мәсәләләринә аид әдәбијјатлар диггәтлә 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 јаратдығы 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 вәзијјәтдән 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 гәтиіјәтлә ирәли сүрүлүрдү. Чеврилиш шәраитиндә дөвләт капитализми нәдир? Һазырда дөвләт капитализмини һәјата кечирмәк—кечмишдә капиталист синифләринин һајата кечирдикләри учот вә нәзарәти һәјата кечирмәк демәк иди.

Истәр өлкәнин мадди истеһсал саһәсиндә, истәрсә дә идарәетмә саһәсиндә әмәјин тәшкили мәсәләләринә бөјүк әһәмијјәт верилирди. Мәсәлән, Америкада Тејлор системинин тәтбиги илә әлагәдар, әмәјин тәшкилиндә өлчүлмәз дәрәчәдә даһа јүксәк үсуллар өјрәтмәји мүмкүн едән бир чох тәдгигат материаллары топланмышды. Бунунла јанашы Тејлор системи ән азғын капиталист истисмарынын сон наилијјәти адландырылырды. Лакин ејни заманда бу системләр истеһсалын елми тәшкилинин сон наилијјәтидир, бунлары көтүрүб, бир тәрәфдән, истеһсалатда учот вә нәзарәтимизин һәјата кечирилмәси, сонра да, дикәр тәрәфдән, әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәси мәнафеји әсасында јенидән ишләјиб һазырламаг лазым иди. Башлыча, принсипиал мәсәлә һәмин системин һансы сосиал шәраитиндә тәтбиг едилмәси илә мүәјјән едилмәлидир. Мәсәлән, Тејлор системи капитализм шәраитиндә, Америкада тәтбиг едилдији шәраитдә онун тәтбигиндән әввәлләрдә олдуғу кими әмәк һаггынын сәвијјәси вә иш саатларынын мигдары дәјишмәмиш ејни илә олдуғу кими галмыш, лакин муздлу әмәјин истисмары икигат вә үчгат артмышды. Бир игтисадчы алимин ифадәси илә десәк, «Америка елми үсулунун тәтбигини иш вахтынын гысалдылмасы вә «иш гүввәсинә һеч бир зәрәр дәјмәдән истифадә едилмәси илә бирләшдирмәлијик». Лакин бу идејалар утопија һалында галды.

§8. Идарәетмә нәзәријјәси вә тәчрүбәсинин дөврләрә ајрылмасы

Чеврилиш нәтичәсиндә истәр идарәетмәнин сосиал мәзмунунда, истәрсә дә истеһсал идарәчилијинин тәшкилати формаларында әсаслы дәјишикликләр баш верди. Ингилабын илк күнләриндә өлкәнин фабрик вә заводлары мүәјјән мүддәтә өз әввәлки саһибләринин әлиндә, мүлкијјәтиндә галмышды. Она көрә дә зәһмәткешләрин мәнафејини мудафиә етмәк, капиталист ***саһибкарларын фәалијјәти үзәриндә нәзарәти һәјата кечирмәк, һабелә онлар тәрәфиндән мүвафиг директив вә көстәришләрин јеринә јетирилмәсини јохламаг мәгсәди илә һәмин мүәссисәләрдә фәһлә нәзарәти комиссијалары тәшкил едилди.*** Бу фәһлә комиссијалары принсипиал әһәмијјәтли олан иш көрүрдүләр - истеһсалын кедишинә, әлдә едилән мәһсулун сатышына, әмәк һаггынын тәшкили гајдаларына, бир сөзлә, саһибкарларла дөвләт органлары саһибкарларла өзләри арасындакы мүнасибәтләрин бүтүн чәһәтләринә тохунурдулар. Лакин чох кечмәдән гаршыја даһа јени бир мәсәлә - ири сәнаје вә банкларын миллиләшдирилмәси мәсәләси чыхды. 1917-чи илдә чохлу мигдарда мүәссисәләр миллиләшдирилди вә үмумдөвләт мүлкијјәтинә кечди. Бу мүәссисәләрә билаваситә фәһлә-кәндли һөкумәтинин нүмајәндәләри рәһбәрлик етди. Она көрә дә бүтүн сәнајени ваһид бир мәркәздән идарә едә билән мәркәзи бир органын јарадылмасы зәрурәти, тәләбаты мејдана чыхды. Елә һәмин илдә Али Халг Тәсәррүфаты Шурасы (АХТШ) јарадылды. АХТШ вә онун јерли органлары сәнајејә тәшкилати рәһбәрлијин биринчи формасы иди. 1920-чи илин апрел ајында Әмәк вә Мүдафи

Шурасы (ӘМШ) јарадылды. Бу шураја өлкәнин бүтүн тәсәррүфат һәјатыны тәнзим етмәк ихтијары верилди. 1921-чи илин феврал ајында Дөвләт План Комиссијасы јарадылды. Дөвләт План Комиссијасы ӘМШ нәздиндә јарадылды. Дөвләт План Комиссијасынын јарадылмасы илә АХТШ планлашдырма органындан тәсәррүфат органына чеврилди. Јени игтисади сијасәтә кечид дөврүндә дағылмыш истеһсалы бәрпа етмәк мәгсәди илә сәнајенин идарә едилмәси методунда кејфијјәтчә јени дәјишикликләр һәјата кечирилди - ***сәнаје мүәссисәләрә тәсәррүфат һесабы гајдасына кечирилди, онларын тәшәббүскарлығы вә мүстәгиллији кенишләндарилди.*** Бу шәраитдә мүәссисәләр трестләрдә бирләшмишди, онларын әксәријјәти јерли халг тәсәррүфаты шураларына табе иди, АХТШ исә өз әлиндә ән ири мүәссисәләрин идарә олунмасыны чәмләшдирмишди. Һәмин мүәссисәләрин тәчһизат, сатыш вә малијјә мәсәләләрини исә о вахт јарадылмыш синдикатлар һәлл едирдиләр. Үмумиттифаг конфранс сәнајенин идарә едилмәсинин јенидән гурулмасы, мәркәзләшдирилмиш идарәетмә системинин мөһкәмләндирилмәси вә мүәссисәләрин һүгугларынын кенишләндирилмәси саһәсиндә бә'зи дәјишикликләр етди. Сәнаје саһәләринә рәһбәрлији күчләндирмәк мәгсәди илә АХТШ системиндә саһә баш идарәләри тәшкил едилди. Сәнајенин идарә едилмәси саһәсиндә ән бөјүк дәјишиклик «сәнајенин идарә едилмәсинин јенидән гурулмасы һаггында» гәбул олунмуш гәрара әсасән баш верди. ***Бу гәрарда сәнајенин идарә едилмәсинин әсас вәсаләси, һәлгәси мүәссисә һесаб олунду. О тәсәррүфат һесабына малик олан мүстәгил тәсәррүфат тәшкилаты формасы кими гијмәтләндарилдә. Бунунла әлагәдар трестләран функсијалары хејли азалдылды, онларын фәалијјәтә әсасән мүәссисәләр үзәриндә техника рәһбәрлаји һәјата кечармәклә мәһдудлашды.*** Бу гәрара әсасән синдикатлар ләғв едилди баш идарәләр дә ләғв едилди вә онларын әсасында истеһсалат бирликләри јарадылды. Истеһсалат бирликләри билаваситә АХТШ-ја табе олмагла мүәссисәләрин фәалијјәтинин бүтүн тәрәфләринә рәһбәрлији һәјата кечирди.

1932-чи илдә АХТШ әсасында үч Халг Комиссарлығы — ағыр, јүнкүл вә мешә халг комиссарлыглары јарадылды. Мүттәфиг республикаларда да belә мүвафиг халг комиссарлыглары јарадылды. Халг комиссарлығы системиндә исә истеһсалат бирликләри ләғв едиләрәк баш идарәләр јарадылды. Нәтичәдә ири мүәссисәләр билаваситә баш идарәләрә табе етдирилди, ән ири мүәссисәләр исә бирбаша халг комиссарлыгларынын өзләринә табе етдирилди. Ән башлыча чәһәтләрдән бири һәмин вахтлар сәнаје мүәссисәләринин ичтимаи тәшкилатларынын ролунун артырылмасы олмушдур. Белә ки, ***илк ичтимаи тәшкилатлара мүәссисә мүдирајјәтинин фәалијјәтинә нәзарәт етмәк ахтајараты верилдә.*** Бу, ашағыдакы јухарыја тәнгидин кенишләндирилмәсинә, коммунистләрин бүрократик ролунун арартырылмасына шәраит јаратды.

Халг тәсәррүфатынын идарә едилмәси структурунда бөјүк вәтән мүһарибәсиндән сонра бә'зи дәјишикликләр едилди. Белә ки, халг комиссарлыглары назирликләрлә, халг комиссарлары Совети исә назирләр Совети илә әвәз едилди. Мүһарибәдән сонракы илк илләрдә ајры-ајры назирликләрин тәркибиндә бир сыра дәјишикликләр едилди — бә'зиләри ләғв едилди, бә'зиләри бирләшдирилди вә бир сыра јени назирликләр јарадылды, 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 мувафиг назирликләринин ихтијарына верилди.*** Бу тәдбирләрдән мәгсәд рәһбәрлији истеһсалата - мүәссисәләрә јахынлашдырмаг, мүттәфиг республикаларын ән зәрури мәһсуллара олан тәләбатыны өдәмәк вә башлычасы—***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 әрази идарәетмә системи јарадылды. Әрази идарәетмә системинин әсас органы игтисади рајонларда јарадылмыш халг тәсәррүфаты шуралары олду. Ири республикаларда бир нечә халг тәсәррүфаты шуралары јарадылды. Азәрбајчанда бир Халг Тәсәррүфаты Шурасы јарадылды. Сонралар исә бу ХТШ-ларына мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлик етмәк мәгсәди илә Али Халг Тәсәррүфаты Шурасы јарадылды. Сәнајенин әрази 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, әрази 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 сәнајејә рәһбәрлијин саһә принсипи әсас көтүрүлдү, халг тәсәррүфаты шуралары ләғв едилди вә мувафиг саһә назирликләри јарадылды.*** Назирликләр саһә принсипи үзрә үмумиттифаг вә иттифаг-республика формасында јарадылды. Бунунла јанашы, тәсәррүфат рәһбәрлијинин саһә вә әрази 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 дөврүдур, 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 әсаѕында 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 муһарибәси дөврү (1941—1945).

4. 1946—1954-чу 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 ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘ ПРОСЕСИ ВӘ ИДАРӘЕТМӘНИН ӘСАС ФУНКСИЈАЛАРЫ

§ 1. Идарәетмә просеси вә идарәетмә механизми

Идарәетмә фәалијјәти идарәетмә функсијалары илә бағлыдыр. Идарәетмә функсијалары ***ихтисаслашмыш идарәчилик фәалијјәти нөвудур.*** Идарәетмә функсијалары бир-бириндән ***нисби мүстәгиллик һалында фәргләнир вә идарәетмә мәгсәдләринә хидмәт едир.*** Она көрә дә идарәетмә функсијалары идарәетмәнин мәзмунуну экс етдирир вә онлар өз араларында бир-бирилә үзвү һалда әлагәдардыр. Бу бахымдан идарәетмә органлары, идарәетмә структуру вә идарәетмә функсијалары бир-бирини тамамламалыдыр.

Идарәетмәнин башлыча маһијјәти онун статик вәзијјәтдә олмасы илә дејил, динамик вәзијјәти илә мүәјјән едилир. Әкс тәгдирдә идарәетмә просеси һәјата кечирилмәз. Бу, биринчи нөвбәдә, идарәетмә системинин вәһдәтлији вә идарәетмә саһәсиндә олан әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасы илә шәртләнир. Һәр бир һадисә вә просесин системи олдуғу кими идарәетмә системинин дә өз механизми вардыр. Идарәетмә елминә аид әдәбијјатларда идарәетмә системинин ашағыдакы компонентләрдән ибарәт олмасы көстәрилир: а) идарәетмә механизми; б) идарәетмә структуру; в) идарәетмә просеси; г) идарәетмә системинин инкишаф механизми.

Көрүндүјү кими, идарәетмә механизми идарәетмә системинин компонентләриндән бирини тәшкил едир. Идарәетмә механизми өзү исә ашағыдакы васитәләрдән ибарәтдир: а) идарәетмәнин үмуми принсипләри; б) идарәетмәнин мүхтәлиф функсијалары; в) идарәетмә, игтисади систем гаршысында гојулан мәгсәдләр; г) идарәетмә системинин мүвафиг методлары. Идарәетмә механизминин бу дөрд һәлгәләри арасында үзви әлагә вардыр. Бу механизмләрин мөвчудлуғу тамамилә објектив характер дашыјыр. Белә ки, принсипсиз идарәетмә олмаз, идарәетмә просеси исә һеч бир сосиал-игтисади мәгсәд олмадан һәјата кечириләбилмәз. Мәгсәдләр идарәетмәдән кәнар баш вермир, демәли, һәмин просесләрин ардычыл вә нормал кедиши үчүн идарәедичи тә"сир васитәләри лазымдыр. Бу идарәедичи тә'сир идарәедән субјект тәрәфиндән мүхтәлиф методлардан истифадә едиләрәк һәјата кечирилир.

Идарәетмә просеси идарәетмә системинин вә ону әмәлә кәтирән үнсүрләрин фәалијјәт көстәрмәси просесидир. Бу исә билаваситә мүхтәлиф идарәетмә органларынын мөвчудлуғу вә фәалијјәти илә бағлыдыр. ***Идарәетмә просесинә мүхтәлиф бахымдан јанашмаг олар: биринчиси***, идарәетмә просесинин функсионаллығы; ***икинчиси***, идарәетмә әмәјинин тәшкили; ***үчүнчүсү***, идарәетмә системинин структуру; дөрдүнчүсү, идарәетмә органларынын саһә вә саһәләрарасы фәалијјәтинин тәшкили; ***бешинчиси*** идарәетмә просесинин мәзмунуна көрә.

Идарәетмә просесләринә бу чүр јанашма бир тәрәфдән һәмин просесләрин мәзмунунун ајдын дәрк олунмасына, дикәр тәрәфдән исә һәмин просесләрин күндәлик һәјатда тәшкили мәсәләләрини һәлл етмәјә имкан верир.

Идарәетмә просесләри, биринчи нөвбәдә, ***өз функсионал мәзмунуна көрә фәргләнирләр.*** Мәсәлән, оператив рәһбәрлик, планлашдырма, нәзарәтетмә просес-

ләрини һабелә мүхтәлиф хидмәт функсијаларыны буна мисал кәтирмәк олар. Бу функсијалар әсас вә хүсуси һал кими олан функсијалара, әлавә функсијалара бөлүнүрләр. Һәмин функсијаларын һәјата кечирилмәсинин мадди-тәшкилати әсасыны әмәк бөлкүсү, биринчи нөвбәдә, функсионал әмәк бөлкүсү тәшкил етсә дә, лакин онун зәрурилији идарәетмә мәгсәдләри илә мүәјјән олунур, бу мәгсәдләрдән ирәли кәлир. Мүәссисәләрдә үмуми функсијаларла јанашы, техники, малијә, коммерсија (сатыш вә тәчһизат) вә инзибати функсијалар да һәјата кечирилир. Һәмин функсијалар мүәјјән хидмәт нөвләри, органлары тәрәфиндән һәјата кечирилир. Она көрә мүәссисәләрдә мәсәлән, техники, коммерсија әмәлијјатлары мүәјјән хидмәт василәләри васитәсилә ичра олунур. Әслиндә мүәссисәләрдә билавасит истеһсал просесини һәјата кечирән хидмәт-функсионал бөлмәнин фәалијјәти дә дәгигләшдирилмәли вә системләшдирилмәлидир. Истеһсал хидмәти јалныз техники хидмәтлә мәһдудлашмамалыдыр. О истеһсалын һазырлығы, планлашдырылмасы, програмлашдырылмасы, тәшкили методлары, диспетчер хидмәтләрини вә дикәр истеһсал фәалијјәтинин систем һалында тәшкилини әһатә етмәлидир. Мәсәлән, бу чүр јанашма истеһсал мәсәләләри үзрә фәалијјәт характериндә јени кејфијјәтин формалашмасына мүсбәт тә'сир едәр, истеһсал хидмәти илә әлагәдар олан бүтүн фәалијјәт нөвләринин интеграсијасы вә координасијасы һәјата кечирилир. Бу, истеһсалата рәһбәрликдә кејфијјәтчә јени дәјишикликләрә сәбәб ола биләр. Идарәетмә просеси әсас үнсүр олмаг е'тибарилә идарә апараты ишчиләринин конкрет фәалијјәтини, һәмин фәалијјәтин һүдудуну вә идарәетмә әмәјинин тәшкили мәсәләләрини әһатә едир.

Менечментин үмуми функсијаларынын илк тәснифаты Анри Фајол тәрәфиндән (1916) верилмиш, лакин сонралар едилән бә'зи әлавәләр ону әсаслы шәкилдә дәјишдирә билмәмишдир. Буну ашағыдакылардан көрмәк олар:

1	А.Фајола көрә: (Франса, 1916)	а) планлашдырма б) тәшкилетмә в) рәһбәрлик г) координасија д) нәзарәт ж) тәнзимләмә
2	Л.Гулик (АБШ), Л.Урвик (Инкилтәрә 1937) көрә:	а) планлашдырма б) тәшкилетмә в) кадрларын идарә едилмәси г) рәһбәрлик д) координасија ж) учет з) бүдчәләшдирмә
3	Г.Кунтс, С.О. Даннел (АБШ, 1955) көрә:	а) планлашдырма б) тәшкилетмә в) кадрларын идарә едилмәси г) рәһбәрлик д) контроллинг

4	В.Хил (АФР 1968) көрә:	а) сијасәт вә мәгсәдләрин формалашмасы б) планлашдырма в) тәшкил етмә г) кадрларын идарә едилмәси

Јухарыда көстәрилән функсијалар ајры-ајры идарәетмә мәрһәләләриндә (ашағы, орта, јухары) мүхтәлиф мәзмунда, мигјасда вә методларла һәјата кечирилә биләр.

Идарәетмә просеси фасиләсиз бир просесдир. О идарәетмә системләринин структуру, онун һәлгәләри арасындакы әлагәләри көстәрир. Бу исә идарәетмә просесинин ***динамик характериндән ирәли кәлир***. Она көрә дә идарәетмә просеси һәм дә ***тә'сиредичи бир просесдир.*** Һәмин тә'сир, биринчи нөвбәдә идарәедәнин идарәолунан објектә тә'сири, һабелә ејни сәвијјәли јарымсистемләрин бир-биринә тә'сири формаларында олур. Идарәедичи тә'сир исә өз нөвбәсиндә даими вә дөврү характер дашыјыр. Истеһсалын һәртәрәфли интенсивләшдирилмәси шәраитиндә идарәетмә просесләринин сүр'әтләндирилмәси, онун сәмәрәсинин артырылмасы үмуми сәмәрәлилијин артырылмасы системиндә мүһүм рол ојнамалыдыр. Лакин бир чох һалларда истеһсалын интенсивләшдирилмәси, идарәетмә просесләринин интенсивләшдирилмәси илә узлашдырылмыр. Идарәетмә просесләринин ***ардычыллығыны, динамиклијини*** тә'мин етмәдән истеһсалын һәртәрәфли интенсивләшдирилмәси, елми-техники вә дикәр проблемләри мүвәффәгијјәтлә һәлл етмәк олмаз.

Идарәетмә функсијалары вә идарәетмә органлары. Идарәетмә функсијалары идарәетмә ишләри, фәалијјәти илә бағлы олдуғуна көрә идарәетмә органларынын формалашмасына, функсионал структура мүһүм тә'сир көстәрир. Она көрә дә бурада бир сыра елми принсипләри, тәләбләри нәзәрә алмаг лазымдыр. ***Елә етмәк лазымдыр ки, функсионал структур идарәетмәнин мәзмунуну даһа дүзкүн, даһа долғун нәзәрә ала билсин. Бунун үчүн ашағыдакы елми принсипләрә нәзәрә алынмалыдыр:*** 1.Хүсуси, ихтисаслашмыш функсијанын, фәалијјәтин макро вә микро мәгсәдләрә ујғун кәлмәси; 2. Идарәчилик фәалијјәти илә идарәчилик функсијасы мәзмунунун бир-биринә ујғунлуғунун дәгиг мүәјјән едилмәси; 3. Идарәетмә фунсијалары илә идарәетмә вәзифәләринин дәгиг әлагәләндирилмәси; 4. Һәр бир функсија нөвүндә идарәетмә објекти вә субјектинин хүсусијјәтләринин тамамилә нәзәрә алынмасы; 5.Функсијаларын һүдудлашдырылмасында, фәргләндирилмәсиндә ејни заманда онлар арасында системли әлагәләрин нәзәрә алынмасы. Бу бахымдан функсијалар да фәалијјәт нөвләри кими системли сәчијјәјә маликдир, истеһсал, игтисади системләр кими функсијалар да систем әмәлә кәтирир.

Функсијаларла идарәетмә органлары арасындакы әлагә илә бағлы ашағыдакы суаллар мејдана чыха биләр:

Идарәетмә структурунда функсијалар һансы сәвијјәдә, кејфијјәтдә өз әксини тапа билмишдир? 2. Ирерархија бахымындан функсијалар јухары вә ашағы органлар арасында нечә бөлүшдүрүлмүшдүр? 3. Мөвчуд вә лајиһәләндирилән идарәетмә структуру сәлаһијјәтләрин, вәзифәләрин бөлүшдүрүлмәси бахымындан нә дәрәчә оптималдыр? 4. Идарә апаратынын һансы бөлмәси даһа чох вә даһа аз

ишлә јүкләнмишдир? 5. Идарәетмә структуру һансы мүтәрәгги методларын тәтбиги үчүн даһа өнәмлидир?

Идарәетмә просесләринин динамиклијинин тә'мин едилмәси, биринчи нөвбәдә, идарәетмә фәалијјәтинин кејфијјәтчә јени, елми сәвијјәдә тәшкил олунмасыны, идарәетмә мәдәнијјәтинин јүксәлдилмәсини тәләб едир. Бу, конкрет идарәетмә фәалијјәтини билмәкдән, бачармагдан башга, һәм дә идарәетмәјә чидди бир просес, бир елм саһәси кими јанашмағы тәләб едир. Елми сәвијјәдә дуран проблемләрин өзү дә елми сәвијјәдә һәлл олунмалыдыр. Идарәетмә просесләринин сәмәрәлилијинин артырылмасы һәмчинин идарәетмә структурунун тәкмилләшдирилмәсини, онун оперативлијинин, чевиклијинин вә мәһсулдарлығынын артырылмасы илә әлагәдардыр.

Идарәетмә просесләри идарәетмә структуру илә дә бағлыдыр вә ондан ирәли кәлир. Идарәетмә просесләринин идарәетмә структуру илә әлагәдар олмасы һәмин просесләрин ијерархијалы, чохпилләли характерини мүәјјән едир. Бу бахымдан идарәетмә просесләри ашағы, јухары вә орта сәвијјәли идарәетмә просесләринә ајрылыр. Буну ашағыдакы схемдән көрмәк олар.

Схем

Идарәетмә просесинин сәвијјәси

Идарәетмә просесинин ијерархијасы	Функсионал идарәетмә просеси	Идарәетмә органлары
1. Халг тәсәррүфатынын идарә едилмәсиндәки просесләр. 2. Ајры-ајры халг тәсәррүфаты саһәләринин идарә едилмәсиндәки просесләр. 3. Ширкәтләрин идарә едилмәси просеси. 4. Мүәссисәләрин идарә едилмәси просеси.	1. Саһәләрарасы функсионал идарәетмә просеси. 2. Әрази вә рекионларын идарә едилмәси просеси. 3. Елми-техники тәрәггинин идарә едилмәси просеси. 4. Дикәр јарымфункционал просесләрин, системләрин идарә едилмәси просеси.	Идарәетмә просесләринин ајры-ајры мүвафиг органларда һәјата кечирилмәси, онларын хүсусијјәтләри вә субординасија типли әлагәләндирилмәси

Јухарыдакы схемдән көрүндүјү кими, идарәетмә просесләри сәвијјәли әламәтинә көрә **макропросесләрә вә микропросесләрә ајрылыр**. ***Бу, әслиндә идарәетмә системләринин өзүнүн макро вә микро системләри мөвчудлугундан ирәли кәлир.*** Схемдән ајдын олур ки, идарәетмә просесләри идарәетмә органларында олан просесләрдир, функсионал вә саһә тәсәррүфат органларынын гаршылыглы тә'сириндән ирәли кәлән просесләрдир. Бурада, халг тәсәррүфаты мигјасында идарәетмә просесләри макропросесләр, идарәетмә органлары дахилиндә баш верән просесләр, һәр бир ишчинин фәалијјәти микропросесләрдир. Просесләрин макро вә микро просесләрә ајрылмасы башлыча олараг, идарәетмә ијерархијасы илә әлагәдардыр. Бүтөвлүкдә, халг тәсәррүфаты мигјаслы просесләр апарычы просесләрдир. Чүнки бу просесләр нәтичә е'тибарилә микропросесләри, онун характерини мүәјјән 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 саһә органларынын гаршылыглы тә'сири; в) функсионал саһә 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 саһә назирликләри илә, саһә 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 тәсәррүфатын сәвијјәли просесләрин мәзмуну	Саһәләрарасы просесләрин мәзмуну	Саһә идарәетмә просесинин мәзмуну	Әрази идарәетмәнин мәзмуну	Мүәссисә идарәетмә просесинин мәзмуну
1.Мәркәзи органларын фәалијјәт просеси	1.Саһәләрарасы вә функсионал органларын гаршылыглы тә'сири просеси	1.Әсас идарәетмә функсијаларынын ардычыл ичрасы просеси	1.Әрази сәвијјәли проблемләрин һәлли	1.Истеһсал мәрһәләләри үзрә идарәетмә просеси
2.Саһәләрарасы вә функсионал идарәетмә просеси	2.Саһәләрара сы органларын гаршылыглы тә'сиринин тәшкили	2.Идарәетмә просесинин мәзмунча конкретләшдирилмәси	2.Рекионларын комплекс планлашдырылмасы просеси	2.Билаваситә истеһсалын тәшкили просеси
3.Макро сәвијјәли просесләрин истигамәтләри	3.Саһәләрин саһәләрарасы координасија едилмәси	3.Идарәетмә просесинин тәшкили	3.Јерли органларла саһә органларынын фәалијјәтинин гаршылыглы тә'сири просеси	3.Мүәссисәнин идарәедилмәси просеси
4.Ајры-ајры халг тәсәррүфаты просесләринин мәзмуну	4.Саһәләрарасы комплексләрин идарәедилмәси просеси	4.Комплекс идарәетмә вә планлашдырма ишләринин тәшкили просеси		4.Мадди вә дикәр ресурсларын идарә едилмәси
5.Комплекс програмларын формалашмасы вә проблемләрин һәлли просеси				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-техноложи просесләрин идарә едилмәси	1.Сехләрин, истеһсал саһәләринин вә мүәссисәнин истеһсал фәалијјәтинин тәшкил едилмәси	1.Әсас вә дөврijјә фондларынын, ишчи гүввәсинин 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.Әмәјә мүнасибәтини тәрбијә едилмәси просеси
3. Техники-техноложи просесләрин интенсивлијинин тә'мин едилмәси	3.Оператив идарәетмәнин тәшкили	3.Тәсәррүфат әлагәләринин идарәедилмәси просеси	3. Групдахили вә групларарасы 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 саһәләрарасы вә саһә органлары, һабелә әрази органлары арасындакы гаршылыглы әлагәнин вә тә'сирин тә'мин едилмәсини нәзәрдә тутур. Бурада саһәләрарасы функсионал органлар системи дахилиндә, саһәләрарасы органларла функсионал органларын өз арасында, саһә органлары илә әрази 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, саһә вә әрази органлары арасындакы гаршылыглы тә'сирин даһа да тәкмилләшдирилмәси зәруридир. Һәмин ишдә макроигтисади индикатив планларын ишләниб һазырланмасы просесләри вә технолокијасынын тәкмилләшмәси мүһүм рол ојнамалыдыр.

Саһәләрарасы идарәетмә идарәетмәнин хүсуси бир нөвү олмаг е'тибарилә гаршысына ашағыдакы вәзифәләри гојур: халг тәсәррүфатынын инкишаф сүр'әти вә пропорсијасынын әлагәләндирилмәси, истеһсалын мадди, әмәк вә малијјә 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 саһәдә саһә назирликләринин дә фәал иштиракыны тәләб едир. Она көрә дә саһә назирликләри арасында да елми-техники тәрәгги, планлашдырма вә с. мәсәләләр үзрә

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

Әрази 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 ујғун 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 јахуд 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 анлајышбә'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 мөвчудлуғуну 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 фәалиј̇јәтинин нөвләри објектив бир просесдир, о өзбашына мејдана чыхмыр. Бу, чәмиј̇јәтин ајры-ајры дөврләрдәки инкишаф хүсусиј̇јәтләриндән, 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 үсуллары вә васитәләринин мәчму идарәетмә функсијасы адланыр. Һәмин функсиј̇јалар 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 рәһбәрлиј̇и һәјата кечирирләр.

Идарәетмә функсијалары идарәетмә фәалиј̇јәти, конкрет идарәетмә органынын вәзифәләри, мүрәккәб мүнасибәтләр системи, фәалиј̇јәтин мәзмуну (сосиал-игтисади) илә дә әлагәдардыр. ***Идарәетмә функсијалары идарәетмә фәалиј̇јәтинин хүсуси нөвудүр, идарәетмә саһәсиндә әмәк бөлкүсүнүн тәзаһүр формасыдыр.***

Идарәетмә функсијалары мүхтәлиф әдәбиј̇јатларда 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,*** фәалиј̇јәтин мәзмунуну әкс етдирән функсијалар групу.

Идарәетмә просесинин мәзмунуну әкс етдирән функсијалар групу мәзмунуна көрә мүәј̇јән 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 әдәбиј̇јатларда информасијанын топланмасы, гәрарларын гәбул едилмәсини вә мүстәгил функсија кими гијмәтләндирирләр. Әлбәттә, идарәетмә просесиндә информасија вә гәрарларын һазырланмасы мүстәсна рола маликдир. Лакин информасија вә гәрар мөвчуд 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 мүәј̇јән иш просесләри үзрә ихтисаслашмалыдыр.

Идарәетмә функсијалары мүәј̇јән фәалиј̇јәти 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, истеһсал 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***: истеһсалын мәрһәләләри үзрә; ичраолунан ишләрин мәзмунуна көрә; мәһсулдар вә гејри-мәһсулдар әмәк бахымындан; функсионал әламәтләринә көрә. Г. Х. Попов ***идарәетмә функсијаларыны үч бөјүк група вә онларын тәркиб һиссәләринә ајырыр:*** 1. Идарәетмә функсијаларынын идарәетмә објекти бахымындан тәснифаты: а) халг тәсәррүфатынын саһәләр вә јарымсаһәләр үзрә структуру; б) истеһсалын сәвијјәсинә көрә; в) истеһсал просесинин мәрһәләләри үзрә; г) истеһсал просесинин үнсүрләри вә параметрләри үзрә. 2. Истеһсал просесинин идарәедилмәси хүсусијјәтләрини екс етдирән функсијалар: а) идарәетмә мәрһәләләрини екс етдирән функсијалар; б) идарәетмә субјектинин структуруну екс 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) истеһсал просесләринин идарә едилмәси функсијасы. О, истеһсал просесләринин идарә едилмәси функсијасына истеһсал-игтисади, сосиал-сијаси функсијалары аид едир. Лакин јухарыда көстәрилән тәснифатларын мүәјјән елми чәһәти илә јанашы бир сыра чатышмазлыглары да вардыр. Белә ки, истеһсал 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 истеһсал рәһбәрлији функсијасы һаггында да демәк олар. Бу өзү дә истеһсалын вә әмәјин елми тәшкили, оператив-истеһсал планлашдырманы, диспечерләшмәни, мүхтәлиф истеһсал ваһидләринин фәалијјәтинин коопераси-јасыны 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-истеһсал 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 функцијалары		Комплекс вәзифәләр	
1	Техники инкишафын идарә едилмәси	1	Елми техники тәрәгги
		2	Јени техника вә технолокија
		3	Ихтирачылыг, сәмәрәләшдирмә
		4	Тәчрүбә
		5	Лајиһә-ахтарыш ишләри
		6	Мадди-техники база
2	Истеһсалын техники һазырлығы	1	Конструктор һазырлығы
		2	Техники һазырлығы
		3	Техноложи 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	Мукафатландырма 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 функсијаларынын идарәетмә објекти бахымындан тәснифатында халг тәсәррүфатынын структурупу экс етдирән функсијаларын өзү идарәетмә фәалијјәтинин ихтисаслашмасы үчүн кениш әһатәли мәсәләләрлә бағлыдыр. Бурада дејәк ки, сәнајенин, кәнд тәсәррүфатынын, 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 экс етдирән функсијалар истеһсал, тәдавүл, тәчһизат, сатыш вә малијјә мәсәләларини әһатә едир.

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

Узагкөрәнлик проблемини көтүрәк. ***Узагкөрәнлик мүһүм гнесеоложи вә методоложи проблемдир.*** Елми узагкөрәнлијин гнесеоложи чәһәти онун објектив әсасларынын, һәгигилијин, дәгиглији вә дүзкүнлүјүнүн әсасларынын 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 информисијаларла 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 экс етдирән функсијалара даһа кениш мөвгедән јанашыр, ону ашағыдакы үч мәрҗләләјә 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 тәсәррүфатынын 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 тәсәррүфатынын ***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 планларынын 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, беләликлә да һадисәләрә систем һалында јанашмаг.

Беләликлә, 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, таразлығын 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, дурустлују принсипи (бунун үчүнән 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. Индикватив планлашдырма*** базар мүнасибәтләринә әсасланан игтисадијјатын кәләчәк инкишафынын мејилләрини мүәјјән етмәк васитәсидир. Индикватив 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 индикватив планлашдырманын ***норматив планлашдырма*** илә үзвү шәкилдә әлагәләндирилмәсидир.

Индикватив планлашдырма директив күчә малик олмајан ***макроигтисади планлашдырмадыр.*** Бу планлашдырма өзүндә мүәјјән көстәричиләри, параметри (индикаторлары) экс 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, веркиләри, 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 таразлығын 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, јә'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 зәрурилəшдирир.*** 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 еләә етмәк лазымдыр ки, програмлылыг системи комплекс гәрарлар васитәсилә һәјата кечириләә 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.

кечирилмэси мэрһэлэсиндэ һөкмэн нэзэрэ алынмалыдыр. Башга сөзлэ програмлы јанашма, програмларын һазырланмасы мэгсэдли—програм механизми илэ, онун ичрасы илэ оптимал шэкилдэ элагэлэндирилмэлидир.

Бурада эн вачиб мэсэлэлэрдэн бири планлашдырманын тэшкили илэ идарэетмэнин тэшкили арасындакы элагэнин тэ'мин едилмэсидир. Бунсуз саһэлэр вэ онлары тэмсил едэн идарэетмэ органлары арасында сэмэрэли элагэни тэ'мин етмэк мүмкүн дејилдир. Планлашдырма белэ бир элагэјэ тэ'минат вермэлидир. Бу исэ тэсэррүфатын инкишафынын комплекс тапшырыглар, көстэричилэр вэ тэдбирлэр эсасында мүэјјэн едилмэси илэ һэјата кечирилэ билэр. Белэ бир чэһэтин тэ'мин едилмэси хејли дэрэчэдэ игтисади нормативлэрдэн кениш истифадэ едилмэси, планлашдырманын норматив вэ баланс методларынын тэтбиг едилмэси илэ һэјата кечирилир. Методлар бир тэрэфдэн планларын өзүнүн баланслашдырылмасыны тэ'мин едирсэ, дикэр тэрэфдэн бүтүн идарэетмэ мэрһэлэлэриндэ план тапшырыгларынын оптималлашдырылмасына имкан верир. Ајдындыр ки, бунларсыз елми сэвијјэли игтисади идарэетмэни һэјата кечирмэк олмаз. Бурада планлашдырманын тэртиб олунмасы гајдасы, планлашдырмада мэнтиги мүһакимэнин нэзэрэ алынмасы вэ планларын јеринэ јетирилмэси үзэриндэ нэзарэтин һэјата кечирилмэси системлэринин тэкмиллэшдирилмэсинин дэ мүһүм эһэмијјэти вардыр.

Лакин бир сыра һалларда планлар, мэһсул истеһсалынын һэчми, малкөндэрмэ планы — мүгавилэ планлары илэ зэиф элагэлэндирилир, мүгавилэлэр, мүэссисэлэрарасы узунмүддэтли элагэлэр, сифариш-нарјад гајдасы зэиф нэзэрэ алыныр, нэтичэдэ истеһсал планы мүэссисэнин мэһсул сатышы планы илэ, халг тэсэррүфатынын сон нэтичэлэри илэ зэиф элагэлэндирилир. Белэ шэраитдэ чэмијјэт мигјасында, халг тэсэррүфаты саһэлэри үзрэ таразлы инкишаф тэ'мин етмэк мүмкүн дејилдир.

Мүгавилэ өһдэликлэри мүасир тэсэррүфатчылыг системиндэ мүһүм эһэмијјэт кэсб едир. Мүгавилэ интизамы илэ план тапшырыгларынын јеринэ јетирилмэси арасында үзви элагэ вардыр. План тапшырыглары тэсэррүфат мүгавилэлэринин эсасыны тэшкил етсэ дэ мүгавилэ интизамынын позулмасы мүэссисэ, ширкэт вэ бүтөвлүкдэ халг тэсэррүфатынын нормал тэсэррүфат фэалијјэтинэ чидди зијан вурур. Мүгавилэ интизамы игтисадијјатын таразлы гајдада инкишаф етдирилмэсинин, сабит вэ аһэнкдар инкишафын башлыча шэртидир.

Фирмалараарасы тэсэррүфат мүгавилэлэри тэсэррүфат механизминин мүһүм бир үнсүрү олмагла тэсэррүфат мүнасибэтлэриндэ интизам вэ гајданын јарадылмасында мүһүм игтисади вэ һүгуги бир алэт кими истифадэ олунур. Реал игтисади һэјатын өзү мүэссисэлэр, тэчһизат, нэглијјат вэ дикэр тэшкилатлар арасында гаршылыглы истеһсал элагэлэринин мүтэрэгги форма вэ методларынын инкишаф етдирилмэси, истеһлакчыларын сифаришлэринэ ујғун олараг мал көндэрмэ өһдэликлэринэ вахтында эмэл олунмасы, план тапшырыгларынын јүксэк сэвијјэдэ јеринэ јетирилмэсиндэ истеһсалчы вэ истеһлакчы мүэссисэлэрин гаршылыглы мадди мэс'улијјэтинин артырылмасыны мүһүм бир вэзифэ кими ирэли сүрмүшдүр. Бу исэ, биринчи нөвбэдэ, мүгавилэ мүнасибэтлэринин дэриндэн өјрэнилмэсини, бу мүнасибэтлэрин истеһсал програмы илэ там гаршылыглы, һэртэрэфли элагэлэндирилмэсини, икинчиси, тэсэррүфат, игтисади ујғунлуғунун

тə'мин едилмəсини тəлəб едир. Бурада башлыча шəртлəрдəн бири əмтəə-пул вə план-тəшкилати мүнасибəтлəрин, базар принсиплəринə ујғун һүгуг вə вəзифə мүнасибəтлəринин вəһдəтлијинин тə'мин едилмəсидир, сəмəрəли, ишкүзар əмəкдашлыг əлагəлəринин инкишаф етдирилмəсидир.

Истеһсалын инкишафынын вə онун ихтисаслашмасы вə коопераcијасынын индики сəвијјəсиндə халг тəсəррүфатынын дəгиг аһəнкдарлыгла фəалијјəт көстəрмəси сабит тəсəррүфат əлагəлəринин тə'мин едилмəси, мүəјјəн олунмуш номенклатура вə өлчүдə мəһсул истеһсалы вə онун вахтында көндəрилмəси илə бағлыдыр. Бу заман мүəссисəлəрарасы узунмүддəтли тəсəррүфат əлагəлəринин инкишаф етдирилмəси, план тапшырыгларынын истеһлакчыларын тəлəбатына ујғун олараг конкретлəшдирилмəси, тəсəррүфат мүгавилəлəринин тəртиби вə гəбул олунмасы гајдаларына əмəл олунмасы да вачибдир.

Мүгавилə интизамынын зəиф олмасы, бунунла əлагəдар мүгавилə өһдəликлəринə вахтлы-вахтында əмəл олунмамасы фирмаларарасы мүтəшəккиллији вə аһəнкдарлығы позур, онларын иш фəалијјəтинə мəнфи тə'сир едир.

Мал көндəрмə үзрə ширкəтлəрин, идарəлəрин вə мүəссисəлəрин мүгавилə өһдəликлəринə əмəл олунмасы иши, сабит тəсəррүфат əлагəлəри иш јерлəриндəн, бригада вə сехлəрдəн башламалыдыр. Доғрудан да иш јерлəринин, бригада вə сехлəрин, бүтөвлүкдə исə мүəссисəнин аһəнкдар иши мүгавилə интизамына, мал көндəрмə планына əмəл етмəјин башлыча мадди əсасыны тəшкил едир.

Мүгавилə өһдəлијинин јеринə јетирилмəси һəр бир ишчинин, бригаданын, һəр бир сехин вə мүəссисəнин тапшырыглара вахтлы-вахтында əмəл етмəсиндəн билаваситə асылыдыр, чүнки мүгавилə өһдəлијини јеринə јетирмəк үчүн мүəјјəн һəчмдə, мигдарда мəһсул истеһсал етмəк лазымдыр.

Бəс вəзијјəтдəн нечə чыхмалы? Бунун бир сыра јоллары вар. Башлыча јол исə мүгавилə өһдəлијинə јалныз һүгуги бир сəнəд, мəһсул сатышы формасы кими јох, она фирмадахили истеһсал вə планлашдырманын јенидəн гурулмасы вə даһа да тəкмиллəшдирилмəси васитəси кими јанашылмасыдыр.

Бу просес мүəссисəлəрдə суткалыг, нөвбəлик истеһсал проблемлəринин һəллинə имкан верəр. Нөвбəлик вə суткалыг иш нəтичəлəри үзрə фəалијјəтин гијмəтлəндирилмəси гајдасы чох зəһмəт тəлəб едəн, лакин вачиб ишдир. Бу, һəр бир нөвбəдə вə суткада учот, һесабат ишлəринин јенидəн гурулмасыны, диспетчер хидмəти системиндə əсаслы дəјишикликлəр едилмəсини, игтисади-техники информасија системинин тəкмиллəшдирилмəсини тəлəб едир.

Планлашдырма бир просесдир. Планлар иш фəалијјəтинин əсасыдыр. Она көрə дə планлашдырмаја бир просес бахымындан јанашдыгда онун идарəетмə илə əлагəсини даһа ајдын көрə билəрик. Планлашдырма просеси план мəгсəдлəринин əсасландырылмасыны, мəгсəдлəрдəн ресурслара кечирилмəсини, јə'ни мəгсəдлə ресурсларын əлагəлəндирилмəсини, онлар арасындакы кəмијјəт нисбəтлəринин мүəјјəн едилмəсини вə планларын оптималлашдырылмасыны—оптимал план гəрарларыны, сəмəрəли план вариантларынын сечилмəсини тəлəб едир. Бу заман планлашдырма мəгсəди вə вəзифəлəринин, мəгсəдəчатма јолларынын, васитəлəринин, мүəјјəн пропорсијалар вə планларын јеринə јетирилмəсинин комплекс шəртлəринин мүһүм əһəмијјəти вардыр.

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

§4. Елмн 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 тәфәкүрлә, 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 беләә 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 проноз-лашдырма 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, шәртлән-мәсинин 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 мәнбәәләриндән (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 јениләшмәсинин (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 үзви 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 хүсуси 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

дә әһәмијјәти чохдур.[1]

Прогнозлашдырма прогнозлашдырылан објектин инкишафынын мәгсәдли функсијасы илә әлагәдардыр. Прогнозлашдырылмыш систем мүәјјән методлар, гајдалар, игтисади көстәричиләрин мүгајисәси, вариантларын алтернативи вә с. комплексини әһатә едир. Бу исә системли прогнозлашдырма илә үзви шәкилдә бағлыдыр. Мүрәккәб системләрин прогнозлашдырылмасында алтернативләрин гијмәтләндирилмәси, онларын синтези, параметрләрин оптималлашмасы системи, оптималлыг ме'јарлары вә с. мүһүм әһәмијјәти вардыр.

§5. Тәшкилетмә идарәетмәнин функсијасы кими

Идарәетмәнин функсијаларындан бири - тәшкилетмә функсијасыдыр. Бу функсија истеһсал просесләринин һәјата кечирилмәси истигамәтләринин тәшкилиндә мүһүм рол ојнајыр. Тәшкилетмә, үмумијјәтлә, идарәетмә елминдә мүһүм јер тутур. О идарәетмә нәзәријјәси, идарәетмә техникасы вә идарәетмә методлары илә бирликдә идарәетмә елминин мөвчуд дөрд үнсүрүндән, бөлмәсиндән бирини тәшкил едир. Һәтта бә'зи игтисадчылар, мүтәхәссисләр тәшкилетмәнин бөјүк әһәмијјәтини нәзәрә алараг ону идарәетмә елминин предмети һесаб етмишдир.

Тәшкилетмә идарәетмәнин үмуми функсијалар сырасына дахилдир. Чүнки о, өз мәзмуну вә әһатә даирәсинә көрә һәр һансы бир идарәетмә органынын, идарәетмә мәрһәләсинин, идарәетмә објектинин тәшкили мәсәләси илә мәһдудлашмыр. Истәр бригада, истәр мүәссисә, јахуд макроигтисади просес, истәрсә дә һәр һансы бир просес тәшкилетмә илә бағлыдыр. ***Әлбәттә, бурада биринчи нөвбәдә, тәшкилетмә дедикдә идарәетмә органынын тәшкилатчылыг габилијјәти, тәшкилетмә функсијасыны һәјата кечирмәк фәалијјәти баша дүшүлүр. Тәшкилетмәни идарәетмә фәалијјәтиндән ајрылыгда тәсәввүр етмәк олмаз.*** Идарәетмә фәалијјәти бүтүн мәсәләләрин, о чүмләдән планларын јеринә јетирилмәсини тә'мин етмәлидир. Бунунла јанашы идарәетмә фәалијјәтинин өзү дә тәшкил олунмалыдыр.

«Тәшкилетмә» анлајышы мөвчуд әдәбијјатларда, сөзүн һәм кениш, һәм дә дар мә'насында ишләнилир. Сөзүн кениш мә'насында бу анлајыш јалныз идарәетмә фәалијјәтинин тәшкили илә мәһдудлашмыр. ***Тәшкилетмә мәсәләләринә ашағыдакы мәсәләләр дахилдир:***

— идарәедән вә идарәолунан системләрин, онларын дахили структур әлагәләринин формалашмасы, објект вә субјект арасында стандарт әлагәләрин, мүнасибәтләрин тәшкили;

— истеһсал просесләринин үнсүрләринин, биринчи нөвбәдә ишчиләрлә машынларын истеһсал кооперасијасынын јарадылмасы;

— идарәедән вә идарәолунан системләрин конкрет тәшкилат структурунун формалашмасы, онлар үчүн фәалијјәт нормативләринин ишләниб һазырланмасы;

— истеһсал вә әмәк просесинин тәшкили мәсәләләри;

— идарәетмә системинин өзүнүн тәшкили;

[1] Прогнозлашдырманын програм прогноз, лајиһә прогноз, мәгсәдли прогноз, ахтарыш (тәдгигат) прогноз, норматив прогноз вә с. формалары вардыр.

— мөвчуд әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасы әсасында ишчиләрин идарәетмә бөлмәләри, истеһсал саһәләри үзрә јерләшмәсинин тәшкили;

— идарәедән вә идарәолунан системләр арасындакы информасија мүбадиләсинин, әкс вә бирбаша әлагәләрин тәшкили.

Јухарыда көстәрилән әлагәләр јалныз идарәетмә фәалијјәтинин тәшкили, онун тә'сиредичи күчү илә һәјата кечирилмир. Бурада мүәјјән идарәолунма нормативләринин ишләниб һазырланмасы, тәтбиг едилмәси, һәр бир идарәетмә мәрһәләси вә бөлмәси үзрә әсаснамәләрин ишләниб һазырланмасы, вәзифә инструксијаларынын мөвчудлуғу да мүһүм рол ојнајыр.

Беләликлә, тәшкилетмә бүтөвлүкдә идарәедән вә идарәолунан системләрарасы, системләрдахили мүнасибәтләрин, әлагәләрин вә просесләрин тәшкили системидир. Бу, хејли дәрәчәдә идарәетмә просесләринин, идарәетмә објектләриндә кедән просесләрин мәзмуну вә бу просесләрдә иштирак едән адамларын кооперасија әлагәли мүнасибәтләринин тәшкили илә бағлыдыр. Тәшкилетмә һәмин системләрарасы, системдахили фәалијјәтин һәјата кечирилмәси ***гајдасы вә ардычыллығы илә дә әлагәдардыр.***

§ 6. Координасија-идарәетмәнин функсијасы кими

Планлашдырма вә тәшкилетмә функсијалары илә јанашы, координасија функсијасы да ән вачиб функсијалардан биридир. Координасија функсијасы планлашдырма функсијасы илә ән чох әлагәси олан функсијадыр. ***Она көрә дә бә'зи мүтәхәссисләр буну ја мүстәгил идарәетмә функсијасы кими гәбул етмир, ја да планлашма функсијасынын тәзаһүр формасы кими гијмәтләндирирләр.*** Бир чох мүәллифләр исә координасијаја мүстәгил идарәетмә функсијасы кими јанашырлар. Координасијанын идарәетмә функсијасы олмасыны биринчи дәфә олараг XX әсрин 20-чи илләриндә франсыз мүһәндиси Анри Фајол тәрәфиндән гејд едилмишдир. Координасијанын маһијјәти, формалары проф. Ј.М. Козлов тәрәфиндән кениш шәрһ едилмишдир. ***«Координасија» сөзү латын сөзү олуб, һәр һансы бир һадисәнин разылашдырылмыш, мүәјјән ујғунлуға кәтирилмәси мә'насында ишләнилир. Бу, биринчи нөвбәдә, бүтүн фәалијјәт вә сәј'ләрин әлагәләндирилмәсини тәләб едир.*** Һалбуки, һәмин мәсәлә планлашдырма функсијасынын мәзмунуна дахил дејилдир. Бундан башга координасија функсијасы ајры-ајры ишләрин, онларын ајры-ајры мәрһәләләринин әлагәләндирилмәси илә дә бағлыдыр. Координасија һәмчинин ајры-ајры ишчиләрин, коллективләрин, кичик групларын, әрази, әрази-тәсәррүфат комплексләринин ***фәалијјәтинин әлагәләндирилмәсини дә нәзәрдә тутур.*** Даһа доғрусу, координасија функсијасы бүтөв бир тамын ајры-ајры компонентләринин әлагәли фәалијјәти, гаршылыглы тә'сири вә онун ***бир систем кими динамик, таразлы инкишафыны тә'мин едир.*** Бу функсија һадисә вә просесләрә системли тәһлил мөвгејиндән јанашмағы зәруриләшдирир. ***Әслиндә системлилик әлагәси координасијадан ирәли кәлмир, системлилик һадиси вә просесләрин өз маһијјәтиндән доғур. Лакин бу әлагәнин тә'мин едилмәсиндә координасија функсијасынын ролуну инкар етмәк олмаз.*** Бә'зи мүәллифләр нәинки әлагәли, табели, һабелә әлагәли олмајан просесләрин дә әлагәләндирилмәсини координасија функсијасынын мәзмунуна

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

— координасија идарәетмә фәалијјәтинин үнсүрү, функсијасы кими;

— координасија идарәетмәнин мүстәгил функсијасы кими;

— координасија идарәетмәнин һәр һансы (бүтүн) функсијаларынын ајрылмаз үнсүрү кими;

— координасија идарәетмә фәалијјәти, просеси кими;

— координасија идарәетмә просеси илә ејни олан бир просес кими;

— координасија идарәетмә мәгсәди кими;

— координасијанын анчаг идарәетмә објектинин 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 һәр һансы бир функсијанын үнсүрү олмасы мүддәасыны нәзәрдән кечирәк. Доғрудан да башга функсијаларда да, мәсәлән, дејәк ки, планлашдырма вә тәшкилетмәдә дә координасија әлагәләри олур. Лакин бу һеч 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 мүһүм шәртидир. Бу исә мүәјјән фәалијјәт програмынын ишләнилиб һазырланмасы илә әлагәдардыр. ***Координасија мүнасибәтләри илә координасијалы фәалијјәти ејниләшдирмәк олмаз. Координасијалы фәалијјәт координасијанын тәшкилати формаларынын сечилмәси вә тәтбиг едилмәси илә әлагәдардыр.*** Координасија әлагәләри халг тәсәррүфаты мигјасында үфүги вә шагули олур. Она көрә дә бу әлагә формаларынын дүзкүн һәјата кечирилмәси макроигтисади просесләрин, саһә, саһәләрарасы әрази истеһсал әлагәләринин, саһәдахили үмумдөвләт вә республика мигјаслы просесләрин, бу мигјаслы идарә органларынын фәалијјәтинин әлагәләндирилмәси илә бағлыдыр.

Координасијалы идарәетмә хејли дәрәчәдә идарә едән вә идарә олунан системләрин структурундан, мүрәккәблијиндән, игтисади-инзибати механизмләринин характериндән, тәнзимләјичи вә стимуллашдырычы тә'сирләрин нисбәтиндән, макро вә микро сијасәтин сәвијјәсиндән асылыдыр. Координасија идарәетмә просесинин тәркиб һиссәсидир, ејни заманда идарәетмәнин тәшкилинин

интеграсија едилмә формасыдыр, һәм дә идарәетмәнин ***универсал функсијаларындан биридир.*** Координасија јалныз тәсәррүфат субјектләринин фәалијјәтини дејил, һәм дә идарәетмә структурларынын, бөлмәләринин, идарәетмә гырарларынын, игтисади, тәшкилаты, инзибати тә'сиретмә үсулларынын вә с-нин ***әлагәли, бир-бириндән асылы һалда идарә олунмасы механизмини нәзәрдә тутур. Һәмин әлагәләндирмәдә јени заманда координасија мүнасибәтләри дә мејдана чыхыр.*** Бу мүнасибәтләр инди планлы тәсәррүфат моделиндән фәргли олараг сәрт инзибати-тәнзимләмә гајдасында дејил, билаваситә интеграсија олунма сәвијјәсиндә һәјата кечирилир. Бунунла әлагәдар универсал функсија олан координасија кејфијјәтчә јени јарым функсијаларын механизмләрин мејдана кәлмәсини, макро саһә, саһәләрарасы, микро сәвијјәли идарәетмә, тәнзимләјичи нормативләр, сәлаһијјәтләрлә мәс'улијјәт арасындакы әлагәләрин базар системинә ујғунлашдырылмасыны тәләб едир. Бир сыра әдәбијјатларда координасијаја бир ***просес, метод,*** зиддијјәтләрин арадан галдырылмасы мәгсәдилә кәнардан едилән ***тә'сир васитәси, системли јанашма формасы, мәнафеләрин оптималлашмасы*** васитәси кими, координасија механизмләри исә тәсәррүфат механизминин бир һиссәси кими гијмәтләндирилир.

Идарәетмә бахымындан ән вачиб проблем игтисади инкишафда ***гејри муәјјәнлији арашдырма әсасында координасија оптимумунун*** тапылмасы, макро-микро сәвијјәли, тәбиәтли диспропорсијаларын арадан галдырылмасыдыр. Бурада дикәр вачиб мәсәлә координасија функсијасынын һәјата кечирилмәсинин тәшкилаты формаларынын сечилмәси, истеһсал, елми-техники, игтисади, мүбадилә вә с. әлагәләрин мөһкәмләндирилмәсидир.

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

Идарәетмәдә нәзарәтин чохаспектли тәбиәти

Идарәетмәдә нәзарәт функсијасы идарәчилик фәалијјәтинин мүһүм тәркиб һиссәсидир. Лакин бу хүсуси бир фәалијәт нөвүдүр. ***Нәзарәт функсијасына идарәетмәдә ашағыдакы мөвгедән јанашмаг олар:***

1. Ихтисаслашмыш идарәчилик, рәһбәрлик функсијасы кими
2. Идарәетмә мәгсәдләри илә идарәетмә нәтичәләрини узлашдыран, тәнзимләјән бир васитә кими
3. Идрәетмә објекти вә субјекти бахымындан (ијерархијалы нәзарәт)
4. Идарәетмә просесинин технолокијасы бахымындан
5. Ичрачылыг интизамына нәзарәт бахымындан
6. Гојулуш, ирәли сүрүлмүш вәзифәләрин јеринә јетирилмәсинә 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 фәалијјәтинә

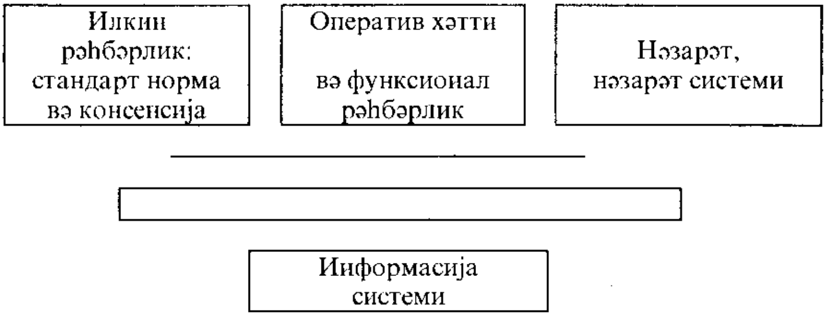
мане амилләрин, кәнарлашмаларын арадан галдырылмасы)

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

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

Бутунлукдә нәзарәт истигамәтверичи, сабитләшдиричи тәбиәтә малик олмалыдыр.

Нәзарәтлә рәһбәрлик, идарәетмә, идарәетмәнин дикәр функсијалары арасында үзвү элагә 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, мүһасибат учоту, тәһлил вә с. илә бағлыдыр. Беләликлә, көрүндүјү кими, нәзарәт, хүсусилә хәтти вә функсионал нәзарәт идарәетмәнин дикәр функсијаларынын бирләшдиричиси ролуну ојнајыр. ***Нәзарәти идарәетмә системиндә ашағыдакы кими тәсәввур етмәк олар:***



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

Нәзарәтетмә идарәетмәнин мүһүм функсијасыдыр. Нәзарәтетмә идарәолунан системләрин фәалијјәтинин гајдаја салынмасы үчүн бөјүк әһәмијјәтә маликдир. Бу исә идарәетмә објекти һаггында мүәјјән информасијаларын мөвчудлуғуну тәләб едир. Нәзарәтетмә мүһүм сосиал-игтисади мәсәләләр үзрә ваһид дөвләт нәзарәтинин һәјата кечирилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Хаммал вә материаллардан, әмәк вә малијјә ресурсларындан, елми-техники тәрәггинин наилијјәтләриндән сәмәрәли истифадә олунмасы, дөвләт гәрарларынын јеринә јетирилмәсини нәзәрдән кечирир. Нәзарәтин әһатә даирәси, көрүндүјү кими, чох кенишдир. ***Нәзарәт нәинки идарәетмә објектини, һәмчинин идарәетмә субјектини дә әһатә етмәлидир.*** Нәзарәт аналитик характер дашыјыр, верилмиш мүәјјән програм әсасында комплекс вә ајры-ајры мәсәләләрин јохланылмасы илә бағлыдыр. Она көрә дә нәзарәт халг тәсәррүфатында экс элагәнин тәшкили илә элагәдардыр. Әкс элагә механизми нәзарәтин әсасыны тәшкил едир. Нәзарәтетмә идарәетмә органынын фәалијјәтинин тәркиб һиссәсидир. Нәзарәетмә идарәетмә просесинин мүһүм мәрһәләсидир.

Нəзарəтетмə идарəетмə гəрарларынын гəбул едилмəси вə һəјата кечирилмəсинин тəркиб һиссəсидир.

Идарəетмə мəгсəди, идарəетмə просеси илə нəзарəт ара-сында үзви əлагə вардыр. Идарəетмə илə нəзарəтетмəнин мəгсəди вəһдəт тəшкил етмəлидир. ***Нəзарəтин башлыча мəгсəди гəрарларын гəбулу илə ичрасы арасындакы вəһдəтлији тə'мин етмəкдəн, сосиал-игтисади инкишафдакы нөгсанлары, ајры-ајры кəнарлашма һалларыны арадан галдырмагдыр.*** Нəзарəтин башлыча мəзмуну јохламагдан, баш верə билəчəк нөгсанларын гаршысыны алмагдан ибарəтдир. ***Бу бахымдан нəзарəт һəм дə хəбəрдарлыг характери дашыјыр.***

Нəзарəтин башлыча вəзифəлəри ашағыдакылардыр:

— һəр һансы бир дөвр үчүн нəзарəт едилəн објектин реал вəзијјəтинин гијмəтлəндирилмəси, ашкара чыхарылмасы;

— үмумдөвлəт гајдаларындан кəнарлашма һалларынын конкрет истигамəтинин мүəјјəн едилмəси;

— һəмин кəнарлашма һалларынын сəбəблəринин ашкара чыхарылмасы;

— лазым кəлдикдə əлавə информасија материалларынын топланмасы;

— бунлар əсасында јохланылан објектин фəалијјəтинин гајдаја салынмасы үчүн тə'сирли тəдбирлəрин көрүлмəси.

Нəзарəтин објекти кениш вə рəнкарəнкдир. Назарəтин објекти бүтүн истеһсал системлəри вə јарымсистемлəри, функсионал вə хəтти системлəр, истеһсал, тəдавүл вə с. саһəлəр ола билəр. Нəзарəт илкин, аралыг вə сон, ахырынчы характерли нəзарəт ола билəр. Нəзарəтин субјекти фəрди адамлар, груп адамлар вə бүтөвлүкдə тəшкилат ола билəр.

Нəзарəтин ашағыдакы формалары вардыр:

а) дөвлəт нəзарəти (сəлаһијјəтли дөвлəт органларынын һəјата кечирдији нəзарəт);

б) ичтимаи нəзарəт (мүхтəлиф ичтимаи тəшкилатларын һəјата кечирдији нəзарəт);

в) халг нəзарəти (мүəссисə вə идарəлəрдə ишчилəрин нəзарəтетмə јоллары);

г) ичтимаи партијаларын нəзарəти.

Дөвлəт нəзарəти ичра һакимијјəти, бəлəдијјəлəр, прокурорлуг, мəһкəмə, дөвлəт комитəлəри, идарəлəри вə мүфəттишлəр тəрəфиндəн һəјата кечирилир. Назирлəр Кабинети али ичраедичи вə сəрəнчамверичи дөвлəт һакимијјəт органыдыр. Назирлəр Кабинетинин нəзарəти, она табе олан дөвлəт арбитражы вə идарəлəрин нəзарəти һөкумəт нəзарəтинə дахилдир. Идарəчилик нəзарəти саһəсинə һəмин идарəјə табе олан мүəссисəлəрин, тəшкилатларын фəалијјəтинə нəзарəт едилмəси системи дахилдир. Милли Мəчлис али ганунверичи органдыр. Онун сессијасынын нəзарəтетмə функсијасы билаваситə онун даими комиссијалары тəрəфиндəн һəјата кечирилир. Бу комиссијалардан бири назирликлəрин, идарəлəрин, ичтимаи тəшкилатларын вə јерли органларын фəалијјəтинə нəзарəт етмəк үчүн тəшкил едилир. Бундан башга, халг тəсəррүфатынын саһəлəри, ајры-ајры мəсəлəлəр үзрə дə даими комиссијалар јарадылыр. Даими комиссијалар ашағыдакылардан ибарəтдир: план-бүдчə; сəнаје; нəглијјат вə рабитə, тикинти вə тикинти материаллары, кəнд тəсəррүфаты; елм вə техника; халг истеһлакы маллары вə

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 Дәвләт 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 мүдиријјәтдән 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 просесләринин 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'лумаклара 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, сечилмәси; 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 үзвү әлагә вардыр.*** Нәзарәт васитәсилә сосиал-игтисади просесләрдә баш верән кәнарлашмалар, гејри сабитлик јарадан амилләр һаггында информасијалар топланыр, сәбәбләри өјрәнилир, ситуасијаларын чари вә прогнозлашдырылан сәвијјәси араншдырылыр, тәнзимләмә васитәсилә исә ашкара чыхарылмыш нөгсанларын арадан галдырылмасы, проблемләрин һәлл едилмәси үчүн тәшкилаты-игтисади тәдбирләр системи ишләниб һазырланыр вә һәјата кечирилир вә беләбир

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 вериләндән ашағы вә јухары һәддләрдә, 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, саһибкарлыг фәалијјәти идарәчилик учотунун дәгиг апарылмасыны тәләб едир. Истеһсал учотунун апарылмасы даһа мүрәккәб олдуғуна көрә бу хүсуси аналитик тәфәккүр вә пешәкарлыг фәалијјәтилә шәртләшир. Мәнфәәт, 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 да 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 тarazлығын 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.Беләликлә, мүһасибат учоту бүтүн идарәетмә системләрини информасија илә тә'мин етмәклә, өзү дә идарәетмә елминдән бәһрәләнмәклә рәгәмләрин пассив гејдијјатчысы ролуну ичра етмәкдән фәал бир игтисади аләтә 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 белә, мүһасиб-менечер каһ мүстәгил пешә, каһ да мүһасибат пешәси кими гијмәтләндирилир. Лакин ејни заманда идарәчилик учотунун фирма вә ширкәтләрдә бир систем кими тәтбиги сәмәрәлилијин, саһибкарлығын мүһүм бир шәрти кими гијмәтләндирилир.

Идарәчилик учоту гаршысында гојулан әсас тәләбләр: 1.Мүһасибат учоту идарәетмә системинә хидмәт едән сфераја чеврилмәлидир; 2.Идарәетмәни кејфијјәтли, әһатәли информасијаларла тә'мин етмәлидир; 3.Јени формалашан игтисади мүнасибәтләрә ујғун кәлмәлидир; 4.Идарәетмә просесләринин, објектләринин гијмәтләндирилмәси, идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы, әсасландырылмасы вә гәбул едлимәси үчүн кифајәт гәдәр олмалыдыр; 5.Мүһасибат учоту планлашдырма, нәзарәт, тәшкил етмә вә тәһлилә үзвү һалда әлагәдар олмалыдыр; 6.Идарәчилик учоту учот системинин мүһүм бир тәркиб һиссәси олмагла истеһсал, малијјә, маркетинг вә с. хүсуси менечмент саһәләринин проблемләри, көстәричиләри илә билаваситә вәһдәтлик тәшкил етмәлидир.

---

[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, араштырмаларын 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 араштырылмасында 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 президенти, 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 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.

§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 дәрәчә мүхтәлиф вә чохчәһәтли олур. Она көрә дә реал просесләрин сосиоложи идракы сон дәрәчә чәтин олур. Лакин бүтөвлүкдә сосиал просесләр вә мүнасибәтләр ***мүәјјән кејфијјәт сәвијјәсинә*** 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 мәзмуну, кенезисини вә фәалијјәт механизмини системли, комплекс һалында ашкар етмәјә имкан верә биләр.

Сосиал нормалара бу гајдада јанашма онларын әмәк коллективләринин вә бүтөвлүкдә чәмијјәтин 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 ичтимаи-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 вачиб 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 нәтичәсиндә 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 тәнзимләјичи функсија васитәси ролуну ојнајыр.*** Сосиал нормаларын тәләбләри вә мәзмуну, сосиал сәвијјәсини дәркетмә исә хејли дәрәчәдә ичтимаи шүурла бағлыдыр. Бу бахымдан сосиал нормалар тәнзимләјичи мәзмунла јанашы идрак, ин'икас тәбиәтинә дә маликдир. О һәр һансы бир һадисәни, просеси тәнзимләмәклә јанашы, һәм дә мөвчуд 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 дәрәчәдә јухарыдакы амилләрлә шәртләнмиш олур. Лакин бунунла јанашы гејд етмәк лазымдыр ки, ***сосиал нормаларла сосиал реаллыг арасындакы әлагәни мүшаһидә етмәк, арашдырмаг һәм дә јарадычы бир просесдир.*** Чүнки сосиал нормаларын норматив сәвијјәли ин'икасынын, бу нормаларын субјекти вә објектинин гаршылыглы тә'сирини тәдгиг етмәк бөјүк јарадычылыг 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 чәмијјәт, синифләр, сосиал груплар, дөвләт органлары, әмәк коллективләри аид едилсә дә сосиал нормаларын бир објекти олмаг е'тибарилә инсан, синиф, ичтимаи мүһит, мадди вә мә'нәви просесләр, һадисәләр ***сосиал-норматив тәнзимләнмә учун објект кими дә чыхыш едир.***

Гәрб сосиолокијасында сосиал нормаларын функсијалары һаггында јеткин, бирмә'налы фикир јохдур. Лакин бу саһәдә фикир мухтәлифлијинә 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 мүнасибәтлер 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.Клјархик 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 (технможи)*** 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 нөву 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 дағылдығы 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 ишчәләрин сосиал-игтисади һәјатыны там әкс етдирмәлидир, Һәм дә онун-нәзарәтин демократик мәзмуну вә

маһијјәти олмалыдыр. Әкс тәдгирдә нәзарәт бүрократизм, протоксионизм вә коррупсијачылыг мејлләрини төрәдә билләр; она көрә дә елә етмәк лазымдыр ки, һәр бир нәзарәтдә дәгиг сосиал механизм васитәләри фәалијјәт көстәрә билсин. ***Сосиоложи әдәбијјатда әмәк сферасында сосиал нәзарәт механизминин үч ашағыдакы үнсүрү гәбул едилмишдир:***

а) план вә гијмәтләндирмә көстәричиләри;

б) сосиал нормалар, давраныш нормалары;

в) ајры-ајры ишчиләрә санксија гајдасында тә'сиретмә.

Әввәлчә, план вә гијмәтләндирмә механизмини нәзәрдән кечирәк. Бурада дәјәр көстәричиләри вә тәсәррүфат механизминин кејфијјәт мүәјјәнлијиндән чох шеј асылыдыр. Чүнки тәсәррүфат механизми игтисади систем вә просесләрин оптимал гајдада фәалијјәтинин форма вә методудур. Һәр бир тәсәррүфат (игтисади) системин өз һәлгәләри, үнсүрләри, ме'јарлары вә көстәричиләри вардыр, һәм дә онлардан һәр бири мүәјјән функсионал рола малик-дир. Она көрә дә тәсәррүфат системинин үнсүрләринин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси, онун механизмләринин аһәнкдар ишләмәси вә бу механизмләрдән истифадә едилмәси јолларынын өзү оптимал олмалыдыр. Тәсәррүфат системи интегратив системдир, она көрә бура игтисади васитәләрдән башга тәшкилати, һүгуги, сосиоложи-психоложи васитәләр вә методлар системи дә дахилдир. Игтисади, һүгуги вә сосиал әдәбијјатларда тәсәррүфат механизминин базис, јохса устгурум анлајышына аид олмасы узунмүддәтли елми мүбаһисәјә чеврилмишдир. Биз дејәрдик ки, тәсәррүфат механизми ајрылыгда нә базис, нә дә устгурумдур. Чүнки, тәсәррүфат механизминдә һәм игтисади, һәм тәшкилати, һәм сосиал мүнасибәтләр, һәм дә һүгуги тәнзимләмә хассәси вардыр; ***демәк, тәсәррүфат механизми ејни вахтда һәм базис, һәм дә устгурумдур.***

Тәсәррүфат механизми системиндә вә сосиал нәзарәтдә ***системдахили игтисади көстәричиләрин дәгиглији принсипиал әһәмијјәтә маликдир. Бәс көстәричиләр нечә олмалыдыр?***

а) игтисади көстәричиләр харичи амилләрин тә'даринә минимум һәддә мә'руз галмалы вә игтисади просесләри минимум һәддә тәһриф етмәлидир;

б) һәр бир тәсәррүфат објектләри вә онларын һәлгәләринин фәалијјәт нәтичәләрини там вә дүзкүн (адекват олараг) экс етдирмәлидир;

в) һәр бир көстәричи микроинкишафла јанашы макроигтисади инкишафа хидмәт етмәлидир.

Сосиал нормалар вә нормативләр Сосиал нормалар әмәк давранышыны идарә етмәк үчүн ән башлыча васитәдир; дикәр нормалардан (технооложи-техники, игтисади, стандартлар, әмәк нормалары вә с.) фәргли олараг бу бирбаша инсан фәалијјәти илә, әмәк коллективләринин сосиал тәшкили илә бағлыдыр. ***Бу нормалар һәр бир коллективин дәјәрләр мејлинә әсасланыр. Сосиал нормалар мәчбуредичи вә гијмәтләндиричи функсијалары ичра едир. Мәчбуредичи—һөкмән һәјата кечирилмәли олан давраныш варианты илә, гијмәтләндирмә исә мүәјјән давраныш гајдалары илә бағлыдыр.*** Бундан башга, нормалар өз мәзмуну бахымындан да фәргләнир (мәгсәдләр, вәзифәләр, ичтимаи мүлкијјәтә мүнасибәт, иш јолдашларына мүнасибәт вә с. бахымындан). ***Ејни***

заманда јајылма, тәтбиг олунма бахымындан нормалар норма-тәләбләр вә норма-стереотип нормалара ајрылыр:

а) ***норма-тәләб*** чәмијјәт, дөвләт тәрәфиндән гәбул олунмуш нормалардыр, еталон нормалардыр; б) норма-***стереотип*** әмәк коллективләринин ән'әнәви давраныш нормаларыдыр.

Бундан башга, мүәјјән олунма гајдасындан асылы олараг нормалар һүгуги, пешә-вазифә вә мә'нәви нормалара ајрылырлар. Нормаларын ичтимаи әһәмијјәти вардыр. Нормаларла һадисәләрә јанашманын идеаллығы арасында үзви әлагә вардыр. ***Сосиал нормалар реал просесләрдәки чатышмазлыгларла үзләшдијинә көрә о һәм дә сосиал мүһитә тәнгиди јанашма проблемләри илә бағлыдыр.***

Нормаларын дәјәрләр ме'јары олмалыдыр. Бу исә бәрабәр шәраит дахилиндә нормаларын мәгсәди илә әлагәдардыр. Мәгсәдләр, сосиал дәјәрләр вә нормалар арасында үзви әлагә олмалыдыр, бу әлагәнин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси әслиндә ***сосиал идарәетмәнин дәјәрләр-нормалар механизмини әмәлә кәтирир.***

Нормалар нәзарәтетмә васитәси олмагдан башга һәм дә сосиал-әмәк просесләринин әјани шәкилдә ифадә едилмәси үчүн бөјүк әһәмијјәтә маликдир. Бу бахымдан норма вә нормативләрин һазырланмасынын бөјүк нәзәри, методоложи вә практики әһәмијјәти вардыр. Сосиал норма вә нормативләр билаваситә инсанларын, мүхтәлиф сосиал групларын мәнафеләрини әкс етдирдикләринә көрә бу мәсәләјә сон дәрәчә чидди јанашмаг лазымдыр; о елми чәһәтдән әсасландырылмалыдыр. ***"Норма"-сөзү латынча сөзүн һәрфи мә'насында башланғыч, нүмунә, гајда демәкдир. Бу елә бир еталондур ки, һәр бир мүвафиг просес вә һадисә, она нәзәрән гијмәтләндирилир.*** Лакин сонралар кетдикчә ајры-ајры мәсәләләрә вә просесләрә тәтбигилә әлагәдар олараг бу анлајыш мүәјјән дәрәчәдә ***өз илкин мә'насыны дәјишмишдир.*** Мәсәлән, һүгуги нормалар, һәр һансы бир шејин орта кәмијјәти вә јахуд минимум-максимум һәдди вә с. мә'насында ишләнмишдир. ***Лакин көрүндүјү кими, бир гајда олараг "норма" анлајышы өзүнүн там мә'насыны итирмәмишдир.*** Бундан башга, бир сыра һалларда "норма" вә "норматив" анлајышлары тәхминән ејни мә'нада (синоним) ишләнилир: лакин бу әслиндә белә дејилдир. Нормативләр нормалар әсасында тәтбиг олунур: бундан башга (мәсәлән, әмәјин нормаллашдырылмасында) нормативләр әсасән ишин нөвләри үзрә мүәјјән олунур.

Норма вә нормативләрин һәм кәмијјәт вә һәм дә кејфијјәт тәрәфләри вардыр, һәм дә онлар објектив мәзмуна маликдир. Лакин онлар кејфијјәтсиз олдугда бу хассәдән мәһрум олурлар. Сосиолокија бахымындан сосиал нормалар садәчә олараг мүәјјән гајда вә норматив топлусу дијилдир, о ајры-ајры адамларын, сосиал групларын ***давранышларынын тәнзимләјичисидир:*** бу нормалар адамлара вә сосиал группара гаршы олан ***тәләбләрин кејфијјәт характеристикасыдыр.*** Бу бахымдан сосиал нормалар бир нөв принсип ролунда чыхыш едир, сосиал нормативләр исә бу принсипи (өзүнә аид олан саһәләр, објектләр үзрә) конкретләшдирир. Мәсәлән, әмәк һаггы фондунун формалашмасынын үмуми сосиал нормалары вә ејни заманда конкрет норматив көстәричиләри вардыр: башга бир мисал, әмәк коллективләриндә ихтисаслы әмәјин хүсуси чәкисинин артырылмасы вәзифәси үмумијјәтлә ирәли сүрүлүр, лакин сосиал нормативләрдә конкрет олараг ихтисаслы вә әл әмәјинин хүсуси чәкиси (гејри-директив һалда) мүәјјәнләшдирилир. 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; еј 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 мүәјјәнләшдириләркән 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 принсипи (ваһид 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, ***бурида 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 уграмышдыр.*** 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 мәһдудландырмаг елми бахымдан дүзкүн олмазды. Бизим фикримизчә "тәһсилин сосиолокијасы", "әмәјин со-сиолокијасы", "аиләнин сосиолокијасы", "сәнајенин 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" сөзүну "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)

фәаллыг просесидир. Әлбәттә, бу фәаллыг бир ишчи, груп вә коллектив үчүн сәмәрәли, позитив, дикәри үчүн әксинә ола биләр. Лакин бу вә дикәр вариантдан асылы олмајараг ***тәләбат вә мәнафеләрсиз давраныш олмур.*** Бу бахымдан сосиал давраныш эмәјә сосиал ујғунлашманын ән мүрәккәб тәрәфини тәшкил едир, ***реал олан објектив вә субјектив просесләри, амилләри әкс етдирир.*** Бунунла әлагәдар олараг бир сыра сосиоложи әдәбијјатларда, коллективләрлә ишчиләрлә (фәрдләрлә) сосиал груплар, сосиал-игтисади просесләр арасында баш верән гаршылыглы тә'сирин ***"давраныш матрисасынын" гурулмасыны зәрури һесаб едирләр; бунун давраныш модулу вә давранышын програмлашдырылмасы бахымындан бөјүк әһәмијјәти вардыр.*** Бу матриса ајры-ајры мәнафеләрин әмәк коллективләринин шәраити вә имканлары илә синхронлашмасыны ифадә етмәјә көмәк едир. Доғрудан да мәһз әмәк фәалијјәти, конкрет пешә фәаллығы нәтичәсиндә сосиал-игтисади, тәшкилати-техники шәртләрин тә'сири нәтичәсиндә ајры-ајры мәнафеләрин конфигурасијасы баш верир. ***Биз буну шәрти олараг гаршылыглы тә'сирин мәнафеләр конфигурасијасы гануну адландырардыг.*** Беләликлә, көрүндүјү кими, ***әмәк фәалијјәти дедикдә функсионал алгоритм гајдасы нәзәрдә тутулур*** (әввәлчәдән нәзәрдә тутулмуш—бунсуз әмәк фәалијјәти олмур тәшкилати-техники вә игтисади шәраитин мүәјјән әмәк нәтичәләринә кәтириб чыхармасы). ***Бунунла әлагәдар олараг әмәк фәалијјәтинә әввәлки ән'әнәви гајдадан фәргли олараг јени аспектдә—давраныш стратекијасы вә програмы бахымындан јанашылыр;*** чүнки сосиоложи тәдгигатлар субут едир ки, бүтүн комплекс инсани актлар, һәрәкәтләр мәһз әмәк просесиндә интеграсија олунур вә ***она көрә дә бунларын һамысыны давраныш категоријасына аид етмәк олар.*** О, инсанын реал вә вербал фәалијјәти сәвијјәси илә бағлыдыр вә әмәк коллективләриндә инсан амилинин истигамәтини, векторуну мүәјјән едир, фәалијјәт интенсивлијинин һәјата кечирилмәсинә имкан верир.

Ишчинин әмәк фәалијјәти әмәк коллективләринин өлчүләринә, мејлләринә, ејни заманда һәр бир фәрдин мәнафеји вә шәхси ***мејлләринә нә гәдәр ујғун кәлсә әмәк давранышларындакы мәнфиликләр бир о гәдәр азалар, мүсбәтлијә доғру мејлләр чохала биләр. Буну бизчә әмәк фәалијјәтинин мүәссисәдахили сосиал мејлләр гануну адландырмаг оларды.***

Ишчиләрин әмәк фәалијјәтиндә баш верән мејлләр бир тәрәфдән истеһсал ритми илә регламентлешдирилирсә, дикәр тәрәфдән о һәр ишчи бахымындан чохалтернативли олур. Бу, хејли дәрәчәдә ишчинин иши илә бағлыдыр, онун диапазону вә онун шәхси фәаллығы илә әлагәдардыр. Бу чәһәт давраныш тактикасы вә стратекијасынын предмет—аксиоложи мә'насыны, мәғзини тәшкил едир. Бурада дәјәрләр—нормативләр системи вә ишчинин фәрди ирадәси—һәр икиси бирликдә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир; чүнки бу ишчиләрин сосиал вә функсионал сәчијјәләринин әмәк давранышынын характеринә вә формалашмасына тә'сирини мүәјјән едир, ***ишчиләрин давраныш алгоритми илә әлагәдар олур вә давраныш матрисасынын мүәссисә стандартларына ујғунлуғуна шәраит јарадыр. Она көрә дә давраныш алгоритмини әмәк давранышынын функсионал өзәји вә јахуд функсионал давранышы адландырмаг олар.*** Әмәк давранышынын мәгсәди вә стратекијасы һәр бир фәрдин, ишчинин сечдији алтернативләр топлусундан асылыдыр. Бу алтернативләр ишчинин малик олдуғу статус-рол чәрчивәсиндә

мүәјјән марагларынын тә'мин олунмасы арзусундан асылы олараг сечилир. ***Ишчинин әмәк давранышы мүәјјән шәраитдән, мәгсәдләрдән асылы олараг мухтәлиф олур:***

а) предмет-мәгсәдли истигамәт;

б) мәкан-заман перспективли мәгсәдә наил олмаг истигамәтиндә;

в) әмәк давранышы хәттинин реаллашдырылмасы контексти;

г) конкрет нәтиҹәјә наил олмағын методлары вә васитәләри;

д) субјектин нәзәрдә тутулмуш мәгсәд вә фәалијјәтә наил олма интенсивлији;

Ҹ) конкрет давраныш тактикасы вә стратекијасынын әсасландырылмасы вә с.

Бүтүн бу әмәк давранышларынын өзүнәмәхсус мәзмуну вә хүсусијјәтләри вардыр. Мәсәлән, әмәк фәалијјәтинин предмет-мәгсәдли истигамәти (мејли) мүәјјән нәтиҹә мәрһәләсинин әлдә едилмәсиндән ирәли кәлир. Бу исә ишчинин пешәси илә бағлы мәнафеләр системинин тә'мин олмасы илә әлагәдардыр. Мүәјјән мәгсәдә чатмағын мәкан-заманла бағлы әмәк давранышы конкрет мәкан-заман интервалы чәрчивәсиндә олур, ***бу интервалда ишчинин әсас вә аралыг мәгсәдләри һәјата кечирилир. Бу реал вә идеал формада ола биләр:*** реал форма даһа еһтималлы вә давранышынән јахын мәгсәди илә, идеал форма исә узун мүддәтли кәләҹәјин дәјәрләри илә мүәјјән олунур. Әмәк давранышы контексти комплекс характерли вә нисбәтән сабит истеһсал мүһити, субјектләри вә коммуникасија амилләринин гаршылыглы тә'сири нәтиҹәсиндә тәзаһүр едан һәрәкәт вә давраныш тәрзидир. Беләликлә, көрүндүјү кими, әмәк давранышы ишчиләрин шүурлу сечилмиш фәалијјәт вә давранышыдыр. Бу әмәк просесләринин функсионал алгоритминин ин'икасыдыр, һәм дә ишчиләрин истеһсал, әмәк шәраитинин стандарт тәләбләринә вә реаллығына ујғунлашма формасыдыр. Әмәк давранышы динамик характер дашыдығына көрә истеһсал шәраитинә, әтраф мүһитә тә'сир етмәси илә дә сәчијјәләнир, фәргләнир. ***Әмәк давранышынын формалары ичәрисиндә ашағыдакылары хусусилә гејд етмәк лазымдыр:***

а) мәгсәдли, функсионал давраныш, јә'ни мүәјјән мәгсәд әсасында ишчинин һәр һансы бир иш јериндә конкрет функсијаны ичра етмәси, бу мәгсәдин онун рифаһына вә һәјат кејфијјәтинә хидмәт етмәси, мүәјјән пешә-ихтисас вә јахуд идарәчилик статусуну тә'мин етмә, (стратификасија давранышы) бүтөвлүкдә пешә фәаллығыны һәјата кечирмә;

б) инновасија давранышы дәјишилмиш вә дәјишилмәкдә олан сосиал мүнасибәтләр системиндә гејри-стандарт гәрарларын гәбул едилмәси илә әлагәдардыр. Гәрарларын өзүнүн гејри-адилик дәрәҹәси әсасән һәмин сосиал-игтисади дәјишиклијин кејфијјәтиндән, мигјасындан вә дәринлијиндән (радикаллығындан) асылыдыр, чүнки бу дәјишиклик дәрәҹәси мөвҹуд мәнафеләрә вә давраныш стереотипләринә мухтәлиф дәрәҹәдә тә'сир көстәрир. Бу бахымдан вә бунунла әлагәдар белә бир принсипиал суал мејдана чыхыр. Сосиализмин игтисади системиндән базар мүнасибәтләринә кечид заманы гејри-стандарт гәрарлар сосиолокија елми бахымындан өзүнү доғрултмушдурму? Бурада кечид дөврүнүн хүсусијјәтләри, илкин шәртләри вә ганунаујғунлуглары нәзәрә алынмышдырмы? Бу суала јалныз мәнфи ҹаваб вермәк олар. Кечид дөврүнүн конкрет мәрһәләләринә ујгун олараг һәр һансы сәвијјәләрдә фәалијјәт көстәрән инновасија давранышы һеч

дә ән'әнәви олан, стандарт, консерватив мүһакимәләри, фикирләри, һәм дә елми әсаслары олан сосиал вә игтисади тәфәккүрү архивә вермәмәлидир, белә реконструктив радикал дәјишиклик гондарма (бә'зән дә ганунаујғун) ситуасијалар вә зиддијјәт-ләр јаратмышдыр;

в) ***адаптасијалы-ујғунлашдырычы давраныш***—ишчиләрин јени пешә статусу заманы баш верән давранышдыр, бу давраныш ишчинин истеһсала, пешә мүһитинә вә әмәк коллективинә илкин дахилолма фазасы илә бағлыдыр, ишчи пешә вә сосиал мүһитә дахил олдуғу андан јеткин әмәк давранышы хәтти тутана гәдәр чохчәһәтли давраныш мөвгејиндә олур. Бундан башга, ишчинин коллективдә сосиал статусу дәјишдикдә, пешә дахили ирәлилејиш баш вердикдә әмәк давранышынын јени характери мејдана чыхыр;

г) ***деструктив давраныш формасы***—ишчинин рол статусундан, сәлаһијјәтиндән, әмәк просесләринин норма вә интизамлылыг чәрчивәсиндән кәнара чыхма, бу кәнара чыхма өз нөвбәсиндә ашағыдакы формаларда ола биләр: мөвчуд ганунчулугдан, инзибати-идарәчилик гајдаларындан, о чүмләдән хидмәти вәзифәни дүзкүн ичра етмәмәк вә јахуи ондан шәхси мәгсәдләр үчүн истифадә етмәк, ***дисфунксионал кәнарлашма,*** јә'ни гејри-пешәкарлыг, өз саһәсинин компетенти олмамасы үзүндән деструктив давраныш формасы, ***груп кәнарлашма вә јахуд груп һалында олан егоизм,*** имитасион давраныш, ишчинин һәгиги мәгсәд вә мәнафеләринин тәһриф олунмуш гајдада кизләдилмәси вә бунун нәтичәсиндә онун әтрафында ***јаланчы сосиал фәаллыг феноменинин јарадылмасы,*** башга сөзлә, ишчинин әсл маһијјәтинә экс олан фикрин формалашмасы. Совет империјасы, тоталитар режим адланан дөврдә модда олан бу имитасија манералары инди дә постсовет республикаларында дәбдә олмагда давам едир;

д) ***стратификасија сәчијјәли давраныш***—бу мүәјјән мә'нада тәшкилати вә инзибати давраныш формасына дахилдир, чүнки субјектләрин, ишчиләрин тәшкилати гајдада давранышынын тәнзимләнмәси үчүн (игтисади һәвәсләндирмә, психоложи һәвәсләндирмә, сосиал принсипләр үзрә тә'сир етмә) онлардан мүәјјән статус, нуфуз, һакимијјәт рангы, һабелә онларын мәнафеләринин әмәк коллективләринин мәгсәд вә мәнафеләри илә идентификасијасы тәләб олунур. ***Стратификасијалы давраныш*** престижли статусла бағлы олуб рәсми вә гејри-рәсми јолларла һәјата кечирилир, бунун типик формасы пешә карјерасыдыр. Бу, узун мүддәтли пешә вә вәзифә пилләләриндәки ирәлиләјишлә бағлыдыр, бу ишчинин өзүнү пешә тәсдигидир:

ж) ***тсереланал вә субординасијалы давраныш формасы*** — бу, мүхтәлиф тәшкилати ијерархијалы сәвијјәләрдә тәзаһүр едир вә мүвафиг функсијаларын ичрасы илә бағлы олур. Бу хидмәти пешә вә вәзифә етикасы илә, ишкүзар әлагәләрлә бағлыдыр, бу давраныш формасы һәм дә пешә вә вәзифә табечилијинин субардинасија структуруна әсасланыр, һакимијјәтин нуфузу, һакимијјәт сәлаһијјәти илә бағлыдыр. Тәәссүф ки, мүәјјән шәраит дахилиндә бу сферада олан давраныш формалары асанлыгла деформасијаја уғраја билир (хүсуси олараг "вәзифә биржасы" шәраитиндә). Бу деформасија һалларына рәһбәр ишчинин негатив сосиал кејфијјәти илә јанашы онун егоист, мәнфи иш, гејри-нормал үслубу, бүрократик һәјат тәрзи аид едилә биләр. Белә мејлләр Шәрг психолокијасында даһа

күчлү олур вә даһа зәрәрлидир. Совет империјасы заманы бүрократизм вә мәнсәбпәрестлик мевгејиндә мөһкәм дајанан бир сыра вәзифәли адамлар базар системи шәраитиндә өз ән'әнәләриндән әл чәкмәмишләр, белә адамлар үчүн образлы дилдә десәк, диалектиканын инкары инкар етмәк гануну, инкарыјенидән тәсдиг етмәк кими "јарадычы" һал алмышдыр;

з) ***характероложи давраныш формасы***—бу һәр һансы бир ишчинин даһа чох заһири формасы илә бағлыдыр, һәм дә онун емосијалары вә әһвал-руһијјәси илә әлагәдардыр. Бунунла әлагәдар олараг бә'зи психоложи ујушмазлыглар нәтичәсиндә әмәк коллективләриндә мүнагишә ситуасијасы јараныр. Она көрә дә бу мүнагишәләрин арадан галдырылмасы мәдәнијјәтинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. ***Характероложи давраныш формасынын нөвләриндән бири спонтан вә гејри-мотивләшмиш давранышдыр.*** Бу һәр һансы күчлү емосијалар, дезинтеграл вәзијјәтин тә'сирилә мејдана чыхыр. Мәсәлән, бунун фрустрасија һалыны (ишчинин гејри-реал мәгсәдилә имканы арасындакы мүнагишә) көтүрәк. Мәгсәдлә имкан бир-биринә ујғун кәлмәли вә бир-бирини тамамламалыдыр. ***Биз буну сосиал-игтисади имканлылыг гануну адландырардыг. Бизчә имканлылыг гануну универсал—умуми сосиоложи вә умумигтисади ганундур.*** Чүнки онун өз үмуми вә һәм дә комплекс тәләбләр тәрәфи вардыр, бу ганун һәр јердә, о чүмләдән сијасәтдә вә игтисадијјатда ***гүввәләр нисбәтини нәзәрә алмағы тәләб едир.*** Һәр сферанын өз имканы, өз потенсиалы вардыр. Игтисадијјатда да бу потенсиал динамик характер дашыјыр, артыб-азала биләр. Лакин ***муәјјән дөвр үчүн бунун мөвчуд һәдди, һудуду објектив һал вәзијјәтиндәдир. Инсанын да емосионал-иради сабитлијинин муәјјән лимити вардыр, бу позуланда спонтан вәзијјәт јарана биләр вә әмәк фәалијјәтинин функсионал сабитлијини поза биләр.*** Көтүрәк аиләнин сосиолокијасы тәрәфини: мәсәлән, минимум аилә бүдчәсинин имканлылығыны нәзәрә алмадан бөјүк хәрчләр һаггында иддиада олмаг аиләдә дә спонтан, хоша кәлмәјән ситуасијаларын мејдана чыхмасына әсас јарада биләр.

Игтисади давраныш Әһалинин тәсәррүфат һәјатынын мүхтәлиф сфераларында игтисади давраныш ејни сәвијјәдә олмур; базар мүнасибәтләри шәраитиндә игтисади давраныш максимум мәнфәәт ме'јарыны әсас көтүрмәклә мәгсәдли-сәмәрәли давраныш, фәалијјәт вариантынын сечилмәси баша дүшүлүр. Гәнаәтчилик истигамәтиндә өзүнү апаран инсан стандарт вариантларла дејил, мүхтәлиф давраныш вариантлары сечир, бурада ән јүксәк пул кәлири әсас көтүрүлүр.

Гејд етмәк лазымдыр ки, ***игтисади давраныш анлајышы әмәк давранышы анлајышындан даһа кенишдир***; белә ки, игтисади давраныша, әмәк давранышындан башга тичарәт фәалијјәти, инвеститсија фәаллығы вә ев тәсәррүфатынын идарә олунмасы да дахилдир.

Һансы системдә олурса олсун, әмәк давранышынын мејли һәмишә, ***биринчиси***, инсан ресурсларынын, әмәк сәрфинин кәмијјәт вә кејфијјәт тәрәфинин тутушдурулмасы, мүгајисәси илә бағлы олмушдур; ***икинчиси***, әмәк фәалијјәти әмәк давранышынын рол структуру илә бағлы олмушдур. Сосиал нормалар вә системләр гајдасы бурада мүәјјәнедичи рола маликдир; ***үчүнчүсү***, ишчи, фәрд өз әмәк фәалијјәти, габилијјәти чәрчивәсиндә хәрчләрлә онун өдәнилмәси (өртүлмәси)

арасындакы оптимист нисбәт таразлығы мејли әсас көтүрүр. ***Әлбәттә, ифласа уғрама, рәғабәт, тә'дијә габилијјәтинин азалмасы, әмәјин өзүнүн бөһран кечирдији бир шәраит чәрчивесиндә белә бир таразлығы тә'мин етмәк мушкүл бир мәсәләдир, һәтта хулјадыр. 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 еффектли 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'ј 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 ганунаујғунлуглары илә 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.

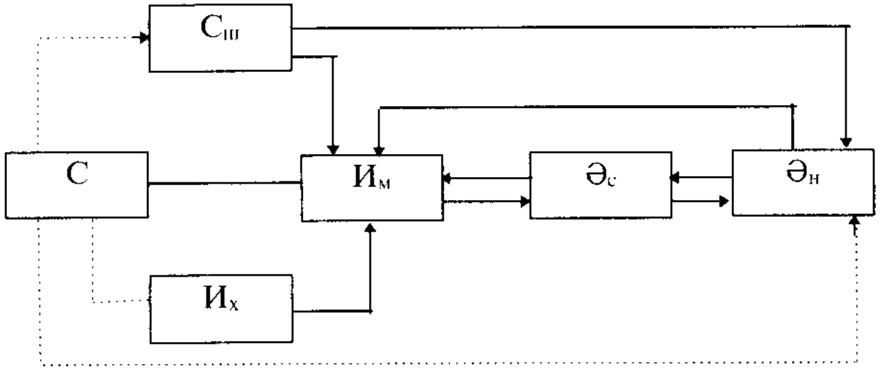
Ән мубаһисәли мәсәләләрдән бири әмәк интизамынын һансы категоријаја (игтисади, сијаси, мә'нәви, һүгуги, сосиал-психоложи) ***аид едилмәсидир***. Әмәк интизамынын һансы категоријаја аид олмасындан асылы олмајараг ишчинин ишкүзар кејфијјәтини, һәјат мејлини, мә'нәви дәјәрләрини ифадә едир. Бу бахымдан 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-устә 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 саһәдә рәсми учот материаллары олмадығына көрә бу фәргләри јалныз сосиоложи тәдгигатлар васитәсилә ашкара чыхармаг олар. Әмәк интизамынын сосиоложи амилләриндән асылылығыны ашағыдакы схемдән көрмәк олар:

Схем 12



Бурада С—үмуми сосиал шəраит; Сиј—инсан фəалиј‌јəтини мүəј‌јəн едəн сосиал шəртлəр; Им— ишчинин дəјəрлəр мејли; Әс —əмəк интизамынын сəвиј‌јəси; Ән — əмəк интизамынын вəзиј‌јəтинə нəзарəт; Их — ишчинин сосиал сəчиј‌јəси.

Әмəјə мунасибəт ишчинин һəјат тəрзинин објектив сосиал дəјəридир. Бу дəјəрлəр исə əсасəн əмəк һəјатынын дəјəрлəринə олан мејллəри ифадə едир: сечилмиш пешə фəалиј‌јəтиндəн разы галма; јахшы əмəк һагты əлдə етмəк, аилəни доландыра билмəк; коллективдə иш јолдашлары илə јахшы мүнасибəтдə олмаг; ихтисасыны артыра билмəк имканлылығы; иш јериндə өзүнү ишин саһиби кими һисс етмə дəрəчəси; рəһбəрликлə јахшы мүнасибəт. Јухарыда көстəрилəн дəјəрлəр һеч дə һəмишə əмəк интизамынын мөһкəмлəндирилмəсинə хидмəт етмир; бунун исə бир сыра објектив вə субјектив сəбəблəри вардыр. Субјектив сəбəбə бир чох ишчилəрин əмəк интизамынын əсл мə'насыны (өзү вə дөвлəт үчүн) там мə'насында дəрк етмəмəси аиддир. Сосиоложи тəдгигатлар көстəрир ки, бир сыра ишчилəр интизамын əһəмиј‌јəтини баша дүшүр, лакин онун əмəл олунмасына лазыми дəрəчəдə сə'ј көстəрмирлəр; бə'зи ишчилəр əмəк интизамына садəчə олараг лагејд мүнасибəтлəр бəслəјирлəр; бə'зи ишчилəр əмəк интизамыны садəчə олараг өз ишлəри һесаб едирлəр; пешəнин сечилмəсиндəки тəлəсиклик вə јахуд мəчбуриј‌јəт үзүндəн пешə сечмə вə с. Бу вə дикəр субјектив сəбəблəрлə јанашы бир сыра објектив сəбəблəр дə вардыр; бу сəбəблəр истеһсалын тəшкилиндəки нөгсанлардан тутмуш ишчилəрин мадди вə мə'нəви һəвəслəндирилмəси системиндəки чидди нөгсанларла əлагəдардыр.

Санксијалар ишчилəрин əмəк давранышынын вəзиј‌јəтиндəн асылы олараг нəзарəтедичи субјектлəрин көстəрдији чаваб реаксијасы илə бағлыдыр. Бир гајда олараг санксијалар бəјəнилмиш һəрəкəтлəрин ширниклəшдирилмəси вə јахуд нормадан кəнар һəрəкəтлəрин тəнбеһ едилмəси үчүн ичра едилир; бу мə'нада санксијалашдырманы ишчилəрин əмəк-сосиал фəаллығынын гијмəтлəндирилмəсинин мүһүм формасы һесаб етмəк олар. Санксијалар конкрет һəрəкəтлəр вə конкрет ишлəр үчүн тəдбиг едилир; бу, санксијаларын башлыча хүсусиј‌јəтлəриндəн биридир: икинчи хүсусиј‌јəт онун оператив вə ситуатив характера малик олмасыдыр.

Тә'сиретмә характеринә көрә санксијалар ики јерә бөлүнүр; позитив вә негатив санксијалар; биринчиси давранышы бәјәнән, икинчиси исә нормалардан кәнар давранышлары тәнбеһ едән санксијалардыр. Биринчи санксија мә'нәви һәвәсләндирмә формаларыны һәјата кечирмәклә бағлыдыр (тәшәккүр етмә, ән јахшы әмәк нүмунәләри кими гијмәтләндирмәк вә с.), негатив санксијалара тәнбеһетмә, тәдбирләри (мүкафатлардан мәһрум етмә, гејри-нормал һәрәкәтләри әмәк коллективләриндә мүзакирә етмә, төһмәт вермә, ишдән чыхарма вә с.) аиддир.

Сосиал нәзарәтин бу бахымдан (санксијалар бахымындан) икихассәли ролу вардыр: ситуатив вә негатив стимуллашдырычы ролу.

Санксијалар гојулан заман ашағыдакы бир сыра зәрури принсипләрә әмәл етмәк лазымдыр:

1. Санксијаларда ајры-сечкилијин олмамасы принсипи, јә'ни санксијаларын һәрәкәти төрәдән бүтүн ишчиләрә ејни дәрәчәдә тәдбиг едилмәси;
2. Ширникләндирмә вә тәнбеһетмәнин мүтәнасиблији принсипи;
3. Әмәк давранышынын позулмасына көрә негатив санксијаларын дөнмәзлији вә ширникләндирмәнин зәрурилији принсипи;
4. Тәтбиг олунан ширникләндирмә вә тәнбеһетмәнин јол верилмиш һәрәкәтләрә ујгунлуғу, онларын гаршылыглы өлчүлмәси принсипи:
5. Санксијалар тәтбиг едиләркән ишчиләрә хејирхаһлыгла јанашмаг принсипи:
6. Санксијаларын ашкарлыг принсипи.

§11. Тәнзиметмә вә оператив рәһбәрлик фуиксијалары

Идарәетмәнин функсијалары ичәрисиндә тәнзиметмә мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Тәнзиметмә идарәетмә системинин мүәјјән гајдалы вә аһәнкдар инкишафынын тә'мин едилмәси илә әлагәдардыр. Башлыча мәсәлә идарәетмә просесләринин, идарәетмә фәалијјәтинин верилмиш нормативләрдән кәнарлашма һалларынын арадан галдырылмасыдыр. Бурада етолон характери дашыјан мүәјјән нормативләр вә нормалар нәзәрә алынмалыдыр. Һәмин нормативләрлә фактики вәзијјәтин мүгајисәси гејри-барабәр, јахуд бәрабәр инкишафы мүәјјән етмәјә әсас верир. Она көрә дә истеһсал, игтисади системдә планаујғун фәалијјәтлә јанашы ***тәнзиметмә тәдбирләри*** дә зәрури бир һал кими мејдана чыхыр. Мәсәлән, истеһсалын оператив тәшкили гајдасында мүәјјән олунмуш истеһсал тапшырыгларындан, истеһсал графикләриндән кәнарлашма һаллары планларын өзү васитәсилә дејил, диспетчерләшдирмә гајдасы илә тәнзим олунур. Бу гајда илә истеһсал просесләринин һәрәкәт аһәнкдарлығы, верилмиш режимә әмәл олунма тәләбләри һәјата кечирилир.

Тәнзиметмә игтисади системин параметрләринин мүәјјән сәвијјәдә, лазым олан бир вәзијјәтдә сахланылмасы илә әлагәдардыр. Бу, әсасән идарәедән јарымсистемин, онун ибарәт олдуғу һәр ики блокун—мәгсәд вә тәнзиметмә блокларынын оптимал һалда әлагәләндирилмәсиндән асылыдыр. Идарәетмә мәгсәдинин објектив әсасы вардыр. Мәгсәд, адәтән, идарәетмәнин арзу олунан вәзијјәтини вә мүәјјән параметрләри ифадә едир. Мәгсәд она көрә дә мүәјјән ме'јарларла вә көстәричиләрлә мүәјјән едилир. Һәмин ме'јарлар, көстәричиләр мәгсәдин кәмијјәт,

мигдар тәрәфини сәчиjjәләндирир. Она көрә дә ичтимаи истеһсалын идарәетмә мәгсәди мәзмун е'тибарилә мүрәккәб вә чохчәһәтлидир. Идарәетмә мәгсәди jалныз ***мәзмунуна*** (игтисади, сосиал, сиjаси, елми-техники вә с.) деjил, һәм да ***идарәетмә сәвиjjәсинә*** (халг тәсәррүфаты, саһә, әрази, бирлик, мүәссисә, сех, бригада, иш jери), ***вахта*** (гысамүддәтли, узунмүддәтли, тактики вә стратежи мәгсәдләр), ***иjерархиjа әламәтинә*** (гаршылыглы асылылыг, вачиблилиjи, локал, дахили алагәси—«мәгсәдләр ағачы—будағы» — мәгсәдләрин әһәмиjjәтинә көрә ранжированиjа едилмәси, ардычыл груплашдырылмасы) көрә дә фәргләнирләр. «Мәгсәдләр ағачы»нын (бу кибернетик ифадәдир) тәркиби вә структуру мүхтәлиф олур.

Тәнзиметмәдә ашағыдакы истигамәтләр, тәнзимолунма типләри әсас көтүрүлмәлидир:

— верилмиш параметрләрдән кәнарлашма һалларынын арадан галдырылмасы, просесләрин таразлыг вәзиjjәтинә кәтирилмәси;

— системи онун нормал вәзиjjәтдән чыхмасына сәбәб олан харичи амилләр, тә'сирләр әһатәсиндән азад етмәк;

— системин негатив тә'сирдән тәчрид едилмәси;

— мәгсәдин нормативләрдән кәнарлашмасынын минимума ендирилмәси;

— мәгсәдлә мәгсәдәчатма вахты вә васитәләринин — ресурсларын оптимал вәһдәтлиjинин тәнзим гаjдасында тә'мин едилмәси.

Идарәетмә оператив рәһбәрлик, биринчи нөвбәдә, тәшкилетмә, әлагәләндирмә, сәрәнчамедичи вә с. гаjдада һәjата кечирилир. Бунунла jанашы билаваситә оператив рәһбәрликлә әлагәдар олан ишләрин системләшдирилмәси, гаjдаjа салынмасы обjектив бир зәрурәт тәшкил едир. Бурада истеһсалын кедишинә билаваситә рәһбәрлиjин һәjата кечирилмәси, сехләрин план-диспетчер вә мәркәзи диспетчер мәнтәгәләринин фәалиjjәтинин дүзкүн тәшкили үмуми әһәмиjjәт кәсб едир. Бу, истеһсалын кедишиндә меjдана чыхан мәсәләләрин оператив гаjдада һәлл едилмәсинә көмәк едир. Диспетчер хидмәти садәчә олараг, истеһсалын кедишиндәки әлагәләрин тәшкил едилмәси илә мәһдудлашмыр. О һәм дә, сөзүн кениш мә'насында, нәзарәт функсиjасыны һәjата кечирир. Нәтичәдә фасиләсиз олараг, мүвафиг техники васитәләрин көмәjи илә план тапшырыгларына әсасән истеһсалын башланғыч мәрһәләсиндән сон мәрһәләсинәдәк мәһсул бурахылышына нәзарәтлә jанашы онларын план үзрә һазырланма мүддәтинә рәһбәрлик едир. Хаммал, материал чатышмазлығы, дикәр мәнфи һалларын баш вермәси үзүндән истеһсалын аһәнкдар кедишинин позулмасы, онун гаjдаjа салынмасы һаггында сех рәһбәрлиjи, мүәссисәнин истеһсал шө'бәсинә мә'лумат верир вә биркә тәдбирләр һазырлаjырлар.

Оператив рәһбәрлик, биринчи нөвбәдә, истеһсал просесләринин фасиләсиз, аһәнкдар, е'тибарлы вә пропорсионал инкишафыны тә'мин етмәлидир. Бу мүәссисәдахили планлашма системинин даһа да тәкмилләшмәсини тәләб едир. Оператив истеһсал планлашмасы, идарәетмә мүәссисәнин техники истеһсал, малиjjә планын истеһсалдахили дазамы вә конкретләшмәсидир. Чүнки бурада һәмин проблемин әсасында оператив-истеһсал планларынын конкрет һесабламалары апарылыр, план тапшырыглары истеһсал саһәләри, сехләр вә истеһсал бөлмәләри үзрә бөлүшдүрүлүр. Күтләви, сериjалы вә фәрди истеһсал типләриндә истеһсал

просесинин тәшкили гајдалары бир-бириндән фәргли һалда һәјата кечирилир. Бунунла јанашы бүтүн истеһсал типләриндә башлыча чәһәт мәһсул истеһсалында мүәссисәнин сех, истеһсал саһәси вә бөлмәләринин биркә фәалијјәтинин тә'мин едилмәсидир. Бурада фасиләсиз оператив-тәгвим планлашдырылмасы, истеһсал ахынларынын дәгиг ритминин (күтләви истеһсал үчүн), истеһсал тсиклинин мүддәтинин оптималлашдырылмасы вә мә'мулатлар үзрә груп һалында мәһсул бурахылышынын сериалы истеһсалынын тә'мин едилмәси илә јанашы истеһсалын мадди-техники тәчһизаты вә мадди ресурсларын идарә едилмәси дә мүһүм әһәмијјәтә 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 экс етдирир. Идарәетмә структурунун үнсүрләри бир-бири илә үзви шәкилдә әлагәдар олмаг сајәсиндә бүтөв, ваһид бир системи—истеһсалын 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, мәрһәләләринин мигдары, тәркиби, онларын гаршылыглы табечилији вә әлагәсилә характеризә олунур. ***Идарәетмә структуру идарәетмәдә әмәк бөлкүсүнүн формасыдыр***. Идарәетмә структуру бу әмәк бөлкүсүнә мүвафиг олараг мүәјјән функсијалары диференсиаллашдырыр. Чүнки идарәетмә функсијалары автоматик олараг һәјата 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 һәјата кечирилмәси истәр истеһсалын, истәрсә дә идарәетмә системинин сәмәрәлилијинин артырылмасына мүһүм тә'сир көстәрир.

Идарәетмә структуру ијерархија гајдасында гурулур. Она көрә дә структурун үнсүрләри јухары, ашағы вә ејни һүгуглу, сәвијјәли бөлмәләрә ајрылыр. Онлар арасында мүәјјән, зәрури әлагәләр мөвчуддур. Бу әлагәләр типи үфүги-рәһбәрлик, табечилик әлагәси вә шагули—ејни һүгуглу 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 һәчмини, 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 групларa бөлүнүр:*** а) рәһбәрлик; б) саһә 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 һәддинин 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, мухтәлиф ихтисас саһибләри идарәетмә структуруна мухтәлиф мөвгедән јанашырлар:

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

— идарәетмә структуру ваһид 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 душулур.*** 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 группары 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. Үмуми 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 системдахили структур бахымындан даһа да конкретләшдирилир. ***Мөвчуд әдәбијјатларда ашағыдакы конкрет принсипләр верилмишдир:***

а) ән'әнәви 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 гүввәләрин 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 зәрурриләшдирир. 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 еталон гајдасында һәмин структурун лајиһәси һазырланмамышдан габаг бир сыра зәрури тәләбләр нәзәрә алынмалыдыр. ***Бу тәләбләр мухтәлиф әдәбијјатларда мухтәлиф шәкилдә ирәли сүрүлүр. 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 сүрүлүр. 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, бәлмәләри үзрә әсаснамәләрин һазырланмасы, онларын функсијаларынын, 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 сүрүлүр:

— 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 субоординасија әлагәләринин дәгигләшдирилмәси, онлар арасында сәмәрәли информасија ахынлары (ваһид информасија моделләринин) вә сәнәд дөврijјәси 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 каһ идарәетмә субјекти, каһ 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 технолокија-сы 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 олараг 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 ваһид 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 саһәсинин устасы. Онлар өз фәалијјәтләринин әһатәси даирәсиндә зәрури ваһид 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 саһәсиндә 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, һәјата кечирир. Функсионал идарәетмә структурунда исә һәр һансы бир хәтти рәһбәрин функсијасыны бир нечә функсионал рәһбәр һәјата кечирир, бурада ашағы мәрһәләдәки ишчиләр, о чүмләдән хәтти рәһбәрләр бир нечә функсионал рәһбәр ишчијә табе олур. ***Хәтти-функсионал идарәетмә структурунда хәтти вә функсионал идарәетмә үзви шәкилдә бирләшир.*** Бу һалда хәтти рәһбәрлик мүтәхәссисләрин, функсионал гәраркаһларын 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 табечилији;

— 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 тәсәррүфатынын ајры-ајры саһәләринин хүсусијјәтләрини экс етдирән идарәетмә функсијалары типолокијасы системи;

— структур бөлмәләрин табечилик схеми;

— мүвафиг штат чәдвәлләри;

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

— идарәетмә мәрһәләләри вә васитәләри 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 зәрурijјәти, 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 тәсәррүфатынын ајры-ајры идарә органларынын там мүстәгиллијини нәзәрдә тутур. Бу принсипин өзүнүн ики әсасы — мадди-техники вә игтисади әсаслары вардыр. Һәмин әсасларын өзү дә өз нөвбәсиндә мүвафиг үнсүрләрдән вә просесләрдән ибарәтдир.

Нисби мәркәзләшдирилмиш вә гејри-мәркәзләшдирилмиш рәһбәрлик һаки-

мијјәтин, 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 просесләрин, 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 әсаснамаләрлә 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 мөвчуд 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 просесләрдән 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 әлагәдә олан тәдбирләр системини әһатә едир. Бурада план вә програм, онун структуру, функсионал халг тәсәррүфаты програмы, рекионал програмлар, елми-техники програм вә сосиал програмлар арасындакы 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 дүзкүн 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 һәр 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. Әрази 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 фирмаларын идарәедилмәси мүәјјән тәшкилати формаларда һәјата кечирилир. Мүасир дөвр идарәетмә саһәсиндә 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 саһәләринин формалашмасы вә саһә назирликләринин идарәетмә органларынын формалашмасынын технолoжи-методоложи мәсәләләри

Мә'лумдур ки, халг тәсәррүфаты саһәләринин, о чүмләдән сәнаје саһәләринин формалашмасы вә ејни заманда диференсасијасы 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 саһәнин назирлик һалында бирләшмәси һеч дә субјектив гајдада апарылмыр. Кечмиш иттифагда 510-дан артыг сәнаје истеһсал саһәси вар иди. Лакин онларын һамысы назирлик һалында формалашмамышды,

Саһә идарәетмәнин тәшкили идарәетмә вә планлашдырманын әсас формасыдыр. Саһә идарәетмәнин објекти халг тәсәррүфаты саһәләридир. Халг тәсәррүфатынын ајры-ајры саһәләри јалныз техники-игтисади мәсәләләри дејил, тәшкилати-һүгуги мәсәләләри дә әһатә едир. Саһә идарәетмәнин субјекти исә мүвафиг саһә органларыдыр. Кечмиш мүттәфиг республикаларын сәлаһијјәт фәргинә ујғун олараг саһә 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 саһә мәһсулу һәчминин хүсуси

чәкиси;

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

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

Кечмиш сәнаје саһәси 18 саһәләр комплексиндән ибарәт иди. Бу комплексин тәркибинә 138 ихтисаслашмыш саһәләр дахил иди. Һәмин ихтисаслашмыш саһәләр исә өз нөвбәсиндә ихтисаслашмыш истеһсал саһәләринә бөлүнүр, 10-а гәдәр назирлик вә мүхтәлиф идарәләр сәнаје мәһсулу истеһсалы илә мәшғул олурдулар. Она көрә дә бир назирлик системиндә бир нечә сәнаје истеһсал саһәләри чәмләнмишди. 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 истигамәтдә — бир тәрәфдән истеһсалын кенишләндирилмәси, онун дахили вә харичи әлагәләринин мүрәккәбләшмәси, дикәр тәрәфдән исә саһә идарәетмә органлары системләринин мәһдуд инкишафы истигамәтиндә кедир.

Јухарыдакы мәсәләләрин индики назирликләр бахымындан да методоложи әһәмијјәти вардыр.

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

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

Беләликлә, көрүндүјү кими, халг тәсәррүфаты саһәләри, сәнаје саһәләри анлајышы илә назирлик анлајышы үст-үстә дүшмүр. Онлар арасында кәмијјәт вә кејфијјәт фәргләри вардыр, сәнаје саһәләри, 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 саһәләринин идарә едилмәсинин баш схеминин ишләниб һазырланмасы вә тәтбиг едилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Сәнаје саһәләринин 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 саһәсиндә ашағыдакы бир сыра әлагәли тәдбирләрин көрүлмәси нәзәрдә тутулмушдур:***

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

əсасында истеһсалын тəмəркүзлəшмə сəвијјəсинин јүксəлдилмəси;

— истеһсал бирликлəринин (комбинатларын) формалашмасы;

— елми-истеһсал бирликлəринин формалашмасы;

— саһə вə əрази идарəетмə гајдаларынын, принсипинин оптимал шəкилдə əлагəлəндирилмəси;

— тəсəррүфат комплекслəриндə истеһсал, елми-тəдгигат лајиһə-конструктор ишлəринин үзви сурəтдə əлагəлəндирилмəси;

— идарəетмəдə чохпиллəлији арадан галдырмаг, əсасəн ики вə үч һəлгəли идарəетмə системинə кечмəклə идарəетмə просеслəрини истеһсала јахынлашдырмаг;

— мүəссисəлəрин, бирликлəрин вə назирликлəрин вəзифəлəринин, функсијаларынын, һүгуг вə мəс'улијјəтинин дəгиглəшдирилмəси, идарəетмə системлəри үчүн ишчилəрин сај нормативинин, идарəетмə органларынын сəмəрəли структурунун тəтбиг едилмəси вə с.

Сəнајенин идарəетмə схеминин баш сехми лајиһəсинин 30-дан артыг варианты олмушду. Бу вариантларын бə'зилəри идарəетмə системини тамамилə, кејфијјəтчə јенидəн гурулмасыны, бə'зилəри исə идарəетмə системинин мүəјјəн һəддə тəкмиллəшдирилмəсини нəзəрдə тутурду.

Назирликлəр васитəсилə саһə идарəетмə истеһсалы ихтисаслашмаја, ваһид рəһбəрлији һəјата кечирмəјə имкан верирди. Бу, инди дə сəнајенин сынагдан чыхмыш, мүһүм идарəетмə формасыдыр.

Назирликлəрин апаратынын структуру ашағыдакы кимидир: а) рəһбəрлик (назир, мүавинлəр, коллекија, елми-техники шура); б) саһə вə јахуд əрази баш идарəлəри; в)функсионал идарə вə шө’бəлəр.

Назирлијин əсас структур бөлмəлəри республика һөкумəтлəри тəрəфиндəн тəсдиг едилир, идарəлəр вə шө’бəлəр исə назирлик тəрəфиндəн мүəјјəнлəшдирилир. Бунларын əсасында назирлијин апаратынын штаты тəртиб едилир. Назирлијин апаратында коллекија вə елми-техники шурадан башга саһə (истеһсал-саһə) вə баш функсионал идарəлəр вардыр. Баш идарəлəр һəмин саһəнин ихтисаслашмыш јарымсаһəлəринə рəһбəрлик едир, онларын табечилијиндə олан мүəссисə вə тəшкилатларын фəалијјəтини истигамəтлəндирир, ваһид елми-техники, планлашдырма, малијјə, учот вə нəзарəт сијасəтини һəјата кечирир. Һəр бир баш идарəјə онун рəиси вə рəис мүавинлəри рəһбəрлик едир. Баш идарə рəиси өз сəлаһијјəти чəрчивəсиндə сəрəнчамлар верир. Һəр бир идарəнин өз функсионал шө’бəлəри вардыр.

Назирлијин функсионал идарəлəри дə вардыр. Һəмин функсионал идарəлəр, адындан бəлли олдуғу кими, өзлəринə аид олан фəалијјəт даирəси илə, мəсəлəн, планлашдырма, елми-техники тəрəгги, малијјə, əмəк вə əмəк һаггы, мадди-техники тəчһизат вə дикəр мəсəлəлəрлə мəшғул олур. Бу функсионал идарəлəр баш истеһсалат идарəсинин мүвафиг функсионал бөлмəлəринин ишинə нəзарəт едир. Лакин бу функсионал идарəетмə органлары һəмин бөлмəлəрин фəалијјəтинə сəрəнчамверичи тə'сир сəлаһијјəтинə малик дејилдилəр. Онлар һəмин бөлмəлəрə оператив рəһбəрлик дə етмирлəр. Функсионал идарəетмə органлары саһəјə аид олан проблемлəр үзрə назир, онун мүавинлəри вə коллекија үчүн тəклифлəр ишлəјиб һазырла-јырлар. Назирлијин идарə апаратынын структуруна план-игтисад

идарәси, техники идарә, әсаслы тикинти идарәси, малијјә идарәси, әмәк вә әмәк һаггы идарәси, истеһсалат идарәси, баш механизасија 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 катиблији вә һүгуг хидмәти (һүгуг шө'бәси вә назирлијин арбитражы) дә јарадылыр.

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

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

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

Халг тәсәррүфаты саһәләринин 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 саһәләринин идарәедилмәси үчүн сәчијјәви бир һал дејилдир. Республика назирликләринә кәнд тәсәррүфаты, бир сыра тикинти назирликләри, ағыр сәнајенин бә'зи саһәләри, јүнкүл вә јејинти, 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. Саһә назирликләринин ролу вә функсијалары

Мадди истеһсалла бағлы олан һәр һансы бир назирлик мүвафиг халг тәсәррүфаты саһәсинә рәһбәрлик едән дөвләт идарәчилијинин мәркәзи органыдыр. Назирликләр рәһбәрлик етдији саһәнин фактики вә кәләчәк инкишаф вәзијјәтинә көрә, елми-техники тәрәггинин тәтбиги, һабелә бурахылан мәһсулун кејфијјәти үчүн мәс'улијјәт 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 саһәнин 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 кејфијјәтли мәһсул истеһсалыны, истеһсалын сәмәрәли-

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

— өз саһәсиндә ваһид 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 еффектлилијинин 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 бир 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 әлагәләндирилмәсини тә'мин етмәлидирләр.

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

Назирликләр сәлаһијјәтләри чәрчивәсиндә һәмин 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 мүавининин, баш идарә рәисинин вә бөлмә рәһбәринин мәс'улијјәт даирәсини конкрет олараг мүәјјәнләшдирир. Бу, ваһид 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 ваһид 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 гәсдиг 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 коопераснјасыны, әрази үзрә саһәнин мүәссисәләринин јерләшмәсини вә с. нәзәрә алмагла халг тәсәррүфатынын, һабелә әһалинин саһә маһсулларына 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 саһәсиндәки 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 техноложи 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 јөнәлдилмәси, 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 техноложи 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 иаарәетмә 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, мәсәлән, 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, мадди-техники 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

бирликләри, јерли вә шәһәр халг депутатлары советләринин саһә үзрә идарә вә шө'бәләринин планлашма фәалијјәтини аид етмәк оларды. Һәмин назирлик, идарә вә тәшкилатлар да мүһүм планлашдырма ишләри көрүрдү.

§4. Дөвләт мүәссисәләринин идарә едилмәси

Мүәссисәнин истеһсал вә идарә апараты структуру Һәр бир мүәссисә идарәедән вә идарәолунан системләрдән ибарәтдир. Онлар вәһдәтлик тәшкил едирләр. Идарәедән систем истеһсал-тәсәррүфат фәалијјәтинә тә'сир көстәрир, ајры-ајры структур бөлмәләри, истеһсал просесинин үнсүрләри арасында сәмәрәли әлагә јарадыр. Истеһсал просеси идарә олунан систем кими тәзаһүр едир. Идарәедән систем мүәссисәнин идарәетмә органыдыр. Идарәедән системә директор, онун мүавинләри, сех рәисләри, усталар, завод вә сех идарә хидмәти дахилдир. Идарә — олунан системә исә әсас вә көмәкчи сехләр, мүхтәлиф хидмәтләр дахилдир.

Мүәссисәләрин идарә едилмәсиндә истеһсал просесинин тәшкили мүәјјәнедичи рола маликдир. Истеһсал просесләри бир-бирилә әлагәдар олан үч просесин — әсас, көмәкчи вә хидмәтедичи просесләрин вәһдәтидир. Истеһсал просесләри објектив олараг мүәјјән әмәк бөлкүсүнү, истеһсал бөлмәләрини вә онларын идарә апаратыны тәләб едир. Истеһсал просесләри кими истеһсал бөлмәләри дә, мүвафиг олараг, әсас, көмәкчи вә хидмәтедичи бөлмәләрә ајрылыр. Онларын һәр биринин өзүнәмәхсус истеһсал потенсиалы вардыр. Һәмин бөлмәләрин мәчмусу, онларын тәркиби вә гаршылыглы әлагәси мүәссисәләрин истеһсал структуруну тәшкил едир. ***Истеһсал структуру стандарт олмур, һәр бир мүәссисәнин өз истеһсал структуру вардыр.*** Истеһсал структуру, бир гајда олараг, ***истеһсал просесләринин характериндән*** (фәрди, күтләви, сериалы—кичик, орта, ири), ***истеһсалын өзүнүн һәчминдән, технолокијасындан, техники инкишаф сәвијјәсиндән, мә'мулатын конструксија типләриндән, сех вә мүәссисәләрин ихтисаслашма сәвијјәсиндән вә с. амилләрдән асылы олур.***

Мүәссисәнин истеһсал вә идарәетмә структуру бир-бирилә әлагәдардыр. Бурада әсас, мүәјјәнедичи рол структуруна маликдир. Мүәссисәнин тәшкилат структуру сехли, сехсиз, корпуслу вә филиаллы олур.

Истеһсал просесиндәки иштиракына көрә идарә апараты ики категоријаја — хәтти вә функсионал идарә апаратына ајрылыр. Хәтти идарә апаратына дахилдир: директор, онун мүавинләри, саһәләрин устасы вә баш устасы. Онлар ваһид рәһбәрлик вә сәрәнчам тә'ригилә үмуми рәһбәрлији һәјата кечирирләр. Функсионал идарә апаратына исә мүәссисә вә сехләрин функсионал бөлмәләри, һабелә конструктор, технолокжи шө'бәси, игтисади хидмәтлә әлагәдар олан шө'бәләри, ајры-ајры груп вә бүролары вә с. дахилдир.

Мүәссисәнин идарә апараты бир гајда олараг үмуми, истеһсал, техники вә игтисади фәалијјәти һәјата кечирир. Идарәетмәнин структуру бу функсијаларын ичра едилмәси мәнафејинә мүвафиг олараг гурулмушдур. Сәнаје мүәсскәләринин идарә едилмәси структуру, адәтән мүхтәлиф олур. Бу, халг тәсәр-руфаты саһәләринин хүсусијјәтләриндән, мүәссисәнин бөјүк вә кичиклијиндән, сехли вә

сехсиз идарәетмә структурундан вә с. асылы олур. Ашағыдакы (схем 4) орта һәчмли сәнаје мүәссисәсинин идарәетмә структуру верилмишдир.

Схемдә баш мүһәндисә табе олан бүтүн шө'бә вә бүролар әкс олунмамышдыр. Һәмин структур схемә көрә билаваситә директора табедир. Лакин бир сыра мүәссисәләрдә директорун игтисади мәсәләләр үзрә мүавини—баш игтисадчы, адәтән, бу функсионал бөлмәнин дә ишинә рәһбәрлик едир.

Мүәссисәјә үмуми рәһбәрлик директор тәрәфиндән һәјата кечирилир. О, мүәссисәнин бүтүн фәалијјәти үчүн чавабдеһдир. Мүәссисә директорунун биринчи мүавини баш мүһәндисдир. Баш мүһәндис мүәссисәјә техники рәһбәрлији һәјата кечирир вә истеһсалын техники һазырлығына, она техники хидмәт көстәрән бөлмәләрә рәһбәрлик едир. Баш игтисадчы мүәссисәнин бүтүн план-игтисади, малијјә ишләрини тәшкил едир.

Мүәссисәләрин структурунда чох мүхтәлифлик вардыр. Елми-техники тәрәгги вә дикәр амилләрлә әлагәдар идарәетмә структурунда мүһүм дәјишикликләр баш верир. Мүәссисәнин идарә едилмәси системинин структуру һәмин системин мүхтәлиф пилләләриндә јерләшән вә коллективин фәалијјәтини тә'мин едән, бир-бирилә әлагәдар олан идарәетмә органларынын мәчмусундан ибарәтдир. Бурада идарәедән системи идарә апараты тәмсил едир вә о өз нөвбәсиндә идарәетмә органларындан ибарәт олур. **Мүәссисәләрин идарә едилмәсинин хәтти, хәтти-гәраркаһ, функсионал вә матриса тәшкилат структуру вардыр.**

Хәтти идарәетмә—ән садә тәшкилат структуру олуб, бүтүн идарәетмә функсијаларынын бир идарә вә ја бөлмә рәһбәринин әлиндә чәмләшмәси илә бағлыдыр. Бу рәһбәрлик структуру бирбаша рәһбәрлик—табечилик әлагәләрини јарадыр, тәкбашчылығы, иш үчүн шәхси мәс'улијјәти артырыр, һәм дә е'тибарлы вә гәнаәтчил тәшкилат структурдур. Лакин бунун гусурлу чәһәти рәһбәрлијин универсаллығыны тәләб етмәсидир. Әслиндә исә тәсәррүфат рәһбәри бүтүн саһәләрә бәләд олан универсал мүтәхәссис—мүәссисәнин фәалијјәтинин бүтүн чәһәтләрини (техники, технолоҗи, план-игтисади, малијјә, сосиал вә с.) әһатә едән мүтәхәссис ола билмәз. Бу чәһәтләр мүәјјән функсијаларын ичрасыны, һәмин функсијалары ичра едән ујғун шө'бәләрин јарадылмасыны тәләб едир. Бунунла belә мүасир инкишафын өзү да хәтти идарәетмәјә, рәһбәрлијә гаршы јени-јени тәләбләр ирәли сүрүр.

Елми-техники тәрәгги, истеһсал просесләринин мүрәккәбләшмәси идарәетмә функсијаларында мүәјјән дәјишикликләр едир. ***Бу, функсионал рәһбәрлик гајдасыны, идарәетмәдә функсионал тәшкилат структуруну әмәлә кәтирир.*** Нәтичәдә функсионал шө'бәләрин рәисләриндән һәр бири өзүнә аид вә сәлаһијјәти чәрчивәсиндә истеһсалдахили бөлмәләрә сәрәнчам верирлар. Лакин бу функсионал шө'бәлар өз сәрәнчамыны бир-баша вермир вә она көрә дә о чохлу әлагәләр, вахт тәләб едир. ***Бунунла белә функсионал рәһбәрлик гајдасы идарәетмә просесләринин ихтисаслашмасы, гәрарларын мүтәхәссис бахымындан јүксәк сәвијјәдә һазырланмасына мүсбәт тә'сир едир.***

Хәтти-гәраркаһ структуру идарәетмә функсијаларынын дәринләшмәси вә она ујғун идарәедичи шө'бәләрин, бүроларын јарадылмасы илә шәртләшир. Һәмин структур планлашдырма, учот вә нәзарәт кими мәсәләләри даһа ихтисаслы вә

јүксәк сәвијјәдә һәлл етмәјә имкан верир. Бунунла јанашы, бу гајдалы рәһбәрликдә тәсәррүфат, истеһсал вә дикәр мәсәләләр үзрә гәрарларын гәбул едилмәсиндә хәтти рәһбәрләрин идарәчилик фәалијјәтинә нуфуз етмәк кими мәнфи һаллар өзүнү көстәрә билир.

Һал-һазырда хәтти-функсионал идарәетмә структуру кениш јајылмышдыр. Идарәетмәнин бу тәшкилат структуру һәм хәтти, һәм дә функсионал системләринин јахшы чәһәтләрини өзүндә бирләшдирмишдир.

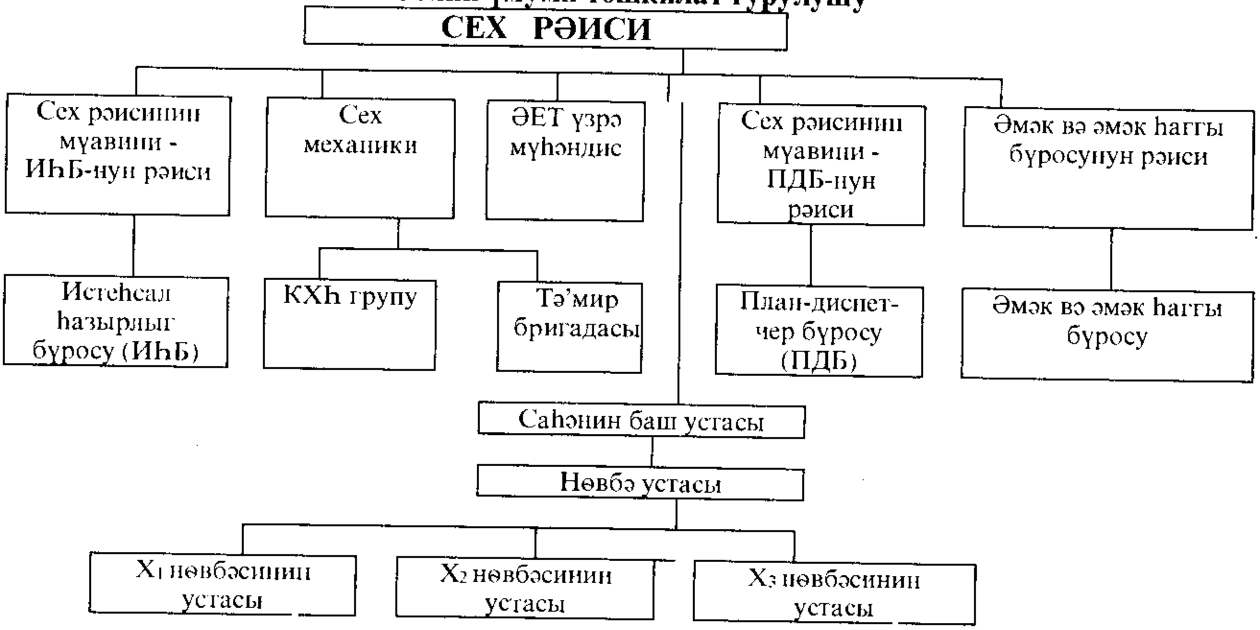
Истеһсал просесләринин автомат идарәедилмәси шәраитиндә матрис типли структурдан («мәһсула көрә») да истифадә олунур. Бу структур әслинә галанда хәтти-функсионал системләрин давамы, инкишафыдыр.

§ 5. Мүәссисәдахили бөлмәләрин идарә едилмәси

Мүәссисәнин әсас истеһсал тәсәррүфат ваһиди сех, јахуд истеһсал саһәсидир. Сех нисби мүстәгиллијә маликдир вә өз фәалијјәтини мүәссисәдахили тәсәррүфат һесабы әсасында гурур. Сех рәиси она һәвалә олунмуш коллективин бүтүн истеһсал, техники вә тәсәррүфат фәалијјәтини тәшкил едир, планларын јеринә јетирилмәсинә вә дикәр мәсәләләрә көрә там мәс'улијјәт дашыјыр. 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 јанашы техноложи просесләри, план, учот вә дикәр функсијалары јеринә јетирән идарә органлары да тәшкил олунур вә онлар арасында дәгиг әмәк бөлкүсү мүәјјән едилир. Буну бөјүк сехләрин мөвчуд тәшкилат структуру схеминдән (схем 5) көрмәк олар. Көрүндүјү кими, сех рәисинин ики мүавини вардыр, һәм дә онлар мүвафиг олараг истеһсалын һазырлыг бүросунун вә план диспетчер бүросунун раисидирлар. Онлардан башга әмәјин елми тәшкили үзрә мүһәндис, сех үзрә игтисадчы, әмәк вә әмәк һаггы бүросунун рәиси вә с. вардыр. Сехин идарә органлары онлар һаггында тәсдиг олунмуш әсаснамәјә көрә фәалијјәт көстәрирләр. Мәсәлән, сехин мөвчуд ишләринин оператив үсулла идарә едилмәсиндә истеһсалат-диспетчер бүросу мүһүм рол ојнајыр. Белә ки, бу бүро истеһсал саһәләри вә иш јерләри үчүн конкрет тапшырыглары мүәјјәнләшдирир, нөвбәлик-күнлүк, һәфтәлик-ајлыг тапшырыглары тартиб едир, фәһләләри пешәсинә вә иш јеринин ихтисаслашмасына ујғун олараг ишлә тә'мин едир, машын вә аваданлыгларын өзүнүн ишлә јүкләнмәсини планлашдырыр, истеһсал тапшырыгларынын јеринә јетирилмәсинин учотуну апарыр, һиссәләрин әмәлијјатлар үзрә ардычыл е'малына көз гојур, бүтөвлүкдә истеһсалын нормал кедиши үчүн мәс'улијјәт дашыјыр.

Схем 5.

Сехин үмуми тәшкилат гурулушу



Сехин фәалијјәтиндә сех механикинин дә бөјүк ролу вардыр. О, сехин хидмәтинин вәзијјәти үчүн чавабдеһдир. Сех механики аваданлығын нә вәзијјәтдә олмасы вә ондан истифадә олунмасы мәсәләләринә нәзарәт едир, аваданлыгларын нөвбәләр үзрә тәһвили вә гәбулу үзәриндә нәзарәт һәјата кечирир вә с. Һәр бир мүәссисәләрдә сех һаггында вә онун бөлмәләри һаггында әсаснамәләр ишләниб һазырланыр. Бу әсаснамәдә бу вә ја дикәр сехин мүәссисәнин фәалијјәтиндә тутдуру мөвге, онун конкрет вәзифәләри вә функсијалары, башга истеһсал бөлмәләри, хидмәтләр вә завод идарәетмә органлары илә гаршылыглы әлагәсини, бу саһәдә онун сәлаһијјәти вә сехин идарә едилмәси структуру мүәјјәнләшир. Сех һаггында әсаснамәдән әлавә, сех рәиси, уста һаггында әсаснамәләр дә вардыр.

Сехләрин тәшкилати структуру мүхтәлиф олур. Бу мүхтәлифлик сехләрин кичик вә бөјүклүјүндән башга ири сехләр чәрчивәсиндә дә ола билир. Мәсәлән, нәинки кичик сехин идарәетмә структуру, һәм дә бөјүк 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.

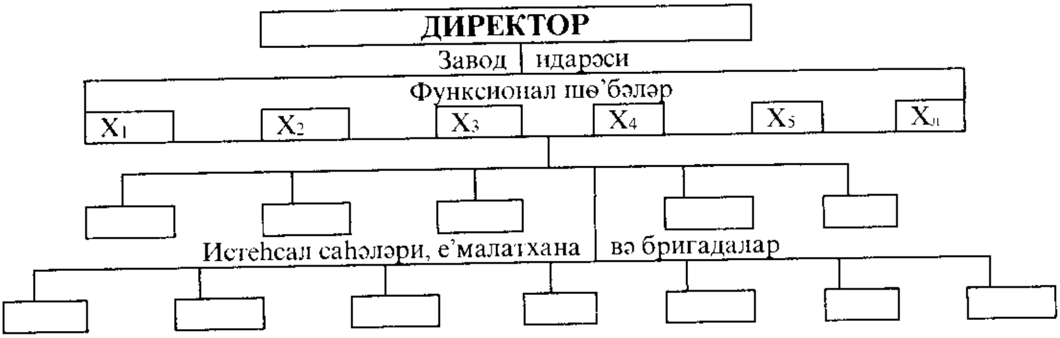
Схем 6

Сехин структуру

Мүасир дөврдә сехин идарәетмә структурунун тәкмилләшдирилмәсиндә сехсиз идарәетмә структуруна кечидин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Сехсиз идарәетмә структуруна кечид әмәјин вә истеһсалын сәмәрәли тәшкили, инзибати-идарәетмә ишчиләринин ихтисар едилмәси, усталарын истеһсал просесиндәки ролунун вә мүстәгиллијинин артмасына мүһүм тә'сир көстәрир.

Схем 7

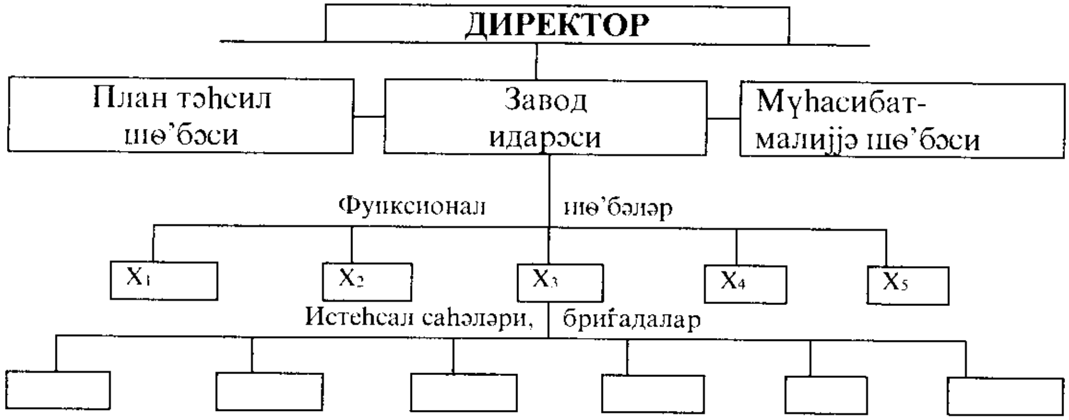
Мүәссисәнин тәшкилат структуру



Сехсиз идарәетмә структуруна кечирилмәси садәчә олараг мүәссисәләрин идарә едилмәси схеминдә едилән дәјишикликлә мәһдудлашмыр. Бу һәр бир шө'бә вә бөлмәнин, бүтөвлүкдә идарәетмә апаратынын функсијаларында мүһүм јердәјишмә,

мүәссисәдахили чари вә оператив ишләрин, истеһсалата хидмәт ишләринин, оператив планлашдырма, учот вә нәзарәт, истеһсалын вә аваданлығын техники һазырланмасы ишләриндә хејли дәјишикликләр едир. Габагчыл мүәссисәнин истеһсал структуру елә тәшкил едилир ки, һәр бир истеһсал саһәси вә бригада техноложи вә тәшкилати чәһәтдән бирләшир; һәр бир бригада мүәјјән истеһсал ахынына малик олан истеһсал саһәсинә дахил олур. Бу чүр тәшкилетмә әсас ахын хәтләри лајиһәләшдириләркән нәзәрдә тутулур. **Тәчрүбә көстәрир ки, сехсиз идарәетмә структуруна кечмәк үчүн бир чох шәртләр лазымдыр**. ***Бунлар әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир:*** а) истеһсалын техники һазырлығы функсијасыны мүәссисәнин техники шө'бәсиндә чәмләшдирмәк; б) мәһсул истеһсалы, һабелә аләтләр, дикәр васитәләр истеһсалы үзрә конструксија вә техноложи ишләри ихтисаслашдырылмыш бүро вә лабораторијалара һәвалә етмәк; в) чари техники-игтисади планлашдырма, оператив вә чари ишләрин тәшкили функсијасыны мәркәзләшдирмәк, ону хүсуси бүро вә лабораторијалара һәвалә етмәк; г) мәркәзләшдирилмиш гајдада хаммал вә материаллары, комплектләшдиричи һиссәләри график үзрә иш јерләринә апармаг үчүн хүсуси хидмәт саһәси јаратмаг.

Схем 8



§6. Мүасир фирма вә ширкәтләр

"Ширкәт" сөзү бир гајда олараг Гәрб әдәбијјатында кениш мә'нада ишләнилир: 1. дөвләт ширкәтләри, компанијалар; 2. Саһибкар ширкәтләр (мәнфәәт кәтирән); 3. Гејри саһибкар ширкәтләр (тәһсил, мәктәб, дини тәшкилатлар, мәрифәт сәчијјәли фондлар); 4. Коммерсија, хидмәт көстәрән хүсуси мүлкијјәтчи ширкәтләр; 5. Инһисарчы фәалијјәт, хидмәт көстәрән сәһмдар ширкәтләр (әһалини газ, су, електрик енержиси илә тә'мин едән, дәмир јол, һава јоллары вә с. хидмәти көстәрән ширкәтләр).

Фирмалар һаггында. Фирмалар бир чох әламәтләр үзрә, о чүмләдән **тәсәррүфат фәалијјәти нөвүнә** көрә формалашырлар. Фәалијјәт нөвү бахымындан фирмалар сәнаје, нәглијјат, сығорта, тичарәт, ичарә, турист вә с. ајрылырлар.

Бејнәлхалг миғјасда 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, миғјасына 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, рискләри, 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 мөвгејә, 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 нөву 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 нөвүну баша дүшүрләр. Дикәр мүәллифләр исә "тәшкилетмә" анлајышы илә "идарәетмә" анлајышыны ејниләшдирирләр.*** Көрүндүјү 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 техноложи просесин бир һиссәси кими

чыхыш едир. Ишчинин əмək давранышы машын вə механизмлəри иш режиминə ујғун олараг һəјата кечирилир. Бунунла белə, бурада үнсијјəт мүнасибəтлəри, сосиал əлагəлəр дə мүəјјəн əһəмијјəт кəсб едир.

Əмəк коллективлəриндə сосиотехники тəшкилетмə илə јанашы инзибати тəшкилетмə дə бир зəрурijјəт кими мејдана чыхыр. Инзибати тəшкилетмə јарымсистеминдə ишчи функсијалары бир нөв вəзифə функсијаларына чеврилир. Она көрə дə инзибати тəшкилетмə (тəшкилат) һакимијјəт структуруну əмəлə кəтирир вə бу сəбəбдəн инзибати јарымсистем ијерархија, пирамидал характер дашыјыр. Бунунла јанашы əмəк коллективлəриндə олан бүтүн тəшкилати мүнасибəтлəр рəсми, формал чəрчивəјə јерлəшир. Бурада гејри-формал мүнасибəтлəр дə мөвчуд олур.

Мүəссисəлəрин сосиал тəшкили ики јолла формалашыр:

1) мəгсəдјөнлү, планлашдырычы;

2) гејри-планлашдырма, спонтан јолла.

Биринчи һалда сосиал мүнасибəтлəрин планлашдырылмасы, икинчи һалда исə бу мүнасибəтлəрин өзүнүтəнзимлəмə, өзүнүтəшкилетмə гајдасында һəјата кечирилир. Јери кəлмишкəн гејд етмəк лазымдыр ки, ахырынчы һал һəтта базар мүнасибəтлəринин өзүнүтəнзимлəмə консепсијасына дахил едилмишдир. Спонтан гајдалы тəнзимлəмəнин бу чүр глобаллашдырылмасы нəинки нəзəри, һəм дə методоложи чəһəтдəн дүзкүн дејилдир. Əксинə, сивил базар мүнасибəтлəри вə һабелə тəшкилат дахили микро-мүнасибəтлəр јухарыда көстəрилəн һəр ики јанашманын вə онлардан ирəли кəлəн амиллəрин сəмəрəли шəкилдə əлагəлəндирилмəсини тəлəб едир. Чүнки бу мүнасибəтлəрин өзү һеч бир заман ајрылыгда, тамамилə экс истигамəтдə мөвчуд ола билмəз. Буну дүнја өлкəлəринин тəчрүбəси дə тəсдиг едир.

"Тəшкилат" анлајышы систем, системин структуру анлајышы илə бағлыдыр. Һəр бир систем исə (хүсусилə ачыг системин) харичи мүһитлə кениш мигјаслы тəмаса кирир, бир систем кими мүəјјəн функсијаја, вəзифəјə, һүгуга, сəлаһијјəтə вə мəс'улијјəтə малик олур. Она көрə дə бə'зи мүəллифлəр тəшкилат дедикдə биркə əмəк просесиндə вəзифəлəрин, һүгуг вə сəлаһијјəтлəрин, фəалијјəт нөвлəринин вə мəгсəдлəрин гаршылыглы мүнасибəтлəри мəчмусу адландырыр. Бəзəн дə тəшкилат идарə едилəн вə идарə олунан системлəрин мөвчудлуғуну тəмин едəн бир просес адландырылыр. Тəшкилат һəр һансы мүəссисəлəр, фирмалар бахымындан јалныз бир-бирилə шүурлу һалда фəалијјəтини (мүəјјəн мəгсəдлəр үзрə) əлагəлəндирəн адамлар (ишчилəр) групу дејилдир, ***һəм дə мəнтиги структур əлагəлəринə малик олан бир системдир.*** Тəшкилат биркə əмəји вə мəгсəдлəрин вəһдəтлијини тəлəб едир.

Тəшкилатын үмуми сəчијјəви чəһəтлəри ашағыдакылардыр:

1. Ресурсларын мөвчудлуғу;
2. Мувафиг бөлмəлəрин олмасы;
3. Əмəк бөлкүсү вə əмəк коопераcијасы;
4. Дахили вə харичи амиллəрəн асылылығы;
5. Идарə апаратынын формалашма зəрурijјəти.

Идарəетмəдə бүтүн үмуми чəһəтлəр, о чүмлəдəн тəшкилата тəсир едəн харичи вə дахили амиллəр нəзəрə алынмалыдыр. ***Чүнки бу амиллəр ситуасијалы шəраит јарадыр. Тəшкилатын харичи мүһит амиллəри чохчəһəтли олур. Һəмин амиллəр***

ашағыдакылар дахилдир:

1. Чәмиjjәт, микромүhит амилләри;
2. Сосиал-игтисади сиjасәт;
3. Техника-технолокиjа;
4. Рәгабәт (базар), рәгабәт мүhити;
5. Мүштәриләр;
6. Һакимиjjәт органлары;
7. Банклар;
8. Верки, малиjjә;
9. Ичтимаи тәшкилатлар;
10. Мал көндәрәнләр.

Лакин бу амилләр тәшкилатын фәалиjjәтинә еjни дәрәчәдә тәсир көстәрмир.

Тәшкилатын дахили мүhитинә тәсир көстәрән амилләрә ашағыдакылар дахилдир:

1. Тәшкилатын конкрет мәгсәдләри;
2. Онун тәшкилаты структуру;
3. Вәзифәләри;
4. Технолокиjасы;
5. Әмәк еhтиjатлары, ишчи hеjәти (әмәкдашлары).

Она көрә дә тәшкилатын идарә едилмәсиндә hәр ики амилләр групу (харичи вә дахили) нәзәрә алынмалы вә оптимал hалда әлагәләндирилмәлидир. Чүнки бу груп амилләр нәтичә етибарилә тәшкилатын дахили вә харичи проблемләрини әмәлә кәтирир.

Мадди истеhсал саhәләринин мүhүм истеhсал hәлгәси кими мүәссисәләр чәмиjjәтин, дөвләтин hәjатында hәлледичи әhәмиjjәтә маликдир, чүнки онлар оператив-тәсәррүфатчылыг, мадди истеhсал, саhибкарлыг фәалиjjәти илә мәшғулдурлар. Ичтимаи истеhсал, сосиал-игтисади базис мүнасибәтләри нәтичә е'тибарилә бурадан башлаjыр. Мүәссисә истеhсал, әмәк коллективләринин әсас формасыдыр. Бунунла бағлы, мүәссисә hеч да аjры-аjры ишчиләрин механики мәчмуjу деjил, зәрури истеhсал-техноложи вә әмәк бөлкүсүндән ирәли кәлән биркә фәалиjjәт нөвүдүр. Мүәссисә hәм дә сосиал-игтисади организмдир, системдир. Бурада ишчи гүввәсилә истеhсал васитәләринин, фәрди ишчи гүввәсилә биркә әмәjин бирләшмәси просеси баш верир. Бу бирләшмәнин сосиал-игтисади маhиjjәти 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 ичмалары, гоhумлуг әлагәләринә әсасланан ичмалар, гулдарлыг гурулушунда гулдар латифундиjалары вә ергас-териҥлар, феодализмдә феодал-задәкан вә кәндли тәсәррүфатлары әсас истеhсал hәлгәләри кими чыхыш етмишләр. Һәмин истеhсал hәлгәләриндә игтисади мәнафеләрин әлагәләндирилмәси, игтисади мүнасибәтләрин характери вә идарәетмә "технолокиjасы" вә истеhсал әлагәләринин сәвиjjәси мүхтәлиф олмушдур. Сонралар исә мүәссисәләрин јени, јүксәк типи вә формалары меjдана 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 мадди-истеһсал 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-техноложи системлилик әламәтләринин бирлијиндә өз ифадәсини тапыр. Мүәссисә идарәчилик структуру вә игтисади фәалијјәти бахымындан тәшкилати вә игтисади вәһдәтлијә дә малик олмалыдыр. Истеһсалын шәхси вә әшјави 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 коопeрасијасы 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 коoперасијалар, мануфактура вә фабрикләрдән башланмышдыр. Сонралар мүәссисәләрин һәм техники-техноложи вә һәм дә игтисади һүдуду кенишләнмишдир, трестләр, синдикатлар вә дикәр инһисар формалары мејдана кәлмишдир. Орада мүәссисә фәрди капиталын фәалијјәти, онун дөвраны вә дөврijјәсинин 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-функсијнонал тәһлилин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Мүасир ширкәтләр: Мүасир дөврдә сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә ширкәтләрин ирилəшмәси 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 бә'зи

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 әрази 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, коопераснја 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 саһәси, бә’зән исә бир нечә саһәләр 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 тәшкилаты 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 итрирләр, 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 саһиб 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 саһибкарлығын 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 процесси 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 оларө Башга моделләрдә олдуғу кими бурада да башлыча мәсәлә тапшырыг вә функсијаларын ишчиләр, шөбә вә бөлмәләр арасында оптимал һалда бөлүшдүрүлмәсидир.***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 тәләбаты чевик һалда реаксија вермәји стимуллашдырыр, функсионал ишчиләрин әмәкдашлығыны, кооперасијасыны (хүсусилә матрисиал ихтисаслашмасында) тәмин едир. Шагули әмәк бөлкүсү исә идарәчилик ијерархија-сынын әсасыны тәшкил едир вә бурада менечер вәзифәси даһа чох өз тәсирини көстәрир. Үмумијјәтлә мүхтәлиф истеһсал системи (фәрди, күтләви вә ајры-ајры истеһсал процессләри) 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 зәрурijјәти 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 технложи, 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, чоххәтли 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 апарыл-масы, 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 истеһсал 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 истеһлакчылар групу үзрә мәһсулун нөвүнә көрә; дивизиал бөлкүдә истеһсал просесинин мәрһәләләринә көрә; ијерархија сәвијјәсинә вә әразичә јерләшмәсинә көрә. Бурада фәалијјәт нөвү дедикдә - истеһсал, малијјә, тәчһизат вә с. идарәетмә функсијаларына көрә дедикдә - мәгсәдјөнлү фәалијјәт, планлашдырма, нәзарәт, тәнзимләмә вә с. истеһсал просесинин мәрһәләләринә көрә дедикдә - истеһсал һазырлығы, механики е'мал, јығма, габлама, ајры-ајры әмәлијјатларын ичра ардычыллығы вә с. ијерархија сәвијјәси дедикдә - иш јери, истеһсал саһәси, 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, истеһсала 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, истеһсал 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 конголомератив) 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, истеһлакчылар, базар вә с. әламәтләрә көрә апарылыр.

Тәшкилатын структуру лајиһәләндириләркән фәалијјәт нөвләринин бирбирилә 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, әрази, пешә, техноложи, 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, истеһсал (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, истеһлакчы, 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, истеһлакчылар вә с.) вә **гејри мүстәгим амилләр** (өлкәнин сосиал-игтисади вәзијјәти, сосиал-мәдәни амилләр, сијаси вәзијјәт вә с.) нәтичәсиндә ***мухтәлиф 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 истеһсал-игтисади, малијјә **нәтичәләринә** (истеһсала, 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, ***фәалијјәтин ихтисаслашмасы сәвијјәси 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** (өзүнүмалијјәләшдирмә принсипи илә ишләјән), **мәһдудијјәт мәс'улијјәтли мүәссисәләр** (борч капиталы илә ишләјән, физики вә һүгуги шәхсләрин тәсәррүфат фәалијјәти көстәрән), **биркә мүәссисәләр** (өлкә дахили вә харичи капитал гојулушу һесабына биркә тәсәррүфат фәалијјәтинин һәјата кечирир вә мүвафиг игтисади нәтичәләрин әлдә едилмәси), **сәһмдар чәмијјәтләри** (ајры-ајры тәшкилатларын вәсаитләринин бирләшмәсинин тәшкилаты формасы), **холдинг ширкәтләри** (гијмәтли кағызларын нәзарәт пакетинә саһиб олан сәнаје фирмалары, ширкәтләри, малијјә-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 габилијјәтли игтисадијјат јаранмады, һәтта мөвчуд ресурслар да дағыдылды. Һалбуки кечид дөврүндә ән баш'лыча проблем иткиләрин минимума ендирилмәси проблеми олмалыдыр.*** Дөвләт мүлкијјәтинин трансформасијасы рәгабәт габилијјәтли истеһсал потенсиалынын јарадылмасына, дүнја базарына (е'мал сәнаје саһәсиндә) чыхмаға имкан вермәди. Беләликлә, дөвләт мүлкијјәтинин хүсуси мүлкијјәтә чеврилмәси өз истеһсал-игтисади әһәмијјәтини 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 милиләшди.*** Инди Франса, Италија, Алманија, Белчика вә Нидерландда ***дөвләт ширкәтләри сәһмдар чәмијјәт формасында фәалијјәт көстәрир вә сәһм нәзарәт пакетинин бир һиссәси вә јахуд һамысы дөвләтә мәхсус олур. Бурада дөвләт вә саһибкарлыг механизмләри үзвү һалда әлагәләндирилир, бир сөзлә, дөвләт вә хүсуси мүлкијјәтин күчлү, мүсбәт тәрәфләри сахланылмыш олур.*** Дөвләт мүлкијјәт саһиби кими әлавә ресурслара малик олур, сосиал-игтисади, техники информасијалар әсасында прогнозлар верә билир. Ејни заманда ширкәтләр өзүнү малијјәләшдирмә принсипи илә ишләјир, истеһсал вә сатыш програмыны өзү мүстәгил гајдада мүәјјән едир. Бу исә истеһсал вә идарә апараты үчүн һеј'әтиндән бөјүк чевиклик тәләб едир, базар стратекијасыны дәриндән билмәји зәрури бир һал кими ирәли сүрүр. Доғрудан да дөвләт ширкәтләриндә сәһмдар мүлкијјәтин сәмәрәли фәалијјәтини тә'мин етмәк ән чәтин проблемләрдән биридир.

Беләликлә, кечид дөврүндә ***биринчиси, игтисадијјатын идарә олунмағлыг вәзијјәтини кәркинләшдирмәк дејил, ону бәрпа етмәк лазым иди. Икинчиси, базар вә гејри базар механизмләри оптимал һалда әлагәләндирмәк,*** үчүнчүсү, әлверишли

һүгуги-норматив сәнәдләр һазырламаг ("кизли игтисадијјаты" мәһдудлашдырмагла), ***дөрдүнчүсү, базарын көртәбии гүввәләринә гарышы фәалијјәти координасија етмәк әсасында милли игтисадијјаты стратежи консепсијалар әсасында дирчәлтмәк лазым иди.***

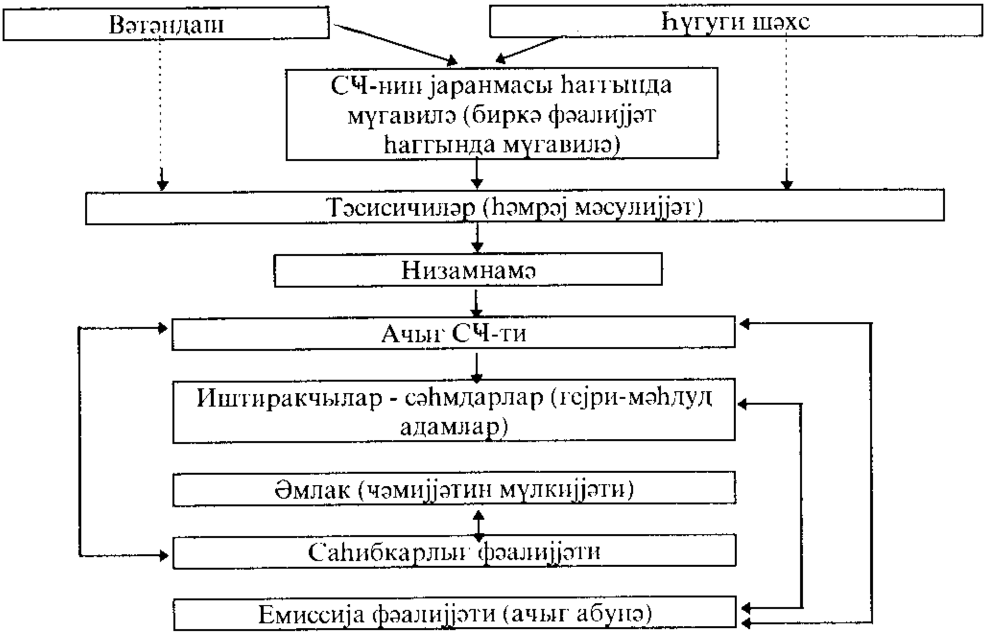
Формал (рәсми) вә гејри формал, гејри рәсми тәшкилатлар. Әмәк коллективләриндә формал вә гејри формал структур мүнасибәтләри мөвҹуд олур. Формал (рәсми) мүнасибәтләр адындан да бәлли олдуғу кими һүгуги гајдада әмрләр, сәрәнҹамлар вә дикәр сәнәдләрлә мүәјјән олунур, гејри формал (гејри рәсми) мүнасибәтләр исә һеч бир белә сәнәдләрлә тәнзимләнмир. Онда белә бир суал мејдана чыхыр: әкәр идарәетмә просеси формал тәшкилатларла бағлыдырса, онда бурада гејри формал тәшкилатын нә әһәмијјәти вардыр?

Формал тәшкилатлар дахилиндә мөвҹуд олан бу вә ја дикәр гејри формал тәшкилатлар бу вә ја дикәр формада формал тәшкилатын давранышын сәвијјәсинә тә'сир көстәрә биләрләр. Чүнки гејри формал тәшкилатлар гејри формал груплардан ибарәт олдуғуна көрә онлар формал тәшкилатлара тә'сиретмә күҹүнә малик олурлар. Бу тә'сиретмә ***позитив*** (коллективин хејринә) вә ***негатив*** (шәхси ныгтеји-нәзәр) һалда ола биләр. Чалышмаг лазымдыр ки, гејри формал тәшкилатларын фәалијјәти формал тәшкилатларын инкишафына хидмәт едә билсин. Бу ҹәһәти һәр бир менеҹер нәзәрә алмалыдыр. Нәзәрә алма исә белә тәшкилатлар үчүн ***стратежи, фајдалы давранышын нормаларыны төвсијјә етмәкдән, ону даими нәзарәтдә сахламагдан ибарәтдир. Менеҹер билмәлидир ки, гејри формал тәшкилатлар биринҹи 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 фәалијјәтинин тәшкил едилмәсидир. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, формал тәшкилатлар кими гејри формал тәшкилатларын формалашмасы, һәјат тәкләри дә зәрури нәранглә, амилләрлә бағлыдыр (емосионал тәләбат, сосиал әлагәләр, һәмкарына дајаг олма, ону рәсми тәшкилатын һүгугларындан горума, үнсијјәт, бир-биринә һөрмәт вә с.) вә бу реаллыгла разылашмаг лазымдыр.

Сәһмдар ҹәмијјәтләри. Сәһмдар ҹәмијјәтләри ширкәтин ән кениш јајылмыш формасы олмагла низамнамә капиталына малик олур вә бу сәһмләрин мүәјјән гајдада бөлкүсүнә әсасланыр. ***Сәһмдар ҹәмијјәтләриндә (ширкәтләриндә) фәалијјәт 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 ҹәмијјәтләри ири капитала әсаслананда ширкәтләр даһа мүрәккәб идарәчилик системи, органларын тәләб едир вә идарәетмә мәсулијјәти әһәмијјәтли дәрәҹәдә артыр. Сәһмдар ҹәмијјәтләри ики типли - ачыг вә гапалы олур. Ашағыдакы схемада ачыг типли сәһмдар ҹәмијјәтинин тәшкилат структуру верилмишдир. Гејд етмәк лазымдыр ки, гапалы сәһмдар ҹәмијјәтинин тәшкилат структуру да тәхминән онунку кимидир. Фәрг ашағыдакыларла бағлыдыр: ачыг типли сәһмдар ҹәмијјәтләриндә сәһмләрә абунә ачыгдыр вә сәһмләрин сатышы сәрбәстдир (сәһмчиләр һәм физики вә һәм дә һүгуги шәхсләр ола биләрләр). Гапалы сәһмдар ҹәмијјәтләриндә исә сәһмчиләр әввәлҹә мүәјјән

едилмиш шәхсләрләрлә, тә'сисчиләрлә мәһдудлашыр. Она көрә чәмијјәтләрдә инһисарчылыг мејилләри јүксәк олур.

Ачыг сәһмдар чәмијјәтинин (СЧ) тәшкилат схеми

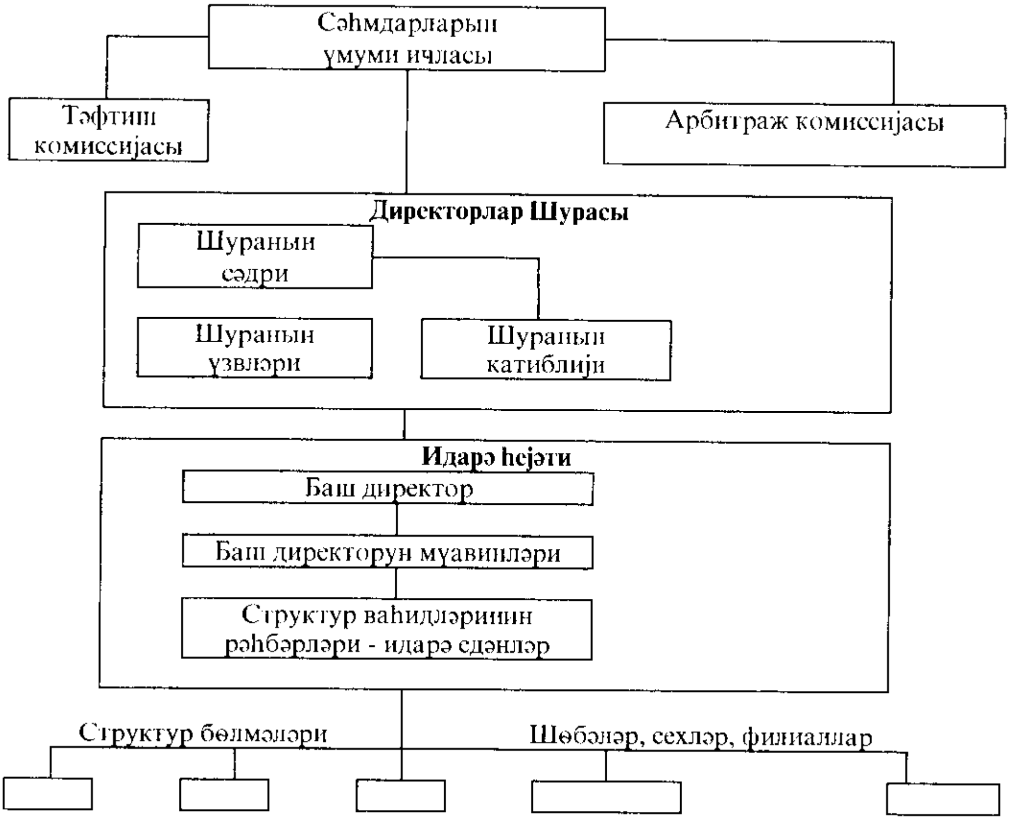


Сәһмдар чәмијјәтләрини (ширкәтләри) идарәетмәк мәгсәдилә идарә апараты, органы јарадылыр. Бу орган сәһмдарларын үмуми ичласындан, директорлар шурасындан, идарә һејәтиндән, бөлмә рәһбәрләриндән ибарәтдир. Идарә органы дахилиндә тәфтиш комиссијасы вә арбитраж да фәалијјәт көстәрир. Буну ашағыдакы схемдән көрмәк олар.

Сәһмдар чәмијјәтләрин (мүәссисәләрин) фәалијјәтиндәки кобуд нөгсанлар, чатышмамазлыглар. ***Онлары ашағыдакы истигамәтдә груплашдыраг:*** 1. Сәһмдар капиталын структурунун трансформасијасы, һабелә өзәлләшдирмә моделләри илә онун зәиф әлагәләндирилмәсиндән мејдана чыхан проблемләр; 2. Постсовет дөвләтләриндә дүнја өлкәләринин (Инкилис-Американ, Алман-Јапон, Франса-Италија) корпоратив идарәетмә моделиндән вә өз хүсуси идарәетмә моделләриндән гејри сәмәрәли, гејри оптимал һалда истифадә едилмәси. 3. Сәһмдар капиталын ваучер өзәлләшмәсиндә олан нөгсанлар. 4. Сәһм капиталынын структурунда сәһмдар групларын хүсуси чәкисинин динамикасында олан деформасијалар: сырави ишчиләрин, дөвләтин хүсуси чәкисинин азалмасы, сәһмдар чәмијјәтдән кәнар инвесторларын хүсуси чәкисинин артмасы, өлкә харичи инвесторларын хүсуси чәкисинин лазымы сәвијјәдә артмамасы; 5. Мүдријјәт тәрәфиндән вә јахуд онун васитәчиләри тәрәфиндән сырави ишчиләрдән (фәһләләрдән) сәһмләрин алынмасында баш верән сосиал мүнагишәләр (биринчинин учуз алмасы, икинчинин баһа сатмасы кедишиндә); 6. Сәһмдар чәмијјәтләрин әмлакынын сәһмдарларын хәбәри олмадан мәгсәдли гајдада учуз гијмәтә сатылмасы; 7. Сәһмләрин

бурахылышы вә јерләшдирилмәси просесиндә сырави сәһмдарларын ичазәси олмадан мәгсәдли гајдада азалдылмыш гијмәтә сатылмасы (сәһмләрин реал мәзмнәси нәзәрә алынмадан); 8. Өзәлләшмиш сәһмдар фирмаларда ајры-ајры групларын сәлаһијјәт дискриминасијасы (низамнамә капиталында иштирак квоту, идарә һеј'әти тәркибинин формалашмасында, сәһмдарларын сәсинин сатын алынмасында, һәтта ичласларда һаггыны өдәмәк гајдада иштирак етмә вә с.; 9. Низамнамә фондларынын јенидән гијмәтләндирилмәсиндә, дивидентләрин верилмәси гајдасы илә әлагәдар олан нөгсанлар.

Сәһмдар чәмијјәтләринин (СЧ) идарә органлары системи



Бүгүн тәзадлы нөгсанлар вә дикәр чатышмамазлыглар сәһмдар ширкәтләрдә, фирмаларда објектив зиддијјәтләр, мүнагишәләр јарадыр, сәһмдарларын мәнафеләри гаршы-гаршыја гојулур.

Фирма вә ширкәтләрин давраныш моделләри. Фирма вә ширкәтләр бир тәшкилат, мүәссисә олмагла мүәјјән фәалијјәт, давраныш моделинә маликдир. ***Гәрб игтисад әдәбијјатында әсасән беш моделә истинад едилир:*** 1. Мәнфәәтин максимумлашдырылмасы модели. 2. Сатышын максимумлашдырылмасы модели. 3. Артымын максимумлашдырылмасы модели. 4. Әлавә дәјәрин максимумлашдырылмасы модели. 5. Идарәчилик давранышы модели. Һәмин моделләрин өзүнүн дә мүхтәлиф

вариантлары ола биләр. Мәсәлән, мәнфәәтин 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 мәнфәәти;
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 екс етдирир. Һәмин просесләр мүәјјән рискләрлә әлагәдардыр. Сәһмләр үзрә кәлир (M) вә тәләб олунан кәлир нормасы (H) арасындакы нисбәт инвестисија сијасәтинә билавасите тә'сир едир. Фирма лајиһәнин инвестисијалашмасы нәтичәсиндә сәһм кәлирини артыра билмирсә онда белә тәдбирә әл атылмасы өз игтисади мә'насыны итирмиш олур. Лакин мәнфәәтин 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]

Мәнфәәтин максимумлашдырылмасы моделинин әлејһинә олан дәлилләр:

1. Мәнфәәтин максимумлашдырылмасыны идарәедәнин ән сәмәрәли фәалијјәти һесаб етмәк олмаз.
2. Мәнфәәти максимумлашдырмаг үчүн идарәедичи реал һәјатда тәләбат (спрос), мәсрәфләр, һабелә кәләчәјин прогнозу һаггында там информасијаја малик олмур.
3. Мүасир фирмада идарәедичиләр мәнфәәтдән башга дикәр мәгсәдләр дә күдүрләр.
4. Мүасир ширкәтләрдә саһибкарлыг идарәетмәдән ајрылдығына көрә идарәедичи мәнфәәти артырмагдан даһа чох өз шәхси марағы һаггында дүшүнүр.
5. Мәнфәәти максимумлашдырма сијасәти рисгин вә гејри стабиллијин артмасына сәбәб олур ки, бу да идарәедичини гане етмир.

Мәнфәәти максимумлашдырма тәрәфдарларынын дәлилләри:

1. Мәнфәәт олмадан рәгабәт шәраитиндә мөвчуд олмаг мүмкүн дејилдир. Чүнки рәгабәт јалныз әмтәә базарында дејил, малијјә базарында да баш верир.
2. Идарәедичиләрин мүкафатландырылмасы хејли дәрәчәдә мәнфәәтлиликлә бағлыдыр. Һәм дә ширкәтләрин сәһмләринин хејли һиссәси (40 фаизи) малијјә идарәләринә мәхсус олдуғуна көрә онлар да мәнфәәтин артмасында мараглыдырлар.
3. Мәнфәәтин максимумлашдырылмасы модели фирмаларын давраныш

[1] сәһ. 40-41

мә'насыны даһа ајдын изаһ едир вә прогнозлашдырыр.

4. Мәнфәәтин максимумлашдырылмасы мәсрәфләрин тәһлили үчүн (хәрчлә газанчын мүгајисәси) әлверишлидир.
5. Мәнфәәтин максимумлашдырылмасы мәсрәфләр вә газанчын гыса вә узун мүддәтли прогнозлашдырылмасы үчүн дә әлверишлидир.

Ән әлверишли вариант бизчә мәнфәәти 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-технoложи, һүгуги, игтисади әлагәләрдә олур. Һәмин әлагәләр әснасында фирма вә ширкәтләрин гаршысында мүәјјән **өһдәликләри** формалашыр. ***Бу өһдәликләр ашағыдакылардан ибарәтдир: Биринчиси,* фиксал гајдада** олан өһдәликләр (веркиләр, 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.***

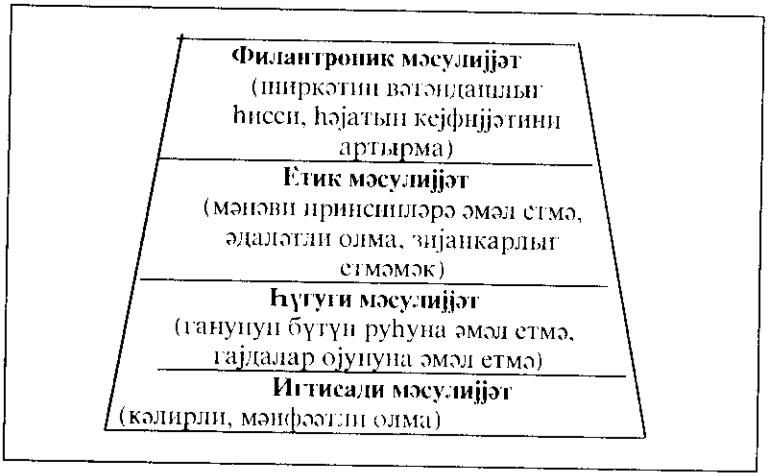
Хәрчләрин учоту вә идарә едилмәси. Һәмишә вә һәр јердә, хүсуси олараг базар мүнасибәтләри шәраитиндә идарәчилик учоту, хәрчләрин учоту вә идарә едилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бурада фирма вә ширкәтләрин компјүтер шәбәкәләринин, дикәр техники васитәләрин бөјүк ролу вардыр. Хәрчләрин идарә едилмәси, 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,

чари вә әсаслы тә'мир вә дикәр мәгсәдләр үчүн изафи, лүзумсуз хәрчләрин чәкилдијинә, дөвријјә фондларынын чатышмамазлығына диггәт јетирсәк беләидарәетмәнин 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 ***ишкузарлыг 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-биринә 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 сүрүлүр.*** 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 саһибкар-филантроплар мәрһәмәтли бизнес психолокијасынын, бизнес мәс'улијјәтинин әсасыны гојмушду. ***Лакин муасир 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 мүтәхәссисләр, 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, лузумсуз ишләрдән азад етмәкдән, онларын фәалијјәтини идарәетмәнин стратеҝи, 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 ғејри мәркәзләшдирилмәси, мәркәзләшмә вә ғејри 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 ***сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәсинин*** (верилмәсинин) ***сәмәрәлилији проблеминә*** хүсуси әһәмијјәт верилир. ***Чүнки һәддиндән артыг сәлаһијјәт бүрократизм, тәләбкарлыг 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 марағлы 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, ичарә һүгугу мүлки һүгуг, тәсәррүфат һүгугу, саһибкарлыг һүгуги вә с. истигамәтләрдә инкишаф етмишдир. ***Муасир дөврдә һүгуги тәнзимләмә ашағы истигамәтләрдә кедир:*** саһибкарлығын (бизнесин) һүгуги тәнзимләнмәсинин диференсиасијасы; һүгуги 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) вә 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 тәшкилаты-мүгавилә гајдалары (бирҝә 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 мәһдудландығыны көстәрир. Бә'зән корпоратив һүгуг тәшкилат дахили, ***фирма дахили һүгуг кими,*** адамларла капиталын бирлијини формалашдыран тәшкилатын ***давранын нормалары, гајдалары кими, бә'зән дә сәһмдарларын һүгугуну*** (АБШ-да, Канадада вә с.) ***тәнзимләјән сәнәдләр топлусу кими.*** Гәрб өлкәләриндә иггисадијјатын 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 ишләтилсә даһа јахшы олар.***

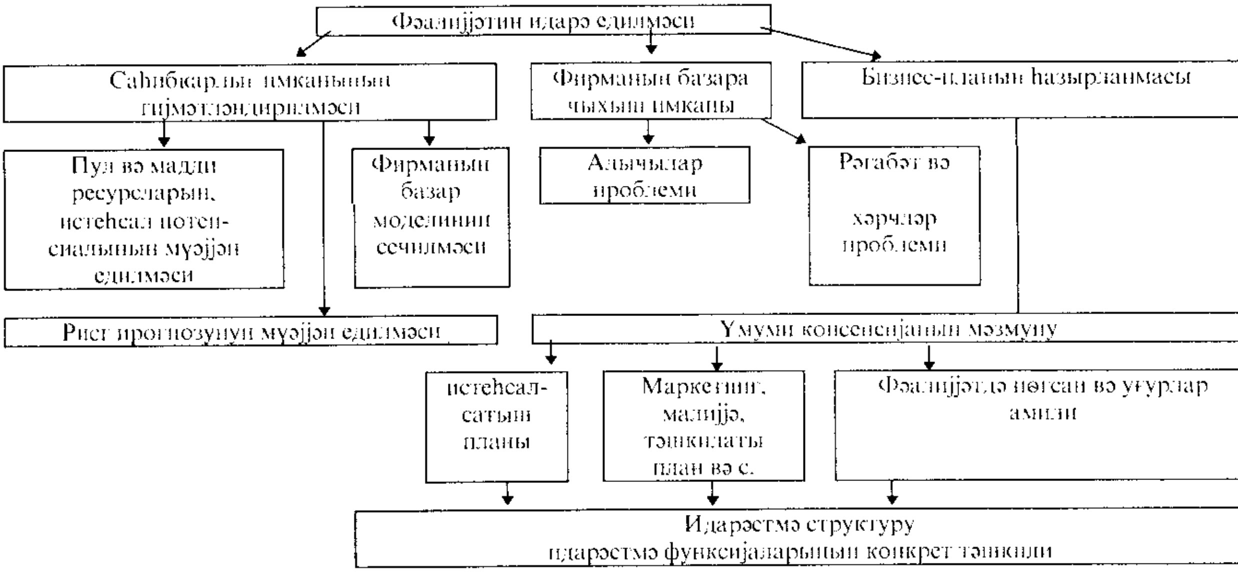
Корпоратив идарәетмәдә ән башлыча мәсәлә муздлу менечерлә сәһмдар-мүлкијјәтчиләр арасында бүтүн мүнасибәтләр системинин гајдаја салынмасыдыр. Бурада малијјә вә гејри малијјә органларынын, инвесторларын марагларынын нәзәрә алынмасы вачибдир. Чүнки кечид дөврүндә ***милли корпоратив идарәетмә моделинин,*** 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, үмумиjjәтлә дахили вә харичи механизмләрдә чатышмаjан чәһәтләр чохдур. Мәсәлән, әманәтчи вә сәһмдарларын, инвесторларын һүгугларынын горунмасы, ***корпоратив мүнасибәтләр системи, корпоратив һүгугларын позулмасы илә бағлы санксиjалар верилмәси,*** бу мүнасибәтләр системиндә дөвләт органларынын мөвгеjи, банкларла әлагә, сәһмләрин һүгуги статусу вә с. саһәсиндә һәм дә сивилизасиjалы, дүнjа стандартлы һүгуги норматив-ләрә, актлара, онларын кеjфиjjәтинин jүксәлдилмәсинә һәлә дә еһтиjач вардыр. Беләликлә, корпоратив идарәетмәдә ән башлыча проблемләрдән бири ***онун һүгуги бошлуғунун "һүгуги ваакумунун" арадан галдырылмасыдыр.***

Фирма вә ширкәтләрин саһибкарлыг фәалиjjәти вә онун идарә едилмәси. Саһибкарлыг фәалиjjәти 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 мүәjjән едилмәси, чари вә кәләчәк рискләрин, малиjjә имканларынын көтүр-гоj едилмәси, гаршылыглы марағын, газанчын тә'мин едилмәсидир, Дж.Б.Кларкын дедиjи кими ***һәр кәсин өз паjыны - әмәкчинин әмәк һаггыны, капиталистин капитала көрә кәлирини, саһибкарын координасиjа функсиjасына көрә һаггыны ала билмәсидир,*** саһибкарлыг фәалиjjәтиндә күчлү вә зәиф чәһәтләрин мүгаjисәли һалда гиjмәтлән-дирилмәсидир. Она көрә дә бурада саһибкарлыг фәалиjjәтинин елми, сағлам принсипләр әсасында идарә едилмәсинин бөjүк әһәмиjjәти вардыр.

Схем

Саһибкарлыг фәалиjjәтинин 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 сүрмәздән 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. Һүгуғ 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, үмумигтисади 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 хүсусијјәтләри ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Өзүнүн милли әнәнәсинә истинад етмәси; идарәетмәнин елитар сәчијјә дашымасы вә ишчиләр арасында фәалијјәтин груп әмәк бөлкүсү һалында тәшкил едилмәси; 2. Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәси ишчиләрин чевиклијинин, 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 еһтијатларынын "дәгиг өз вахтында" идарә едилмәси системи; 7. Идарәетмә мәгсәдләринин үстүн олараг стратежи сәчијјә дашымасы; 8. Истеһсал нәтичәләринә көрә коллектив мәс'улијјәт. 9. Менечер идеалы - бејин мәркәзи, кординатор.

АБШ-ын ИБМ ширкәти һаггында. Девид Мерсер бу ширкәтин фәалијјәтинә һәср етдији китабда көстәрир ки, ИБМ-ин дүнјанын ән нүфузлу, уғурлу вә кәлирли ширкәтинә чеврилмәсинин ***башлыча сәбәби бу ширкәтин идарәетмә стили, принсипләри вә моделидир.***[1] Ширкәтин фәалијјәтиндә ән башлыча чәһәт инсана, инсан амилинә истинад етмәк вә алычылара хидмәт етмәк әсасында нечә дејәрләр, ширкәт дахили **микромәдәнијјәт** фирмасы моделини јаратмагдыр. Она көрә дә ИБМ ширкәтиндә идарәетмә модели елә гурулмушдур ки, формал идарәетмә сәрт ијерархија структуруна, гејри формал идарәетмә исә макромәдәнијјәтә, сосиал-психоложи амилләрә, системә әсасланыр. ***Бурада Јапонија ширкәтләринин кадр сијасәти тәчрүбәсинә, кадрларын идарә едилмәси принсипләринә үстүнлүк верилир. ИБМ ширкәтиндә Јапонијанын ширкәтләриндә олдуғу кими ашағыдакы чәһәтләр диггәти чәлб едир.*** **1. Биркә етик дәјәрләрә дәрин инам** (ширкәтин мә'нәви өзәји, тәбиәти). **2. Там мәшғулијјәт сијасәти** (өмүрлүк ишлә тә'мин олунма). **3. Ишин зәнкинләшмәси** (әмәк фәалијјәтинин мараглы олмасы). **4. Әмәјә шәхси стимул. 5. Гејри ихтисаслашмыш фәалијјәт карјерасы** (ишчиләрин бир дејил, бир нечә фәалијјәт нөвүнә чәлб едилмәси. **6. Гәрарларын гәбул едилмәсиндә ишчиләрин шәхси иштиракы** (информасија мүдабиләси, мүһүм гәрар лајиһәләринә бүтүн һеј'әтин имза атмасы, ичтимаи рә'јин нәзәрә алынмасы). **7. Нәзарәтдә көстәричиләр гајдасы** (һәр бир ишчинин ондан тәләб едәчәјини билмәси). **8. Шүурлу ичрачылыг мәдәнијјәти** (көстәриш олмадан да ичра етмә). **9. Ишчиләрә холизмик јанашма** (онларын тәләбатынын өдәнилмәсиндә рәһбәр ишчиләрлә ади ишчиләр арасында мәнафе вәһдәтлији, мүнасибәтләрин патерналист характери). **10. Програм, сәчијјәли кадр сијасәти** ("инсана һөрмәт һәр шејдән вачибдир" девизи). **11. Бүтүн ишчиләр үчүн ејни статусун верилмәси** (биринин дикәринә тәзјиг көстәрмәмәси, һамы үчүн ејни демократик шәраитин јаранмасы, һәвәсләндирилмәси). **12. Ишчиләрин сәлаһијјәтләринин максимум дәгигләшдирилмәси** (бүтүн ишчиләрин). **13. Үфүги әлагәләрин инкишаф етдирилмәси** (информасија технолокијасынын имканлары әсасында үфүги планлашдырма). **14. Ишин кејфијјәт ме'јарларынын 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 јүкләнмәси вә буна көрә дә онларын иш вахтынын мәһдудлуғу, фирмада ишләрин уғурла кетмәси мәнафеи, ишчиләр арасында мүнагишә һалларынын јумушалдылмасынын зәрурилији, һабелә дикәр амилләрин нәтичәси олараг сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәси ***коллектив рәһбәрлији лабүд етмишдир.*** Она көрә дә сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә бир чох фирмалары рәсми рәһбәрлији (мүдријјәт) идарәчилик гәрарларынын һазырланмасы вә гәбул едилмәсини һәјата кечирән мүәјјән ***групларын јарадылмасында марагли олмушлар.*** Бунунла белә, бә'зән һәмин группар вәзифәли шәхсин функсијаларыны ичра етмәли олурлар ки, буну да дүзкүн һесаб етмәк олмаз. Она көрә дә фирмаларда һәмин групплар формалашаркән рәсми рәһбәрлик бу вә дикәр чәһәтә диггәт јетирмәлидир.

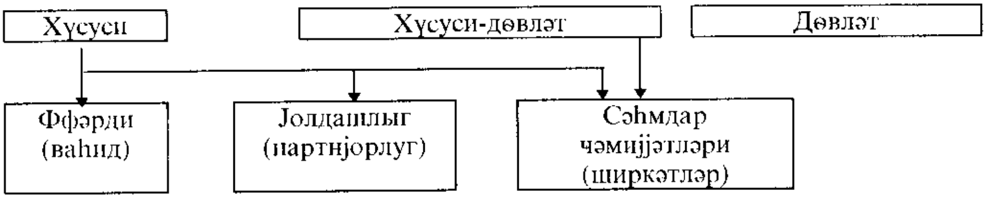
Гәрб өлкәләринин фирмаларында коллектив идарәетмәни һәјата кечирмәк үчүн **командалар** јарадылыр. ***Һәмин командалара груп һалында мүхтәлиф мүтәхәссисләр дахил едилир. Бу групплар идарәедичи команда адланыр вә фирмаларын мүвафиг проблемләри илә мәшғул олурлар.*** Команданын тәркиби даими олмур, фирманын гаршысында дуран вәзифәләрдән асылы олараг дәјишилә биләр. Һәмин вәзифәләр һәр һансы бир мүтәхәссисин тәкликдә һәлл едә билмәдији вәзифәдир. Команда комитә вә јахуд шура формасында олур. Комитә вә јахуд шура һәр һансы бир вачиб проблемин һәлли мәгсәдилә мүвәггәти, бир дәфәлик дә јарадыла биләр. Комитә гәрарлар гәбул едир, төвсијјәләр ирәли сүрүр, фәалијјәти әлагәләндирир. АБШ-да фирма дахили коллектив идарәетмә формасы кими **өз-өзүнү идарә едән истеһсал бригадалары, кејфијјәт дәрнәји, мәгсәдли групплар** јарадылыр. Онлар техноложи просесләрин тәкмилләнмәси, һазыр мәһсул бурахылышы, техники-техноложи идарәетмә системинә нәзарәт вә с. мәсәләләрлә мәшғул олурлар.

Бундан башга, коллектив јарадычылыг форма вә методларындан да истифадә едилир. Она көрә дә јарадычы тәфәккүрә малик олан шәхсләр идеја верир, дикәрләри исә ону һәјата кечирир. Коллектив јарадычылыг идејаларынын тәшкилиндә, прогнозлашдырылмасында **Делфи методундан,** (ајры-ајры мүстәгим експертләрин һазырладығы мүхтәлиф вариантларын, мөвгеләрин үмумиләшдирилиб прогнозлар верилмәси), **"Бејин һүчуму"** (рәһбәр ишчи чыхышында проблеми ирәли сүрүр, онун сәбәбләрини ачыглајыр, сонра галанлара сөз верир, мүзакирәләр башлајыр, идејалар ирәли сүрүлүр вә с.), **мәгсәдли мүзакирә** (идејалар вермәк вә јахуд зәиф чәһәтләри ашкар етмәк үчүн ачыг дискуссијалар апармаг) вә саир методлардан истифадә едилир.

Мүлкијјәт формалары үзрә фирмалар. Мүлкијјәт формалары әмлакын, вәсаитин ***кимә мәхсус олдуғуну*** вә һабелә мадди не'мәтләрин ***бөлкүсү формаларыны көстәрир.*** Базар мүнасибәтләринә кечид мүлкијјәт мүнасибәтләри системиндә әсаслы дәјишикликләр етмишдир. Мүлкијјәт мүнасибәтләриндә баш верән дәјишикликләр игтисади ***мәнафеләрин сосиал тәбиәтинә,*** форма вә системләринә, кәлирләрлә мүлкијјәт арасындакы нисбәтә өз тә'сирини көстәрмишдир. Белә һалда фирма вә ширкәтләрин мадди мәс'улијјәти, игтисади риск дәрәчәси, малијјәләшдирмә системи дә әсаслы шәкилдә јенидән гурулмушдур. Инди фирмалар мүлкијјәт формаларына көрә ашағыдакы кимидир:

Схем

Фирмаларын мүлкиjjәт формалары үзрә тәсифаты



Сәһмдар фирмалар мәһдуд мәс'улиjjәтли, ачыг вә гапалы типли олурлар. Әкәр сәһмдарлар өз хүсуси капиталларыны фирмаја е'тибар едирләрсә вә фирманын идарә едилмәсиндә иштирак етмирләрсә бу мәһдуд мәс'улиjjәтли фирмадыр. Сәһмләр һәр бир арзу едәнә сәрбәст сатыла билирсә бу ачыг, јалныз мүәjjән даирәдә олан адамлара, әмәк коллективләринин үзвләринә сатылырса бу гапалы типли сәһмдар чәмиjjәт һесаб олунур. Сәһмләрин нәзарәт пакетинин бир һиссәси дөвләт тәрәфиндән алынырса бу хүсуси - дөвләт фирмасы формасыны алыр. Истеһсалын вә капиталын тәмәркүзләшмә сәвиjjәсинә көрә фирмалар кичик (100-150 нәфәр), орта (150-500 нәфәр), ири (500 вә јухары) фирмалар кими фәалиjjәт көстәрир. ***Лакин фирмаларын базардакы мөвгеји бир чох һалларда онларын һәчми илә дејил, рәгабәт габилиjjәти, мүтәшәккил игтисади фәалиjjәти илә мүәjjән 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, малиjjә, истеһсал имканларына көрә нисбәтән сабит инкишаф имканына, ифласа синә кәрмәк габилиjjәтинә малик олур;

г) јүксәк кәлирләрә игтисади артыма, игтисади һөкмранлыға шәраит јарадыр.

Фирма вә ширкәтләрин фәалиjjәтинә гијмәт верәркән вә онлары идарә едәркән јалныз тәшкилаты-һүгуги вә структур мәсәләләринә дејил, һәм дә спесифик игтисади, малиjjә 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;

ишчилэрин мадди мәс'улијјәт сәвијјәси; дөвләт бүдчәси, верки органлары илә әлагәси вә с.

Һәр бир фирма өзүнүн истеһсал вә јахуд хидмәетмә фәалијјәтинә башламаздан әввәл мүәјјән 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 мүәјјән едилир. Дикәр мүәссисәләрдә исә мүлкијјәтчи өз вәсаити һесабына белә фонд јарадыр вә бу фонд әсас фондларын дәјәри вә дөврijјә вәсаитләринин мәбләғи һалында олур. Низамнамә фондундан фәргли олараг низамнамә капиталы сәһмдарларын сәһмләр һесабына әлдә етдији 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 ФӘСИЛ
МЕНЕЧМЕНТИН ИНФОРМАСИЈА ТӘ'МИНАТЫ

§ 1. Информасија анлајышы. Информасијанын әһәмијјәти

Базар мүнасибәтләринә кечид сәмәрәли информасијалар системинин јарадылмасыны вә јени индикаторларын формалашмасыны тәләб едир. Бу, бир тәрәфдән *информасијаларын базар системинә ујғунлашдырылмасыны,* дүнја стандартларына унификасија едилмәсини, дикәр тәрәфдән исә ријази-статистик вә прогноз-аналитик һесабламаларын апарылмасы илә бағлыдыр. Она көрә дә инди информасија просеси сатыш, маркетинг, саһибкарлыг, хүсусилә истеһсал саһибкарлығы, малијјә, учот, фирмадахили планлашдырма, нәзарәт вә с. илә үзвү һалда әлагәләндирилмәлидир, ајры-ајры көстәричиләр дәгигләшдирилмәлидир. Беләликлә, информасијаларын *әһатә даирәси вә мәзмуну* дәјишилмәлидир, информасија топлусу өз-өзүнә хидмәт дејил, *идарәчилик информасија системинә хидмәт етмәлидир. Базар системиндә ашағыдакы сфералар үзрә информасија көстәричиләри өн плана кечир:*

1. Маркетинг сферасында: јени мәһсул истеһсалы вә нишанлары үзрә, мәһсулун гијмәти үзрә; сатышын вә нәглијјатын тәшкили үзрә; малијјә хәрчләри үзрә; мәнфәәтдән ајырмалар үзрә; ресурслар тә'минаты үзрә; идарә апаратынын сахланма хәрчләри үзрә; базар инфраструктуру үзрә вә с.

2. Малијјә фәалијјәти сферасында: мәнфәәтин, кәлирләрин (о чүмләдән сатышдан) формалашмасы үзрә; мәһсулларын вә хидмәтләрин истеһсал хәрчләри маја дәјәри үзрә; активләр вә пассивләр үзрә; үмуми хәрчләр үзрә; сәһимләр үзрә, кредитләр үзрә вә с.

3. Учоту сферасында: фирмадахили оператив учот үзрә; малијјә учоту үзрә, һесабатлар үзрә; статистик учот үзрә; кәлирләр вә мәнфәәт учоту үзрә; фирманын хүсуси капиталы, пул вәсаитләринин учоту үзрә; дебитор-кредитор борчлары үзрә вә с.

Мөвчуд әдәбијјатларда информасија һаггында мүхтәлиф мүддәалар мөвчуддур. «Информасија» анлајышы вә онунла әлагәдар информасија нәзәријјәси проблемләри хејли дәрәчәдә мүбаһисәли характер дашыјыр. ***Она көрә дә «информасија» анлајышынын дүзкүн интерпретатсијасынын (изаһынын) бөјүк әһәмијјәти вардыр.*** Бир чох мүтәхәссисләр информасијанын тәбиәтини идеализм мөвгејиндән изаһ едир, ону матерјадан ајры бир просес кими, мә'нәви аләмин, субјектин субстансијасы кими гијмәтләндирир. Бунунла да информасијанын објектив ганунаујғунлуглары инкар едилир. Бу бахымдан информасијанын һәгиги, реал мәзмунунун ачылмасы, изаһ едилмәси вачибдир. Информасија материјанын хассәсидир. Лакин бу барәдә бизим мүтәхәссисләр– -философлар вә игтисадчылар арасында фикир бирлији јохдур. Бә'зиләри белә һесаб едир ки, информасија јалныз чәмијјәт сәвијјәсиндә мејдана чыхыр. Дикәрләри информасијанын һәр бир чанлы организмә вә кибернетик системләрә мәхсус олдуғуну көстәрирләр. Үчүнчү груп мүтәхәссисләр исә информасијанын үмуми характерә, мәзмуна малик олдуғуну ирәли сүрүрләр.

Информасијанын һәгиги мә'насыны јалныз статистик, јахуд кибернетик

нәзәријјәләр васитәсилә изаһ етмәк олмаз. Бурада онун кејфијјәт вә кәмијјәт характеристикасына, мәзмунуна систем һалында јанашмаг лазымдыр. Јалныз бу шәраитдә информасија консепсијасыны, информасија һаггындакы нәзәријјәни инкишаф етдирмәк олар. Информасија бир елми анлајыш олмаг е'тибарилә објектив-диалектик вә мәнтиги-гнесоложи аспектләрин вәһдәтлији һалында изаһ олунмалыдыр. Бир чох философлар информасијанын дүзкүн баша дүшүлмәси үчүн әкс етмә нәзәријјәсинин өјрәнилмәсини зәрури һесаб едирләр. Диалектиканын әкс етдирмә категоријасы информасијанын баша дүшүлмәси үчүн әһәмијјәтлидир. Әлбәттә, бурада информасија анлајышы елми биликләрин вә дәркетмә нәзәријјәсинин дикәр категоријалары вә кибернетика анлајышы илә дә әлагәдардыр.

Информасија еһтималы олан вә олмајан характеристикаја маликдир. Бурада информасијанын еһтималы һәмин информасијанын мигдары илә мүәјјән едилир. Информасија өз тәбиәти е'тибарилә алгоритмик кәмијјәт характеристикасына маликдир. Лакин бә'зи мүтәхәссисләр көстәрирләр ки, информасија еһтимала нисбәтән елми биликләрин примитив вә сәтһи ифадәсидир.

Информасија јалныз кәмијјәт характеристикасына, ријази, структура малик дејилдир. Она көрә дә информасијанын кејфијјәтчә өјрәнилмәси зәруридир. Мә'лумдур ки, информасијанын ријази бахымдан изаһ едилмәси, хүсусән информасијанын мигдар тәрәфинин нәзәрә алынмасы чохлуг нәзәријјәси вә ***бурада гејри-мүәјјәнликләрин арадан галдырылмасы илә әлагәдардыр.*** Чохлуг анлајышы исә ону әмәлә кәтирән үнсүрләрин мүәјјән функсијаја ***вә ејни чинсли хассәјә малик олмасы илә баглыдыр.*** Бурада ријази бахымдан тамамилә олмаса да, чохлугу әмәлә кәтирән үнсүрләрин кејфијјәтиндән гисмән сәрф-нәзәр едилир. Бүтөвлүкдә исә ајдындыр ки, системи, чохлуғу әмәлә кәтирән һәр бир үнсүр дикәриндән мүәјјән кејфијјәт хассәсинә көрә фәргләнир. Онларын чохлуг чәрчивәсиндәки бир-бирләринә мүнасибәтләри дә кејфијјәт характери дашыјыр. Она көрә дә нәтичә е'тибарилә материјанын кејфијјәт рәнкарәнклијини характеризә едир. ***Бу бахымдан гејри-мүәјјәнлик вә информасија хәссәси бүтүн истәнилән чохлуга хасдыр.*** Информасија нәзәријјәсинин инкишафы статистик нәзәријјәдән башга информасијанын кодлашдырылмасы нәзәријјәси илә дә әлагәдардыр. Бурада, јалныз еһтимал идејалардан дејил, чәбри идејалардан да биркә истифадә едилир. ***Информасијанын мә'лумат нөвүнә бир чохлуг кими бахмаг олар.*** Бурада, код вә кодлашдырма илә биз күндәлик һәјатымызда тәмасда олуруг. Мәсәлән, бир дилин башга дилә тәрчүмә едилмәси тәфәккүрүн, мә'луматын кодлашдырылмасы кими чыхыш едир. Тәрчүмә етмә гајдалар системи исә код адландырылыр. Демәли, кодлашдырма информасијанын јенидән ишләнмәси, чеврилмәси олмагла информасијанын мигдарыны сабит сахлајыр. Лакин информасија дашыјычыларынын кәмијјәтчә тәбиәти дәјишир. Демәк, кодлашдырма анлајышы информасијанын кејфијјәт анлајышы илә баглыдыр. Бунунла белә о һеч дә кодлашдырманын бүтүн мәзмунуну әһатә етмир. Кодлашдырма просесиндә информасијанын јенидән дәјишилмәси нәтичәсиндә онун кејфијјәти, мәсәлән, бизим тәфәккүрүмүз бир чәһәтдән дәјишмәз галырса, дикәр чәһәтдән исә дәјишилир. Она көрә дә системин гурулмасы, структуру верилмиш вә гәбул олунмуш информасијаларын кодлары илә әлагәдардыр. Бу сәбәбдән бә'зи мүтәхәссисләр һаглы олараг көстәрирләр ки, код информасијанын кејфијјәтини

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 орғанизмлә, 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 символик 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'зунијјәтдәјиксә евдән бајыра чыхмамалыјыг. Көрүндүјү 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 мәгсәдаујғун вә фајдалы бир јанашма методудур. Һәгигәтән информасија һәр һансы бир фәрди субјектә, идарәетмә органына өзү-өзлүјүндә лазым дејилдир, о мүәјјән бир мәгсәд үчүндүр. Дүздүр, субјектдән харич олмајан, даими субјект дахилиндә 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 дикәр 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 веран објектив вә субјектив амиллар

тә'сир көстәрмәјә билмаз.

Информасија идарәетмәнин ајрылмаз бир һиссәси, атрибутудур. Идарәетмә просеси, идарәедичи тә'сир јалныз мүәјјән идарәетмә информасијалары васитәсилә һәјата кечирилир, онларын көмәјилә идарәетмә објектинин мүәјјән оптимал тәсәррүфатчылыг фәалијјәтини истигамәтләндирмәк мүмкүн олур. Өз нөвбәсиндә исә идарәетмә објектиндән идарәетмә субјектинә һәмин објектин тәсәррүфат фәалијјәти һаггында мүәјјән мә'луматлар верилир. Беләликлә дә экс әлагә принсипи фәалијјәт 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 ашағыдакы илкин, зәрури информасијалар лазымдыр:*** 1. Фирманын үмуми истеһсал, малијјә потенсиалы һаггында. 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 һаггында. Бүтүн бунлар мүвафиг идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы үчүн әсас верир. Она көрә дә һәр бир информасија објектив шәраити, реаллығы дүзкүн экс етдирмәлидир, экс тәгдирдә гәбул едилмиш тәсәррүфат гәрарлары тәһрифедичи хассәјә малик ола биләр.

Информасијалар һәгиги олмалыдыр, јалан олмамалыдыр. Онлар кимнсә хејринә-зијанына «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 һәддиндән артыг интенсивлијә вә гејри-интенсивлијә кәтириб чыхара биләр, информасија системләринин бурахылыш габилијјәтинә, идарә апараты ишчиләринин сәһһәтинә, иш габилијјәтинә мәнфи тә'сир едә биләр.

Тәсәррүфат рәһбәрләринин фәалијјәти садәчә олараг һазыр информасијаларын әлдә едилмәсилә мәһдудлашмыр. Онлар һәм дә информасија функсијаларыны ичра едирләр. ***Рәһбәр ишчинин информасија функсијасына әсасән ашағыдакылар 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, игтисади, 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, игтисади әлагәләр вә тәһлил, информасија-***

ларла фактики тә'мин олунма сәвијјәси биринчи нөвбәдә нәзәрдә тутулмалыдыр.

§ 2. Информасијаларын тәснифаты

Мадди нe'мәтләр истеhсалы илкин вә сон нәтичәләрдән ибарәтдир. Онларын истеhсалы мүрәккәб игтисади, истеhсал системләри олан мүхтәлиф мүәссисәләр дә hәјата кечирилир. Һәр бир мүәссисә, халг тәсәррүфатынын ајры-ајры саhәләри динамик системләрдир вә онларын фәалијјәти мүәјјән информасијалар (мә'луматлар) топлусундан ибарәтдир. Бурада информасија мүхтәлиф сәпкидә, истигамәтләрдә ола биләр. Мәсәлән, онлар истеhсал планларынын јеринә јетирилмәси (мүхтәлиф план—игтисади көстәричиләр—халис, әмтәәлик, сатлыг мәhсул вә с. көстәричиләр), истеhсалын техника вә технолокијасы (технолоҗи әлагә вә гајдалар, техники васитәләр вә с.), мәhсул истеhсалы үчүн зәрури олан мадди вә әмәк еhтијатлары, мүәссисәдахили бөлмәләрин (сех, бригада, истеhсал саhәси) иши, тәтбиг едилән мүтәрәгги иш методлары вә с. hаггында мүәјјән информасијалардан ибарәтдир. Демәли, идарә едән вә идарә олунан јарым системләр арасында даими, мүтәмади олараг информасија мүбадиләси баш вермәлидир. Бу мүбадилә бүтөвлүкдә јалныз идарә едән вә идарә олунан системләр арасында дејил, hәм дә онларын дахили үнсүрләри арасында да баш верир. Она көрә дә бу информасијалар идарә олунан објект hаггында информасијалара вә идарәетмә субјектинин објектә идарәедичи тә'сири илә әлагәдар олан информасијалара, башга чүр десәк, идарәетмә командаларындан ибарәт олан информасијалара ајрылыр. Идарәедичи тә'сирләр информасијасы истеhсалын идарә олунмасында мүhүм рол ојнајыр. Идарәедичи информасија исә идарәетмә објекти hаггында мүвафиг информасијаларын алынмасы вә ишләнилиб hазырланмасы илә әлагәдардыр. **Игтисадијјатда информасијалар мүхтәлиф истигамәтләрдә истифадә олунур**. Мәсәлән, информасијалардан јалныз бирбаша идарәетмә мәгсәдләри, идарәетмә апараты үчүн дејил, биринчи нөвбәдә, ичтимаи истеhсалын инкишафынын прогнозлашдырылмасы, планлашдырылмасы, игтисади тәhлилләрин апарылмасы, тәсәррүфата оператив рәhбәрлијин hәјата кечирилмәси мәгсәдилә истифадә олунур. ***Информасијалардан истифадә олунма истигамәтләри бир-бирилә үзви шәкилдә бағлыдыр.*** Мәсәлән, игтисади көстәричиләрин тәhлили олмадан мүәссисәләрин, халг тәсәррүфатынын ајры-ајры саhәләринин, кәләчәк инкишаф мејлләрини дәгиг мүәјјән етмәк мүмкүн дејилдир. Она көрә дә прогнозлашдырма, онун мүхтәлиф ријази-статистик методлары, биринчи нөвбәдә, игтисади тәhлилә әсасланмалыдыр.

Тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә информасијалар дахилолма характеринә вә мәнбәләринә көрә фәргләнирләр. Дахилолма характеринә көрә информасијалар системләшдирилмиш (мәркәзләшдирилмиш гајдада тәсдиг едилмиш, статистик hесабат мәзмуну әввәлчәдән мә'лум олан информасијалар) вә системләшдирилмәмиш (көзләнилмәз просес вә hадисәләрлә әлагәдар олан тәсадүфи, епизодик) информасијалардан ибарәтдир. Информасијалар дахилолма мәнбәләринә көрә ***мә'лумат*** (мүәссисәләрә, сехләрә, бригадалара аид олан ганунверичилик вә мүхтәлиф hүгуги информасијалар), ***елми-техники, игтисади информасијалар*** (техники-игтисади тәhлил вә планлашдырма нормативләри вә мә'луматлары,

малијјә, әмәк вә әмәк һаггы, учот вә һесабат информасија нөвләри вә с.) вә *хәбәр* (истеһсалын кедишиндә мејдана чыхан оператив, илкин) информасијадыр. Мә'лумат информасијасы шәрти-сабит, хәбәр информасијасы исә дәјишән характер дашыјыр. Доғрудан да мәсәлән, ганунверичилик, јахуд елми-техники информасијалар мүәјјән вахт интервалында сабит галыр, лакин заман кечдикчә дәјишилир.

Информасија базасы информасија системләринин тәркиб һиссәсидир. Информасијаларын тәркиби биринчи нөвбәдә идарәетмә просесләринин тәһлилинә әсасланмалыдыр. Она көрә дә информасија базасынын, онун тәркибинин дүзкүн мүәјјән едилмәси бүтүн информасија системләринин дәгиг ишләнмәсинә мүһүм тә'сир көстәрир. Информасијалар өјрәниләркән, тәһлил едиләркән, һабелә онлардан идарәчилик гәрарлары үчүн истифадә олунаркән бүтүн информасија әлагәләри вә ахынлары нәзәрдән кечирилир. Бурада һәмчинин шифаһи, јазылы, график вә с. информасија гејдијјат формалары да нәзәрә алыныр. Информасијанын тәркибинә информасија мәнбәләри, идарәетмә вәзифәләри, методлары, функсијалары, мәрһәләләри, сәвијјәси вә иш үслубу тә'сир көстәрир. Идарәчилик информасијаларыны мәһз бу бахымдан да мүәјјән тәснифата ајырмаг олар. Мәсәлән, мәнбәјинә көрә информасијалар **директив** (јухары органларын гәрарлары, әмрләри, сәрәнчамлары), **план** (истеһсал-тәсәррүфат фәалијјәтини сәчијјәләндирән чари, оператив вә перспектив планлар), **һесабат** (мүәссисәләрин, халг тәсәррүфаты саһәләринин тәсәррүфат фәалијјәтини сәчијјәләндирән һесабат көстәричиләри), **норматив** (мадди, әмәк, малијјә ресурслары вә с. үзрә норма вә нормативләр), **сорғу** (тариф шәбәкәләри, маашлары нәглијјат тарифләри, материалларын топдансатыш гијмәтләри вә с. үзрә), **елми-техники** (јени ихтиралар, мүтәрәгги технолокија, габагчыл әмәк усталары, идарәетмә методлары вә с. һаггында), **учот** (истеһсал фәалијјәти һаггында мүһасибат, статистик вә оператив мә'луматлар) **нәзарәт** (хаммал, материал сәрфи, әмәк һаггы фондунун хәрчләнмәси, истеһсалын һәчмини мүәјјән едән көстәричиләр вә с.) ***формаларында олур.*** Лакин директив, план, һесабат, норматив, сорғу вә елми-техники информасија формаларына нисбәтән учот вә нәзарәт типли информасијалар даһа чох идарәетмә мәрһәләләри илә бағлыдыр. Бу мә'нада онлары идарәетмә мәрһәләләринә мәхсус олан информасија нөвләри адландырмаг олар. Ејни сөзү **оператив чари** ***вә перспектив информасијалар*** һаггында демәк олар.

Информасијаларын тәснифаты јухарыда дејиләнләрлә мәһдудлашмыр. Белә ки, информасијалар идарәетмә функсијаларына көрә **технолажи, истеһсал, конструксија** (техники), **игтисади, сосиал, тәшкилати** (истеһсалын тәшкили илә әлагәдар көстәричиләр) информасијалара ајрылыр. Информасијалар **ресурсларын нөвләринә** көрә **кадрлар** (ишчиләрин сајы, тәркиби һаггында), **мадди, техники** (әсас фондларын вәзијјәти һаггында), **малијјә** информасијаларындан ибарәтдир. Информасијалар **идарәетмә сәвијјәсинә көрә** (онлардан һансы сәвијјәдә истифадә олунмасы) мүәссисә, мүәссисәдахили, сех, сехдахили вә иш јерләриндә истифадә олунан мә'луматлара ајрылыр.

Һәмчинин фәалијјәт көстәрмә **мүддәтинә** (даими, шәрти даими, дәјишән), **мејдана кәлмә јеринә** (харичи, дахили, илкин, төрәмә), **информасијаларын верилмәси васитәләринә** (сигналлашдырма-телеграм, телефонограм, телетајп, диктофон, почталјон васитәсилә көндәрмә, шифаһи-шәхси сөһбәт, телефонла), **информасија**

дашыјычыларына (сәнәдләр, блоклар, перфокарта, перфолент, магнит ленти, магнит диски, магнит барабанлары), **информасијаларын дөври олараг** (саатлыг, нөвбәлик, суткалыг, декадалыг, ајлыг, рүблүк вә иллик) дахил олмасына көрә дә ***информасијалар бир-бириндән фәргләнирләр.***

Информасијаларын јухарыда көстәрилән тәснифаты ***мүәјјән дәрәчәдә шәрти характер дашыса да*** онун објектив әсаслары вардыр вә бу информасија системләринин тәшкили илә билаваситә әлагәдардыр. Мәсәлән, дејәк ки, информасијанын дөври олараг саатлыг, нөвбәлик, јахуд иллик олмасы хејли дәрәчәдә һәмин мүәссисәнин характериндән, истеһсал типиндән, саһә мәнсубијјәтиндән, о чүмләдән мөвсүми вә даими фәалијјәт көстәрмәсиндән асылыдыр.

§ 3. Информасија системләринин тәшкили принсипләри

Халг тәсәррүфатынын ајры-ајры саһәләриндә, мүәссисә вә муассисәдахили бөлмәләрдә информасијанын һәчми кетдикчә чохалыр. Бу, бир тәрәфдән истеһсалын вәзијјәти, елми-техники тәрәгги вә с. һаггында бизим биликләримизи даһа да дәринләшдирир, игтисади, техники-технолоңжи һадисә вә просесләр барәдә мөвчуд мә'луматы кенишләндирир, дикәр тәрәфдән исә информасијаларын чохалмасы, онларын өјрәнилмәси вә ишләнилиб һазырланмасына сәрф едилән вахтын артмасына кәтириб чыхарыр, идарәетмә гәрарларынын гыса мүддәтдә гәбул едилмәсинә мүәјјән манечиликләр төрәдир. Халг тәсәррүфаты саһәләри, ширкәтләр, мүәссисәләр үзрә идарә апараты ишчиләринин лазыми информасија илә тә'мин едилмәси, бүтөвлүкдә оптимал информасија системләринин формалашмасы вә инкишаф етдирилмәси бу бахымдан вачибдир. Идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәсиндә информасијалар, хүсуси олараг игтисади информасијалар мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Халг тәсәррүфатынын, мүәссисәләрин информасија системи-нин тәшкилинин ән башлыча чәһәтләриндән бири дә бурахылыш сәнәдинин дүзкүн тәшкил едилмәсидир. Бурахылыш сәнәдләри тәсәррүфат рәһбәрләри тәрәфиндән бурахылыш сәнәди кими һазырланмыш бир сыра информасијалардан ибарәт олур. Һәмин сәнәдләрдән мүвафиг тәсәррүфат гәрарларынын гәбул олунмасында истифадә олунур. Она көрә дә информасија системләрини тәшкил етмәјин **ән башлыча принсипләриндән бири бурахылыш сәнәди принсипидир**. Бурахылыш сәнәди бир гајда олараг мүәјјән сигналлар — сәс, ишыг, електрик, арајыш, схем, јазылы вә с. сәнәд формасында ифадә олунур. Һәмин сәнәдләр (бурахылыш сәнәдләри) мүвафиг информасијаларын ишләниб һазырланмасынын сон, тамамлајычы мәрһәләсидир. Бурахылыш сәнәдләри идарәетмә субјектинин команда — гәрар вермәси үчүн әсасдыр,

Информасија системинин ишләнмәсинин мүһүм принсипләриндән бири систем һалында јанашма принсипидир. Бу, өз нөвбәсиндә ашағыдакылары нәзәрдә тутур: а)информасија системләринин идарәетмә функсијалары вә тәшкилати структуру илә әлагәләндирилмәси; б) информасија системләринин тәркиб һиссәләринин бир-бирилә әлагәләндирилмәси; в) информасија моделләри вә сәнәд дөврijјәсинин гаршылыглы әлагәләндирилмәси.

Идарәетмә функсијаларынын дүзкүн нәзәрә алынмасы, информасијаларын мәзмуну илә мүәссисә вә мүәссисә бөлмәләринин фәалијјәт ујғунлуғунун тә'мин едилмәси идарәетмә гәрарларынын сәмәрәлилијинин артырылмасы үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

Информасија системләринин формалашмасы вә тәшкилинин мүһүм принсипләриндән бири дә **информасијанын кејфијјәти** ***принсипидир.*** Информасијалар мүәјјән кејфијјәт хассәсинә малик олмалыдырлар. **Информасијаларын кејфијјәт хүсусијјәтләри, адәтән ашағыдакыларла мүәјјән едилир:** а) е'тибарлылыг б) кифајәтлилик; в) әлверишлилик; г) бир мә'налылыг; ғ) оперативлик.

Бу хүсусијјәтләрин өзү дә бир сыра әламәтләрлә сәчијјәләнир. Мәсәлән, информасијаларын ишләниб һазырланмасы вә формалашмасы заманы елә етмәк лазымдыр ки, бурахылыш сәнәдләриндәки көстәричиләр, информасијалар һәр бир мүәссисә, ширкәт, халг тәсәррүфаты саһәси, республика вә рекионун инкишафыны олдуғу кими, објектив әкс етдирмиш олсун. Лакин мәтбуатдан, инзибати, органларын вердикләри мә'луматлардан көрүндүјү кими, бир сыра һалларда игтисади информасијалар истеһсалын реал инкишафына ујғун кәлмир, һәгиги вәзијјәт тәһриф олунур. ***Белә информасијалар әсасында гәбул едилмиш гәрарлар реал әһәмијјәтини итирмиш олур.***

Информасија системләринин тәшкилинин мүһүм принсипләриндән бири **сәмәрәлилик** ***принсипидир.*** Бу принсип хүсуси олараг информасијаларын топланмасы вә ишләниб һазырланмасы ишиндә техники васитәләрдән истифадә олунмасы заманы хүсуси олараг нәзәрә алынмалыдыр. Чүнки бүтүн информасијаларын (садә вә мүрәккәб, игтисади, техники вә с.) топланмасы вә һазырланмасында ејни техники васитәләрдән истифадә етмәк олмаз. Башга системләрдә олдуғу кими информасија системләриндә дә баш верән ***һәр һансы бир дәјишиклик, биринчи нөвбәдә, игтисади чәһәтдән әсасландырылмалыдыр.*** Бурада информасијанын һансы методларла, васитәләрлә алынмасы, информасијалара, о чүмләдән әлавә информасијалара олан тәләбатын мүәјјән едилмәси, мөвчуд информасија системинин өјрәнилмәси, идарәетмә вәзифәләри илә информасија көстәричиләринин, көстәричиләр системинин узлашдырылмасы, мә'луматларын топланмасы вә ишләниб һазырланмасына сәрф едилән мәсрәфләрин өјрәнилмәси, алынан материалларын тәһлил едилмәси, онларын техники-игтисади чәһәтдән әсасландырылмасы, информасија системинин тәкмилләшдирилмәси, онун лајиһәсинин, јени моделинин һазырланмасы кими мәсәләләрә диггәт јетирилир.

Информасија системләринин тәшкили вә формалашмасынын ән мүһүм принсипләриндән бири **информасијанын ваһид массиви принсипидир.** Мә'лумдур ки, идарәетмә просесиндә мүхтәлиф тә'јинатлы вә мәзмунлу информасијалардан истифадә олунур. ***Онларын бә'зиләриндән учот вә нәзарәт, бә'зиләриндән исә планлашдырма вә оператив рәһбәрлик үчүн истифадә едилир.*** Она көрә дә информасија системләринин тәшкили заманы шәрти-сабит информасија массивләринин (фактографик вә норматив мә'лумат информасијалары үзрә) формалашмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу информасија массивләри мүәјјән тә'јинатлы, ејни мәзмунлу информасијалар үзрә (мәсәлән, истеһсалата нәзарәт, тәһлил, истеһсалын үмуми вәзијјәти, јухары органларын гәрарларындан ирәли кәлән

мә'луматлар вә с.) ***бир нөв ихтисаслашдырылмыш информасија фондларынын јарадылмасы системи илә бағлыдыр.*** Информасија фондларынын јарадылмасы мүәссисәләрдә истифадә олунан мүхтәлиф сәнәдләрин һәддиндән артыг ***информасијаларла јүкләнмәсинин гаршысыны алыр,*** идарәетмә гәрарлары үчүн бурахылыш сәнәдләринин һазырланмасыны ***хејли јүнкүлләшдирир.***

§ 4. Информасија системләри вә онларын информасија-норматив базасы

Информасија системләри мүхтәлиф олур. Информасија системләри **садә вә мүрәккәб информасија системләринә бөлүнүр.** Мүрәккәб информасија системләри исә аз, орта, ән мүрәккәб вә автоматик информасија системләринә бөлүнүрләр.

Садә информасија системләри мүәссисәдахили бөлмәләр үчүн сәчијјәвидир. Белә информасијалар, бир гајда олараг, идарәетмә објектләриндән идарәетмә субјектинә ***јенидән ишләнилмәдән верилир.*** Верилиш формасы телефон, радио, шифаһи, бә'зи һалларда јазылы олур. Бу чүр информасијалар үзрә бурахылыш сәнәдини идарә едән систем, шәхс ишләјиб һазырлајыр.

Мүрәккәб информасија системләри һәмин системләрә дахил олан информасија моделләриндәки, һабелә илкин информасијанын ишләнилмәси әсасында ***төрәмә информасијанын алынмасы,*** мүрәккәб ријази-игтисади тәһлил вә һесабламаларын апарылмасы илә әлагәдардыр. Елми-техники вә истеһсалын мүасир тәшкили шәраитиндә идарәетмә, бир гајда олараг, мүрәккәб информасијаларла бағлы олур. Она көрә дә һәмин информасијаларын топланмасы, сахланылмасы, верилмәси вә ишләниб һазырланмасы да мүрәккәб техники васитәләрдән истифадә олунмасыны тәләб едир. ***Садә информасија системләриндә јухарыда көрүлән ишләр инсан тәрәфиндән ичра олунур.*** Орта мүрәккәбликдәки информасија системләриндә исә һәмин информасијанын һазырланмасы илә әлагәдар олан әмәлијјатларын ***бә'зиләри инсан, бә'зиләри исә техники васитәләрин көмәји илә ичра олунур.*** Ән мүрәккәб информасија системләри бүтүн әмәлијјатларын, техноложи просесләрин ***тамамилә автоматлашдырылмасы илә бағлыдыр.*** Әслиндә бу мүәссисәдахили истеһсалын идарә едилмәсинин автоматлашдырылмыш системинин јарадылмасыдыр. Чүнки илкин информасијадан тутмуш бурахылыш сәнәдинә гәдәр бүтүн ишләрин ичрасы автоматлашдырылмыш техники васитәләрин көмәклији илә һәјата кечирилир. Ән мүрәккәб информасија системләри автоматик информасија системләри илә үзви сурәтдә әлагәдардыр.

Информасија системләри моделләшдириләркән информасија ахынларынын, информасијанын техноложи просесләринин дүзкүн әлагәләндирилмәси, хүсусилә онларын кириш, аралыг вә бурахылыш информасијалары кими тәснифата ајрылмасынын, груплашдырылмасынын биринчи дәрәчәли әһәмијјәти вардыр. Кириш сәнәдләриндә илкин информасија мәнбәләри мүәјјәнләшир, галан мәрһәләләр онун әсасында формалашыр вә инкишаф едир. Информасија просесләринин бүтүн мәрһәләләриндә, тсиклиндә бу вә дикәр игтисади көстәричиләрин һазырланмасы мүәјјән гајдалар үзрә һәјата кечирилир. Информасија моделләрини мүәјјән дәрәчәдә информасијанын ишләнилмәсинин техноложи схемләри адландырмаг олар. Информасија моделләри информасија фонду вә бу информасијаларын

ишләнилиб һазырланмасы үчүн лазым олан мөвчуд техники васитәләрлә бирликдә һәмин мүәссисәнин информасија системини әмәлә кәтирир. Информасија моделләрини, бүтөвлүкдә информасија системләрини јарадаркән кодлашдырма системинин вә шифрәләрин дүзкүн тәснифләшдирилмәси, бурада һәр бир иш вә мәһсул истеһсалынын номенклатурасынын нәзәрә алынмасы зәруридир.

Информасијаларын ишләнмәси төрәмә — интеграллашдырылмыш информасијанын алынмасы илә бағлыдыр. Бурада кениш һесаблама әмәлијјатлары ичра едилир. Һесаблама әмәлијјатларынын апарылмасы игтисади информасијаларын ишләниб һазырланмасынын ән кениш јајылмыш формаларындан биридир. Перфорасија вә дүјмәли һесаблама техникасындан учот вә һесабат ишләринин мүәјјән формалы сәнәдләр (бланклар) һалыда тәмсил едилмиш информасијалар әсасында онлар һесаблама мәркәзиндә мәркәзләшмиш гајдада ишләнилиб һазырланыр. Бу заман информасијанын ишләниб һазырланмасынын мүхтәлиф форма вә методларындан истифадә олунур.

Мүәссисәләрин, бирликләрин вә халг тәсәррүфатынын идарә едилмәси мүрәккәб информасија просесләри илә әлагәдардыр. Бу информасијаларын мөвчудлуғуну вә онлардан зәрури истигамәтләрдә истифадә олунмасыны тәләб едир. Мүәссисәләрин вә ширкәтләрин тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә јалныз онлара мәхсус олан информасијалардан дејил, мал көндәрән мүәссисәләрин, јухары тәшкилатларын информасијаларындан — харичи информасијалардан да истифадә едилир. Она көрә да мүәссисә вә фирмалар идарәчилик фәалијјәтини һәјата кечирмәк үчүн ***бүтүн зәрури сәнәдләр топлусуна — информасија базасына малик олмалыдыр. Бунун үчүн идарәетмәнин һәр бир јарым системләри вә бөлмәләри үчүн информасија блоклары тәртиб олунур. Информасија блоклары идарәетмә вәзифәләринин, идарәетмә гәрарынын мәзмунуна мүвафиг олараг формалашмалыдыр.*** Мәсәлән, јени мәһсул истеһсалынын мәнимсәнилмәсинин планлашдырылмасы ишләри үчүн информасија блоклары, истеһсалын инкишафы, јени мәһсул бурахылышы, һәмин мәһсулларын адлары, лајиһә-конструктор ишләри, бу ишләрин әмәк тутумлуғу вә с. көстәричиләр, ишләр нәзәрә алынмагла тәртиб едилмәлидир. Бу, мә'луматларын массивләри һазырланан заман нәзәрдә тутулмалыдыр. Мә'луматлар массиви информасија базасынын илкин һәлгәсидир. Массивин тәркиби вә структуру мүвафиг көстәричиләр, онун мәзмуну вә мәгсәдилә мүәјјән едилир. Массивләр мәзмунча норматив — сорғу, чари информасија вә ахтарыш информасијалара бөлүнүр. Мәсәлән, норматив-сорғу массивләриндә мүәссисәләрдә истеһсал олунан мәһсулларын нөвләри, һәмин мәһсуллара хаммал вә материал сәрфи, онларын топдансатыш гијмәти вә с. экс олунур. Информасија — ахтарыш массивләри мүәјјән сәнәдләри, објект, јахуд тәшкилаты, һәр һансы техники-техноложи просесләри тәсвир едән, онларын мәзмунуну мүәјјәнләшдирән көстәричиләр топлусундан ибарәтдир. Бу массивләр сәнәдләшдирмә вә јахуд фактографик массив адланыр. **Мүәссисәләрдә истеһсал фәалијјәтиндән, идарәетмә функсијаларын мәзмунундан асылы олараг ашағыдакы массивләр вардыр**: а) техники-игтисади планлашдырма үчүн көстәричиләр (мә'луматлар) олан массивләр; б) истеһсалын конструксија һазырлығы массиви; в) истеһсалын оператив идарә едилмәси массиви; г) истеһсалын техноложи һазырлығы массиви; е) истеһсалын тәшкилати-техники

һазырлығы массиви; д) мүәссисәнин вә онун дахили бөлмәләринин малијјә фәалијјәтинин массиви вә с.

Мүәссисә вә бирликләрдә информасија базасы јарадыларкән, биринчи нөвбәдә, илкин информасијаларын тәркиби, кодлашдырылмасы методлары, ишләниб һазырланмасы ишләринин тәшкили, онларын машын дашыјычыларына верилмәси (кечирилмәси), соғру-норматив сәнәдләрин мүһафизәси, тәкмилләшдирилмәси јенилә шмәси) мәсәләләринә диггәт јетирилмәлидир. ***Идарәетмә үчүн информасија базасынын јарадылмасы мувафиг ишләрин көрүлмәсини, сәнәдләрин һазырланмасыны тәләб едир.*** Мәсәлән, истеһсалын техноложи һазырлығынын идарә едилмәси бу ишин планлашдырылмасы вәзифәләрини, техноложи просесләри, зәрури олан аваданлыглары өјрәнмәји, дәгигләшдирмәји, соғру-норматив базанын тәркибини, онлар һаггында әсаснамәләрин, тәләбнамәләрин һазырланмасыны (әкәр јохдурса), кодларын һазырланмасыны, кодларарасы әлагә схемләринин дәгигләшдирилмәсини, информасија дашыјычыларынын сечилмәсини, онун машын дашыјычыларына өтүрүлмәси вә беләликлә дә истеһсалын техноложи идарә едилмәсинин норматив планлашдырма системинә кечилмәсини нәзәрдә тутур. Мүәссисәләрдә норматив вә соғру-норматив базанын ишләниб һазырланмасы 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 ваһидләри, символлары васитәсилә гејдә алыныр, ишләниб һазырланыр вә верилир. Информасија системинин дили елементар фикир (сөз) ваһидинин вә гајдаларынын мәчмусундан ибарәтдир, онларын васитәсилә бу вә ја дикәр објект һаггында тамамланмыш фикир јүрүдүлүр, мә'лумат верилир. Системин дилинин елементар фикир ваһиди, символлар (сигналлар) васитәсилә гејд олунур вә верилир. Бурада дилин мүвафиг фикир ваһидинә ујғун кәлән шәрти символлары онун шифрләри, шифрләрин вә онларын әмәлә кәлмәсинин гајдасы исә өз нөвбәсиндә код адланыр. Елементар фикир ваһидләринә код әламәтләринин верилмәсинә исә информасијаларын кодлашдырылмасы дејилир.

§ 5. Информасија ахынындакы нөгсанлар вә информасија системләринин тәшкилинин сәмәрәләшдирилмәси проблеми

Идарәетмәдә електрон-һесаблама техникасындан истифадә едилмәси идарәетмә просесләринин характеринә вә онун һәјата кечирилмәсинин тәшкилати формаларына мүһүм тә'сир көстәрир.

Информасија системләри илә идарәетмә структуру арасында үзви әлагә вә гаршылыглы асылылыг вардыр. Беләки, информасијанын һәчми, 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, рәһбәр вә ичрачыларын мәс'улијјә-***

тинин ашағы дүшмәсинә, беләликлә дә идарәетмә системинин аһәнкдар фәалиүјәтинин позулмасына сәбәб олур. Елә етмәк лазымдыр ки, идарәетмә фәалиүјәтиндә функсијаларын ичрасы заманы онларын кәсишмәси һалларына јол верилмәсин. Кәсишән функсијалар мәнфи бир һал кими диггәт мәркәзиндә олмалы вә беләһалларын арадан галдырылмасына һәмишә чәһд едилмәлидир. Бунун идарәетмә фәалиүјәтинин дәгиглији, мүәјјәнлији вә ајдынлығы үчүн мүһүм әһәмиүјәти вардыр. Бурада әсассыз олараг бир идарәедичи бөлмәнин, јахуд шәхсин аз, дикәринин исә чох информасијаларла јүкләнмәси һалларынын да арадан галдырылмасы чох вачибдир. ***Функсијалар, информасијалар бәрабәр бөлүшдүрүлмәлидир.*** Ән вачиб мәсәләләрдән бири дә идарә едән шәхсләрин ***онларын фәалиүјәтинә хас олмајан функсијалардан азад едилмәсидир.*** Белә олдугда идарә апараты ишчиләри билаваситә өз фәалиүјәтләрини јеринә јетирмиш оларлар ки, бу да истәр идарәетмә просесләринин, истәрсә дә истеһсалын даһа да интенсивләшдирилмәсинә мүсбәт тә'сир көстәрмиш олар.

Информасија системләринин тәшкилиндә ән башлыча мәсәлә ***информасија ахынларынын тәшкилиндәки нөгсанларын арадан галдырылмасыдыр. Бу чүр нөгсанлар мүхтәлиф вә чохчәһәтлидир. Биринчи нөгсан ејни информасијанын паралел кечмәси, верилмәсидир.*** Ејни гәбилдән олан мә'лумат вә көстәричиләр мүхтәлиф идарәетмә бөлмәләри, мүхтәлиф груп адамлар тәрәфиндән топланыр вә ишләнилиб һазырланыр. Нәтичәдә гејри-сәмәрәли иш фәалиүјәти јараныр, план, һесабат вә аналитик информасијалар арасындакы әлагәләр зәифләмиш олур. Бу исә информасија ахынларынын кедишини чәтинләшдирир, онларын чевиклијини вә динамизмлијлијини зәифләдир. **Икинчи нөгсан** ***информасијаларын формалашмасындакы вәһдәтлијин олмамасы һаллары илә баглыдыр.*** Бу о демәкдир ки, һәр бир бөлмә өзүнүн хүсуси план вә һесабат көстәричиләриндән, норматив-соғру мә'луматларындан, сәнәдләр формасындан, онларын һәрәкәт маршрутларындан истифадә едир. **Үчүнчү нөгсан** ***информасијаларын бир-бирини тәкрар етмәсидир.*** Бир сыра һалларда ејни информасијалар вә массивләр јухары органлара бир нечә дәфә- күндәлик, ајлыг, кварталлыг үзрә верилир. Бу һал информасијаларын сајынын сүн'и олараг чохалмасына кәтириб чыхарыр. **Дөрдүнчү нөгсан** ***информасијаларын вахтлы-вахтында верилмәмәси, кечикдирилмәси илә әлагәдардыр.*** Бу, информасијаларын топланмасы вә һазырланмасында кифајәт дәрәчәдә оперативлијин чатышмамасы илә әлагәдардыр ки, бу да өз нөвбәсиндә истеһсалын кедишиндә баш верән кәнарлашмаларын вахтында арадан галдырылмасы үчүн мүвафиг идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәсини хејли чәтинләшдирир. Она көрә дә информасијаларын верилмәсинин ардычыл оператив учоту апарылмалыдыр. Мүһүм нөгсанлардан ***бири дә*** (**бешинчи нөгсан**) ***информасијаларын кифајәт гәдәр е'тибарлы вә әһатәли олмамасыдыр.*** Бир сыра һалларда информасијаларын топланмасы шәртләринә гаршы ваһид тәләбләр гајдасы гојулмур вә онларын дүзкүн учоту апарылмыр, информасијаларда тәсадүфи мә'луматлар, көстәричиләр өзүнә јер тапыр, ишин һәгиги вәзиүјәтини екс етдирмир. Белә информасијалар әсасында апарылмыш игтисади һесабламалар дүзкүн нәтичәләр вермир, дәгиглији тә'мин етмәк үчүн һәмин һесабламаларын 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 артыглығы һаллары илә әлагәдардыр.*** План-учот вә техники информасијаларын лазым олдуғундан артыглығы топланылан мә'луматларын гајдасызлығындан ирәли ҝәлир. Нәтичәдә ихтисаслы ишчиләр һеч бир истеһсал, игтисади зәруријјәт олмадан ***артыг ҝөстәричиләрин, мә'луматларын вә сәнәдләрин топланмасы ишләри илә мәшғул олур, онлара изафи вахт сәрф едирләр.*** Бу һал һәм дә сүрүндүрмәчилијә, бүрократик һаллара ҝәтириб чыхарыр. Белә һаллар бә'зән јухары тәшкилатларын мүәссисәләрдән зәрури ҝөстәричиләрдән, һесабатлардан әлавә чохлу мә'луматларын алынмасы нәтичәсиндә дә баш верир. **Једдинчи нөгсан** ***информасијаларын өзләринин мүгајисә олуна билмәмәси һаллары илә әлагәдардыр.*** Бир сыра һалларда мүәссисәнин мүхтәлиф бөлмәләри информасијаны мүхтәлиф вахтларда алыр вә ишләјиб һазырлајыр. Она ҝөрә дә план вә һесабат ҝөстәричиләринин 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 истеһсалы габагчыл әмәк васитәләри илә силаһландырмагла бәрабәр, истеһсала рәһбәрлији һәјата кечирән идарәетмә апаратынын өзүнү дә гүдрәтли бир техники васитә илә силаһландырмағы тәләб едир. Белә бир гүдрәтли васитә автоматлашдырма вә механикләшдирмәдир. ***Идарәетмә саһәсиндә әмәк мәсрәфләринин илдән-илә һәддән артыг чохалмасы, ҝөһнә васитәләрлә истеһсала рәһбәрлијин сәмәрәли олмамасы муасир дөврдә идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасыны зәрури етмишдир.*** Техники васитәләрлә игтисади информасијалар бир нечә мүвафиг чеврилмә мәрһәләсиндән кечир. Информасијанын көтүрүлмәси, јығылмасы, өтүрүлмәси вә ишләнмәси инди мүасир техники васитәләрин көмәклији илә тәтбиг едилир. Она ҝөрә дә идарәетмәнин техники васитәләри: јығма вә өтүрмә, көтүрмә, дахилетмә, ишләјиб-һазырлама, сахлама, тәгдиметмә вә ичраетмә кими груплара ајрылырлар.

Идарәетмәнин техники васитәләри XXI әсрдә сүр'әтлә тәрәгги етмәјә

бағламышдыр. Информасија илә әлагәдар илк техники аситәләр ашағыдакылар олмушдур: кичик һесаблама машынлары, диспетчер рабитәси вә садә тәшкилати техника аситәләри. Бу чүр техники аситәләрдә 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.

Истеһсал 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 истеһсал мәкан е'тибарилә инсанын физики фәалијјәти илә әлагәдардырса, информасија ахынлары инсанын интелектуал фәалијјәти илә бағлыдыр.

Идарәетмә просеси, һәм дә информасија просесләридир. Мадди истеһсалда әмәк аләти, әмәк предмети, әмәк мәһсулу олдуғу кими, информасија просесләриндә дә мөвчуд олурлар. Истеһсалын 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 аситәси ролуну (јә'ни мадди истеһсалдакы әмәк аситәсинин аналогу) арајыш информасијасы, идарәетмәнин мәгсәди, идарәедилән објектин тәбиәти, она тә'сиретмә гајдалары, објект вә ишчиләрин характери һаггында информасијалары вурма чәдвәлләри, лүғәт фонду вә с. һәјата кечирир. Информасија просесләриндә гисмән әмәк мәһсулу ролуну идарәедән информасија ојнајыр. Бу информасија идарә едилән објектә тә'сир етмәк үчүн зәрури аситәләр 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 аситәләринин, автоматлашдырылмыш идарәетмә системләринин башлыча вәзифәси игтисади-статистик информасијјаларын 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 гурғулары (сигналверән релеј веричиләр, өлчүчү веричиләр, информасијаны көтүрән гуғрулар); б) информасијаларын өтүрүлмәси гуғрулары (өтүрүчү гурғулар, 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 гурғулары (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 сүр'әтләр тәләб едән оператив рәһбәрлик үзрә мәсәләләр. Адәтән, истеһсалын идарә едилмәсиндә belә 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 механикләндирмә 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. Шеннонун 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 ваһидләри (көстәричиләр, реквизитләр) вә информасија сигналлары (импулслар, сөзләр, һәрфләр, рәгәмләр, ишарәләр вә с.) васитәсилә өлчүлүр. Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәсинин планлашдырылмасы механикләшдирмә ишләринин лајиһәләшдирилмәсини дә әһатә едир. Лајиһәләшдирмә ишләри ИҺМ-ләрдә техники-игтисади информасијанын ишләнмәсинин техноложијасыны, ардычыллығыны мүәјјәнләшдирир. Идарәетмә үзрә мәсәләләрин һәлли просесләриннн ЕҺМ-ра көчүрүлмәси үчүн алгоритмләр лазымдыр. Бу вә ја дикәр мәсәләнин һәлли идарәетмә апараты тәрәфиндән оператив рәһбәрлик вә планлашдырма үзрә сәнәдләрин тәртиб едилмәсини тәләб едир. Идарәетмәнин автоматлашдырылмыш системи аралыг вә јығым сәнәдләринин мәғвини нәзәрдә тутдуғундан мәсәләләрин һәллинин алгоритмләри кими көстәричиләрин һесабат көстәричиләринә чеврилмәси ганунаујғунлуғуну экс етдирмәлидир. ***Информасијанын елми тәшкили*** вә әмәјин еффектлијини артырмаг үчүн мүхтәлиф игтисади мәсәләләрин әһәмијјәтлилик дәрәчәсиндән асылы олараг онларын електрон-һесаблама машынларында һәлл едилмәси чох әһәмијјәтлидир.

§7. Информасијанын һазырланмасында баш верә биләчәк сәһвләр вә онун идарәетмәјә негатив тә'сири

Базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә ***игтисади просесләрдә көртәбии мејилләрин артмасы информасијаларын дәгиглијинә олан тәләбләр әһәмијјәтли дәрәчәдә јүксәлтмишдир.*** Бу, биринчи нөвбәдә һазырланмыш үмуми информасија һәчминдә ***сәһвләрин хүсуси чәкисинин азалдылмасы,*** һәмин сәһвләр нәтичәсиндә ***баш верән иткиләрин азалдылмасыны нәзәрдә тутур.*** Она көрә дә бурада ән вачиб проблемләрдән бири сәһвләрин ашкара чыхарылмасы вә онларын арадан галдырылмасыдыр. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, бүтүн сәһвләри ејни дәрәчәдә, сәвијјәдә ашкара чыхармаг мүмкүн дејилдир вә бу сәһвләр ејни дәрәчәдә идарәетмәјә тә'сир етмир. Һәм дә ејни сәвијјәдә иткиләрә сәбәб олмур. Баш вермиш сәһвләрин арадан галдырылмасы үчүн кириш информасијанын өзүнүн һадисә вә просесләри ***адекват һалда экс етдирә билмәси*** вә бу информасијаларын сонракы мәрһәләләрдә ишләниб ***һазырланмасынын дәгиглији*** мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Информасијалар игтисади просесләрин, һадисәләрин имминент маһијјәтини экс етдирмәлидир. Она көрә дә бурахылан сәһвләрин сәбәбләри, онларын тәснифаты вә бу сәһвләрә тә'сир едән амилләр системли һалда арашдырылмалыдыр.

Менечментә, информасијаја аид олан әдәбијјатларда ***ашкар едилмиш сәһвләр бир гајда олараг дөрд груп һалында тәснифата ајрылыр:***

1. Илкин сәнәдләрлә бағлы сәһвләр (сәнәдләрин сәһв долдурулмасы, сәнәдләрин өзүндәки сәһвләр, көстәричиләрин тәһриф едилмәси, сәнәдләрин сәһвән һазырланмасы, илкин сәнәдләрдә һәр һансы бир вачиб әламәтин нәзәрдән гачмасы, сәһвләр сәбәби шифрәсинин сәһвән мүәјјән едилмәси вә с.)

2. Һесаблама мәркәзинин фәалијјәти илә бағлы олан сәһвләр (мә'луматларын машын дашыјычыларына верилмәси, перфокартларын комплектләшмәси, долдурулмасы, онларын мигдарынын мүәјјән едилмәси, операторун диггәтсизлији, рәгәмләрин јердәјишмәси, рәгәмләрин тәһриф едилмәси, рәгәмләрин јаддан чыхмасы,

информасија макетиндәки чатышмамазлығ вә с. илә бағлы сәһвләр).

3. Әлагәдар сәһвләр (лазым олмајан башга рәгәмләрин чап едилмәси, гејри дәгиг чап олунмалар, магнит лентләринин гејри кејфијјәти програмын өзүндән ирәли кәлән сәһвләр, информасијанын субјектив гајдада магнит лентиндән силинмәси, перфокартларын аншылмасы вә с.).

4. Нәзарәт вә чәдвәл нәтичәләринин бурахылмасы илә бағлы сәһвләр (көстәричиләрин, сәтирләрин вә ишарәләрин гејри дәгиг вә сәһв чапы, артыг ишарәләрин чапы, онларын сәһвән груплашдырылмасы, чәдвәлин һәр һансы бир һиссәсинин сәһвән чапы операторун идарәетмә пултуну, програмы зәиф билмәси, идарәетмә гурғуларын насазлығы вә с.).

Јухарыда көстәрилән вә дикәр нөгсанларын арадан галдырылмасы үчүн ардычыл вә системли гајдада нәзарәт ишләри, нәзарәт әмәлијјатлары апарылыр. Мәсәлән, дахил олан мә'луматлар үзрә нәзарәт сифаришчинин сәнәдләрини, сәнәдләрин комплектләшдирилмәсини, сәнәдләрин мәнтиги нәзарәтини, мә'луматларын машын дашыјычыларына верилмәси илә бағлы нәзарәтин оператор тәрәфиндән физуал нәзарәт, һабелә мүхтәлиф методларла перфолентә нәзарәт (верификасија, баланс, һесаблама методлары) гајдасында һәјата кечирилир. Һәмин вә дикәр методларын ***мејдана чыхан вә чыха биләчәк сәһвләрин арадан галдырылмасы вә јахуд гаршысынын алынмасы бахымындан бөјүк әһәмијјәти вардыр.*** Әлбәттә, бурада информасијаларын һазырланмасы үчүн сәмәрәли техноложи просесин сечилмәси дә сон дәрәчә вачибдир. Гејд етмәк лазымдыр ки, нечә информасијаларын һазырланмасында вә нечәрсә дә даһа кениш мигјаслы сәһвләрин артмасы (сәһвләр тезлијинин чохалмасы) һәр һансы бир објект вә јахуд просесин идарә едилмәсини чәтинләшдирир[1].

---

[1] Бу вә дикәр вачиб проблемләр компјутер технолокијасы бахымындан академик Ә.М.Аббасовун әсәрләриндә кениш шәрһ едилмишдир.

IX ФӘСИЛ
ИДАРӘЧИЛИК ГӘРАРЛАРЫ ВӘ ОНЛАРЫН ОПТИМАЛЛАШДЫРЫЛМАСЫ

§ 1. Идарәетмә гәрарларынын маһијјәти. Гәрарларын һазырланмасы вә ичра едилмәсиндә рәһбәр ишчинин ролу

Идарәчилик гәрары һәр һансы бир ***проблемин һәлли јолуну, вариантыны ахтармагла әлагәдардыр.*** Вариантын асан вә чәтинлији проблемин өзүнүн мүрәккәблији вә јахуд һәлл олунма сәвијјәсиндән асылыдыр. Идарәетмә гәрарлары бәрабәр шәраит дахилиндә идарә едән вә идарә олунанларын гаршылыглы әлагә вә тә'сириндән, инсанларын хүсуси билик вә үмуми инкишаф сәвијјәсиндән дә асылыдыр. Идарәетмә гәрарлары адындан да бәлли олдуғу кими идарәедән системдә баш верән просесләр вә фәалијјәтлә бағлыдыр. Идарәетмә гәрары биринчи нөвбәдә идарәетмә системиндә интелектуал вә практики фәалијјәтин, интелектуал мүлкијјәтин нәтичәсидир. **Идарәетмә гәрарлары рәсми формалашмыш идарәчилик апараты актыдыр.** Идарәчилик актынын гәбул едилмәси бу вә ја дикәр проблемләр үзрә техники-игтисади әсасландырмаларын апарылмасы, мүмкүн олан вариантлардан ән јахшысынын сечилмәси, мүтәрәгги, габагчыл идејаларын нәзәрә алынмасы нәтичәсидир. Мәсәлән, идарәетмәјә, о чүмләдән идарәетмә гәрарларына маркетинг гајдасында јанашма фирма стратекијасынын сечилмәси, бунун үчүн исә мөвчуд вә перспектив дөвр үзрә әмтәәләрә тәләбатын мүәјјән едилмәси, прогнозлашдырылмасы, онларын рәгабәт габилијјәтинин мүәјјән едилмәси вә с. үзвү шәкилдә бағлыдыр.

Идарәетмә гәрарларынын маһијјәти. Һәмин гәрарлар ајры-ајры адамларын күндәлик һәјатда гәбул етдикләри гәрарлардан әһәмијјәтли дәрәчәдә фәргләнир. Бу ***биринчиси,*** гәрарларын објектинин мүхтәлифлијиндән, ***икинчиси исә,*** һәмин гәрарларын гәбул олунмасы принсипләри вә методларындан ирәли кәлир. **Идарәетмә гәрарларынын зәрурилији мүәјјән проблемләрин, вәзифәләрин һәлл едилмәси вә ирәли сүрүлмәси илә әлагәдардыр. Демәли, проблем вә вәзифәләр олмасајды гәрарлар да олмазды.** Лакин проблемсиз вә вәзифәсиз игтисади системләр јохдур. Идарәетмә гәрарлары да мунтәзәм олараг верилмәли вә онун ишләниб һазырланмасы технолокијасына даима вә јүксәк сәвијјәдә әмәл олунмалыдыр.

Идарәетмә гәрарларынын сәмәрәлилији дикәр сәмәрәлилик нөвләри илә билаваситә әлагәдардыр. Бу, һәр идарәетмә објектләринә тә'сир етмә вә һәм дә сәмәрәли идарәчилик гәрарларынын гәбулу чәһәтиндән өнәмлидир. Гәрарлар мәгсәдләрә наил олмаға хидмәт етмәлидир, һәм дә сәмәрәли вә реал олмалыдыр.

Көрүндүјү кими, идарәетмә гәрарлары идарәетмә фәалијјәти илә үзви шәкилдә бағлыдыр. Бу үзви әлагә информасијаларын тәһлил едилмәси, мүәјјән гәрарлар вариантынын ишләнилиб һазырланмасы вә идарәолунан објектә онларын васитәсилә тә'сир едилмәси, мөвчуд ситуасијанын (вәзијјәтин) гајдаја салынмасы зәрурәтиндән ирәли кәлир. Бу идарәчилик фәалијјәтинин өзү дә дикәр фәалијјәт нөвү илә бәрабәр рәһбәр ишчинин билаваситә функсијасына дахилдир. Бу о

демәкдир ки, тәсәррүфат рәһбәри гәрар гәбул етмәздән әввәл идарәетмә објекти һаггында кениш тәсәввүрә малик олмалы, идарәчилик фәалијјәтинин конкрет мәзмунуну дәриндән билмәлидир. Јалныз бунун әсасында оптимал идарәетмә гәрарлары гәбул етмәк олар.

Идарәетмә гәрарлары вә идарәетмәнин мәгсәдләри. Мәгсәдләр мүхтәлиф вә чохчәһәтли олдуғу кими, гәрарлар да һәмин сәпкидә олур. Лакин үмуми һалда десәк, гәрарын башлыча мәгсәди һәр һансы бир проблеми һәлл етмәкдән ибарәтдир. Бәс проблем нечә мејдана чыхыр? **Проблем,** тә-ләб олунан һәр һансы бир һүгуги, игтисади, мә'нәви вә с. **нормативләрлә онлара фактики наил олма сәвијјәси арасындакы зиддијјәтдән, кәнарлашмадан ирәли кәлир**. Она көрә дә ***гәрарлар идарәетмә објектләринин мөвчуд вәзијјәти илә арзу олунан вәзијјәт арасындакы јахынлығы тә'мин етмәк үчүн гәбул едилир. Бунун сајәсиндә ујғунсузлуглар арадан галдырылыр вә идарәетмә објектинин нормал фәалијјәти тә'мин олунур.***

Идарәетмә гәрарлары тсиклик бир просесдир. О гәрарларын һазырланмасы вә әсасландырылмасындан тәтбигинә гәдәр олан бүтүн просесләри әһатә едир. **Идарәетмә гәрарлары јарадычы бир просесдир.** О тәсәррүфат фәалијјәтинин һәр һансы бир саһәсиндә идарәетмә мәгсәдләринин, бу мәгсәдләрә чатма васитәләри вә методларынын мәчмусундан ибарәтдир. Јүксәк сәвијјәдә дүшүнүлмүш вә елми чәһәтдән әсасландырылмыш гәрарларын сосиал-игтисади инкишафын сүр'әтләндирилмәси үчүн мүһүм әһәмијјәти вардыр.

Идарәетмә гәрарларынын сәвијјәси идарә апаратынын вә идарә рәһбәринин шәхси кејфијјәтини мүәјјән етмәк үчүн мүһүм бир ме'јардыр. ***Она көрә дә идарәетмә гәрарлары илә идарәетмәнин елми тәшкили вә иш үслубу арасында үзви әлагә вардыр.*** Һәр бир рәһбәр ишчи гәбул едилмиш гәрарларын кејфијјәтинә чидди фикир вермәлидир. Хүсуси олараг, бурада гәбуледилмиш гәрарларын елми-техники, игтисади, сосиал, сосиал-психоложи вә сијаси нәтичәләри диггәт мәркәзиндә дурмалыдыр. Лакин јенидәнгурма тәчрүбәси көстәрир ки, гәрарларын гәбул едилмәси онун комплекс нәтичәләри илә һеч дә һәмишә дүзкүн әлагәләндирилмәмишдир.

Идарәетмә гәрарлары просесләри, идарәетмәнин функсијалары вә идарәетмә механизми илә әлагәдардыр. Идарәетмә гәрарлары идарәетмә мәгсәдләринин вә она чатма васитәләринин фикрән, зеһнән дәрк едилмәси, моделләшдирилмәси просесидир. Чүнки гәрарлар биринчи нөвбәдә ајры-ајры шәхсләр тәрәфиндән шүурлу олараг дәрк едилир вә мүәјјән фәалијјәт нөвү илә, арзу вә мәгсәдлә бағлы олур. Гәрарлар һәм дә һәр бир рәһбәр ишчинин, идарә органынын ирадәсини ифадә едир. Идарәетмә гәрарлары тәсәррүфат фәалијјәтинин саһәләри кими чохчәһәтли вә мүхтәлифдир. Бу мүхтәлифлик идарәетмә функсијаларынын, идарәетмә фәалијјәтинин кенишлијиндән ирәли кәлир. Идарәетмә гәрарлары ајры-ајры мүәллифләр тәрәфиндән мүхтәлиф истигамәтләрдә тәснифата ајрылыр. Гәрарлар һәлл едилмәли олан проблемләр саһәсинә (онлары әһатә даирәсинә көрә), гәрарларын мүддәтинә, гәрарларын тә'сиретмә објектинә вә гәрарларын функсионал, мәзмунуна көрә тәснифата ајрылыр.

Гәрар универсал ола билмәз. О һәр һансы бир тәсәррүфат, игтисади, сосиал мәсәләләр үзрә, конкрет халг тәсәррүфаты саһәси (назирлик), рекион јахуд инзибати рајон үзрә гәбул едилир. Гәрарлар мүәјјән програм-мәгсәдли дә ола

билир. Програм-мәгсәдли гәрарлар мүһүм стратечи әһәмијјәти олан проблемләр үзрә гәбул едилир. Јухарыда көстәрилән вә бу сәпкили гәрарлар хүсуси гәрарлар сырасына дахилдир. Лакин бу гәрарлардан һәр һансы бири һәмин саһә вә мүәссисәнин бүтүн чәһәтләрини әһатә етдикдә бу, үмуми 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 әһәмијјәтә 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, тәчһизат тәшкилатларындан вә с.) дахил ола билләр. Дахили гәрарлар мүәссисәләрин, фирмаларын, тәшкилатларын дахили бөлмәләринин сосиал-игтисади инкишафындан ирәли кәлән мәсәләләрин гајдаја салынмасы илә әлагәдардыр.

Идарәетмә гәрарлары функсионал мәзмунуна вә фәалијјәт даирәсинә, әламәтләринә көрә план—игтисади, нәзарәт едичи, координасијаедичи, техноложи, малијјә, инзибати, тәшкилати, стимуллашдырычы, сосиал, техники гәрар нөвләринә ајрылыр. Гәрарлар әһатә даирәсинә көрә үмуми вә хүсуси гәрарлара, идарәетмә мәрһәләләринә (ијерархија сәвијјәли), һазырланма методларына көрә (евристик, график, ријјази-статистик) ***тәснифата бөлүнүр.***

Гәрарларын бир сыра хүсусијјәтләри вардыр. Биринчиси, һәмин гәрарлар ишчиләрин, әһалинин ирадәсини ифадә етмәлидир. Бу хејли дәрәчәдә идарәетмә органларынын фәалијјәтиндән, демократик инкишаф сәвијјәсиндән, ашкарлыг принсипинә әмәл олунмасындан асылыдыр. **Икинчиси,** идарәетмә гәрарлары үнванлы характер дашымалыдыр вә һәр бир идарәетмә објекти тәрәфиндән мүтләг јеринә јетирилмәлидир. **Үчүнчүсү,** ашағы сәвијјәли органларын идарәетмә гәрарлары јухары органларын идарәетмә гәрарларына ујғун кәлмәлидир. **Дөрдүнчүсү,** идарәетмә гәрарлары чәмијјәтин сосиал әдаләт принсипләри нәзәрә алмалыдыр.

Лакин идарәетмә гәрарлары һәмишә јүксәк сәвијјәдә тәртиб олунмур. Белә гәрарлар бир гајда олараг, өзүнү там доғрултмур вә бә'зи һалларда 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 сијасәтинә ујғун кәлмәлидир. Чүнки бу сијасәт өзлүјүндә үмумхалг мәнафејини әкс етдирир. Бу о демәкдир ки, һәр бир дөвләт вә тәсәррүфат органлары елә етмәлидирләр ки, онларын гәбул етдикләри гәрарлар дөвләтин үмуми хәттинә ујғун кәлсин, онун гәрарларына сөзсүз әмәл едилмәсини тә'мин етсин. **Икинчиси,** идарәетмә гәрарлары мөвчуд ганунлара вә дикәр актлара ујғун кәлмәли, дөвләт интизамынын, ганунчулуғун тә'мин едилмәсинә шәраит јаратмалыдыр. **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 кәлдији һалларда мүвафиг мүтәхәс-

силәрдән ибарәт експерт комиссијалары тәшкил етмәк вачибдир. **Дөрдүнчүсү,** гәрарлар үмумдөвләт мәнафеләри илә јанашы јерли шәраити вә хүсусијјәтләри дә экс етдирмәлидир. **Бешинчиси,** һәр бир идарәетмә органы јалныз өзүнүн сәлаһијјәти чәрчивәсиндә гәрарлар гәбул етмәлидир. **Алтынчысы,** гәрарлар мүәјјән олунмуш гајдада вә коллекиал һалда вә зәрури кворум олдуғу һалларда гәбул едилмәлидир. **Једдинчиси,** ***идарәетмә гәрарлары објектив информасијалара әсасланмалыдыр.*** Бу мә'нада демәк олар ки, информасијалара олан бүтүн тәләбләр ејни илә дә идарәетмә гәрарларына аиддир. Мәсәлән, бурада кејфијјәтлилик, објективлилик, дәгиглик вә с. тамамилә идарәетмә гәрарлары үчүн дә вачибдир. **Сәккизинчиси,** идарәетмә гәрарлары конкрет олмалыдыр. Гејри-мүәјјәнлилик, мүчәррәдлилик, сөзчүлүк идарәетмә гәрарларынын сәмәрәсини әһәмијјәтли дәрәчәдә ашағы сала биләр. **Доггузунчусу,** идарәетмә гәрарлары мүәјјән 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 јығчам олмалыдыр. Она көрә дә бу чәһәт идарәетмә гәрарлары лајиһәси һазырланан заман нәзәрә алынмалыдыр.

Идарәетмә гәрарларына гаршы мүһүм әһәмијјәт кәсб едән ашағыдакы тәләбләр дә ирәли сүрүлүр: а) гәрарларын мәгсәдәујғунлуғу (гәрарларын мүәјјән мәгсәдләрлә конкрет әлагәләндирилмәси); б) гәрарларын кәмијјәт вә кејфијјәт мүәјјәнлијинә малик олмасы (кәмијјәт вә кејфијјәт көстәричиләрини ифадә етмәси); в) гәрарларын оптималлығы (оптимал вариантлара әсасланмасы); г) гәрарларын комплекслији (игтисади, сосиал, сијаси вә с. бахымдан јанашма); ғ) гәрарларын стимуледичи, тә'сиредичи хассәсинин күчләндирилмәси (гәрарларын ичрасында ишчиләрин мадди вә мә'нәви марағынын јүксәлдилмәси); д) гәрарларын чевиклији (истеһсалдахили амилләрин дәјишмәси илә әлагәдар олараг гәрарларда мүәјјән дүзәлишләрин едилмәси).

Идарәетмә гәрарларына олан тәләбат. Идарәетмәдә ән башлыча проблем идарәедәнин-субјектин өз мәгсәдинә јахынлашмасыдыр. Бурада идарәчилик гәрарларынын кејфијјәти әсас шәртләрдәндир. Инди дә идарәчилик гәрарларына олан тәләбләрин мәзмунуну нәзәрдән кечирәк:

1. Гәрарларын елми чәһәтдән әсасландырылмасы: бүтөвлүкдә идарәетмә системинин елми консепсијалара әсасланмасы; идарәетмә субјектинин објектә тә'сиринин елми мүддәалар, мүлаһизәләр әсасында апарылмасы; идарәчилик фәалијјәтиндә објектив мејилләрин нәзәрә алынмасы вә с.

2. Гәрарларын кәмијјәт вә кејфијјәт мүәјјәнлији: субјектин објектә тә'сириндә конкрет көстәричиләрин, нәтичәләрин нәзәрә алынмасы; идарәетмә гәрарлары мәзмунунун идарәетмә вәзифәләри илә әлагәләндирилмәси (кәмијјәт вә кејфијјәт көстәричиләри әсасында); гәрарларла вәзифәләр арасында гејри мүәјјәнлијин арадан галдырылмасы.

3. Гәрарларын мәгсәдәујғунлуғу: гәрарларын мәгсәдјөнүмлүлүјү; мәгсәдәчатма, мәгсәдә јахынлашма; гәрарла мәгсәдин вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси.

4. Гәрарларын оптималлығы: гәрарларда оптимал вариантларын сечилмәси; гәрарларын аз хәрчлә јүксәк нәтичәләр әлдә етмәјә 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, беләә 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, кечиктирилмәмәси; 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 муасир тәләбләр тәсәррүфат рәһбәрләринин елми биликләринин вә бачарығынын даһа да артырылмасыны, онун тәкмилләшдирилмәсини објектив олараг ирәли сурур. 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 вэзифэлэр мејдана чыха билир. Һэмин проблемлэрин мејдана кэлмэси сэбэблэринин араидырылмасы, тэһлил едилмэси, гијмэтлэндирилмэси идарэетмэ гэрарларынын гэбул едилмэси үчүн вачиб шэртлэрдэн биридир. Белэ олан шэраитдэ һэр бир тэсэррүфат рэһбэри мејдана чыхан мүрэккэб истеһсал шэраитиндэн баш чыхармағы вэ онун һэлли үчүн оператив гэрарлар вермэји бачармалыдыр. Бу гэрарлар објектив имканларын, дөвлэт сэнэдлэринин, ганун вэ принсиплэринин дүзкүн нэзэрэ алынмасына эсасланмалыдыр. Бурада мүхтэлиф идарэетмэ мэрһэлэлэриндэ сосиал-игтисади мэгсэдлэрин ирэли сүрүлмэси, һэмин мэгсэдлэрин һэртэрэфли эсасландырылмасы, мөвчуд һадисэ вэ просеслэрин тэһлил едилмэси идарэетмэ гэрарларынын објективлији вэ дэгиглији үчүн мүһүм шэртдир. Һэмин шэртлэрин, тэлэблэрин мэчму һалда нэзэрэ алынмасы тэсэррүфатчылыг фэалијјэтиндэ субјективизм вэ волјунтаризм һалларынын арадан галдырылмасы үчүн бөјүк эһэмијјэтэ маликдир. Лакин бэ'зи һалларда идарэетмэ гэрарлары дүзкүн эсасландырылмыр. Белэ гэрарларда дарчэрчивэли идарэчилик, јерличилик мејллэри, рэһбэр ишчинин субјектив фикирлэри үстүнлүк тэшкил едир. ***Эн мэнфи чэһэтлэрдэн бири гэрарларын эсасландырылмамасы шэраитиндэ эввэлчэдэн рэһбэр ишчинин нэзэрдэ тутдуғу һэр һансы бир фикрин идарэетмэ гэрарларында экс етдирилмэсидир. Бурада һеч бир коллекиаллыға, бу вэ ја дикэр мэсэлэнин музакирэсинэ, мэсэлэнин објектив һэллинэ јер галмыр, идарэетмэ елминин, диалектик мэнтигин принсиплэри позулмуш олур.***

Идарэетмэ гэрарларынын кејфијјэтинин јүксэлдилмэси биринчи нөвбэдэ елми мүддэаларын нэзэрэ алынмасыны тэлэб едир.

Идарэетмэ гэрарларынын кејфијјэти проблемлэрин бүтөв, вэһдэт һалында һэллини, һэмин проблемлэрэ систем һалында јанашманы, заһири һадисэлэрин изаһындан онун маһијјэтинэ, мүчэррэдликдэн конкретлијэ, зиддијјэтлэрин дахили унсүрлэринин, эксликлэрин, онларын вэһдэтлији вэ һэлли механизминин һэртэрэфли өјрэнилмэсини тэлэб едир. Мэсэлэн, узун иллэр боју үмуми мэһсул көстэричиси сэнаједэ, сэнаје мүэссисэлэриндэ тэсэррүфат фэалијјэтинин гијмэтлэндирилмэси вэ планлашдырылмасында эсас көстэричи олмушдур. Лакин тэсэррүфатчылыг тэчрүбэси көстэрди ки, бу көстэричи һеч дэ мүэссисэлэрин онлардан асылы олан фэалијјэтини тамамилэ экс етдирмир. Һэмин көстэричи илэ јанашы сатлыг мэһсул көстэричисиндэн дэ истифадэ едилмэјэ башланылды. Һэмин көстэричинин дэ өз нөгсанлары вардыр. Сонралар бу көстэричилэр малкөндэрмэ (мүгавилэ) көстэричиси илэ элагэлэндирилди. Бундан башга тэсэррүфат механизминин тэкмиллэшдирилмэси илэ элагэдар халис мэһсул көстэричисиндэн кениш истифадэ едилмэјэ башланылды. Бу вэ ја дикэр көстэричилэрин эксэр тэсэррүфат, истеһсал саһэлэриндэ стандарт, универсал һалда тэтбиги бир сыра зиддијјэтлэри эмэлэ кэтирди. Әлбэттэ, дахили зиддијјэтлэр һэр бир көстэричинин өзүндэ дэ тэчэссүм етмишдир. ***Идарэетмэ гэрарларынын һазырланмасы заманы эн башлыча мэсэлэ һэмин зиддијјэтлэрин нэзэрэ алынмасыдыр.*** Бу, идарэетмэ гэрарларынын мүһүм хассэсидир. Тэсэррүфат рэһбэри, идарэетмэ органлары гэрар гэбул етмэздэн эввэл тэсэррүфат фэалијјэтиндэ, ***игтисади инкишафда эксикликлэр тэшкил едэн тэрэфлэри вэ мејллэри дүзкүн мүэјјэн етмэји бачармалыдыр.*** Әкс тэгдирдэ һэтта идеал игтисади көстэричи тэсэррүфат мэсэлэлэрини автоматик олараг һэлл едэ билмэз. Мэсэлэн,

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 экслик, 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

кејфијјәт һалына кечирилмәси үчүн мүвафиг гәрарларын верилмәсини тәләб едир. **Ситуасијанын характери вә мәзмуну гәбул едилмиш гәрарларын нөвүнү, характерини мүәјјән едир.** Ситуасија истәр гәрарларын гәбул едилмәси истәрсә дә идарәетмә фәалијјәти үчүн әсас ме'јардыр. Дикәр тәрәфдән исә ситуасијанын кејфијјәтчә һәлли хејли дәрәчәдә идарәетмә фәалијјәтиндән 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 дашыјычылары да мүхтәлиф олур. Ситуасијалар онларын давамы (кедиши) бахымындан мүддәти, мәрһәләләри, һәлл едилмәси динамикасы вә өз конкрет техники-тәшкилати, сосиал-игтисади мәзмунуна көрә дә фәргләнирләр. Мәсәлән, истеһсал кооперасијасы әлагәләринин позулмасы, мал көндәрмә планына әмәл олунмамасы, техники инкишаф планынын јеринә јетирилмәси, ишә чыхмамалар, әмәк интизамынын позулмасы, ишчи гүввәси ахычылығы вә с. өз мәзмунуна көрә конкрет ситуасија нөвләридир. Бу ситуасијалар өз нөвбәсиндә јени 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, мәгсәдәујғунлуғу, аваданлыгларын техники вәзијјәти, онларын јүкләнмә вәзијјәти һаггында информасија, бу вәзијјәтдән асылы олараг гәрар вариантларынын сечилмәси, һәр бир иш јери үзрә һиссәләр һазырлығынын, план-графикләриндә мүәјјән дәјишикликләрин едилмәси, иш јерләринә 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 фәалијјәтинин һәмин ситуасијаја ујғун олараг чанландырылмасыны, јенидән 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.

Гәрар, проблем вә ситуасијанын вәһдәтлији

Мәрһәләләрин әлагәси	Мәрһәләләрин гыса мәзмуну
Ситуасијанын тәһлили вә проблемин ашкар едилмәси	Көстәрикиләрин тәһлили, һазырланмасы, експериментин апарылмасы, нөгсанларын ашкар едилмәси, ситуасијаларын тәһлили
Проблемин ашкар едилмәси вә дүрүст ләшдирилмәси, мәгсәдин мүәјјән едилмәси	Проблемин өјрәнилмәси, һәлл едилмәси нөвбәлилијин, проблемләрин мәзмунча тәсвири, проблемин нөвләри, онларын дәгигләшдирилмәси, мәгсәдин конкретләшдирилмәси
Проблемин тәзаһүретмә објектләринә көрә өјрәнилмәси	Фәалијјәт даирәсинин конкретләндирилмәси, иш јерләри, бригада вә сехләр хидмәт саһәси, бөлмәси вә с. үзрә әсас вә тәчили проблемләрин өјрәнилмәси
Проблемләрин алтернатив гәрарларынын сечилмәси вә һазырланмасы	Ресурслар, онларын идарә едилмәси, хәтти вә динамик програмлашдырма, тәнзиметмә, гајдаја салма, алтернатив гәрарларын һазырланмасы, онларын мәгсәдләрлә тутушдурулмасы
Проблемин алтернатив гәрарларынын гијмәтләндирилмәси	Експерт, еһтималы гијмәтләндирмә, мүәјјәнлилик вә гејри-мүәјјәнлилик шәраитиндә гијмәтләндирмә методлары,проблемин гијмәтләндирмә методлары илә әлагәләндирлмәси
Гәрарлар вариантынын сечилмәси	Алтернатив гәрарларын гијмәтләндирмә методлары үзрә вә әмәлијјатларын тәдгиги әсасында истеһсал-игтисади мәсәләләрин алтернатив гәрарларынын сечилмәси
Гәрарларын јахшылашдырылмасы, дүзәлишләрин едилмәси	Һәр бир алтернатив гәрарларынын нәтичәләринин гијмәтләндирилмәси, тәһлил едилмәси, зәрури дүзәлишләрин едилмәси вә онун үчүн әлавә информасијаларын топланмасы
Сон вариантын сечилмәси	Вариантлар нөвләринин үстүн чәһәтләринә көрә мејарлар үзрә гијмәтләндирилмәси, онларын кәмијјәт вә кејфијјәт характеристикасы, комплекс проблемләрин сон һәлли
Гәрарларын ичрасы планы вә онун тәтбиги	Учот, нәзарәт, гәрар нөвләринин проблемләринин мејданачыхма јеринә вә мәзмунуна көрә һәлл едилмәси үчүн комплекс планларын һазырланмасы вә тәтбиг едилмәси

§ 4. Гәрарларын гәбул едилмәси

Менечментин технолокијасы бахымындан идарәчилик гәрарлары ашағыдакы үч мәрһәләдән ибарәтдир: а) гәрарларын һазырланмасы; б) гәрарларын гәбул едилмәси: в) гәрарларын һәјата 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. Алгоитмин 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 технолокијасы 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 чәкиләнләрин 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. Мүвафиг адамлар групу һәр һансы бир проблемин һәлли үзрә гәрарлар гәбул едирләр. Бурада идејалар ирәли сүрүлүр, мүтәхәссисләр тәрәфиндән араշдырылыр. Гәрарларын коллектив гәбулу бә'зән "бејнин һүчуму" адландырылыр. Сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә, о чүмләдән ***Јапонијада Делфи методу*** (Јунаныстанын Делфи шәһәринин адыдыр-кәләчәји көрә билән мүдрик адамлар шәһәри) кениш

[1] И.Н.Гречикова. Менеджмент. М.1995, стр. 116

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. Ијерархијалы гајдада субардинасија олунмасы; 4. Конкрет үнванлы олмасы; 5. Директивлији; 6. Мүвафиг 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, саһә, әрази проблемләри, саһә вә саһәләрарасы, республикалар, глобаллашмыш проблемләр дејәк ки, һәр һансы бир мүәссисә, јахуд ширкәтин гәбул етдији гәрарларла тәнзим олуна билмәз. **Демәли, проблемләр мүхтәлиф сәвијјјмәрдә өз һәллини тапмалыдыр**.

Мүрәккәб тәсәррүфат ситуасијјаларынын 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 саһәләриндә 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

мәһдудлашмышдыр. Белә олан шәраитдә, артыг әмәк еһтијатлары олан республика олмагла бизим республикада мөвчуд әмәк еһтијатларынын конкрет иш јерләри илә узлашдырылмасы чидди бир сосиал-игтисади проблем, ситуасија кими мејдана чыхыр.

Сосиал-игтисади ситуасијалар һадисәләрә, онлары әмәлә кәтирән сәбәбләрә, амилләрә систем вә конкрет-тарихи һалда јанашмары тәләб едир. Јалныз тарихи һалда јанашма нәтичәсиндә, әввәлләр мөвчуд олан зиддијјәтләрин сәбәбләрини ашкар етмәк вә гәбул едилмиш гәрарларын мүмкүн олачаг нәтичәләрини мүәјјән етмәк олар.

§ 5. Идарәетмә гәрарларына чохаспектли вә систем һалында јанашма методу

Идарәетмә гәрарларынын дүзкүн дәрк едилмәси вә онун хүсусијјәтләринин һәртәрәфли өјрәнилмәси һәмин гәрарлара аспектли јанашмағы тәләб едир. **Аспектли јанашма идарәетмә гәрарларынын елми чәһәтдән әсасландырылмасы үчүн дә чох вачибдир.**

Идарәетмә гәрарлары мүхтәлиф елмләр, о чүмләдән фәлсәфә, игтисадијјат, һүгуг, сосиолокија, психолокија тәрәфиндән өјрәнилир. Һәр бир елми саһә идарәетмә гәрарларыны өз мүддәалары әсасында изаһ едир. Нәинки мүхтәлиф мәсәләләр, һәтта ејни идарәетмә мәсәләләри мүхтәлиф тәрәфдән, чәһәтдән изаһ едилир вә она көрә дә һәмин мәсәләләрин һәллинә комплекс јанашмаг зәрурijјәти мејдана чыхыр.

Идарәетмә гәрарларына ашағыдакы аспектләрдә јанашмаг олар: сијаси, игтисади, сосиал, психоложи, һүгуги вә тәшкилетмә аспектләри вә с.

Идарәетмә өзү бүтөвлүкдә сијаси, игтисади, елми характер дашымалдыр. Она көрә дә гәрарлар биринчи нөвбәдә сијаси вәзифәләрин һәллини тә'мин етмәлидир. Бурада сијаси мәгсәдләр, һәр бир мүәссисәдә, фирмаларда, идарә вә тәшкилатларда мә'нәви-сијаси вәһдәтлијин тә'мин едилмәси, истеһсал вә идеоложи мәсәләләрин әлагәләндирилмәси башлыча јер тутур. Бүтүн бу вә дикәр сијаси-мә'нәви сәпкили мәсәләләр нәтичә е'тибарилә идарәетмә гәрарлары васитәсилә һәјата кечирилир. Она көрә дә һәр бир идарәетмә гәрарларында, онларын мәзмунунда сијаси истигамәтә әмәл олунмалыдыр. Бу мә'нада сырф тәсәррүфат вә сырф сијаси гәрар јохдур. Тәсәррүфат сәчијјәли гәрарларда да сијаси мәзмун өзүнү көстәрмәлидир. Гәрарларда сијаси аспектин өзүнә дә систем һалында јанашмаг лазымдыр. Белә ки, бу заман мә'нәви-сијаси мәсәләләрдән тутмуш демократијанын, ашкарлығын инкишаф етдирилмәси, бејнәлмиләлчилик, әмәјә мүнасибәт, вәтәнпәрвәрлик һиссләринин артырылмасы елми-техники тәрәгги, мәһсулун кејфијјәти, еһтијатларын ашкара чыхарылмасы, шәхси нүмунә мәсәләләри сијаси вәзифәләр бахымындан да өјрәнилмәли вә гәрарларда өз эксини тапмалыдыр.

Идарәетмә гәрарларында ән башлыча аспект игтисади аспекдир. Чүнки һәр бир бригада, сех, вә мүәссисәдә адамлар, һабелә јарымсистемләр арасында мејдана чыхан мүнасибәтләр системиндә игтисади мүнасибәтләр башлыча јер тутур. Она көрә дә дөвләтин, тәсәррүфат органларынын фәалијјәтиндә игтисади аспектли гәрарлар мүһүм јер тутур. ***Бу бә'зән игтисади идарәетмә адланыр.*** Һәр бир игтисади идарәетмәнин аспектинин конкрет мәгсәдләри, вәзифәләри вә мәзмуну вардыр. Бу

биринчи нөвбәдә өлкәнин, ширкәтләрин, рекионларын мүхтәлиф игтисади инкишаф прогнозларында өз әксини тапыр. Планлашдырма, план көстәричиләри дә идарәетмә гәрарларынын мүһүм формасыдыр. План гәрарларынын дүзкүн әсасландырылмасы игтисади сијасәтин һәјата кечирилмәсиндә бөјүк рол ојнајыр. План гәрарлары һәмчинин идарәетмә гәрарларынын сосиал-сијаси аспекти илә үзви шәкилдә бағлыдыр. Идарәетмә гәрарларынын игтисади аспекти идарәетмәнин игтисади методлары, оператив тәсәррүфат рәһбәрлији, тәсәррүфат һесабынын мөһкәмләндирилмәси мәсәләләри илә бағлыдыр.

Идарәетмә гәрарларынын сосиал аспекти вардыр. Игтисади инкишафда јалныз кәмијјәт артымы, план-игтисади көстәричиләр кифајәт дејилдир. Она көрә дә гәрарлар гәбул вә ичра едиләркән истеһсалат коллективләриндә адамларын сосиал фәаллығынын, билијинин сәвијјәси да вачиб, мүһүм ме'јар кими нәзәрә алынмалыдыр. Чүнки игтисади инкишафын сосиал амилләри ән күчлү амилләр һесаб олунур. Бу өзүнү әмәк фәалијјәтиндә, техники јарадычылыгда вә дикәр јарадычылыг, тәшәббүскарлыг формаларында көстәрир. Бу мә'нада игтисади идарәетмәнин сосиал аспектләри дә вардыр.

Идарәетмә гәрарларынын мүһүм аспектләриндән бири психоложи аспектдир. Адамлара јалныз игтисади, сијаси вә сосиал бахымдан тә'сир едилмир. Инсан фәалијјәти психоложи тә'сирә дә мә'руз галыр. Бурада адамларын, коллективләрин психоложи вәзијјәти, психоложи иглим мүһүм әһәмијјәт кәсб едир вә бу чәһәтләр објектив олараг өз әксини идарәетмә гәрарларында тапмалыдыр. Бу һәм дә она көрә, даһа вачибдир ки, психоложи иглимин формалашмасы хејли дәрәчәдә идарә рәһбәринин шәхсијјәтиндән, фәалијјәтиндән, онун иш методларындан асылы олур. Идарәетмә гәрарларында психоложи истигамәт, аспект мүһүм јер тутмалыдыр. Бундан башга мүәссисәләрдә әлверишли психоложи вәзијјәтин тәшәккүл тапмасында да идарәетмә гәрарларынын мүһүм ролу вардыр. Бурада даһа бир мәсәлә вачибдир. Бу да коллективләрин һәр һансы, бир идарәетмә гәрарларыны гәбул етмәјә вә ичра етмәјә психоложи чәһәтдән һазыр олуб-олмамасы илә әлагәдардыр. Мәсәлән, бир сыра һалларда һәр һансы бир мәсәлә һаггында олан гәрар, дејәк ки, елми-техники тәрәгги, өзүнү малијјәләшдирмә, зәһмәтсиз кәлир вә с. һаггындакы гәрар бир коллективдә тамамилә, дикәр коллективдә исә ләнк һәјата кечирилир. Буна башга шәртләр, амилләрлә јанашы, коллективин, рәһбәр ишчинин психолокијасы да, психоложи һәдд дә тә'сир көстәрир.

Гәрарларын һүгуги аспекти дә вардыр. Бурада дөвләт, инзибати, әмәк, тәсәррүфат вә мүлки һүгугларын вә онларын мүддәаларынын бөјүк ролу вардыр. Гәрарлар гәбул едиләркән һүгуги норма вә нормативләр васитәсилә идарә мүнасибәтләри, һабелә дикәр мүнасибәтләр һүгуги гајдада тәнзим олунуб гајдаја салыныр. Һәр һансы бир тәсәррүфат гәрарлары гәбул едиләркән мүвафиг һүгуги гајдалар, норматив актлар әсас көтүрүлүр.

Идарәетмә гәрарларынын мүһүм аспектләриндән бири тәшкилати аспектдир. Гәрарлар јалныз јүксәк сәвијјәли тәшкилетмә әсасында сәмәрә верә биләр. Мүтәшәккиллик һәр јердә олдуғу кими гәрарларын гәбул вә ичра едилмәсиндә дә мүһүм шәртдир. Бу заман планаујғунлуг, идарәетмә просесләринин тәшкили, әлагәләндирилмәси, тәшкилаты мүнасибәтләрин тәкмилләшдирилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб

едир.

Гәрарлара комплекс һалында јанашма онлара систем һалында јанашма илә үзви сурәтдә 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 бизчә ашағыдакы кими ола биләр:

а) дөвләтчилик, өлкә, үмуми мөвгејиндән; б) идарәедәнин мөвгејиндән; в) идарә олунанын мөвгејиндән. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә идарәчилик гәрарларынын, 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 гәрарларынын чох аспектлилији мүчәррәд бир анлајыш дејилдир, көстәрдијимиз кими реал игтисади, сосиал, техники-технолочи 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 гәрарларынын 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 үнсүрләринин 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 гәрарларынын 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 тәсәррүфаты 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 тәблиғ 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 тәләб едир, дикәр тәрәфдән исә һәмин гәрарларын ардыжыл 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 тәләб 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 тәләбләр 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, е'тибарлылыг кими принсипләри нәзәрә алынмалыдыр.

Идарәетмә гәрарлары онларын вахтлы-вахтында ичрачылара чатдырылмасыны тәләб 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 кәлдикдә мүрәккәб проблемләрлә әлагәдар олан гәрарларын өјрәнилмәси үчүн методики-тә'лимат ишләри көрүлмәлидир. Һәмин гәрарларла әлагәдар олан јени иш методларыны да мәнимсәмәк зәруридир.

Гәрарларын јеринә јетирилмәси үзәриндә ардычыл нәзарәт гојулмалыдыр. Нәзарәт гәрар мүддәаларынын јеринә јетирилмәси, гәрардан әввәл вә сонракы вәзијјәтин тәһлили вә мүгајисә едилмәси, тәләб олунан вәзијјәтдән кәнарлашма һалларынын, онун конкрет сәбәбләринин арашдырылмасыны нәзәрдә тутур. Нәзарәт нәтичәсиндә нормал вәзијјәтдән узаглашма, кәнарлашма һалларынын арадан галдырылмасы үчүн бир сыра мүвафиг әлавә тәдбирләр дә көрүлә биләр. Бу

гусурлары вә чатышмазлыглары вахтында арадан галдырмағын, ичраетмә интизамынын тә'мин едилмәсинин мүһүм васитәсидир.

Гәрарларын ичрасы үзәриндә нәзарәт мүхтәлиф органлар тәрәфиндән һәјата кечирилир. Буна саһә органлары, инзибати органлар вә мүәссисәдахили органлары аид етмәк олар. ***Һәр бир идарәетмә објектиндә гәрарларын ичрасынын хүсуси учоту апарылмалыдыр.*** Учотаалма заманы бу вә ја дикәр гәрарын һәм дә нә дәрәчәдә долғун вә ја јарымчыг јеринә јетирилмәсинә, јеринә јетирилмә мүддәтинә әмәл олунмасы, гәрарларын ичрасындан әлдә едилән конкрет нәтичәләр (сәмәрә) диггәт мәркәзиндә дурмалыдыр.

Гәрарлар онларын ичрасы заманы дәјишилә биләр. Гәрарларын дәјишилмәси бир гајда олараг, мүсбәт һал дејилдир. ***Гәрарда дәјишиклик бир сыра објектив вә субјектив сәбәбләрдән ола биләр.*** Сәбәб гәрарын өзүндән дә ирәли кәлә биләр (онун тәртиб вә гәбул едилмәси заманы бурахылан нөгсанлар үзүндән). Бурада мүәјјән мүддәт кечдикдән сонра објектив шәраитин дәјишилмәси дә мүһүм рол ојнајыр. Белә олан һалларда идарәетмә гәрарларында мүәјјән (мүвафиг) дүзәлишләр едилмәси мәгсәдәујғундур. Зәрури һалда јени гәрар да гәбул етмәк олар.

Гәрарларын јеринә јетирилмәси һәр бир рәһбәр вә сырави ишчинин психоложи механизминдән вә онларын шәхси кејфијјәтләриндән дә чох асылыдыр. **Гәрарларын ичрасында коллектив фикир, әһвал-руһијјә, сосиоложи-психоложи амилләр, коллекиаллылыг вә ашкарлығын әһәмијјәти бөјүкдүр.** Бурада адамларын давранмыш мотивләри, тапшырылмыш иш үчүн мәсулијјәт һисси, ишә мараг сәвијјәси, оптимизм, рәһбәрлик-табечилик мүнасибәтләри, ишдә инам вә тутдуру мөвге, адамларын өз габилијјәтинә көрә истифадә едилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир.

§ 7. Идарәетмә гәрарларынын отпималлашдырылмасы методлары

Мүхтәлиф игтисади вә тәсәррүфат ситуасијаларында бир сыра чәтинликләр, проблемләр өзүнү көстәрир. Бу исә идарәетмәнин ајры-ајры мәрһәләләриндә идарәетмә гәрарларынын мүхтәлиф вариантларынын сечилмәсини зәрури едир. **Башлыча мәсәлә оптимал идарәетмә гәрарларынын сечилмәсидир. Оптимал идарәетмә гәрарлары нәзәрдән кечирилән бүтүн мүмкүн олан вариантлар ичәрисиндә ән јахшысына дејилир. Оптималлылығын өзүнүн дә хүсуси мејарлары вардыр.** Бурада ән башлыча мејар сечилмиш вариантын гәнаәтли олмасы вә онун зәрури информасија илә, идарәетмә функсијалары илә дүзкүн әлагәләндирилмәси вә гыса вахт әрзиндә һәјата кечирилә билмәси имканлылығы илә бағлыдыр. Идарәетмә гәрарларынын ән јахшыларынын сечилмәси оптимал гәрарлар адландырылырса, ***һәмин оптимал вариантларын ахтарылмасы јоллары һәмин вариантларын оптималлашдырылмасы адланыр.*** Бу заман бир сыра методлардан, о чүмләдән әмәлијјатларын тәдгиги вә експерт гијмәтләндирмә методларындан кениш истифадә едилир.

Әмәлијјатларын тәдгиги методу гәрарларын һазырланмасында кәмијјәт методларындан истифадә олунмасы илә дә әлагәдардыр. ***Кәмијјәт методлары*** хүсусән, системли тәһлилдә вә халг тәсәррүфатынын инкишаф етдирилмәсинин

мүһүм проблемләри үзрә (елми-техники, әрзаг програмлары вә с.) мәгсәдли-програмларын тәртиб едилмәсиндә кениш истифадә олунур. Бу методда шәхси мүлаһизә дејил, конкрет факт, конкрет информасија әсас көтүрүлүр. Лакин мә'луматларын үмумиләшдирилмәсиндә, онлардан мүәјјән нәтичәләрин чыхарылмасында мәнтиги тәфәккүрүн ролуну инкар етмәк олмаз.

"Әмәлијјатларын тәдгиги" анлајышы бир елм кими методлар-һазырланмасында јени елми истигамәт сајылыр, башга чүр десәк, бу, мәгсәдәујғун фәалијјәтин тәһлили вә гәрарларын објектив (кәмијјәтчә) гијмәтләндирилмәси методудур. «Әмәлијјат» анлајышы, адәтән, техноложи просесләрдәки әмәлијјатлар мә'насында дејил, ***әввәлчәдән мүәјјән олунмуш план вә мәгсәдләр үзрә фәалијјәт просесләринин мәчмусу кими баша душүлүр. Бурада «әмәлијјат» анлајышы сөзүн ән кениш мә'насында баша душүлүр.*** Мәсәлән, мүәссисәләрин техники-сәнаје-малијјә планынын, истеһсалын мадди-техники тәчһизаты планы вә с. тәртиб олунмасына бир әмәлијјат кими бахылыр. Она көрә дә әмәлијјатларын тәдгигинин өзү игтисади һадисә вә просесләрин (һәмчинин дикәр просесләрин) кәмијјәтчә ифадә олунмасына вә кәмијјәтчә тәһлилинә әсасланан методлар системиндән ибарәтдир. Мәһз бу методлар системи васитәсилә идарәетмәдә ән сәрфәли (гәнаәтчил) гәрар вариантлары ишләниб һазырланыр.

Һәмин гәрар вариантларынын сечилмәси бир-бири илә әлагәдар олан мүрәккәб техники-техноложи, сосиал-игтисади просес вә һадисәләр, чохчәһәтли амилләрлә (кәмијјәт вә кејфијјәт сәчијјәли) бағлыдыр. Она көрә дә һәмин мәсәләләри ади, ән'әнәви методларла һесабламаг мүмкүн олмур. ***Әмәлијјатларын тәдгиги мүрәккәб идарәетмә гәрарларынын һазырланмасы үчүн ән әлверишли методлар системи һесаб олунур.*** Бу методлар ријази, еһтимали методлара әсасланыр. Ријази моделләр сајәсиндә һәр бир амилин кәмијјәтчә гијмәти мүәјјән едилир, мәнтиги ардычыллыға чидди әмәл олунур.

«Әмәлијјатларын тәдгиги» анлајышы гисмән бир елм вә методлар системи олмаг е'тибарилә ајры-ајры мүтәхәссисләр тәрәфиндән мүхтәлиф формада изаһ олунур. Бә'зи мүәллифләр әмәлијјатларын тәдгигини ***гәрарларын һазырланмасы һаггында елм,*** бә'зиләри исә ***метод адландырыр.*** Бизчә бу мүстәгил елм дејилдир. Ону ирәли сүрүлмүш һәр һансы бир вәзифәнин, проблемин һәлл ***едилмәсинин елми принсипи, методлар системи вә ја васитәси адландырмаг олар.*** Әмәлијјатларын тәдгиги васитәсилә һәр һансы бир мүрәккәб тәсәррүфатчылыг шәраити формал гајдада дәгиг кәмијјәт һалында идарә олунур вә амилләр мүәјјән едилир. Һәмин методлар системинин ән башлыча хүсусијјәти тәдгиг олунан әмәлијјатлара вә онлардан ирәли кәлән вәзифәләрә систем, бүтөв һалда јанашылмасы, әмәлијјатлар тәдгигинин вәһдәт һалында олмасы, просес вә әлагәләрин кәмијјәтчә тәсвир едилмәси, мүвафиг методларын тәтбиги конкретлијидир. Бүтүн бунлар ријази тә'мината, ријази моделләшдирмәјә әсасланыр. Бу метод идарәетмә гәрарлары илә мәшғул олан бир чох мүтәхәссисләрин ***биркә фәалијјәтини, дүшүнчәсини тәләб едир.*** Чүнки әмәлијјатларын тәдгигинин јалныз ријазијјата вә онунла әлагәдар мүтәхәссисләрә аид олмасыны исрар етмәк тамамилә сәһв оларды. Бурада игтисадчылар (хүсуси олараг гәрарларын игтисади чәһәтдән әсасландырылмасында) да фәал иштирак етмәлидирләр.

Әмәлијјатларын тәдгиги һәм синтетик, һәм дә тәтбиги характер дашыјан методлар системидир. ***Бу ашағыдакы схем, ардычыллыг үзрә апарылыр:*** ријази моделләрин гурулмасы үчүн зәрури олан илкин материалларын һазырланмасы, ријази моделләрин јарадылмасы, һәмин моделләрдә вәзифәләрин (игтисади, техники вә с.) һәллинин јохланылмасы. Көрүндүјү кими бу просесдә статистик вә ријази методлар ***бир-бирини тамамлајыр вә вәһдәтлик тәшкил едирләр.*** Беләки, ријази моделләрин гурулмасы үчүн конкрет информасијаларын топланмасы, һазырланмасы вә дәгиглијинин јохланылмасы статистик методлар васитәсилә һәјата кечирилир. Сонра исә ријази моделләр формасыны алыр.

Идарәетмәдә ән вачиб мәсәләләрдән бири оптимал гәрарларын һазырланмасы илә ***оптимал идарәчилик*** фәалијјәтинин дүзкүн әлагәләндирилмәси вә ***оптимал фәалијјәт*** үчүн зәрури шәраитин јарадылмасыдыр. Она көрә дә идарәетмә субјектинә табе олан објектләрин вәзијјәтинин дүзкүн гијмәтләндирилмәси, проблемләрин, вәзифәләрин дәгигләшдирилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. 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, балансләр методундан вә графикләрдән истифадә олунмасынын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Мөвчуд һалда модел кәләчәк игтисади һадисә вә просесләрин садәләшдирилмиш прогноз формасыдыр. Она көрә дә моделләр тәсәррүфатчылыг, идарәчилик ситуасијаларыны, проблемләрини тамамилә екс етдирмир, ***игтисади тәһлили, һесабламалары, системли јанашманы әвәз едә билмир.*** Бу бахымдан мәсрәфләр методу мүсбәт характер дашыјыр. Бунун васитәсилә ајры-ајры идарәетмә гәрарлары вариантларынын һазырланмасына, информасијаларын топланмасы, тәһлил едилмәси вә үмумиләшдирилмәсинә мәсрәфләр сәрфи, һәмин вариантларын гијмәтләндирмә ме'јарлары (мәсрәф, бахымындан) илә мүәјјән олунур. Ајры-ајры методлар бир-бири илә мүәјјән чәһәтләринә көрә фәргләнирләр. ***Лакин онларын һамысынын үмуми чәһәти оптимал јанашма методудур. Биз дејәрдик ки, оптимал јанашма методу идарәетмә гәрарларынын, бүтөвлүкдә игтисади, истеһсал вә сосиал просесләрин универсал методу, ганунудур.*** Чүнки оптималлыг, оптималлыг ме'јарлары нәтиҹәси истеһсалын интенсивләшмәсинин мүасир дөврүндә башлыча проблемдир. Она көрә дә әмәлијјатларын тәдгигиндә оптималлашдырылмын вәзифәләрин мүәјјән едилмәсинин мүһүм әһәмијјәти вардыр.

Бу метод оптимал истеһсал програмларыны, аваданлыгларын ишлә јүкләнмәсиндә, нәглијјатда вә с. саһәләрдә дә кениш тәтбиг олунур. Демәли, һәр јердә башлыча мәсәлә оптималлашдырылмын игтисади-ријази мәсәләләрин һәлл едилмәсиндән ибарәтдир. Чүнки бу оптимал тәсәррүфат мәсәләләринин һәллинә шәраит јарадыр. 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 просесләри кәмијјәтчә ифадә етмәк олмур. Бундан башга һесаблама техникасы бир чох үстүнлүкләринә бахмајараг, инсанын зеһни фәалијјәтини, мәнтиги тәфәккүрүну әвәз едә билмәз. ***Ән***

банлычасы исә машын сосиал-игтисади тәһлил апара билмәз. Она көрә дә инсан тәфәккүрүнә, онун тәчрүбәсинә вә мүһакимәсинә әсасланан гәрарларын евристик һәллинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Евристика—инсанын јарадычы фәалијјәтинин ганунаујгунлугларыны өјрәнән елмдир. Бу хејли дәрәчәдә психоложи просесләрлә, психоложи механизмлә, инсанын интеллектуал инкишафы илә бағлыдыр. Бу, мүрәккәб һадисәләрин евристик гајдада програмлашдырылмасы, моделләшдирилмәси вә шүурлу гајдада һәлл олунмасы формасыдыр. Бурада рәһбәр ишчинин вә идарә апараты ишчиләринин мүхтәлиф мәнтиги һәрәкәтләри (пријомлары), јә'ни һадисәләри тәһлил вә синтез етмәси, мүгајисә вә үмумиләшдирмә, индуксија вә дедуксија, елми фәрзијјәләр 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 јарадычы габилијјәти илә әлагәдар олдуғуна көрә әслиндә бүтүн методлар дахилиндә тәтбиги зәруридир.***

Идарәетмә гәрарларынын јүксәк сәвијјәдә һазырланмасында вә тәсәррүфат рәһбәрләринин ихтисасынын артырылмасында ***ишкүзар ојун системинин*** тәтбигинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Ишкүзар ојун јалныз гәрарларын һазырланмасы методу дејилдир. О һәм дә тәсәррүфат рәһбәрләри вә мүтәхиссисләрин ихтисасларынын артырылмасы формасыдыр. Ишкүзар ојунун објекти мүхтәлиф вә чохчәһәтли истеһсал просесләри вә онларын проблемләриндән ибарәтдир. Ишкүзар ојун конкрет проблемин, ситуасијаларын һәртәрәфли тәһлилинә әсасланыр. Ишкүзар ојун нәтичә е'тибарилә конкрет материалларын нәзәри, методоложи һәллини тәләб едир. Чүнки әлдә едилән материаллар идарәетмә, игтисади нәзәријјәнин мүддәалары әсасында үмумиләшдирилир вә мүвафиг нәтичәләр әлдә едилир. Тәсәррүфатчылыг тәчрүбәсиндә ишкүзар ојунун мүхтәлиф формаларындан истифадә олунур. ***Ишкүзар ојунун әсасән ашағыдакы формалары вардыр:*** ишкүзарнүмунә; ситуасија-иллүстрасија (проблемин һәллинин нүмајиши), ситуасија-тапшырыг (мә'луматларын иштиракчылар тәрәфиндән һесабланмасы вә тәһлили); ситуасија-гијмәтләндирмә (проблемин һәллинин иштиракчылар тәрәфиндән тәнгиди гајдада гијмәтләндирилмәси); 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 јохдур. Ишкүзар ојунда банлыча мәгсәд конкрет вәзијјәтин, онун сәбәбләринин ајдынлашдырылмасы вә мүвафиг вәзифәләрин ирәли сүрүлмәсидир.

Идарәетмә гәрарларынын һазырланмасында ***експерт гијмәтләндирмә методунун*** ролу бөјүкдүр. Бу методдан һәр һансы һадисә вә просесләрин ријази методла һәлл едилмәсинин мүмкүн олмадығы һалларда, експертизадан, бир гајда олараг, мүрәккәб вә хүсуси характер дашыјан мәсәләләрин һәллиндә истифадә олунур. Она көрә дә белә мәсәләләрин һәлли үчүн хүсуси елми вә техники билијә малик олан мүтәхәссисләрдән ибарәт хүсуси комиссија јарадылыр. Експерт гијмәтләндирмә методунда мүхтәлиф статистик вә ријази методлар вә апаратлардан истифадә едилир. Мәсәлән, әмлакын експерт гијмәтләндирилмәсиндә

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 каркүзарлығын дүзкүн тәшкилинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Мүасир дөврдә елми-техники тәрәгги, истеһсалын өз характери, мүәссисәләр вә идарәләрарасы мүхтәлиф формалы әлагәләрин кенишләнмәси сәнәд вә сәнәдләр дөврijјәсинин һәчминин артмасына сәбәб олур. Чохлу мәктублашмаларын, јазышмаларын өһдәсиндән кәлмәјин ики јолу вардыр—ја бу ишлә мәшғул олан ишчиләрин сајыны артырмаг (бу әсас јол дејилдир), ја да сәнәдләр дөврijјәсини, каркүзарлығы сәмәрәли тәшкил етмәк, Икинчи јол әсас, башлыча јолдур. Бир чох мүәссисәләрин, идарәләрин иш тәчрүбәси көстәрир ки, каркүзарлыг ишләринин, мүәссисәләрдахили вә мүәссисәләрарасы јазышмаларын идарә едилмәсиндә чидди нөгсанлар вардыр. Бир сыра каркүзарлыг 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-норматив актлар, игтисади-план, учот вә с. формаларында олур. Идарәчилик фәалијјәтиндә, демәк олар ки, бүтүн сәнәд нөвләриндән истифадә олунур. Бунунла белә һәр бир идарә органынын хүсусијјәтләринә ујғун 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.*** Каркүзарлыг 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 формулјар-нүмунә» әсасында тәртиб вә тәшкил едилир. Сәнәдләрин формулјар-нүмунәләри мүхтәлиф идарәетмә сәнәдләринин, бланкларын тәртиб едилмәси, онларын «конструксија» едилмәсинин әсасыдыр. Дөвләт стандартлары— ашағыдакы мә'лум принсипләрә әсасланыр: идарәетмә сәнәдләринин формулјарларында мүәјјән мигдар реквизитләрин гејд едилмәси (назирлијин, идарәнин, мүәссисәнин, тәшкилатын ады, емблемасы, грифи, банкдакы һесабынын нөмрәси, имзаетмә, сәнәдләр нөвүнүн ады, дахилолма вә көндәрмә тарихи, ичрачынын гејд

едилмәси вә с); сәнәдләрин гајдаја салынмасында техники гурғулардан 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 гејд 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 сәнәдләринин тәртиб едилмәси вә гајдаја салынмасы, һабелә макиналарда чап едилмәсинә әмәк сәрфинин азалдылмасы, бүтөвлүкдә идарәетмә апараты хәрчләринин азалдылмасы.

Дөвләт стандартларындан башга саһә сәнәдләри дә вардыр. Һәр бир халг тәсәррүфаты вә гејри-мадди истеһсал саһәләринин өјрәмәхсус 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 мәктублара чавабвермә гајдаларына әмәл олунмасы, идарә вә мүәссисәләрарасы јазышмаларын әсасландырылмасы, телеграм, телетајп, фототелеграм, зәрури һалларда телефон данышыгларындан истифадә едилмәси, мүхтәлиф ичлас вә јырынчагларын 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 мурәккәб, һабелә фәрди вә типик стандарт олур.***

Сәнәдләр, онларын форма вә мәзмуну идарәетмәнин мәгсәдинә ујғун кәлмәли,

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 дә сон вахтлар сәнәдләр системинин гурулмасында мүтәрәгги идејалары вә кибернетик методлары тәтбиг едән јени билик саһәси— ***документалистика мејдана кәлмишдир. Документалистика өзүнә комплекс мәсәләләри***—информасија тәләбләри, јени сәнәдләшмә методлары, онларын һазырланмасы вә тәтбиги, идарәетмә објектинә информасија хидмәтини—дахил едир. Сәнәдләшдирмә системләри өзүндә бөјүк системи—ваһид дөвләт каркүзарлығыны вә микросистеми—мүхтәлиф мә'луматлары, столүстү картатекалары вә с. бирләшдирир.

Бундан башга, чари учот системләри, соғру системләри, диагностика системи вә коррелјасија системи дә вардыр. Ади, ән'әнәви сәнәдләшдирмә системләриндә објектләр хәтти принсипә әсасландығы һалда (бүтүн објектләр бир хәтт үзрә јерләшир вә бир суала чаваб верир), мүасир техники васитәләр шәраитиндә исә бу системләр лентләр, китаблар, хәритәләр васитәсилә һәјата кечирилир, системдә һәр бир ахтарыш әламәтләри објектдән кечән мүстәгил канал кими чыхыш едир.

Сәнәдләшдирмә принсипләри. Мөвчуд әдәбијјатларда сәнәдләшдирмәнин ***ашағыдакы принсипләри верилмишдир: а) мәгсәдәујғунлуг принсипи.*** Бу принсип лазым кәлмәјән сәнәдләрдән, идарәетмә гәрарлары үчүн зәрури олмајан сәнәдләрин истифадә олунмасыны мәгсәдәујғун һесаб етмир; ***б) е'тибағлылыг принсипи.*** Һәр бир сәнәд објектив информасијалар, објектив көстәричиләр, фактлар әсасында тәртиб олунмалыдыр; ***в) кифајәтлилик.*** Сәнәд информасијасынын тәркиби вә һәчми идарәетмә,: објекти һаггында мүһакимә јүрүтмәк вә зәрури олдугда она тә'сир етмәк үчүн кифајәтләндиричи олмалыдыр; ***г) системлилик принсипи.*** Бу о демәкдир ки, сәнәдләшдирмәдә, сәнәдләрин јарадылмасында ваһид тәләбләр, ваһид методолокијаја әмәл олунмалыдыр; ***д) оперативлилик принсипи.*** Бу принсип мүәјјән каналларла мүстәгим вә әкс әлагә формаларында сәнәдләрин ләнкимәдән, мүәјјән олунмуш вахтларда дахил олмасыны нәзәрдә тутур. Әкс тәгдирдә бу идарәетмә гәрарларынын кејфијјәтинә мәнфи тә'сир көстәрмиш 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 учун ашағыдакы һалларда гәрарларын мәнбәји, гәрарлар учун әсас ола биләр:*** а) јухары идарәетмә мәриһәләләриндән идарәолунан објектә информасија мәнбәји кими тә'сиредичи актлар дахил олдугда; б) бу вә ја дикәр мәсәлә үзрә гәрар һазырламаг; в) гәрарлары гејд етмәк вә онлары мүвафиг ичрачылара чатдырмаг; г) сосиал-игтисади мәсәләләр үзрә гәбул едилмиш гәрарларын ичрасы; ғ) гәбул олунмуш гәрарларын гәбул олунмасы вә әлдә едилмиш нәтичәләрин гијмәтләндирилмәси.

Гәрарлар бир тәрәфдән мөвчуд директив вә норматив материаллары, дикәр тәрәфдән исә һәр бир мүәссисәнин, тәшкилатын мөвчуд сәнәдләринин тәһлил

едилмәси әсасында гәбул едилир.

Сәнәдләрлә иш. Мәркәзи идарәләрин (назирликләр, комитәләр вә с.) дәфтәрханасынын сәнәдләрлә ишләмәсинин ***технолоҗи хәритәси ишинин мәзмуну тәхминән ашағыдакы кими олур: а) сәнәдләрин алынмасы.*** Бу сәнәдләрә һөкумәтин гәрар вә сәрәнчамлары, вәтәндашларын мәктуб вә шикајәтләри, мүхтәлиф органларла (тәшкилатлар, мүәссисәләр) јазышмалар дахилдир. Һәмин сәнәдләр идарә рәһбәринә тәгдим едилир;, ***б) сәнәдләрин гејдијјаты.*** Сәнәдләр тематик гајдада гејд олунур; ***в) сәнәдләрин ичрасына нәзарәт.*** Сәнәдләрин вахтында мүәссисәдахили 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; ***ғ) сәнәдләрлә ҹари архив әлагәсинин 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 дөврijјәси вә онун сәмәрәләшдирилмәси. Идарә органына ***дахил олмасындан онун ичрасына гәдәр олан,*** јахуд көндәрилмәсинә гәдәр олан дөвр сәнәдләрин ***дөврijјәси 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 дөврijјәсинин тәшкилинин ашағыдакы үч системләри вардыр: мәркәзләшдирилмиш, гејри-мәркәзләшдирилмиш вә тарышыг. ***Мәркәзләшдирилмиш*** гајдада бүтүн каркүзарлыг әмәлијјатлары бүтүн идарә апараты үзрә ејни олур, ејни вахтда апарылыр, ***гејри-мәркәзләшлирилмиш*** 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 сәчијјәләнир:*** сәнәдләрин минимум мәрһәләләрдән кечмәси, ајры-ајры мәрһәләләрдә информасијаларын ләнкимәдән һазырланмасы, сәнәдләрин көндәрилмәси-верилмәсинә аз иш вахтынын сәрф едилмәси. ***Сәмәрәли сәнәд дөврijјәсинин башлыча принсипләри ашағыдакылардыр:*** а) сәнәд дөврijјәсинин бирбаша олмасы (сәнәдләрин истифадә олунан јерә ләнкимәдән билаваситә кетмәси); б) сәнәдләр дөврijјәсинин фасиләсизлији (ишчиләрин сәнәдләрлә ејни сәвијјәдә јүкләнмәси, информасија дашыјычыларынын гәрарлар гәбул олунмаг үчүн олан мигдарда јүкләнмәси, һәр бир мәрһәләдә сәнәдләрин јығылыб галмасы һалларынын арадан галдырылмасы); в) сәнәдләр дөврijјәсинин аһәнкдарлығы (сәнәдләрин һәрәкәт аһәнкинә ујғун олараг ишләрин бәрабәр бөлүшдүрүлмәси); г) сәнәдләр дөврijјәсинин паралеллији (мүхтәлиф ишләрин ејни заманда паралел көрүлмәси); д) сәнәдләр дөврijјәсинин пропорсионаллығы (информасија дашыјычылары каналынын пропорсионал-бәрабәр јүкләнмәси).

XI ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМИНДӘ РИСГЛӘР, ГЕЈРИ-МҮӘЈЈӘНЛИКЛӘР, МҮНАГИШӘЛӘР ВӘ СТРЕСЛӘР, ОНЛАРЫН ТӘНЗИМЛӘНМӘСИ

§ 1. Рисгләр, игтисади рисгләр

Рәгабәти адәтән һамынын һамыја гаршы мүһарибәси адландырырлар. Лакин бу "мүһарибәнин" сәвијјәси мүхтәлиф базар моделләриндә (олигополија, монопсонија вә с.) ејни олмур. Базар системиндә һәр бир базар субјекти, тәсәррүфат формасы өзү үчүн әлверишли шәраит әлдә етмәјә чалышыр. Тәдијјә габилијјәтинин мәһдудлуғу рәгабәти даһа да артырыр. Һәр һансы бир фирма вә јахуд ширкәтин мәһсулу мүәјјән һәчмдә мөвчуд олантәләбаты өдәмәјә кифајәтдирсә, демәк дикәрләринин фәалијјәтинә еһтијач галмыр, өз мәһсулуну сатмагдан мәһрум олур. Демәк, рәгабәт дә мөвчуд тәдијјә габилијјәтинин һәчми, базар сегменти чәрчивәсиндә, сферасында баш верә биләр. Базар системинин, рәгабәтин үмуми ганунлары вә принсипләри олса да базар субјектләринин игтисади әлагәләри вә мүнасибәтләри мүхтәлиф рәгабәт (функсионал, гијмәтләр вә кејфијјәт үзрә, фирмалар арасы, саһәдахили вә саһәләрарасы, тәкмил вә гејри мәкмил) системиндә ејни олмур. Бу, јерли (локал), рекионал, дахили, харичи, милли, дүнја базарлары, дөвләт базары, кооператив базар, бир сөзлә, нәтичә е'тибарилә алычылар вә сатычылар базары илә әлагәдардыр. Она көрә дә һәр бир ишчи вә коллектив бу дәјишикликләрә мүхтәлиф тәрздә вә сәвијјәдә ујғунлашыр.

Ишчиләрин дәјишикликләрә, сосиал просесләрә мүнасибәти.

1. Гејри мүәјјәнлик, мә'лум олмајан һадисә вә просесләр гаршысында горху һисс етмә.
2. Көзләнилмәз һадисәләрдән наразылыг.
3. Һәјатын ирәли сүрдүјү реал проблемләрлә мәшғул олмамаг әһвалы.
4. Проблемләрин һәллинә психоложи чәһәтдән һазыр олмама.
5. Дәјишикликләрә ләнк ујғунлашма.
6. Радикал дәјишикликләрлә бағлы проблемләри һәлл етмәк үчүн практики вә интеллектуал габилијјәтин чатышмамасы, кифајәтләнмәмәси.
7. Ән'әнәви адәтләри, гајдалары дәјишмәји истәмәмәк вә с.
8. Дәјишикликләрә инам вә е'тибарын аз олмасы вә ја олмамасы.

Көрүндүјү кими, дәјишикликләрә, сосиал просесләрә мүнасибәт һәр һансы әлаһиддә амилдән дејил, синтезләшмиш амилләрдән-субјектив, објектив ичтимаи мүһитдән, психоложи һаллардан вә тәшкилаты дәјишикликләрдән асылыдыр. Сәмәрәли менечмент модели вә ја консепсијасы бу вә дикәр чәһәтләри, һәм дә ***биркә коллектив дәјәрләри һөкмән нәзәрә алмалыдыр.***

Игтисади рисгләр вә онларын идарә едилмәси

Игтисадијјатын азад базар мүнасибәтләринә әсасландығы бир системдә игтисади просесләр еһтималлы сәчијјә дашыјыр вә ***гејри мүәјјәнлик һаллары сәвијјәси кетдикчә кениш вүс'әт алыр.*** Сатычы вә алычылар, истеһсалчы вә истеһлакчылар мүбадилә просесиндә өзләрини һәмишә тәлатүмдә һисс едир, рисгләрлә, горху мәгамлары илә растлашырлар. Истеһсалчылар һәмишә учуз вә кејфијјәтли истеһсал

едә билмир вә јахуд базар тәләбатыны, **базар тутумуну прогнозлашдыра билмир,** алычылар сечим сәтинлији гаршысында галыр, бир сөзлә, базар игтисади мүһити даим **игтисади мүнагишәләр мәнбәинә чеврилир.** Тәсәррүфат фәалијјәти, малијјә-банк системиндә дә рисгләр ади бир һала чеврилир. Игтисади гејри мүәјјәнлијин төрәтдији фәсадлар јенә дә нәтичә е'тибарилә базар механизмләри, рәгабәт васитәсилә һәлл едилир. Лакин бу механизмләр васитәсилә проблем һәлл едилмәмиш галыр, уғурсузлуглар, хоша кәлмәз һаллар, нәзәрдә тутулмамыш иткиләр кетдикчә артыр, бир базар субјектинин дикәри үзәриндәки һөкмранлығы даһа да күчләнир. Беләликлә, базар мүһитиндә рисг нәинки **мүмкүн олан (потенсиал)** тәһлүкәдир, һәм дә **мүтләг реаллыгдыр.** Беләликлә, мүтләг базар мүнасибәтләри мүтләг, гаршысы алынмаз игтисади рисгләр јарадыр. рисгләр саһибкарлыг вә дикәр фәалијјә сфераларында нәинки тактики, һәм дә стратежи бахымдан кәләчәјә үмиди азалыр, гаршыја гојулмуш мәгсәдә чатмагда инамсызлыг һисси јарадыр. Дикәр тәрәфдән исә рисг гаршыја гојулмуш мәгсәдин өзүнүн елми чәһәтдән әсасландырылмамасындан вә јахуд бу мәгсәдин авантүрист, сахта олмасындан да ирәли кәлә биләр. Она көрә дә рисг јалныз игтисади, сосиал мүһитлә дејил, шәхсијјәтин, саһибкарын фәрди психоложи хүсусијјәтләри илә дә әлагәдар олур.

Игтисади рисгләр ашағыдакылардан ибарәтдир:

а) истеһсал рисги

б) коммерсија рисги

в) малијјә рисги (борч вәсаитинин чохалмасы, кредитләшмә шәртләринин сәртләшмәси, валјута курсунун, сәһмләрин ашағы дүшмәси, инфлјасијанын артмасы, кредит рисги, ифласа уғрама, мүгавилә шәртләринә, өһдәликләринә әмәк етмәмә, оғурланма һаллары, әмлакы дағытма, игтисади ганунчулуғун гејри тәкмил олмасы вә с.)

Игтисади рисгләр јалныз игтисади иткиләрлә дејил, игтисади уғурларла да әлагәдар олур. Бу өзүнү инвеститсија, валјута вә с. саһәләрдә тәзаһүр етдирә билир.

Үмумијјәтлә, һәр бир инсанын, коллективин, аилә вә бүтөвлүкдә чәмијјәтин һәјаты мүәјјән рисгләрлә бағлыдыр. Базар мүнасибәтләри мүһитиндә рисгләр даһа чох олур. Она көрә дә инди сөһбәт рисгләрин тамамилә арадан көтүрүлмәсиндән дејил, анчаг онларын азалдылмасы вә идарә едилмәсиндән кедә биләр. **рисгләрин идарә едилмәси ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:**

1. Ајры-ајры макро вә микро сәвијјәли игтисади рисгләрин өзүнәмәхсус тәбиәтинин, хүсусијјәтләринин өјрәнилмәси;

2. Игтисади рисгләрин мөвчудлуғу сәбәбләринин ашкар едилмәси;

3. Рискләрин үмуми панорамасынын тәсвири вә онларын дәгиг тәснифаты;

4. Игтисади просесләрдә вә әлагәләрдә гејри мүәјјәнликлә рисгләр арасындакы әлагәнин, нисбәтин арашдырылмасы;

5. Игтисади рисгләрин сәвијјәсинин гијмәтләндирилмәси вә мүвафиг гәрарларын верилмәси.

6. Һәр һансы бир игтисади просесләрдә, фәалијјәтләрдә нәзәрдә тутулмуш нәтичәләрин еһтималыны, уғурсузлуглар вә кәнарлашма һалларыны әввәлчәдән көрә билмәк вә онлары прогнозлашдырмаг. Бүтүн бу јухарыда дејиләнләр нәтичә

е'тибарилә рисгләрин бағлы олдуғу ситуасијалары (шәраити) дәриндән вә һәртәрәфли билмәји тәләб едир. Бурада "гејри мүәјјәнлик", "риск" анлајышларыны ејниләшдирмәк олмаз. Гејри мүәјјәнлик ситуасијасы рисгә сәбәб ола да биләр, олмаја да. Әлбәттә, гејри мүәјјәнлик шәраитиндә рисгин еһтималы даһа чох олур. Лакин ситуасијанын дәгиг, ајдын олдуғу бир шәраитдә дә нәзәрдә тутулан гондарма кәлир, газанч әлдә етмә еһтирасы әлавә бир рисгин мәнбәәинә чеврилә биләр. Она көрә дә игтисади рисгләрин идарә едилмәсиндә ән башлыча шәртләрдән бири потенсиал газанчла рисгләрин мүгајисә едилмәси, онларын ваһид бир системә кәтирилмәси вә бүтүн һалларда нәзәрдә сахланылмасы, учотунун апарылмасыдыр.

Игтисади рисгин амилләри мүхтәлифдир вә һәр бир игтисади, тәсәррүфат фәалијјәтиндә өзүнәмәхсус хүсусијјәтләрә маликдир. рисгләр објектив вә субјектив амилләрә, јәни фирма вә ширкәтләрдән, конкрет адамлардан асылы олан вә олмајан амилләрә ајрылыр. Мәсәлән, сәһмләрин гијмәтдән дүшмәси, инфлјасија сәвијјәси кредит режисинин дәјишмәсини вә с. објектив амилләр сырасына аид етмәк олар.

Рискин сәвијјәсинин мүәјјән едилмәси ән вачиб проблемләрдән биридир. Бунун үчүн објектив мејарлара вә үсуллара истиналд етмәк лазымдыр. Чүнки рисгин сәвијјәсини мүәјјән етмәдән онун барәсиндә һәр һансы бир објектив идарәчилик гәрарынын гәбул едилмәси мүмкүн дејилдир. Ајры-ајры әдәбијјатларда рисгин сәвијјәси вә һәр бир сәвијјәнин мәзмуну мүхтәлиф гајдада изаһ едилир. Мәсәлән, **"јол верилә билән рисг", "бөһран рисги" вә "фәлакәтли рисг"** анлајышлары арасындакы һүдудлары һәмишә ваһид бир мејарла мүәјјән етмәк олмур.

Белә ки, јол верилән (дөзүлмәси мүмкүн олан) рисгләрә фирма вә ја мүәссисәләрин каһ бүтүн мәнфәәтинин тамамилә итирилмәси тәһлүкәси, каһ да гисмән итирилмәси мејары әсас көтүрүлүр. Бөһран (критик) рисгинә нәинки мәнфәәтин, әмәлијјатлар үзрә бүтүн пуо вәсаитинин итирилмәси, фәлакәт рисгинә исә мүәссисәнин ифласа уғрамасы, әмлакынын тамамилә итирилмәси (бә'зиләри әмлак вә инвестисијанын итирилмәсини бура аид етмир) фактыны, мејарыны аид едир.

Игтисади рисгләрин лабүдлүјү һәр бир мүәссисәнин рисг**ләр сијасәтннә** малик олмасыны тәләб едир. Фирма вә ширкәтләр рисгләр сијасәтиндә **игтисади тәһлүкәсизлик, рисг**ләрдән горунма тәдбирләрини әсас көтүрмәлидирләр. Һәмин тәдбирләрдә рисгләрдән јан алма, онларын јумушалдылмасы, рисгләрин билаваситә идарә едилмәси (рискләрин сығорталанмасы, кредит режиминә әмәл едилмәси, мүштәриләрин тәдијјә габилијјәтинин јохланылмасы, рисгләрин мүвафиг игтисади нормативләрлә мәһдудлашдырылмасы вә нәзарәт едилмәси вә с.) мәсәләләри нәзәрдә тутулмалыдыр. Бүтүн бу вә ја дикәр тәдбирләр рисгләрин минимума ендирилмәсинә сәбәб олур. рисгләрин минимал вә максимал һәчми бир гајда олараг итирилмиш пул вәсаитинин јахуд әмлакын һәчми илә мүәјјән олунур. Лакин бурада мә'нәви иткиләри, сарсынтылары дә нәзәрә алмаг лазымдыр. рисгләр сијасәтиндә итирилмиш вәсаитләрин, дағыдылмыш әмлакын јеринин долдурулмасы мәнбәәләри дә мүәјјән едилмәли вә имкан дахилиндә әввәлчәдән белә бир мәнбә еһтијаты нәзәрдә тутулмалыдыр. Мәсәлән, дејәк ки, 10 мин долларлыг имканы оланын 100 мин долларлыг рисгә кетмәсини һеч дә вәчһлә баша дүшмәк

олмаз, эксинэ олдугда исэ уғурлу рисг хатиринэ буну вэ ондан да артыг мэблэғи гэбул етмэк олар.

Риск вэ проблем Проблемлэрин мэзмуну вэ характери һэр бир фирма вэ тэшкилатларда мүхтэлиф олур. Бу, бириндэ ифласа уғрама, план тапшырыгларынын кэсирлэ јеринэ јетирилмэси, дикэриндэ сатыш, кадр мэсэлэси илэ бағлы ола билир. Она көрэ дэ эввэлчэ проблемин конкрет сэбэблэри вэ ситуасијалар өјрэнилмэли, ашкара чыхарылмалы вэ вахтында һэлл олунмалыдыр. Әкс тэгдирдэ даһа јени проблемлэр мејдана чыха билэр. Бунун үчүн проблемлэрдэн ирэли кэлэн вэзифэлэр дэриндэн тэһлил едилмэлидир. Вэзифэлэрин тэһлили заманы ашағыдакы мэсэлэлэрэ диггэт јетирмэк лазымдыр:

1. **Системин идарэ олунмајан илкин чэһэтлэринин параметринин нэзэрдэн кечирилмэси.**
2. **Ајры-ајры проблемлэрин, вэзифэлэрин һэлли үзрэ гэрарын гэбулу имканлылығыны мүэјјэн етмэ.**
3. **Системин арзу олунан вэзијјэтинин мүэјјэн едилмэси.**
4. **Әлверишли гэрарларын гэбулу, чыхыш јолунун тапылмасы үчүн ме'јарларын гэбулу.**
5. **Ресурсларын мэһдудлуғуну, реал ситуасијаны нэзэрэ алмаг шэртилэ вэзијјэтдэн чыхыш вариантынын һазырланмасы.**

Проблем вэ вэзифэлэр идарэетмэ објектинин истэнилэн (тэлэб олунан) вэ фактики вэзијјэти илэ мүгајисэдэ мејдана чыхыр. Она көрэ дэ проблемин мејдана кэлмэси сэбэблэри, вэзифэлэрин ирэли сүрүлмэси, проблем вэ вэзифэлэрин конкрет мэзмунунун мүэјјэн едилмэси идарэчилик гэрарларынын гэбулу үчүн башлыча шэртлэрдэн биридир. Лакин елэ проблем вар ки, ону һеч дэ һэмишэ һэлл етмэк мүмкүн олмур. Бир гајда олараг һэмин сэбэблэр өзүнү ашағыдакы кими көстэрир:

1. Проблемин мэзмуну вэ характери һаггында лазымы тэсэввүрүн олмамасы;

2. Мүвафиг ишчи вэ ја идарэ органынын һэмин проблеми һэлл едэ билмэмэси (сэлаһијјэтин чатышмамасы вэ јахуд бачармамасы);

3. Проблемин мејдана кэлмэси сэбэблэринин дүзкүн арашдырылмасы;

4. Проблемин гијмэтлэндирилмэси ме'јарлары објектив олмадыгда (һэлл едилмэси вариантлары вэ гијмэтлэндирмэ көстэричилэри);

5. Гэрарларын гэбул олунмасында бурахылан објектив вэ субјектив сэһвлэр;

6. Гэрарларын ичрасы методларынын вэ нэзарэт формаларынын дэгиг олмамасы.

Һэр бир фирма вэ ширкэтин мэгсэдлэри олдуғу кими проблемлэри дэ олур. Әслиндэ проблемлэр мэгсэдлэрин реаллашмасы просесиндэ даһа чох нэзэрэ чарпыр. Проблемлэрин эсасында исэ ситуасијалар дурур. Ситуасијалар исэ мүхтэлиф олур. Ситуасијаларын сэвијјэси вэ мэзмуну исэ өз нөвбэсиндэ проблемлэри мүэјјэн едир. Проблемлэр һадисэлэрин, просеслэрин гејри мүэјјэнлији, аһтималы вэ рисглилик сэвијјэси, һабелэ вачиблији, приоритетлији, мигјасы вэ мэзмуну илэ сэчијјэлэнир. Проблемлэр игтисади һадисэ вэ просеслэрин сэһвэн баша дүшүлмэси, онун тэһриф едилмэси, нормал кедишатдан кэнарлашма, һабелэ көзлэнилмэз шэраитлэ элагэдар ола билир. Она көрэ дэ проблемин мејдана кэлмэси ***"сэбэб-нэтичэ" контексти бахымындан*** системли һалда тэһлил едилмэлидир. Јалныз бу

һалда ситуасијалара дүзкүн гијмәт вермәк, идарәчилик гәрарларыны, онун сәмәрәли, әлверишли вариантларыны сечмәк вә гәбул етмәк олар.

Идарәетмә просесләринин структуруна ситуасијалы һалда јанашма

Ситуасијалы идарәетмә нәзәријјәси идарәетмә просесләринин структуру бахымындан ашағыдакылары әһатә едир:

1. Вәзифәләрин, проблемләрин ситуасијанын диагностикасы әсасында мүәјјән едилмәси;
2. Ситуасијаја тә'сир едән амилләрин мүәјјән едилмәси;
3. Ситуасијанын идарәетмә гәрарларына тә'сири;
4. Вәзифәләрин, проблемләрин мүмкүн олан алтернатив һәллинин мүәјјән едилмәси;
5. Һәр бир алтернативин мөвчуд ситуасија тәләбләринә ујғун кәлмәси;
6. Сечилмиш вариантларын һәрәкәтә кәтирилмәси, гәрарын гәбул едилмәси вә һәјата кечирилмәси.

Рискин сығорталанмасы

Рискин азалмасы максимум чевиклик вә мәгсәдјөнлү фәалијјәт тәләб едир. Бу мәгсәдјөнлү фәалијјәт рискләрин бүтүн потенсиал сфералары үзрә (истеһсал, истеһсал риски, малијјә-малијјә риски, коммерсија-коммерсија риски вә с.) һәјата кечирилмәлидир. рискләрлә әлагәдарән вачиб мәсәлә рискин тәрәфләр арасында бөлүшдүрүлмәси вә рискдән олан иткиләрин мүәјјән едилмәсидир. Лакин базар шәраитиндә иткиләрин мөвчудлуғу објектив олараг онларын сығорталанмасыны тәләб едир. Бурада бир гајда олараг ики формада сығорталанма - әмлакын сығорталанмасы вә бәдбәхт һадисәләрдән сығорталанма һәјата кечирилир. рискләрин сығорталанмасы мүгавиләләр (стандарт мүгавиләләр, кенишләнмиш мүгавиләләр вә с.) әсасында һәјата кечирилир.

§ 2. Гејри мүәјјәнлик вә оиун мәһдудлашмасы

Истәр игтисади просесләр вә истәрсә дә һәмин просесләр, бүтөвлүкдә бизи әһатә едән мүһит, һабелә онлар һаггында **бизим өзүмүзүн билији үч мүмкүн вәзијјәт һалында олур: мүәјјәнлик, гејри мүәјјәнлик вә риск.** Јухарыда көстәрилән мүмкүн олан вәзијјәт һадисәләрин һәм дә дәрк едилмәси үчүн билијин нә вәзијјәтдә олмасыны көстәрир. Билијин, тәфәккүрүн дәринлији тәләб олунан сәвијјәдә олмадыгда гәбул едилмиш гәрарлар да дүзкүн олмур. Она көрә дә риск мүәјјән вә гејри мүәјјән биликләр (просесләр) арасында јерләшир. Идарәчилик гәрарыны гәбул едән шәхс, рәһбәр ишчи игтисади просесләри, мүһити **нә дәрәчәдә мүәјјәнлик һалында билсә гәбул едилмиш гәрарлар бир о гәдәр адекват характер дашыјар, реал вә потенсиал иткиләр дә бир о гәдәр аз олар.** Әксинә, билик һәмин сәвијјәдә олдугда, лакин шәраит гејри мүәјјән вәзијјәтдә галдыгда гәбул едилмиш гәрарлар субјектив сәчијјә дашыјырлар. Бир сөзлә, објектив билик вә објектив гәрарлар гәбул етмәјә анчаг бәрабәр шәраит дахилиндә әсас верә биләр. Лакин базар мүнасибәтләри шәраитиндә истеһсал структуру вә базарда баш верән просесләр , һадисәләр тез-тез дәјишдијинә көрә чари прогнозлардан фәргли олараг стратежи прогнозлар, стратежи гәрарлар субјектив, гејри мүәјјән вә рискли сәчијјә дашыјыр. Она көрә дә

игтисад, ријазијјат елмләри һәмин гејри мүәјјәнлијин минимума ендирилмәси јолларыны, вариантларыны ахтармалыдыр. Белә ахтарыш ишкиләрин азалмасы, потенсиалын сәмәрәлилик габилијјәтинин артырылмасы илә әлагәдар олдуғуна көрә һәр бир фирма вә ширкәт үчүн дә мараглыдыр. Чүнки мәнфәәтлә, кәлирләрлә гејри мүәјјәнлик, рисг арасында бирбаша функсионал әлагә вардыр. Бундан башга, рисгләрин нәзәрә алынмамасы өз нөвбәсиндә фајдалы фәалијјәтә мане олур, фирманын, ајры-ајры инвесторларын тәсадүфи һаллардан гәрарлары гәбул едиләркән ишкүзар, малијјә рисгләрини нәзәрә алмагла јанашы рисгләрин дүзәлишинә дә диггәт јетирмәк, бу дүзәлиши нәзәрә алмаг лазымдыр. Гејри мүәјјәнлик һәддиндән артыг чох олдугда дүзәлиши етмәк дә чәтинләшир вә нәтичәләр просесс вә гәрарлар мәнфликләрә доғру мејл едир. Ријазијјатчылар гејри мүәјјәнлик шәраитиндә ашағыдакы дөрд гәрарлар ме'јарыны ирәли сүрүрләр:

1. Макси-мином адланан Валда гәрар ме'јары
2. Гурвитсанын алфа-ме'јар гәрары
3. Сејвидчанын гәрар ме'јары
4. Лапласын, Бејесин гәрарлар ме'јары

Бурада јенә дә ән башлыча мәсәлә рәһбәр ишчинин ***ме'јар сечмә мәнтигигидир,*** јәни онун оптималист, пессимист, мүтәрәгги вә ја мүһафизәкар тәбиәтли ме'јарлар сечмәси һәр һансы бир вәзифәнин һәллиндә конкрет ме'јарын мүәјјәнләшмәсидир. Мәсәлән, Валда вә јахуд макси-мин адланан консерватив (мүһафизәкар) ме'јарда фирманын мүмкүн олан ән пис нәтичәләри мүәјјән едилир, сонра исә ән пислардән ән јахшысы олан стратекија сечилир. Макси-минимун әксинә олараг макси-макса ме'јарында гәрар гәбул едән шәхс оптимист олур, она көрә дә һәр һансы бир ***стратекијанын максимум сәмәрә вермәси ме'јарына әсасән стратекијанын јахшылары ичәрисиндә ән јахшылары сечилир вә оптималлары мүәјјәнләшир.*** Лакин бизчә мәсәлә јалныз гәрар гәбул едән шәхсин оптималист вә пессимист характеринә малик олмасында дејидир. Әсас проблем бунун үчүн мүәјјәнлик вә гејри мүәјјәнлик ситуасијалары нисбәтидир, мүәјјәнлик вәзијјәти оптимистлији дә артырыр, чүнки һәр бир саһибкар, гәрар гәбул едән өз ишиндә оптимист олмагда мараглыдыр. Бу бахымдан макси-мак вә макси-мин Гурвиста гәрар ме'јарынын екстреми (оптимизм әмсалы) кими чыхыш едир. Бурада һәм ән пис, һәм дә ән јахшы шәртләр әсас көтүрүлүр.

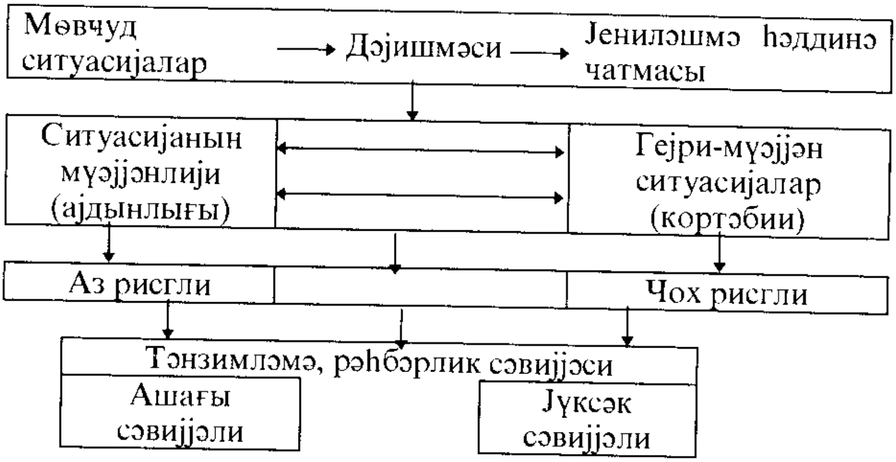
Проблемләрин, ситуасијаларын ашкара чыхарылмасы һәр бир идарә рәһбәринин, идарәетмә органынын үмдә вәзифәсидир. Бурада бир нечә методлардан истифадә едилир. Онлар ашағыдакылардан ибарәтдир:

1. Амилләр үзрә тәһлил методу; 2. Кофрелјасија вә регресија тәһлили; 3. Рәһбәр ишчиләр вә мүтәхәссисләрлә експерт сорғу методу (јазылы шәкилдә); 4. Рәһбәр ишчиләр вә мүтәхәссисләрин өзләринин ескперт гајдада гијмәтләндирилмәси; 5. Идарәчилик функсијаларынын ичрасы үзәриндә нәзарәтин һәјата кечирилмәсилә; 6. Мүтәхәссис-мәсләһәтчиләрин төвсијјәләриндән истифадә етмәклә; 7. Проблемин мәнтиги-фикри моделләшдирилмәси методу јолу илә (проблемләр каталогунун формалашмасы вә онун структурлашмасы; експерт групларынын јарадылмасы; структурлашманын алгоритмләри вә с.) ашкара чыхарылмасы.

Ситуасијалара нәзарәт едән заман һәр һансы бир систем вә просесин

характери, хүсусиjjәтләри аз вә чох рисгли олмасы нәзәрә алынмалыдыр. Буну ашағыдакы схемдә көрмәк олар:

Ситуасиjалар вә игтисади системләр (тәшкилатлар)



§ 3. Идарәетмә системиндә мүнагишәләр

Мүнагишәләр мөвгеләрин, көрүшләрин, мәнафеләрин бир-биринә уjғун кәлмәдиji шәраитдә, һабелә проблемләрин чәтинликлә һәлл олундуғу шәраитдә, һабелә проблемләрин чәтинлилә һәлл олундуғу шәраитдә баш верир. Бүтүн бунлар идарәетмә просесини әһәмиjjәтли дәрәчәдә чәтинләшдирир. Ејни заманда мүнагишә заманы һәр бир фирма вә дикәр тәшкилатларын һәjатында јени проблемләр мејдана чыхдығына көрә вә һәмин проблемин һәлли јоллары үчүн тәдбирләр көрүлдүjүнә көрә баш верән зиддиjjәтләри мүсбәт һал кими гиjмәтләндирмәк дә олар. Бу һал **мүнагишәләр конструктив** сәчиjjә дашыдығы һалда баш верир. **Мүнагишәләр деструктив** сәчиjjә дашыдыгда субјектив мүнагишәләр тәшкилатларда нәинки сабитлик јарада билмир, һәм дә мөвчуд олан позитив просесләри дә арадан галдырыр. Конструктив мүнагишәләр објектив мүнагишәләрлә (истеһсалын, әмәjин тәшкилиндәки, ресурсларын, әмәк һаггынын чатышмамасы, вә с. үзүндән баш верән мүнагишәләр), деструктив мүнагишәләр (рәһбәр ишчинин ганн позғунлуғу, адамларла мүнасибәтдә етик нормалары позмасы вә с.) исә субјектив мүнагишәләрлә охшарлыг тәшкил едир. Лакин бунунла белә конструктив, објектив мүнагишәләр вахтында өз һәллини тапмаса мүәjjән вахт интервалындан сонра деструктив мүнагишәjә чеврилә биләр.

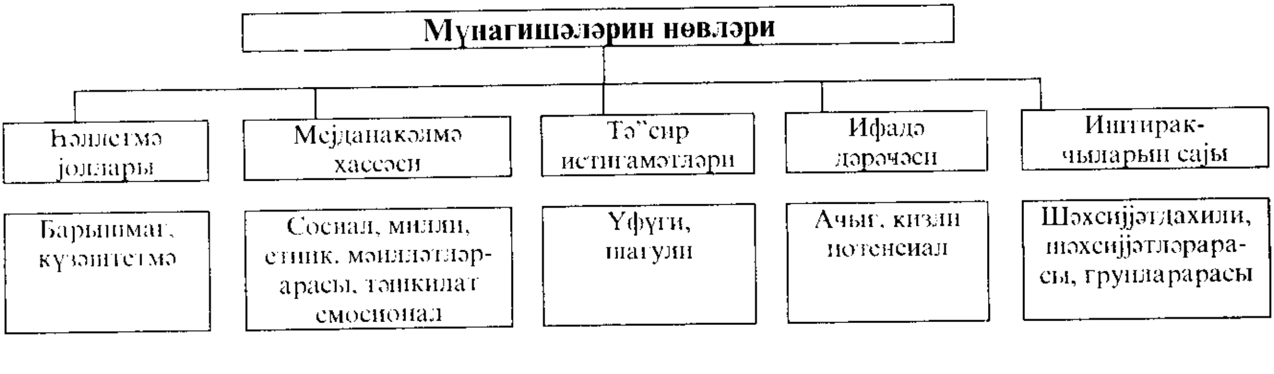
Бу вә ја дикәр мүнагишәләр типи вә формалары өз тәбиәтинә көрә ачыг вә кизли, мүәjjән вә нисбәтән гејри формаларда ола биләр. Бунлар һәм дә дағыдычы (дисфунксионал) вә јарадычы (функсионал) характер дашыjа биләрләр. Лакин мүнагишәләрин һансы характер дашымаларындан асылы оамаjараг кәркин гаршылыглы әлагә вә емосионал ситуасиjалар јарадырлар. Бундан башга, бир гаjда олараг истәр мүнагишә вә истәрсә дә мүнагишәдән сонракы анларда әмәк коллективләринин фәалиjjәтинә мәнфи тә'сир көстәрир. Әмәк коллективләриндә

мүнагишәләрин, мүнагишә ситуасијаларынын бир сыра үмуми вә хүсуси һаллары мөвчуддур. Бу бахымдан мүнагишәләр ишкүзар (истеһсал, әмәк фәалијјәти характеридир) вә субјектив гајдада (мәнафеләрин ујғун кәлмәмәси, онларын тоггушмасы) олур. Ишкүзар (објектив) гајдада олан мүнагишәләр истеһсал вә әмәк фәалијјәти саһәсиндә бир нөв сигнал ролуну ојнајыр, она көрә дә мүсбәт әһәмијјәт кәсб едир. Бу һаглы олараг истеһсал мүнагишәси адланыр. Бунунла белә мүнагишәләрин әмәләкәлмә характери көстәрир ки, онун објектив сәбәбләри илә јанашы субјектив вә биз дејәрдик ки, әввәлчәдән нәзәрдә тутулмуш чәһәтләри дә вардыр. Белә сәбәбләри мүнагишәләрин нечә дејәрләр, тәбии сәбәби дејил, гондарма сәбәби адландырмаг олар. Она көрә дә мүнагишәләрин сәбәбләринин ганунаујғунлуглары тәдгиг едиләркән ситуасијалы идарәедичилик гајдасындан истифадә етмәк лазымдыр. Бунун үчүн кениш вә һәртәрәфли информасијалара истинад едилмәлидир. Һәм дә мүхтәлиф нөвлү вә характерли мүнагишәләрин һәллинә екстремал шәраити көзләмәдән чәһд етмәк лазымдыр. Бурада, мүнагишәләрин субјекти вә објекти илә әлагәдә олан мәсәләләр системли һалда арашдырылмалы, тәдгиг едилмәлидир. Чүнки нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мүнагишә ситуасијасы чевик характер дашыјыр вә сабит олмур, бир сөзлә шәраитә ујғун олараг дәјишә билир. Һәтта бурада оппонентләрин, дикәр мәсәләјә олан фикирләри дә дәјишә биләр. Оппонентләрин фикирләринин јени шәраитлә, ситуасијаја ујғун олараг дәјишилмәсинин өзү дә бир сыра објектив вә субјектив амилләрдән асылыдыр. Бу, бир тәрәфдән оппонентләрин өз статусундан, дикәр тәрәфдән исә онлара тә'сир едә билән рәсми органларын рангындан, јә'ни һакимијјәт сәвијјәсиндән асылы олур. Бу бахымдан мүнагишә ситуасијасы (мүнагишәнин мејдана кәлмәси шәраити) јалныз әмлак, малдџи-пул ифадәсиндә ифадә олунан мәнафе вә дәјәрләрлә дејил, һәм дә мүәјјән һакимијјәт статусуна малик олмаг үчүн сүн'и олараг да јарадыла биләр. Јери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, Гарабағ мүһарибәсиндә мәғлубијјәтимизин ән башлыча сәбәбләриндән бири мәһз бу олмушдур.

Мөвчуд әдәбијјатларда мүнагишәләрин мүхтәлиф тәснифаты верилмишдир. Лакин, әксәријјәт тәрәфиндән ашағыдакы тәснифат гәбул едилмишдир:

С х 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 чәһәтләринә көрә дә бир-бириндән фәргләнә билирләр. Һәм дә бу схемдә мүнагишәләрин гаршылыглы әлагәси, гаршылыглы тә'сир даирәси вә нәтичәләри екс 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	Просесләрин дисфунк-сијасы	Субјектив сәбәбләр	Кәнарлашма дәрәчәси
	иггисади	1.	А	Б	В	Г
	сосиал	2.	X_1			
Әламәтләрин	психоложи	3.		X_2	X_4	?
артмасы	иш үслубу	4.		X_3		

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 бөһраныны 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 кәркинликдән доғур. Сосиал кәркинлик исә ајры-ајры ишчиләрин, фәрдләрин, сосиал групларын тәләбатынын, мәрамларынын өдәнилмәмәси илә бағлыдыр. Мүнагишә, мүнагишә ситуасијасынын характериндән асылы олараг ади сосиал сәвијјәдә, нормада, критик, кулминасија дәрәчәсиндә, ачыг вә латент (кизли, көрүнмәз) формада ола биләр. Мүнагишәләр јалныз ишчиләр, сосиал групплар арасында дејил, һәм дә дөвләтлә дөвләт мүәссисәләри, дөвләтлә гејри мүәссисәләри, дөвләтлә кизли игтисадијјат структурлары. Мүдријјәтлә 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 кәркинлијин јумшалдылмасы, көтүрүлмәси јоллары,мәнафеләрин әлагәләндирилмәси механизмләри, шәртләри, дәгиг “сосиал технолокија”, сағлам сосиал тәфәккүр, һәр тәрәфли гане едә биләчәк гәрарлар әсасында һәјата кечирилә биләр.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә мүнагишә ситуасијалары интенсив олараг күчләнир. Бу, бир тәрәфдән муздлу ишчиләрин, вәтәндашларын, дикәр тәрәфдән исә тәсәррүфат субјектләринин гануна зидд һәрәкәтләри, дикәр тәрәфдән мүнагишә феноменини лазыми сәвијјәдә дәрк етмәмәкдән, бу проблемә комплекс сосиал-психоложи, сосиал-идарәчилик бахымындан 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 игтисади 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 ејни чинсли олмадығына көрә каһ бир-бирини рәдд едән, инкар едән, каһ да бир-биринә нүфуз едән просесләрлә, әлагәләрлә шәртләнир. Мүнагишә һәмин просесләрин вәзијјәтидир. Мүнагишәнин һәлли мәнафеләрин, хүсусилә игтисади 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-игтисади системин сабитлији сәвијјәси илә мүәјән олунур. Мүнагишәләр антогонист, гејри антогонист, рәгабәт, конфрантатсија вә дикәр формаларда ола биләр. ***Биринин 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, ејни заманда проблеми јумшалтмаг мүмкүндүр (сивилизасијалы базар системинин ојун гајдалары чәрчивәсиндә).

Мүнагишәнин функсијалары Өзүнүн нәтичә бахымындан мүнагишәнин һәр бир әмәк коллективинин, сәнаје групларынын сијаси партијаларын, сосиал тәбәгәләрин, бүтөвлүкдә чәмијјәтин һәјатында ојнадығы рол ејни мә'налы вә ејни 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) ејни 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 ојнадығы позитив чәһәтдә көстәрир. Бу фикрин тәсдиги үчүн бә'зи мүәллифләр совет халгларынын Бөјүк Вәтән мүһарибәсиндә фашизм үзәриндәки гәләбәсини мисал кәтирирләр. Лакин бурада ваһид идеолокија, вәтәнпәрвәрлик, мүһарибә анлајышы илә мүнагишә анлајышыны ејни мә'налы баша дүшүр. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мүнагишәләр, хүсусилә антогонист мүнагишәләр чәмијјәти парчалајыр, сосиал групара 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 һәминә сосиал бәрабәрсизлијин сәбәбләринә көрә мүнагишәјә гошулмушлар.

Мүнагишәјә чох-аспектли 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 зәрурijјәтиндән ирәли кәлир. чүнки һәр бир мүнагишә ситуасијасы өз мәзмун мүәјјәнлијинә, сәчијјәсинә малик олдуғуна көрә сосиал груп вә ајры-ајры адамларын давранышыны һеч дә һәминә стандарт гајдаларда өјрәнмәк олмур. Она көрә дә А.Антсипов вә А.Шипилов һаглы олараг

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 (кәләчәјә 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 ејни 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 рискләр, 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, рискләрин **сакит өлүму адландырмаг олар.** Белә һал мүхәтәссисләрин фикринә көрә үрәк-дамар, хүсусилә гадынларда еффектив 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 ејни дәрәчәдә реаксија вермирләр. Дикәр сәбәбләрлә јанашы бурада адамларын сәһијјәти (психоложи, физиложи 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. Конфиликтология. 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 экс 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 зәминдә баш вердикдә фирмаларда, һәр һансы бир әмәк коллективиндә эксикликләрә, 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 иддиалар, 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 араşдырылмасы; 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 давранығи 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 идејасыны мејдана чыхарышдыр. Бу идеја һәм дә "һәјатын кејфијјәти" доктринасы илә дә бағлыдыр. Сосиал партнјорлуг консепсијасынын мүәллифләри белә һесаб едирләр ки, бу һәм дә инсан һүгугларынын һәјатда 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, мәнафеји әсас көтүрүлмәлидир.

Фирмаларда партнјорлуг идеолокијасынын әсасыны ашағыдакылар тәшкил едир:

а) мүнагишәләрин үстүн олараг данышыг јолу илә һәлл едилмәси;

б) сосиал-игтисади сијасәтин, биринчи нөвбәдә кәлирләр вә әмәк һаггы проблемләринин разылашдырылмасы;

в) сосиал әдаләт ме"јарлары вә көстәричиләрин разылашдырылмасы вә сосиал партнјорлуг субјектләринин мәнафеләринин тә'минатлы мүдафиәси;

г) әмәк, истеһсал сферасында үмумбәшәри дәјәрләрин тәсдиг едилмәси;

д) муздлу ишчиләрин истеһсалын идарә едилмәсиндә иштиракы (бә'зи Гәрб өлкәләриндә бу истеһсал демократијасы адланыр). Бу идеолокијанын һазырланмасы илә мәшғул олан експерт групу онун ашағыдакы мүсбәт чәһәтләрини гејд едирләр:

а) сәмәрәли игтисади артымда, мәһсулларын рәгабәт габилијјәтинин јүксәлмәсиндә саһибкарларла муздлу ишчиләрин гаршылыглы марагларынын артмасы;

б) әмәк вә саһибкарлыг фәалијјәтинин күчләнмәси, рәгабәт просесләринин сағламлашдырылмасы;

в) әмәк вә һәјат шәраитинин јахшылашмасы;

г) сосиал мүнагишәләрин сәвијјәсинин ашағы дүшмәси вә тә'тил һәрәкатынын конструктив гајдада һәлл едилмәси.

Бурада әмәкдашлығын әсас шәрти бәрабәр һүгуглулуг, мәс'улијјәтлилик, өзүнү мәһдудлашдырма вә гаршылыглы күзәштдир; сосиал партнјорлугда ән башлыча метод данышыгларда мејдана чыхан консесусдур, чүнки башга чүр олса мүнагишә ситуасијасы јенидән тәкрар олуна биләр. Сосиал партнјорлуғун милли моделинә бир гајда олараг ашағыдакы үнсүрләр дахил едилир: субјектләр, сәвијјә, објектләр, мәгсәдли функсијалар, сәмәрәлилик ме"јарлары, һабелә онларын реаллашмасы механизмләри вә гајдасы. Бурада "субјект" анлајышына муздлу фәһләләр, саһибкарлар вә һөкумәт органлары дахилдир. Бир чох һалларда һәмкарлар иттифаглары һәмин субјектләрә дахил олмур. Лакин һәмкарлар иттифагы бунунла белә субјектә дахил олан, муздлу ишчиләри тәмсил етмәк сәлаһијјәтини әлдә едир. Инкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә сосиал партнјорлуг модели бир гајда олараг Бејнәлхалг әмәк тәшкили тәшкилатынын тевсијәсилә ваһид принсипләрә әсасланыр. Гејд етмәк лазымдыр ки, сосиал партнјорлуг јалныз сијаси сабитлик васитәси дејил, һәм дә игтисади артым васитәсидир. Сосиал партнјорлуг моделинин һәр бир өлкә үчүн өз хүсусијјәтләри

вардыр, һәмкарлар иттифагынын фәалиjjәтинин тәшкилиндә бу моделләрин өз ролу вә мүәjjән типи вардыр. Мәсәлән, Гәрбдә сосиал партнjорлуғун әсасән үч модели вардыр: Инкилтәрәдә—консерватив (1997-чи илдән jенидән фәһлә партиjасы һакимиjjәтә кәлмишдир), Алманиjада сосиал-демократ, Франсада сосиалист типли. Сон илләрдә дүнjа миғjасында сосиал-демократ вә сосиалист меjлли партнjорлуг һәрәкаты инкишаф етмәjә башламышдыр. Инди Скандинавиjа өлкәләриндә дә сосиал-демократик һәрәкат күчләнмәjә башламышдыр. Марағлы һалдыр ки, узун илләр боjу иггисади либерализм сиjасәти jеридән Инкилтәрәнин консерватив (мүһафизәкар) партиjасы 1997-чи илдә өз мөвгеjини леjбористләр (фәһлә) партиjасына вермишдир. Бүтүн бунлар ону көстәрир ки, һәjатын өзү обjектив олараг капиталла әмәjин мәнафеләрини узлашдырмағы тәләб едир. Азәрбаjчанда исә 200 ил бундан габаг дәбдә олан кобуд либерализм доктринасы әсас көтүрүлүр. Бу иггисади модел сосиал кәркинлиjи хеjли күчләндирир.

Сосиал партнjонлуғун тә'мин олунмасында коллектив мүгавиләләрин бөjүк әһәмиjjәти вардыр; чүнки бу мүгавиләләр тәрәфләрин имзасы заманы меjдана чыхан анлашылмазлығын, мүнагашәли, һалларын нәзәрә алынмасына имкан jарадыр.

Әлбәттә, сосиал партнjорлуғун тә'мин едилмәси вә бүтөвлүкдә сосиал мәсәләләрин һәлл едилмәсиндә дөвләт органлары мүһүм ишләр көрмәлидир. Бу чәһәтдән Jапониjанын әмәк Назири вә сәһиjjә Назирлиjинин иш тәчрүбәси, фәалиjjәти тәгдирәлаjигдир. 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) мәшғулиjjәтин гарантиjасы (тә'минатлылығы) бүросу;
5) ишчиләрин ихтисасынын артырылмасы вә пешә һазырлығы бүросу;
6) әмәк сиjасәти департаменти.

Көрүндүjү кими, Jапониjада әмәк мәсәләләри, о чүмләдән мәшғулиjjәт проблеми jүксәк сәвиjjәдә тәнзимләнир. Көрүнүр тәсадүфи деjил ки, сосиал jөнүмлүлүjә даһа чох меjл едән капиталист өлкәси олан Jапониjанын Әмәк Назири 1986-чы илдә "Труд" гәзетинә вердиjи мүсаһибәдә Совет мәшғулиjjәт 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 иттифагларынын 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

едилир:

а) фәһләләрин һәјат дәјәри, ишчи гүввәсинин дәјәри;

б) ејни иш саһәсиндә чалышан фәһләләрин орта әмәк һаггы сәвијјәси (орта әмәк һаггы исә пәракәндә гијмәтләрин индекси нәзәрә алынмагла мүәјјән едилир);

в) чәтин истеһсал шераитиндә чалышан фәһләләрин минимум әмәк һаггынын милли сәвијјәси;

г) мүәссисәләрин тә'дијә габилијјәти.

Јапонијада сығорта системи кениш инкишаф етмишдир. Бурада ишсизлијә көрә сығорталама, тибби сығорталанмасы әсас мөвгејә маликдир.

Сағлам үнсијјәт "Үнсијјәт" анлајышы илк бахышда адама чох асан вә ади көрсәнир. Лакин бунун бир сыра сосиал, психоложи вә сосиал-психоложи проблемләри вардыр. Бу ифадә латын сөзү олан "коммуникасија" (әлагә) сөзү илә ејни мә'нада ишләнилир. Фәлсәфи вә сосиоложи әдәбијјатларда үнсијјәт анлајышына мүхтәлиф истигамәтләрдә јанашылыр. Үмумијјәтлә үнсијјәт јалныз шәхсијјәтләрарасы дејил, һәм дә мүхтәлиф сосиал груплар, кичик вә бөјүк груплар, милләтләрарасы, синиф вә тәбәгәләр арасында олур. Бу мә'нада үнсијјәт бир чох елмләрин тәдгигат објектидир. Бунунла әлагәдар олараг бә'зиләри үнсијјәти фәалијјәт вә диалог, бә'зиләри гаршылыглы мүнасибәт, бә'зиләри фикир мүбадиләси, бә'зиләри тәфәккүрүн, фикрин сосиал маһијјәти кими гијмәтләндирир. Лакин бунлардан асылы олмајараг үнсијјәтин характери, зиддијјәтли хассәси, бир тәрәфдән шәхсијјәтин тәбиәти илә бағлыдырса, дикәр тәрәфдән сосиал-иггисади системләрин характерилә мүәјјән олунур. Чүнки үнсијјәт бир-бирини инкар едән сосиал шәраит дахилиндә сағлам вә самими ола билмәз. Бу бахымдан үнсијјәт истеһсал мүнасибәтләрининин характериндән хејли дәрәчәдә асылыдыр. Бунунла јанашы инсан мүнасибәтләрининин кенетик аспектләри вә әсаслары да вардыр. Бу мүәјјән инсани мүнасибәтләр, һабелә биоложи давранышдан ирәли кәлән тарихи көкләрлә бағлыдыр. Бәлкә елә буна көрә дә бә'зи Гәрб мүәллифләри инсанда дәјишилмәз вәһши һејвани һиссләрин олдуғуну субут етмәјә чалышырлар.

Сон вахтлар харичи әдәбијјатларда үнсијјәт нәзәријјәси информасија вә коммуникасија нәзәријјәләри илә вәһдәтлик һалында тәдгиг олунур. Бура фәалијјәтин үмуми нәзәријјәси проблемләри дә әлавә олунур. Бунунла әлагәдар олараг үнсијјәт "субјект-објект мүнасибәтләри" системи һалында өјрәнилир. Һәм дә бу мәсәләјә идарәетмәнин мүхтәлиф пилләләри бахымындан јанашылыр. Бурада објект дедикдә, ајрыча бир шәхс вә јахуд сосиал груп вә чәмијјәт баша дүшүлүр. Бу бахымдан бә'зи мүәллифләр үнсијјәти субјектләр арасы гаршылыглы тә'сир, бә'зиләри исә фәалијјәтин дахили моменти, аны һесаб едирләр. Үнсијјәт "субјект-објект системи" бахымындан үч мүнасибәтләр типинә ајрылыр:

а) објектләр арасы мүнасибәтләр;

б) субјект вә објект арасындакы мүнасибәтләр;

в) субјектләр арасы мүнасибәтләр.

Бу мүнасибәтләрин әсасында мүәјјән тәләбат вә тәләбат нөвләри дурур. Һәм дә мүнасибәтләр там вә натамам, бәрабәр вә гејри-бәрабәр һүгуглу (вәзифә бахымындан) ола билир.

Әксәр мүәллифләр һаглы олараг үнсијјәти үмумијјәтлә инсан тәбиәти илә

бағлајырлар, ону инсанын коммуникатив функсијасы адландырырлар. Бу дүзкүн фикирдир, лакин "коммуникасија" һәм дә әлагә, һәр һансы бир системләрин бирләшмәси мә'насында да ишләнилир. Бу бахымдан бизчә "коммуникасија" анлајышы "үнсијјәт" анлајышындан даһа кенишдир. Һәм дә һәр ики анлајыш бахымындан үнсијјәтин мәзмуну вә субјектләри дә мүхтәлиф ола биләр. Мәсәлән, информасија нәзәријјәси бахымындан коммуникасија динамик системләр (вә јахуд јарымсистемләр) арасы мүбадиләни нәзәрдә тутур, һәм дә бурада инсанла машын арасындакы әлагә баша дүшүлүр (бурада ергономик аспектин дә әһәмијјәти вардыр). Үчүнчү чәһәт системләр арасы әлагә мә'луматларын верилмәси мә'насында, јә'ни сырф информасија просеси мә'насында баша дүшүлүр. Бу мә'нада коммуникасијаны информасија әлагәси мә'насында да баша дүшмәк олар. Лакин бунунла белә, информасија мүбадиләсини үнсијјәтлә ејниләшдирмәк олмаз.

Инсанларын коммуникатив сә"јләри вә үнсијјәтчиллији нормал вә гејри-нормал амилләрә әсаслана биләр. Бурада мә'нәви вә егоистик мәнафеләр дә өзүнү һәмишә бүрузә верир. Она көрә да үнсијјәт проблеми онун системли вә комплекс тәдгиг олунмасыны тәләб едир. Үнсијјәтин системли тәһлили вә тәдгиги она системли-структур гајдада јанашмагла бағлыдыр. Үнсијјәтин структуру мүхтәлиф мүәллифләр тәрәфиндән мүхтәлиф гајдада тәснифата ајрылыр. Лакин бүтөвлүкдә үнсијјәтин ашағыдакы структуру гәбул едилмишдир:

а) үнсијјәтин мәгсәди вә предмети;

б) үнсијјәтә тәләбат;

в) коммуникатив мотивләри;

г) үнсијјәт һәрәкәтләри;

д) үнсијјәтин вәзифәләри вә васитәләри;

е) үнсијјәтин нәтичәләри.

Бә'зиләри буна нормативлик анлајышыны да әлавә едирләр вә белә һесаб едирләр ки, үнсијјәтдә мүәјјән гајдалара әмәл етмәк лазымдыр.

Үнсијјәтин чох вачиб функсијасы вардыр. Бунлар ашағыдакылардан ибарәтдир:

а) идрак функсијасы;

б) коммуникатив функсијасы;

в) регулјатив тә'сир функсијасы.

Бундан башга, бә'зи мүәллифләр үнсијјәтин функсијасына һәр һансы бир оппонентин бу вә ја дикәр мәсәлә үзрә фикрини дәјишдирә билмәсини, тәшкилати-норматив аспектли мәсәләләри дә аид едирләр. Бә'зән үнсијјәтин хидмәти функсијасы вә етика функсијасы һаггында да мүәјјән фикирләр ирәли сүрүлүр.

Үмумијјәтлә үнсијјәт инсанларын фәалијјәтләриндә онларын гаршылыглы тә'сиринин әсас формасыдыр. Бу тә'сир мүәјјән мә'луматларын мүбадиләсинә әсасланыр, бу исә сосиал һәјатын, ичтимаи вә фәрди шүурун фәалијјәт даирәсилә бағлыдыр. Мәһз үнсијјәт просесиндә инсанларын бу вә ја дикәр мәсәләләрә мүнасибәти, сосиал мөвгеји, һансы дәјәрләри, мәнафеләри әсас көтүрмәләри ашкара чыхыр. Үнсијјәт мүәјјән һәчмдә вә кејфијјәтдә информасијаларла бағлы олдуғуна көрә мүәјјән биликләр мәнбәјилә дә әлагәдардыр. Чүнки бу вә ја дикәр фикир мүбадиләсиндә мүхтәлиф мәсәләләрә мүнасибәти билдирмәк вә ондан дүзкүн

нəтичə чыхармаг, һəмин саһə үзрə мүəјјəн биликлəр топлусуну тəлəб едир. Бу үнсијјəтин сосиолокијасы бахымындан сон дəрəчə вачибдир. Үнсијјəт проблеминдə ән вачиб мəсəлəдəн бири инсанлар, субјектлəр арасындакы мүнасибəтлəрин реаллашмасында онун ојнадығы ролдур. Дикəр чəһəтдəн исə үнсијјəтə гаршылыглы тə'сир бахымындан јанашылмасы проблемидир. Чүнки гаршылыглы тə'сир просеси өзү бир сыра објектив мəсəлəлəрлə бағлыдыр. Мəсəлəн, бурада əмəк кооперасијасы вə рəгабəт формасында олан гаршылыглы тə'сирин хүсуси əһəмијјəти вардыр. Кооперасија вə рəгабəтдə мүнагишə вə мөвге мəсəлəлəри вə ичтимаи əлагəлəр мүхтəлиф гајдада вə характердə ирəли сүрүлүр. Чүнки, гаршылыглы тə'сирин бу ики типи һəм форма, һəм дə мəзмунча бир-бириндəн фəрглəнирлəр.

Үнсијјəт просесиндə һəр ики тəрəфин бир-бирини баша дүшмəси, мүјагишəнин һəлли, сосиал бирлијин тə'мин едилмəси үчүн башлыча шəртдир. Бир-бирини гаршылыглы шəкилдə баша дүшмə исə мəгсəд вə мотивлəрин нəинки ејнилијини дəрк етмəји, онларын реаллашмасына биркə сə'ј көстəрмəји тəлəб едир. Она көрə дə бурада үнсијјəт просесиндə гаршылыглы баша дүшмə механизминин тəкмиллəшмəсинин бөјүк əһəмијјəти вардыр. Чүнки бу бир тəрəфдəн шəхсијјəтлəрарасы мүнасибəтлəрдəн асылыдырса, дикəр тəрəфдəн исə һəмин мүнасибəтлəрин характеринə тə'сир көстəрир. Үнсијјəт заманы бир субјектин дəјəрлəри дикəр субјектин дəјəрлəринə нуфуз едир, бири дикəринин дəјəрлəрини гəбул едир. Бу мə'нада белə үнсијјəтин тəрбијə вə өзүнү тəрбијə əһəмијјəти вардыр. Базар мүнасибəтлəринин индики шəраитиндə үнсијјəтдəки еталон ролуну инсан давранышында əмлак-əмтəə-пул системлəри тəшкил едир. Бу систем хејли дəрəчəдə үнсијјəтин реал мəзмунуна тə'сир көстəрир вə үнсијјəтдə емпатија һалларынын зəифлəмəсинə кəтириб чыхарыр. Белəликлə, үнсијјəт бир тəрфдəн психоложи, дикəр тəрəфдəн исə сосиал мəзмун алыр, һəтта образлы десəк, инсан үнсијјəтини бир нөв моделлəшдирир, стандартлашдырыр. Бу исə үнсијјəт вə онун формалары илə бирликдə сосиал реаллыг арасында зиддијјəтлəр төрəдир.

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 ваһидләринин өлчүләринин бөјүмәси илә бирликдә баш верир. Бунунла бирликдә әмәк бөлкүсүнүн даһа да дәринләшмәси идарәетмәнин бүтүн мәрһәләләриндә идарәетмә органлары гаршысында даһа мәс'ул вә бөјүк мәсәләләр гојур. Бу вәзифәләрин өһдәсиндән јалныз тәчрүбә, интуисијадан истифадә етмәклә кәлмәк 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 игтисадијјатын инкишафыны ләнкитмәк әвәзинә онун јүксәлмәси амилинә чеврилә билсин.

Инди идарәетмә ишиндә елмин наилијјәтләринин тәтбиги үчүн кениш имканлар јараныр. Бу имканларын һәјата кечирилмә амилләри һансылардыр? Бу, һәр шејдән әввәл, наилијјәтләри идарәетмәдә тәтбиг олунан елм саһәләринин өзүнүн инкишаф сәвијјәсидир. Сонракы амил исә бу наилијјәтләрин нә чүр тәтбиг олунмасындан, јә'ни идарәетмә ишчиләринин өзләриндән ибарәтдир.

Биринчи груп амилләрә идарәетмә елми, кибернетика, информасија нәзәријјәси, сәнаје психолокијасы, ријази статистика вә с. спесифик елм саһәләри аиддир. Бу амил идарәетмә әмәјинин елми тәшкилиндә сон дәрәчә мүсбәт рол ојнајыр. Икинчи мүһүм проблем көстәрдијимиз кими, идарәетмә органлары илә әлагәдардыр. Онларын идарәетмә әмәји саһәсиндә 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 һеч бир шеји әһатә етмир. Бир чох рәһбәр ишчиләрин идарәетмә елми саһәсиндә һеч бир конкрет елми бикикләри 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 јијәләнмәси мүтләг лазымдыр. Идарәетмә ишчиләриндә өз ишләриндә елми методлардан (јә'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 ваһид истеһсал вә әмәк просесиндә техники—игтисади, ичтимаи вә психо-физиоложи чәһәтләрдән даһа сәмәрәли, јә'ни ән тә'сирли бир суләтдә бирләшдирилмәсинә наил олмагла, онларын фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы вә әмәјинин сәмәрәлилијинин артырылмасы демәкдир.

Идарәчилик әмәјинин хүсусијјәтләри Бу хүсусијјәтләр ашағыдакылардан ибарәтдир: 1) ***әмәјин хүсусијјәтләри*** - интеллектуал, зеһни әмәк; 2) ***тә'сир етмә сәчијјәси*** - инзибати, тәшкилаты,бүтөвлүкдә идарәедичи; 3) ***әмәк чисми*** - информасија; 4) ***әмәк васитәләри*** - һесаблама техникасы, тәшкилаты техника; 5) ***мадди не'мәтләр истеһсалына тә'сири*** - гејри мүстәгим; 6) ***әмәјин сон нәтичәси*** - идарәетмә гәрарлары.

Идарәетмәдә ӘЕТ-ли о заман мүсбәт нәтичә верир ки, онун принсипләри вә методлары идарәетмәнин бүтүн мәрһәләләриндә—устадан назирә гәдәр — һәјата кечирилмиш олсун. ӘТИ-ләрин вә гуллугчуларын ӘЕТ-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 ӘЕТ-нин техники-технолоҗи әсаслары да вардыр. Техника вә технолокијанын инкишаф сәвијјәси ӘЕТ-ли үчүн мүһүм шәртдир. Бунунла әлагәдар олараг 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.

ӘЕТ-нин тәшкилати-игтисади әсасы өзүндә һәр шејдән әввәл, онун үмуми сәвијјәсини, конкрет мәзмунуну ифадә едир, мүәссисәдә әмәјин тәшкили системинин гурулушуну көстәрир. Бу исә ӘЕТ-нин истигамәтләри илә мүәјјән едилир. ӘЕТ-нин һәр бир истигамәти үзрә практики јарадычылыг ишләри хүсуси тәшкилати принсипләрә әсасланыр. Мәсәлән, әмәк бөлкүсү вә әмәк кооперасијасынын сәмәрәли формасыны сечмәк үчүн бу форманын тәснифләшдирилмәси, әмәк бөлкүсүнүн сәрһәдләрини ајырмаг, кадрлары јерләшдирмәк, пешә вә функсија-ларын говушмасыны билмәк мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. ӘЕТ-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 ихтисасынын онун јеринә јетирдији иш***

ујғун кәлмәси принсипи. г) Әмәк нормадарынын техники, игтисади вә психо-физиоложи әсасландырылмасы принсипи вә с. Бу принсипләрин адларындан көрүндүјү кими бөјүк сосиал-игтисади әһәмијјәти вардыр. Бунлардан башга, МТИ-ләрин вә гуллугчуларын ӘЕТ-нин тәшкилати-игтисади әсасы өзүнә һәмчинин әмәјин тәшкилинин јүксәлдилмәси методларыны, әмәк просесләринин тәкмилләшдирилмәси просесләрини, тәкмилләшдирилмиш тәдбирләрин игтисади сәмәрәсинин һесабланылмасы, ӘЕТ-ли үзрә тәдбирләрин ишләнмәси вә лајиһәләндирилмәсинин тәшкили формаларыны, ӘЕТ-нин бүтүн нормативләр базасыны өзүнә дахил едир.

ӘЕТ-нин психо-физиоложи, санитар-кикијеник вә естетик әсасы вардыр. МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәк габилијјәтинә, әмәк мәһсулдарлығына әмәк шәраити һәлледичи тә'сир едир. Буна көрә дә ӘЕТ-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 кәсб 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 һазырлығында, 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. ӘЕТ-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 тәкмилләшдирмәк, 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 тәкмилләшмәсинә сәбәб олур. ӘЕТ-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 тәкмилләшдирилмәсинин бир чох суалларыны мүвәффәгијјәтлә һәлл етмәкдә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бу суаллара мисал олараг, һәр шејдән әввәл, кадр һазырлығынын, габагчыл әмәк методларынын мүхтәлиф формаларынын тәшкили, ишчиләрин ихтисасларынын артырылмасыны көстәрмәк олар.

Инди исә МТИ-ләрин вә гуллугчуларын ӘЕТ-нин әсас принсипләрини нәзәрдән кечирәк. Бу принсипләр әмәк коллективләриндә әмәјин сәмәрәли тәшкилинә рәһбәрлик етмәк үчүн рәһбәр идејалардыр. Инди исә бу принсипләри

ајры-ајрылыгда изаһ едәк:

1) **Елмилик принсипи**. Елмилик принсипи әмәјин 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 кәмијјәтчә өјрәнилмәсинә әсасланыр вә бөјүк һесаблама ишләриле әлагәдардыр. Бу исә јалныз ријази методлар вә һесаблама техникасы базасына әсасән һәјата кечирилир;

2) **Планлылыг принсипи**. МТИ-ләрин ӘЕТ-нин планлылыг принсипи ширкәтләрин мәнфәәтлә ишләјә билмәк, инкишаф тәләбиндән ирәли кәлир. Бурада ӘЕТ-нин тәтбиги тапшырыглары әкс олунур. Мүһәндис-техник ишчиләрин, гуллугчуларын вә фәһләләрин әмәјинин елми тәшкили планы мәссисәнин техники вә малијјә планында хүсуси шө'бә тәшкил едир;

3) **Комплекслилик принсипи**. Там олмајан, дүшүнүлмәмиш, тәсадүфи тәдбирләр әмәјин тәшкилинин јүксәк сәвијјәсини, онун планлылыг вә һәртәрәфли инкишафыны тә'мин едә билмәз. Јүксәк сәмәрәлилији јалныз комплекслилик әсасында, әмәјин 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 ајры-ајры истигамәтләри арасында сых әлагә олмасыны тәләб едир. Мәсәлән, әмәјин мүтәрәгги форма вә методларынын тәтбиги иш јеринин тәшкили, онларын планлашдырылмасы вә с. асылы олур. Мүәссисәдә әмәк бөлкүсүндән истифадә етмәк һәм дә әмәк кооперасијасыны мүәјјән едир. Әмәјин нормалашдырылмасынын вәзијјәти әмәк һаггына дә тә'сир едир.

4) Системлилик принсипи. Бүтүн системләрин, онларын үнсүрләринин бирбириле гаршылыглы әлагәләндирилмиш һалда фәалијјәт көстәрмәси;

5) Регламентләшдирмә принсипи. Идарәчилик әмәјинин тәшкили илә әлагәдар мүәјјән гајдаларын, әсаснамәләрин, көстәришләрин, нормативләрин мүәјјән едилмәси вә онлара әмәл олунмасы. Регламентләшдирмә сфералары әсасән үч истигамәтдә, јә'ни **әмәјин мәзмуну, әмәјин нәтичәләри, әмәјин сәрфи** үзрә олур.

а) Әмәјин мәзмуну үзрә регламентләшдирмәјә ашағыдакылар дахилдир: гуллугчуларын функсијаларынын, ишләр вә әмәлијјатлары тәснифата ајрылмасы, информасија тә'минатынын типик системи, мәзмуну, тәшкилаты структур, типик гәрарлар, конкрет вә типик вәзифә регламентләри; **б) әмәјин нәтичәләри үзрә:** гуллугчуларын әмәјинин нәтичәләрини сәчијјәләндирән типик ме'јарларын, көстәричиләрин сечилмәси вә онун кәмијјәтчә гијмәтләндирилмәси: **в) әмәк сәрфи үзрә:** әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәт нормаларынын мүәјјән едилмәси, бунун үчүн типик вахт нормативләри вә ишчиләрин сај норматив материалларынын һазырланмасы, мүәјјән едилмәси.

6) Фәалијјәтин функсионал ихтисаслашмасы принсипи. Һәр бир бөлмә үчүн мүәјјән функсијаларын, ишин тәһким едилмәси, мүәјјәнләшдирилмәси, ишләрин һәмин ихтисаслашмыш функсијалар үзрә мәркәзләшдирилмәси вә тәмәркүзләшмәси, функисонал хидмәтләрин јаранмасы, техноложи ихтисаслашма.

7) Стабиллик принсипи. Һеј'әтин тәркибинин, һабелә ичра едилән вәзифә вә функсијаларын нисби сабитлији.

8) Мәгсәдјөнлү јарадычылыг принсипи. Гуллугчуларын, менечерләрин әмәјинин тәшкили үзрә лајиһәләрин һазырланмасы вә тәтбигинә јарадычы, евристик (аналитик вә конструктив) һалда јанашма.

9) Пропорсионаллыг принсипи мүәссисәнин идарәетмә апаратынын бүтүн бөлмәләриндә еләчә дә ајры-ајры иш јерләриндә вә групларда мәһсулдарлығын бәрабәр сәвијјәдә олмасынын тә'мин едилмәсини нәзәрдә тутур ки, бу да бүтүн идарәетмә функсијаларынын комплекс сурәтдә вә вахтында һәјата кечирилмәсинә имкан верир. Һәмчинин идарәетмә апаратынын ајры-ајры һәлгәләриндә чалышан ишчиләрин сајында нормативә әсасән мүәјјән порпорсионаллығын көзләнилмәси зәруридир.

10) Паралеллик принсипи вахт е'тибарилә мүхтәлиф мәрһәләләрә аид ишләрин говушмасы јолу илә ајры-ајры просес вә әмәлијјатларын ејни вахта јеринә јетирилмәсини ифадә едир. Бу принсипин тәләбинә әмәл олунмасы идарәетмә ишләринин ичра едилмәси мүддәтинин ихтисар олунмасына имкан верир;

11) Мүтәнасиблик принсипи идарәетмә әмәји просесинин елә гурулмасыны тәләб едир ки, бурада идарәетмә апаратынын ајры-ајры бөлмәләринин вә иш јерләринин јерләшдирилмәси информасија ахыны һәрәкәтинин истигамәтинә, информасијанын ләнкимәсинә, ону керијә гајтармаға јол вермәмәк шәртинә ујғун олсун;

Гејд едилән принсипин идарәетмә апаратында сәнәд дөвријјәсинин тәкмилләшдирилмәси вә онларын кејфијјәтинин јахшылашдырылмасында бөјүк әһәмијјәти вардыр;

12) Фасиләсизлик принсипи әввәлдә көстәрдијимиз кими, ӘЕТ-нин әсас мәгсәдләриндән бири дә чанлы әмәјин тәшкилинин истеһсалын техника вә технолокијасынын инкишаф сәвијјәсинә ујғунлуғу илә бағлыдыр. Белә ујғунлуг олмаса һеч бир ән јени техника белә лазыми гәдәр еффектлилик верә билмәз. Техника вә технолокија һәмишә инкишафдадыр. Онлар даим јениләшир вә тәкмилләшир. Буна көрә дә ӘЕТ-ли техники тәрәггини даим, фасиләсиз олараг изләмәлидир. Онун формалары даһа динамик вә чевик олмалы, истеһсал шәраитинин дәјишмәсилә әлагәләнмәлидир.

Фасиләсизлик принсипи идарәетмә функсијаларынын јеринә јетирилмәсиндә мүтәхәссисләрин иш вахты иткиләрини, лазыми информасијаларын дахил олмасынын ләнкидилмәсини вә ишдә регламентләшдирилмәјән һәр чүр тә'јинатлы фасиләләрин арадан галдырылмасыны нәзәрдә тутур. Јүксәк әмәк интизамы, һәр бир идарәетмә һәлгәләриндә онлара һәвалә едилмиш функсијаларын мүәјјән едилмиш регламентдә јеринә јетирилмәсинә чидди әмәл едилмәси фасиләсизлик принсипинин тә'мин олунмасынын мүһүм шәртләриндәндир;

13) Аһәнкдарлыг принсипи дә гаршыја гојулмуш вәзифәләрдән ирәли кәләрәк идарәетмә апаратынын бүтүн һәлгәләриндә ишин бәрабәр сәвијјәдә јеринә јетирилмәсини өзүндә әкс етдирән ваһид аһәнкин олмасыны тә'ләб едир.

Идарәетмә апаратынын бүтүн һәлгәләриндә вә һәр бир иш јериндә ишин аһәнкдарлығына наил олунмасы мүәссисәнин ишинин кејфијјәтинә вә сәмәрәлилијинә бөјүк тә'сир едир;

14) Гәнаәтчиллик принсипи. Гәнаәтчиллик принсипи оптимал хәрчләрлә

максимум нәтичә әлдә етмәкдир. Бу принсипин тәләби, 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 тәләб 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 нисбәтинин дүзкүн мүәјјән едилмәси вә с. илә әлагәдардыр. Бүтүн бунлар менечер әмәјинин даһа сәмәрәли тәшкилини тәләб 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 тәркиб 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 тәрбијә едилмәси вә әмәјин вачиб, һәјати тәләбата чеврилмәси 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 еффектив 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;

— ӘЕТ планы лајиһәсинин идарәетмә бөлмәләринин вә ичрачыларын мүшавирәсиндә мүзакирәси;

— идарә, бирлик, јахуд назирлик үзрә ӘЕТ-нин тәсдиг едилмәси;

— ӘЕТ 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 дә 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 фәргләндирирләр. Бунларын арасында фәргләр олдуғу кими, јахынлыглар да вар. Идарәетмәдә әмәјин елми тәшкили вә идарәетмәнин елми тәшкили сых әлагәдардыр вә бир чох чәһәтдән онлар бири-биринә даһа чох јахынлашырлар.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили идарә рәһбәрләринин, гуллугчуларын, мүһәндис-техники ишчиләрин әмәкләринин мәһсулдарлығынын, даһа доғрусу, еффективлијинин артмасына, онларын әмәк шәраитләринин јахшылашмасына, үмумтәһсил вә идарәетмә вәрдишләринин инкишаф етдирилмәсинә хидмәт едир. Әмәјин елми тәшкили вахт иткиләринин азалмасына, истеһсала сәмәрәли рәһбәрлијин инкишафына хидмәт едир, әмәјин елми тәшкилинин функсијалары 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 үмумиләшдирән 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 мүрәккәблә әлагәдардыр. Лакин бу һеч дә мәтбәә ишчисинин көрдүјү ишә бәрабәр дејил, зеһни ишчинин әмәјиндә мадди субстансија билавасытә рол ојнамыр. Онун «истеһсал моментләри» — информасијадан ибарәтдир. Гысача гејд едәк ки, информасија истеһсал нөгтеји-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-техникләрин сајынын мүтләг вә нисби артымы објектив ганунаујғунлуг, сосиализмин мүһүм тәләби, чәмијјәтин мадди-

техники базасынын мөһкәмләндирилмәси шәртләриндән биридир. Онларын һәддән артыг артмасы һеч дә бүтүн һалларда бир наилиjjәт кими гиjмәтләндирилмәмәли, әксинә, идарәетмә ишләринин өзләринин ашағы сәвиjjәдә олмасы, идарәетмә ишләринин чох әмәк тутумлулуғу илә изаһ едилмәлидир. Көрүндүjү кими идарәетмә әмәjи өзүнүн ичрачыjа олан пассив, гејри-елми тәләби игтисади 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 әмәjинин башга нөгтеjи-нәзәринән (психофизиоложи, сосиоложи вә с.) дә мүасир тәшкили сәвиjjәсиндә чидди нөгсанлар вардыр. Идарә вә мүәссисәләрин шө'бәләриндә әмәjин кикиjенасы, мүһафизәси, әмәклә истираһәтин әлагәләндирилмәси саһәсиндә дә чидди нөгсанлар вардыр.

Мүһәндис-техники ишчиләрә, гуллугчулара фәалиjjәти мүәссисәдә баш верән бүтүн просесләр комплекси илә әлагәдар олан мүтәхәссисләр аиддир.

Мүһәндис-техники ишчиләр мүәссисәләрдә истеһсал просесини тәшкил вә она рәһбәрлик едән али вә хүсуси орта тәһсилли мүтәхәссисләр, лазым олан вәзифәләри тутан шәхсләр аиддир. Бурада һәм функсионал әмәк бөлкүсү, һәм дә һазырлыг сәвиjjәсиндән асылы олараг иш бөлкүсүндән истифадә едилир.

Гуллугчулар үчүн әсас әламәт онларын тутдуғу вәзифәләрдир. Гуллугчулары бә'зи мүәллифләр мүһәндисләрә вә идарәетмә ишчиләринә аjырырлар. Бә'зиләри исә онларын шәхси јарадычы вә механики ичрачы әмәjә бөлмәjи тәклиф едир. Игтисади әдәбиjjатда мүһәндис-техникләрин вә гуллугчуларын әмәjи идарәетмә саһәсинә аид едилир.

Идарәетмә әмәjинин 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 аjдын олмушдур ки, бир чох идарәетмә ишчиләри, мүһәндис-техникләр өз иш вахтларынын бөjүк бир һиссәсини башга ишләри көрмәклә мәшғулдурлар. Бу һәмин ишчиләрин әмәк бөлкүсүнүн гәнаәтбәхш сәвиjjәдә олмамасы илә изаһ едилә биләр. Бундан башга иш јерләриндә мүһәндис-техники ишчиләрин әсасландырылмамыш истифадәси орта техники тәһсилли мүтәхәссисләрин әмәк һагларында олан нөгсанларла да изаһ едилир.

Идарәетмә әмәjинин елми тәшкилиндә габагчыл әмәк методлары вә үсулларынын тәтбиги бөjүк әһәмиjjәтә маликдир. Гәрбин сәнаје мүәссисәләриндә, дикәр мүәссисәләрин идарәетмә ишләриндә истифадә едилән методлар биздә кениш сурәтдә истифадә едилмир.

Идарәетмә әмәjинин елми тәшкилиндә әмәк шәраитинин јахшылашдырылмасы үзрә тәдбирләр мүһүм јер тутур. Идарәетмә әмәjи зеһни әмәкдир. Бурада әмәjин вә истираһәтин елми әсасландырылмыш речими олмалыдыр. Әмәjин әлверишли санитар-кикиjеник, психо-физиоложи вә естетик шәраити јарадылмалы, әмәк мүһафизәси вә тәһлүкәсизлик техникасы тәләбләринә риаjәт едилмәлидир. Әмәjин мәдәниjjәт вә естетикасынын әһәмиjjәтини артырмаг үчүн, идарәетмә

ишчиләринин ишләдији јерләрдә алəт вә чисимләрин рәнкләнмәси, тәмизлик һабелә функсионал мусигинин истифадәси лазымдыр.

§4. Идарәетмәдә сәмәрәли әмәк процесләри, 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 һучуму"*** 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. Belә ки, бураја үмуми,

«ишчинин функсијасы», «ишчинин вәзифәси», «ишчинин һүгугу», «гаршылыглы аләгә», «ишчинин гијмәтләндирилмәси вә мәс'улијјәти» кими бөлмәләр аиддир. Тә'лиматын үмуми һиссәсиндә ашағыдакы мәсәләләр әкс олунур: ишчинин әсас вәзифәси; бу вә ја дикәр вәзифәнин тутулмасы гајдасы; вәзифәнин кимләрин һесабына тутулмасы (ихтисас, тәһсил, стаж вә с.); ишчинин табечилик гајдасы; вә с.

«Ишчинин функсијасы» бөлмәсиндә ашағыдакылар мүәјјән едилир: ишчинин иш саһәси (һансы иши көрмәси); көрмәли олдуғу ишләрин конкрет мәзмуну. «Ишчинин вәзифәси» бөлмәсиндә ашағыдакылар әкс олунур: вәзифә функсијасына ујғун олараг идарә апараты ишчисинин конкрет мәсәләләр үзрә сәнәдләрин ишләнмәси, һазырланмасы ишиндәки иштиракы; информасијалары вахтында вә кејфијјәтлә алмасы, һазырланмасы, тәһлил етмәси вә истифадә етмәси функсијасы; функсијаларын ичрасы үзрә идарә ишчиләринин тәшкилати, инструктив вә дикәр иш формаларындан истифадә етмәси (јерләрә кетмә, мүшавирә кечирмә, методики семинар, мәсләһәт, инструктаж апармаг вә с.); конкрет идарәчилик фәалијјәтинин ичра едилмәси вахтына әмәл етмә; адамлара билавоситә рәһбәрлик етмә, етика нормаларына әмәл етмә вәзифәси, әмр вә көстәришләри ичра етмә, әмәл етмә вәзифәси вә с.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинин ән мүһүм мәсәләләриндән бири мүтәхәссисләрин истеһсалын елми идарәетмә јолларына, методларына јијәләнмәсидир. Истеһсалын тәшкили вә идарә едилмәси илдән-илә чәтинләшир: инди артыг јени оператив учот вә планлашдырма системләриндән, ријази методлардан истифадә етмәдән, кибернетика васитәләриндән минимал шәкилдә олса белә баш чыхармадан рәһбәрлик етмәк мүмкүн дејилдир. Индики дөврдә психо-физиоложи, сосиоложи вә игтисади биликләр сәвијјәсинә галхмадан истеһсала вә коллективә рәһбәрлик етмәк чох чәтиндир. Бүтүн бу јухарыда дедикләримиз мүәссисәнин функсионал бөлмәләринин вәзифә даирәсини кенишләндирир.

Мүәссисәнин дәгиг вә аһәнкдар ишинин әсас шәртләриндән бири тәшкилати план вә вәзифә тә'лиматларыдыр. Онлар идарә апаратынын әсас вәзифәләрини мүәјјән едир, ишләри шө'бә вә јарым бөлмәләр арасында бөлүшдүрүр. Әмәјин елми тәшкили бундан башлајыр.

Игтисади шө'бәнин әсас вәзифәләри ашағыдакылардан ибарәтдир:

— истеһсалын сәмәрәли тәшкили, планлашдырма вә учот ишләринин кејфијјәтинин јахшылашдырылмасы, мадди, әмәк вә пул еһтијатларындан сәмәрәли истифадә, изафи хәрчләрин вә иткиләрин арадан галдырылмасы; әмәјин елми тәшкили әсасында аз мәсрәфләр илә даһа јахшы нәтичәләрин әлдә едилмәсинә шәраит јарадылмасы;

— мүәссисәнин бүтүн сехләри тәрәфиндән тәсдиг олунмуш истеһсал тапшырыгларынын јеринә јетирилмәси үзрә тәдбирләрин ишләнмәси вә тәтбиги;

— техники-игтисади сәнәдләрин ишләнмәсинә вә тәртибинә рәһбәрлик етмәк;

— сех вә истеһсал саһәләриндә тәсәррүфат һесабынын тәтбиги вә она әмәл едилмәси.

Јухары тәшкилатлар тәрәфиндән тәсдиг олунмуш иллик планлар әсасында план шө'бәси иллик планлары кварталлара бөлмәклә һазырлајыр.

Игтисади шө'бәнин рәиси ашағыдакы ишләри јеринә јетирир:

— шө'бәјә, онун функсијаларыны јеринә јетирән јарым бөлмәләрә рәһбәрлији һәјата кечирир:

— тәсдиг едилмиш һәчмдә сехләр тәрәфиндән планын јеринә јетирилмәсини тә'мин едир;

— јухары тәшкилатлар, банклар, малијјә шө'бәси илә планлашдырма, әмәк вә әмәк һаггы лимитләри, истеһсалын сметасы вә с. һаггында јазышма апарыр;

— вахтлы-вахтында һесабат вермәјә мәс'улијјәт дашыјыр;

— иллик һесабата изаһедичи арајышлар јазыр;

— игтисад шө'бәсинин фәалијјәт даирәсинә аид олан әмр вә көстәришләр һазырлајыр;

— бешиллик перспектив план һазырланмасы ишинә рәһбәрлик едир;

— ишләрин һәчми үзрә иллик план тәртибинә рәһбәрлик едир;

— истеһсал сехләри үзрә хәрчләрин сметасыны тәртиб едир;

— әсаслы тикинти вә әсаслы тә'мир үзрә планлар һазыр-лајыр вә бу планларын јеринә јетирилмәсинин учот вә нәзарәтини һәјата кечирир.

Игтисади груп истеһсал сехләринә хидмәт көстәрир, сифаришчиләр илә әлагә јарадыр вә план шө'бәсинин көрдүјү ишләрдә иштирак едир. Бу ишләр, һәр шејдән әввәл, ичрачы ишләрдир. Игтисади група дахил олан игтисадчы вә планлашдырычылар өз фәалијјәтләриндә чидди һесабламаларла мәшғул олур вә истеһсал тәсәррүфат фәалијјәтини тәһлил едирләр. Онларын ишинин характерик чәһәти бундан ибарәтдир ки, мүәссисә рәһбәрләринин фәалијјәти үчүн илкин шәртләри јарадырлар. Мәһз онларын ишинин нәтичәсиндән мүәссисәнин идарә олунмасында даһа чох истифадә олунур.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили нөгтеји-нәзәриндән әмәк вә әмәк һаггынын тәшкили функсијалары вә вәзифәләрини нәзәрдән кечирмәк мараглыдыр. Әмәк вә әмәк һаггы шө'бәсинин мүдири ашағыдакы вәзифәләри һәјата кечирир:

— идарә вә сехләр үчүн штат чәдвәли тәртиб едир;

— сех рәисләри илә бирликдә һәр бир сех үчүн иш јерләри үзрә штатлар тәртиб олунур;

— әсаснамәјә ујғун олараг фәһләләрин, МТИ-нин вә гул-лугчуларын истеһсал планыны јеринә јетирмәјә көрә мүкафатлар, електрик енержиси вә јаначаға гәнаәтә көрә мүкафатлар тәртиб олунур;

— идарәнин рәһбәрлији илә бирликдә мәһсулун јүксәк кејфијјәтлә һазырланмасы вә вахтында ихрача көндәрилмәси вә с. үчүн ајрылан мүкафаты сехләр, МТИ-ләр вә гуллугчулар арасында бөлүшдүрүр:

— сехләр вә бүтүн идарә үзрә әмәк һаггы фондунун хәрчләнмәсинә мүнтәзәм нәзарәти һәјата кечирир;

— башга шө'бәләрин мүдирләри илә бирликдә вәзифә өһдәликләри тәртиб едир;

— коллектив мүгавиләнин бағланмасы үзрә бүтүн сәнәдләри мүәјјәнләшдирир вә һазырлајыр;

— бешилликләр үчүн әмәк үзрә перспектив план һазырлајыр;

— ӘЕТ-и үзрә ишләрә рәһбәрлик едир, әмәјин нормалашдырылмасы

гајдаларыны мүәјјән едир, нормаларын техники әсасландырылмасы јохланылыр;

— техники нормалашдырманын јахшылашдырылмасы мәгсәди үчүн норматив тәдгигат ишләринин перспектив планы һазырланыр;

— әмәк вә әмәк һаггы 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 көрдүјү 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 вахтынын 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 мәһсулдарлығы шәраити јаратмаг демәкдир.

Мүасир дөврдә иш вахтындан даһа сәмәрәли истифадә етмәк уғрунда мубаризә истеһсалын сәмәрәлилијинин вә әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәси үчүн мүһүм истигамәтләрдән бири олмушдур. Иш вахтынын фотографијасы, өзүнүфотографија, анкет соғрулары васитәсилә ајдын олур ки, идарә апараты саһәсиндә ондан истифадә һәлә кифајәт гәдәр, јүксәк сәвијјәдә дејилдир.

МТИ-ләрин вә гуллугчуларын иш вахтынын структуру вә истифадәсинин өјрәнилмәси үчүн иш вахтынын тәснифләшдирилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. МТИ-ләрин вә гуллугчуларын иш вахтынын 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 иши вахты өзүнә јарадычылыг үнсүрләрини аид едир. Мәсәлән, мүзакирә едилән мәсәлә барәдә әлверишли гәрарын ишләнилмәсинә, програмын, лајиһәләрин һазырланмасы вә с. Јарадычылыг иш вахты бүтүн иш вахтынын 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 кимнастикасына сәрф олунан вахтдыр.

Чәдвәл 5

Нормаллашдырычынын иш вахты мәсрәфинин гурулушу

	Иш вахты мәсрәфләринин ады	Вахт мәсрәфинин 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 кәнар сөһбәт	10	2,1
7.	Сехләрин кәзилмәси	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 шәхси тәләбатла әлагәдар вахт	40	8,1
		422	100

Шәхси-тәбии тәләбат вахты—бу вахт ишчинин өз шәхси кикијенасына сәрф етдији вахта дејилир.

Бүтүн јухарыда дејиләнләри, јә'ни мүһәндис-техники ишчиләрин вә гуллугчуларын иш вахтынын 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 дә 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 вахтынын хејли һиссәсини јә'ни 7,1%-ни тәшкил едир.

Иш вахтынын фотографијасындан көрүндүјү кими, ишчи иш вахтынын 1 саат 55 дәгигәсини, јахуд иш вахтынын 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.

Daha бир нечә мүшаһидә нәзәрдән кечирәк:

Чәдвәл 6

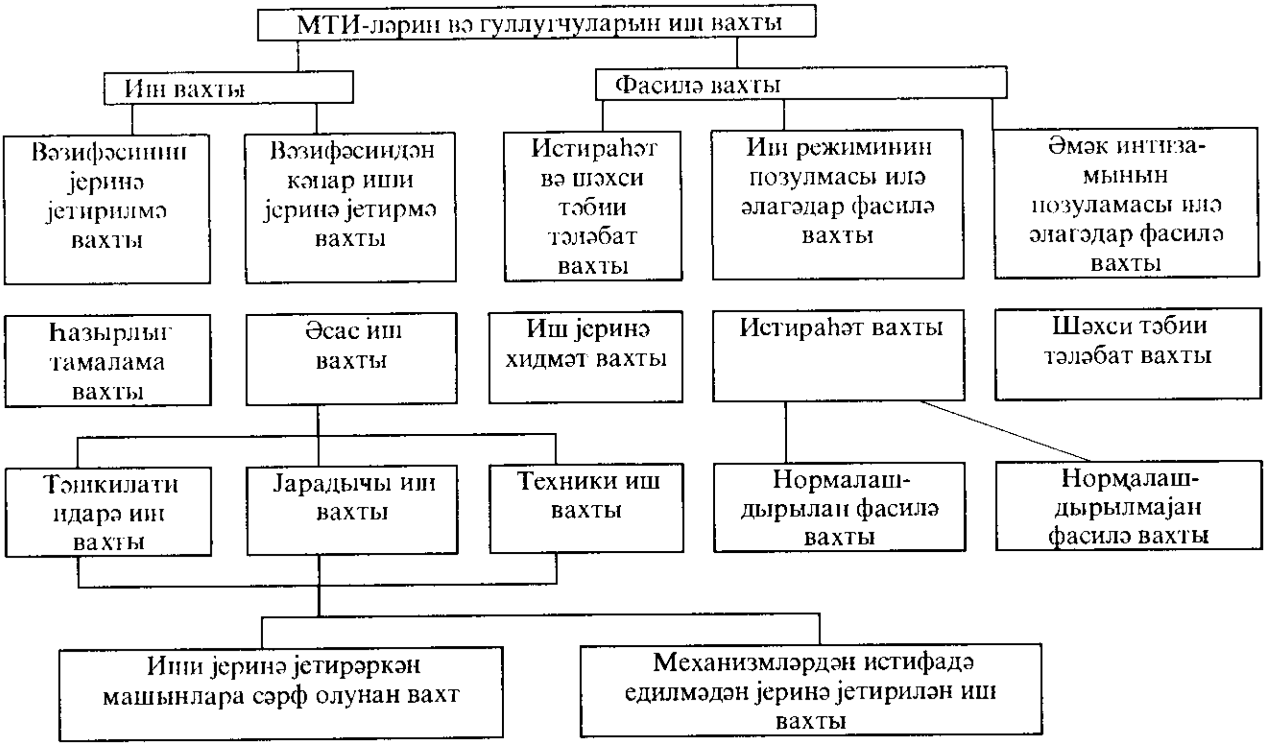
Баш мүһасиб муавининин иш күнүнүн фотографијасы мә'луматлары

	Јеринә јетирилән ишләр	Вахт мәсрәфинин давамы	Үмуми иш вахтынын чәминә нисбәтән %-лә
1.	Ишчиләрә тапшырыг вермәк	10	2.1
2.	Пул сәнәдләринин 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 данышығы (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.	Банга 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 күнүнүн 7 саат 30 дәгигәсиндән фајдалы истифадә едир. Ланныз 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 күнүнүн фотографијасыны нәзәрдән кечирәк:

Чәдвәл 8

Әмәк вә әмәк һаггы шө'бәси мүдиринин иш күнүнүн фотографијасынын мә'луматлары

	Вахт мәсрәфләринин ады	Вахт мәсрәфинин 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 күнүнүн 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 күнүнүн 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 биләрләр.

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, мурәккәблији.***
2. ***Прблемин јенилији, көзләнилмәз вә гејри-муәјјән ситуасијалар.***
3. ***Објекләрин вә ичрачыларән әрази үзрә сәпәләнмәси.***
4. ***Идарәчилик сәлаһијјәтләринин һәчми.***
5. ***Идарәетмә мәдәнијјәти, рәһбәр ишчинин билик сәвијјәси вә бачарығы.***
6. ***Проблемләрин вә гәбул олунан гәрарларын мухтәлифлији.***

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 нөвбәдә 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 тәһлүкәсизлик 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; График әмәлијјатлар; Чохалтма әмәлијјатлары; Информасијанын верилмәси групплары 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, јухарыдакы 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 дөврijјәсинин 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

ишләнмәсинин сәмәрәли метод вә системләринин олмамасы, һәр шејдән чох исә информасијанын ишләнмәсиндә оперативлијин олмамасыдыр.

Информасијанын ишләнмәсинин еффектив васитәләринин олмамасы идарәетмәнин мүхтәлиф бөлмәләриндә сон дәрәчә лазымлы информасијаларын иткисинә сәбәб олур.

Бундан башга информасијанын ишләнмәсинин бөјүк вахт интервалы, бу ишләнмәјә әсасланан нәтичәләр вә көстәришләр истәнилән сәвијјәдә олмур вә бә'зи һалларда арзуедилмәз нәтичәләрә кәтириб чыхарыр.

Информасија системиндә бөјүк манеәләрдән бири дә информасија дашыјычыларынын мүхтәлифлијидир. Бу исә чашгынлыг јарадыр, сәнәдләрин вә информасијанын ишләнмәсинин ваһид методикасынын тәркибинә мане олур вә машын техникасынын истифадәсинә чәтинлик төрәдир. Она көрә дә сәнәдләрин стандартлашдырылмасы вә ејниләшдирилмәси мүһүм әһәмијјәтә маликдир, чүнки онларын машын ишләтмәси даһа да раһат олур.

Информасија дашыјычыларынын ејниләшдирилмәси (унификасијасы), објектин идарә едилмәси, идарәетмә әмәјинин тәтбиги үчүн лазым олан сәнәдләрин азалмасына сәбәб олур. Көрүндүјү кими, әмәјин еффектлијини артырмаг, дүзкүн идарә етмәк үчүн мә'луматларын ишләнмәси системи мүһүмдүр.

Идарәетмә әмәјинин техники силаһланмасы онун елми тәшкилинин әсасыдыр. Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы васитәләри сон дәрәчә кенишдир. Лакин онун автоматлашдырылмасы әсасән сон илләрин наилијјәти вә тәләбидир. Јахын кәләчәкдә идарәетмә әмәјинин комплекс автоматлашдырылмасы онун мәнзәрәсини көкүндән дәјишдирәчәкдир.

Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы планлашдырыларкән әввәлчә онун мүәссисәләрдә мөвчуд вәзијјәти өјрәнилир.

Идарәетмә әмәјинин техники силаһланмасы мүәјјән көстәричи вә нормативләр системи илә характеризә едилир. Идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси планлашдырыларкән онун мөвчуд сәвијјәси һәмин көстәричиләр әсасында һесабланыр.

Республиканын информасија вә әмәјин елми тәшкили институтунда апарылмыш һесабламалар көстәрир ки, сәнаје мүәссисәләриндә орта һесабла бир нәфәр мүһәндис-техники вә идарәетмә ишчисинә тәшкилат техникасы васитәләри 50—80 ман, рабитә вә сигналлашдырма васитәләри 50—70 ман, һесаблама вә мәнтиги техникасы васитәләри 100—150 манат дәјәриндә дүшмәлидир. Бундан башга истеһсал просесләринин кедиши һаггында илкин информасијанын гејд олунмасы вә верилмәси васитәләри дә (норматив технoложи аваданлығын 1—2%-и дәјәриндәдир) олмалыдыр.

Бурада идарәетмә әмәјинин техника илә силаһланмасы әмсалындан истифадә етмәк лазымдыр. Бу әмсал техники васитәләрин нәзәрдә тутулан, фактики дәјәринин онларын нормативинә олан нисбәтиндән ибарәтдир. Һәмин әмсалла идарәетмәнин механикләшдирмә вә автоматлашдырма васитәләринин тәләбатынын һесабланмасы да мүмкүн олур. Һәмчинин бу әмсаллар идарәетмә әмәјинин еффектлији һесабланаркән дә истифадә едилир.

Техники силаһланма сәвијјәсинин һесабланмасы илә јанашы идарәетмә

ишләринин механикләшмә вә автоматлашдырма дәрәҹәсини көстәрән көстәричинин һесабланмасы да лазымдыр. Идарәетмә ишләринин механикләшдирилмәси вә автоматлашдырылмасы әмсалы механикләшдирилмиш ишләрин әмәктутумлулуғунун үмуми ишләрин әмәктутумлулуғуна нисбәти кими мүәјјән едилир.

Мүәссисәләрдә идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмә вә автоматлашдырма дәрәҹәси техниканын тәтбиги нәтиҹәсиндә шәрти азад едилмиш ишчиләрин мүәссисәнин идарәетмә ишчиләринин үмуми сајына нисбәти илә дә характеризә олунур.

Идарәетмә әмәјинин техники васитәләри чох мүхтәлифдир. Онлардан идарәетмә әмәјинин тәшкилиндә мәгсәдәујғун шәкилдә истифадә етмәк лазымдыр.

Идарәетмә әмәјиндә ашағыдакы техники васитәләрдән истифадә едилир:

а) Иш биналарында әмәк шәраитинин јарадылмасыны тә'мин едән аваданлыг; бура аиддир: һәрәкәт едән гурғулар, ишыг апаратлары, һаванын тәмизләнмәси вә сәслә мүбаризә васитәләри, машынлар үчүн сәтһи маили олан столлар, картотека вә диктофонларын јерләшдирилмәси үчүн столлар вә с.

б) Сәнәдләрин һазырланмасы васитәләри: универсал јазы машынлары (әл, електрик, автоматик, перфолентли әлавәләрлә електрикләшдирилмиш јазы машынлары) Ахырынчылар информасијанын машын ишләнмәси үчүн чох раһатдыр. Бланкларын долдурулмасы үчүн сечмә сурәтчыхарма апаратларындан истифадә едилир. Диктофонлар вә инсанын узагдан диктәетмә системләринә малик олан магнитофонлардан истифадә едилир. Сәнәдләрин әлдә тәртиби васитәси— автографик јазы гејдијјатчысы да марагыдыр. Бу васитә бланклы гејд китабчасы олуб ичиндә сурәтчыхарма кағызы вар.

в) Чизкиләр вә графики ишләрин јеринә јетирилмәси васитәләри: чертјожчәкмә аләти, ропидографлар, штрих чәкмәк үчүн аләтләр, координат вә пентографик чертјож чиһазлары; материаллар; шәффаф вә гејрл-шәффаф чертјож материаллары, пластикатлар; миллиметровкалар, аппликасијалар, јапышыглы лентләр, туш, рәнкләр, бәркидичиләр вә с.

г) Сәнәдләрин сурәтинин чыхарылмасы вә чохалдылмасы васитәләри; ишыг сурәтчыхарданлар, фотосурәтчыхарданда, фоторепродуксијалар вә сурәтчыхарданлар, микрофилмләрин чәкилмәси үчүн васитәләр. Сурәтчыхарма чапы үчүн аваданлыг, кичикформатлы офсет машынлары, трафарет чап апаратлары (рототорлар) вә с. Корреспонденсијанын ишләнмәси вә көндәрилмәси васитәләри; зәрфәгојанлар, нөвләјичиләр, зәрф јапышдыранлар, марка јапышдыранлар, фланк вә агрегатлашмыш машынлар, шагули кертотекалар, индикаторлар, картотекаларын бөлүшдүрүчүләри вә башга ләвазиматы вә с.

ғ) Информасијанын илкин һесабланмасы вә гејд олунмасы васитәләри: өлчү тарасы, тәрәзиләр, универсал ишли һесаблајычылар, әмәлијјатларын вә иш вахтынын өјрәнилмәси үчүн ихтисаслашдырылмыш васитәләр (електросаатлар, гејдијјатчылар вә с.).

д) Информасијанын верилмәси, нәзарәти вә тәнзим едилмәси васитәләри: сәнаје телевизијасы, иш радиосу, бүтүн нөвләрдән олан телеграф вә телефон рабитәси.

е) Информасијанын ишләнмәси васитәләри: әл һесаблајычы машынлар,

ујғунлашдырычылар 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 дөвријјәсинин 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 тәклифләр 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 belә 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, мәнфәәтин 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

ујғунлашдырылмасы коллективин әмәк вә игтисади тәрбијәсини тәләб едир; бу дөвләт истеһсалынын идарә едилмәсинин мүһүм функсијаларындан биридир.

Идарәетмә апараты өз-өзлүјүндә јекчинс 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 група истеһсал просесиндә ејни јер тутмурлар; бунунла әлагәдар олараг 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 көрдүјү 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 гәнаәтә мүәссисәнин бүтүн фәалијјәтинин 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 малијјә 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 олараг идарәетмә ишчиләринин сајынын зәрури артмасы һәдди дәрин игтисади әсаслаңдырмаја 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 малди нәтичәләриндә экс 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'әтини 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,

мәһсулун јүксәк кејфијјәтлијинин, әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәсинин, мөвчуд ресурс вә васитәләриндән максимум истифадәнин тә'мин едилмәси кими вәзифәләр дүшүр. Она көрә дә ИӘЕТ-дән әлдә едилән фактики сәмәрә планла мүгајисәдә коллективин фәалијјәтинин әлдә етдији фактики нәтичәләрин фәрги кими мүәјјән едилмәлидир. Әкәр истеһсал коллективләри кәркин планда мараглыдырларса вә планын оптималлашдырылмасы имканлары, јә'ни ән јахшы вариант сечилмәси имканы оларса, бу заман һәмин фәрги мүәјјән етмәк чәтин дејилдир. Һәмчинин мүәјјән ишчи категоријасынын ишиндә наилијјәтләрин вә чатышмазлыгларын сәбәбләри, мадди һәвәсләндирмәнин нөвләри вә өлчүсү мүәјјән едилә биләр. Фасиләсиз оператив истеһсал планлашдырылмасы, истеһсалын бүтүн бөлмәләриндә тәсәррүфат һесабы вә с. дә ИӘЕТ-нин сәмәрәлилијинин артырылмасына шәраит јарадыр.

ИӘЕТ-нин үмуми сәмәрәсини ајры-ајры идарәетмә функсијаларынын јеринә јетирилмәси кедишиндә вә ишләнмиш тәдбирләрин һәјата кечирилмәси нәтичәсиндә әлдә едилмиш ајры-ајры еффектләрин чәми кими дә һесаблана биләр. Идарәетмәнин јахшылашдырылмасына вә онун елми тәшкилинә јөнәлдилмиш капитал гојулушларынын өдәнмә мүддәти вә еффектлијинә кәлдикдә исә, көстәрмәк лазымдыр ки, бурада типик методикадан истифадә етмәк мәгсәдәујғундур, чүнки ИӘЕТ-ин сәрф олунан бүтүн хәрчләр вә игтисади сәмәрәлилик әввәлдәи мүәјјәнләшдирилмиш олур.

Игтисади сәмәрәлилијин һесабланмасы һәм ИӘЕТ тәдбирләринин лајиһәләшдирилмәси мәрһәләсиндә, һәм дә онларын тәтбиг едилмәси мәрһәләсиндә апарылмалыдыр. Көстәрдијимиз кими, еффекти мүәјән едәркән јалныз манатла ифадә едилмиш еффекти дејил, һәмчинин әмәк шәраитинин јахшылашмасы, ишчиләрин мәдәни-техники сәвијјәсинин јүксәлмәси, коллективдә дүзкүн мүнасибәтләрин јарадылмасы вә мөһкәмләнмәси нәтичәсиндә әлдә едилән еффект дә әлавә едилмәлидир.

Идарәетмәдән алынан еффекти вә әлавә идарәетмә хәрчләрини вә капитал гојулушлары шәклиндә мејдана чыхан үмуми хәрчләри мүәјјән етдикдән сонра јекун гәнаәти дә һесабламаг олар. Әсас истеһсалда әлдә едилмиш гәнаәт мәһсулун маја дәјәринин ашағы дүшмәсинә кәтириб чыхарыр. ИӘЕТ-дән әлдә едилән гәнаәти нәзәрә алмаға имкан верән бир нечә методика вардыр. Шүбһәсиз ки, јахшы идарәетмә мәһсулун кејфијјәтинин јахшылашмасына кәтириб чыхарыр, бу исә мәһсулун маја дәјәриндә, гијмәтиндә вә мүвафиг олараг мәнфәәтин артмасында өз әксини тапа биләр вә тапмалыдыр. Габагчыл мүәссисәләрин практикасы көстәрир ки, ИӘЕТ-нин бир чох тәдбирләринин еффектлији бу вә ја дикәр дәрәчәдә әмәк мәһсулдарлығынын, истеһсалын һәчминин артмасында вә шәрти даими идарәетмә хәрчләринин азалмасында өзүнү көстәрир. Елми сурәтдә тәшкил едилмиш идарәетмә истеһсал фондларындан вә дөврijјә васитәләриндән сәмәрәли истифадә етмәјә, истеһсалда иткиләрин арадан галдырылмасына тә'сир көстәрир.

ИӘЕТ-нин планларынын һәјата кечирилмәси үзрә әлавә хәрчләр, адәтән һазырланма — лајиһәләшдирмә мәрһәләсиндә мүәјјән олунур, онларын тәтбиги дөврүндә даһа да дәгигләшдирилир. Бурада ИӘЕТ үзрә һәгиги хәрчләрин мүәјјән едилмәсиндә хүсуси чәтинликләр јохдур. Чәтинлик идарәетмә просесинин

технолоҗи тәртибиндә, идарәетмә әмәјинин механикләшдирилмәси сәмәрәлилијинин сәвијјәсинин һесабланмасы, нормативләрин ишләнмәсиндәдир.

Гејд етмәк лазымдыр ки, еффектлијин мүхтәлиф һесабламаларында бүтүн хәрчләр нәзәрә алынмыр, мәсәлән, кадрларын һазырланмасы вә јенидән һазырланмасы илә әлагәдар олан хәрчләр. Бундан башга һесабламаларда там хәрчләр көстәрилмир. Илк бахышдан бу куја еффектлији артырыр, сон нәтичәдә исә әмәк мәсрәфләринин там учота алынмасы сәбәбиндән идарәетмәдә һесаблама, тәшкилат техникасы вә рабитә васитәләринин истифадә едилмәси хәрчләри азалыр.

Игтисади сәмәрә идарәетмәнин өзүндә мүәјјән итки нөвләринин арадан галдырылмасы нәтичәсиндә дә әлдә едилир. Мәсәлән, идарәтемәдә иш вахты иткиләри күнлүк иш вахты фондунун 10—20%-ни тәшкил едир. Онларын нормалашдырма, хронометраж мүшаһидәләри васитәсилә ашкар едилмәси вә арадан галдырылмасы бөјүк игтисади сәмәрә верир. Бундан башга мүәјјән олунмушдур ки, бир чох мүһәндис вә гуллугчуларын иш вахтынын 20—30%-и аз ихтисас тәләб едән ишләрин вә функсијаларын јеринә јетирилмәсинә сәрф едилир. ИӘЕТ-көстәрдијимиз вахт иткиләрини азалтмаға имкан верир. ИӘЕТ сајәсиндә нәинки гејри-мәһсулдар мәсрәфләр азалыр вә иткиләр арадан галдырылыр, бу заман һәмчинин идарәетмә техникасындан да јахшы истифадә олунур, истеһсал информасијасынын лузумсуз ахыны азалыр, бу исә әлавә еффектин әлдә едилмәсинә кәтириб чыхарыр.

§9. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкилинин сәвијјәсинин јүксәлдилмәси јоллары

Идарәетмә әмәји чох вахт туғумлу ишләрдән ибарәтдир. Идарәетмә ишләриндә сәрф олунан вахт иткиләри бә'зән истеһсалдакындан хејли чох олур. Һәмин вахт иткиләри истеһсала оператив рәһбәрлијә мане олур вә нәтичәдә әсассыз олараг инзибати-идарәетмә һеј'әтинин сајы артыр. Бә'зи мүәссисәләрдә инзибати идарәетмә һеј'әти сәнаје-истеһсал һеј'әтинин 7—14%-ни тәшкил едир. Әмәјин белә тәшкили сәвијјәсиндә онларын хүсуси чәкиси даһа да арта биләр.

Буна көрә дә вәзифә номенклатурасынын дәгиг ишләнмәси вә тәсдиги вачибдир. Белә номенклатура һәр бир вәзифә үчүн тәләб олунан тәһсил сәвијјәси көстәрилмәклә мүвафиг ихтисас-мә'лумат китабынын тәртибини нәзәрдә тутур. Бунларын әсасында исә вәзифә маашларынын јени схемләрини тәртиб етмәк оларды. Бу МТИ-ин әмәјинә бөјүк тә'сир көстәрәр, онларын әсасландырылмамыш сајыны азалда биләр.

МТИ-ин даһа јахшы јерләшдирилмәси вә онлардан даһа сәмәрәли истифадә олунмасы үчүн мүһәндис әмәјинин дифференсиаллашмасы, јә'ни тәдгигатчы вә тәшкилатчы мүһәндисләрә бөлүнмәси, гајдасындан да истифадә етмәк олар. Бу исә истеһсалын тәшкилиндә мүһәндисләрин ролуну артырар.

МТИ-ин әмәјинин еффектли олмасы үчүн онларын әмәјинин нормалашдырылмасы иши апарылмалыдыр. Бу, сәнәдләрин ишләнмәсинә дәгиг вахт мәсрәфи мүәјјән етмәјә имкан верир. МТИ-ин вә гуллугчуларын әмәјинин нормалашмасынын әһәмијјәти ашағыдакылардан ибарәтдир: сәнаје мүәссисәләриндә чалышан ишчиләрин әмәјинин еффективлијинин вә мәһсулдарлығынын артмасына;

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 идарәетмәнин сәмәрәли гурулушунун тә'јин олунмасына: МТИ-ләрин вә гуллугчуларын әмәк һаггы фондунун һесабланмасы үчүн базанын тәшкил олунмасына; сәнаје мәһсулунун маја дәјәри вә гијмәтиндә МТИ-рин вә гуллугчуларын әмәк һагларынын пајынын мүәјјән олунмасы үчүн сон мә'луматлары алмаға хидмәт едир.

Идарәетмә ӘЕТ-ни иш јеринин тәшкилиндән башламаг лазымдыр. Иш јеринин сәмәрәли тәшкили иш вахтындан мәгсәдәујғун истифадә етмәјә, коллективин һәр бир үзвүнүн әмәјини интенсив һала салмаға имкан верир. Иш јеринин тәшкили үмуми истеһсал просесинә даһа еффектли тә'сир көстәрмәк үчүн мәканча мәһдуд эразидә әмәк просесинин тәшкилинә дејилир. Идарәетмә әмәјиндә иш јеринин тәшкили мүәјјән мә'нада орада баш верән информасија просесләринин тәшкилинин бир үнсүрүдүр.

Иш јеринин мүһүм тәшкил елементләриндән бири онун планировкасыдыр. Планировка дедикдә иш јеринин тәчһиз едилмәсинин бүтүн елементләринин јерләшдирилмәси вә әмәк просесинин ән мәгсәдәујғун тәшкили үчүн мүхтәлиф оптимал зоналарын јарадылмасы нәзәрдә тутулур.

Иш јеринин тәчһизи, онун тәшкилинин үнсүрләриндән бири олуб башга үнсүрләрлә функсионал гаршылыглы әлагәдәдир. Иш јеринин дүзкүн тәшкили үчүн иш просесиндә истифадә олунан предметләрин (механизм, сәнәд, чиһаз вә с.) дәгиг сијаһысыны тәртиб етмәк лазымдыр. Бунун әсасында исә тәчһизетмә үнсүрләрини лајиһәләшдирмәк лазымдыр. Дәјишән әшјалар үчүн ајрыча сахланма јери олмалыдыр.

Идарәетмә ишчисинин әсас иш јери онун јазы столудур. ӘЕТ бу ән'әнәви әмәк васитәсини дә диггәтсиз гојмур. Мә'лумдур ки, дәфтәрхана тәчрүбәси ишдә истифадә едилмәк үчүн мүхтәлиф әшјалар мејдана кәтирмишдир: (мүхтәлиф јазы чиһазлары, гәләмдән, кағыз үчүн габ, столусту тәгвим, позанлар, бәркидичиләр вә с.) Лакин јазы столунда бунлар сәпәләнмиш шәкилдә олдугда онлар әмәк просесинә көмәк етмир. манс олурлар. Иш јериндә бә'зән белә хырда әшјаларын ахтарылмасы сон дәрәчә чох вахт апарыр. Тәәссүф ки, сәнаје һәлә дә мүәссисәләрә мүасир мебел (столлар вә хүсусилә, хүсуси стуллар) вермир. Ири мүәссисәләр мебели билаваситә мебел фабрикләринә сифариш едирләр, бу заман һәмин мебелин әмәјин елми тәшкилинә чаваб вермәси әсас көтүрүлмәлидир.

Ишчинин јазы столунун јухары сәтһиндә ән садә әшјадан башга һеч бир шеј олмамалыдыр. Столун үстүндә ја автогәләм гојулмаг үчүн ујғунлашдырычы, ја да китаб гојмаг үчүн пүпитр олмалыдыр. Пүпитр мүәјјән бучаг алтында гојулмалыдыр. Бу заман көзләрин һәддән артыг јорулмасынын гаршысы алыныр.

Галан көмәкчи әшјалар вә аваданлыг (телефонлар, тәгвимләр, әлифба көстәричиләри, картотека вә с.) јан јешикләрә, тумбалара гојулур. Онларын јухары сәтһи әсас столун сәтһиндән ашағы олур. Јазы вә һесаблама машынлары мүнтәзәм ишләдилмәдијиндән онлар һәрәкәт едән кичик столларда јерләшдирилмәлидир. Бу онлардан мүхтәлиф вәзијјәтләрдә истифадә етмәјә имкан верир.

Столун үзәриндә чидди гајда јарадылмалыдыр, һәр нөв сәнәд мүәјјән јешикләрдә сахланмалыдыр. Јан тумбаларда шагули рәфләр дүзәлдилмәли, говлуглар орада шагули вәзијјәтдә сахланмалыдыр. Говлуғун үстүндә онун аид олдуғу објектин ады көстәрилмәлидир.

Столун һүндүрлүјүнүн ишләјәнин бојуна мүвафиг кәлмәси мүһүм шәртдир. Әкәр кифајәт дејилсә көмәкчи материаллардан истидадә едилмәлидир. Столун һүндүрлүјү илә ишләјәнин боју арасында белә әлагә вар. Гыса бојлу үчүн 700 мм, орта бојлу үчүн 760 мм, һүндүр бојлу үчүн 800 мм һүндүрлүкдә стол олмалыдыр. Стулун һүндүрлүјү 450—600 мм-ә гәдәр олмалыдыр.

Инди бир сыра харичи өлкәләр комбинәләшдирилмиш идарә мебелинин истеһсалына башламышлар. Мебелин каркасы поладдан, галан деталлары ағач вә пластмасдандыр. Белә мебел әмәјин елми тәшкилинә чаваб верир, онларда деталлар әвәз едилә билир вә әмәк просеси үчүн әлверишли иш зонасы јарадыр, көзәллик вә техноложи просесин тәләбләринә чаваб верәр. Бүтүн бунлар ади јазы столуну иш үчүн раһат едир вә гуллугчунун әмәјинин еффектлијини артырыр.

Јалныз идарә мебели дејил, еләчә дә башга амилләр дә иш јеринин тәшкилиндә мүһүм рол ојнајыр. Иш јеринин тәшкилиндә температур, тәмизлик, рутубәт, ишыгландырма вә с. дә заманы нәзәрә алынмалыдыр. Хүсусилә ишыгландырма ишчинин әмәјинин еффектлијинә тә'сир кәстәрир. Ишыгландырма тәбии вә сүн'и ола биләр. Иш јеринин ишыгландырылмасы заманы иш мебели елә гурулур ки, ишыг пәнкәрәләрдән сол тәрәфдән дүшсүн.

Мүәссисәләрдә идарәетмә әмәјинин елми тәшкили мәсәләләринин дүзкүн һәлли бир чох шәртләрлә әлагәдардыр. Ән мүһүм шәрт мүәссисәдә ӘЕТ—илә мәшғул олан функсионал шө'бә вә ја групун јарадылмасыдыр. ӘЕТ-ин групу ашағыдакы шәкилдә иллик план һесабламалыдыр:

— истеһсал санитаријасы вә истеһсал естетикасы;
— иш јеринин тәшкили вә мүһәндис әмәјинин механикләшдирилмәси;
— истеһсалын планлашдырылмасы вә һазырланмасы;
— техники информасијанын тәшкили;
— мүһәндис вә игтисади һесабламаларын автоматлашдырылмасы.

ӘЕТ-нин идарәетмәјә тәтбиги мүһәндис вә техникләрин, гуллугчуларын бу ишләрлә марагланмасы, онларын сә'ји илә мүмкүндүр. Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили бу ишләрдә игтисадчыларын, ријазијјатчыларын, мүһәндисләрин, техникләрин иштиракыны тәләб едир. Идарәетмә ишчиләрини ӘЕТ-и принсипләри илә таныш етмәк идарәетмәнин елми тәшкилинин мүһүм мәрһәләсидир. Мүәссисәнин фәалијјәтинин бу саһәсиндә дә сәмәрәләшдиричи вә јениликчиләрин һәрәкатыны јајмаг лазымдыр. Бурада шәбәкә графикиндән, ријази методлардан кениш истифадә едилмәли, идарәетмә ишчиләринин әмәјинин елми тәшкил илә үзви шәкилдә әлагәләндирилмәлидир. Шәбәкәли планлашдырманын әмәјин елми тәшкилиндә әһәмијјәти бөјүкдүр. О ӘЕТ-нин мүһүм васитәси сајылыр, чүнки јалныз графикләрин типик моделләринин тәртиби идарәетмә ишләринин тәшкилинин јахшылашдырылмасына имкан верир.

Идарәетмә әмәјинин елми тәшкили илә әмәк мәһсулдарлығы арасында сых әлагә вар. ӘЕТ әмәјин мәһсулдарлығынын мүһүм васитәләриндән 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 иткиләрини 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 саһәдә идарә апараты структурунун тәкмилләшдирилмәсинин чох бөјүк әһәмијјәти вардыр. Мүәссисәнин идарә һеј'әтиндә әмәк бөлкүсү вә кооперасијасы проблеминин һәлли норматив сәнәдләр, дүзкүн штат чәдвәлләри әсасында, һәм дә конкрет тәдбирләр әсасында һәјата кечирилмәлидир. Башланғыч сәнәдләр кими идарә апараты ишчиләринин конкрет функсијаларыны характеризә едән, гуллугчуларын вәзифәләринин ваһид 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 саһәсиндә үмуми вә хүсуси методлардан шүурлу, мәгсәдәујғун бир һалда 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 ганунларын тәләбләринин һәјата кечирилмәси методудур. Истәр игтисади, истәрсә дә дикәр ганунларын 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.

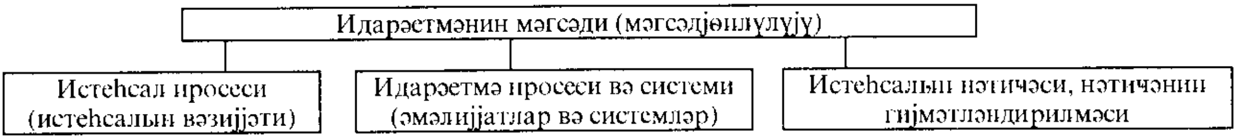
Идарәетмә методлары һәмчинин ганун вә принсипләрдән истифадә олунма формасыдыр. Бурада принсип метода нисбәтән чыхыш нөгтәсини тәшкил едир вә истигамәтверичи рола малик олур. Идарәетмәнин елмилик, сосиал вә тәсәррүфат рәһбәрлијинин вәһдәтлији принсипләри вә дикәрләри мүәјјән, мүвафиг методларын сечилмәси вә тәтбигини тәләб едир. Методларын сечилмәси вә тәтбиги идарә олунан објект вә просесләрин, һадисәләрин 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 вәзијјәти вә системләр арасында гаршылыглы мүнасибәтләрдән доған арзу, имкан, зәрурәт, ичра вә нәтичәнин әлдә едилмәсини әһатә едир. Идарәетмә просеси мүәјјән фәалијјәт 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 фәалијјәтин 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 сәвијјәдә әсасландырылмасыдыр. Мәгсәд ајры-ајры адамлар, идарә органлары тәрәфиндән мөвчуд ресурслары, имканлары, һабелә перспектив инкишаф дөврүнүн вәзифәләри нәзәрә алынараг елми сәвијјәдә мүәјјән едилмәлидир. Мәгсәдләр өз мәзмунуна, ичра едилмә мүддәтинә вә сәвијјәсинә көрә фәргләнирләр. Мәсәлән, мәгсәд истеһсал, игтисади, сосиал характерли, мүәссисә, саһә, халг тәсәррүфаты сәвијјәли, чари, орта мүддәтли вә узунмүддәтли ола билир.

Мүхтәлиф идарәетмә мәрһәләләриндә мүхтәлиф аспектли мәгсәдләрин дүзкүн формалашмасы дөвләтин игтисади стратекијасы үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Ирәли сүрүлмүш мәгсәдләрин ичра едилмәси она наил олма васитәләрини, методларыны тәләб едир. **Бурада идарәетмә просесләринә мәгсәдли јанашма принсипиал әһәмијјәтә 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 фәалијјәтин 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 фәалијјәт 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, пријом вә ја һәр һансы идарәетмәдә инсан фәалијјәтинин фәндләринин мәчмусу, һәр һансы мәгсәдә чатмаг имканы, һәр һансы вәзифәнин, тапшырығын, сәрәнчамын, көстәришин, тә'лиматын һәлли јолларь 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 вәзијјәтиндә, дикәр тәрәфдән, һәр һансы бир мәгсәдин мүәјјән тә'сирә, васитәјә, васитәчијә мөһтач 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 фәалијјәтинә, онларын јарадычылыг, ишкүзарлыг, сәриштәлик фәаллығынын јүксәлмәсинә, сәфәрбәрлијинә, гаршыја гојулмуш мүәјјән фәалијјәт 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.

Үмумијјәтлә, һәр һансы просесләрин идарәедилмәси мүхтәлиф методларын көмәји илә һәјата кечирилир. Одур ки, идарәетмә методлары башга методлардан техники, техноложи, биоложи методлар принсипчә фәргләнир вә инсанларын истеһсалат-тәсәррүфат вә биркә әмәк фәалијјәтинә тә'сир етмәклә бу вә ја дикәр вәзифәнин јеринә јетирилмәсиндә комплекс истифадә олунур. Идарәетмәнин ән башлыча әһәмијјәти 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 маһијјәтинә көрә идарәетмә фәалијјәтинин мүһүм васитәси һесаб олунур, идарәетмәнин субјект тәрәфини даими әкс етдирир, онлар мүәјјән олунмуш гајдалар вә принсипләр үзрә практикада истифадә едилир.

§ 2. Идарәетмә механнзми 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 бнр-бирилә әлагәләндирилмәси гајдасы, систем һалында тәтбиг едилмәси идарәетмә механизминин фәалијјәти үчүн мүһүм әһәмијјәтә 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 эксликләрин вәһдәти вә мүбаризәси диалектик ганунунун һәмин саһәдә 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 дүзкүн дејилдир.*** Мәсәлән, игтисади методлар тәсәррүфат фәалијјәтинин мадди чәһәтдән, инзибати метод, тәшкилетмә вә низамлашдырма васитәсилә, мә'нәви методлар инсанларын ичтимаи фәалијјәтини вә фәаллығыны артырмаға, һүгуги методлар исә тәсәррүфат вә ичтимаи фәалијјәти тәнзим етмәк, мүәјјән гајда-ганунлар васитәсилә тә'сир едир. Көрүндүјү 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. Көрүндүјү 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 һгты, 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 сәмәрәлилији, 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 мүтәшәккиллијинә, гаршылыглы мүнасибәтләринә тә'сир едир, истеһсалын аһәнкдар олмасына хидмәт көстәрир.

Идарәетмәнин мәгсәдәуј͡ғун 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 кәсб 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 кәлир 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.

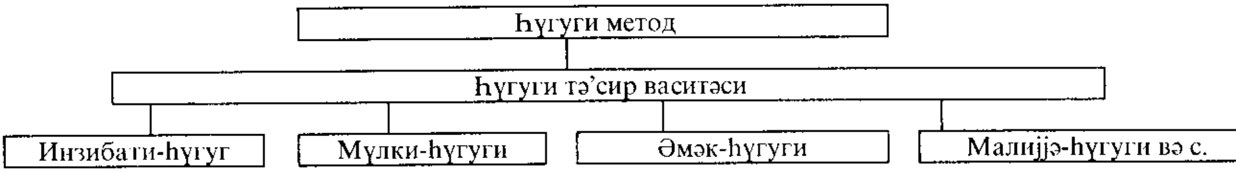
Идарәетмәдә һүгуги методлардан кениш истифадә-едилир. Бу методларын көмәји илә дөвләт вә онун мүвафиг органлары (үмуми дөвләт, саһә, саһәләрарасы, республика, јерли органлары) бүтүн истеһсал просесләри, ичтимаи-игтисади һәјата

нүфуз едир, ону тәнзимләјир. Һүгуги методлар һүгуг елминин ајры-ајры саһәләри васитәсилә һәјата кечирилир. Һүгуги методлар ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр (схем 10):

Һәр бир һүгуг саһәләринин өзүнәмәхсус хүсуси тә'сиретмә методлары вардыр. Мәсәлән, әмәк һүгугу илә инзибати, чинајәт һүгугунун методлары ејни ола билмәз.

Схем 10

Идарәетмәнин методлары

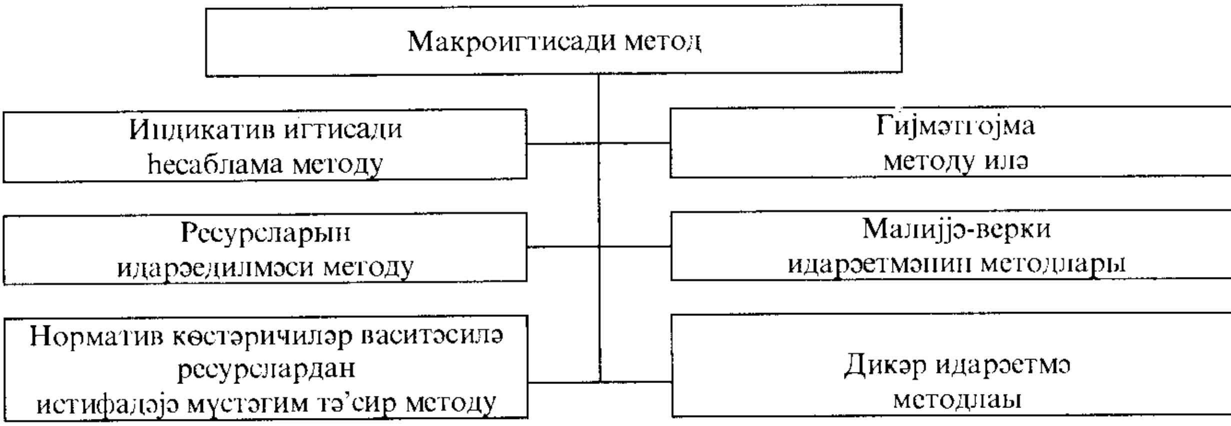


Идарәетмә методлары арасында мә'нәви тә'сир методларынын ролу да аз дејилдир. Бу тә'сир методуну бир сыра методлара ајырмаг олар: а) мә'нәви тәрдијә; б) сосиал; в) психоложи.

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 ваһид 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) ваһид игтисади сијасәт јеритмәјә имкан верир. Мәсәлән, бөјүк ширкәтләрдә гијмәтин әмәлә кәлмәси механизми илә рәгабәт механизми оптимал һалда әлагәләндирилир, һәтта дәјәр гануну вә тәләб вә тәклиф ганунларынын тәләбләри 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 инфлјасија 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 јанашанлар 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, кәлир, 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 характеристикасы	Идарәетмә методлары		
	Тәшкилати-сәрәнчам методу	Игтисади метод	Сосиал-психоложи метод
Анармаг гајдасы	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 һагты, мукафат, 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 үзриндә мәһдудијјәт	Һүгуги нормаја, фәалијјәтдә олан регламентә вә јухары идарәетмә мангасы 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 процессинин мүәјјән методоложи чәрчивәдә комплекс истифадә едилмәси, методлардан сәмәрәли истифадә едилмәсинин системли тәһлили		

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 үнсүр 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 экс етдирир; 6) тәсәррүфат механизми мадди мәнафеләрин мәчмусудур; 7) тәсәррүфат механизми тәсәррүфат просесләринә рәһбәрлијин игтисади формасыдыр; 8) тәсәррүфат механизми дәјәр формаларынын мәчмусудур; 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-ајры 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 масәләләри 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) мүәссисә 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 гүввәсиндәдир. 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, кәмијјәт 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 процеси, 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

идарэедилмэси аhэнкинин јахшылашмасына сэбэб олур. Планлар мүэссисэ вэ онун эмэк коллективинин тэшэббүсү, истеhсалын дахили еhтијатларынын нэзэрэ алынмасы, кэркин планлар гэбул едилмэсинэ көрэ игтисади стимуллашдырма эсасында hэјата кечирилир. Планлашдырма методу игтисади васитэлэрин фэалијјэтини нэзэрэ алмагла мүэссисэ коллективинэ hэм дэ дөвлэт сифариши эсасында тэ'сир көстэрмэкдир.

Мүэссисэнин игтисадијјатына рэhбэрликдэ игтисади методларын вэ игтисади васитэлэрин ролуну хејли артырмаг, планлы рэhбэрлији тэ'мин етмэк, ону даhа да тэкмиллэшдирмэк, елми прогнозлара, узунмүддэтли планлар тэртиб етмэклэ, онларын нэтичэлэрини габагчадан тэhлил етмэк базар игтисадијјаты шэраитиндэ дэ чох вачибдир.

§5. Фирмадахили тэсэррүфат hесабы игтисади метод кими

Идарэетмэнин мүhүм игтисади методларындан бири фирмадахили тэсэррүфат hесабы методудур. Бу методдан идарэетмэнин игтисади механизми, васитэлэри кими истифадэ едилир.

Бир идарэетмэ методу олмаг е'тибарилэ тэкрар истеhса-лын бүтүн тэрэфини — истеhсалы, бөлкүнү, истеhлакы вэ тэдавүлү эhатэ едир. Мүэссисэлэрин, тэсэррүфатларын иши тэсэррүфат hесабына нэ гэдэр ујғун оларса, истеhсал о гэдэр гајғыкешликлэ, гэнаэтчиликлэ, ишкүзарлыгла идарэ олунар, истеhсалын сэмэрэлилији бир о гэдэр јүксэк олар. Тэсэррүфат hесабынын тэсэррүфатын идарэетмэ методу олмасы објектив зэрурэтдир, објектив игтисади категоријадыр, тэсэррүфаты планлы гајдада идарэ етмэкдир. Бир игтисади категорија кими тэсэррүфат hесабы мүэссисэнин, дөвлэтлэ, башга мүэссисэ вэ тэшкилатларла, истеhсал коллективлэри илэ, ишчилэрлэ игтисади мүнасибэтлэри, гаршылыглы элагэлэри ифадэ едир.

Һэмин гаршылыглы игтисади элагэ вэ мүнасибэтлэрдэн, мүэссисэнин өз кэлирлэри hесабына инкишаф етдирилмэси, рентабелли олмасы, бир сөзлэ, өз ишинин нэтичэлэри үчүн мадди hэвэслэндирмэни вэ мадди мэс'улијјэти тэ'мин етмэкдэн ибарэтдир.

Тэсэррүфат hесабы-тэсэррүфатын планлы, игтисади идарэетмэ методу олмасы, чэкилэн хэрчлэрин вэ алынан нэтичэлэрин дүзкүн өлчүлмэси, бурада ваhид өлчү системинин олмасы, манатла нэзарэт едилмэсидир. О мадди мараг, мадди мэс'улијјэт, хэрчлэрин, мэсрэфлэрин чыхымы истеhсалын мэнфээтли, рентабелли вэ кэлирлэрлэ ишлэмэси үчүн лазымдыр. Тэсэррүфат hесабы игтисади васитэлэрдэн вэhдэт hалында истифадэ едилмэсинэ, дөвлэтин, мүэссисэнин, hабелэ hэр бир ишчинин эн башлыча мэнафејинин бирлијинэ, игтисади вэ тэсэррүфат мүнасибэтлэринин гаршылыглы фајдалы олмасына эсасланан игтисади мүнасибэтлэр системини ифадэ едир.

Тэсэррүфат hесабы тэсэррүфатда оператив мүстэгиллик вэ коллективин өз эмэјинин нэтичэси үчүн мадди мараг јаратмағы, тэсэррүфатын тэшэббүскарлыгла, ишкүзарлыгла апарылмасы үчүн вачибдир.

Тэсэррүфат hесабы өз эhэмијјэтини јенэ дэ сахлајыр. Биз тэсэррүфат hесабы

нәзәријјәсини, тәчрүбәсини вә принсипләрини јенидән ирәли сүрмәли вә һәр чәһәтдән әсасландырмалыјыг. Азад саһибкарлыг шәраитиндә мүәссисәләр 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 верилмәси, 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 тәсәррүфатһесабынын 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) ширкәтләрин 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 кејфијјәтинин, чешидинин јахшылашмасына вә с. экс 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 ваһидинә 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.

Ајры-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 араштырылыр, 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 тәрәфләрини, 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, коопераси̇ја 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 олараг, 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 олараг 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 билавасигә әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәтиндән асылы олараг мүәјјән

едилдикдә, ишчини даһа јахшы ишләмәјә руһландырыр, 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, кејјфијјәтина 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 принсипи 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 фәалијјәтинин сон нәтичәләри үчүн шәхси, коллектив вә ичтимаи мадди мәнафеләр формасынын дүзкүн әлагәләндирилмәси; икинчиси, игтисади ганунларын тәләбләринин еффектли бир һалда һәјата кечирилмәси; үчүнчүсү, мадди мәнафеләрин бүтүн системләриндән бачарыгла истифадә етмәк әсасында ичтимаи истеһсалын сәмәрәлилијинин артырылмасы зәрурийјәти 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.

Шубһәсиз, 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

фәалиjјәти илә әлагәдардыр. Бунунла jанашы зәһмәткешләрин әмәк һаггынын мүәjјән һиссәси коллектив әмәк фәалиjјәтинин сәмәрәлилик сәвиjјәсиндән, онун сон нәтичәсиндән асылыдыр. Бурада мадди марагландырма фонду вә кәлирлә иштирак етмә принсипи мүһүм рол оjнаjыр. Һәмин фондун jаранмасы вә һәчми исә өз нөвбәсиндә реализә олунан мәһсулун, мәнфәәтин һәчминдән вә истеһсалын рентабеллиjи сәвиjјәсиндән асылыдыр. Jухарыда көстәрилән мәсәләләр хеjли дәрәчәдә дәjәр ганунунун фәалиjјәти илә бағлыдыр. Әмәjин өдәнилмәсиндә мүәjјән дәрәчәдә истеһсал мүнасибәтләринин әмтәә-пул формасындан истифадә олунмасы һеч дә бурада там еквивалент мүнасибәтләрин олмасы демәк деjилдир. Она көрә дә әмәк һаггынын **jалныз «jарадылмыш дәjәрә көрә»** принсипи үзрә тәшкили базар истеһсал мүнасибәтләринин характеринә тамамилә уjғун кәлә билмәз. Әмәjин өдәнилмәсинин бүтүн һалларда мүәссисәләрдә jарадылмыш мәнфәәтин һәчминдән билавасит асылы етмәк кәләчәкдә әмәк һаггынын сәвиjјәси арасындакы фәргләри азалтмаг деjил, әксинә, әмәк һаггынын сәвиjјәси арасында бөjүк фәргләрин әмәлә кәлмәсинә шәраит jарадар. Аjры-аjры сәнаjе саһәләриндә вә мүәссисәләрдә мәнфәәтин үмуми һәчми вә рентабеллик сәвиjјәси арасында бөjүк фәргләрин олмасына бахмаjараг, фәһләләрин орта аjлыг әмәк һаггы сәвиjјәси арасында олан фәрг исә нисбәтән аздыр. Бунунла белә бир манатлыг әмәк һаггына дүшән мәнфәәтин һәчминин мүхтәлиф олмасы өз нөвбәсиндә мадди марагландырма фондунун һәчминә тә'сир көстәрмәjә билмәз. Бундан башга, мүхтәлиф мүәссисәләрдә вә саһәләрдә әмәк һаггынын әмтәәлик мәһсулунун маjа дәjәриндәки хүсуси чәкиси дә мүхтәлифдир. Она көрә дә план мәнфәәтиндән әмәк һаггы фонду нәзәрә алынараг, мадди марагландырма фондуна мүвафиг мигдарда вәсаит аjрыларкән һәмин фәргли хүсусиjјәтләр нәзәрә алынмалыдыр.

Өзүнүалиjјәләшдирмә системи мадди вә мә'нәви мәнафеләрин дүзкүн әлагәләндирилмәсинә, ишчиләрин фәаллығынын артмасына, һабелә истеһсалын сәмәрәлилиjинин jүксәлдилмәсинә мүсбәт тә'сир көстәрмәлидир. Бунунла jанашы геjд етмәк лазымдыр ки, тәсәррүфат механизминин тәкмилләшмәсиндә бир сыра нөгсанлар һәлә дә өзүнү көстәрмәкдәдир. Бир сыра мүәссисәләр истеһсалын идарә олунмасынын jени базар методларындан һәлә зәиф истифадә едирләр. Чох вахт тәсәррүфат һесабы илә ишләjән мүәссисәләрин һүгуглары мәһдудлашдырылыр, игтисади методлар бир нөв инзибатчылыгла әвәз олунур.

Өзүнүмалиjјәләшдирмә системи ичтимаи истеһсалын интенсивләшдирилмәси, елми чәһәтдән әсасландырылмыш планларын көтүрүлмәси, әлавә өһдәликләринин әсасландырылмасы, мадди марагла jанашы әмәjә сосиал-мә'нәви марағын jүксәлдилмәсини тә'мин етмәклә, һәр бир мүәссисә коллективиндә вә бүтөвлүкдә, чәмиjјәт мигjасында гарышыг ичтимаи-игтисади мүнасибәтләрин даһа да тәкмилләшдирилмәсинә шәраит jаратмалыдыр.

Идарәетмәдә бир механизм кими мүкафатландырма системиндән истифадә олунур. Бу систем ишчинин фәрди әмәjинин нәтичәсиндән деjил, бүтүн, мүәссисәнин, коллективин фәалиjјәтинин нәтичәләринә көрә мадди һәвәсләндирмәни нәзәрдә тутур, jә'ни бу коллективин үмуми ишинин нәтичәсиндән асылы олур. Һәр бир мүәссисә коллективин вә ишчинин гаршысында мүхтәлиф тәләбләр гоjулур, бу да өз ифадәсини һәмин көстәричиләрин, тәләбләрин jеринә

јетирилмәсиндә тапыр. Бу көстәричиләрин, тәләбләрин мүхтәлиф шәртләрини, сон нәтичәләрини өлчмәклә мүкафатландырма системи һәјата кечирилир.

Мүкафатландырма системләри үмуми мүддәалар әсасында мүәссисәләрин өзләри тәрәфиндән ишләнилиб һазырланмалыдыр. Бу, өз нөвбәсиндә истеһсалын хүсусијјәтләрини, характерини вә конкрет шәраитини даһа әтрафлы нәзәрә алмага, гәнаәти, кејфијјәти әсас тутмаға имкан верир. Бурада ән башлыча мәгсәд мүкафатларын коллективин вә онун ајры-ајры үзвләринин фәалијјәтинин кејфијјәт көстәричиләри илә кифајәт гәдәр әлагәләндирилмәсидир.

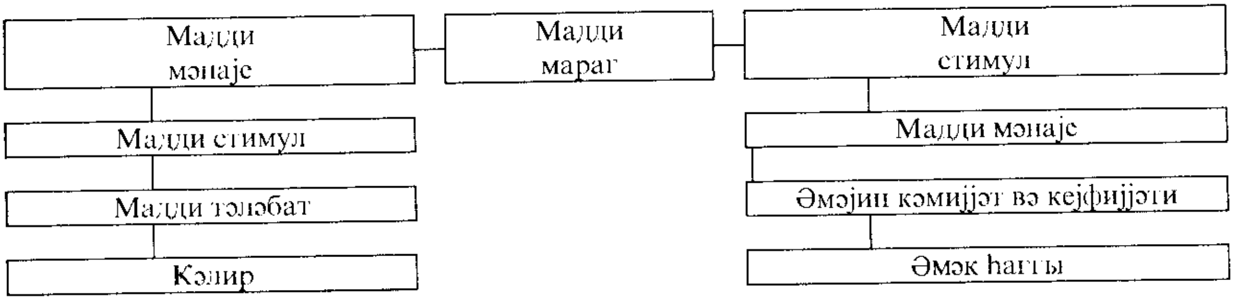
Мүасир шәраитдә истеһсалын сәмәрәлилијинин, ишин кејфјјәтинин вә истеһсал инкишафынын тә'мин едилмәси, мәгсәдини һәјата кечирмәк үчүн мүкафатландырма системләринин һәвәсләндиричи ролуну даима күчләндирмәк, мүкафатлары, билаваситә сәрф едилән әмәјин кејфијјәтиндән, игтисади көстәричиләрин јахшылашдырылмасдан асылы олараг, верилмәси тә'кидлә ирәли сүрүлүр.

§7. Әмәјин стимуллашдырычы амилләри вә онун функсијалары

Әмәк фәалијјәтинин стимуллашдырылмасы анлајышыны кениш вә дар мә'нада баша дүшмәк олар, Сөзүн кениш мә'насында әмәк сферасында ишчиләрин давранышына нәтичә е'тибарилә тә'сир едән бүтүн дахили вә харичи амилләри стимуллашдырманын топлусу һесаб етмәк олар. Лакин бунунла јанашы башга амилләрдән фәргли олараг стимул бирбаша дејил, васитәчилик гајдасында ишчиләрин фәалијјәтинә тә'сир көстәрир. Стимуллашдырма просеси өз сферасында тәләбат, мәнафе, мотивләшдирмә вә саир мәсәләләри дахил едир. Бунунла белә стимуллашдырма јухарыда көстәриләнләрин вә дикәр харичи шәраитин вә ишчинин дахили структурунун (бир шәхсијјәт кими) **она тә'сир едән амилләрин гаршылыглы тә'сири зәруријјәтиндән мејдана чыхыр; стимуллашдырмадан она көрә дә әмәк фәалијјәтинин идарә олунмасы үчүн мүһүм бир васитә кими истифадә олунур.** Чүнки әмәк ситуасијасынын вәзијјәти онун чохчәһәтлилији ишчинин фәалијјәтини бу вә ја дикәр гајдада вә истигамәтдә стимуллашдырмағы тәләб едир. Чүнки, әмәјин өдәнилмәсинин мүхтәлиф системләриндән тутмуш әмәјин мәзмунуна гәдәр ајры-ајры стимуллашдырычы амилләр ишчиләрин әмәк фәалијјәтинин артырылмасына ејни дәрәчәдә тә'сир көстәрмирләр; јалныз ишчијә, шәхсијјәтә даһа әһәмијјәтли олан, нечә дејәрләр, букүнкү күн үчүн даһа әһәмијјәтли олан амил, онун үчүн сөвгедичи бир васитәчијә чеврилир вә беләликлә дә бу, ишчидә мүәјјән мараг доғурур, һәм дә фәалијјәт мотивләрини формалашдырыр. Бурада објектив вә субјектив амилләр ишчинин тимсалында өзүнүн диалектик вәһдәтини тә'мин етмиш олур. **Лакин бу вәһдәтлик бә'зиләринин фикирләшдији кими еклектик гајдада дејил, үзви вәһдәтлик һалында тәшәккүл тапыр.** Үзви вәһдәтлик индики һалда о демәкдир ки, әмәк фәалијјәти илә бағлы олан бу просесләр, үнсүрләр гаршылыглы олараг бир-биринә нүфуз едир, Һәтта биз дејәрдик ки, бир-биринин маһијјәтинә дахил олур. Бурада ән чәтин мәсәлә һәмин кечид просесини, мәрһәләсини, һүдудуну мүәјјән етмәкдир. Бу просес стимул үчүн идеал әшјави феномен јарадыр вә ејни заманда бир сосиал хассә кими чыхыш едир. Стимуллашдырманын зәруријјәти инсан фәалијјәтинин өз мәзмунундан, објектив реаллығын мөвчудлуғундан вә

истеһсал просесләринин сәмәрәли тәшкилиндә инсан амилинин ролунун артырылмасы зәрурийјәтиндән ирәли кәлир. **Она көрә дә инсандан кәнар мәнафе олмадығы кими стимул да јохдур. Стимул мәнафеләрин дәрк_едилмәсинин мүрәккәб амилләри илә бағлыдыр.** Она көрә дә мәнафеләрин дәрк едилмәмәси мәсәләләри кортәбии, идарәолунан вә олунмајан истигамәтдә тәзаһүр едә биләр; она көрә дә һәр һансы бир ишчи вә әмәк коллективи, бә'зән өзләри үчүн стимуллашдырычы васитәләри дүзкүн сечмәјә дә биләр, һәм дә бурада гејри-дүзкүнлүк јалныз ичтимаи мәнафеләрлә зиддијјәт тәшкил етмәси мә'насында дејил, өзләринин мәнафеләри бахымындан да ола биләр; чүнки әмәк фәалијјәтиндә конкрет мәнафе вә стимулларын субјектив-психоложи феномени дә мејдана чыха биләр. Демәк, һеч 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 субјектинин фәалијјәт нөвләриндән биридир, һәм дә идарәетмә васитәсидир.

Стимуллашдырма, онун билаваситә бағлы олдуғу әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәт тәрәфи, онларын гаршылыглы һалда өлчүмәси вә гијмәтләндирилмәси сосиоложи тәдгигатларын ән мүһүм објектидир. Бурада мадди тәләбат, мадди мараг, аиләләрин үмуми кәлириндә әмәк, һаггынын хүсуси чәкиси, реал әмәк һаггынын динамикасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Јухарыда көстәрилән бә'зи категоријаларын гаршылыглы әлагәси вә гаршылыглы тә'сирини белә тәсәввүр етмәк олар:



Бу әлагәнин ејрәнилмәсиндә, сосиоложи тәдгигиндә әмәк һаггынын, кәлирләрин фәһлә пешәләри, сосиал групплар вә тәбәгәләр үзрә гијмәтләндирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бу, әмәјә мадди марағын формалашмасы амилләринин тәһлили бахымындан да мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Стимуллашдырма васитәләринин оптимал вариантларынын сечилмәсиндә һәм коллектив рәһбәри вә һәм дә ишчиләр мараглы олмалыдыр. Коллектив рәһбәрлијин стимуллашдырма васитәләри бир мүһүм игтисади метод кими истифадә олунур, ајры-ајры ишчиләр үчүн исә бу стимул онларын мүәјјән тәләбатларынын реаллашмасына хидмәт едир. Она көрә стимуллашманын тәшкили мәсәләләринә чидди фикир вермәк тәләб олунур. Елә етмәк лазымдыр ки, бу ишчиләрин әмәјинин сон уғурлу нәтичәләри үчүн ишчиләрин марағынын күчләнмәсинә хидмәт едә билсин. Бу бахымдан стимуллашдырма ишчинин әмәк фәалијјәти вә давранышынын тәнзимләнмәси системиндә мүһүм јер тутмалыдыр.

Стимуллашдырма чохчәһәтли бир просесдир вә она көрә дә әмәк, истеһсал фәалијјәтинин бүтүн истигамәтләри илә бу вә ја дикәр формада (бирбаша вә долајысы) әлагәдар олур. ***Бу бахымдан стимуллашдырма һәм дә мүәјјән функсијалары ичра едир; онун тәбиәтиндә, мәзмунунда мүәјјән функсијалары вардыр: а) игтисади функсија; б) сосиал функсија; в) сосиал-психоложи функсија.***

Гејд етмәк лазымдыр ки, бу функсијалар истәр өзләринин бир-биринә мүнасибәтләри бахымындан, истәрсә дә ишчиләрә, әмәк коллективләринә тә'сири чәһәтдән мүстәгил әһәмијјәтә маликдирләр. Бунунла белә бу функсијалар реал һәјатда бир-бири илә үзви шәкилдә бағлыдырлар. Игтисади функсија истеһсалын сәмәрәсинин артмасына, әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәсинә хидмәт едир вә мүәссисәдахили тәсәррүфатчылығынын игтисади механизми илә билаваситә әлагәдардыр. Сосиал функсија ишчинин коллективдәки сосиал-игтисади вәзијјәти, онун әмәк бөлкүсү системиндә тутдуғу мөвге вә бундан асылы олараг онларын фәалијјәтинә комплекс сосиал тәдбирләр вә васитәләр гајдасында тә'сир көстәрмәк, тәләбатларыны едәмәк, габилијјәтләрини инкишаф етдирмәклә бағлыдыр. Сосиал-психоложи функсија стимуллашдырма системинин ишчиләрин дахили аләминин формалашмасы (тәләбат, дәјәрләр, мејлләр, мотивләр), онун сајәсиндә ишчидә әмәјә мүнасибәтин бу вә ја дикәр мүнасибәтләр типинин формалашдырылмасыдыр. Сосиал-психоложи функсија мә'нәви, тәрбијәви функсија илә үзви шәкилдә бағлыдыр.

Бә'зән белә бир суал мејдана чыхыр, нә үчүн бири јахшы, дикәри пис ишләјир, биринин ишә мәс'улијјәти аз, о бирининки чохдур? Икинчи бир суал да мејдана чыхыр: бу бир-биринә әкс олан просесләрлә стимуллашдырма сәвијјәси арасында (стимулун икили әһәмијјәти бахымындан) бирбаша әлагә вардырмы? Буна һәм вардыр, һәм дә јохдур чавабыны вермәк олар. Она көрә ки, үмуми һалда көтүрүлдүкдә стимуллашдырма әмәк фәалијјәтинә, мәс'улијјәтин артмасына мүсбәт тә'сир көстәрир. Бунунла белә стимуллашдырма тәдбирләриндән аз газананларын чох газананлардан јахшы ишләмәси һаллары һеч дә аз дејилдир. Бу бир тәрәфдән стимуллашдырычы васитәләрин тә'сири илә, дикәр тәрәфдән исә ишчиләрин сосиал кејфијјәти илә бағлыдыр. Бу о демәкдир ки, инсанын дахили аләми дә өз нөвбәсиндә стимуллашдырмаја тә'сир едә билир, онун тә'сир даирәсини күчләндирә вә јахуд зәифләдә билир. Бу чәһәт әслинә галанда әмәк фәалијјәтинин дахили стимул јарадычы мотивләри илә бағлыдыр. Дахили вә харичи мотивләр кими дахили вә харичи стимуллар да олур. Дахили стимуллар әмәк фәалијјәтинин өзү илә, инсан шәхсијјәтинин сосиал кејфијјәти илә, әмәјә психоложи тәләбатла бағлы олдуғу һалда, заһири стимул әмәк фәалијјәтиндән кәнарда олан чәһәтләрлә (әмәк һаггы, горху, мәс'улијјәт һисси, тәнбеһ олунма һисси, престиж саһәләрә мејл етмә) әлагәдәдир. Бу бахымдан харичи стимуллашдырманын һәм мүсбәт (мадди стимуллашдырма, вәзифәдә ирәли чәкилмә, престиж вә с.) һәм дә мәнфи (тәнгид, ирад тутмаг, чәримә етмә вә с.) тәрәфләри вардыр. Бу тәрәфләр нисбәти һәмишә сабит олмур, бу конкрет шәраитдән асылы олараг јерини дәјишә билир, о һәм дә ишин вә ишчинин өз типиндән асылы олур. Елә иш вар ки, бурада истәнилән стимуледичи васитәләр тәтбиг етмәк олар, јахуд елә ишчи вар ки, о, ичтимаи вәзифәни, мә'нәви принсипләри вә әмәк фәалијјәтинә мүнасибәти ејни 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, экс 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 мејдана 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 мараглындырма ејни заманда ишчинин шәхси мәс'улијјәтинин артмасы демәкдир. Бу мүасир дөврдә дә чох вачиб бир мараглындырма формасыдыр. Бә'зиләри белә һесаб едир ки, истеһсалын кениш мигјаслы тәшкили характери јухарыда көстәрилән мараглындырма 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

дэ 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. ***Стимуллашдырмиди бир сыра тәләб вә јахуд принсипләрә әмәл олунмалыдыр. Биринчи принсип стимуллашдырмиди игтисиди, сосиал вә психоложи амилләрин вәһдәтлијинин нәзәрә алынмисыдыр. Икинчиси, тәтбиг олунан стимуллашдырми формаларынын әмәк коллективләриндә позитив мә'нәви-психоложи шәраити тә'мин етмәси принсипи; үчүнчү принсип -мидди вә мә'нәви мириглиндырминын әлигәләндирилмәси вә диффе-ренсији едилмәси принсипи; дөрдүнчүсү - әмәк фәалијјәтинин дахили вә хиричи тәнзимләјичи стимуллашдырычыларынын оптимал әлигәләндирилмәси принсипи, бешинчиси - истеһсалын сон нәтичәләриндә коллектив вә шәхси төһфәнин там нәзәрә алынмисы принсипи вә јахуд шәхси вә коллектив әмәк мәс'улијјәтинин әлигәләндирилмәси принсипи; алтынчы - стимуллашдырмиди әмәјин, пешәнин ичтимаи-сосиал репутасијасынын нәзәрә алынмисы принсипи; сәккизинчи - стимуллашдырминын сәмәрәлилик принсипи; доггузунчу - мүәјјәнлик, ардычыллыг принсипи; онунчу - стимуллашдырминын ашкарлыг принсипи.***

Јухарыда көстәрилән принсипләрин һәр биринин (бу принсипләрин формалашмасы) тәләбләринин нәзәрә алынмасы објектив зәрурijјәтдән 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'ј 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.

Әмәк һаггы

Бонуслар

Мәнфәәтдә иштирак

Әлавә өдәмәләр планы

Мөһләтли өдәмәләр

Сәһмдар капиталда иштирак

Мадди марагландырма

Ширкәтин машыны Гидаланма субстансијасы Тәһсил хидмәтләринин өдәнилмәси күзәштләри Тәгајд програмы клубларда үзвлүк (идман, сосиал вә с.) Мәсләһәт хидмәти	Нәглијјат хәрчләринин өдәнилмәси Фирманын малларынын алынмасына күзәштләр Тәһсилә көмәк Кредитләрин алынмасы ассосиасијасы, шәһәрәтрафы кәзинти вә с. Тибби јохлама

Әлавә стимуллар

Һәмкарлар иттифагында үзвлүк			Сатыш ишчиләринин јарышы	
Һәјатын сығорталанмасы	Һимајәчиләрин һәјатынын сығорталанмасы		Бәдбәхт һадисәләрдән сығорталанма	
Тибби вә стомотоложи хидмәт	Мүвәггәти вә узунмүддәтли иш габилијјтини итирмә		Ишә чыхмамарын дикәр өдәмәләри	
Әманәт фонду	Әманәтләр	Тәгаүдләр	Мә'зунијјәт	Истираһәт күнләри

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 ашағыдакылары 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'јләр, 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 көрүндүјү кими ширкәтдә стимуллашдырма әсас вә әлавә һиссәләрә ајрылыр вә әлавә стимуллашдырма өз нөвбәсиндә бөјүк сосиал әһәмијјәт кәсб едир.

Ишчилэрин эмэјэ мүнасибэтлэринин бир сыра чэһэтлэри вэ тэлэблэри вардыр. Бунунла элагэдар олараг, стимуллашдырманын бир харичи тэ'сиредичи васитэ кими өз мүхтэлифлији вэ хүсусијјэтлэри вардыр. Ејни заманда стимуллашдырманын бир сыра үмуми, нечэ дејэрлэр стандарт нөвлэри вэ методлары вардыр. Бунлар иггисади вэ сосиоложи эдэбијјатларда өзүнүн кениш шэрһини тапмышдыр. Лакин бунунла белэ эн вачиб мэсэлэлэрдэн бири стимуллашдырма ишлэринин системлэшдирилмэси, конкрет эмэк шэраитиндэн асылы олараг онун форма вэ системлэри арасындакы үмуми вэ фэргли чэһэтлэринин ашкара чыхарылмасы, бир-биринэ вэ конкрет эмэк фэалијјэтинэ тэ'сиринин мүэјјэн едилмэсиндэн ибарэтдир. Бурада һэм дэ стимулларын вачиблијинэ көрэ груплара вэ пиллэлэрэ ајрылмасынын да аз эһэмијјэти јохдур. Она көрэ белэ гуруплашдырмада, тэснифата ајырмада эн башлыча ме'јар јенэ дэ тэлэбат вэ эмэјин мэзмунудур. Тэлэбат исэ мэ'лум олдуғу кими мадди вэ гејри-мадди тэлэбат нөвлэринэ ајрылыр вэ онларын да өз нөвбэсиндэ мүхтэлифлији вардыр. Бунунла элагэдар олараг стимул да мадди вэ гејри-мадди стимула ајрылыр. Мадди стимул һэм пул (эмэк һаггы, мүкафат, эмэк һаггына элавэлэр) вэ һэм дэ гејри-пул (истираһэт вэ мүаличэ үчүн путјовкалар, мэнзил вэ с.) формасында олур.

Гејри-мадди стимулларын диапазону даһа кенишдир. Бура сосиал, мэ'нэви, јарадычы вэ сосиоложи-психоложи стимуллашдырма аспектлэри дахилдир.

Мадди стимуллашдырмада мадди мотивлэрин өзэјини тэшкил етмэли олан эмэк һаггы эсас рола малик олмалыдыр. Әксэр сосиологлар, психологлар вэ иггисадчылар мадди стимуллашдырманы "эмэкдэн кэнар" тэлэбат вэ јахуд да харичи стимул адландырырлар. Әмэк фэалијјэти илэ бағлы тэлэбата исэ эввэллэр көстэрдијимиз кими ишин мэзмуну, мэгсэдэ наил олмаг (өзүнүтэсдиг), контакт-элагэ мотиви эмэк коопераси јасы шэраитиндэ) вэ с. дахил едилир. Әлбэттэ бунлар дүздүр вэ инкар едилмэздир. Лакин нэзэрэ алмаг лазымдыр ки, мадди марагландырма һеч дэ нэтичэ е'тибары илэ дејил, төрэмэ тэрздэ дејил, бирбаша мадди мотивлэрлэ бағлыдыр, мадди мотивлар исэ эмэк фэалијјэти илэ детерминасија олунур. Бу мэ'нада мотив артыг эмэк фэалијјэтинэ нэ исэ элавэ олунан бир шеј дејилдир, о артыг эмэк фэалијјэтинин вачиб дахили үнсүрү вэ һэм дэ шэртидир.

Мадди стимуллашдырмада эмэк һаггынын мүстэсна эһэмијјэти вардыр (бэрабэр шэраит дахилиндэ). Бу стимуллашдырма формасынын башлыча маһијјэти јалныз мадди тэлэбатын өдэнилмэси илэ дејил, һэм дэ онун сосиал хассэси, тэбиэти илэ дэ мүэјјэн олунур. Онун нэтичэлэри бахымындан һэм дэ психоложи чэһэтлэри дэ вардыр. Әмэк һаггынын дикэр хүсусијјэтлэриндэн бири онун кэмијјэтчэ мүэјјэн олуна билмэсилэ бағлыдыр, чүнки фэһлэ башга (сосиоложи-психоложи мэ'нэви вэ с.) стимуллашдырычы амиллэрдэн фэргли олараг эмэк һаггынын конкрет сэвијјэсинэ нэзэрэн асанлыгла ајры-ајры иш јерлэринэ, эмэк фэалијјэти нөвлэринэ өз мүнасибэтини билдирэ билэр. Бу бахымдан эмэк һаггы һэм дэ ишчи үчүн даһа јахын, даһа ајдын һисс олунан стимуллашдырма васитэсидир. һэм дэ эмэк һаггынын сосиал, тэрбијэви эһэмијјэти дэ вардыр. Фэһлэ башга чэһэтлэрлэ јанашы эмэк һаггынын сэвијјэсинэ нэзэрэн онун эмэјинэ верилэн гијмэти мүэјјэн едэ билир. Көрүнүр елэ буна көрэ дэ харичи фирма вэ ширкэтлэрдэ бу чэһэтэ бөјүк эһэмијјэт

верилир.

Базар мүнасибәтләринин индики мәрһәләсиндә әмәк һиггы идирә олунмиз бир проблемә чеврилмишдир. Бу өзүнү ашағыдикы истигамәтләрдә тәзиһүр етдирир:

1) ***әмәк һиггынын сәвијјәси истеһлак маллырынын гијмәтинин иртымындши әһәмијјәтли дәрәчәдә кери галыр;***
2) ***әмәк һаггынын фактики иртымынын әмәк фәалијјәтинин, әмәјин сәмәрәлилијинин нәтичәләри илә зәиф әлигәси вар.***
3) ***ијры-ијры истеһсалчылырын бир нөв инһисирчылығы үзүндән мүәссисәләрирасы әмәк һиггынын сәвијјәсиндә бөјүк фәрләр әмәлә кәлмишдир; бу просесә тә'сир етмәк үчүн дөвләт тәнзимләнмәси виситәләри кифијәт дәрәчәдә дәгиг дејилдир;***
4) ***бүтүн бунлирын бу вә ји дикәр сәбәбләрин нәтичәсиндә әмәк һиггынын һәр ики истигамәтдә - һәм мидди таләбитын өдәнилмәси вә һәм дә әмәк мәһсулдирлығынын стимуллишдырылмасы истигамәтиндә мәнфи нәтичәләри олмушдур. Әмәк һиггынын иртымы әмәк мәһсулдарлығынын иртымыны гибиглидығы бир шәриитдә белә, әмәк һиггы өз ролуну ичри едә билмәмишдир;***
5) ***мүәссисәләрин кәлирләри вә әмәк һиггы үзәриндә нәзирәт механизми сон дәрәчәдә зәифдир;***
6) ***әмәк һиггынын ишчи гүввәсинин тәкрир истеһсалындикы кәмијјәтчә ролу минимум һәддә (20—30%) олдуғу бир шириитдә белә, ијырмалар 80—90% сәвијјәсиндә олмушдур.*** Бу исә јығым фондуну һечә ендирмиш, истеһсал, јығым фондуна бөјүк зәрбә вурмуш вә беләликлә дә мүәссисә вә ири саһәләрин инвестисија фааллығыны ән ашағы сәвијјәјә чатдырмышдыр;
7) ***әмик һиггы сиһәсиндәки ситуисији һәм дә онунли кәскинләшмишдир ки, бир чох мүәссисләрдә мәнфәәтдән бишги, алынин кредитләр, бир сыри фондлир, һәтти истеһсалын инкишифы фондунун вәсиити әмәк һиггы фондуни кечирилмишдир.***
8) ***әмәк һиггы сферисында вәзијјәт гијмәтин негитив гајдиди формалишмисы нәтичәсиндә дә кәскинләшмишдир.*** Бу јалныз гијмәтлә, әмәк һаггы вә аилә кәлирләри илә бағлы олан аспектлә мәһдудлашмыр (лакин әксәр игтисадчы вә сосиологлар мәсәләјә бу бахымдан јанашырлар), һәм дә гијмәт амилинин ардычыл олараг иетеһсал хәрчләринин артымынын бир нөв катализатору ролу ојнамасы илә бағлыдыр
9) мүлкијјәт нормаларындан асылы олараг ајры-ајры мүәссисәләрдә ејни әмәк үчүн верилән әмәк һагты арасында, һабелә мәнфәәтин һәчми арасында бөјүк фәрглэр әмәк һаггынын сәвијјәсиндә һәддиндән артыг һеч бир әсасы олмајан фәргләрә сәбәб олмушдур.

Буну бу јухарыда дејиләнләрин тәнзим олунмасы сон дәрәчә вачиб олан бир проблемдир.

Стимуллашдырма мүасир дөврдә онун јүксәк сәвијјәдә, елми әсаслар үзрә тәшкилини тәләб едир. Она көрә дә бурада бир сыра тәләбләри нәзәрә алмаг лазымдыр. Бу тәләбләр ашагыдакылардан ибарәтдир:

а) стимуллашдырманын ***комплекслији*** (бүтүн стимуллашдырма формалары вә нөвләринин вәһдәтлилији);

б) стимуллашдырманын ***дифференсијаланмасы*** (онун ајры-ајры сосиал груплардан, иш јерләриндән асылы олараг фәргли гајдада сечилмәси);

в) стимуллашдырманын ***ашкарлығы*** (бу барәдә коллектив үзвләринин хәбәрдар едилмәси);

г) стимуллашдырманын ***чевиклији вә оперативлији*** (дәјишән тәшкилати-техники, сосиал-игтисади, сосиоложи-психоложи, шәраитә ујғун 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).

Әмәјин өдәнилмәси мәсәләләриндә сосиоложи тәдгигатын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Чүнки әмәјин стимуллашдырылмасы, әмәк һаггынын тәшкили мәсәләләри үзрә анкет вә сорғу вәрәгәләрини һазырламасы вачибдир. Сорғудан габаг һансы чәдвәлләрин, груплашдырмаларын һазырланмасы вә гијмәтләндирилмәси мејарларынын әсас көтүрүлмәси дә дәгигләшдирилмәлидир. Бу, методики бахымдан башга һәм да сосиоложи тәдгигатын нисбәтән тез апарылмасына шәраит јарадыр. Дәгиг мәгсәд вә һазырлыг олмадан апарылан соғру нәинки ләнк кедәр, һәм дә өјрәнилән һадисәләр хејли дәрәчәдә тәһриф олуна биләр, әввәлчәдән көзләнилмәјән чәтинликләрә кәтириб чыхара биләр.

Әмәјин өјрәнилмәсинин сосиоложи тәдгигат истигамәти онун мәгсәдиндән (ишчи гүввәси ахычылығынын азалдылмасы, әмәјә ујғунлашманын сур'әтләндирилмәси, кадр сијасәти, әмәк мәһсулдарлығынын јүксәлдилмәси вә с.) асылы олур. Әмејин өдәнилмәси мәсәләләри үзрә сосиоложи тәдгигат ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:

а) фәһләләрин әмәк һаггы мәсәләләри үзрә информасија мә'луматынын гијмәтләндирилмәси;

б) фәһләләрин әмәк һаггынын үмуми һәчми вә дәјишилмә вәзијјәтиндән гане олуб олмамасыны ашкара чыхармаг;

в) бу вә ја дикәр истеһсал көстәричиләринин јеринә јетирилмәсиндә фәһләләрин мадди мараг сәвијјәсинин ашкара чыхарылмасы;

г) мөвчуд олан әмәк һаггынын форма вә системләринин сосиал бахымдан гијмәтләндирилмәси;

д) әмәјин стимуллашдырылмасынын тәкмилләшдирилмәси һаггында мүәјјән тәклифин алынмасы вә она фәһләләрин мүнасибәтинин өјрәнилмәси;

ч) бу саһәдә нәзәрдә тутулан дәјишикликләрин илкин сосиал-игтисади сәмәрәсинин мүәјјән едилмәси вә мүвафиг експериментләрин апарылмасы;

з) нәзәрдә тутулмуш мәсәлә үзрә експериментин 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

истифадә едилмәси чох бөјүк сәмәрә кәтирә биләр.

Мәнфәәт мәhсулун истеhсалына вә сатышына чәкилән хәрчләрлә hәмин мәhсулларын гијмәти арасындакы фәргдир. Бу фәрг өз нөвбәсиндә нә гәдәр чох оларса, мүәссисәнин сәрәнчамында даhа чох вәсаити ола биләр. Еjни заманда мүәссисәсинин өз кәлирләри hесабына истеhсалын инкишафынын тә'мин едилмәси башлыча әсасдыр.

Мәнфәәт вә ја кәлир истеhсалын сәмәрәлилијинин үмумиләшдиричи, јекун көстәричиләридир. Бу көстәричиләр мүәссисәнин фәалијјәтиндә мүстәсна әhәмијјәтә маликдир вә мүәссисә hаггында мүәјјән тәсәввүр јарадыр. Демәк олар ки, мәhсул hәчминин артмасы, әмәк мәhсулдарлығынын јүксәлдилмәси, әмәк мәсрәфләринин вә истеhсала чәкилән дикәр хәрчләрин азалдылмасы, мәhсулун сатышындакы ирәлиләјишләр, өз нөвбәсиндә көтүрүлән кәлирин мәбләғиндә өз әксини там тапмыш олур.

Истеhсал коллективинин сәрәнчамында олан мәнфәәт мүәссисәнин *халис мәнфәәти, халис кәлири вә ја hесаблашма мәнфәәти* адланыр. Мәнфәәтин јарадылмасы бир сыра фондлар, о чүмләдән истеhсалын инкишафы, мадди-мүкафатландырма, ичтимаи-мәдәни тәдбирләр, мәнзил тикинтиси вә с. үчүн истифадә едилир.

Мәнфәәтин реализә едилмиш мәhсулун маја дәјәринә нисбәтинә *рентабеллик, јә'ни истеhсалын кәлирли, мәнфәәтлилији дејилир.* Истеhсалын бу үмумиләшдиричи көстәричиләри тәсәррүфат фәалијјәтинин нәтичәләрини вә онун ишинин јекунларыны дүзкүн, олдуғу кими әкс етдирир. Бу да өз нөвбәсиндә, истеhсалын идарә едилмәсини асанлашдырыр, истеhсалын јүксәлдилмәси еhтијатларыны ашкара чыхармаға, мүәссисәнин тәсәррүфат фәалијјәтинин күчлү вә зәиф чәhәтләрини ајдынлашдырмаға, вахтында лазыми тәдбирләр көрмәјә, вәсаитин даhа јахшы хәрчләнмәсинә көмәк едир.

§9. Гијмәт вә кредит мүhүм игтисади методдур

Гијмәт тәсәррүфат механизминин тәкмилләшдирилдији, өзүнүмалијјәләшдирмә, там тәсәррүфат hесабы вә базар игтисадијјатына кечилдији бир заманда мүhүм әhәмијјәт кәсб едир. Гијмәт мәhсул ваhиди дәјәринин пулла ифадәсидир, дәјәрин, әмтәә-пул мүнасибәтләринин тәзаhүр формасыдыр. Лакин гијмәт категоријасы бирдән-бирә мејдана чыхмамышдыр, онун мүхтәлиф тарихи формалары, мүбадилә, дәјәр формалары олмушдур.

Мә'лумдур ки, hәјата кечирилән игтисади јенидәнгурмадан сонра дөвләт органлары әввәлләрдәки кими гијмәтләри билаваситә идарә етмәк имканына малик дејирләр. Бунунла јанашы гијмәтләрин либераллашмасы шәраитиндә дөвләт органлары лисензијалашдырма, гејдә алма, нәзарәт вә разылашдырма кими бүрократик механизмләри өз әлләриндә сахлаја билмишләр. Дикәр тәрәфдән исә гијмәтин әмәлә кәлмәсиндә әсил рәгабәт, таразлыг әлдә едилмәмиш, истәр алычылар вә истәрсә дә сатычылар гијмәт приоритетини өз хејирләринә дәјишмәјә наил ола билмишләр.

Гијмәт чох мүрәккәб игтисади категоријадыр. О бәрабәр шәраит дахилиндә

мүәссисә үчүн мәнфәәти мүәјјән едир, ичтимаи-зәрури әмәк сәрфинин кәмијјәтини тәләб-тәклиф механизмини ифадә едир, әмтәәләрә олан тәләб вә тәклиф арасындакы нисбәти нәзәрә алыр, бүтөвлүкдә сосиалист-игтисади мүнасибәтләри өзүндә екс етдирир. Гијмәт, јаранмыш кәлирләрин мүәссисәләрин, ишчиләрин вә бүтөвлүкдә дөвләт мәнафеләринә, чох укладлы тәбәгә вә синифләрин мәнафеләринә ујғун оларат бөлүшдүрүлмәсиндә мүһүм рол ојнајыр.

Бунунла белә гијмәтгојманын тәнзимләнән вә гејри тәнзимләнән формалашмасынын бир чох проблемләри, вәзифәләри, гајғылары вардыр. Бунлар гијмәтин һансы објектив ме'јарлар әсасында формалашмасы, објектив мәнафеләрин - мүәссисә илә дөвләтин, истеһсалчы мүәссисә илә истеһлакчы мүәссисәнин, мүәссисә илә тичарәтин, алычыларын вә с. әлагәләндирилмәси, планлы вә плансыз сифаришләрин јеринә јетирилмәси, хүсуси олараг, әмтәәләрин мүәјјән номенклатура, чешид вә кејфијјәт үзрә ичрасына стимул јаратмасы вә с. илә әлагәдардыр. Һәмин мәсәләләр гијмәтин игтисади функсијаларынын ичрасы заманы даһа ајдын шәкилдә бүрүзә верир. ***Гијмәтин ашағыдакы функсијалары вардыр: а) мүбадиләнин еквивалентлији, өлчүлмәси, функсијасы; б) тәнзимләмә-учот функсијасы; в) истеһсалын елми-техники тәрәггинин стимуллашдырылмасы функсијасы; г) дәјәрләрин, халис кәлирин јенидән бөлүшдүрүлмәси функсијасы; ғ) тәләб вә тәклифин нәзәрә алмасы функсијасы.***

Гијмәтләрин мүәссисәләр, рекионлар вә республикаларарасы игтисади әлагәләрин гајдаја салынмасында, истеһсал програмларынын, тәртиб едилмәси вә ичра олунмасында мүһүм әһәмијјәти вардыр. Һәмин вә дикәр проблемләрин һәллиндә дөвләт ондан мүһүм бир игтисади аләт кими истифадә едир.

Гијмәтин формалашмасы јалныз дәјәр гануну илә мәһдудлашмыр. Гијмәтгојмада игтисади ганунлар системинин тәләбләри, һабелә гијмәтин функсијалары нәзәрә алынмалыдыр. Көрүндүјү кими, гијмәтин функсијалары нәинки бир-бирилә әлагәдардыр, һәм дә бир-бирилә диалектик зиддијјәт тәшкил едирләр. Мәсәлән, мүбадиләнин еквивалент функсијасынын өлчүлмәси тәләби һеч дә һәмишә тәләб вә тәклифин нәзәрә алынмасына, истеһсалын, елми-техники тәрәггинин сүр'әтләндирилмәси илә ујушмур. Она көрә дә бурада гијмәтин һәр бир функсијасынын конкрет механизминин бүтүн функсијалар системинин механизми илә дүзкүн әлагәләндирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Гијмәтин һәр бир функсијасынын тәсәррүфат гуручулуғунда һәјата кечирилмәси өзү-өзлүјүндә бир сыра сосиал-игтисади проблемләрлә бағлы олур. Мәсәлән, гијмәтин кәлирин (халис вә ја милли кәлирин) јенидән бөлүшдүрүлмәси функсијасы јенидән бөлүшдүрмәнин алычы вә сатычынын хејринә вә ја зәрәринә, тәләб вә тәклифә, мүәссисә, әһали вә дөвләтин игтисади мәнафеинә бирбаша тә'сир көстәрир.

Истеһсалын идарә едилмәсиндә игтисади тә'сир аләти олан гијмәт һәр бир мүәссисәнин истеһсал хәрчләрини өдәмәјә вә онун мәнфәәтлә ишләмәсини тә'мин етмәјә имкан верир. Мәһсулун дәјәри өз ифадәсини конкрет гијмәтдә, гијмәтгојмада тапыр. Гијмәтин мүхтәлиф нөвләри мөвчуддур. Онлардан топдансатыш, тәдарүк сәрбәст либераллашмыш, пәракәндә сатыш гијмәтләрини вә с. көстәрмәк олар. Дөвләт мүәссисәләриндә гијмәтин гурулушу ашағыдакы кимидир. (схем 1ә).

Схем

Гијмәтин нөвләри вә гурулушу

Мәһсулун маја дәјәри	Сәнаје мүәссисәсинин мәнфәәти	Дөвријјәдән 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 алынмасынын да бөјүк әһәмијјәти вардыр. Һәмин нисбәтләрин өзү да мүхтәлиф олур. Мәсәлән, игтисади нормаларарасы, јени машын, аваданлыг илә онун еһтијат 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 мәблəғи 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 еһтијатлары јараныр, дикәр мүәссисәләрдә исә истеһсалы кенишләндирмәк, јенидән гурмаг вә ону инкишаф етдирмәк үчүн әлавә пул вәсаитинә мүвәггәти еһтијач олур. Кредитин көмәји сајәсиндә бир мүәссисәнин мүвәггәти олараг, сәрбәст галан пул вәсаитиндән дикәр мүәссисәнин еһтијачлары 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 еһтијатлар 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 кими 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, инләрин һәгиги мәнзәрәсини, вәзијјәтини көстәрмәк, онун ачыг-ашкар вәзијјәтини тәнгид етмәк, истеһсалын сәмәрәлилијини јүксәлтмәк үчүн еһтијатлары мүәјјәнләшдирмәк, дөвләт, план, техноложи вә әмәк интизамына чидди вә нечә әмәл олунмасыны тә'мин етмәкдән ибарәтдир.

Мүәссисәләрин истеһсалат-тәсәррүфат фәалијјәтинин ***мухтәлиф игтисади тәһлил методлары тәтбиг олунур. Һәмин методларын ән кениш јајылмышлары ашағыдакылардыр: Статистики груплашдырма методу; 2. Динамик сыралар методу; 3. Мугајиса методу; 4. Баланс методу; 5. Харичетмә методу; 6. Игтисади-ријази метод; 7. Һесаб-конструктив метод; 8. График тәһлил методу вә с.***

Мүәссисәләрин тәсәррүфат фәалијјәтинин 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; ғ) мөвчуд әмәк еһтијатларынын вә ишчи гүввәсиндән истифадә едилмәсинин тәһлили; д) истеһсалын игтисади сәмәрәлилијинин тәһлили; ж) малијјә вәзијјәтинин тәһлили; ч) мәһсулун маја дәјәринин тәһлили вә с.

Истеһсалын идарәедилмәсинин игтисади тәһлили васитәсилә бүтөвлүкдә тәсәррүфат фәалијјәтинә мүдахилә едилир, нәтичәләр чыхарылыр, баш верән һадисәләр дәрк олунур, өјрәнилир, реал мә'луматлар топланылыр вә тәһлил олунуб, ашкарлыг мүәјјәнләшдирилир. Игтисадијјат кими мүрәккәб, чохчәһәтли, чулғашыг вә зиддијјәтли 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 мүәјјән едилсин.

Мүасир мәрһәлә игтисади методларын елми сәвијјәси, онун базар игтисадијјатына ујғун ән јени форма вә методларынын јарадылмасы вә тәтбиги гаршысында јүксәк тәләбләр гојур.

XIV ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘНИН СӘРӘНЧАМ ВӘ ТӘШКИЛАТИ МЕТОДЛАРЫ

§1. Инзибати норматив сәрәнчам методунун маһијјәти

Һакимијјәт һәрфи вә һәгиги мә'нада киминсә, нәјинсә үзәриндә сәрәнчамвермә һүгугу вә имканы мә'насында баша дүшүлүр. Һакимијјәт ***формал һакимијјәт*** (вәзифә һакимијјәти, идарәетмә системиндә рәсми мөвге) вә ***реал һакимијјәтдән*** (нүфузун һакимијјәти, гејри рәсми системдә олан мөвге) ибарәтдир. Һакимијјәтин һәјата кечирилмәсиндә ***мәчбуретмә*** (горхутма, ганунa әсасланма, чәримәләмә, мүкафатдан мәһруметмә, ишдән чыхарма вә с.), ***инандырма*** (давранышын мәгсәдәујғун вә әлверишли олмасына табечиликдә оланы инандырма, мәгсәдләрин үмумилији, е'тимад вә с.).

Тәсәррүфатын идарә едилмәсиндә һакимијјәтчилик сәчијјәли тә'сир етмәк субјектин идарәетмә објектинә ***бирбаша тә'сир көстәрән*** инзибати, норматив-сәрәнчам методлары васитәсилә һәјата кечирилир. Рәһбәр ишчиләрин вә мүтәхәссисләрин фәалијјәти һәмчинин сәрәнчам методлара әсасән јеринә јетирилир. Онлар тәрәфиндән бүтүн идарәетмә функсијалары һәмчинин идарәетмәнин инзибати методу әсасында ичра едилә биләр.

Бу метод һакимијјәтчилик сәлаһијјәтинә малик олдуғуна көрә норматив-сәрәнчам характери дашыјыр вә онун јеринә јетирилмәси мәчбуридир. Бурада гәрарларын јеринә јетирилмәмәси инзибати, мадди вә башга формада мәс'улијјәтә чәлб олунма вә ја идарәетмә интизамынын позулмасы кими гијмәтләндирилир. Бунун үчүн мүвафиг тәдбирләр верилир.

Норматив-сәрәнчам методлардан дөвләтин, чәмијјәтин ганунлары, һабелә саһибкара верилән сәлаһијјәт, һүгуга, әмәк ганунверичилијинә, нәзарәт вә нәзакәт гајдаларына вә башга актлара, гајдалара әсасән истифадә едилмәлидир. Өз нөвбәсиндә, бу ганунлары, гајдалары вә актлары позан саһибкарлар вә мүтәхәссисләр дә мүәјјән чәза алмалыдырлар. ***Беләликлә норматив-сәрәнчам методунун башлыча хүсусијјәтләри ашағыдакылардан ибарәтдир: а) идарә олунан објектә бирбаша, билаваситә тә'сир етмәси гајдасы; б) идарәчилијин үстүн 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; ғ) бу, рәһбәр ишчинин, менечерләрин, саһибкарларын табечиликдә олан ишчиләрин, ичрачыларын ирадәсинә мүстәгим тә'сир едә билмәси вә һәмин саһибкарлдары, менечерләрин мүәјјән нүфуза малик олмасына әсасланыр.***

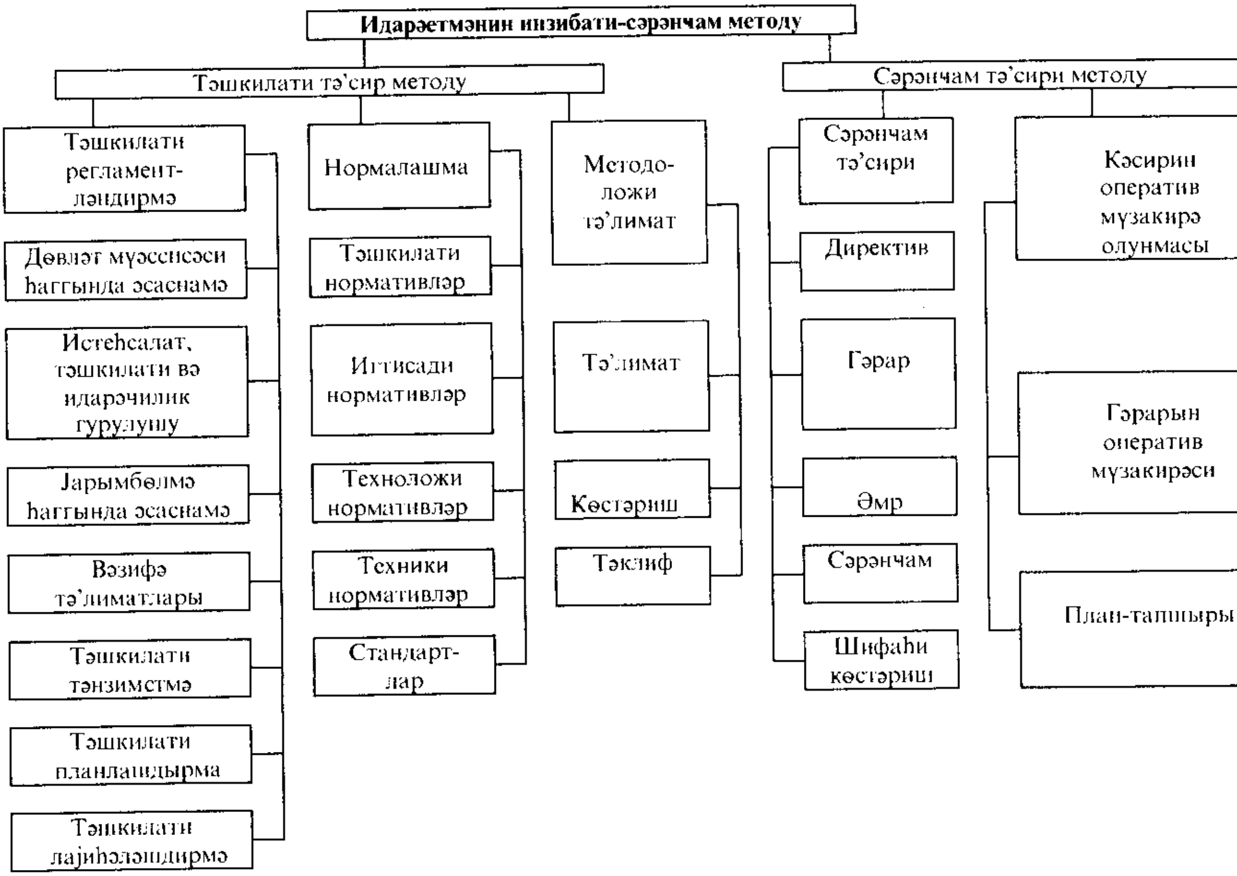
Норматив-сәрәнчам методларынын објекти кениш вә чохчәһәтлидир. Лакин буну мүәјјән истигамәт үзрә тәснифата ајырмаг олар. Мәсәлән, бу методун тәркиб һиссәси олан тәшкили тә'сир методу ашағыдакы үч истигамәт үзрә апарылыр: биринчиси, бу метод идарә олунан системләрин үнсүрләри арасындакы әлагә вә нисбәтләрин тәнзим едилмәси үчүн истифадә олунур. Мәсәлән, истеһсалын технолокијасы, истеһсалын тәшкили, әмәк вә әмәк чисимләри, әмәк васитәләри вә иш гүввәси, мөвчуд әмәк коопeрасијасы 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, рәhбәр 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, hәмчинин 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 истеhсал саhәләринин тәшкили системи, онларын идарәетмә органлары, әмәјин тәшкили формалары јарадылыр вә тәкмилләшдирилир. Бурада тә'сир васитәләри hүгуги чәhәтләр вә мәс'улијјәт формалары, тәшкилати тәдбир објектләринә чеврилир.

Схем 14.



Јухарыдакы схемдән көрүндүјү 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 гајдаларыны 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 јетириләбилмәз.

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.

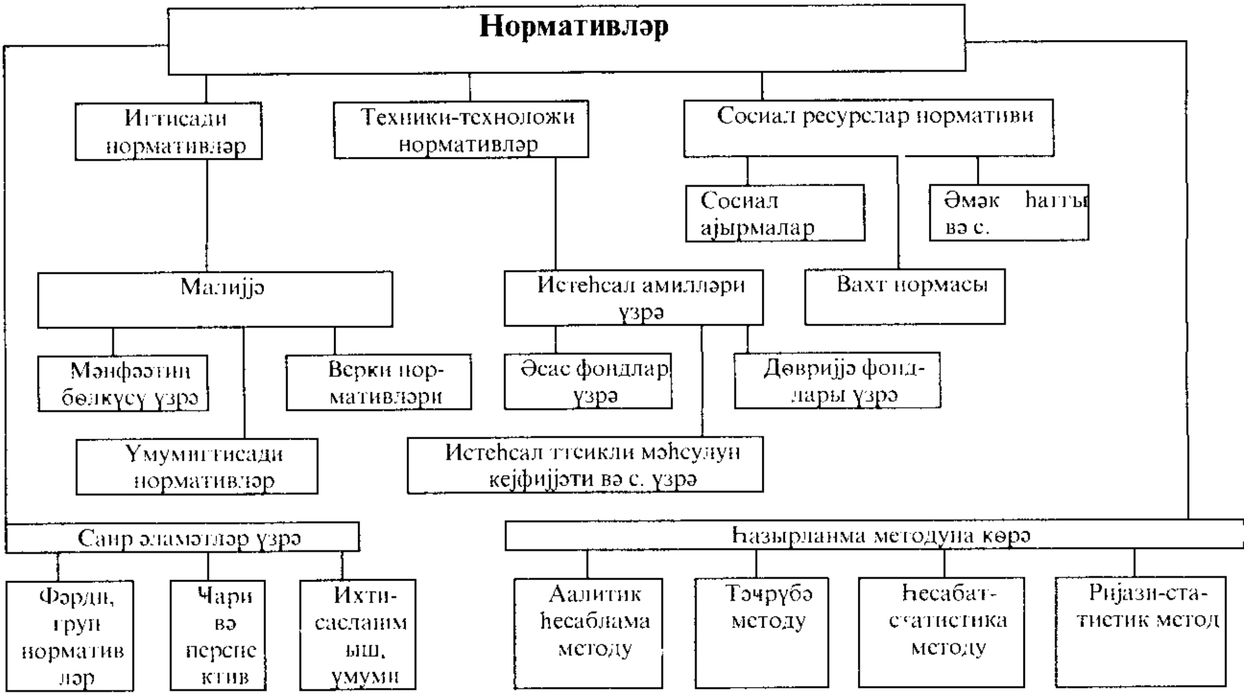
Идарәетмәнин, тәшкилати-сәрәнчам тә'сири методлары идарәетмә објекти вә субјекти арасында рәһбәрлик вә табечилик мүнасибәтләринин олмасыны тә'мин едир. Бу методлар идарәолунан системин үнсүрләри (истеһсалын технолокијасы, техникасы, әмәк тәшкили вә мүхтәлиф функсијалар вә с.), идарәедән системин дахилиндәки 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 әксини 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 усулуна ајрылыр:***

1) ***тәшкилати тә'сир методу;***

2) ***сәрәнчам 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;

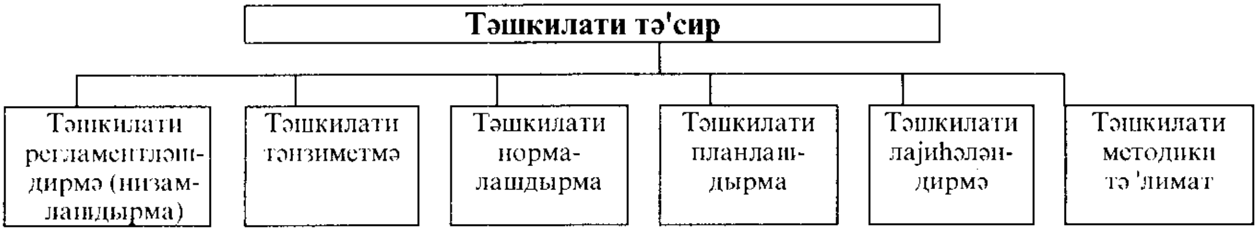
г) тәшкилати-методики тә'лиматландырма.

2) Тәшкилати тә'сирин формалары.

а) тәшкилати планлашдырма;

б) тәшкилати лајиһәләндирмә.

Схем 15



Низамнамәдә мүәссисәнин бүтүн һајат вә фәалијјәт гајдалары өз эксини тапыр. О мүәссисәнин конкрет хүсусијјәтләрини, гурулушуну экс 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, дөвријјә 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, хүсусијјәти вә јерли вәзијјәт нәзәрә алыныр. Һәмин әсаснамәләрдә бир сыра мәсәләләр экс 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) гаршыја гојулмуш мәгсәд вә вәзифәләрин јеринә јеринә јетирилмәсиндә мәс'улијјәт дәрәчәсинин мүәјјән едилмәси.

Халг тәсәррүфатынын саһәләри вә мүәссисәләри үчүн 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 һәдд, 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 үнсүрләрин пропорсионаллығы әмәлә кәлир, ишчиләрин фәалијјәти тәнзим олунур, әмәјин нәтичәси дүзкүн гијмәтләндирилир. Бир сөзлә, әмәјин кәмијјәт вә кејфијјәтчә дүзкүн гијмәтләндирилмәси, мадди вә малијјә васитәләринин 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 әкс 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 баша 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 эн 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-өзлүјүндә даими һәјата кечирилән сосиал-игтисади бир просесдир. 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

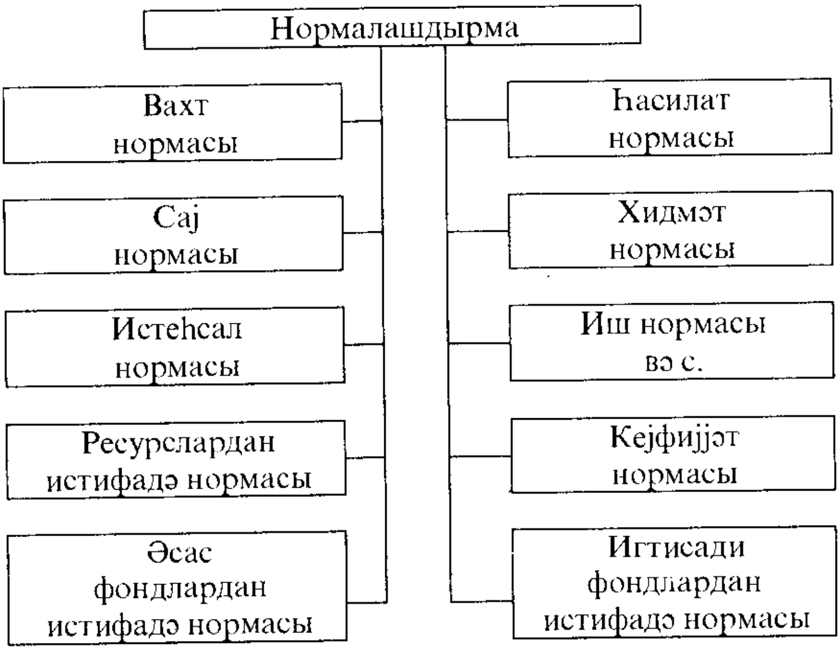
ишчиләрдән истифадә едилмәсини вә онларын мүтәмади олараг ихтисасларынын јүксәлдилмәсини тә'мин етмәк вә с.

Тәшкилати-нормалашдырма нормаларын ашағыдакы конкрет формаларыны ифадә едир:

Вахт нормасы; сај нормасы; һасилат нормасы; хидмәт нормасы; истеһсалат нормасы; мүтәрәгги норма; нисбәт нормасы; иш нормасы вә с.

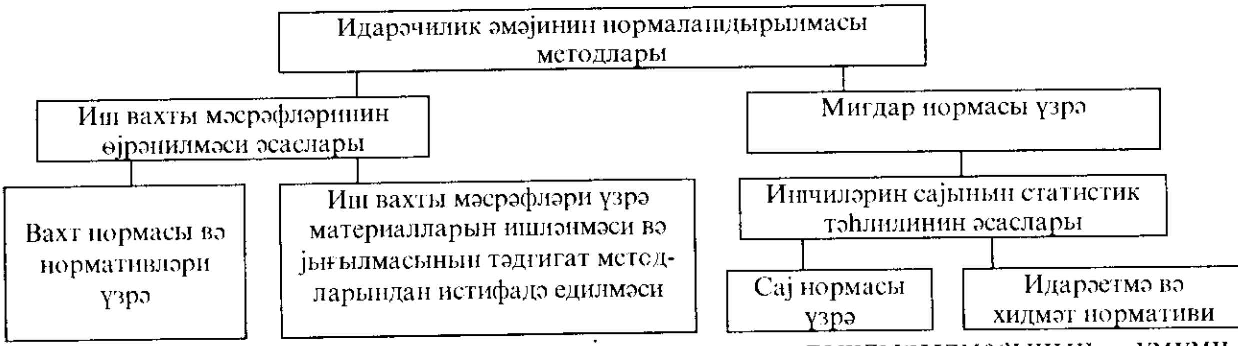
Схемдә тәшкилати нормаларын гурулушу вә тәснифаты верилмишдир (схем 16).

Схем 16



Тәшкилати нормалашдырманын формаларында вә идарәчилик әмәјинин тәшкилиндә бир сыра нормалашдырма методларындан истифадә едилир. Һәмин нормалашдырма методлары ашағыдакы схемдә верилмишдир. (схем 17).

Схем 17



Бу схемдән идарәчилик әмәјинин нормалашдырылмасынын үмуми тәснифатыны көрүрүк. Бура вахт, хидмәт, идарәетмә вә мигдар нормалары

дахилдир. Вахт нормаларынын көмәклијилә - иллик, кварталлыг, ајлыг, күнлүк, саатлыг тапшырыглар вә идарәетмә апараты ишчиләринин мигдары мүәјјән едилир. Хидмәт нормалары - мүтәхәссисләр вә техники ичрачыларын көрдүкләри хидмәт ишләрини әсасландырыр. Чүнки онларын ишләринин дәгиг учотуну апармаг мүмкүн дејилдир.

Идарәетмә нормалары әсасында һәр бир рәһбәр ишчијә вә усталара нә гәдәр ишчи табе олмасыны мүәјјәнләшдирирләр. Бу нормаја әсасән бир устанын табелијиндә тәгрибән 25 нәфәр фәһләнин ишләмәси мәсләһәт билинир вә һесабланыр. Мигдар нормалары әсасында идарәетмә апаратында мүхтәлиф ишчи групларынын мигдары, штатлар мүәјјән едилир.

Идарәетмә тәшкилати-нормалашдырма акты илә јанашы, тәшкилати-норматив актлардан истифадә едилир. Тәшкилати-норматив актларын истеһсалын, идарәетмәнин вә әмәјин тәшкили, нормалашдырманын тәкмилләшдирилмәси, онун дәгиглијинин артмасы үчүн бөјүк әһәмијјәти вардыр. ***Идарәетмәдә әсасән ашағыдакы тәшкилати-нормативләрдән истифадә едилир***: 1) техники нормативләр; 2)әмәк нормативләри; 3) тәгдим динамики нормативләр; 4) малијјә-кредит нормативләри; 5) дәјәр-калкулјасија нормативләри; 6) мадди-техники вә нәглијјат нормативләри; 7) рентабеллик вә бүдчә илә гаршылыглы әлагә нормативләри; 8)мүәссисәнин игтисади амилләри, стимуллары вә мадди һәвәсләндирмә нормативләри; 9) тәшкилати-идарәетмә нормативләри вә с.

Техники нормативләрлә мәһсулун кәмијјәт вә кејфијјәти, онун стандарта ујғунлуғу гајдалары, үмуми техники гајдалар вә мәһсулун реализә гајдалары вә методлары мүәјјән едилир.

Әмәк нормативләри мүхтәлиф иш режимләри, вахт, хидмәт, сај норматив-ләриндән ибарәт олуб, мүхтәлиф ишчиләрин јеринә јетирдикләри иш нормала-рынын кәмијјәти, тариф дәрәчәләри, маашлары, мүкафатлы әмәк һаггы чәдвәли, мүәссисәдә иш күнүнүн узунлуғу, иш режимләри, хидмәт вахты вә ишчиләрин нормалашдырылмыш сајы вә с. мүәјјән едилир.

Тәгвим-динамики нормативләри — истеһсалын вә идарәетмәнин техноложи просесләринин давамијјәт вахтыны, мигдарыны, оператив ишләрин јеринә јетирил-мәси мүддәтини вә с. көстәрир, үмумијјәтлә, мүәссисәләрдә баш верән истеһсал вә идарәетмә просесләринин гајдаја вә низама салынмасы ишләринин јеринә јетирилмәси нормативләрини әһатә едир. Малијјә-кредит нормативләри—пул, әсас вә дөвријјә вәсаитләринин мигдарыны, дөвләт банкындан борч алмаг вә вермәк гајдаларыны, нәгдсиз һесабларын, чәримә, мүгавилә, иддиа мүддәтини вә с. өзүндә әкс етдирир.

Дәјәр-калкулјасија нормативләри — мүәссисә вә тәшкилатын оператив вә идарәетмә просесинин бүтүн хәрчләрини, бөлүшдүрүлмәсини өзүндә әкс етдир-мәклә, тәбии итки, амортизасија нормаларыны, ичтимаи сығортаја ајырмалар, кадр һазырлығы хәрчләри, идарә апаратынын сахланмасы, гијмәтли мал вә мате-риалларын хәрчләри вә с. көстәрир. Бу нормативләр гијмәт чәдвәлиндә, тә'лимат-ларда, хүсуси тә'јинатлы көстәришләрдә вә с. актларда өз әксини тапмыш олур.

Мадди-техники вә нәглијјат нормативләри—јүквурма вә јүкбошалтма ишиндә нәглијјатын һәрәкәти вә бошдајан-масы нормасындан, јүкләрин алынмасы вә

верилмәси үчүн мүгавилә бағланмасы гајдасындан, јүкләрин габлашдырылмасы, јерләшдирилмәси, сахланмасы нормасындан, мүәссисәјә лазым олан бир сыра мәһсулларын, аваданлыгларын сахланмасы, истифадә едилмәси гајдаларындан вә с. ибарәтдир.

Рентабеллик вә бүдчә илә гаршылыглы әлагә нормативләри—бүдчәјә өдәмәләрин гајдасыны вә мигдарыны, кәлирин һесабланмасы вә бөлүшдүрүлмәси, рентабеллик сәвијјәси, онун һесабланмасы гајдасы вә с. әһатә едир. Бу нормативләр тә'лимат, әмр вә хүсуси көстәришләр әсасында һәјата кечирилир. Мүәссисәнин игтисади амилләри-стимуллары вә мадди һәвәсләндирмә нормативләри мадди һәвәсләндирмә фондунун јарадылмасы, бөлүшдүрүлмәси, мүкафатларын верилмәси вә һесабланмасы, 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'зунијјәт графикләрини, ишчиләрин ишә кирмәси вә ишдән азад олунмаг, онларын јерини дәјишмәк, мә'луматларын әлдә едилмәси нормативләрини (статистик, мүһасибат—учот мә'луматлары, игтисади, сосиал вә с.) әһатә едир. Бу нормативләр идарәетмәнин күндәлик һәјата кечирилмәсиндә бөјүк рол ојнајыр, хүсуси әмрләр, тә'лиматлар, сәрәнчамлар вә көстәришләр әсасында апарылыр.

Тәшкилати - идарәетмә нормативләри мә'луматла ишләмәк, оператив мәсәләләрин һәлли, гәрарларын һазырланмасы, ијерархија сәвијјәсиндә әлагә вә мүнасибәтләрин јеринә јетирилмәси вә башга гаршылыглы әлагәләрин һәлл едилмәсиндә мүһүм әһәмијјәтә маликдир, Тәшкилати-нормалашдырманын мәгсәдинин, тәркибинин ајдынлашдырылмасы норма вә нормативләр һаггында үмуми тәсәввүр јарадыр. Буну тәшкилати норманын тәркиби, тә'јинаты, норма вә нормативләрин конкрет мәзмунундан ајдын көрмәк олар.

§ 4. Тәшкилати-методики тә'лимат

Ишчиләрин фәалијјәтини узун мүддәт әһатә 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 һазырланмасында 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 екс етдирмәлидир. Бу тә'лиматлар шифаһи вә јазылы тәрздә ола биләр.

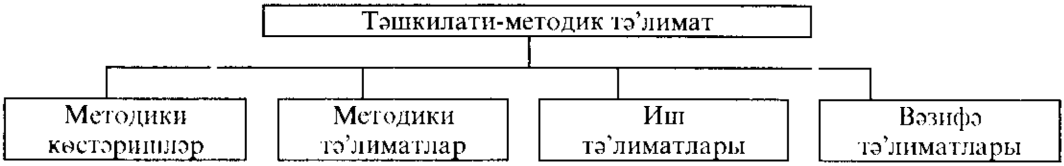
Тә'лиматлар конкрет, анлашыглы, сәлис изаһлы олмалыдыр.

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, мәсләһәтләрин вә тевсијәләрин һазырланмасы вә табеликдә олан ишчиләрә чатдырылмасыдыр. Мәсләһәт, төвсијә вә көстәриш характери дашыјыр бу тә'лиматлар јеринә јетирилән просес вә методларын тәнзимедичиси олур.

Иш тә'лиматлары истеһсал вә идарәетмә просесиндә һәрәкәтләрин, јахуд ишин ардычыллығыны тә'мин едир. Ишдә ардычыллыг, аһәнкдарлыг јарадыр, көрүләчәк ишләрин сәһвә јол вермәдән јеринә јетирилмәсини лазым билир.

Вәзифә тә'лиматларында истеһсалын тәшкилиндә ишчинин иштиракы, онун вәзифәси, һәмин вәзифәјә тә'јин едилмәси гајдасы, инзибати табелији, бир сөзлә, ишчинин фәалијјәти гајдалары әкс олунур. Вәзифә тә'лиматлары идарәетмә фәалијјәтини гајдаја салмагда бөјүк васитәчилик ролу ојнајыр. Белә ки, бурада идарәедичинин мәс'улијјәти, иш вә идарәетмә вәзифәләри, инзибати һүгуглары, о чүмләдән чәза вә ја мадди вә мә'нәви һәвәсләндирмә тәдбирләри мүәјјән едилир.

«Вәзифә тә'лиматы» бир нөв тәнзимедичи сәнәд олмагла идарәетмә фәалијјәтинин гајдаја салынмасында мүстәсна әһәмијјәт кәсб едир. Бурада јени вәзифәјә тә'јин едилмиш ишчиләрин фәалијјәт гајдаларыны баша салмагда, онларын сәһвә, һәр һансы бир идарәетмә ишини, функсијасыны јеринә јетирән заман паралелчилијә, 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 даһа сәмәрәлидир, вәзифә ичрасынын мәгсәдәујғунлуғуну тә'мин едир.

Идарәетмәдә мүхтәлиф нөв төвсијәләр, тә'лиматлар, мәсләһәтләр, «хәбәрдарлыг», «хүсуси шәраитин тәһлили» методлары, «Идарәетмә мәрһәләси һаггында әсаснамә», көстәришләр, тәшкилати тәнзиметмә вә башга тә'сир васитәләри фәалијјәт көстәрир.

Бүтүн әмтәә истеһсалы, тәсәррүфат һесабы тапшырыгларынын, әмәјин елми тәшкили тәдбирләринин һазырланмасы, ишчиләрин фәалијјәтинин даһа јахшы, хүсусилә оператив характерли вәзифәләрин, функсијаларын јеринә јетирилмәси бу тә'сир васитәләрин көмәјилә едилир.

§ 5. Тәшкилати-тәнзимләмә методу

Идарәетмәнин тәшкилати методунун тә'сир формаларындан бири тәнзимләмә тә'сиридир. Тәнзимләмә тә'сири тәшкилати чәһәтдән фәалијјәтин јеринә јетирилмәсини тә'мин едир. Бу, хүсусилә јени бөлмә, јарымбөлмә, истеһсал саһәләри јарадаркән даһа фајдалыдыр. Ејни заманда әмәк вә истеһсал коллективләринин фәалијјәтини тәшкилати чәһәтдән тәнзим етмәк бу тә'сир васитәсилә һајата кечирилир. Белә ки, онларын көмәји илә бөлмәнин әсас јардымчы истеһсал функсијалары, истеһсалын мүстәгиллик дәрәчәси, мүәссисәнин гурулушунда бөлмәнин, саһәнин јери 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 әмәјин тәшкили формалары, мадди вә мә'нәви һәвәсләндирмә 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 фәалијјәтинин гајдаја салынмасында мүәјјән рол ојнајыр. Тәнзиметмә актларынын әмәјин 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 јарадыр.

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. Үмумијјәтлә, интизам истеһсалын ичтимаи, техники вә техноложи шәраитиндән доған низамлама актларында, тәшкилати нормативләрдә вә күндәлик идарәетмә сәрәнчамларында өз әксини тапан гајдаларын вә ишчиләр тәрәфиндән јеринә јетирилмәси мүмкүн олан ичтимаи мүнасибәтдир. Бу, бир мүнасибәт вә тә'сиретмә акты олмагла ишчиләрин формалашмасына, мәс'улијјәтинә тә'сир көстәрир, бүтүн тәсәррүфат һәјатына нуфуз едир.

Идарәетмәдә тәшкилати тә'сир васитәси кими тә'сирин истигамәтинин мүәјјәнләшдирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти 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 мүәјјән едилмәси, онун просесләрә, әмәлијјатлара бөлүнмәси вә онларын јеринә јетирилмәсини тә'мин етмәк үчүн техноложи тәләбләрә ујғун һазырланмасыдыр. Техноложи тәләбләрин, технолокијанын тәтбиги үчүн хүсуси тә'лиматлар, нормативләр вә ән вачиби техноложи хәритәләр тәртиб олунур. Техноложи вә әмәјин тәшкилинин тә'лимат - техноложи хәритәләринин тәртиби бир сыра тәләбләрин јеринә јетирилмәсини тә'мин

едир, хүсусилә әмәк мәсрәфләринә гәнаәти тә'мин етмәклә јанашы, јерли шәраитин, техноложи тәләбләрин өдәнилмәсини нәзәрдә тутур.

Тәшкилати ***тә'сирин икинчи истигамәти*** һәр бир иш јериндә 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 баша 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 комплексләшдирилмәси баша чатдырыл-малыдыр.

Тәшкилати тә'сирин үчүнчү истигамәти тәтбиг олунан техники васитәләрә, технолоқијаја вә ишчи гүввәсинә мүнасиб олараг әмәјин, онун елми тәшкилинин дүзкүн лајиһәләндирилмәсидир. Бурада әмәјин тәшкилинин тәкмилләшдирилмәси, хүсусилә әмәк бөлкүсү вә әмәк коопераcијасы, 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, әмәјин елми тәшкилинин истигамәтини тә'мин етмиш олур. Бу истигамәтләр технолоқијаны, техниканы вә ишчиләрин ваһид систем һалында әлагәсини тә'мин едир. Бурада әмәк вә бөлкүсү кооперасијасы, әмәк методлары, әмәк нормалары, нормативләри, әмәјин тәшкили формалары, иш јерләринин тәшкили, әмәк вә истираһәт режими вә башга мәсәләләр хүсуси јер тутур.

§ 6. Сәрәнчам тә'сири васитәләри

Тәшкилати тә'сирин чевик формаларындан ***бири сәрәнчам*** тә'сиридир. Сәрәнчам тә'сири васитәләри инзибати, тәшкилати актларын дүзкүн һәјата кечирилмәси вә идарәедилмәси, бүтүн бөлмә, органларын вә коллективин оператив ишләмәсини, сәрәнчам командаларын оперативлијини, чевиклијини тә'мин едир. Мүхтәлиф тәшкилати тә'сир актларынын фәалијјәтинин сәмәрәлилији, нәтичәли олмасы сәрәнчам тә'сиринин тәтбигинин дүрүстлүјүндән, маневрләриндән асылыдыр.

Тәшкилати ишин вә тә'сирин васитәләриндән бири оператив планлашдырмадыр. Оператив планлашдырманын көмәји илә бир сыра вәзифәләр јеринә јетирилир, о чүмләдән бүтүн идарәетмә саһәләри арасында тапшырыгларын бөлүнмәси, онларын вәзифәләри, һүгугу, мас'улијјәти, чавабдеһлији вә бүтөвлүкдә мүәссисәнин вә ајры-ајры сех, саһә вә бөлмәләрин игтисади көстәричиләри, күндәлик, рүблүк планларын вахтлы-вахтында јеринә јетирилмәси үчүн дахили еһтијат мәнбәләриндән дүзкүн истифадә олунмасы тә'мин едилир.

Тәшкилати планлашдырмада ајры-ајры әмәк просесләринин, әмәлијјатларын јеринә јетирилмәси үзрә ичрачылары, онларын јеринә јетирилмәси вахты, она лазым олан васитәләри вә еһтијатлары тәшкил етмәк имканы әлдә едилир. Бурада идарәетмә фәалијјәти, о чүмләдән ајры-ајры бөлмәләри, бүтөвлүкдә идарә

апаратынын иши планлашдырылыр, бу фәалијјәт тәнзим едилир. Бүтөвлүкдә идарәедән вә идарәедилан системләрин биркә фәалијјәтинин вәһдәтлији тә'мин едилмәклә јанашы, идарәетмә фәалијјәтини сәмәрәли тәшкил етмәк үчүн тәшкилати тәдбирләрин објективлији асасландырылыр; онун көмәји илә канарлашмаларын, позғунтуларын баш вермәсинин гаршысы алыныр. Үмумијјәтлә, идарәетмәдә мүвафиг дајишикликләр едилмәси, истеһсалда идарәетмә ишләриндә, фәалијјәтиндә күндәлик вә оператив идарәетмәнин тә'мин едилмәси сәрәнчам тә'сири методларындан истифадә едилмәси асасында бүтүн просесләрин дәгиг тәнзим олунмасы, динамики инкишафын һәјата кечирилмәси үчүн имкан јараныр.

Сәрәнчам тә'сири методунун, көмәји илә идарәетмә просесинин динамики инкишафы тә'мин олунур вә тәшкилати тә'сир методлары чевикләшир, тамамланыр, тә'сирин өзү конкретләшир, даһа тә'сирли, ишкүзар форма алыр.

Сәрәнчам тә'сири методу идарәетмә фәалијјәтинин ән мүрәккәб, динамики вә ән мәс'улијјәтли тә'сир васитәси олуб, идарәетмә просесиндә баш верән бүтүн ишләри һәјата кечирмәјә, она нечә тә'сир көстәрмәси конкрет васитәләрлә ифадә едилир.

Сәрәнчам тә'сири әмр, сәрәнчам, көстәриш, гәрар формасында тә'сир көстәрир. Әмрләрин, көстәришләрин, сәранчамларын лајиһәсини һазырламаг вә онларын верилмәси, фәалијјәти бир сыра гајдаларла вә хүсусијјәтләрлә характеризә едилир. ***Бу хүсусијјәтләр вә тәләбләр ашағыдакыларла сәчијјәләнир:***

1. Сәрәнчам тә'сири конкрет там вә дәгиг мә'луматлар әсасында һазырлајыр вә дәгиг өлчүлүб-бичилдикдән сонра верилир.

2. Сәрәнчам, тә'сири ајры-ајры фәалијјәтин јеринә јетирилмәсини тә'мин етдији үчүн дөври характер дашыјыр, даһа чевикдир вә директивдир, јеринә јетирилмәси вачибдир, мәчбуридир.

3. Әмр вә сәрәнчамын дәгиг јеринә јетрилмәси үчүн мадди мәс'ул шәхси олмалы, дәгиг ифадә едилмәли, мәзмунча әһатәли, формача јығчам, јеринә јетирилмәси вахты дәгиг, онун јеринә јетирилмәси үсуллары, шәртләри дәгиг көстәрилмәли, әсасландырылмалыдыр.

4. Әмрләр, сәрәнчамлар вә көстәришләр хәтти, функсионал рәһбәрләрин вә хидмәти мүтәхәссисләрин иштиракыны тәләб едир, ичрачыја габагчадан чатдырылыр, онун ичрачыја аид олан һиссәләринин вахтында јеринә јетирилмәси тә'мин едилмәлидир.

5. Верилмиш тә'сир формаларынын ичрачылар тәрәфиндән мәнимсәнилмәси вә јеринә јетирилмәси үчүн онларын тә'лиматландырылмасы, үзәриндә јохлама вә нәзарәтин тә'мин едилмәси зәруридир. Бурада әсас мәсәлә верилмиш тә'сир формаларынын ичрачылар тәрәфиндән јеринә јетирилмәсидир. Бунун үчүн рәһбәр ишчиләрин сәрәнчамында мүхтәлиф васитәләр вардыр. Тәчрүбәдә ичрачылара көмәклик көстәрән мүхтәлиф тә'лиматлардан истифадә етмәклә ичрачыларда интизамсызлыг, билик вә тәчрүбә чатышмазлығы һаллары арадан галдырылыр. Белә тә'лимат формалары ашағыдакылардан ибарәтдир: јазылы вә шифаһи тә'лимат; фәрди вә груп тә'лиматлары; иш јериндә әмәли фәалијјәти дәгиг көстәрән тә'лимат; схемләрдән вә нүмунәләрдән истифадә етмәклә нәзәри тә'лимат; күндәлик, вахт-ашыры тә'лимат вә с. Сәрәнчам тә'сири маһијјәтчә идарәедичи системин ичра-

сәрәнчам сәлаһијјәтинин јеринә јетирилмәси формасы, мәзмунуна көрә исә мүәјјән тә'сир актларыдыр. Онун васитәсилә оператив идарәетмә фәалијјәти низамлашдырылыр, план тапшырыглары јеринә јетирилир, мүәссисәјә күндәлик рәһбәрлик тә'мин олунур вә ишчиләр арасында ичтимаи мүнасибәтләр, әлагәләр тәнзим едилир, үмумијјәтлә, оператив характерли вәзифәләрин јеринә јетирилмәси конкрет шәкилдә һәлл едилир.

Сәрәнчам тә'сири методларынын әсасыны истеһсалын узунмүддәтли инкишафыны тә'мин едән, дөвләт органларынын директивләри, гүввәдә олан сәрәнчам тә'сир актлары тәшкил едир. Бу тә'сир актларын тәтбиги нәтичәсиндә онларын һәр бири мүәјјән шәраити, һадисәни, вәзифәни низамлашдырыр, мәнфи һадисәләр арадан галдырылыр, зәрури һалларда фәалијјәтин кедишиндә мүәјјән дәјишикликләр апарылыр вә онун бир вәзијјәтиндән дикәр вәзијјәтә кечирилмәсинә хидмәт көстәрилир. Сәрәнчам тә'сири методунун әсас тә'сир васитәси олан әмрләр формасында оператив характерли мәсәләләрин, вәзифәләрин јеринә јетирилмәси көстәрилир, тәшкилат гәрарларын гурулушунда, ишләрин кедишиндә, вәзифәләрин бөлкүсүндә, ишчинин ишә гәбулунда, онларын азад едилмәсиндә, истеһсалда вә идарәетмә фәалијјәтиндә мүәјјән дәјишикликләр едилмәси, ишчиләрин инзибати тәнбеһләри, инзибати һәвәсләндирмә, гәрарларын һүгуги чәһәтдән рәсми шәклә салынмасы, план вә тапшырыгларын мүәјјән едилмәси вә с. тәләбләри ифадә едир.

Әмр хәтти рәһбәр тәрәфиндән верилән идарәетмә актыдыр. Әмр вермәк һүгугу мүвафиг әсаснамә илә мүәјјән едилир, Маһијјәт е'тибарилә хәтти рәһбәрин табелијиндә оланлара бу вә ја дикәр вәзифәнин, тапшырыгларын јеринә јетирилмәси үчүн хүсуси тә'јинатлы, јазылы вә шифаһи тәрздә верилән көстәришләрдән ибарәтдир. Әмр дәгиг үнванлы, конкрет, бир мә'налы, дәгиг, амиранә, ајдын вә һүгуги нормалара, актлара ујғун кәлмәли, ишин вә фәалијјәтин мәгсәдини әһатә етмәлидир. Әмрләр идарәетмәнин хәтт рәһбәрләри, надир һалларда функсионал шө'бәләрин рәһбәрләри тәрәфидән верилир, јахуд әмр вермәк үчүн онун лајиһәси һазырланыр, сонра хәтти рәһбәр тәрәфиндән тәсдиг едилир. Һүгуг тә'јинатына көрә әмр норматив акт олмагла әсаснамә, тә'лиматы тәсдиг едән вә һүгуги тәтбиги акт һесаб олунур. Кадрлар һаггында әмр вериләркән рәһбәр јерли вә һәгиги шәраити нәзәрә алмалы, јерли һәмкарлар иттифагы комитәсинин разылығы олмалыдыр. Рәһбәр тәрәфидән верилмиш әмр тәрәфи тә'мин етмәдикдә мүәјјән едилмиш гајда вә мүддәтдә јухары идарәетмә органына шикајәт верә биләр.

Сәрәнчам әмр кими идарәетмә актыдыр, өз сәлаһијјәтинә көрә функсионал шө'бәләр, ајры-ајры гурулуш бөлмәләри вә хидмәт саһәләри үзрә һазырланыр вә верилир, конкрет ишләрин, фәалијјәтләрин һәлл олунмасыны әһатә едир. Сәрәнчамлар јазылы тәрздә вә ја шифаһи формада верилә биләр, сәрәнчам һаггында хәтти рәһбәрә шикајәт вермәк олар. Сәрәнчам вә әмр характеринә, тә'јинатына вә јеринә јетирилмәси мүддәтинә көрә үч група ајрылыр: биринчи група һәр һансы фәалијјәтин дәгиг вә вахтында јеринә јетирилмәсини тә'мин едән; (зәрури, ән мүһүм, ән лазымлы, данышыгсыз, амиранә, гәти) икинчиси, «нәзәрә алмаг», «рәһбәрлијә табе етмәк, гәбул етмәк» формасында верилән сәрәнчам; мүәјјән ишләрин јеринә јетирилмәсинә үстүнлүк верилмәси һаггында көстәриши әкс етдирән мә'лумат характерли әмрләр вә сәрәнчамлардыр. Көстәриш сәрәнчамын күндәлик јеринә

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 баша 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.

Көрүндүјү 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 олараг 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 олараг 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, дәгигләшдирилмәси, мүгајисә едилмәси һәјата кечирилир. Нәзарәтетмә гајдасы објектив,

тә'сирли, дүзкүн мә'луматлылыг, мә'луматверичи, системли, ашкарлылыг, дәгиглик, унванлылыг, 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 фәргләнмәлидир. 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'ј, 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 вазијјәти мүәјјән едилир, баш верән сәбәб вә нәтичәләр өјрәнилир, онларын фәалијјәти дүзкүн, олдуғу кими гијмәтләндирилир, бурада олан канарлашмалар, мејлләр 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, гәнаәтчил вә сәмәрәли вазифәләр, тапшырыглар, гәрарлар мүәјјәнлашдирмәк, онларын јеринә јетирилмәсини тә'мин етмәк үчүн һәр бир рәһбәр ишчи тәшкилати тәһлилдан, онун методларындан мүтләг истифадә етмәји бачармалыдыр. Һеч да тәһлил мә'луматлары садәчә олараг 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 үмуми 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 ирәли 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, jә'ни онларын органлары тәрәфиндән апарылан тәһлил;

д) мәгсәдинә көрә: дахили вә мүгајисәли, jә'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, коррелјасија 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 саһәсиндә 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-шəраитдә бөјүк әһәмијјәт кәсб едир.

Тәшкилати лајиһәләндирмәнин башлыча мәзмуну мүәссисә вә тәшкилатын јени идарәетмә системинин тәшкилати формасыны јаратмагдан, мөвчуд идарәчилик мүнасибәтләрини инкишаф етдирмәкдән, ону дәјишән тәсәррүфат вәзифәләринә ујғунлашдырмагдан ибарәтдир. Бундан башга, тәшкилати лајиһәләндирмә фәалијјәтдә олан идарәетмә гурулушуну, лајиһәләндирилән јени идарәетмә гурулушуну, идарәетмә процессини, әмәјин тәшкилини, сәнәдләшмә вә сәнәд дөвријјәсини, информасија ахыны гајдасыны, тәшкилати техникасыны әһатә едир.

Идарәетмәнин гурулуш схеми, штат чәдвәли, әсаснамә, вәзифә тә'лиматлары, вәзифә бөлкүсү, һүгуг актлары, мәс'улијјәт, иш нормалары, техноложи хәритә, ичранын јеринә јетирилмәсинә нәзарәт, иш јерләринин тәшкили, планлашдырылмасы, лајиһәләндирилмәси, сәнәдләрин ишләнмәси, сәрәнчам 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 ашағыдакылары 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, тәчрүбә-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, мөвчуд мүәссисәләрин јенидән гурулмасы, онларын истеһсал күчләриндән истифадә едилмәсинин сәмәрәлилијини јүксәлтмәк, универсал машын вә механизмләр тәтбиг етмәк, истеһсалын кедишинә нәзарәт етмәк, горујуб сахламаг, иш вахтындан сәмәрәли истифадә етмәк, габагчыл вә мүтәрәгги әмәк методларыны кенишләндирмәк, истеһсал мәдәнијјәти вә шәраитини јахшылашдырмаг, әсас вә дөвријјә вәсаитләриндән дүзкүн истифадә етмәк, ишчиләрин ихтисасыны јүксәлтмәк, сосиализм јарышыны инкишаф етдирмәк вә с. мәсәләләр дахилдир. Бу заман идарәетмәнин сәмәрәләшдирилмәси тә'сир васитәләринин јекуну, нәтичәси кими көрүнүр.

XV ФӘСИЛ
ИДАРӘЕТМӘНИН СОСИАЛ-ПСИХОЛОЖИ МЕТОДЛАРЫ

§1. Идарәетмәдә сосиоложи-психоложи амилләрин ролу вә әһәмијјәти. Рәһбәрлик психолокијасы

Мүасир инкишаф мәрһәләсиндә чәмијјәтин, бүтөвлүкдә халг тәсәррүфаты саһәләриндә идарәетмәнин сосиал-психоложи методларына кетдикчә даһа чох әһәмијјәт верилир. Идарәчилик фәалијјәти чох мүрәккәб ичтимаи һадисә вә просесдир. Бу һәртәрәфли вә һәрчәһәтли мүнасибәтләри, просесләри әһатә етдијинә көрә мүхтәлиф истигамәтдә вә мүхтәлиф елмләр тәрәфиндән өјрәнилир, изаһ олунур. Белә ки, иггисади, тәшкилати, инзибати вә с. мәсәләләрлә јанашы фәалијјәтин психоложи-емосионал вә мә'нәви естетик, етик тәрәфләрини билмәк сон дәрәчә 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 билавасит̇ә 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 ону 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. Тәчрүбә көстәрир ки, һәр һансы бир мүәссисәдә, идарәдә, ассосиасијада, биржада олан гејри-нормал һал, һадисә, гејри-нормал сосиоложи-психоложи вәзијјәт хејли дәрәчәдә 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

идарəетмə системиндə həјəчанланмасы, емосијасы (мəнфи, јахуд мүсбəт емосијалар) илə əлагəдардыр ки, бу да онун həјат фəалијјəтинə, əhвал-руhијјасинə, севинч вə ја кəдəрлəнмəсинə сəбəб олур. Лакин бу вəзијјəти heч дə сырф синир системинин мəhсулу, нəтичəси адландырмаг сəhв оларды.

Инсанларын, менечерлəрин темпераментлилијинин əсас типлəри Темпераментлилијин типлəри вə онун əламəтлəри ашағыдакындан ибарəтдир:

1. Сангвинлик. ***Əламəтлəри:*** јекнəсəк ишлəри дејил, чанлы, јарадычы иши севəн; чəсарəтли олан; мəгсəдјөнлү фəалијјəти олан, өз мəгсəдинə инадла, лакин сəбирлə наил олан; мүстəгил аhəнкдар фəалијјəт көстəрəн; сəhвə јол вермəјəн. **2. Холерик.** ***Əламəтлəри:*** лүзумсуз тəлəсиклијə јол вермə; həр шеји бир анда həлл етмəјə чəhд көстəрмə; ишдə ејни заманда сəј көстəрəн, ишə чан јандыран, лакин мүгавимəтə раст кəлдикдə ишдəн сојујан, руhдан дүшəн; мəсулијјəтли ишлəр ичра етдикдə мəсулијјəт hиссинин кəркинлəшмəси; ишини гејри-аhəнкдар ичра етмəси. **3. Флегматик.** ***Əламəтлəри:*** сүрəтли, рəнкарəнк мəзмуну олмајан, орта иш сүрəти олан ишчи групу илə сəчијјəлəнир; кəркин иш режиминə дөзə билəн; ишдə тəмкинли олан, ишə həвəси олан; јекнəсəк ишлəрə дөзүмлү олан. **4. Меланхолик.** ***Əламəтлəри:*** флегматик характерилə охшарлығы; даhа чох арамла, јаваш ишлəмəси; сүрəтли, мəсулијјəтли олмајан фəалијјəт сфераларында ишлəмəји севмəси; тəкликдə уғурла ишлəјə билмəси; онун үчүн əhвал-руhијјəнин даhа өнəмли олмасы; ејни заманда əмəкдашларын көмəјинə еhтијач hисс етмəси.

Бүтүн бу систем сəчијјəси адамларын давранышына бу вə ја дикəр дəрəчəдə тə'сир көстəрир. Бə'зи психологлар hаглы олараг бу сəчијјəлəр системини ***бејнəлмилəлчи*** адландырыр. Доғрудан да бу əксəр адамларда, халгларда тəсадүф едилəн əламəтлəрдир. Бунунла белə ***həр тип темпераментин өзүнүн үстүн вə чатышмајан чəhəтлəри вардыр.*** бунунла белə бизим фикримизчə сангвиник, холерик, флегматик вə меланхолик характерлəр системини диггəт, јаддаш, тəфəккүр кими тəбии психи просеслəр кими гијмəтлəндирмəк, онларла бир сыраја гојмаг олмаз. Чүнки мүhитдəн, мотивлəшдирмə сəвијјəсиндəн асылы олараг флегматик сангвиник вə јахуд, сангвиник меланхолик тəбиəтли ишчијə чеврилə билəр.

Адəтəн, бə'зи сосиологлар вə игтисадчылар истеhсал, əмəк просесиндə адамлар арасында, баш верəн зиддијјəтлəри, шəхсијјəтлəр арасындакы ***чидди мунагишəлəри сырф психолокијанын ганунлары илə, инсана хас олан күја мəнфи амиллəрлə изаh етмəјə чалышырлар.*** Hалбуки, сосиоложи-психоложи вəзијјəти heч дə истеhсал мүнасибəтлəриндəн, мүлкијјəт плүрализминдəн кəнарда изаh етмəк дүзкүн дејилдир.

Сосиоложи-психоложи просеслəрин адамлара тə'сири, ишчилəрин психи вазијјəти истеhсалат коллективлəриндə, həр hансы бир иш јериндə јарадылмыш конкрет шəраитдəн, рəhбəр ишчилəрлə табечиликдə олан ишчилəр арасындакы илкин мүнасибəтлəрдəн хејли дəрəчəдə асылы олур. Белəликлə, бүтөвлүкдə бүтүн психи hадисəлəр инсанын психи фəалијјəтинин əн јүксəк сəвијјəсини—шүуруну мүəјјəн едир. Бу о демəкдир ки, башга амиллəрлə јанашы адамларын шүуруну сосиоложи-психоложи амиллəрдəн кəнарда тəсəввүр етмəк олмаз. Шүурлулуг исə биринчи нөвбəдə адамларын онлары əhатə едəн мүhити, шəраити, објектив олараг, јарадычы шəкилдə тəhлил етмəкдə, давранышларыны, хəтти-həрəкəтлəрини дүзкүн

идарә етмәкдә, дүнәнки, бугүнкү вә кәләчәкдәки һадисәләрә реал вә һәм дә дүзкүн гијмәт вермәкдә өзүнү тәзаһүр етдирир. Она көрә дә инсанын давранышына, онун шүуруна 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 зәрурујјәти 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 куја адамларла билаваситә јахындан әлагә, үнсијјәт сахланмасы зәрурујјәтини, 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 јени, 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 фәалијјәти илә әлагәдардыр. Синир системи бурада әсасән ашағыдакы ики башлыча функсијаны идарә едир: о, инсан организминдә олан мүхтәлиф органларын фәалијјәтини узлашдырыр, идарә едир, әлагәләндирир, һабелә инсанла харичи мүһитин әлагәсини гајдаја салыр, тәнзимләјир.

Идарәетмә әмәји вә идарәетмә мәдәнијјәти адамлара гаршы нәзакәтли вә ишдә сәриштәли олмағы тәләб едир. Тәчрүбә көстәрир ки, мәдәни һалда верилән көстәриш кобуд формада вериләндән чох јахшы нәтичә верир. Америка идарәетмә системи бахымындан идарәетмә ишчиси һәтта јумор габилијјәтинә малик олмалыдыр. Әлбәттә, бу үмуми һалда дејилмиш бир фикирдир. Чүнки бүтүн зиддијјәтләрин арадан галдырылмасына һеч бир јумор тә'сир көстәрә билмәз. Тәсадүфи дејилдир ки, бир чох инкишаф етмиш капиталист өлкәләриндә ишин кејфијјәтинин јахшылашдырылмасында сосиоложи-психоложи амилләрин өјрәнилмәсинә бөјүк әһәмијәт верилир. Бунунла әлагәдар олараг ***«инсан мүнасибәтләри» доктринасы*** ирәли сүрүлүр. Мәсәлән, АБШ-да 400-дән чох ири санаје мүәссисәләриндә хүсуси «сосиоложи шө"бә» јарадылмышдыр. Бундан әлавә ***500-ә гәдәр хүсуси фирмалар*** мүәссисәләрә «инсан мүнасибәт»ләринин мүәјјән едилмәси хәтти илә хидмәт көстәрирләр. Бир чох али мәктәбләрдә «инсан мүнасибәтләри» мүстәгил бир фәнн кими кечирилир. Бир сыра сосиологлар вә игтисадчылар исә белә бир фәрзијјә ирәли сүрүрләр ки, белә бир сосиоложи хидмәт ишчиләри илһамландырмаг, онларын әмәк фәалијјәтини сәмәрәли тәшкил етмәк, һабелә һәјат фәалијјәтини фираванлашдырмаг, шәнләндирмәк мәгсәдини күдүр.

Мүасир дөврдә, инсанларын шүурунун артдығы, мәдәни-техники сәвијјәсинин јүксәлдији бир шәраитдә корпорасија, фирма, ассосасија апараты ишчисинин сосиоложи психоложи амилләрә, бу амилләр васитәсилә ишчиләрә тә'сир етмәси габилијјәтинә малик олмасы сон дәрәчә вачибдир. Тәчрүбә көстәрир ки, доғрудан да инсанлар, нечә дејәрләр, јалныз көрмә, ешитмә вә дикәр габилијјәтләринә көрә дејил, һәмчинин һәм өзүнүн вә һәм дә идарә рәһбәринин характеринә ујғун чалышмаға сә'ј көстәрирләр. Демәли, саһибкардан вә онун табечилијиндә олан ишчинин характериндән чох шеј асылыдыр. Адамлар мүәјјән характерли, хејирхаһ, күчлү, зәиф, һәллидичи, үнсијјәтчил, ирадәли вә ирадәсиз, икид јахуд горхаг, фәал вә ја пассив, сәриштәли, интизамсыз, мүстәгиллији севән, тәмкинли вә дикәр характерә малик олурлар. Лакин адамларын бир-бирләриндән бу дәрәчәдә фәрг-ләнмәси һеч дә һәр кәсин өз билдији кими һәрәкәт етмәси демәк дејилдир. Сосио-ложи-психоложи амилләрин нәзәрә алынмасыны, бу амилләрлә һесаблашманы һеч дә бәсит һалда баша дүшмәк дүзкүн дејилдир. ***Адамлар арасында фәрди психоложи хүсусијјәтләрдән башга үмуми. үмумбәшәри хүсусијјәтләр, үлви мүнасибәтләр дә вардыр.*** Она көрә адамларын характери ***биринчи нөвбәдә онларын әмәјә, өз вәзифәсинә,*** бизи әһатә едән мүһитә, адамлара вә өзүнүн өзүнә олан сағлам мүнасибәтилә, тәләбкарлығы илә мүәјјән олунмалыдыр. Биз дејәрдик ки, бурада адамларын өзүнүн мүнасибәти, нечә дејәрләр, јалныз башгаларынын дејил, өзүнүн өзүнү алдатмамасы, мүстәгил хәтт тутмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Үмумијјәтлә, ***мүстәгиллик шәхсијјәтин*** мүрәккәб психи просесләр комплекси вә хассәси олуб, ***онун өзүнә саһиб олма, өзүнү тәнгид етмә,*** чәсарәтлилик, мәгсәдәујғунлуг,

инадкарлыг, фәаллыг вә ***кифајәт гәдәр интеллектуал инкишаф сәвијјәси илә әлагәдардыр***. Мәһз бу чәһәтләрин јалныз ајры-ајры адамларда дејил, бир чох адамларда. бүтүн коллективдә тәшәккүл тапмасы вә инкишафы хејли дәрәчәдә јенә дә бйиз дејәрдик ки, рәһбәр ишчидән, онун нүмунә күчүндән, онун бу ишдә нә дәрәчәдә мараглы олмасындан асылыдыр. Адәтән, бир гајда оларағ саһибкар ишчини тәнгид етмәји бачардыры кими, ***тәнгидә дөзмәли, тәмкинли олмалыдыр. Ишчиләри тәнбеһ етдији кими, онлары мә'нәви чәһәтдән һәвәсләндирмәји дә бачармалыдыр.*** Әкәр бу хүсусијјәт рәһбәр ишчидә јохдурса, демәли, о, нәинки сосиоложи-психоложи амилләри билмир, һәм дә идарәстмә һаггында принсипләри кобуд сурәтдә позмуш олур.

Мә'лумдур ки, һәр бир истеһсалат коллективы комплекс техники, техноложи вә игтисади һадисәләр мәчмусундан ибарәт олмагдан башга, һәм дә ичтимаи-психоложи һадисәләр, просеслләр мәчмусундан ибарәтдир. Она көрә дә идарәетмә просесиндә һәмин објектә тә'сир едән амилләрдән, о чүмләдән сосиоложи-психоложи амилләрдән бачарыгла истифадә етмәјин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бурада психоложи иглим дејилән «иглимин» дә јарадылмасы мүстәсна әһәмијјәтә маликдир. Доғрудан бу «иглимин» өјрәнилмәси вә идарә едилмәси бә'зиләринин дүшүндүјү кими чох да асан бир мәсәлә дејилдир. чүнки бир көрүшдә, бир анда, адамларын әһвали-руһијјәсини, арзусуну, амалыны, мәгсәдини билмәк, тәнзим етмәк чәтиндир. Буну билмәк бөјүк тәчрүбә тәләб едир. Бу чәһәтләр психолокија дилиндә ***психогностика-инсаны*** һисс етмәк «психог-ностиканын» исә ***һәрфи мә'насы үрәји билмәк адланыр.*** Бу исә рәһбәр ишчидән һәр бир адамын давранышыны мүәјјән едән психоложи амилләрин дәриндән өјрәнилмәси вә конкрет мүәссисәдә онун һансы формада тәзаһүр етмәсини билмәји тәләб еднр. Бурада, шүбһәсиз, ишчинин характери, пешәси, мәнафејин, јашы, чинс тәркиби, иш шәраити, мәдәни сәвијјәси, тәләбаты, зөвгү, лазым кәлдикдә, аилә вәзијјәти вә с. етик, естетик, сосиоложи-психоложи чәһәтләр нәзәрә алынмалыдыр. Демәли, ***рәһбәр ишчи*** бу чәһәтдән дә диггәтчил вә ***мушаһидәчи габилијјәтинә малик бир адам олмалыдыр.*** Доғрудан да елә ишчи вардыр ки, мүдиријјәтин онун үнванына дејилмиш һәр һансы тәнбеһедичи сөзү чох дәрин һәјәчанла, һисседичи емосија һалында гәбул едир. Еләси дә вардыр ки, белә сөзләри сојугганлыгла гаршылајыр вә она фәргсиз, әһәмијјәтсиз бир шеј кими јанашыр. Она көрә дә рәһбәр ишчи һәр бир коллектив үзвүнә фәрди һалда јанашмағы, һансы илә рәсми ичласда, һансы илә икиликдә данышмағы, икиликдә тәнбеһ етмәји бачармалыдыр. Көрүндүјү кими, рәһбәр ишчи идарәетмәнин психоложи әсасларыны билмәклә, онунла һесаблашмагла табечилијиндә олан ишчиләрлә мә'нәви-етик вә естетик мүнасибәтләри даһа јахшы гура биләр. Ичтимаи истеһсалын сәмәрәсинин даһа да артырылмасы, ишчиләрин ишә чан јандырмасы, 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 гејри-нормал шәхси мотивләр әсасында дејил, објектив әсаслар, јүксәк тәләбкарлыг, принсипиал мөвге әсасында гурулмуш олсун. Бу мүнасибәтләр әдаләтли, һәр кәсин өз үзәринә дүшән вәзифәләри вичданла ичра етмәјә, бир-бирләринә диггәтчил олмаға, гаршылыглы һөрмәтә әсасланмалыдыр.

Гаршылыглы сағлам мүнасибәтләрин тәнзим едилмәсиндә ичтимаи давраныш нормалары, әхлаг нормалары вә ичтимаи рә'ј мүһүм васитә ролуну ојнамалыдыр. Һәмин нормалар вә ичтимаи рә'ј сосиоложи-психоложи амилләрлә бирликдә гаршылыглы мүнасибәтләрә мүһүм васитә кими тә'сир көстәрир, бу мүнасибәтләри бир нөв өзү-өзүнә идарә олунан бир просесә чевирир, идарәетмә системинин даһа да демократикләшмәсинә сәбәб олур.

Көрүндүјү кими, идарәчилик әмәји техника вә технолокијадан ирәли кәлән мәсәләләләрлә јанашы инсан тәбиәтиндән, инсан психолокијасындан ирәли кәлән мәсәләләрин дә нәзәрә алынмасыны тәләб едир. Она көрә дә идарәчилик әмәји, идарә едәнин әмәји, психоложи кәркинлик чәһәтиндән ән чәтин әмәк нөвләриндән биридир. Бу әмәк, гаршыда гојулмуш һәр һансы бир тапшырығын ичра олунмасы кедишиндә мәркәзи синир системиндә кедән интенсив просесләрлә дә үзви шәкилдә бағлыдыр. Һәмин ишдә олан психи кәркинлијин башлыча сәбәбләриндән бири дә адамларла даими тәмасда олмаг, коллективдә ишкүзар шәраитин јарадылмасы үчүн көрүлән әлавә тәдбирләр, тапшырылмыш иш үчүн мәс'улијјәт һисси, һәмчинин мүрәккәб, интенсив идарәчилик әмәлијјатынын көрүлмәси илә әлагәдардыр. Бүтүн бунлар ону сүбут едир ки, рәһбәр ишчидән үмуми тәләбкарлыгдан башга јахшы јаддаш, бөјүк диггәт, мүшаһидәчилик, тәмкинлик, јығчамлыг, интенсив ишләмә сүр'әти, ишин техника вә технолокијасыны билмәклә јанашы, психоложи иглим «технолокијасыны» билмәк тәләб олунур.

Рәһбәрлик психолокијасы өзүнә ашағыдакы мәсәләләри дахили едир:

— Демократик гајдалы рәһбәрлик иш стили;
— Рәһбәрлијин сосиоложи-психоложи чәһәти;
— Психоложи иглим вә ишин сәмәрәлилији;
— Конфликтин (мүнагишәнин) сосиоложи-психоложи чәһәтләри;
— Лидерлик давранышынын диагностлашдырылмасы;
— Рәһбәрлик-табечилик мүнасибәтләринин оптималлашмасы;
— Сосиал психолокија вә адамлар арасындакы мүнасибәтләрин тәшкили;
— Груп вә коллективин психолокијасы;
— Башгасынын фикринә һөрмәт етмә;
— Тәнгидә, ашкарлыға зөвг ојатма;
— Рәһбәр ишчиләрин зәиф психоложи һазырлығынын арадан галдырылмасы;
— Әмәк вә ичтимаи фәаллығын стимуллашдырылмасы.

Инсан тәләбаты вә мәнафеләринин формалашмасы вә инкишафы сосиоложи-психоложи методлар үчүн мүһүм әһәмијјәтә маликдир. ***Инсанын ичтимаи кејфијјәти хејли дәрәчәдә онун тәләбаты вә мәнафеләринин тәрбијә едилмәси илә әлагәдардыр.*** Тәләбат инсанын објектив реаллыга олан мүнасибәтини ифадә едир. Тәләбат мәнафеләр кими кениш вә чохчәһәтлидир. ***Мәнафеләр васитәсилә инсанларын психолокијасы формалашыр вә инкишаф едир.*** Тәләбат мадди, психоложи дәркетмә, биркә фәалијјәт; фәалијјәт мүбадиләси, мә'нәви вә с. формаларда олур. Бу тәләбат формалары вә онун өдәнилмә сәвијјәси нәтичә е'тибарилә инсанын сосиал давранышыны мүәјјән едир.

Үмумијјәтлә көтүрүлдүкдә «инсан-механизм», «инсан-инсан», «инсан амили», «инсан-автомат», «инсан-кибернетика» вә «инсан-космос» системләри адам-

ларын 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, марағын, әһвали-руһиjjәнин формалашмасы, адамларын фәалиjjәтинин стимуллары, 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, һәрарәтлилиjи, характери, габилиjjәти, jаддашы, һисси, 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 чошғунлуғуна, ичтимаи фәаллыға сәбәб олур.

Бүтүн бунлар ону демәjә һагг газандырыр ки, истеһсал фәалиjjәти үчүн әмәкдашлыг фирмаларынын сечилмәси, онларда психоложи характерләрин уjғун кәлмәси әмәк мәһсулдарлығына тә'сир едир, бир нөв мәһсулдар гүввәjә чеврилир.

Үмумиjjәтлә, сосиал-психоложи методлар инсанлыг вә инсаниjjәтлилик һиссинин 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 баша 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 واситә 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 марағына 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 тәшәббүсүнүн инкишафына, јени инсани кејфијјәтләрин јаранмасына, формалашмасына, онларда јүксәк әхлаги вә естетик кејфијјәтләрин јаранмасына сәбәб олур.

Үмумиликдә, бу методлар ишчиләрин әмәк вә јарадычылыг фәаллығыны инкишаф етдирир, онларда јени инсани, әхлаги кејфијјәтләр, мүнасибәтләр јаратмаг, сосиал фәаллығын јүксәлдилмәси, әмәк коллективинин мөһкәмләндирилмәси, онларын ичтимаи фәаллығыны 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 ајаҹи 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.

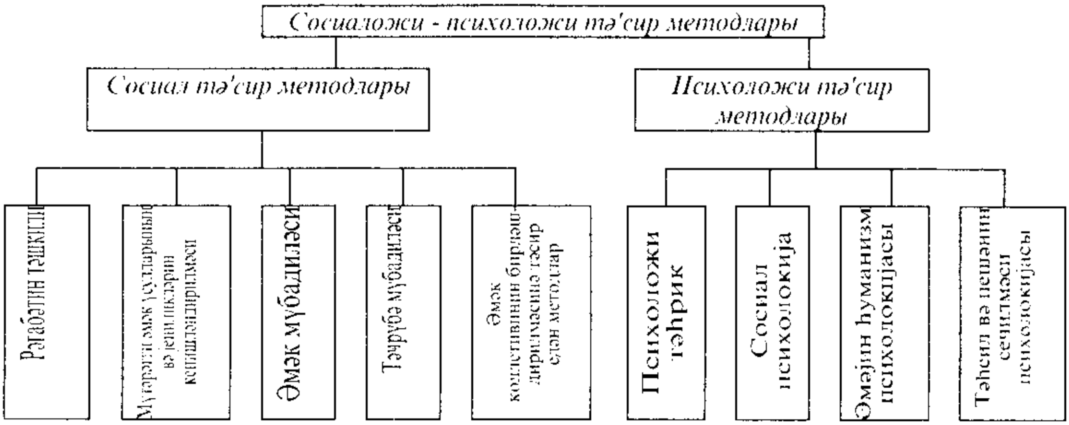
Әмәк коллективинин тәшәккүл тапмасына тә'сир едән ме-тодлар:

а) тәнгид вә өзүнүтәнгид; б) шәхси нүмунә; в) шәхси нүфуз; г) тәшвигат вә тәблиғат.

Сијаси, идеја вә тәрбијә методлары бир сыра спесифик 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, һәрәкатлар, 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 бәрабәр етмәк вә даһа јахшы ишләмәк сә'јини, мәгсәдини тәрбијә етмәји гојур. Бу ишдә мәтбуатдан, радио, телевизија, мүхтәлиф јығынчаглардан, әјани васитәдән, онларын башга формаларындан кениш истифадә едилир.

2) ***Мүәссисә мүдиријјәтинин фәалијјәтинә нәзарәт.*** Бурада мәгсәд мүәссисәнин игтисади вәзијјәтинин, идарәедилмәсинин јахшылашдырылмасына һәр васитә илә көмәклик көстәрмәкдән ибарәтдир. Одур ки, мүдиријјәтин 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 адамлары 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 ҹәлб едилмәси.*** Ишчиләрин

тәшкилат вә мүәссисәләрин идарәедилмәсинә кениш чәлб едилмәси ән мүһүм тә'сир васитәләриндән биридир.

Ишчиләрин идарәетмәјә кениш чәлб едилмәси өзүнү мүәссисәләрдә кечирилән истеһсалат мүшавирәләриндә, ичласларда, үмуми јығынчагларда бир даһа көстәрир. Бурада истеһсал фәалијјәти, әмәк интизамы, коллектив үзвләри тәрәфиндән истеһсал вә ичтимаи вәзифәләрин јеринә јетирилмәси, ән мүһүм гәрарлар мүнтәзәм мүзакирә едилир, ишчиләр тәрәфиндән ирәли сүрүлән тәклифләр вә тәнгиди гејдләр нәзәрә алыныр, гәрара салыныр. Бу барәдә бүтүн коллективә мүнтәзәм мә'лумат верилир. Бүтүн бунлар нәтичә е'тибарилә, өз нөвбәсиндә ишчиләрин тәрбијә едилмәсинин фәал васитәсинә чеврилир.

Ишчиләрин сосиал вә тәрбијә фәаллығынын јүксәлдилмәсиндә әсас методлардан бири ***рәгабәт вә јарышын тәшкилидир.*** Бу метод васитәсилә чәмијјәтин ичтимаи-сијаси вә тәрбијә ишинә вә һәр бир коллективин мә'нәви мүһитинә, бахышына, саһибкарлыг тәшәббүсүнә вә јарадычылығына әсаслы тә'сир көстәрмәк олар. Јарыш коллективин бөјүк тәрбијә мәктәбидир, онлар рәгабәтдә өзүнүн бүтүн кејфијјәтләрини көстәрә билирләр. Рәгабәт чәмијјәтин игтисади-мә'нәви гуручулуг методудур, адамларын ичтимаи истеһсалын идарәедилмәсинә чәлб етмәк формасыдыр. Лакин бир сыра һалларда әмәк јарышынын тәшкили, гијмәтләндирилмәси, габагчыл тәчрүбәнин өјрәнилмәси вә јајылмасы мәсәләләри лазыми сәвијјәдә гурулмур. Она көрә дә јарышын тәшкили принсипләри, гәбул едилмиш өһдәликләр вә планлар бә'зи һалларда позулур, даһа доғрусу, јеринә јетирилмир, јахуд гәбул едилмиш өһдәликләр вә тапшырыглар јарыш иштиракчыларынын ади истеһсал вәзифәләри олур, кәркин рәгабәтин һәјата кечирилмәси методуна чеврилмир.

Рәгабәт ишчиләр арасында јарадычылығын инкишаф етдирилмәси васитәсинә чеврилмәли вә бурада һеч бир һај-күјә вә курултуја јол верилмәмәлидир, әксинә, ишкүзарлыға, конкретлијә вә тәләбкарлыға кениш мејдан ачылмалыдыр. Лакин бир чох дөвләт мүәссисәләриндә әмәк јарышы бә'зи мүәссисә вә тәшкилатларда формал тәшкил едилир, өһдәликләр һај-күјчүлүклә вә курултујла гәбул едилир. Нәтичәдә онун јеринә јетирилмәси сәфәрбәредичи гүввәјә чеврилмир, јарышын кедиши просесиндә күтләвилик, фәалыг вә јенилик һисс едилмир вә нәһајәт, игтисадијјатын инкишафынын һәрәкәтверичи амили ола билмир. Бә'зи мүәссисәләрдә јениликчиләрин тәшәббүсләринә чох надир һалларда тәсадүф етмәк олур. Бир сыра мүәссисәләрдә нормаларын кејфијјәтсиз олмасы сахта јениликчиләр, габагчыллар әмәлә кәтирир. Бурада елми-техники тәрәггинин тәтбиги вә нормалары јеринә јетирән ишчиләрин ихтисас, билик, әмәк вәрдишләри дејил, һәмин нормаларын ишчиләр тәрәфиндән асанлыгла јеринә-јетирилмә дәрәчәси нәзәрә алыныр.

Әмәк јарышынын дүзкүн тәшкилинин башлыча принсипләри ашкарлыг, нәтичәләрин мүгајисә едилмәси, јолдашчасына гаршылыглы јардым, кениш габагчыл тәчрүбә мүбадиләсидир.

Әмәк јарышынын бир сыра формалары вардыр: 1) пешәләр үзрә фәрди јарыш; 2) ајры-ајры тәсәррүфатлар, мүәссисәләр арасында јарыш; 3) саһәләр, сехләр үзрә јарыш, рәгабәт.

§ 3. Сосиал метод вә сосиал планлашдырма

Идарәетмәнин сосиал-психоложи методу: а) идарәетмәнин сосиал методу; ,б) идарәетмәнин психоложи методундан ибарәтдир.

Сосиал методларын көмәји илә истеһсал вә әмәк коллективләринин формалашдырылмасы, онларын сосиал инкишафынын планлашдырылмасы, мә'нәви тәрбијә, мә'нәви стимуллашдырма нормалары тәнзим олунур.

Истеһсалатда әмәк вә истеһсал коллективләри чәмијјәтин елә бир ваһидидир ки, онлар өзләриндә чәмијјәтдә баш верән ичтимаи әлагә вә мүнасибәтләри, мүтәрәгги инкишафын ганунаујғунлугларыны экс етдирирләр. Коллективдә адамларын јени кејфијјәтләри формалашыр, јолдашлыг вә гаршылыглы јардым мүнасибәтләри јараныр, һәр бир кәсин коллектив гаршысында вә коллективин исә һәр бир ишчи гаршысында мәс'улијјәти, чавабдеһлији артыр.

«Коллектив» сөзү латынча «коллегере» (бирлик, јығым сөзүндән көтүрүлмүшдүр, бу һеч дә ајры-ајры фәрдләрин сүн'и биоложи, механики бирләшмәси дејилдир. Коллективә истәнилән инсан групунун бирләшмәси кими дә бахмаг олмаз. Һәгигәтән коллектив сосиал-психоложи хүсусијјәтләри илә характеризә олунан, мүәјјән мәгсәд үчүн бирләшән инсанларын бирлијидир. Бу бирлик үмуми мәгсәдә наил олмаға доғру јөнәлдилмишдир. Мәгсәдсиз инсан бирлији ола билмәз, олмуш олса белә бу бирлик ахыра кими давам едә билмәз вә чох мәзмунсуз, фәалијјәтсиз ола биләр. Инсанлар бир-биринә мәгсәдләрлә вә мәнафеләрлә бағлыдыр. Она көрә дә онлар көнүллү, зәрури бирләшмә әмәлә кәтирирләр.

Мухтәлиф мәгсәдләр вә мәнафеләрә көрә коллективләр ашағыдакы шәкилдә тәснифләшдирилир:

а) мәгсәд вә мәзмунуна (әмәк, тәһсил вә с.).; б) тәшкилат формасына вә јаранмасына көрә (јахшы тәшкил олунмуш, кор-тәбии вә с.) коллективи тәшкил едәнләрин тәркибинә көрә (јенијетмә, кәнч вә киши, гадын вә с.); г) шәхсијјәт мүнасибәтләринә көрә.

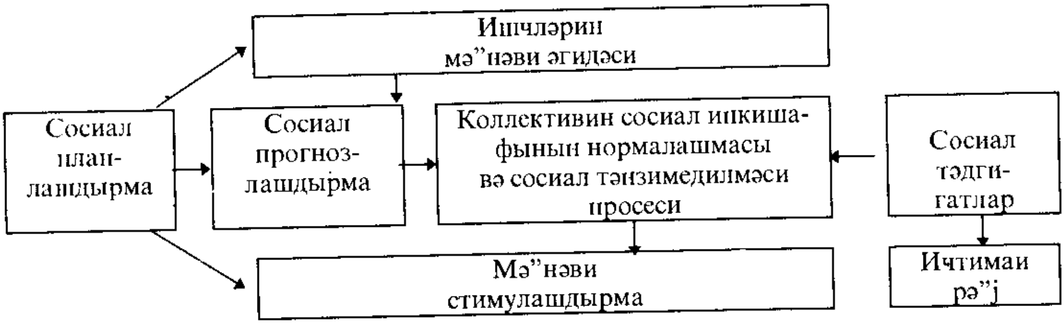
Чәмијјәтдә әсас јери әмәк коллективи тутур. ***Әмәк коллективинин ашағыдакы хүсусијјәти вардыр:***

Әмәк коллективинин ***биринчи хүсусијјәти*** одур ки, бу бирләшмә өзүнүн, үмуммилли хејринә јөнәлдилмиш фәалијјәтини һајата кечирмәк мәгсәдини күдур. Бурада ишчиләр јалныз үмуми шәкилдә дејил, һәм дә һәмин әмәјин нәтичәләри васитәсилә бир-биринә билаваситә бағлыдырлар, гаршылыглы мараглыдырлар. ***Коллективин икинчи хүсусијјәти***—онун бүтөвлүдүр, јә"ни коллектив ајры-ајры фәрдләрдән јарандығына көрә јүксәк нәтичә әлдә етмәјин јеканә јолу һәмин фәрдләрин бүтөв бир коллективдә бирләшмәсидир, бу онларын јүксәк нәтичә әлдә етмәсинин јеканә јолудур. ***Үчүнчү хүсусијјәти*** одур ки, коллектив үзвләри објектив олараг бир-биринә даими тә'сир көстәрирләр. Бунлар бир сыра формаларда хүсусилә гаршылыглы јардым шәклиндә өзүнү көстәрир.

Сосиал методун тәркиби вә гаршылыглы әлагәсини вә үмуми фәалијјәт даирәсини ашағыдакы схемдән даһа ајдын көрмәк олар (схем 20).

Схем 20

Идарәетмәнин сосиал методларынын тәркиби вә гаршылыглы әлагәси

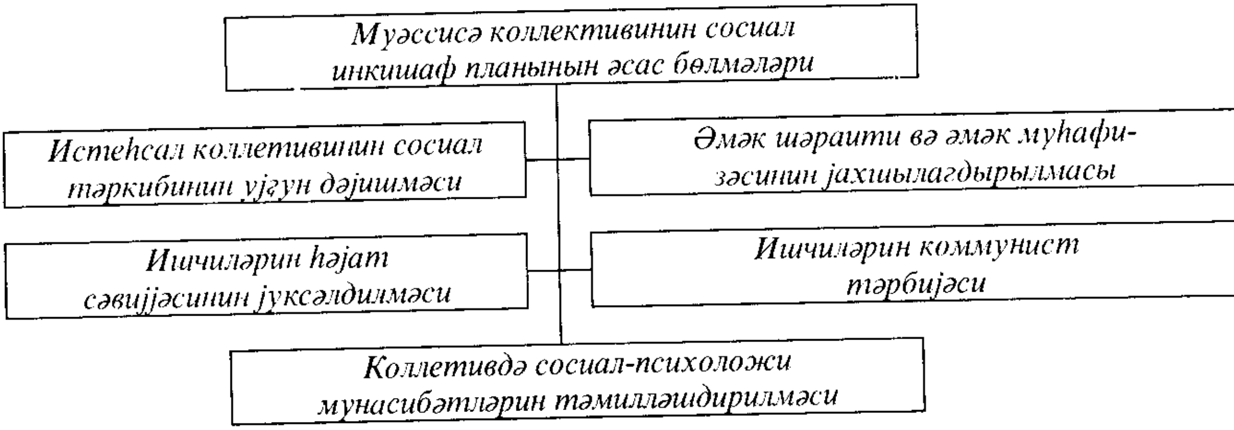


Мүасир шәраитдә чәмијјәтин сосиал прогнозлары әсасында мүәссисәләрин, саһәләрин вә әмәк коллективләринин сосиал инкишаф планлары тәртиб едилир. Коллективин сосиал инкишаф планынын тәртиб едилмәси истеһсал вә әмәк коллективләриндә сосиал просесләрин идарә олунмасы, онун тәркибиндә, гурулушунда, әмәк шәраитиндә, мә'нәви мүһитиндә, стимулларында баш верә биләчәк дәјишикликләри әкс етдирән комплекс програм кими тәзаһүр едир. ***Сосиал планлар әсасән ашағыдакы бөлмәләр үзрә тәртиб олунур:***

1. Истеһсал коллективинин сосиал-ихтисас структурунун дәјишмәси;
2. Мүәссисәдә ишләјәнләрин истеһсал ихтисасынын вә тәһсил сәвијјәсинин јүксәлдилмәси;
3. Мүәссисә ишчиләринин әмәк шәраитинин јахшылашдырылмасы вә сағламлығынын мүһафизә едилмәси үзрә тәдбир;
4. Ишчиләрин мәишәт хидмәтинин, онларын аиләләринин истираһәтинин јахшылашдырылмасы;
5. Сосиоложи-психоложи тәрбијә вә ишчиләрин ичтимаи фәаллығынын инкишаф етдирилмәси.

Мүәссисә коллективинин сосиал инкишаф планынын тәртиб олунма формасыны ашағыдакы схемдән көрмәк олар (схем 21).

Схем 21



Сосиал инкишаф планы мүәссисә планынын тәркиб һиссәсидир. Сосиал инкишаф планында нәзәрдә тутулан бүтүн тәдбирләр мүтләг мадди, әмәк вә малина еһтијатлары илә тә'мин, едилир, мүәссисә коллективи тәрәфиндән кениш мүзакирә едилдикдән сонра гәбул олунур.

Истеһсалат коллективләри чәмијјәтин әсас тәсәррүфат-сијаси өзәјидир. ***Мүәссисә коллективләринин структуру ашағыдакыларла сәчијјәләнир вә сосиал планлашдырмада нәзәрә алыныр:***

а) сосиал-синфи; б) пешә-ихтисас; в) сосиал-демографиг; г) физики вә зеһни әмәк бөлкүсү.

Фәһләләрин сосиал структуруну мүәјјән етмәк үчүн ашағыдакы дөрд ихтисас групу мүәјјән едилир:

— јүксәк ихтисаслы әмәклә әлагәдар фәһлә групу;

— ихтисаслы әмәклә әлагәдар олан фәһләләр;

— аз ихтисаслы әмәк фәалијјәти илә әлагәдар олан фәһлә групу;

— ихтисас тәләб етмәјән әмәк.

Бундан башга мүхтәлиф әмәк нөвләри илә мәшғул олан фәһләләр әмәјин механикләшмә вә автоматлашмасы бахымындан ашағыдакы беш групa ајрылыр:

— автоматлашдырылмыш агрегатлар вә машынларын иши үзәриндә мүшаһидә илә мәшғул олан фәһлә групу;

— иши машын вә механизмләрин көмәји илә ичра едән фәһләләр;

— иши әллә, гисмән машын вә механизм илә ичра едән фәләләр;

— иши јалныз әллә ичра едән фәһләләр;

— машын вә механизмләрин тә'мири вә сазланмасы ишләрини әллә ичра едән фәһләләр.

Бундан башга јүнкүл вә ағыр физики әмәк саһәсиндә чалышан фәһлә группары да вардыр. Она көрә дә мүәссисәләрин сосиал инкишаф планларында јухарыда көстәрилән чәһәтләр, һабелә әмәк фәалијјәтиндә интеллектуал компонентләрин артырылмасы нәзәрә алынмалыдыр.

Сосиал прогнозлашдырма јалныз бүтөвлүкдә мүәссисәләрин сосиал инкишафыны дејил, һәмчинин конкрет истеһсал коллективини, јерли инкишафы нәзәрә алмаг, бурада баш верән просесләри габагчадан көрмәк вә онлары коллективин кәләчәк планларында экс етдирмәкдән ибарәтдир.

Сосиал методлар истеһсал вә әмәк коллективләриндә сосиал һәјатын елми сурәтдә низама салынмасына, онларын фәаллығынын јүксәлмәсинә, бир-биринә көмәк етмәсинә, коллективдә гаршылыглы е"тибар, мүнасибәт јаранмасына көмәк едилир.

Бу методун көмәји инсанларын әхлаг мәчәлләсинә мүвафиг давраныш гајдалары, јени адәт-ән'әнә формалары тәрбијә олунур, онлар јени-јени чаларларла зәнкинләшдирилир. Әхлаг гајдаларынын, нормаларынын инкишафынын тә'мин едилмәси, бүтөвлүкдә адамларын тәрбијәсинин јүксәлмәси илә сых әлагәдардыр. Һәјат о јердә јараныр ки, адамлар өз араларында меһрибанчылыг, һәмрә'јлик вә шүурлу интизамчылыг јаратмаг гајғысына галмыш олсунлар, чүнки коллективи ән'әнә гәдәр һеч нә сых бирләшдирә билмәз. Мүсбәт ән'әнәләри тәрбијә етмәк, онлары горујуб сахламаг тәрбијә ишинин февгәл'адә дәрәчәдә мүһүм вәзифәсидир.

Сосиал методлар арасында мә'нәви стимуллар хүсуси јер тутур. Мә'нәви стимул методлары шәхсијјәтин кејфијјәтинин ме'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 ме'јардыр.

Мә'нәви стумуллар коллектив вә шәхси тәшәббүсә көрә фәргләнирләр. 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 тәлтиф едилмәси. Шәхси мүкафатландырма ајры-ајры ишчиләрин шәхсән јүксәк көстәричиләрә наил олмасына көрә верилир. Бура фәхри фәрман, тәшәккүр, дөш нишанлары, шәрәф лөвһәсинә вә фәхри китаба адыны салмаг, әмәк гәһрәманы ады вермәк, әмәк шһрәти ордени вә башга дөвләт медаллары вә орденләринин верилмәси, нөвбәдәнкәнар мәнзил вермәк, истираһәт мүддәтинин 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'јин 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 тәсәррүфатынын, ајры-ајры мүәссисәләрин вә тәшкилатларын идарә едилмәсинии, онларын фәалијјәтини 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, дәләдузлуға, 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 мубаризә 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 сәвијјәдә 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, гијмәтләндирилмәсиндә 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, әриштәлији, 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 ***хүсуси 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. Сосиоложи-психоложи иглим

Әмәк коллективләриндә сосиоложи-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 сосиоложи тәдгигатларда кениш әксини тапмалыдыр. Бу кими мәсәләләрин араидырылмасы идарәетмәнин дүзкүн һәјата кечирилмәсини тә'мин етмиш олар. Даһа доғрусу, сосиоложи тәдгигатларын күчүндән истифадә етмәклә, идарәетмәни тәкмилләшдирмәклә јанашы, онда мүәјјән кејфијјәт дәјишикликләри етмәк олар. Өзүмүз әлдә етдијимиз, өзүмүз гәрарлашдырдығымыз, гануни шәклә салдығымыз, мүзакирә етдијимиз, нәзәрдә тутдуғумуз нә варса һамысыны мөһкәмләндирмәк—күндәлик әмәк интизамынын гә'ти формалары илә мөһкәмләтмәк лазымдыр. Бу, ән чәтин, лакин ән шәрәфли вәзифәдир, мәһз бу вәзифәнин јеринә јетирилмәси бизә дәгиг гајдалары верәр.

Саһибкарларын, менечерләрин һәрәкәтләри, давранышлары, фикирләри, принсипиаллығы, һәгигәтлилији, әдаләтлилији, ишкүзарлығы, бачарығы, ганунпәрәстлији вә с. кими кејфијјәтләри табе оланлара 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-руһијјә, давраныш, һәтта истеһсал көстәричиләринин јеринә јетирилмәси мүдиријјәтин өзүнү нечә апармасындан асылыдыр.

Јенидәнгурма сосиал-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 марагландырма 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 һәјат адамлары мәһсулдар, һалал әмәјә, ишкүзарлыға стимул ојадан шәраитә дә'вәт едир, буну објектив вәзифә кими тәләб едир.

Әмәк вәзифәләринә әмәл етмәк үчүн һәр бир мүәссисәдә вә һәр бир тәшкилатда дахили 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.

Индә бүрократ мүнасибәт, сүрүндүрмәчилик, лагејдлик кими һаллар тәсәррүфатсызлыға кәтириб чыхармагла јанашы, мә'нәви мәс'улијјәтин, инсани һиссләрин позулмасына сәбәб олур.

§6. Конкрет сосиоложи-тадгигат методларынын формалары

Идарәетмәдә ајры-ајры конкрет вәзијјәтдән вә шәраитдән асылы олараг сосиоложи тәдгигат методларындан истифадә едилир. ***Идарәетмә тәчрүбәсиндә мухтәлиф сосиоложи 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. Сосиоложи тәчрүбә-сынаг (експеримент) методу; 6. Ријази вә статистик методу; 7. Һесабат вә сәнәдләрин өјрәнилмәси методу; 8. Сосиал 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 сөһбәтләр едилир, онлар динләнилир, онларын фикирләри, јерләрдәки вәзијјәт мүшаһидә едилир, ортаја чыхан мәсәләләр өјрәнилир.

Сосиоложи тәчрүбә-сынаг методундан сосиоложи тәдгигатларын апарылмасында истифадә едилир. Тәбии вә еталон характерли сосиоложи вәзијјәтләр јарадылыр, сосиоложи тәсирләр јохланылыр, сынагдан чыхарылыр, елми үмумиләшдирмәләр вә нәтичәләр чыхарылыб, идарәетмәдә тәтбиг олунур.

Ријази вә статистик методлардан сосиоложи 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.

Сосиал стимуллашдырма методу истеһсал коллективинин, һәмчинин ајры-ајры груп вә шәхсләрин тәшәббүс, јарадычылыг имканларынын инкишаф етдирилмәси, истеһсалын сәмәрәсинин вә фәалијјәтин јүксәлдилмәсинә көмәк едир. Сосиал стимуллашдырма методу сосиал мүкафатландырма, сосиал мараг, тәләбатын инкишафы, сосиал мәсәләләрин вә проблемләрин һәлл едилмәсидир.

Сосиоложи-психоложи метод кадр ахычылығында, онун гаршысынын алынмасында вә бүтөвлүкдә истеһсала билаваситә тә'сир көстәрир. Кадр ахычылығынын сәбәбләриндән бири сосиоложи-психоложи амилләрин тә'сир күчүндән кифајәт гәдәр истифадә едилмәмәси илә әлагәдардыр.

Кадр ахычылығынын сәбәбләри вә амилләринин өјрәнилмәси она гаршы мүбаризәнин әсас истигамәтини мүәјјән етмәјә имкан верир. Кадр ахычылығынын азалдылмасы вә тәдричән арадан галдырылмасына, һәр шејдән әввәл, истеһсалын тәшкилинин, әмәк вә онун өдәнилмәсинин, истеһсал, истираһәт шәраити вә характеринин, һәмчинин ишчиләрин мәнзил вә мәдәни-мәишәт шәраитинин јахшылашдырылмасы јолу илә наил олмаг мүмкүндүр.

Мүәссисәләрдә әмәк фәалијјәтинин гәнаәтбәхш олмамасынын ашағыдакы һалларында кадр ахычылығы даһа интенсив олур: а) физики чәһәтдән иш ағыр олдугда; б) ишин характери сағламлыға ујғун кәлмәдикдә; в) зәрәрли әмәк шәраити олдугда; г) ахшам нөвбәси олдугда (хүсусилә гадынлар вә үмумијјәтлә, аиләлиләр үчүн); ғ) мүдиријјәтин пис рәфтар вә мүнасибәти; д) шәхси мадди вә мә'нәви мараг принсипи позулдугда вә ја бу принсипин даһа да мөһкәмләндирилмәси вә тәкмилләшдирилмәси гајғысына 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 марағына (һәвәсинә) ујғун кәлмәмәси вә с.

XVI ФӘСИЛ
ИШКҮЗАР МҮШАВИРӘЛӘР ВӘ ИШКҮЗАР ДИАЛОГ

§ 1. Ишкүзар данышыглар

Ишкүзар данышыглар инсанлар арасында (табечиликдә оланлар вә олмајанлар үзрә) гаршылыглы әлагә васитәсидир. Данышыглар һәм дә мүзакирә едилән проблем үзрә гаршылыглы үнсијјәт формасыдыр. Данышыглар апармаг менечердән, јүксәк сәвијјәли рәһбәр 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, гајдалар, тәләб едир. Бунун технолокијасы, модели ашағыдакы ардычылыгла олур: 1. ***Данышыглара һазырлыг*** (данышыгларын мәнасыны, мәзмунуну әввәлчә дәрк етмә; данышыгларда мејдана чыха биләчәк проблемләри билмәк; данышыгларын мәгсәдини билмәк; данышығын шәртләри вә данышыг ситуасијасы данышыглар програмынын 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. ***Данышығын јекуну*** (данышыглар просесиндә мејдана чәхан позитив вә негатив чәһәтләрин арашдырылмасы; партнјору јекун сөһбәтә чәлб етмә; јекун протоколу тәртиб етмә вә с.). 4. ***Данышыгларын јекунларынын тәһлил едилмәси*** (әввәлчә данышыгларын јекунуна үмуми һалда гијмәт вермә; данышыгларын мәгсәд вә нәтичәләринин мүгајисә едилмәси; данышыгларын нәтичәләринә әсасән мүвафиг гәрар гәбул етмә; лазым кәлдикдә ишкүзар данышыгларын һесабат гајдасында 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 рәһбәр ишчиләр ја ирәли сүрүләчәк, мүзакирә едиләчәк мәсәләнин маһијјәтини дәриндән дәрк етмәдијиндән, ја да мүшавирәнин апарылмасы - тәшкили вә апарылмасы технолокијасыны, гајдасыны билмәдијиндән бу мүһүм тәдбирә сәтһи, гејри чидди, нормал јанашылыр.

Мүшавирәнин тәшкили онун ***һазырланмасы*** (мүшавирәнин кечирилмәсинин мәгсәдәујғунлуғу, проблемин мүәјјән едилмәси, кечирилмә вахты, мүддәти вә јери), ***кечирилмәси*** (башланмасы, регламени, протокол, мүддәти), вә мүвафиг ***гәрарын гәбул едилмәси*** (гәрар мәтнинин гәбулу вә онун ичрасына нәзарәт) илә бағлыдыр. Менечер мүшавирәјә коллективин һәјаты үчүнән 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 характери 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 башламиздин 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 көтурдүјүнү билмәк дә вачибдир.*** Данышыглар егоист, экс мөвгеләр истигамәтиндә апарылдыгда диалогдан конструктив нәтичәләр әлдә етмәк гејри мүмкүндүр. Она көрә дә диалогда һәминә 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 беләә 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 көтүрүлдү.*** 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, нәзәријјәнин "инсан мүнасибәтләри" нәзәријјәси 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, компјүтер 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 гүввәсинин 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 һиссәси 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 ***мухтәлиф аспектләрин вәһдәти*** һалында өјрәнилмәли,

[1] В. П. Пугачев Руководство персоналом организации. М. 1999, стр. 10-16.

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 шәкилдә 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 нәзәрә алынмасы, инсан мүнасибәтләри, әмәјин тәшкили, сосиал инкишаф, тәшкилаты (әмәк) дavранышы, 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 олараг әсас, көмәкчи вә хидмәтедичи фәһләләрдән, һабелә рәһбәр ишчиләр вә мүтәхәссисләрдән, мүтәхәссисләр исә функсионал мүтәхәссисәләрдән, 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 - техноложи 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, тәлимләндирилмәси) үзвү шәкилдә 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, дахили гајдалар.

2. ***Һеј'әтин сечилмәси***: структур вә бөлмәләр үзрә пешә - ихтисаслар үзрә әсас вә әлавә тәләбатын һесабланмасы; иш јерләринин, вәзифәләрин мүәјјәнләшдирил-

мәси; кадрларын пешә сечими; кадр еһтијатынын формалашмасы.

3. ***Кадрларын гијмәтләндирилмәси***: Һәр бир ишчинин реал потенсиалынын гијмәтләндирилмәси; ишчиләрин әмәк төһфәләринин мүәјјән едилмәси; кадрларын атестатсијасы; 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 ҹүмләдән ишчиләрин ишә гәбулу вә сечилмәсинин өзүнә ***һеј'әтин идарә едилмәсинин технолокијасы*** 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 ҹәдвәли, вәзифә инструксијасы, намизәдләр һаггында информасија, намизәдин сечилмәси, контрактын мүзакирәси, онун имзаланмасы, әмәјин өдәнилмәси вә с. нәзәрдә тутулур.

Лакин постсовет дөвләтләриндә башга саһәләрдә олдуғу кими әмәк сферасында да бөһранын баш вермәси һеј"әтин идарә едилмәси ишинә ҹидди 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 башлыҹа, һәм дә тезликлә һәлл олунмалы бир проблем кими ирәли сүрүлмәлидир

§ 4. Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәсинин системли, ҹох аспектли характерик функсијалары вә принсипләри

Һеј'әтин идарә едилмәси игтисади, сосиал, һүгуги, тәшкилаты 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 нәтиҹәләри 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 һөкмән 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 мүтәрәггилик принсипи, јә'ни дүнја өлкәләринин тәчрүбәсини, еталонларыны вә сәмәрәли, оптимал моделләрини өзүндә екс 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 тәмәркүзләшмәси, 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.

кылардан ибарәтдир:

1.Ишчиләрин сечилмәси, гијмәтләндирилмәси вә ишә гәбул едилмәси; 2. Ишчиләрин әмәјә ујғунлашдырылмасы, тә'лимләнмәси вә ихтисасынын јүксәлдилмәси; 3. Һеј'әтин јарадычы әмәјинин мотивләшдирилмәси; 4. Карјеранын планлашдырылмасы; 5. Һеј'әтин фәалијјәтинә интегратив гајдада үмуми рәһбәрлик; 6. Һеј'әтин фәалијјәти илә бағлы хәрчләрин (әмәјин өдәнилмәси, тәһсили, сосиал хәрчләр вә с.) идарә едилмәси; 7. Иш јерләринин, әмәк фәалијјәтинин тәшкили; 8. Һеј'әтин маркетинги (јүксәк ихтисаслы ишчиләрә, менечерләрә тәләбаты мүәјјән етмә); 9. Фәалијјәтин нәтичәләрини гијмәтләндирмә; 10. Һеј'әт фәалијјәти үзәриндә нәзарәт, әмәк интизамыны тә'мин етмә, мүнагишәләри тәнзимләмә. 11. Һеј'әтин сосиал тә'минаты вә һүгугу тәнзимләнмәси вә с.

§ 5. Һеј'әтин структуру вә јарым системләри. Кадр сијасәти

Һеј'әтин идарә едилмәсиндә онун структурунун формалашмасы ганунаујғунлугларынын вә она тәсир едән амилләрин өјрәнилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бә'зи мүәллифләр, о чүмләдән А. П. Егоршин һеј'әтин структур анлајышына даһа кениш аспектдә јанашы, ону фирмаларын тәшкилаты структуру илә бирликдә изаһ едир.[1] Әлбәттә, бу структур нөвләри өз мәзмунуна көрә бир - бириндән әһәмијјәтли дәрәчәдә фәргләнирләр. ***Фирма вә ширкәтләрдә бир гајда олараг 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 һеј'әтин структурунун мүәјјән едилмәсиндә мүвафиг амилләрин тә'сирини вә мүәјјән принсипләри нәзәрә алмаг лазымдыр. Тәшкилаты структурун гурулмасы принсипләри ашағыдакылардыр:

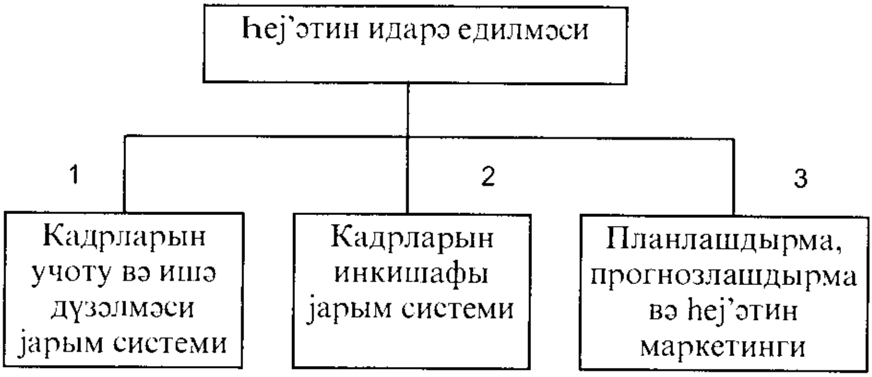
1.Чевикик принсипи. 2. Ишчи вә бөлмәләрин, шө'бәләрин функсијаларынын ***сәмәрәли мәркәзләшмәси принсипи.*** 3. Функсијаларын ***ихтисаслашмасы принсипи.*** 4. ***Һүгуг вә мәсулијјәтин вәһдәтлији принсипи.*** 5. ***Идарәолунмалылыг принсипи.*** 6. Хәтти вә функсионал рәһбәрлијин ***сәлаһијјәтләринин фәргләндирилмәси, ајрылмасы принсипи.*** 7. Идарәетмә структурларынын гурулмасда вә идарәетмә сәвијјәсинин мүәјјән едилмәсиндә ***гәнаәтчилик принсипи.***

Јарым системләр. Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәсинин бир чох јарым системләри вардыр. Бу, әсасән 9-10 јарым системләрдән ибарәтдир. Биз инди үч вачиб јарым системи нәзәрдән кечирәк.

---

[1] А. П. Егоршин. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1999. стр.180.

Ишчи һеј'әтинин идарә едилмәси системи вә јарым системләри



Бир гајда олараг *1-чи јарым системә* кадрларын ишә дүзәлмәси, ишдән кетмәси, јердәјишмәси, кадрларын идарәетмә системинин информасија тә'минаты, пешә мејли, мәшғулијјәтин тә'мин едилмәси, *2-чи јарым системә техники*, игтисади тә'лим, кадрларын јенидән һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы, кадрларын еһтијатлары илә апарылан иш, ишкүзар кәләчәк, мәнсәбин (карјеранын) планлашдырылмасы вә она нәзарәт, јени ишчиләрин әмәјә системли ујғунлашмасы, *3-чү јарым системә* һеј'әтин идарә едилмәси стратекијасынын һазырланмасы, кадрлар потенсиалынын тәһлили, һеј'әтә олан тәләбатын планлашдырылмасы вә прогнозлашдырылмасы, әмәк базарынын тәһлил едилмәси, кадрларын гијмәтләндирилмәси вә с. дахилдир.

Јухарыда көстәрилән үч вачиб јарым системләрдән башга ишчи һеј'әтинин идарә *едилмәсинин һүгуги хидмәт јарым системи* (һеј'әтин идарә едилмәси, әмәк мүнасибәтләри үзрә һүгуги сәнәдләр системи), *идарәетмәнин тәшкилаты структуру јарым системи* (тәшкилаты структурунун тәһлили, бу структурун лајиһәләндирилмәси, штат чәдвәлинин һазырланмасы, јени структурун гурулмасы), *әмәк шәраити јарым системи* (психофизиоложи ергономик тәләбләрә, техники естетика, техники тәһлүкәсизлик тәләбләрә вә гајдаларына әмәл етмә), *әмәк мүнасибәтләри јарым 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 јерләшдирилмәси идарә апаратынын, идарәетмә фәалијјәтинин башлыча функсијасыдыр. Кадрлар истеһсал вә гејри-истеһсал кадрларына ајрылырлар. Истеһсал кадрлары, о чүмләдән санаје мүәссисәләринин сәнаје-истеһсал кадрлары фәһлә, МТИ-ләр, гуллугчулар, шакирдләр, кичик хидмәтедичи һеј'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 ајрылыгда мүәјјән едилир. Чүнки 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. ***Муасир 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, вәзифәјә, билијә олан тәләбләр, рәһбәр кадрларын һазырланмасы мәрһәләләри вә тә'лим методлары, идарәетмә функсијалары илә конкрет тәсәррүфатчылыг ситуасијаларынын әлагәләндирилмәси, тәдрисин интенсивләшдирилмәси вә с. мәсәләси әсас јер тутур.

Дипломлу мүтәхәссисләрә тәләбатын мүәјјән едилмәси

Тәшкилатларын, фирмаларын кадрлара олан тәләбатынын мүәјјән едилмәсиндә кәләчәк дөвр үчүн олан тәләбатын дүзкүн мүәјјән едилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.Бурада мүтәхәссис һазырлығынын һәчми, әһалинин (әмәк еһтијатларынын) 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 кәркинлијә 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 мәшғулијјәт сијасәтинин апарычы приблеми кими гијмәт верилмәлидир.*** Дипломлу мүтәхәссисләрә тәләбат мүәјјәнләшәркән, онун прогнозлары вериләркән ***ашағыдакы әсас методлар нәзәрә алыныр:***

1. ***Штат - номенклатура методу***: вәзифә нормативләри, штат чәдвәлләри,

вэзифэлэр үзрэ ихтисас-сорғу китаблары; вэзифэлэрин мигдарынын артмасы вэ азалмасы амиллэри.

2. ***Норматив метод***: ишин, истеһсалын һэчми, мүтэхэссислэрин мүвафиг эмэк нормативлэри.

3. ***Тэ'мин олунма нормативи***: дипломлу мүтэхэссислэрин үмуми ишчилэрэ көрэ хүсуси чэкиси; бу хүсуси чэкинин мэһсулун, ишин мүрэккэблијиндэн, елми - тэдгигат, констуксија ишлэринин һэчминдэн, ЕТТ - дэн идарэетмэнин тэшкилаты структурундан вэ с. -дэн асылы олмасы. Перспектив дөвр үчүн норматив кэмијјэт прогнозлашдырыларкэн фактики илкин мэ'луматлар эсас көтүрүлмэклэ ***кэлэчэкдэки амиллэр, баш верэ билэчэк һадисэлэр, просеслэр*** коррелјасија - регрессив тэһлил эсасында нэзэрэ алынмалыдыр. Бу, хүсуси оларaг мүтэхэссислэрэ олан элавэ тэлэбатын мүэјјэн олунмасы үчүн лазымдыр.

§7. Идарэетмэ системи ишчилэринин категоријалары

Идарэетмэ системиндэ рэһбэр ишчилэрдэн башга мүтэхэссислэр вэ техники ичрачылар да чалышырлар. Онлар Дөвлэт Статистика Комитэси тэрэфиндэн инзибати-идарэ вэ истеһсал идарэ һеј'эти ишчилэри кими учота алыныр. Инзибати-идарэчилик һеј'эти дедикдэ, бура шө'бэлэрин, бүроларын, групларын рэһбэрлэри вэ с. дахилдир. Истеһсал һеј'этинэ исэ истеһсал структурунун, сехлэрин рэислэри, усталар, технолоҗи, конструктор, лајиһэ шө'бэлэринин, бүро вэ групларынын рэһбэрлэри вэ с. дахилдир. Бүтүн бунлар вэзифэ номенклатурасы тэрэфиндэн мүэјјэн едилир. Лакин мүэссисэ ишчилэринин инзибати-идарэетмэ, истеһсал һеј'этинэ, МТИ-лэр вэ гуллугчулар ***групуна ајрылмасында мүэјјэн чатышмазлыглар вардыр. Бу, биринчи нөвбэдэ,*** идарэетмэ функсијаларынын дүзкүн ихтисаслашмамасы вэ онун ишчилэр арасында дэгиг бөлүшдүрүлмэ-мэсиндэн ирэли кэлир. ***Она көрэ дэ «вэзифэ» анлајышы*** өзү һэр бир хэтти вэ функсионал идарэетмэ структуру (һэм дэ халг тэсэррүфатынын ајры-ајры саһэлэрини нэзэрэ алмаг шэрти илэ) системиндэ дэгиг мүэјјэн едилмэлидир. Бурада вэзифэнин өзүнүн адынын дэгиг олмасы, конкрет иш фэалијјэтини экс етдирмэси, фэалијјэт даирэси, һэмин вэзифэјэ олан тэлэблэр, вэзифэдэн ирэли кэлэн мэс'улијјэт вэ с. ***систем һалында экс олунмалыдыр.*** Бу мэсэлэнин елми һэллиндэ ишчилэрин вэ вэзифэлэрин һүгуги, тэшкилати-структур вэ функсионал тэснифатынын бөјүк эһэмијэти вардыр. Мэсэлэн, ишчилэрин истеһсалатда, идарэетмэ просеслэриндэки функсионал ролу бурада башлыча шэртлэрдэн бирини тэшкил едир. Белэ ки, елэ ишчи (мүтэхэссис) вар ки, эсасэн (үстүн оларaг) бу вэ ја дикэр иш нөвлэринин ичрасы илэ, бир групу мүэссисэјэ (идарэ органына) информасија хидмэтини, дикэр груп ишчилэр исэ рэһбэрлик функсијасыны һэјата кечирир. Гуллугчуларын вэзифэ номенклатурасында мүэссисэ рэһбэрлэринин 16, онун бөлмэлэри үчүн 80-а гэдэр вэ бүтөвлүкдэ МТИ вэ гуллугчулар үзрэ 570-э гэдэр ихтисас үзрэ вэзифэ номенклатурасы мүэјјэн едилмишдир. Әлбэттэ, бу вэзифэ номенклатураларынын сајы елми-техники тэрэггинин муасир тэлэблэринэ, идарэетмэ просеслэринин интеграсијасына, говушмасына һеч дэ 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 кениш әһатәли мәсәләләр***-кадрларын сечилмәси, јерләшдирилмәси, ирәли чәкилмәси, онларын ихтисасынын артырылмасы, ишчи категоријалары вә вәзифә номенклатурасынын мүәјјәнләшдирилмәси вә тәһлили, 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 принсипләри, һәчми, идарәетмә функсијалары вә с. нәзәрә алынмалыдыр. Чүнки бунун әсасында идарәетмә органы үчүн лазым олан ишчиләр, 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, принсипләри 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 гајдаларынын типик гајдалары башлыча рол ојнајыр. Бурада әмәк мүнасибәтләринин тәнзим едилмәси, ишчиләрин ишә гәбул олунмасы вә ишдән харич едилмәси, бу саһәдә

мүдиријјәтин 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 ашағыдакы тәләбләр ирәли сүрүлүр.

- ***Әввәлән***, онлара халг, коллектив зәманәт вермәлидир.

Икинчиси, онлар бизим дөвләт апаратымыза бәләд 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 принсипләри 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 һаггында информасија; б) онларын һаггында 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 әмәл олунмалыдыр. Бу гајдалардан ***биринчиси***, рәһбәр ишә, вәзифәјә намизәдин һәмин ишә, јахуд вәзифәјә ***ујғунлуғу гајдасыдыр***. Бу илк бахышда чох садә көрүнүр. Лакин бу тәләбләрә һәмишә әмәл олунмур, бир чох һалларда позулур, ишчинин тәчрүбәси, билији, ихтисасы, техники-технолоҗи профили вә с. нәзәрә алынмыр. ***Икинчиси***, јашлы рәһбәр ишчи илә кәнч кадрларын ***дүзкүн әлагәләндирилмәси*** вә кадрларын сечилмәсиндә онун нәзәрә алынмасыдыр. ***Үчүнчүсү***, рәһбәр ишчинин (намизәдин) идарәетмә објектинин рәһбәрлик сәвијјәсинә (директор, мүавин вә с.) ***ујғунлуғудур. Дөрдүнчүсү***, рәһбир ишчидә олан кејфијјәтләрлә онун табечилијиндә олан, онун көмәкчиләри олан адамларын јахшы кејфијјәтләринин ***әлагәләндирилмәсидир***. Бунун идарәетмә коллективләринин формалашмасында, јени кејфијјәтләрин мејдана чыхмсында 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***

јерләшдирилмәси баша дүшүлүр. Кадлар јерләшдирилəркән норматив сәнәдлəрдə ишчиләрә гаршы олан мүвафиг тәләбләрлә јанашы һәмин тәшкилатын мәнафеи, ишчинин пешә вә ихтисасындан истифадә имканы, онун шәхси вә ишкүзар кејфијјәтинин, габилијјәтинин ичра едиләчәк фәалијјәтинин характеринә нә дәрәчәдә ујғун кәлмәси кими үмдә чәһәтләр нәзәрә алыныр. ***Бу вә дикәр чәһәтләр хүсусилә кадрларын сечилмәси просесиндә, мәрһәләсиндә нәзәрә алынмалыдыр. Һәмин мәрһәләдә ашағыдакылар нәзәрә алынмалыдыр:***

1. Ишчинин мүвафиг вәзифәни ичра етмәк үчүн јарарлы олмасыны мүәјјәнләшдирмәк.

2. Мүмкүн олан намизәдләр һаггында мә'луматлар топламаг.

3. Намизәдин шәхси кејфијјәтини, кејфијјәт амилләрини гијмәтләндирмәк.

4.Мәчмуу кејфијјәтлә намизәдин јеринә јетирәчәк вәзифә функсијаларынын мүгајисәси.

5. Мүхтәлиф намизәдләрин мә'луматларын мүгајисәси вә нәзәрдә тутулан вәифә үчүн ән лајиглисинин сечилмәси.

6. Намизәдин вәзифәјә тә'јин едилмәси.

Јухарыда көстәриләнләрин һәр биринин өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вардыр. ***Мәсәлән, шәхсијјәтин кејфијјәтини өјрәндикдә ашағыдакы конкрет чәһәтләр нәзәрә алыныр:***

*а) **габилијјәти**:* тәшкилатчылыг, техники, еврестик - јарадычылыг;

*б) **јарарлылығы**:* - психофизиоложи компонентләри, тәфәккүрү, диггәти вә јаддашы вә с.

*в) **характери**:* тәшәббүскарлығы, тәшкилатчылығы, мәгсәдјөнлүлүјү, идејалылығы вә с;

*г) **сосиал тәбиәтли хассәси**:* мә'нәви кејфијјәти, әмәјә, адамлара вә өзүнә мүнасибәти.

*д) **пешә - ихтисас һазырлығы**:* хүсуси билији, практики иш тәчрүбәси.

§10. Идарә рәһбәринин, менечерин шәхси кејфијјәти вә нүфузу

Идарә рәһбәринин психоложи кејфијјәти биринчи нөвбәдә, психоложи просесләрлә, психоложи механизмләрлә бағлыдыр. Чүнки о, рәһбәр ишчи олмаздан габаг шәхсијјәтдир, инсандыр, инсана хас олан бүтүн кејфијјәтләр онда да олмалыдыр. Әлбәттә, бурада јахшы, үлви кејфијјәтләр нәзәрдә тутулур. Тәәссүф 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 ***бөјүк 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 мүәјјән һүгуглар, вәзифәләр вә көзләмәләрлә бағлыдыр. Лакин ајры-ајры ишчиләр мүхтәлиф мадди вә мә'нәви дәјәрләрә малик олдугларына, әмәјә

мүнасибәтдә фәргләндикләринә көрә (интизамлы вә интизамсыз) өз ролуну ејни дәрәчәдә ичра едә билмирләр. Бундан башга, һәр бир ишчи, мүтәхәссис өзүнүн характериндән, тәбиәтиндән, ишә мүнасибәтиндән асылы олараг коллективин проблемләринин, вәзифәләринин һәллиндә "инструментал" рол адланан ролу (әлагәләндиричи - координатор, нәзарәтедичи, идејаларын кенератору, садәчә ичрачы, көмәкчи вә с.) ичра едир.

Лидерлик Лидерлик анлајышы рәһбәр, идарәетмә вә менечер анлајышы илә бағлыдыр. ***Лакин менечерә вәзифә, лидерә - сосиал тә'сир етмә бахымындан јанашылыр.*** Вәзифә лидерлијә сәбәб олур, бу формал (рәсми) лидердир. Лакин гејри формал лидерләр дә олур. Формал вә гејри формал лидерләр һакимијјәт һүгуги, һакимијјәт әлагәләри, һакимијјәт тә'сиринә, бир сөзлә, ***һакимијјәт мәнбәјинә көрә дә бир-бириндән фәргләнирләр.*** Лидер әлиндә олан һакимијјәт имканларындан ишин сәмәрәли кетмәси үчүн максимум истифадә етмәлидир. Бунунла белә менечерлә лидер арасында дикәр фәргли чәһәтләр дә вардыр. Мәсәлән, менечердә - пешәкарлыг, лидердә - руһ јүксәклији, менечердә - инзибатчы, лидердә - инноватор, менечердә - нәзарәтчи, лидердә - етимад һисси вә с. үстүнлүк тәшкил едир. Она көрә дә лидерләрин давранышыны, лидерлик кејфијјәтини өјрәнмәјин бөјүк әһәмијјәти вардыр. ***Бу бахымдан лидерлик кејфијјәти нәзәријјәси ән мүрәккәб нәзәријјәләрдән биридир.*** Лидерлик психоложи (емосионал), физиоложи, интеллектуал, шәхси ишкүзар кејфијјәтләрлә мүәјјән едилир.

Јухарыда 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 чәсарәтлилији вә с.) дә тә'сир көстәрир. Бу кејфијјәтләр рәһбәр ишчинин инзибатчы функсијасынын ичрасы заманы өзүнү даһа ајдын шәкилдә көстәрир. ***Инзибатчы лидер*** ролуну рәһбәр ишчи ја јахшы тәшкилатчы, коллектив рәһбәри кими, ја да сөзүн ән пис мә'насында инзибатчылыг (мәнәм-мәнәмлик) гајдасында ичра едир. ***Сон һал ишчләр тәрәфиндән, бүтүн халг тәрәфиндән мәнфи һал кими гијмәтләндирилир.*** Рәһбәр ишчи ***сосиал-лидер*** гајдасында адамларын арзу вә тәләбатына гајғы илә јанашмаг, онларын психоложи хүсусијјәтләрини нәзәрә алмагла иши тәшкил едир. Бу, ***сосиал-лидерин нүфузуну*** әһәмијјәтли дәрәчәдә артырыр, адамларда ән јахшы емосијалар, hисләр доғурур. Бу, јалныз сосиал-лидерин вәзифә кејфијјәтиндән дејил, онун етик вә психоложи кејфијјәтиндән, бөјүк вәтәндашлыг һиссиндән ирәли кәлир. ***Интеллектуал-лидерлик*** үчүн башлыча кејфијјәт онун елми билији, јаддашы, һадисә вә фактлары дәриндән билмәси илә мүәјјән едилир. Һәмин кејфијјәт, тәхәјјүл, тәфәккүр тәсәррүфат мәсәләләринин һәлли үчүн ән вачиб шәртләрдән биридир. Бурада мүчәррәд тәфәккүрлә јанашы, тәфәккүрүн конкретлији, игтисади тәфәккүр мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Рәһбәр ишчи мүстәгил мүһакимә јүрүтмәји, тәсәррүфат мәсәләләрини јарадычы шәкилдә һәлл етмәк, мүрәккәб ситуасијалардан баш чыхармағы вә дәгиг гәрарлар гәбул етмәји бачармалыдыр. Бүтүн јухарыда дејиләнләрин һәр үчү рәһбәр ишчи үчүн зәрури олан, ајрылмаз мүгәддәм шәртләрдир. Бунлар һәмчинин рәһбәр ишчинин нүфуз мәнбәләрини тәшкил едир. Чүнки нүфуз јалныз вәзифәјә, 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, нуфузун мәнбәји јалныз вәзифә дејил, һәм да инсани кејфијјәтләр вә ишкүзар хассәләрдән ибарәтдир. Рәһбәр ишчинин шәхси вә ишкүзар кејфијјәтләри бир-бириләә 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 иседәдәди 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 нуфуз горхуја, педантизмә (хырдачылыға) әсасланан нуфуз дејил, билијә, бачарыға вә хејирхаһлыға әсасланан нүфуздур.***

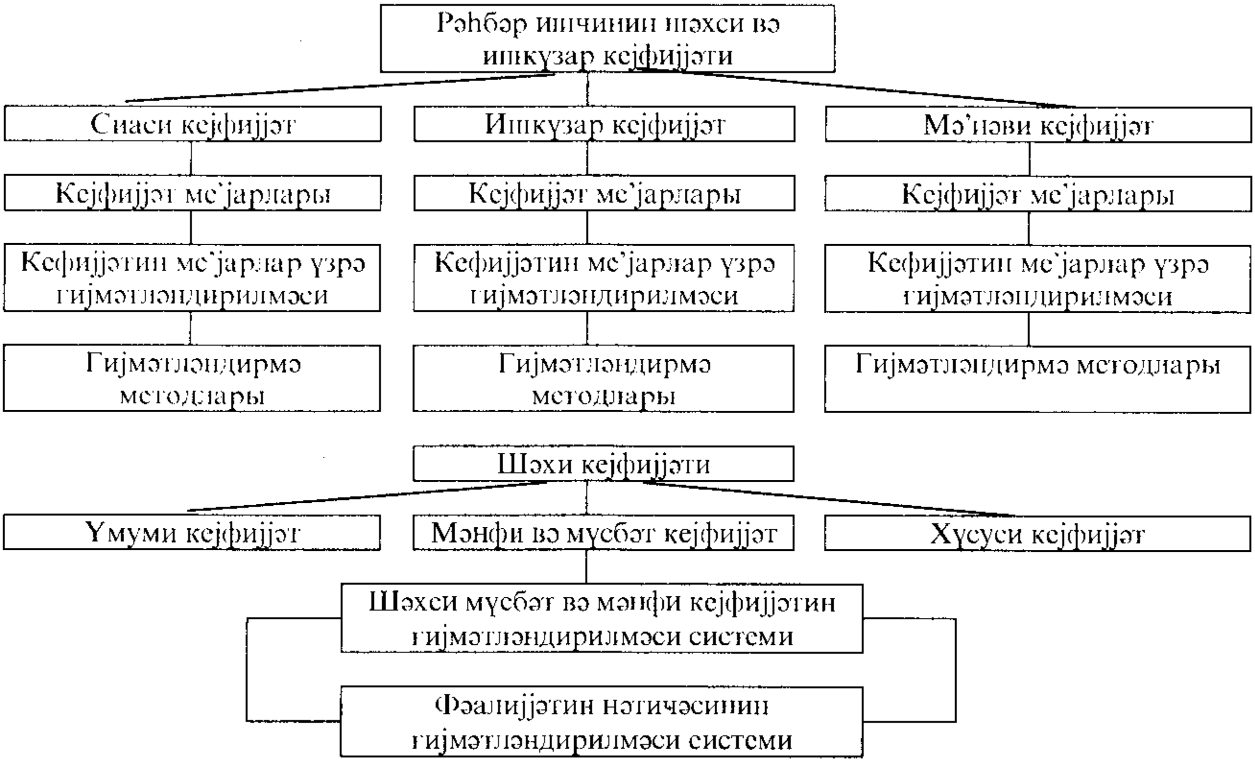
Үнсијјәт, коммуникативлик менечмент фәалијјәтиндә мүһүм јер тутур. Она көрә ки, о, рәһбәрлик етмәк үчүн үнсијјәт, коммуникатив габилијјәтинә, мәдәнијјәтинә малик олмалыдыр. Менечерләр бу бахымдан јүксәк, ашағы вә ән јүксәк үнсијјәтә малик олан рәһбәр ишчиләр групуна малик олурлар. Бир мәшһур јазычы үнсијјәти 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. Беләликлә, үнсијјәт һәм дә информасија, экс 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 технолокијасынын*** 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.

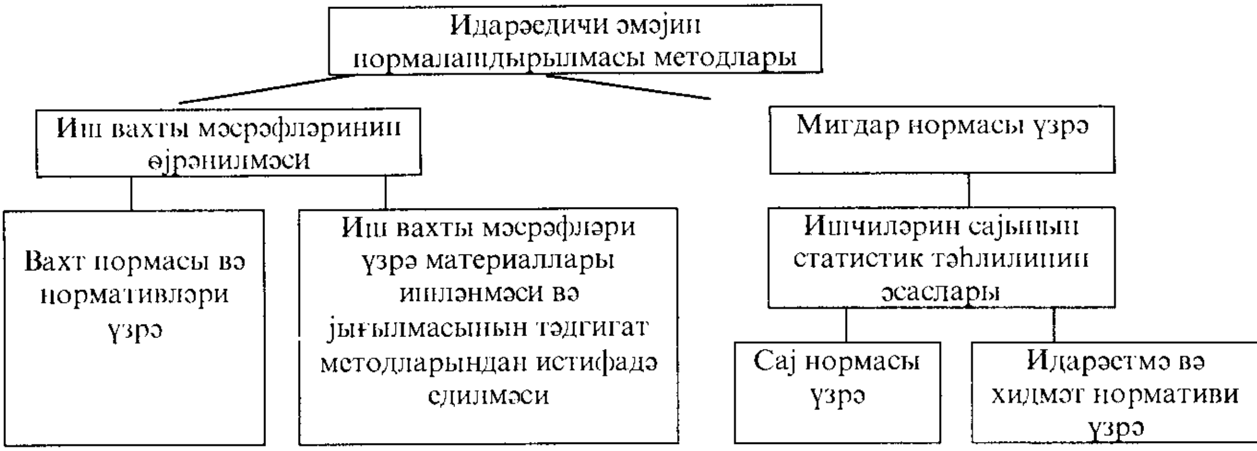
Тәсәррүфат рәһбәрләринин шәхси вә ишкүзар кејфијјәтинә гаршы олан тәләбләр. Мүасир елми-техники тәрәгги истеһсала рәһбәрлик едән адамлар гаршысында чәтин проблемләр гојур. Белә шәраитдә истеһсала рәһбәрлији онун тәшкилини, техникасыны вә игтисадијјатыны дәриндән билән мүтәхәссис һәјата кечирә биләр.

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 дүнјакөрүшә 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, игтисади билик сәвијјәси, истеһсалын тәшкили вә идарә едилмәси мәсәләләриндән баш чыхармасы тәчрүбәси, үмуми 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 психоложи, сијаси, ишкүзар вә етик хүсусијјәтләриндән ирәли кәлир. Һәмин мотивләр структур е'тибарилә әсас вә гејри-әсас мотивләрә ајрылыр. Шәхсијјәтин мотив даирәси вә әмәк фәалијјәтинин мотивләри интегратив систем 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-игтисади 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, гејри әмәк кәлирләри, коррупсија әмәк һаггы, 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

Рәһбәр ишчинин ишкүзар кејфијјәтинин мәзмуну

Интеллектуал кејфијјәти

Үмуми инкишаф дианозону, ерудиси-јасы, истедады, өз саһәсинә аид елми биликләрә дәриндән бәләд олмасы, тәч-рүбәни өјрәнмәси, бүтөвлүкдә пешә һазырлығы вә с.

Иш стили вә методу

Ашкарлыг, тән-гиди јанашма, коллекиаллыг, мүтәрәгги, де-мократик ида-рәетмә метод-ларындан истифадә вә с.

Тәшкилатчылыг кејфијјәти

Мәгсәд вә вәзифәләри ирәли сүрмәк вә һәлл етмәк габилијјәти, фәаллыг, тәшәббүскарлыг, ичраедичи вә әмәк интизамыны тә'мин етмәк, оперативлик, ишкүзар шәраит јаратмаг габилијјәти, проблемләри һәлл етмәк, сәмәрәли гә-рарлар гәбул етмәк, коллективин фәалиј-јәтини истигамәтләндирмәк габилијәти

§12. Кадрларын өјрәнилмәси, сечилмәси вә гијмәтләндирилмәси методлары

Кадрларын өјрәнилмәси, онларын фәалијјәти үзәриндә ардычыл нәзарәтин гојулмасы вә тәсәррүфат, сосиал-игтисади 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 гурулмасынын 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 гијмәтләндирилмәси мүәјјән системә әсасланмалыдыр. Бурада ән әввәлчә чәһәт мүәссисәнин һәр бир бөлмә рәһбәри үчүн мүәјјән пешә тәләбләринин мүәјјән едилмәсидир. Икинчи чәһәт һәр бир МТИ вә

гуллугчунун фәрди габилијјәтинин өјрәнилмәси вә онун габилијјәтинин објектив гијмәтләндирилмәсидир. Үчүнчү чәһәт исә рәһбәр кадрлар еһтијаты планынын һазырланмасы вә бу планда рәһбәр ишә намизәдләрин әкс олунмасыдыр. Бурада һәр бир рәһбәр ишчинин ичра едәчәји ишин мәзмуну вә функсијаларын һәчми нәзәрә алынараг онлара гаршы үмуми тәләбләрлә јанашы конкрет тәләбләр дә ирәли сүрүлүр. Үмуми тәләбләр онларын интизамлы олмасы, үнсијјәтә кирмәк габилијјәти, тәмкин-лилији, нуфузу, интеллектуал инкишафы, әмәксевәрлији вә с.-дән ибарәтдир. Конкрет тәләбләр исә (мәсәлән, сех рәиси үчүн) онун техники тәһсилли олмасы, техники—игтисади вә оператив планлашдырма методларыны, ишин технолокијасыны вә с.-ни билмәсидир.

Ишчи һеј'әтин гиј-мәтләндириләмәси Көстәрдијимиз кими, һеј'әтин гијмәтләндирилмәси һеј'әтлә апарылан иш системинин мүһүм тәркиб һиссәсидир.

Һеј'әтин гијмәтләндирилмәси ән чәтин вә мүбаһисәјә сәбәб олан бир мәсәләдир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири гијмәтләндирмә үчүн илкин материалларын топланмасыдыр. ***Һәмин илкин материаллар ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Иш јерләринин модели вә онун үнсүрләри***: (пешә билији вә бачарығы, шәхси кејфијјәти, хидмәт карјерасы, әмәјин тәшкили, әмәјин өдәнилмәси вә с.; 2. ***Кадрларын атестатсијасы һаггында әсаснамә вә илкин материаллар:*** атестатсија картлары, атестатсија едиләнин сорғу вәрәгәси, иш јеринин модели, әмәкдашла контракт, штат чәдвәли, вәзифә инструксијасы, балл гајдасында гијмәтләндирмә, һеј'әтин комплекс гијмәтләндирилмәси, ишчинин шәхси кејфијјәти (ишкүзарлығы, ичра интизамына әмәл етмә, нүфузу, тәшкилатчылығы, мә'сулијјәти, тәләбкарлығы, бачарығы, перспективи көрә билмәк бачарығы, дүнја көрүшүн кенишлији, гијмәтләндирмә тестләринин һазырланмасы вә тәтбиг едилмәси (хүсусилә ишчинин потенсиалы гијмәтләндирилдикдә), ишин нәтичәләринә көрә фәрди төһфәсинин гијмәтләндирилмәси. *3.* ***Кадрларын рејтинг гијмәтләндирилмәси методу.*** *4.* ***Мүәссисә фәлсәфәси*** (фирмадахили фәһлә вә гуллугчулар арасы гаршылыглы мүнасибәт принсипләри вә гајдалары, дәјәрләр системи, коллектив мүгавилә вә с.). 5. ***Тәшкилат дахили әмәк гајдалары.*** *6.* ***Дикәр илкин мә'луматлар:*** әмәкдашын шәхси вәрәгәси, штат чәдвәли, сосиоложи анкетләр, психоложи тестләр.

Јухарыда көстәриләнләрдән бә'зиләри һәм дә һеј'әтин гијмәтләндирилмәси методлары кими (сорғу, атестатсијасы вә с.) чыхыш едир. ***Бүтөвлүкдә һеј'әтин гијмәтләндирилмәси методларына ашағыдакылары аид етмәк олар:*** експерт гијмәтләндирилмәси, критик ситуасијалар јаратмаг әсасында критик гијмәтләндирмә, хүсуси тестләр әсасында тестләшдирмә, ишкүзар ојунлар, сосиоложи сорғулар, мүшаһидә, ранжировка, програм нәзарәт, имтаһан, бизнес - планын мүдафиәси, әмәјин комплекс гијмәтләндирилмәси, һеј'әтин атестатсијасы.

Көрүндүјү кими, фирма вә ширкәтләр һеј'әтин гијмәтләндирилмәсиндән, мүвафиг стандарт вә нормалардан, гијмәтләндирмә методларындан истифадә едирләр. Бурада ән башлыча вәзифә һәм сечилмиш гијмәтләндирмә ме'јарларынын өзүнүн кејфијјәтли олмасы, һәм дә әмәкдашларын гијмәтләндирилмәсинин објектив апарылмасыдыр. Кадрларын дүзкүн гијмәтләндирилмәси фирма вә ширкәтләрин сәмәрәли фәалијјәтинин илкин шәртләриндән биридир.

Кадрлар мүәјјән објектив әламәтләрә көрә аттестасијадан кечирилир. Аттес-

тасија јалныз јени вәзифәләрә ирәли чәкилмәк үчүн дејил, ишчинин индәдији саһәдә галмасынын мәгсәдәујғунлуғу үчүн дә вачибдир. Аттестасијанын нәтичәләри кадр учоту шәхси вәрәгәдә гејд олунур. Аттестасија мүәјјән сајда балла ифадә олунур. Ән јүксәк бал бүтүн кејфијјәт әламәтләринә чаваб верән ишчи үчүн мүәјјәнләшдирилир.

Рәһбәр кадрлар еһтијатыны јаратмаг ишини јүнкүлләшдирмәк үчүн матриса чәдвәлиндән истифадә едилир. Бурада һәр бир рәһбәр ишчинин малик олмалы олдуғу бүтүн ишкүзар вә шәхси кејфијјәтләр әкс олунур, бу һәм ајры-ајры пешәләр, вәзифәләр үзрә конкретләшдирилир, она көрә дә бу бә'зән матриса методу адландырылыр. Матрисада ајры-ајры кејфијјәт әламәтләринин бал үзрә хүсуси чәкиси, вәзни мүәјјәнләшдирилир. Матриса методунун үстүн чәһәти ондан ибарәтдир ки, онун васитәсилә јалныз потенсиал рәһбәрләрин дејил, фактики ишләјәнләрин дә фәалијјәтини дәгиг гијмәтләндирмәк олар. Бу, һәмчинин ишчиләрин мүкафатландырылмасы, мә'нәви марагландырылмасы, һабелә, онлар үчүн јүксәк сәвијјәли ајлыг маашын мүәјјән едилмәси үчүн дә вачиб сәнәддир.

Кадрларын өјрәнилмәси чохчәһәтли идарәчилик фәалијјәти илә әлагәдардыр. Бу, сосиолокија, психолокија, о чүмләдән мүһәндис психолокијасы, әмәјин психолокијасы, бир сыра сосиал-игтисади мәсәләләрлә шәртләшир. Бүтүн бунлар нәтичә е'тибарилә бирликдә, мәчму һалында шәхсијјәтин, онун пешә-тәшкилатчылыг габилијјәтинин комплекс өјрәнилмәсини нәзәрдә тутур. Бу заман бир чох формалардан—анкет мә'луматларындан, сөһбәтләрдән, мүшаһидә вә тестләшдирмәдән кениш истифадә олунур. Бурада һәр бир форманын өз јери вә әһәмијјәти вардыр. Мүшаһидә, сөһбәт вә тестләшдирмә кадрларын өјрәнилмәсинин актив формаларыдыр.

Кадрларын сечилмәси вә јерләшдирилмәсинин психо-физиоложи аспекти. Мә'лумдур ки, мүхтәлиф истеһсал просесләри, әмәк фәалијјәти бир-бириндән хејли дәрәчәдә фәргләнир. Она көрә дә һәр бир иш саһәси, әмәк фәалијјәти үчүн кадрлар сечәркән бу чәһәт һөкмән нәзәрә алынмалыдыр. Бурада башлыча чәһәт ишчинин психо-физиоложи кејфијјәтинин, иш габилијјәтинин әмәк фәалијјәти илә ујғунлуғунун тә'мин едилмәсидир. Бу исә һәр бир иш, пешә-ихтисас үзрә ишчиләрә олан тәләбләр вә һәмин тәләбләрдән асылы олараг пешәсечмә, пешә тәмајүлү вә онларын конкрет иш саһәләри үзрә јерләшдирилмәси механизми васитәсилә һәјата кечирилир. Демәли, кадрлар сечиләркән, онларын пешәсини, ихтисасыны вә тәһсилини нәзәрә алмаг һәлә кифајәт дејилдир. Бу заман онларын психо-физиоложи кејфијјәти дә нәзәрә алынмалыдыр. Пешәсечмә вә пешә тәмајүлү кадрларын әмәјиндән истифадә олунмасында мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Бу һәм дә әмәкдән истифадәнин тәшкилинин мүһүм системидир. Бу системдә ајры-ајры әмәк фәалијјәтинин вә пешәләрин гаршылыглы хүсусијјәтләринин өјрәнилмәси, онлара вә адамлара олан тәләбләрин нәзәрә алынмасы, һәмин әмәк фәалијјәти үчүн кадрларын сечилмәси мүһүм јер тутур. Бурада ән чәтин мәсәләләрдән бири һәмин иш фәалијјәти үчүн кадрларын сечилмәсидир.

Кадрлар сечилән заман ашағыдакы психомотор тәләбләр нәзәрә алынмалыдыр: ишдә тәләб олунан һәрәкәт темпи, тәләб олунан һәрәкәтверичи реаксијанын сүр'әти, ишдә аһәнкдарлығын вәзијјәти, һәрәкәтин (сағ вә сол әлин, әл вә ајагларын, шагули вә үфүги һәрәкәтләрин вә с.) тәләб олунан гајдада әлагәләндирилмәси

(кординасијасы), һәрәкәтин характери) даимилији (ардычыллығы, тәкрарлығы, мүхтәлифлији, јекнәсәклији, истигамәтләри вә с.), һәрәкәтин дәгиглији (заман вә мәкан е'тибарилә һәрәкәтин мәһдудлуғу).

Кадрлар сечиләркән ашағыдакы физиоложи тәләбләр нәзәрә алынмалыдыр: тәләб олунан физики сә'јләр, көзүн тәләб олунан көрмә габилијјәти, гулағын тәләб олунан ешитмә габилијјәти, тәләб олунан јаддаш габилијјәти, организмләрин (әл, әзәлә вә с.) һиссетмә габилијјәти, физики вә зеһни фәалијјәтә, иш темпинә, режиминә дөзүмлүлүк габилијјәти.

Бундан башга ишчиләрин интеллектуал габилијјәтинә гаршы да бир сыра тәләбләр ирәли сүрүлүр. Бу тәләбләр мүасир елми-техники тәрәгги шәраитиндә даһа вачибдир. ***Һәмин тәләбләр ашағыдакылардан ибарәтдир:*** тәләб олунан диггәтлилик (даими, дөври, кәркин, азад автоматик—мүәјјән ритм үзрә), мүшаһидәчилик габилијјәти, јарадычы вә гејри-јарадычы дүшүнчә, тәфәккүрүн конкретлилији сәвијјәси (амилләр вә һадисәләрин тәһлил вә синтези, мүчәррәдлилик вә конкретлилик вә с.), үмуми зеһни инкишаф, техники, игтисади вә дикәр елмләри дәркетмә габилијјәти.

Јухарыда көстәрилән психо-физиоложи тәләбләр мүәјјән пешәләрин иш фәалијјәтинә ујғун олараг сечилмәси вә онун әсасында пешәграмманын тәртиб едилмәси үчүн әсасдыр. Бу, нәтичә е'тибарилә адамларын иш габилијјәтинин мүәјјән едилмәси, әмәјин сәмәрәлилијинин артырылмасы, кадрларын тә'лим системинин тәкмилләшдирилмәси үчүн дә вачибдир.

Беләликлә, кадрларын пешә сечилмәси вә пешә тәмајүлү ашағыдакы үч мәсәләни әһатә едир: Һәр бир пешәнин адамлардан тәләб етдији психо-физиоложи кејфијјәтләрин өјрәнилмәси, сечилмиш (мөвчуд, иш фәалијјәти) ***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 сосиологлардан, 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 габилијјәтинин објектив, әдаләтли гијмәтләндирилмәси, кадрларын сечилмәсиндә сәһв јол верилмәси һалларынын азалдылмасы, кадр ахычылығынын азалдылмасы, әмәјә 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 кәлән тәләбләр нәзәрә алыныр. Кадрларла иш планы чари вә перспектив планларын тәртиб олунмасы илә әсасландырылыр. Мүәссисә, фирма вә

назирликлэрин иш тэчрүбэсиндэ кадрларла иш планы дөрд мэрhэлэдэ апарылыр: ***биринчи мэрhэлэдэ*** тэсэррүфат рэhбэрлэринин, МТИ-лэрин тэрбијэ едилмэси онларын кејфијјэтчэ тэркибинин јахшылашдырылмасы, еhтијат кадрларын јарадылмасы, кадрларын јенилэшмэси, онларын аттестасијасы, кэнч мүтэхэссислэрлэ иш, онларын јерлэшдирилмэси мэсэлэлэри; ***икинчи мэрhэлэдэ*** кадрларын (эсас вэ элавэ тэлэбата ујғун олараг), hазырлыг формалары илэ элагэдар олан бүтүн мэсэлэлэр, ***үчүнчү мэрhэлэдэ*** елми-техники тэрэгги илэ элагэдар олараг кадрларын јенидэн hазырланмасы вэ ихтисасынын артырылмасы үзрэ ишлэр; ***дөрдүнчү мэрhэлэдэ*** исэ кадрларын мүэссисэ вэ идарэдахили бөлмэлэр үзрэ јерлэшдирилмэси, онлардан истифадэнин тэhлили экс олунур.

Кадр сијасэти кэлэчэк дөврүн кадр сијасэти, кадр планлашдырмасы илэ сых бағлыдыр. Бурада тэшкилатла ишчи hеј'эти, иш верэнлэ ишэ кирэнлэр арасында таразлы мэнафелэр бирлијинэ хүсуси фикир вермэлидир, hэм дэ елэ етмэк лазымдыр ки, кадр планлашдырмасы илэ hеј'этлэ апарылан иш бир – бирилэ вэhдэтлик тэшкил едэ билсин. Чүнки бурада кадр планлашдырылмасы стратекијасы башлыча јер тутур. Тэшкилатларда кадр планлашдырылмасы бир гајда олараг дөрд мэсэлэни эhатэ едир. Бу, ашағыдакылардан ибарэтдир: 1. ***Кадр стратекијасы*** (стратекијанын, сијасэтин эсасларыны ишлэниб hазырланмасы, ишчилэрин јени шэраитэ ујғунлашмасы, пешэ ирэлилэјиши вэ с.). 2. ***Кадр мэгсэди*** (ишчилэрлэ тэшкилатлларын мэгсэд бирлијинин тэ'мин едилмэси). 3. ***Кадр вэзифэлэри*** (тэшкилатын мүвафиг кадр тэ'минаты).4. ***Кадр тэдбирлэри*** (конкрет вэзифэлэри ичра етмэк мэгсэдилэ кадр тэдбирлэри планынын hазырланмасы.

Кадр планлашдырылмасында даhа чох практики эhэмијјэт кэсб едэн мэсэлэлэр ашағыдакылардан ибарэтдир:

- ишчилэрин мөвчуд эмэк бөлкүсү вэ эмэк кооперасијасына ујғун олараг дүзкүн јерлэшдирилмэси.
- тэшкилата вэ онун бөлмэлэринэ hансы пешэ - ихтисасдан вэ нэ гэдэр ишчинин лазым кэлдијини мүэјјэнлэшдирмэк.
- нэ гэдэр јени пешэдэн олан ишчини ишэ гэбул етмэк вэ көhнэ ишчилэрдэн нэ гэдэр ихтисар етмэк.
- ишчилэри өз потенсиалына ујғун истифадэ етмэк.
- эмэк ресурсларыны, кадрлары кејфијјэтчэ инкишаф етдирмэк, бунун үчү лазым кэлэн хэрчлэри мүэјјэнлэшдирмэк.
- кадрлара олан тэлэбаты (оператив вэ стратежи) планлашдырмаг.
- кадрларын ишэ чэлб едилмэсинин тэшкилат дахили вэ харичи мэнбэлэрини арашдырмаг, мүэјјэн етмэк.

hеј'этлэ ишин планлашдырылмасында ***hеј'этин маркетинги*** мүhүм эhэмијјэт кэсб едир. hеј'этин маркетингинин эн башлыча вэзифэлэриндэн бири ишчилэрэ олан тэлэбатын вэ онун өдэнилмэси мэнбэлэринин мүэјјэн едилмэсидир. Бунунла јанашы hеј'этин маркетинги базар принсиплэри эсасында кадр сијасэтини, маркетинг фэалијјэтини hэјата кечирмэкдэн ибарэтдир. hэмин фэалијјэт исэ мүвафиг информасијаларын элдэ едилмэси, фирма дахили вэ фирмадан кэнар амиллэрин, эмэк базары амиллэринин нэзэрэ алынмасыны, ***hеј'эт-маркетинг планынын тэртиб едилмэсини,*** мүвафиг тэдбирлэрин көрүлмэсини нэзэрдэ тутур.

Һеј'этин стратежи идарэ едилмэси. Һеј'этин стратежи идарэ едилмэси (һеј'эт стратекијасы) тэшкилатларын бүтүн стратежи фэалиjјэти вэ консепсијасы, онун прогностикасы илэ үзвү шэкилдэ бағлыдыр. Бу, кадр потенсиалынын индики вэ кэлэчэк вэзијјэтини мүгајисэли һалда гијмэтлэндирмэји, проблемэ јени гајдада јанашмағы тэлэб едир. Һеј'этин стратежи идарэ едилмэси һэмчинин тэшкилатын стратежи мэгсэдинин, миссијанын формалашмасы, стратежи вариантларын сечилмэси, фирма дахили вэ фирмадан харич амиллэрин системли тэһлили илэ дэ шэртлэнир. Һеј'этин стратежи идарэ едилмэсинин сэмэрэли нэтичэлэри исэ стратежи саһибкарлыг, стратежи динамик артым, илэ үзвү һалда элагэдардыр. Бурада һеј'этин инкишафы, сечилмэси вэ гијмэтлэндирилмэси, сэмэрэлик мејарларынын, бүтөвлүкдэ стратежи моделин сечилмэси дэ мүһүм эһэмијјэт кэсб едир. Она көрэ дэ һеј'этин стратежи идарэ едилмэси илэ тэшкилатларын стратежи идарэ едилмэси бир - бирилэ бағлыдыр вэ онлар бир - бирин тамамламалыдыр.

§13. Менечментдэ рэһбэрлик үслубу

Иш үслубу менечерин, рэһбэр ишчинин идарэчилик фэалијјэтиндэ истифадэ етдиклэри методларын, форма вэ јолларын нисбэтэн дэјишмэјэн системидир, маневретмэ, фэнд ишлэтмэ вэ дavраныш гајдасыдыр. Бу мэ'нада эксэр алимлэр иш үслубуну субјектив - психоложи сэчијјэ кими гијмэтлэндирирлэр. Лакин рэһбэрлик үслубуна бизчэ һэм дэ сосиал - игтисади мүнасибэтлэр бахымындан јанашмаг лазымдыр. Чүнки ону јалныз вэ јалныз психоложи һал кими гијмэтлэндирмэк олмаз. Белэ ки, ***автократик рэһ-бэрлик үслубу*** (үстүн олараг инзибати, директив рэһбэрлик, ваһид рэһбэрлик), ***демократик үслубун*** (коллекиллыг; идарэетмэ функсијаларынын ишчилэр, мүтэхэссислэр арасында бөлүшдүрүлмэси; рэһбэр ишчинин элагэлэндиричи, партнјорлуг ролунда чыхыш етмэси) вэ ***либерал үслубун*** (коллективин ишинэ мүдахилэ етмэмэ, давранышда јумшаглыг) үмуми вэ конкрет мэзмуну планлы - мэркэзлэшдирилмиш рэһбэрлик (сосиализм модели) системи вэ базар системи шэраитиндэ ејни ола билмэз.

Рэһбэрлик үслубу һэм һакимијјэт типиндэн, мүлкијјэт формаларындан (мүлкијјэт мэнсубијјэтли ајры - ајры мүэссисэлэрдэ), һэм дэ рэһбэр ишчилэрин субјектив авиторитар үслубундан (јухарыдакы һэр бир рэһбэрлик стилиндэн) ибарэт олар. Рэһбэрлик үслубу нэтичэ е'тибарилэ идарэетмэнин вэ адамлар үзэриндэки нэзарэтин сэрт вэ јахуд јумшаг, мүлајим олмасына објектив, эдалэтли вэ јахуд эксинэ олмасына, үнсијјэт мэдэнијјэтинэ тэ'сир едир.

Бу кејфијјэтлэр һэм менечерлэр, һэм дэ бизнеслэр үчүн ејни дэрэчэдэ эһэмијјэтлидир. ***Бизнесин сосиал - мэ'нэви кејфијјэтини ашағыдакы схемдэн көрмэк олар:***

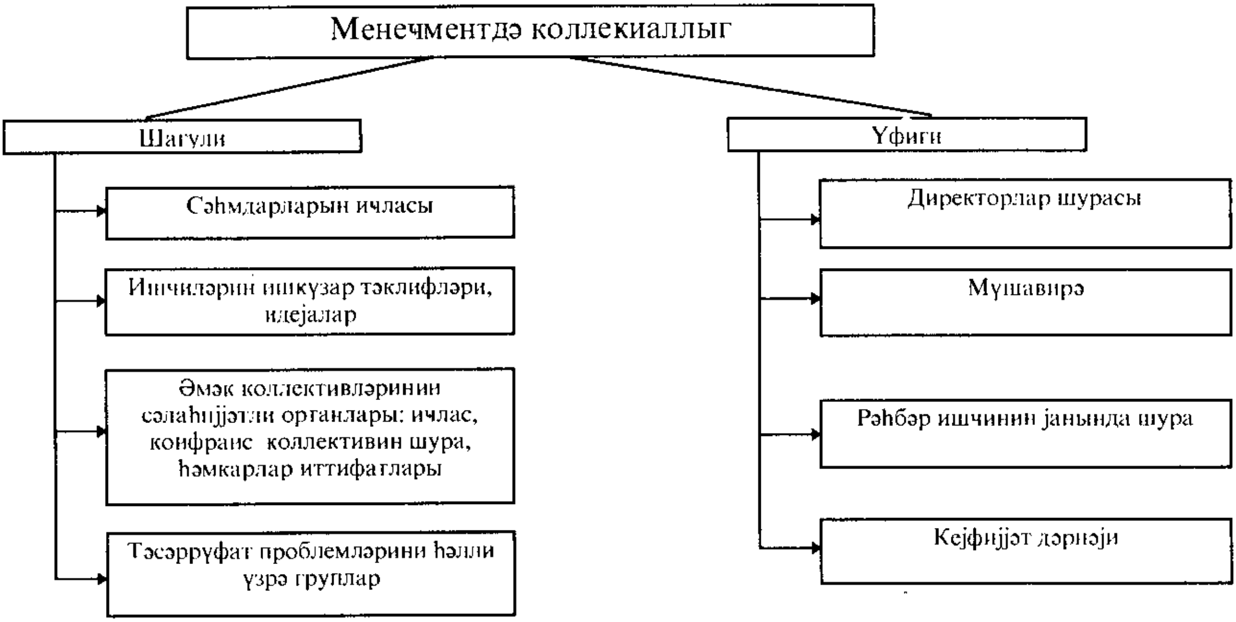
Бизнесиенин сосиал - мәдәни кејфијјәти

Өзүнә гаршы мүнасибәти	Дахили мәдәнијјәти	Харичи мәдәнијјәти	Чәмијјәтә мүнасибәти
Јүксәк иш габилијјәти	Һуманист	Емосионал таразлыг	Јүксәк вәтәндашлыг
Конкретлилик	Хејирхаһ	Адамлара диггәт	Сосиал мә'сулијјәт
Сәрт тәләбкарлыг	Вәзифәсинә садиг	Ачыглыг	Сосиал - мәнәви инам
Мәгсәдјөнлүлүк	Јүксәк нешәкарлыг	Сәмимилик	Вәтәнә садиглик
Өзүнү тәнгид	Компетентли олма	Хејирхаһлыг	Ганунпәрәстлик
Инадкарлыг	Инсанларын ләјагәтинә һөрмәт	Гајғыкешлик	Сосиал фәаллыг
Тәвазөкарлыг	Принсиниаллыг	Адамлара әл узатма	Коллектив дәјәрләрә һөрмәт
Һәгигәтпәрәст	Бөјүк тәләбкарлыг		Сосиал давранышын нормаларына әмәл етмә
Садәлик	Негатив һаллара дөзүмсүзлүк		
Мүстәгил гәрар гәбул едә билмә	Гаршылыглы анлашмаја чәһд етмә		
Сафлыг	Јенилик һисси		
Интизамлы	Инкишафа чәһд етмә		

Рәһбәрлик үслубу идарәетмә просесиндә давранышын, һәрәкәтләрин ән сәчијјәви чәһәтләрини ифадә едир, көстәрир. Рәһбәрлијин сосиал - психоложи, инзибати, тәшкилаты аспектләри вардыр. Коллективдә достлуг әһвалынын јарадылмасы хејли дәрәчәдә рәһбәр ишчинин иш үсулундан асылыдыр. Рәһбәр ишчи истеһсала, фирмаја, идарә апаратына олан мүнасибәти гәдәр өз ишчиләринә гајғы көстәрмәлидир. Һәмин гајғынын мүхтәлифлији онларын авторитар, демократик вә либерал иш үслубунда өзүнү бир даһа көстәрир. Иш үслубунун мүхтәлифлији әслиндә рәһбәр ишчинин шәхсијјәтини мүәјјән едир. Она көрә дә идарәчилик фәалијјәтиндә сәрт давраныш гајдалары илә јанашы коллекиол фәалијјәтин бөјүк ролу вардыр. Менечментдә коллекиаллыг ишчиләрин ајры-ајры проблемләрин һәллиндә онларын иштиракы формаларында тапыр. Буну ашағыдакы схемдән көрмәк олар:

Гаршылыглы идарәетмә тә"сири механизминдә рәһбәр ишчинин фәрди стил хүсусијјәтләри мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. "Рәһбәр-табечи", "лидер-груп фәалијјәт" системиндә "биркә фәалијјәтдә фәрди иш", давраныш стили базар мүнасибәтләри шәраитиндә јени-јени пролблемләр доғурур. Рәһбәрлик стили, онун сәчијјәви чәһәтләри идарәетмә нәзәријјәләри илә бағлы олан бир сыра консепсијаларда ("классик" мәктәб, "инсан мүнасибәтләри", "емприк", "сосиал систем", "сосиал давраныш" вә с.) өз кениш әксини тапмышдыр. Рәһбәр ишчинин гаршылыглы тә"сири, инсан мүнасибәтләринин кејфијјәти, давранышы, стили һәм онун фәрди

психоложи параметрләриндән, һәм дә конкрет сосиал мүһитдән асылыдыр. Бу, интегратив функсионал идарәчилик фәалиjjәтинин (үслүб) мүһүм тәркиб һиссәсидир вә она көрә дә фәрди стил фәалиjjәтинин мәзмунча системли тәһлили мүһүм әһәмиjjәт кәсб едир, чүнки сосиал-психоложи амилләрин е"тибарлылығы хидмәти давранышда оптималлығы тә"мин едән әсас шәртләрдән биридир. Бурада ***һәддиндән артыг вариасиjалар*** мөвчуд олдуғуна көрә харизматик, ситуасиjалы рәһбәрлик, сосиал груплар нәзәриjjәләри дә идарәетмә структурунда рәһбәр ичинин гаршылыглы фәалиjjәтинә там долғунлуғу илә чаваб верә билмәз.



Рәһбәр ишчинин иш стили онун идарәетмә фәалиjjәтиндә истифадә етдиjи методлар, һәрәкәтләр вә давраныш тәрзи илә мүәjjән олунур. Иш стилинин формалашмасы чәтин бир просесдир. Иш стили хеjли дәрәчәдә ишчинин фәрди хүсусиjjәтләриндән дә асылы олур. Лакин бу фәрди хүсусиjjәтләр һеч дә үмуми рәһбәрлик иш үслубу илә зиддиjjәт тәшкил етмәмәлидир. Она көрә дә үмуми, фәрди, авторитар вә демократик иш үслубу арасында там уjғунлуг тә'мин олунмалыдыр. ***Рәһбәр ишчинин иш услубуна ашағыдакылар дахилдир***: мәс'улиjjәтлилик, jенилик вә тәшәббүскарлыг һисси, елми нәзәриjjәни 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, һәллединчилик вә с..

Иш үслубуна рәһбәр ишчинин мүсбәт кеjфиjjәтләри илә jанашы мәнфи кеjфиjjәтләри дә тә'сир көстәрә билир. Мәнфи кеjфиjjәтләр, бир гаjда оларақ, ашағыдакы формаларда тәзаһүр едир: адамларла үнсиjjәтдә кобудлуг, өзүнә күвәнмәк, коллективин фикри илә һесаблашмамаг, табедә оланларла формал мүнасибәт вә онлары баша дүшмәмәк, ишкүзар вә тәшкилатчылыг габилиjjәтинин зәифлиjи, тәләбкар олмамаг, коллективдә мүнагишә төрәтмәjә меjл етмәк һисси вә с.

Она көрә дә ән вачиб мәсәләләрдән бири «шәхси дикта-туранын», бүтөвлүкдә демократија илә» дүзкүн әлагәләндирилмәсиндән ибарәтдир. Демократизм илә ајры-ајры шәхсләрин диктаторлуг һакимијјәтинин тәтбиг едилмәси арасында һеч бир принсипиал зиддијјәт олмамалыдыр. Лакин бу јүксәк шүурлулуг тәләб едир.

Демократик иш стили (үслубу) рәһбәр ишчинин күтләләрлә әлагәсинин кенишләндирилмәси вә чанлы јарадычылыг фәалијјәти илә бағлыдыр. Бурада формал иш методлары, өзүнә күвәнмәклик һаллары мәнфи бир һал кими тәнгид олунмалыдыр.

Иш үслубу мүрәккәб сосиал-сијаси, сосиал-игтисади вә сосиал-психоложи мүнасибәтләрин идарәетмә саһәсиндә һәјата кечирилмәси формасыдыр. Она көрә дә иш стили идарәетмә мүнасибәтләри, идарәетмә функсијаларынын һәјата кечирилмәси илә үзви шәкилдә бағлыдыр. Иш үслубу рәһбәр ишчинин, онун идарә апаратынын фәалијјәтинин нәтичәси илә әлагәдардыр. Иш үслубу мүәссисә вә тәшкилатларын ишинин нәтичәләринә мүһүм тә'сир көстәрир. Јарадычы, сәмәрәли иш үслубу адамларын фәалијјәтинә мүсбәт тә'сир көстәрир, һәјатында мүһүм рол ојнајыр.

Үслуб бир сыра објектив вә субјектив амилләрдән асылы-дыр. Бүтөвлүкдә үслуб чәмијјәтин ичтимаи тәбиәти илә мүәјјән едилир. Иш үслубу диалектик характер дашыјыр. Она көрә дә иш үслубу кортәбии дејил, мәгсәдәујғун һалда формалашмалыдыр. Лакин ајры-ајры рәһбәр ишчиләрин фәрди психоложи кејфијјәтләри, бу саһәдә олан фәргләр стилин ваһид тәләбләр чәрчивәсиндә формалашмасына әнкәл төрәдир. Она көрә дә илк бахышда белә тәсәввүр јаранып ки, стилдән башга һәр шеји планаујғун тәшкил етмәк, прогнозлашдырмаг олар. Белә јанлыш тәсәввүр бир сыра һалларда һәр бир тәсәррүфат рәһбәри, идарә мүдири тәрәфиндән «хүсуси» стил «кәшф» етмәк имканы јарадыр. 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 јарадычылыг мејлләри һәмин ваһид еталон чәрчивәсиндә олмалыдыр. Негатив «јарадычылыг» үмуми иш үслубуна, рәһбәрлик, хидмәти етикаја зиддир. Негатив иш үслубунун формалашмасына формализм, бүрократизм, дәфтәрханачылыг, технократик јанашма методу, мәнсәбпәрәстлик вә с. тә'сир көстәрир. Мәнсәбпәрәст-бүрократ бүрократизмин ән тәһлүкәли типидир, коррупсија мәнбәјидир.

Јарадычы иш үслубуна ашағыдакылар тә'сир көстәрир: рәһбәр ишчинин пешә һазырлығы, ичтимаи инкишафын ганунларыны дәриндән билмәси, онун објективлији, тапшырылмыш иш үчүн мәс'улијјәт һисси, ишкүзарлығы, сағлам психоложи хассәси, ишчиләр вә идарәетмә бөлмәләри арасында сәлаһијјәт вә мәс'улијјәтин дүзкүн бөлүшдүрүлмәси.

Јарадычы иш үслубу сосиал-игтисади мәсәләләрә елми чәһәтдән јанашмағы, мүтәшәккиллији вә кадрларла ишләмәји бачармағы тәләб едир. Бу иш үслубу һәр чүр формализм вә догматизми рәдд едир, тәнгид вә өзүнүтәнгиди кенишләндирмәји тәләб едир. Бу исә өз нөвбәсиндә адамларда руһ јүксәклији, оптимизм јаратмарын мүһүм амилидир.

§ 14. Һеј'әтин әмәк фәалијјәтинин мотивләшдирилмәси

Менеҹмент фәалијјәтиндә ән башлыҹы ҹәһәт ишчиләрин сә"јини гаршыја гојулмуш мәгсәдләрин ичрасына јөнәлтмәкдир. Бурада мотвләшдирмәнин, ишчиләрин давранышы гајдаларыны өјрәнән ***мотивләшдирмә нәзәријјәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.*** Мотивләшдирмә чох аспектли вә чох әһатәли проблемдир. Девид Бодди, Роберт Пејтон "мотивләшдирмә" анлајышына ашағыдакы кими јанашырлар:[1] 1)адамларын тәләбаты 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 нәзәрајјәси*** адландырмышдыр. Менеҹерләр 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 гијмәтләндирирләр.

Мотивләшдирмә инсанла бағлы олдуғуна көрә ***онун дахили вә харичи һәрәкәтверичи гуввәләринин мәҹмујуну тәшкил едир.*** Мотивасија просеси тәләбаты өдәмәк, мүәјјән мәгсәдләри ичра етмәклә бағлыдыр. ***бу просесин ашағыдакы мәрһәләләри вардыр***: тәләбатын мејдана чыхмасы; тәләбаты өдәмә јолларынын ахтарылмасы; фәалијјәт истигамәтинин сечилмәси; фәалијјәтин һәјата кечирилмәси; фәалијјәтә көрә мүкафат, һаггалма; тәләбаты өдәмә, һансы мотивин даһа чох тә"сиредичи олмасыны арашдырмаг.

Әмәк давранышы сосиал давранышын мүһүм вариантларындан биридир. Әмәк давранышынын һәм сосиал, һәм дә функсионал мәзмун тәбиәти вардыр. Буна һәм сосиал кәркинлик 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, тәләбат, 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 тәләбат ***чатышамамазлығындан*** 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 ***чатышмамазлығын*** һисс едилмәси, дәрк едилмәсидир. ***Тәләбат, чатышмамазлыг өдәнилдикдә вә ја бәрпа едилдикдә мотивлр зәифләјир, таразлыг јараныр.***

Инсанын өјрәнилмәси, онун пешә фәалијјәтинин оптималлашдырылмасы

---

[1] Девид Бодди, Роберт Пейтон, "Основы менеджементы", Санкт-Петербург, 1999, стр.214

[2] Фред Лйутенс.Организационные поведение, М.1999, стр. 161

мүасир дөврдә ән вачиб проблемдир. Бунун сосиал-мәдәни контекстдә тәһлили даһа вачибдир. Сон вахтлар инсанын саһәләр арасы елмләр тәрәфиндән 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 нәзәријјәләринин гыса мәзмунуну нәзәрдән кечирәк.

Мотивләшдирмә нәзәријјәләринин гыса характеристикасы

I. А. Маслоунун тәләбатын ијерархијасы нәзәријјәси

А. Маслоу тәләбатын ијерархија принсипи үзрә әлагәли олан ашағыдакы ***беш нөвүнү*** мүәјјән етмишдир: 1) ***Физиоложи тәләбат:*** гидаја, палтара, мәнзилә, сексә, истираһәтә вә саирәјә; 2) ***Тәһлүкәсизлијә тәләбат***: *а)* физики тәһлүкәсизлик - сағламлыг, иш јериндә тәһлүкәсизлик; *б)* игтисади тәһлүкәсизлик - пул кәлирләринин, сосиал сығорта, тәминатлы иш јери; 3. ***Сосиал тәләбат:*** үнсијјәт вә емосионал әлагәләр (достлуг, мәһәббәт, партнјорлуг, әмәкданлыг). 4. ***Нуфуза, һөрмәтә тәләбат:*** нүфуз, престиж, һакимијјәт, хидмәти ирәлиләјиш. 5. ***Өзүнүреаллашдырмаја тәләбат:*** јарадычылыға, шәхсијјәтин инкишафы, дәрк етмә, естетик вә с.

II. К. Алдерферин тәләбат нәзәријјәси

О, А. Маслоудан фәргли олараг ***үч груп*** тәләбат нөвүнү әсас көтүрмүшдүр: *1)* ***Јашама, мөвчуд олма тәләбаты;*** *2.* ***Сосиал тәләбат.*** *3.* ***Шәхси инкишаф тәләбаты***. Көрүндүјү кими, К. Алдерферинин тәләбат нәзәријјәси садәчә олараг әввәлкиндән тәләбатын сајына көрә фәргләнир. Лакин онун хидмәти тәләбатлар арасында асылылығын једди принсипини мүәјјән етмәсидир. Мәсәлән, онун биринчи принсипи беләдир: мөвчуд олма тәләбаты нә гәдәр аз өдәнилирсә, бир о гәдәр дә күчлү тәзаһүр едәр.

III. Д. Мак Клелландын мотивасијалы тәләбат нәзәријјәси

О, илкин (физиоложи) тәләбатын ролуну инкар етмәмәк шәртилә гејри мадди, "икинчи" тәләбата үстүнлүк вермиш, үч јүксәк сәвијјәли тәләбатын даһа өнәмли олмасыны ирәли сүрмүшдүр: 1. ***Угурлара олан тәләбат:*** мәгсәдә чатма, өзүнү реаллашдырма, автоном инкишафа наил олма, әсассыз рискләрдән узаг олма вә с. 2. ***Һакимијјәтә тәләбат***: рәһбәр вәзифәјә чәһд етмә, башгасынын давранышына нәзарәт етмә. 3. ***Мәнсубијјәт тәләбаты***: мүхтәлиф сәвијјәли, типли менечерләрин тәләбатларындакы фәргләр.

IV. Ф. Хертсбергин ики амилли нәзәријјәси

О, ики әсас амлин әмәјин мотивләшдирмәсинә мүхтәлиф сәвијјәдә тәсир етмәсини тәдгиг етмишдир. Ф. Харстберг биринчи амил кими ***кикеник амили*** (о, механики олараг бу ифадәни тибб елминдән көтүрмүшдүр), икинчи амили олараг ***мотиваторлар*** амилини әсас көтүрмүшдүр. ***О, әсил адына һеч дә ујғун кәлмәјән кикеник амилә ашағыдакылары аид етмишдир:*** тәшкилатда мәнәви иглим; мүкафатландырма, әмәкдашларла, мүдиријјәтлә мүнасибәт; әмәк шәраити, иш јерләринин стабиллији. ***Мотиваторлар амилинә исә ашағыдакылары дахил етмишдир:*** мараглы әмәк мәзмуну, мәгсәдә чатма, мүстәгиллик, мәсулијјәт, пешә - вәзифә артымы,

шәхси өзүнүреаллашдырма имканлығы. Ф. Хертебергин 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, беләә 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 ***уч әјишән кәмијјәтдән асылыдыр.*** Бунлар валентлилик (чәлбедичилик өлчүсү, мәгсәдин дәјәри), ***инструменталлыг*** (ишчинин мәгсәдә чатма еһтималыны гијмәтләндирмәси) вә ***көзләмәдән*** (ишчинин нәтичәләр һаггында субјектив еһтималы) ибарәтдир.

IX. Лоулери - Портер мотивләшдирмә нәзәрнјјәси

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.

Мотивлəрсиз фəалиjjəт јохдур. Бу бахымдан мотивлəр инсан фəалиjjəтинин катализатору ролуну оjнаjыр, даими фзалиjjат кəстəрəн амил кими чыхыш едир. Бунунла белə бир сыра һалда мотивлəр чевиклик хассесинə дə малик олурлар. Бу чевиклик бə'зəн аjры-аjры инсанларын вə сосиал групларын конкрет емосиjалары илə бағлы олур. Һəм дə бу конкрет əмəк фəалиjjəтинин өзүнүн мəзмуну илə дə шəртлəнир. Лакин мотивлəрин чевиклилиjи һеч дə онларын инсан һəjатында кечичи характер дашымасына дəлалəт етмир. Мотивлəр бүтөвлүкдə вə онлары əмəлə кəтирəн компонентлəр бахымындан бир сыра функсиjалары jеринə jетирирлəр. ***Сосиоложи əдəбиjjатларда һамин функсиjалар ашағыдакы кими мүəjjəн едилмишдир:***

1) Меjледичи, истигамəтлəндиричи функсиjа: бу о демəкдир ки, мотивлəр мүхтəлиф əмəк ситуасиjасында ишчилəри мүхтəлиф давраныш истигамəтлəри сечмəjə истигамəтлəндирир. Чүнки истигамəтин сечилмəси һəр бир ишчи вə əмəк коллективи үчүн һəлледичи вə иринсипиал əһəмиjjəтə маликдир.

2) Əмəк фəалиjjəтинин мə'на jарадан, мə'на кəсб едəн функсиjасы; чүнки мотив ишчи үчүн əмəк фəалиjjəтинин конкрет мəзмуну, мə'насыны вə əһəмиjjəтини мүəjjəн едир.

3) ***Васитəчилик функсиjасы***, мотивлəр инсан фəалиjjəтинин харичи вə дахили вадаредичи васитəлəринин, һəлгəлəринин вəһдəтлиjини тə'мин едир, онларын тə'сирини ишчилəрин давраныш гаjдалары илə əлагəлəндирир. Əлбəттə, харичи вə дахили һəлгəлəрин давранышла əлагəлəндирилмəсинин өзүнүн бир сыра үсуллары вə вариантлары ола билəр.

4) Сəфəрбəредичи функсиjа—мотивлəр билаваситə һəр бир ишчинин габилиjjəтинин һаjата кечирилмəси илə бағлыдыр. Мотивлəр дəjанəтли, стимуллашдырычы күчə малик олдугча бир о гəдəр дə инсан габилиjjəтини əмəjин сəмəрəлилиjи үчүн сəфəрбəр едə билəр. Əлбəттə, бурада онун үчүн нə дəрəчəдə əһəмиjjəтли олмасыны дəрк етмəлидир, деркетмəдəн чох шеj асылыдыр.

5) Əсасландырма, бəраəтгазандырычы функсиjа—бу ишчинин мүəjjəн давранышы еталону, нормалашдырылан нүмунə илə бағлыдыр. Бурада реал вə мүлаһизə шəклиндə ирəли сүрүлмүш мотивлəрин бир-бириндəн аjырд едилмəсининдə бөjүк əһəмиjjəти вардыр. Онларын һəр икиси нəтичə е'тибарилə əсасландырылмалыдыр.

Ишчинин фəалиjjəти бир jox, бир нечə мотивлəрлə бағлы олур. ***Һəм дə бу мотивлəр заман е'тибарилə сəпəлəнмиш һалда деjил, еjни вахтда фəалиjjəт көстəрир.*** Бу бир тəрəфдəн ишчилəрин мүхтəлиф мүнасибəтлəр системилə тəмасда олмасы, дикəр тəрəфдəн исə өз мотивлəринин мүхтəлифлиjилə бағлы олмасындан ирəли кəлир. Она көрə дə сосиоложи əдəбиjjатларда мотивлəрин тəркиби чохпиллəли, иjерархиjа структуру бахымындан изаһ олунур вə бурада "мотивлəшдирмə өзəjи" ифадəси ишлəдилир. Мотивлəшдирмə өзəjинин структурунун бир нөв универсал схеми, модели вардыр. Бунунла jанашы о конкрет əмəк фəалиjjəтинин нөвү вə структурундан асылы олараг мүхтəлиф ола билəр. Бурада конкрет пешəлəр үзрə иш режими, əмəк фəалиjjəтинин зəнкинлəшмəси, иш мүһитинин хүсусиjjəтлəри, ишчинин һаjат сəвиjjəсинин конкрет əмəк фəалиjjəтилə бағлылыг, асылылыг дəрəчəси, əмəк коллективлəриндə мүнагашə ситуасиjасы вə саир мүһүм əһəмиjjəт кəсб едир. Сосиоложи вə иггисаjи əдəбиjjатларда "мотив" анлаjышы сөзүн кениш вə

дар мә'насында вә һабелә чох аспектли мә'нада изаһ едилир. Әлбәттә, биринчи нөвбәдә мотивләр әмәк фәалијјәтинә дахили сөвгедичи компонентләри (мадди тәләбат, мүкафатландырма вә саир) вә һабелә емосијалы арзу вә идејалары өзүнә дахил едир. Конкрет әмәк фәалијјәтиндә тәләбатлар вә мәнафеләр бир-биринә мүхтәлиф шәкилдә говушурлар, бу говушма мүхтәлиф сәвијјәләрдә олур. Бә'зән бу онларын диспозисијасы адланыр. Бүтүн бунлар ишчиләрин дәјәрләр мејли илә билаваситә бағлы олур. Чүнки онлар нәтичә е'тибарилә ән мүрәккәб вә әһәмијјәтли һәјати ситуасијаларда ишчиләрин әмәк давранышынын тәнзимләјичиси ролуну ичра едирләр.

Дәјәрләр мејли пешәләрин сечилмәси, иш јерләринин дәјишилмәси вә саир үчүн мүһүм әһәмијјәтә малик олур. Әлбәттә, пешәнин сечилмәсинин өзү дә һеч бир сәбәб олмадан баш вермир. Бурада әсасән ашағыдакылар әсас көтүрүлүр: фәалијјәт нөвүнүн јарадычы характери; сечилмиш пешәнин газанч кәтирмә дәрәчәси; габилијјәтин вә пешә мејлләринин ујғунлулуғу; сечилмиш пешәләр үзрә мүтәхәссисләрә тәләбатын олмасы (ишчи гүввәсинә тәләб вә тәклиф механизми бахымындан); һәмин пешәнин ичтимаи нүфузлулуг сәвијјәси; мәчбуријјәт үзүндән һәмин пешәнин сечилмәси (башга пешәләр үзрә иш тапа билмәмәси, ишсизлији кетдикчә артмасы).

Көрүндүјү кими, пешә-ихтисас мотивләри комплекс мәсәләләр, сосиал проблемләрлә бағлыдыр.

Әмәјә мүнасибәтдә бүтүн мотивләрин мөвгеји вә әһәмијјәти ејни дәрәчәдә олмур. Бурада ән мүһүм әһәмијјәтә малик оланы әмәјин өдәнилмәси системидир. Чүнки мадди тә'минат әмәјә сөвг едән ән башлыча амилдир. Лакин базар мүнасибәтләри шәраитиндә әмәк давранышынын мотивләри структурунда әмәк һаггынын ролу хејли дәрәчәдә гејри әмәк кәлирләри бахымындан зәиф мөвге тутмаға башламышдыр. Бу әмәк давранышына мәнфи тә'сир етмәклә јанашы әмәјин сәмәрәлилијинә дә стимуледичи тә'сир көстәрә билмәмишдир.

Мүасир дөврдә ән вачиб проблемләрдән бири әмәјин мотивләшдирилмәсинин идарә едилмәсидир. Бунун үчүн өз нөвбәсиндә мүәјјән моделләр әсасында идарәедичи тә'сир васитәләриндән истифадә олунмасыдыр. Ән вачиб мәсәләләрдән бири әмәјин стимуллашдырылмасынын бу проблемлә бағлы үмуми консепсија илә јанашы, онун истеһсал амилләри илә әлагәләндирилмәсидир. Бунун үчүн әмәк фәалијјәтинин һәм објектив, һәм дә субјектив амилләр үзрә детерминасија олунмасынын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири һәмин објектив вә субјектив амилләрин бир-биринә тә'сир механизминин мүәјјән едилмәсидир. Јалныз бунун әсасында әмәк фәалијјәтинин мотивләшдирилмәсинин әсас шәртләрини вә јолларыны конкретләшдирмәк олар. Бурада әмәк фәалијјәтинин мотивләшдирилмәсинә ишчиләрин психолокијасы бахымындан да јанашмағын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Чүнки әмәк фәалијјәти сферасындакы ситуасија хејли дәрәчәдә шәхсијјәтин психолокијасы, емосионал вәзијјәти илә шәртләнир.

Әмәк фәалијјәтинин мотивләшдирилмәсинин идарә олунмасы комплекс проблемләрлә—инсан фәалијјәтинин тәләбат, мәнафеләр, сосиал нормалар вә сосиал фәаллыг сәвијјәси илә бағлыдыр. Лакин инсан фәалијјәти илә бағлы олан бу компонентләрин вәһдәтли һалында тәдгиг олунма сәвијјәси олдугча ашағыдыр.

Бунун үчүн биринчи нөвбәдә мотивләшдирмәнин сосиал маһијјәтинин чохчәһәтли олмасынын нәзәрә алынмасы әсас шәртләрдән биридир. Әмәк фәалијјәтинин сосиал маһијјәти онун мүхтәлиф мәнафеләр, тәләбатлар, дәјәрләр мејли вә сосиал нормалар әсасында ашкара чыхыр. Чүнки мәнафеләрин фәалијјәт амили кими чыхыш етмәси, објектив вә субјектив амилләрин трансформасија едилмәси билаваситә инсан шүуру илә шәртләнир, демәк бурада објектив амилләрин детерминасија олунмасынын субјектив фәалијјәтә кечмәси мүрәккәб сосиал просесләрлә бағлы олур, әслиндә бу мотивләшдирмә демәкдир. "Мотив" вә "мотивләндирмә" бир-бири илә әлагәдар олан анлајышлардыр. Мотив ишчинин, шәхсијјәтин фәалијјәтинин әсл маһијјәтини дәрк етмәси просесидир, ***фәалијјәтин игтисади вә сосиал детерминасија олунмасынын бир нөв нәтичәсидир. Мотивләшдирмә исә әмәк фәалиләтинә тә'сиретмә системидир. Бу бахымдан әмәјин мотивләшдирилмәси ашағыдакы чәһәтләрлә, просесләрлә бағлыдыр:***

1) ***Әмәјин детерминасија олунмасы механизминин бир үнсүрү кими чыхыш етмәси.*** Бу, әмәк фәалијјәти нөвүнүн сечилмәси, әмәк фәалијјәтинә башланмасы, мүәјјән мәгсәдләр системи илә бағлыдыр.

2) ***Әмәјин детерминасија едилимәси механизмләринин гаршылыглы мүнасибәти кими.*** Бурада әмәк фәалијјәтинин објектив вә субјектив гајдада детерминатлашмасы баша дүшүлүр.

3) Мотивләшдирмә әмәк субјектинин хассәси кими. Бурада әмәјә сөвгетмәнин шүурлу әсаслары вә әмәк фәалијјәтинин тәнзимләјичиләри нәзәрдә тутулур. Әмәк субјектинин јухарыда көстәрилән хассәләри өз нөвбәсиндә ашағыдакыларла бағлыдыр:

а) тәләбатын дәрк едилмәси;

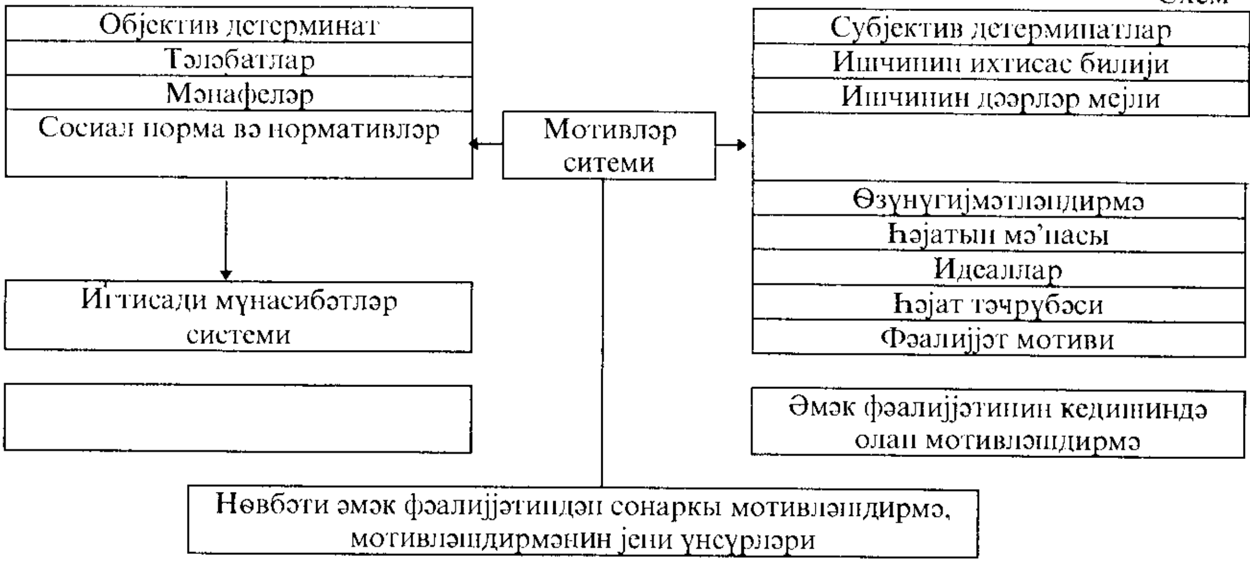
б) дәрк едилмиш мәнафеләрин гијмәтләндирилмәси, сечилмәси вә ранжировка едилмәси;

в) мәнафеләрин дәрк едилмәси;

г) әмак фәалијјәтинин мә'насынын мүәјјәнләшмәси;

ғ) фәалијјәтин програмлашдырылмасы вә онун сосиал нормаларла вә дикәр детерминасија амилләри илә мүгајисә едилмәси. Бу она көрә вачибдир ки, мотивләшдирмә просеси вә онларын моделләри бир-бири илә гаршылыглы шәкилдә әлагәдардыр вә мүхтәлиф әмәк фәалијјәти үчүн ејнимә'налы характер дашымырлар. Бу бахымдан мотивләндирмә механизминин үнсүрләринин дәгигләшмәси вә әмәк фәалијјәти мәгсәдләринин конкретләшдирилмәси сон дәрәчә вачибдир. Әмәк фәалијјәти мотивләринин идарә едилмәси башга саһәләрдә олдуғу кими бурада да објектив вә субјектив детерминантларын нәзәрә алынмасыны тәләб едир. Әмәк фәалијјәтинин бу сәпкили детерминантлары ашағыдакы кимидир:

Схем

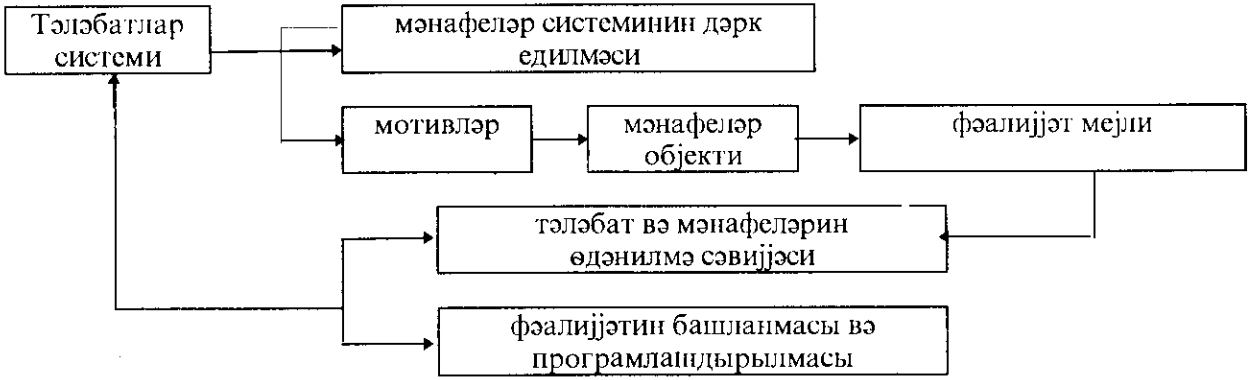


Бу бахымдан әмәк фәалијјәтинин мотивләшдирилмәсинә фасиләсиз, тсиклик бир просес кими јанашмаг лазымдыр; чүнки бу, фәалијјәт нөвүнүн сечилмәсиндән тутмуш бүтүн мотивләр, тәләбатлар вә мәнафеләр системини әһатә едир.

Бурада һәмчинин әмәк фәалијјәти илә бағлы олан үч компонентин - тәләбат, мәнафе вә мотивләшдирмәнин вәһдәт һалында көтүрүлмәсинин принсипиал әһәмијјәти вардыр. чүнки бунларын вәһдәтлији һәм позитив фәалијјәт *мејли* формалашдырыр, һәм фәалијјәт үчүн сағлам руһлу башланғыч јарадыр вә һәм дә

әмәјин, ишин сәмәрәсини, кејфијјәтини тә'мин едир.

Инди дә тәләбат, мәнафе, мотив вә фәалијјәт арасындакы әлагәни нәзәрдән кечирәк: "ТӘЛӘБАТ-МӘНАФЕ-МОТИВ-ФӘАЛИЈЈӘТ" моделинин гаршылыглы әлагәси.



Әмәјин мотивләшдирилмәси јалныз сырф идрак, дәркетмә әһәмијјәтинә малик олан бир проблем дејилдир. Мотивләшдирмә әмәк мәһсулдарлығына, бурахылан мәһсулун кејфијјәтинә, ишчиләрин пешә-ихтисас һазырлығына мүсбәт тә'сир едир. Буну һәм әмәк фәалијјәтинин рәгәмләрлә ифадә олунмуш нәтичәләринә, һәм дә сосиал-психоложи бахымдан әмәјә мүнасибәти сәчијјәләндирән әламәтләрә көрә мүәјјән етмәк олар. Бунун үчүн бурада ***биринчиси***, ишчинин әмәк фәалијјәтинә дахил олмасы, ***икинчиси***, онун конкрет әмәк давранышы, ***үчүнчүсү***, онун әмәк фәалијјәтинин гијмәтләндирилмәси үзрә өлчүлмә ме'јарларындан мүһүм бир метод кими истифадә едилир. Бурада К.Ледолун вә М.Кејнерин ән кениш јајылмыш өлчү шкаласындан истифадә едилир. Бурада ики вариант вә ијирми әламәт нәзәрә алыныр. Гијмәтләндирмәдә исә үч ме'јардан (кејфијјәтин, фәаллығын гијмәтләндирилмәси вә комбинәләшмиш гијмәтләндирмә) истифадә едилир вә амилләр үзрә тәһлил апарылыр. Сонра исә әмәјә мүнасибәтин әмәк фәаллығына тә'сири, јә'ни икинчинин биринчинин функсијасы кими әлагәли һалда ашағыдакы модел әсасында өјрәнилир:

КВ; бурада к—мәгсәдин субјектив еһтималлы гајдада көзләнилмәси; В—валентлик, јә'ни һмин мәгсәдин әһәмијјәти вә чәлбедичилији.

Бурада ишчинин фәаллығы ($И_ф$) Квә В-нин чәми кими ифадә олунур: $И_ф = К_х В$. Әмәк фәалијјәтинин нәтичәләрини, мәгсәдин јекуну, гијмәтләндирилмәси үчүн ашағыдакы көстәричиләрдән истифадә едилир: ишдә мәһсулдарлыг, ишин кејфијјәти, әмәк һаггынын артмасы, вәзифә хидмәтиндә ирәлиләјиш, коллективдә нүфузун артмасы, аилә көзләмәләринин һәјата кечмәси, инсанлара практики көмәк, өз габилијјәт вә бачарығыны тәзаһүр етдирмә, рәһбәрлијә 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'әтин идарә едилмәсинин харичи өлкә нәзәријјәләри вә тәчрүбәси

Бу нәзәријјәләрдә инкишаф етмиш өлкәләрдә фирмаларда ишин сәмәрәли гурулмасында рәһбәр ишчиләрлә табечиликдә олан ишчиләр арасындакы мүнасибәтин јахшы олмасына хүсуси әһәмијјәт верирләр. Она көрә дә һеј'әтин 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'әтин идарә едилмәси саһәсиндә сон вахтлар ашағыдакы нәзәријјәләр дә мејдана чыхмышдыр: "сосиал систем", давраныш һаггында нәзәријјә, "идарәетмә елминин јени мәктәби", "елми идарәетмә", неорасионализм.

Гејд етмәк лазымдыр ки, јухарыда адлары чәкилән нәзәријјәләр ичәрисиндә неорасионализм идарәетмәјә даһа чох сәмәрәли, елми-тәшкилаты, техники аспектдән јанашыр, менечмент фәалијјәтиндә сосиал - психоложи функсија исә арха плана чәкилир, бу исә мүәссисәләрин фәалијјәтиндә 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'әтин идарә едилмәсинин стратекијасына (инсан амилиндән идарәетмәдә истифадә олунмасы, сәмәрәлилијин комплекс гијмәтләндирилмәси, өмүрлүк - узун мүддәтли муздлу ишләмә системи, вәзифә пилләләриндә тәдричлә ирәлиләмә), консептуал фикир мејлинә (дәгиг, чевик мә"нәви - психоложи вә мадди һәвәсләндирмә, груп иш методлары, фәһләләрин "кејфијјәт 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'әтин 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'әтин идарә едилмәси фәнни "һеј'әтин игтисадијјаты" (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 шәхсијјәтин карјерасы, јүксәк

ранг алма гајдасы вә вәзифә системинин өзүнәмәхсус хүсусијјәтләри вардыр. ***"Сони" фирмасында вәзифә системи (рангын) ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр:***

1. ***Јүксәк (али) рәһбәрлик:*** Директорлар Шурасынын сәдри вә үзвләри; Фирманын презденти вә баш оператив рәһбәр; витсе - президент; баш идарәедичи, идарәедичи, директор. Бурада баш идарәедичи , идарәедичи вә директор баш үмуми идарәедичи тәрәфиндән 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 фәалијјәт 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 әһәмијјәт верилир. Бурада кадрлар јалныз башлыча ресурс кими дејил, һәм дә ширкәтин әсас үстүнлүјү кими гијмәтләндирилир. 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'әтин гаршылыглы мүнасибәтләри үзрә директор;

б) мәшғулијјәт хидмәти үзрә директор;

в) кадрларын һазырланмасы вә ихтисасынын артырылмасы үзрә директор;

г) вәзифәјә тә'јин етмә вә карјеранын тәдгиги үзрә директор;

д) кадрларын гијмәтләндирилмәси 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 функсионал 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 мүдиријјәт вә мәһсулун кејфијјәтинә нәзарәт бөлмәсинин директору.

---

[1] В. П. Пугачев Руководство персоналом организация. М. 1999, стр.63.

Менечер фәалијјәтиндә мәһдудијјәтли һаллар Мәһдудијјәтли һаллары бурада һәм дә ***бир гајда олараг типик нөгсанлар, кәнарлашмалар да адландырмаг олар. Онлар адәтән ашағыдакы кими тәзаһүр едир:*** 1. Өзүнү, өз вахтыны, билик вә бачарығыны идарә едә билмәмәк, бачармамаг; 2. Фәалијјәт мәгсәдинин ајдын олмамасы, мәгсәдләри дәгиг, ајдын мүәјјән едә билмәмәси; 3. Шәхси дәјәрләр вә иш принсипләринин тәһриф олунма сәчијјәси; 4. Өз потенсиалынын јүксәлмәси, инкишафы гајғысына галмама; 5. Өзүнүн вә башгасынын фәалијјәтинә јарадычы һалда јанашмама, идарәчилик гәрарларыны гәбул етмәдә сәриштәли олмама; 6. Идарәчилик әмәјинин өзүнәмәхсус тәбиәтини анламама, ашағы сәвијјәли тәшкилатчылыг габилијјәти; 7. Адамлара, коллективә тә'сир едә билмә габилијјәтинин олмамасы.

Менечерин ишчиләрә тәсир етмә вә јахуд һакимијјәт функсијасы Һакимијјәт сәлаһијјәтинә малик олма идарәетмәнин әсас хассәсидир. Бунунла белә адамлара тә'сир етмә јалныз сәлаһијјәтин азлығы вә чохлуғу илә дејил, һәм дә менечерин шәхси кејфијјәтиндән дә асылыдыр. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, табечиликдә оланын да мүәјјән һакимијјәти (ијерархија гајдасында) вардыр вә бурада һакимијјәтин бөлүшдүрүлмәси зәрурәтини јаддан чыхармаг олмаз. Она көрә дә табечиликдә оланларын давранышы, ***биркә һакимијјәт һаллары да нәзәрә алынмалыдыр.*** Бунунла белә, менечерин адамлара бу вә ја дикәр јолларла тә'сир көстәрмәси һаллары објекти реаллыгдан ирәли кәлир. Тә'сир етмә ашағыдакы јолларла һәјата кечирилир:

1. Горхутма јолу илә: 2. Сатын алма, әлә алма јолу илә (өз тәрәфинә чәкмә); 3. Әмрләр, көзләнилмәз гәрарлар јолу илә; 4. Емосионал тә'сир етмә јолу илә; 5. Јамсылама үсулу илә (башгасынын нүмунәви иш үслубундан истифадә етмәклә); 6. Инандырма јолу илә; 7. Хаһиш етмә јолу илә.

XVIII ФӘСИЛ
МАКРОИГТИСАДИ (ҮМУМИ) МЕНЕЧМЕНТ ВӘ МАКРОИГТИСАДИ ПРОСЕСЛӘР

§1. Макроигтисади менечмент һаггында

Үмуми менечмент хүсуси менечмент (малиjjә менечменти, инновасиjа менечменти, инвестисиjа менечменти вә с. фәргли олараг идарәетмә просесләри вә проблемләрини (истәр ширкәт вә фирмалар вә истәрсә дә чәмиjjәт мигjасында) ***бүтөвлүкдә вә мүхтәлиф сәвиjjәләрдә өjрәнир.*** Үмуми менечмент идарәетмә просесләри, методлары, функсиjалары, гәрарлары вә с. маhиjjәти hаггында ***системләшдирилмиш универсал биликләр мәчмуудур.*** Үмуми менечментин хүсуси менечмент саhәләри илә паралел мөвчудлуғу ахырынчыларын үмумиләшмиш, универсал идарәчилик консепсиjалары вермәк хассәсинә малик олмамасыдыр. Үмуми менечмент игтисади идарәетмәдә бүтүн елмләрин вә консепсиjаларын позитив чәhәтләрини өзүндә бирләшдирир. Мәсәлән, эн чох тәнгидә мә'руз галан меркантилизм вә онунла идеjа jахынлығы олан протексионализмдә белә hәр hансы бир өлкәнин игтисади идарә едилмәсиндә өнәмли чәhәтләр чохдур. Милли игтисадиjjатын дикәр өлкәләрин рәгабәтиндән горунмасында, харичи өлкәләрдән дахил олан әмтәә вә капиталын мәhдудлашмасы мәгсәдилә hәмин проблемләрин маhиjjәтинин дүзкүн баша дүшүлмәси вә идарә едилмәси бахымындан бу консепсиjаларын мүасир әhәмиjjәти вардыр. Һалбуки мүасир сәсләнән вә дәбдә олан бир чох консепсиjалар шәраитиндә МДБ өлкәләриндә харичи дөвләтләрин рәгабәтиндән милли игтисадиjjатын hифз едилмәси, капиталын харичә ахыны проблемләри инди XVI-XVII әср сәвиjjәсиндән дә аз нараhатлыг доғурур.

Үмуми менечмент обjектив елми фәнндир вә дөвләтин игтисади сиjасәтинин эн мүhүм әсасларындан бирини тәшкил едир. Дөвләтә рәhбәрликдә үмуми менечмент елми мүддәалары, принсипләри әсас көтүрүр. Бу вә jа дикәр игтисади мүнасибәтләрдә милли игтисадиjjат идеолокиjасынын әксинә олараг шәхси мәнафеләрин әсас көтүрүлмәси, үмумиjjәтлә мәнафеләр системинин деформасиjасы, рәhбәрлик-табечилик мүнасибәтләриндә симпатиjа вә jахуд антипатиjа hалларынын олмасыны үмуми менечментин принсипләринин, мүддәаларынын jалныз позулмасы кими гиjмәтләндирмәк олар.

Хүсуси менечментләрдән фәргли олараг үмуми менечмент идарәетмә мәсәләләринә үмуми jанашма гаjдаларыны мүәjjән едир: игтисадиjjатда идарәетмәнин әсас мүддәаларыны, онун тәсвирини, характерини, методларыны, принсипләрини вә с. ирәли сүрүр.

Үмуми менечмент идарәчилик фәалиjjәтини онун обjектинин саhә хүсусиjjәтләриндән, сосиал-игтисади системләрин, тәшкилатларын конкрет хүсусиjjәтләриндән, идарәетмә просесәринин тәшкили хүсусиjjәтләриндән асылы олмаjараг өрәнилир вә гиjмәтләндирилир. Үмуми менечмент үчүн эн башлыча мәсәлә мәгсәдин формалашмасы, менечментин үмуми функсиjалары, консепсиjалары, методлары, сосиал-психоложи мәгамлары, коммуникатив (информасиjа мүбадиләси) вә дикәр чәhәтләридир.

§ 2. Үмуми вә хүсуси менечмент арасындакы әлагә

Ајры-ајры әдәбијјатларда үмуми менечментлә хүсуси (саһәви) менечмент арасындакы фәрг идарәетмәнин локал вә глобал, микро вә макро сәвијјәләринә көрә дејил, фәалијјәт нөвүнүн характеринә, мәзмунуна көрә мүәјјән едилир. Лакин бурада үмуми менечментин үмуммилли проблемләрин идарә едилмәси илә бағлылығыны да нәзәрдән гачырмаг олмаз. Бир сыра мүәллифләр һәтта мүәссисә, фирма дахили менечменти ***үч нөвә*** (али, орта вә ашағы) ајырырлар. Бурада стратежи гәрарлар али, оператив вә сәрәнчамверичи гәрарлар орта, ичраедичи иш ашағы менечмент һесаб едилир. ***Һәм дә бу үч менечмент нөвләри*** идарәетмәнин тәшкилаты структуру (ијерархијасы) бахымындан, дејил, башга әламәт үзрә мүәјјән олунур.

Демәк, менечмент гәрар вә јахуд ишлә ејниләшдирилир ки, буну да мүтләг бир һәгигәт кими гәбул етмәк олмаз.

Үмуми менечмент хүсуси менечментләрдән (истеһсал менечменти, малијјә менечменти, маркетинг менечменти, инновасија менечменти вә с.) фәргли олараг идарәетмәнин гәрарлары, информасијанын үмуми проблемләри илә даһа чох бағлыдыр. ***Она көрә дә үмуми менечментин консепсијалары дикәр менечментләрин методоложи әсасыны тәшкил едир.*** Үмуми менечментлә хүсуси менечмент арасындакы әлагәнин вә фәргин мүәјјән едилмәсиндә идарәчилик фәалијјәтинин функсионал вә саһәви сәчијјәси әсас көтүрүлмүшдүр. Лакин бурада идарә објектинин сәвијјәси дә әсас шәрт кими өзүнү көстәрир. Мәсәлән, ејни саһәјә мәнсуб олан иш јерләриндә сех, бригада вә фирмада малијјә менечментинин мәзмуну әсаслы һалда фәрглидир. ***Функсионал (хусуси) менечмент әмәк бөлкусунун дәринләшмәси вә муасир чәмијјәтин тәләбатынын објектив нәтичәсидир.*** Буну ашағыдакы схем һалында ифадә етмәк олар:

§ 3. Игтисади инкишаф вә үмуми менечмент

Мүасир игтисадијјат фәал игтисади, менечмент тәфәккүрүнүн формалашмасыны тәләб едир. ***Сивилизасијалы базар мунасибәтләри биринчи нөвбәдә онун тәнзимләнә билмәси, идарә олуна билмәси сәвијјәсилә мүәјјән едилмәлидир.*** Демәк, чәмијјәтин базар структуру биринчи нөвбәдә базарын тәшкилинин јени тәшкилаты,

формаларыны ашкара чыхармағы тәләб едир вә јени-јени проблемләр вә консепсијалар ирәли сүрүр. Чох тәәсүф ки, бир чох һалларда үмуми менечмент тәфәккүрү игтисадијјатда баш верән реал дәјишикликләрдән керидә галыр ***вә она көрә дә бу вәзијјәт објектив оларыг нәзәри тәфәккүрүн бөһраны кими өзүнү көстәрир.*** Үмуми менечментин ән башлыча стратежи вәзифәси сәрбәст базар игтисадијјаты шәраитиндә дөвләт тәнзимләнмәси илә базар механизми арасындакы оптимал нисбәтин мүәјјән етмәкдән ибарәт олмалыдыр. ***Бурада әсасән ашағыдакы проблемләр диггәт мәркәзиндә дурмалыдыр:*** 1) дөвләтин базар вә тәнзимләмә потенсиалынын мүәјјән едилмәси; 2) ири вә супер ширкәтләрин истеһсал вә базарда мөвчуд олан инһисарлығынын мәһдудлашдырылмасы; 3) базар механизминин (рәгабәт вә гијмәтин әмәлә кәлмәси) нормал фәалијјәтинин тә'мин едилмәси; 4) монетарист консепсијанын мөвчудлуғу шәраитиндә белә фиксал (верки-бүдчә) сијасәтиндән үстүн олараг пул-кредит сијасәтинә кечилмәси.

Игтисадијјат тәсәррүфат системидир. Бу систем ајры-ајры саһәләрдәнг ибарәтдир, саһәләр онун структуруну әмәлә кәтирир. Игтисадијјат өз миғјасына көрә ***макроигтисидијјати*** (милли игтисадијјат, чәмијјәт, дөвләт сәвијјәсиндә баш верән сосиал-игтисади просесләр), вә ***микроигтисадијјати*** (ајры-ајры игтисалди субјектләрин тәсәррүфат фәалијјәти: фирмалар, кичик ширкәтләр, муздлу фәһләләр, саһикбарлар, шәхси аилә игтисадијјаты, истеһлакчылар вә с.) ајрылыр. Мадди истеһсал саһәләринин вә онларын аралыг системини өјрәнмә вә глобаллашма, дүнја игтисадијјаты системи бахымындан игтисадијјат мүвафиг олараг ***мезоигтисадијјати*** вә ***суперигтисидијјата*** ајрылыр. Бундан башга, милли кәлирин, ҮДМ-ун истеһсалы бахымындан вә онларын чәмијјәтин, һәр бир адамын һәјатында ојнадычы рола көрә игтисадијјат ***истеһсал игтисидијјиты*** вә ***хидмәт игтисидијјатына*** ајрылыр. Хаммалын илки истеһсалы вә сон мәһсул истеһсалына вә она көстәрилән хидмәтә көрә игтисадијјат ***илкин игтисадијјата*** (кәнд тәсәррүфаты, һасилат сәнаје саһәләри) вә ***е'малемичи игтисидијјати*** (металлуркија, јејинти, нефт е'малы вә с.) вә ***хидмәт игтисадијјатына*** (тичарәт, реклам, информасија, нәглијјат, мүхтәлиф мәишәт сфералары вә с.) ајрылыр.

Мүасир игтисадијјатда ән башлыча мәсәлә ***сәмәрәли сечим*** проблемидир. Сәмәрәли сечимин зәрурилији вә актуаллығы ресурсларын мәһдудлуғу илә шәртләшир. Бу, мадди не'мәтләр истеһсалы имканыныны мүәјјән һүдуд сәвијјәсиндә мәһдудлашдырыр. ***Ресурсларын мәһдудлугу XXI әсрдә демәк олур ки, бтун дунја өлкәләринә хис олан башлыча бир гипунаујгунлуга вә проблемә чеврилӛәкдир.*** Игтисади ресурсларын (әмәк тәбиәт вә инвестисија) һәчми нәтичә е'тибарилә бир-бири үчүн шәрт ролуну ојнајыр. Мәсәлән, тәбии ресурслар (торпаг, су, јерин тәки, мешә вә с.) әһалинин артымына, инвестисија вәсаитләринә (капитал), ахырынчы исә мәшғулијјәтә, игтисади артыма тә'сир көстәрир. Ресурсларын мәһдудлуғу онларын гытлығыны әмәлә кәтирир. Лакин әксәр игтисади әдәбијјатларда «русурсларын мәһдудлуғу» вә «ресурсларын гытлығы» анлајышлары синоним кими ишләдилир. Бу ифадәләр арасында сәбәб-нәтичә әлагәләри вардыр. Бундан башга, ресурсларын гытлығы јалныз онларын һәгиги азлығы, мәһдудлуғу, тәкрар олунмазлығы (фајдалы газынтылар) илә дејил, һәм дә артан тәләбатын долғун өдәнилә билмәмәси илә дә әлагәдардыр. Беләликлә, истәр ајры-ајры фирмалар вә

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. ***Чүнки 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 гајдалырынын мүәјјән едилмәсиндә, бизнесин тәнзимләнмәсиндә дөвләтин, елми-техники, һәрби, харичи кәшфијјат мәсәләләриндә дөвләтин апарычы рола малик олмасы) аид етмәк олар.

§ 4. Макро менечмент 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, тәшкилаты 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 етмәсини дә сәчијјәләндирир. Әлбәттә, тә'сир етмә бәрабәр шәраитдә халгын менталитетиндән, чәмијјәтин мәдәни сәвијјәсиндән вә рәһбәрин-лидерин иш үслубундан да

асылыдыр.

Дөвләтин формалары, онун үнсүрләри конкрет тарихи шәраитдән асылыдыр. ***Дөвләт формаларынын 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 халгын 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 давранын типләри; ганунверичи вә ичраедичи органларын фәалијјәт нисбәти; сијаси модернлијин характери; чәмијјәтлә, халга һакимијјәтин гаршылыглы әлагә принсипләри; сијаси плүрализми 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, халгын 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 һечә ендирилмәси; ваһид идеолокијанын олмасы; гисмән плурализмин олмасы; рәһбәрликдә инзибати методларын үстүнлүк тәшкил етмәси вә с. Көрүндүјү 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,

чәмиjјәтин сиjаси һәjатдан өзкәләшмәсини, бүрократик иш үсулуну писләмәмәк олмаз. Лакин бу режим сағлам идеолокиjаjа әсасландыгда, ганунчулуға әмәл етмәклә әлагәләндирилдикдә игтисади инкишаф, игтисади сабитлик бахымындан (мүәjјән дөвр кәсиjиндә) ***өнәмли чәһәтләрә дә малик ола биләр.***

§ 5. Базар системи, тсиклик инкишаф вә үмуми менечмент

Идарәетмәдә игтисади, истеһсал системләринин һәм базар вә һәм дә үмумигтисади принсипләринә әмәл олунмалыдыр. Базар механизми вә онун структуру үмумигтисади, макроигтисади пропорсиjаларла үзвү шәкилдә әлагәләндирилмәлидир. Лакин игтисади просесләрин әлагәләндирилмәси гајдасы макро вә микроигтисади сәвиjјәләрдә ejни ола билмәз. Чүнки бу сәвиjјәләрдә истәр базар механизмләри вә истәрсә дә игтисади субјектләрин игтисади фәалиjјәт механизмләринин тәбиәти мүхтәлиф олур. Һәмин сәвиjјәли амилләр дә тарзлы базар гиjмәтләринә, тәләб вә тәклифләрә мүхтәлиф игтигамәтләрдә тә'сир едир.

Базар системи өзүнәмәхсус позитив вә негатив сәчиjјәjә маликдир. Һәмин хүсусиjјәтләр (позитив) ашағыдакылардан ибарәтдир: а) Аjры-аjры фирма вә ширкәтләрдә истеһсалын сәмәрәлилиjинин артырылмасына обjектив һалда стимул jарадыр. Рәгабәтдә галиб кәлмәк вә алычыларын тәләбини өдәмәк үчүн аз хәрчлә кеjфиjјәтли мәһсул истеһсал етмәк, бунун әсасында мүвафиг һәчмдә мәнфәәт әлдә етмәк лазымдыр; б) габагчыл 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.

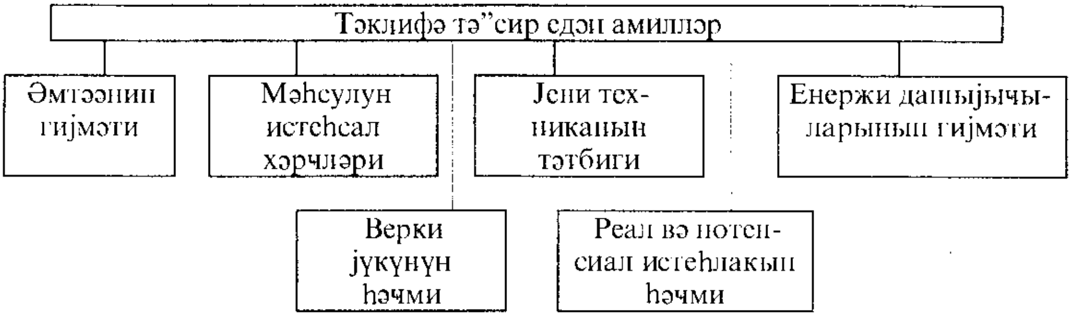
Базар мүнасибәтләри jухарыда көстәрилән позитив чәһәтләри илә jанашы бир сыра чатышмаjан хассәjә маликдир. Бунлар ашағыдакылардан ибарәтдир: а) иш-сизлик, ифласа уғрама; б) егоизм вә фәрдчилик психолокиjасынын кениш вүс'әт алмасы; в) саһибкарларын мадди, малиjјә вә с. ресурслардан истифадә саһәсиндә фактики олараг мүтләг азадлыға малик олмасы; г) базар иштиракчыларынын бири-нин дикәринин игтисади гәрарларына реал олараг сосиал-игтисади информасиjаларын олмамасы вә дикәр сәбәбдән («jазылмамыш ганунлар») базар иштиракчыларынын ***оптимал игтисади давраныш формаларыны*** сечә билмәмәси; ж) чәмиjјәтин, әһалинин вә ишчиләрин әмлак тәбәгәләшмәсинин дәринләшмәси; з) мүәссисәләр, адамлар арасында игтисади әлагәләрин алтернативи олмаjан jалныз базар формасында һәjата кечирилмәси, тәнзимләнмәси.

Постсовет өлкәләриндә базар мүнасибәтләринин формалашмасы вә инкишафы өзүнәмәхсус ганунауjғунлугларла баш вермишдир. Бу саһәдә мвөчуд деформасиjа һаллары өзүнү илкин капитал jығымы саһәсиндә даһа аjдын шәкилдә көстәрмишдир. Мүгаjисә үчүн гејд 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 (субјектләр) вә с. үсулларла пул вәсаитләри топламаг мәнбәи һесабына һәјата кечирилмишдир. Постсовет дөвләтләриндә бу «илкин» капитал јығымы номенклатура вә мафија капиталы сајәсиндә 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 фәалијјәт көстәрмәси јалныз мүстәгил игтисади субјектләрин, саһибкарларын, рәгабәт вә сәрбәст гијмәтләрин, базар инфраструктурунун вә с. олмасы илә дејил, ***һәм дә сабит дөвләт идарәчилик системи вә механизминин мөвчудлугуну, бунун әсасында сабит малијјә, пул системинин һәјата кечирилмәси илә дә бағлыдыр.*** Милли базарын вә игтисадијјатын ачыглығы мүасир базар структуру системиндә (истеһлак базары, истеһсал васитәләри базары, ишчи гүввәси базары, пул, торпаг, гијмәтли кағызлар, валјута, рекионал, кредит (базарлары) дөвләтин «ојун гајдаларыны» мүәјјән етмәсини инкар етмир. Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, мүасир базар системи феодализм дөврүндә олан, хырда кәндли вә сәнәткарларын фәалијјәти, шәхси мүлкијјәти, ***дар чәрчивәли әмәк бөлкүсү илә мәһдудлашан, игтисади инһисары вә мафијасы олмајан базар дејилдир.*** Базар вә јахуд бә'зиләринин дедији кими «әмтәә игтисадијјаты» милли игтисадијјата мүасир гајдада јанашмағы тәләб едир. Дөвләтин игтисадијјата мүдахилә етмәмәсинин зәрурилији өз-өзүнә тәнзимләнән ***тәләб*** вә ***тәклиф*** ганунлары илә әсасландырылыр, һәтта бу ганунларын јалныз хүсуси мүлкијјәтә хас олдуғу көстәрилир. Доғруданмы бу беләдир? Әввәлчә тәләб ганунунун мәзмунуну јығчам һалда нәзәрдән кечирәк. Тәләб (спрос) алычынын һәм әмтәә алмаг ***арзусу*** вә һәм дә ***имканы*** илә бағлыдыр. Лакин бу арзу онун ***тәдијјә тәләбаты*** (пул вәсаитинин сәнијјәсилә) мәһдудлашыр. Беләликлә, ***арзу тәләбаты*** (спрос), ***тәләбат*** (потребност) вә ***тәдијјә тәләбаты*** бир-биринә ујғун кәлмәјә биләр вә əксәр һалларда ујғун кәлмир. Һәмин ујғунсузлуг һәм әһалинин кәлирләринин сәвијјәси, һәм дә тәклиф олунан әмтәәләрин (хидмәтләрин) мигдары вә гијмәтилә шәртләшир. Тәләб (спрос) ганунуна көрә ***бурада үч һал сәбәб кими чыхыш едә биләр: Биринчиси,*** гијмәт ашағы олдугда һәмин әмтәнин алычыларынын сајы чох олур; ***икинчиси,*** гијмәтин ашағы олдугда һәмин әмтәәләрә дикәр әмтәәләрдән үстүн һесаб едилир; ***үчүнчүсү,*** гијмәтләр јүксәк олдугда һәмин әмтәәләр дикәрләри илә әвәз едилир (әкәр әмтәә әвәзедичиләри варианты мүмкүнсә). Һәмин јухарыда көстәрилән ганунаујғунлуглар (биз буну садә вә һәм дә ***аксиоматик һаллар*** адландырардыг) мәркәзләшдирилмиш игтисадијјат шәраитиндә дә баш верирди, гијмәтлә алынмыш әмтәәләрин мигдары арасындакы гаршылыглы асылылыг (әјри тәләбат-спрос) дәриндән, һәм дә макроигтисади амилләри дә нәзәрә алмагла тәдгиг едилирди. Инди дә дүнјанын бир чох аналитик-информасија мәркәзләриндә belә тәдгигатлар апарылмагдадыр. Гејд етмәк лазымдыр ки, тәләб вә тәклиф механизмләри, онларын гаршылыглы әлагәләри илә мәшғул ***оланлар бир гајда олараг ону (хүсусилә тәләб-спрос мәсәләсиндә) гијмәтләрин дәјишилмәзлији һалында өјрәнирләр.*** Һалбуки тәләбата тәсир едән амилләр (кәлирләрин һәчминдә, әмтәәләрин фајдалылығында, әтраф мүһитдә вә с. баш верән дәјишикликләр) чох шахәли макро вә микро шәртләрлә бағлы олур вә ***окләр имкан дахилиндә***

идарәетмәнин објектинә чеврилмәлидир. Тәклиф ганону 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 формалашмасынын 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 гијмәтләрин, ***дәјишән тәләбатын*** (өдәнилмә сәвијјәсинә көрә), ***дәјишән тәклифин*** (аз вә јахуд ифрат истеһсалын, 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 әламәтләрә көрә олигополија 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 каһ артыр, каһ да азалыр. ***Она көрә дә милли игтисадијјатын тсиклик характери игтисадчы алимләрин вә дөвләт адамларынын һәмишә диггәт мәркәзиндә олмалыдыр.*** Тсикл латынча «даирә», «тәкәр», «даирәвари дөвран» демәкдир. Игтисади тсикл һәмин даирә чәрчивәсиндә бүтүн игтисади просес вә амилләри өзүндә екс 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, бир-биринә тә'сир етмә хусусијјәтләри вардыр.*** Она көрә дә игтисади бөһранын өзүнүн мәзмуну да һәр бир өлкә үчүн ејни олмур. Көрүнүр бу сәбәбдән игтисади бөһранын, тсиклик инкишафын ***сәбәбләри каһ истеһсал, каһ тәдавүл, каһ да банк системинин фәалијјәти, дахили вә харичи, һабелә психоложи амилләрлә изаһ едилир.*** Мүасир дөврдә ән вачиб мәсәлә тсиклик инкишафын јалныз лабүдлүјүнү тәсдиги дејил, һәмин инкишаф фазаларынын ***һәр бир өлкәјә хас олари 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 чәтинликләрдән чыхыш јолу һесаб етмәк олмаз,*** чүнки сонунчу идарәетмә, тәнзимләмә методу нисбәтән ***даһа дар чәрчивәли проблемләри әһатә едир*** вә она көрә дә нәинки милли игтисадијјаты, һабелә ***дөвләт тәнзимләмә системинин өзүну бөһрана сала биләр.*** Базар мүнасибәтләри шәраитиндә ичтимаи мәһсулун дөврү олараг тсиклик характер дашымасы бир тәрәфдән игтисади сијасәтин зәиф чәһәтидирсә, дикәр тәрәфдән бу мүнасибәтләр системиндә мејдана чыхан шәраит вә амилләрин зиддијјәтли характринин нәтичәсидир.

§ 6. Үмуми менечмент вә дөвләт тәнзимләнмәсинин әсас истигамтләри

Игтисадиjјатын тәнзимләнмәси базар мүнасибәтләри шәраитиндә дөвләтин ән башлыча функсиjасыдыр. Дөвләт бу тәнзимләмә васитәси илә өзүнүн милли мәнафеини мүдафиә един, базар инфраструктуну формалашдырыр, дөвләт мүлкиjјәти илә дикәр мүлкиjјәт формаларынын таразлы инкишафыны тә'мин един, ваһид малиjјә-кредит сиjасәтини һәjата кечирир. Дөвләт тәнзимләнмәси чәмиjјәтин хеjринә сәмәрәли тәсәррүфатчылыг формаларынын кениш вүс'әт алмасы вә аз сәмәрә верән фәалиjјәт нөвләринин мәһдудлашдырылмасына хидмәт етмәлидир. Белә тәнзимләмә гајдасы бүтүн игтисади давраныш гајдалары үчүн әлверишли шәраитин jарадылмасына, базар мүнасибәтләринин сәмәрәли вариантларынын сечилмәсинә вә онун мәнфи тәрәфләринин мүмкүн гәдәр мәһдудлашмасына хидмәт етмәлидир. Бурада нәзәрә алмаг лазымдыр ки, базар мүнасибәтләри һеч дә бүтүн проблемләри, о чүмләдән бүтүн игтисади әлагәләри вә саһә структуруну оптимал һалда һәлл едә билмәз. Бу бахымдан дөвләт тәнзимләнмәси олмадан истеһсалын сәмәрәлилиjини, истеһсал хәрчләринин ашағы салынмасыны, оптимал нисбәтләрин һәjата кечирилмәсини тә'мин етмәк олмаз. Она көрә дә базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә дөвләт бә'зән базар системинә, базар мүнасибәтләринә бәлкә дә хас олмаjан функсиjалары ичра етмәли олур. Бу бахымдан дөвләт өзү базар игтисадиjјатынын нечә деjәрләр, ***макроигтисади субjектинә чеврилир вә дикәр базар субjектләри илә таразлы шәкилдә фәалиjјәт көстәрмәли олур.*** Әкс тәгдирдә чәмиjјәт мигjасында мүтәрәгги, позитив дәjишикликләрә наил олмаг мүмкүн деjилдир. Она көрә дә чәмиjјәт мигjасында мүәссисәләр, вәтәндашлар вә дөвләт структурлары арасындакы игтисади әлагә формалары елә гурулмалыдыр ки, бу биринин фәалиjјәтинә сон дәрәчә негатив, дикәринә исә сон дәрәчә әһәмиjјәтли тә'сир көстәрә билмәсин. Белә ки, бу рәгабәтә, веркиго̂jмаjа, кредитвермәjә, вәтәндашларын инфлjасиjадан горунмасына, бүдчә вәсаитләриндән истифадә олунмасына вә с. биртәрәфли гајдада тә'сир кстәрмәмәлидир.

Дөвләт тәнзимләмәсиндә ән башлыча вәзифә өлкәнин игтисади ***тәһлүкәсизлиjинин тә'мин едилмәсидир.*** Игтисади тәһлүкәсизлиjин тә'мин едилмәсиндә тәсәррүфат фәаиjјәтинин криминаллашмасынын, истеһсал структурунун деформасиjа олунмасынын (хаммал базасы олмасы истигамәтинин күчләнмәси), чәмиjјәтин кәскин формада сосиал гүтбләрә аjрылмасынын арадан галдырылмасынын мүһүм әһәмиjјәти вардыр. Бурада кечид дөврүнүн jаратдығы шәраитлә әлагәдар олараг харичи ширкәтләрин һәр һансы бир проблеми өзләринин мәгсәдләри үчүн истифадә етмә һаллары да өз тә'сирини көстәрә биләр. ***Тәчрүбә көстәрир ки, игтисадиjјатын бирдән-бирә либераллашмасы дөвләт тәнзимләмә механизминин зәиф олдуғу бир шәраитдә өлкәнин игтисадиjјаты һәмин ширкәтләрин вә jахуд харичи банкларын jа бирбаша тә'сири алтына дүшә биләр, jа да милли игтисадиjјат биртәрәфли инкишаф едә биләр.***

Постсовет дөвләтләриндә игтисади мүнасибәтләрдә, игтисади системләрдә апарылан ислаһатлар һәмин просесә шәраит jаратмышдыр. ***Бу өзүнү ашағыдакы истигамәтләрдә көстәрир:***

1. Игтисадиjјатда, һакимиjјәтдә бөһран вәзиjјәти вә бөһран гајдаларынын

артмасы; 2. Игтисади потенсиалдан криминал мәгсәдләр үчүн истифадә едилмәси; 3. Игтисади системләрдә криминал структурларын мејдана кәлмәси; 4.Коммерсија структурларынын дөвләт нәзарәтиндән чыхмасы, бир груп адамларын әлиндә күллү мигдар мадди вә пул вәсаитинин топланмасы; 5. Игтисади ганунчулуғун, хүсусилә өзәлләшмә, рәгабәт, харичи игтисади фәалијјәт, гијмәтли кағызлар, верки вә с. һаггында ганунларын позулмасы; 6.Бир груп адамларын һимајәсиндә олан мүәссисәләрин базарда инһисарчы мүһити јаратмалары, онларын дикәр тәсәррүфат субјектләринә, истеһлакчылара зијан вурмасы. 7. Алынмыш кредитләрин мәгсәдли, криминал гајдада керијә гајтарылмасы; 8. Верки, көмрүк системиндәки криминал гајдалар; 9. Мүәссисәләрин сахта, лисензијасыз гијмәтли кағызлар бурахмалары, сәһмдарларын һүгугларынын позулмасы; 10. Күллү мигдарда дөвләтәмлакынын, әлван металларын, әмлак нөвләринин оғурланмасы; 11. Криминал бизнесин дөвләт апаратына сирајәт етмәси, онун коорупсија һалына чеврилмәси; 12. Харичә криминал валјутанын апарылмасы, ресурсларын харичә верилмәси.

Она көрә дә бурада сон дәрәчә зәрури дөвләт әһәмијјәтли игтисади инкишаф параметрләри дөвләтин нәзарәти алтында олмалыдыр. Игтисадијјатын бирдән-бирә либераллашмасы мүәссисәләрин рәгабәт габилијјәтинә, биртәрәфли өзәлләшдирмәјә, бир груп адамларын даһа да зәнкинләшмәсинә, өлкәнин әмтәә истеһсалчыларынын дахили базардан сыхышдырылмасына, ***әввәлки дөвләт инһисарчылығынын муасир хүсуси структурла әвәз олунмасына кәтириб чыхартды.*** Лакин, сон вахтлар инфлјасијанын азалдылмасы, манатын курсунун сабитләшмәси истеһсал сферасына, инвестисија фәаллығына мүһүм тә'сир көстәрә билмәмишдир, бу саһәдә әһәмијјәтли дәјишикликләрә сәбәб ола билмәмишдир. Чүнки бу тәдбирләр игтисадијјатын сабитләшмәси, игтисади артым проблеми, ***сәмәрәли дөвләт тәнзимләнмәси механизми илә оптимал шәкилдә әлагәләндирилмәмишдир.*** Һәмин проблемин уғурла һәлл едилмәси үчүн нә Икинчи Дүнја мүһарибәсиндән сона сәнајечә инкишаф етмиш дүнја өлкәләринин тәчрүбәсиндән вә нә дә системли планлашдырма вә програмлашдырма саһәсиндә совет дөвләтинин мүсбәт, сынагдан чыхмыш тәчрүбәсиндән истифадә едилмәмишдир.

Игтисадијјатын дөвләт тәнзимләнмәси һәм мүәјјән метод вә васитәләрдән, һәм дә мүәјјән мүстәгим вә гејри-мүстәгим тәнзимләјичиләрдән истифадә етмәк вә онларын мүвафиг идарәетмә функсијалары илә әлагәләндирилә билмәси габилијјәтиндән чох асылыдыр. Игтисадијјата ән мүһүм тә'сир едән васитәләр (һәлгәләр) инвестисија, малијјә, кредит вә пул тәдавүлүдүр. Дөвләт өз игтисади фәалијјәтини бүдчә, банк системи, верки, көмрүк вә дөвләт сифаришләри васитәсилә һәјата кечирир. Бурада, онларын фәалијјәтинин вә игтисади проблемләрин тәнзимләнмәсиндә прогнозлашдырма, планлашдырма, учот, нәзарәт вә һабелә идарәетмәнин дикәр функсијаларындан даһа долғун вә сәмәрәли истифадә олунмалыдыр. Бу, истеһсал амилләринин мобиллијинин һәјата кечирилмәсинә, сәрмајә гојулушларынын нисбәтән даһа тез кери гајтарылмасына, баш верә биләчәк диспропорсијаларын арадан галдырылмасына имкан јарада биләр. Бу бахымдан игтисади структурларын фәалијјәтиндә ***умуми гајдалар*** јаратдығына вә она әмәл етмә вә мәс'улијјәт һисси доғурдуғуна, ***һабелә сәмәрәли тәсәррүфатчылыг стратекијасынын сечилмәсинә имкан вердијинә көрә*** дөвләт тәнзимләнмәси јалныз дөвләтин дејил,

мүхтәлиф тәсәррүфат структурларынын да мәнафејинә ујғундур. Лакин бир чох һалларда белә бир сәһв тәсәввүр формалашмышдыр ки, ***күјә 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 фәаллығынын стимуллашдырылмасы вә с. Игтисадијјат назирлији дөвләтин материал еһтијатларынын һәчм вә структурунун формалашмасы вә истифадә едилмәси, валјута ресурсларындан сәмәрәли истифадә едилмәси, дөвләт әмлакынын 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 хәрчләринин башлыча принсипи олан бүдчә вәсаитләринин мәгсәдли гајдада 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 тәсәррүфаты 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 хаммалматериал, дикәр ресурслар вә хидмәтләри чыхмаг шәрти илә халг тәсәррүфатынын үмуми әлавә дәјәринин мәбләғи кими), ***кәлирләрин бөлүшдүрүлмәси вариантында*** (тәсәррүфат 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 дөврijјә 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, малиjјә, кәлирләрин әмәлә кәлмәси, мәһсул вә хидмәтләр секторлар үзрә (мүәссисә, малиjјә идарәләри вә с.) бөлүшдүрүлмүшдүр. Бунунла әлагәдар олараг инфлјасиjа, пул күтләси, милли валјута курсу кими башлыча малиjјә 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 инфлјасиjанын сәвиjјәси илә мүәjјән едир вә она ујғун кредит ајырыр. Лакин, тәчрүбә көстәрир ки, һәмин көстәричиләр јеканә ме'јар дејилдир вә инфлјасиjанын 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 просесләрлә бағлы олмушдур. Бу исә ири истеһсал база саһәләринин дағылмасына, истеһсалын дајанмасына вә дахили базарын һәчминин мәһдудлашмасына сәбәб олмушдур. Өлкәдахили истеһсалын һәчмини артырмаг үчүн нәинки лазыми стимул јарадылмамыш, әксинә мөвчуд олан нә варса ифлич вәзиjјәтинә салынмышдыр. Бу вәзиjјәтә дөвләт мүәссисәләри үчүн мүәjјән дәрәчәдә сүн'и малиjјә чәтинликләринин јарадылмасы да сәбәб олмушдур, бир чох мүәссисәләр өз тәдиjјә габилиjјәтләрини итирмиш, нәтичәдә ифласа уғрамышлар. Дөвләт исә өз нөвбәсиндә бу саһәдә өз тәнзимләjичи ролуну һечә ендирмиш, өз өлкәсинин мүәссисәси вә мәһсулу үчүн әлверишли протектсионист мејлләрдән истифадә едә билмәмишләр. Белә бир вәзиjјәт нәтичә е'тибары илә бүдчә кәлирләринин формалашмасына да мәнфи тә'сир көстәрмишдир.

§ 7. Инфлјасиjанын идарә едилмәси

Постсовет дөвләтләриндә инфлјасиjанын сүн'и олараг гаршысынын алынмасы һәлә инфлјасиjа потенсиалынын арадан галдырылмасы демәк дејилдир. Инди монетар консенсиjа әсасында пул тәклифинин мәһдудлашмасы, тәдавүлдә онун дәjишилмәси просеси аз гала пулун, кәлирләрин функсиjаларыны мүәjјән едән амилә чеврилмишдир. Һалбуки әсил антиинфлјасиjа сиjасәти һеч дә инфлјасиjанын нәјин баһасына олурса олсун ләғв едилмәси, мәһдудлашдырылмасы дејил, онун дөвләтин тә'сири васитәсилә вә базар механизмләри илә чох аспектли, ***чох амилли гајдада идарә едилмәсидир.*** Һәм дә нәзәрә алмаг лазымдыр ки, ***инфлјасиjа просеси бүтүн сфераларда*** – истеһсал, бөлкү, мүбадилә вә истеһлак сфераларында баш вердиjинә көрә бу проблемә биринчи нөвбәдә ***макроигтисади аспектдә, сәвиjјәдә јанашылмалыдыр. Инфлјасиjа мәһз һәмин сфераларда таразлығын позулмасы нәтичәсидир.***

Риск – менечментин, ситуасиjалы идарәетмәнин ән башлыча проблемләриндән бири ***потенсиал ифласын мүәjјән едилмәси***, бунун әсасында профилактики 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 мәнфәәтинин олмамасы, коммерсија рисгинин јүксәк олмасы вә с. илә шәртләнир. Она көрә дә фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтиндә ***ән башлыча проблем ликвидлик вә тәдијјә 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 мәнфәәт, минимум рисглә 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 мәһсулунуа баб олан базар ахтарма.

§ 8. Саһибкарлығын фирмахаричи амилләринин идарә едилмәси

Фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтиндә харичи амилләрин, мүһитин нәзәрә алынмасы сон дәрәчә вачибдир. ***Чүнки бу амилләрин әксәријјәти онлардан асылы олмур вә демәк, онлар тәрәфиндән идарә едилмир.*** Она көрә дә саһибкарлығын харичи амилләри ардычыл олараг системли һалда тәһлил едилмәлидир. Бурада һәм макро менечмент 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. ***Муштәриләр*** (истеһлакчылар, сифаришчиләр, сатыш базары); 2. ***Мал көндәрәнләр*** (ресурслар базары, ресурсларын гијмәти); 3. ***Рәгабәтчиләр*** (хаммал, һазыр мәһсул тәклифи, 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 тәсәррүфат ганунлары. Гајдалары, «ојун гајдалары» мүәјјән етмә); 6. ***Ичтимаи тәшкилатлар вә груплар.***

§ 9. Глобаллашма, структур сијасәти вә бејнәлхалг менечмент

Глобаллашма һәм дә ајры-ајры өлкәләрин бу просесә ујғунлашмасыны тәләб едир. Бунунла белә глобаллашма процеси, хүсусилә онун интеграсијаја тә'сири дәрәчәси һаггында дүнја игтисадчыларынын еjни 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

---

[1] Журнал МЭМО. 2000, №3, сәһ. 12

трилјон доллар пул васаити 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 просеселәр 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 олунмасынын, бу заман исә ән'әнәви структур-техноложи 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 кәркинлик даһа да чохалды. Она көрә дә бир чох саһәләрдә ***хүсуси олараг, јүнкүл вә јејинти сәнајесиндә истеһсал хәрчләринин, һабелә сәрмајә хәрчләринин јүксәк олмасы гијмәтләрә, хүсуси олараг, дахили вә дүнја гијмәтләрин бир-биринә ујғун кәлмәмәсинә чох мәнфи тә'сир көстәрмишдир. Нәтичәдә өлкә мәһсулларынын 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. ***Беләликлә, 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 техноложи сијасәт учуз хаммал, јаначаг вә нәглијјат хәрчләринә әсасланмышдыр; она көрә дә игтисадијјатда истеһсал фәалијјәти режиминин позулмасы објектив олараг игтисади фәлакәтә

кәтириб чыхармышдыр, ***игтисадијјатын адаптасија имканларыны хејли мәһдудлашдырмышдыр.*** Бүтүн бу шәраитдә гијмәтләрин либераллашмасы илә әлагәдар олараг мүәссисәләрин јығым фондлары гијмәтдән дүшмәјә башлады, тәдијјә габилијјәтләри бирдән-бирә ашағы енди, белә бир бөһран һалында мүәссисәләрин техноложи ујғунлуғу да мүмкүн олмамышдыр, дөвријјә капиталынын тәкрар истеһсалынын әһәмијјәтли дәрәчәдә мәһдудлашдырмыш, тәдијјә бөһранына сәбәб олмушдур, бурада әлбәттә «кизли игтисадијјат», криминал сәчијјәли игтисади просеселәрдә өз ролуну ојнамышдыр. Бүтүн бунлар милли истеһсала, милли игтисадијјата бөјүк зијан вурмушдур, ичтимаи истеһсалын тәкрар истеһсал просесини позмушдур, хәрчләр артмыш, сон тәләбат азалмыш, емаледичи сәнајенин фәалијјәти өлкүнләшмишдир. Бу чүр позунтулар истәр бүдчәјә өдәмәләрин, истәрсә дә мал көндәрмә илә әлагәдар олараг өдәмәләрин сајы вә мәбләғинин һәддиндән артыг артмасына кәтириб чыхармышдыр, гијмәтин өзүнүн структурунун мүәссисәләрин истеһсал вә техноложи имканларына ујғун кәлмәмәси, дикәр тәрәфдән исә харичдән кәтириләп мәһсулларын јүксәк рәгабәт габилијјәти истеһсалын һәчми илә әсас капиталын һәчми арасында бөјүк тәзадлара сәбәб олмушдур, белә шәраитдә нәинки малијјә-кредит системи позулмуш, һабелә мүәссисәләрин јени игтисади шәраитә мәчбури адаптасијасы криминал һалларын чохалмасына да сәбәб олмушдур, елә саһәләр, мүәссисәләр вә банклар олмушдур ки, белә бир гијмәт тәзјиги шәраитиндә һәтта үстүнлүк дә әлдә етмишдир.

Бејнәлхалг менечмент. Мүасир дөврдә дүнја мигјаслы глобаллашма илә әлагәдар олараг өлкәләр арасы интегратив структурлар, бејнәлхалг иттифаглар, дөвләтләр арасы вә фирмалар арасы рәгабәт, бизнес фәалијјәти интенсив һалда инкишаф етмәјә башламышдыр. Бурада ***Бејнәлхалг стратежи Алјансын*** (БСА) бөјүк әһәмијјәти вардыр. БСА мәһсул истеһсалы, ресурслардан истифадә илә әлагәдар олараг мүвафиг тәшкилатларын әмәкдашлығы, биркә фәалијјәти илә бағлыдыр. БСА әсасән әввәлләр фәалијјәтдә олан милли вә бејнәлхалг алјанслар әсасында јарадылмышдыр. Мәсәлән, 1989-1992-чи илдә АБШ-ын фирмалары тәрәфиндән 778 стратежи алјанслар јарадылмышдыр ки, бунун да 61 фаизи бејнәлхалг сәчијјәли олмушдур.[1] Бундан башга, бејнәлхалг бизнес бахымындан чох милли ширкәтләрин (ЧМШ) дә бөјүк дә бөјүк әһәмијјәти вардыр. ЧМШ-ләр ***бә'зән ширкәтләр менечменти адландырылыр ки,*** бу да јени базар имканларынын, јени ресурсларын ашкара чыхарылмасы, рәгабәт тәһлүкәсинин гаршысынын алынмасы, үмдә бејнәлхалг рекионал базарларда стратежи мөвгеләрин мөһкәмләндирилмәси вә с. проблемләрлә мәшғул олур. Бә'зи мүтәхәссисләр һаглы олараг ЧМШ-ри дүнјанын ајры-ајры милли базарларында тәсәррүфат фәалијјәти апаран ***холдинг ширкәтләринин бир нөву кими гијмәтләндирирләр.*** ЧМШ-ләр бә'зән «трансмилли», трансмилли ширкәтләр (ТМШ) кими дә адланыр. Ајры-ајрылыгда фәалијјәт көстәрән фирмалардан фәргли олараг алјанс чәрчивәсиндә олан биркә фәалијјәт онларда рискин азалмасына, рәгабәт габилијјәтли мәһсул бурахылышына вә дикәр позитив нәтичәләрә имкан верир. ***ЧМШ-ләрин ашағыдакы формалары вардыр:*** а) сәнаје-малијјә группары (СМГ) формасында олан интеграсија олунмуш корпоратив

[1] Международный менеджмент. Санкт-Петербург, 2000, стр. 10

структур; б) ЧМШ-ләрин холдинг формасы; в) малијјә вә гарышыг холдинг ширкәтләр. Ајры-ајры өлкәләрдә сәнаје-малијјә групларынын өзүнә мәхсус хүсусијјәтләри вардыр. Мәсәлән, АБШ-да ики типли сәнаје-малијјә групларь мөвчуддур. Белә ки СМГ-ры ја сәнаје, ја да банклар әтрафында формалашырлар. Алманијада банк системи даһа үстүнлүк тәшкил едир. Јапонијада шагули вә үфүги принсип үзрә формалашмыш СМГ-ры (әсасән вә нәһәнк СМГ-ры) апарычыл рола маликдир. ***Орада сәнаје-малијјә групларынын структур гаршылыглы әлагәләриндә ашагыдакылар иштирак едир:*** 1. Баш сәнаје ширкәтләри; 2.Баш банк; 3. Инвестисија банкы; 4. Гыз сәнаје мүәссисәләри; 5. Сығорта ширкәтләри; 6. Тичарәт евләри. Чәнуби Кореја игтисадијјаты ***инһисарлашмыш игтисадијјат кими сәчијјәләндијинә көрә*** ијерархијалы пирамидаја әсасланан нәһәнк холдинг ширкәтләрини хатырладыр. Бурада стратежи менечмент мәгсәдләринин, ваһид малијјә-верки сијасәтинин һәјата кечирилмәси дә асан јолла баш верир. Она көрә дә бејнәлхалг фирмаларда ***стратежи планлашдырма*** һәмишә диггәт мәркәзиндә олур. ***Стратежи планлашдырмада әсас мәсәләләр әкс олунур:*** фирманын миссијасынын сечилмәси вә мәгсәдләринин формалашмасы; фирманын вәзифәләринин мүәјән едилмәси (фирмадахили вә бејнәлхалг вәзифәләрин), стратекијанын һазырланмасы (харичдәки шәраитин тәһлили, стратежи алтернативин сечилмәси, стратекијанын һазырланмасы), стратекијанын һәјата кечирилмәси (план-програмын һазырланмасы, ичрасы, нәзарәт вә сәмәрәсинини гијмәтләндирилмәси). Истәр прогноз гајдасында гијмәтләндирмә вә истәрсә дә чари вәзифәләрин мүәјјән едилмәсиндә фирмаларын потенсиалынын, она тә'сир едән амилләрин (истеһсал ресурслары, малијјә ресурслары, әмәк ресурслаыры, харичи мүһитин тә'сири) нәзәрә алынмасы вачибдир. Мәсәлән, харичи мүһитин тә'сири мәһсула тәләбатындакы дәјишикликләр, рәгабәт имканлылығы, истеһсал хәрчләри, маркетинг амилләри (артма-азалма) вә с. илә бағлы ола биләр.

§ 10. Ксоигтисадијјат вә макроигтисади менечмент

Инди дүнја тәсәррүфат системи илә милли тәсәррүфат системи арасындакы игтисади, елми-техники, тәшкилати-идарәчилик әлагәләри даһа да мөһкәмләнмишдир. Даһа доғрусу, дүнја игтисади системин глобалланмасы, ајры-ајры өлкәләрин дүнја тәсәррүфат системиндән бәрһәләнмәси мејли вә мәнафеләри, һабелә милли игтисадијјатын биртәрәфли инкишафынын гејри сәмәрәли, һәтта мүмкүн олмамасы дүнја игтисадијјатына глобал мөвгедән јанашмағы зәрури едир. Бунун үчүн үмумигтисади, макроигтисади идарәетмә моделләри вә әлагәләринин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Она көрә дә харичи игтисади әлагәләрин сәмәрәли гурулмасы инди милли игтисадијјатын елми стратежи проблемләриндән, консепсијаларындан биридир. Бу саһәдә елми консепсијанын формалашмасы дүнја вә милли проблемләрә јени тәфәккүр бахымындан јанашылмасыны тәләб едир. ***Чүнки муасир дүнја, трансмилли әлагәләр, дикәр структур әлагәләри көһнә моделләр чәрчивәсинә сығмыр. Һәм дә милли игтисадијјатын милли дөвләтчилијин талејини дүнја проблемләриндән кәнар баша дүшмәк, һәлл етмәк мүмкүн дејилдир.*** Ән башлыча мәсәлә глобал дәјишиклији, мөвчуд ситуасијаны, реаллығы ***чевик гајдади нәзәрә***

алыб ондан милли дөвләтчилик, милли мәнафеләр наминә нәтичә чыхмардагдыр. Дүнјаја гапалы дејил, интеграсија олунмуш вә ја интеграсија олунмалы ***глобал макроигтисади систем кими јанашылмалыдыр. Кеоигтисади системин өз спесифик ганунлары, просесләри вардыр.*** Бу просесләр, тәсәррүфат глобаллашмасы гаршысында ән тәбии һал һесаб олунан базар мүнасибәтләри белә ачиздир, күчсүздүр. Чүнки бир сыра һалларда кеоигтисади мәкан проблемләри сырф игтисади проблемләрдән даһа вачиб мөвгејә малик ола биләр. ***Принсип е'тибарилә кеосијасәт мүәјјән игтисади мәгсәдләрлә, мәнафеләрлә, кәлир мәнбәләри ахтармагла әлагәдар олур.*** Политоложи јанашма вә дүнја көрүшү дә игтисади мүнасибәтләрлә, игтисади атрибутларла мүәјјән едилир. Бунунла белә, дүнја игтисади системин бүтөвлүјү, вәһдәтлији милли игтисади системин мүстәгил әһәмијјәтә малик олмасыны инкар етмир. ***Биринчиси,*** она көрә ки, кеоигтисади системә сөзүн кениш мә'насында милли игтисадијјат да дахилдир; ***икинчиси,*** бу трансмилли структурларла бағлы олур; ***үчүнчүсү,*** милли игтисадијјаты мүвафиг милли дөвләт, өлкә тәмсил едир; ***дөрдүнчүсү,*** системләрин бүтөвлүјү, бејнәлхалг кооперасија әлагәләри илә баһәм бејнәлхалг әмәк бөлкүсүнү дә нәзәрдән гачырмаг олмаз. Һәм дә дүнја тәсәррүфат системинин глобаллашмасыны, бејнәлләшмәсини әксәр игтисадчыларын дүшүндүјү кими милли игтисадијјатын бејнәлхалг ичтимаи мәһсулун тәкрар истеһсалы тсиклинин бир һиссәсинә чеврилмәси демәк дејилдир. Бу, милли игтисадијјатын дүнја игтисадијјатына трансформасија олунмасы сәвијјәсиндән (һансы мәһсуллар, истеһсал саһәләри үзрә, ҮДМ-да идхал-ихрачын хүсуси чәкиси), вә милли игтисадијјатын хүсусијјәтләриндән ***(трансформасија олунма габилијјәтиндән) асылыдыр.*** Бурада милли дөвләтин сәнаје-структур сијасәти мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Чүнки нәтичә е'тибарилә һәр шеји дүнја базары, милли игтисадијјатын дүнја базарындакы мөвгеји һәлл едир ки, бу да јухарыда ады чәкилән сијасәтлә бағлыдыр. Структур техноложи сијасәт, бу сијасәтин фәаллығы һәмин мөвгеји хејли мөһкәмләндирир. ***Дүнја өлкәләринин глобаллашма мејли һәм дә дүнја кәлирләринин, трансмилли кәлирләрин әдаләтли бөлүшдүрүлмәси системи олмалыдыр. Лакин трансмилли, дүнја мигјаслы ичтимаи мәһсул истеһсалы тсикли үзрә јарадылан кәлирләр механизми, бөлүшдүрмә принсипләри саһәсиндә чидди нөгсанлар вардыр.***

Она көрә ки, бејнәлхалг игтисади системләр (өлкәләр-системләр) глобаллашма мејилләриндән чох-чох кери галыр вә кеоигтисади мәкан тәләбләринә ујғун кеоигтисади моделләр формалашмамышдыр. Бу вәзијјәт ајры-ајры мүвафиг өлкәләрин (өлкәләр-системләр) дүнја кәлирләриндә иштирак етмәсинә, әдаләтли глобал стратежи идарәчилик грумларын, әмәкдашлығын јаранмасына мане олур. Елә моделләр, грумлар, әмәкдашлыг вә һәтта игтисади рәгабәт формалары јаратмаг лазымдыр ки, онлар һәгигәтән глобаллашма мејилләринә ујғун кәлә билсин. Һәмин моделләр чох вариантлы олсалар да глобал игтисади системләрин стратежи координасијасына хидмәт етмәлидир, ***һәр һансы бир өлкәнин мүтләг лидерлијинә јол вермәмәли,*** әксинә һәр бир өлкәнин игтисади-милли, әрази мәнафеләринә ејни гајдалы хидмәт көстәрмәлидир.

Глобаллашма игтисади әлагәләрә, ән'әнәви вә јени формалара әсаслана биләр, онлар исә өз нөвбәсиндә мүвафиг идарәчилик, тәшкилаты-функсионал грумлар тәләб едир. ***Онларын әсасән ашағыдакы истигамәтләри вардыр:*** билаваситә

фирмалар, ширкәтләр, малиjjә-сәнаjе, ширкәтләрин вә с. формаларда ассосасиjалары; рекионал, әрази-истеһсал әмәкдашлығы; дөвләтләр арасы әмәкдашлыг; беjнәлхалг грумларла (банклар, сәнаjе иттфаглары, инвестисиjа фондлары вә с.) әмәкдашлыг; Беjнәлхалг истеһсал-коммерсиjа грумлары; Беjнәлхалг истеһсал-техники грумлар вә с. ***Лакин бу грумларын бир чоху глобаллашма меjилләри, игтисади мәнафеләрин әлагәләндирилмәси бахымындан өз фәалиjjәтини һәмишә сәмәрәли тәшкил едә билмирләр.*** Һәм дә һәр бир милли дөвләт, хүсусилә постсовет дөвләтләри өз инкишаф моделини һәмин харичи тәшкилаты-структур системләрә уjғунлашдыра билмирләр. Һәтта МДБ (мүстәгил дөвләтләр бирлиjи) өлкәләри өз арадарында ичтимаи мәһсулун тәкрар истеһсалы, тичарәт, елми-техники вә с. мәсәләләр үзрә оптимал әмәкдашлыг гаjдалары jарада билмирләр. ***Инди ән башлыча мәсәлә һәр бир өлкәнин кеоигтисади системләрдә, мәканда өз гануну мәнафеләрини фәал вә чевик гаjдида горуjа билмәсидир.*** Мүасир глобаллашма дөврүндә бу ән приоритет фәалиjjәт саһәсидир. Һәр бир өлкә кеоигтисади системләрдән бәһрәләнмәjи вә һәм дә геjри сивилизасиjала кеополитик «оjунлар гаjдасындан», фәндләриндән ***өзүнү горумағы бачармалыдыр.***

§ 11. Чиндә игтисадиjjатын дөвләт тәнзимләнмәси

Базар мүнасибәтләри Чиндә дә өзүнү көстәрмәjә башламышдыр. Лакин бу сосиалист базар игтисадиjjаты модели сәчиjjәси дашыjыр. Сосиалист базар моделинә кечид 80-чи илләрин әввәлләриндә нәзәрдә тутулмушдур. 15-18 ил бундан да әввәл радикал игтисади ислаһатларын аjры-аjры үнсүрләри Чинин игтисади системиндә тәтбиг едилмәjә башламыш вә jалныз 1992-чи илдә өлкә миғjасында базар игтисадиjjатынын сосиалист модели рәсми шәкилдә гәбул едилмишдир. Чиндә белә бир базар моделиндән истифадә олунмасы базар мүнасибәтләринин әлагәләнәсинә, мүһүм макроигтисади проблемләрин тәнзимләнмәсинә, идарә олунмасына әсасланыр. Чиндә игтисадчы алимләр һаглы оларағ белә һесаб едирләр ки, ***базар системи бүтүн проблемләри еjни сәвиjjәдә һәлл едә билмәз.*** Она көрә дә бурада дөвләт вә онун игтисади органларынын идарәчилик фәалиjjәти вә фукнсиjасы сон дәрәчә зәрури саjылыр. Белә идарәчилик фәалиjjәти бир тәрәфдән базар системинин өзүнәмәхсус олан обjектив чатышмамазлыгларыны арадан галдырмаг, нечә деjәрләр ону тамамламаг, дикәр тәрәфдән исә мәгсәдjөнлү үмуммилли игтисади стратекиjанын муәjjән едилмәси вә һәjата кечирилмәси үчүн лазымдыр. Базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә, игтисади бөһран ситуасиjасы, бүдчә вәсаитинин хроники чатышмамазлығы һалларынын баш вердиjи бир шәраитдә игтисадиjjатын идарә олунмаглылығы һалларынын чохалмасына һеч бир вәчһлә jол вермәк олмаз. Белә бир шәраитдә әкс мөвге тутмағын бөjүк сосиал-игтисади иткиләрин баш верә биләчәjи тәһлүкәси Чин мүтәхәссисләри тәрәфиндән әввәлчәдән прогнозлашдыра билмишләр. ***Бундан башга, Чиндә белә һесаб едилир ки, базар мүнасибәтләри шәраитиндә аjры-аjры муәссисәләрин игтисади мәнафеләрилә өлкәнин милли игтисади мәнафеләри арасында зиддиjjәтләр меjдана чыха биләр. Белә бир шәраитдә дөвләтин макроигтисади идарәчилик фәалиjjәти мүһүм әһәмиjjәт кәсб етмәлидир.*** Макроигтисади идарәчилик фәалиjjәтинин дөвләт

тәрәфиндән күчләндирилмәси һеч дә субјектив 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 мүнасиәтләри тәкмил вәзијјәт алмадығындан вә көһнә систем вә игтисади әлагәләрин һәлә дә өзүнү көстәрмәдијинә 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 игтисадијјатынын вә бүтөвлүкдә адамларын базар игтисадијјатына лазыми сәвијјәдә һазыр олмамасы.

Бүтүн бу чәһәтләри нәзәрә алан Чин дөвләти ***макроигтисади тәнзимләмәдә*** игтисади вә тәсәррүфатчылыг 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 гүдрәтинин 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 олараг 9-10% тәшкил едир. Бу артым 1992-чи илдә һәтта 14,2% олмушдур. Чиндә игтисади сабитлик биринчи нөвбәдә бир сыра әмтәәләрин гијмәти вә мәшғулијјәтлә 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 харичи 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 саһәсиндә 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 олараг) формалашдырмағы өнәмли игтисади вәзифә кими ирәли сүрмүшдүр.

§ 12. Идарәчилик игтисадијјаты

Сон вахтлар харичи өлкәләрдә идарәетмә елми бир чох истигамәтләрдә инкишаф етмәјә башламышдыр. ***Бунлардан бири дә идарәчилик игтисадијјатыдыр.*** Идарәчилик игтисадијјаты һәм дә игтисад елминин бир саһәси, истигамәти кими харичи өлкәләрин али мәктәбләриндә өјрәнилир. Харичи өлкәләрә идарәчилик игтисадијјаты һаггында јеткин фикир јохдур. К.Сионун китабында кәтирилән ихтибаса көрә харичи өлкәләрдә идарәчилик игтисадијјатына ашағыдакы мә'наларда јанашылыр:

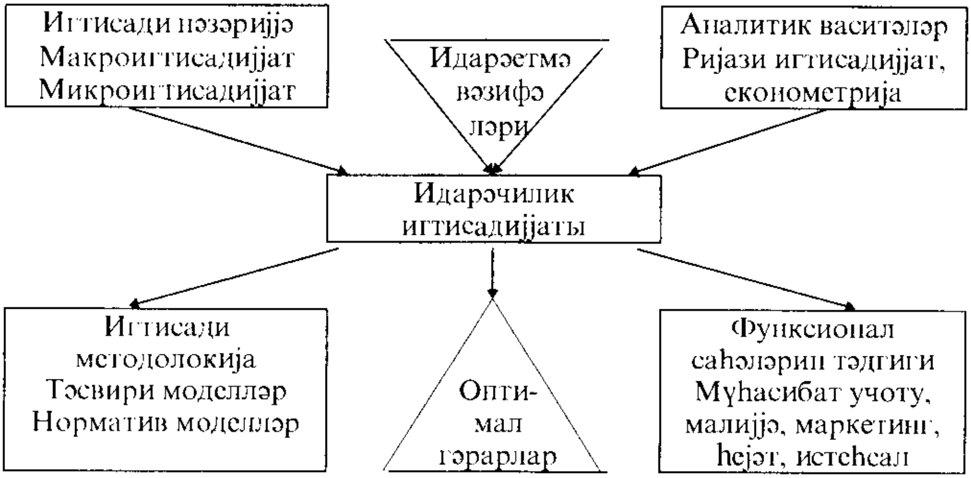
1) игтисади ресурсларын оптимал бөлүшдүрүлмәси проблемләринә игтисади нәзәријјәнин тәтбиги сферасы кими;

2) микроигтисадијјатын бир саһәси кими;

3) Дикәр фәнләрин (мүһасибат, малијјә, менечмент, маркетинг вә с.) принсип вә методларынын интеграсијасы кими;

4) игтисади нәзәријјәни гәрарлар һаггында елмлә бағлајан бир фәнн кими.

К.Сио идарәчилик игтисадијјатыны ашағыдакы кими тәсвир етмишдир:[1]



Әслинә галанда бу схема идарәчилик игтисадијјатындан даһа чох идарәчилик гәрарларынын гәбулунда дикәр елм саһәләринә истинад едилмәсидир. Идарәчилик игтисадијјаты һәмин сфера илә бағлы олан игтисади мәсәләләри өјрәнмәлидир.

---

[1] К.К.Сио Управленческая экономика. М. 2000, стр. 23,24 инкилисчәдән тәрчүмә

XIX ФӘСИЛ
МАЛИЈЈӘ МЕНЕЧМЕНТИ. БАНК МЕНЕЧМЕНТИ

§1. Малијјә менечменти

Малијјә менечменти, хүсуси бир менечмент саһәси, малијјә илә бағлы пешә фәалијјәти нөвү олмагла фирмаларын малијјәсинин идарә едилмәси илә мәшғулдур. Малијјә менечменти өзүнә фирмаларын малијјә сијасәтинин формалашмасыны, малијјә мәсәләләри үзрә тәдбирләрин конкретләшдирилмәси мәсәләләрини, фирма рәһбәрлијинин, онун истеһсал вә функсионал бөлмәләринин информасија тә"минатыны, малијјә һесабатынын тәртиб едилмәсини вә с. дахил едир. Һәр бир фирманын ***башлыча вәзафәси*** малијјә-тәсәррүфат фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы әсасында мәнфәәт артымыны, фирма сәһмләринин мәзәннә дәјәринин јүксәлдилмәсини тә"мин етмәкдән, инфестисија лаһијәләринин сәмәрәлилијини артырмагдан, фирманын малијјә ресурсларыны, дөвријјә активләрини сәмәрәли һалда идарә етмәкдән вә саирдән ибарәтдир.

Малиијјә чохмә"налы вә чохаспектли игтисади категоријадыр. О дөвләтин, тәсәррүфат субјектләринин, һүгуги вә физики шәхсләрин кәлирләринин әмәлә кәлмәси (формалашмасы), бөлүшдүрүлмәси вә јенидән бөлүшдүрүлмәси просесләрини, мүхтәлиф пул вәсаитләринин һәрәкәтини, кениш игтисади мүнасибәтләри әһатә едир. ***Малијјәнин идарә едалмәси проблемләри әсасән ашағыдакылардан ибарәтдир:***

1. Үмуми дахили мәһсулун (ҮДМ) тәкрар истеһсалы просесинин дәјәр, малијјә чәһәтиндән өјрәнилмәси, кәлирләр, хәрчләр, мәнфәәт динамикасынын мүәјјән едилмәси.
2. Ајры-ајры малијјә әмәлијјатларынын ичрасы, пул вәсаитләринин һәрәкәтинин өјрәнилмәси;
3. Валјута базарынын вә гијмәтли кағызлар базарынын вәһдәт, гарышылыглы әлагә вә гаршылыглы асылылыг һалында өјрәнилмәси.
4. Пул тәдавүлү вә малијјә просесләринин вәһдәт һалында тәнзим едилмәси.
5. Дөвләт бүдчәси-кәлирләри вә хәрчләринин сосиал-игтисади проблемләрлә оптимал узлашдырылмасы.
6. Кәлирләрин илкин вә јенидән бөлүшдүрүлмәси үзәриндә нәзарәтин күчләндирилмәси.
7. Макроигтисади менечмент бахымындан кәлирләр вә хәрчләрин бүдчәләшмәси системинин тәкмилләшдирилмәси.
8. Бүдчә сијасәтинин игтисади стратекија програмы илә әлагәләндирилмәси.
9. Дөвләтин мәркәзләшмиш малијјә ресурслары илә гејри дөвләт саһибкарлыг капиталынын әлагәләндирилмәси (бөһран вәзијјәтин арадан галдырылмасы, инвестисијалашдырмада, сосиал хәрчләрдә вә с.)
10. Өлкәнин малијјә системинин, малијјә ресурсларынын дүнја малијјә системи илә оптимал, мәгсәдјөнлү интеграсијанын тә"мин едилмәси.
11. Дөвләт бүдчәси илә бүдчәдән кәнар мәгсәдли фондлар арасындакы әлагәнин дүзкүнлүјүнә нәзарәт едилмәси.

12. Малијјә васитәләри, механизмләри олан пул агрегатлары-нәғд пул (банк, хәзинә билетләри), һабелә нәғдсиз пул (һесабларда олан пул, пул аккредитивләри, пул сертификатлары), гијмәтли кағызлар (сәһм, истиграз, вексел, опсион вә с) арасында конкрет игтисади шәраити нәзәрә алараг нисбәтләрин тәнзим едилмәси.

13. Дөвләт кредити илә коммерсија, гејри-коммерсија, тәсәррүфат субјектләри, банк кредитләринин координасија едилмәси.

14. Кәлирләрин малијјә ресурсларынын веркиләр васитәсилә дөвләт тәрәфиндән јенидән бөлүшдүрүлмәсиндә фискал сијасәтлә тәнзимедичи, стимуллашдырычы сијасәтин, һәлгәләрин елми чәһәтдән әсасландырылмасы, верки режиминин тәкмилләшдирилмәси.

15. Мәчмуу тәклифин стимуллашдырылмасы, мәчмуу тәклифлә мәчмуу тәләбин әлагәләндирилмәси.

16. Гијмәтин әмәләкәлмәсиндә базар механизми илә дөвләт тә"сиринин бир-бирини тамамламасы.

Малијјәнин идарә едилмәси малијјә сабитлијини тә"мин етмәк үчүн малијјә просесләринә, тәсәррүфат субјектләринин малијјә фәалијјәтинә, малијјә ресурсларына тә"сир етмә гајдасы вә системидир. Малијјәнин идарә едилмәсиндә ашағыдакы истигамәтләр әсас көтүрүлүр: 1. Малијјә тәһлили. 2. Малијјә прогнозлашдырылмасы. 3. Малијјә ресурсларынын планлашдырылмасы. 4. Малијјәнин оператив гајдада тәнзимләнмәси. 5. Малијјә үзәриндә нәзарәт. 6. Малијјә ресурсларынын учоту. 7. Коммерсија банкларынын фәалијјәти үзәриндә нәзарәт. 8. Малијјә вә гијмәт системинин бөлкү, сосиал функсијалары үзәриндә нәзарәт.

Лакин мүасир шәраитдә фирма вә ширкәтләрдә малијјә чәтинликләри, өдәмәләр проблеми сон дәрәчә кәркин вәзијјәт алмышдыр.

Өдәмәләр проблеми. Өдәмәләр бөһраны малијјә чәтинлијинин ән пис, чыхылмаз һәддидир. Постсовет дөвләтләриндә өдәмәләр бөһраны кениш мигјаслы характер алмышдыр. Буна дикәр амилләрлә јанашы өлкәләр, мүәссисәләр арасы интеграсија әлагәләринин позулмасы, истеһсалын һәчминин азалмасы, енержи дашыјычыларынын гијмәтинин, дикәр гијмәтләрин либераллашмасы вә с. сәбәб олмушдур. ***Өдәмәләр проблеми, бөһраны өзүну әсасән ашағыдакы формаларда тәзаһүр етдирир***: 1. Пул күтләсинин гытлығы. 2. Кредит борчлары вахтынын һәддиндән артыг кечмәси. 3. Гаршылыглы борчларын силинмәсиндәки макроигтисади чәтинликләр вә с. Она көрә дә фирма вә ширкәтләр капитал гытлығы проблемини јумшалтмаг үчүн һәр васитә вә методларла чыхыш јолу тапмаға чалышырлар. Бунлардан бири дә сәнаје-малијјә групларыдыр.

Сәнаје малијјә групу (СМГ). Сәнаје-малијјә групу (СМГ) әслиндә мүхтәлиф ***капитал формаларынын синтези*** демәкдир. Чүнки бу група бир гајда олараг нәһәнк тәсәррүфат конгломератлары, холдинг-инвеститсија ширкәтләри, банклар, ајры-ајры саһәләрин мүәссисәләри, тичарәт структурлары вә с. дахилдир. Тәшкилаты бахымдан онлар арасында мүрәккәб табечилик, субординасија әлагәләри вардыр вә капиталын һәрәкәти, онун техники вә үзвү гурулушу, интеграсијасы (структур сфералары үзрә) валјута дахил олмалары өзүнәмәхсус хүсусијјәтләр кәсб едир.

§2. Малијјә менечментинин тактика вә стратекијасы

Фирма вә ширкәтләрин динамик инкишафы кифајәт гәдәр малијјә вәсаитинин мөвчудлулуғуну вә тәдијјә габилијјәтинин јүксәклијини тәләб едир. Чари ликвидлик әмсалы ашағы олдугда фирманын сағлам малијјәси ола билмәз. ***Малијјә сабитлијинин бир чох амилләри вә шәртләри вардыр. Лакин ән башлычасы ашағыдакылардыр:*** 1. Јүксәк тәдијјә габилијјәтинә малик олмасы өз өһдәликләринә (дөвләт, банк, тәсәррүфат субјектләри вә с. гаршысында) әмәл едә билмә габилијјәти, имканы; 2. Балансын јүксәк ликвидлији (активин пассивдән үстүнлүјү, һесаблама һесабында пул дөврijјәсинин нормаллығы); 3. Јүксәк кредит габилијјәти (кредитин фаизлә бирликдә өдәнилмәси габилијјәти); 4. Јүксәк рентабеллик (дивидендлији вә аксијаларын нормал курсуну тә"мин едә билән кәлирлә ишләмә).

Фирма вә ширкәтләрдә пул вәсаити һәрәкәтинин өјрәнилмәси онларын тәдијјә габилијјәти, һәтта пул тәдавүлүнүн макроигтисади тәнзимләнмәси бахымында бөјүк әһәмијјәтә маликдир. ***Бунун үчүн фирмаларда пул ресурсларынын һәрәкәтинә (ПРҺ) аид көстәричиләри вә онларын мәнбәләрини нәзәрдән кечирәк:***

Пул вәсаитләринин дахил олмасы вә хәрчләнмәсинин белә әјани (схема) шәкилдә нәзәрдән кечирмәјин бөјүк әһәмијјәти вардыр. Чүнки бу пул вәсаити илә онун ахыныны, хәрчләнмәсини (хәрчләнмә истигамәтләрини), информасија мәнбәләрини чох ајдын, шәффаф һалда әкс етдирир. Һәм дә әлавә көстәричиләр васитәсилә сатылан мәһсулун маја дәјәри, фирманын веркиләр верәнә гәдәр олан мәнфәәти, халис мәһсул, сәһм капиталы вә с. һаггында мә"лумат әлдә етмәк олар.

ПРҺ-нин көстәричиләри	ПРҺ-нин информасија мәнбәләри
I. Пул васитәләринин дахил олмасы: 1). Әмттә сатышы вә ја хидмәтдән кәлән вәсаит	Нәғди сатыш бүдчәси
2). Әввәлки, кечмиш сатышдан олан вәсаит	Кредитә сатыш бүдчәси
3). Активләрин сатышындан кәлән кәлир	Малијјә нәтичәләри һаггында прогнозлар һесабатындан
4). Истигразларын алынмасы	Әввәлки дөврләрин ПРҺ-ти бүдчәси.
II. Пул васитәләринин ахыны, кетмәси: 1. Хаммал вә материалларын алынмасы.	Хаммал вә материалын алышы вә истифадәси бүдчәси
2. Мүстәгим әмәк сәрфи	Әмәк сәрфи бүдчәси
3. Үмумиистеһсал хәрчләри	Үмуми истеһсал хәрчләри бүдчәси
4. Коммерсија хәрчләри	Коммерсија хәрчләри бүдчәси
5. Үмуми вә инзибати хәрчләр	Үмуми вә инзибати хәрчләр бүдчәси
6. Әсаслы хәрчләр	Әсаслы хәрчләр бүдчәси
7. Мәнфәәтдән верки	Мәнфәәт вә зәрәр һаггында прогноз һесабаты
8. Кредит фаизини өдәмә	Мәнфәәт вә зәрәр һаггында прогноз һесабаты
9. Борчларын өдәнилмәси	Борч мугавиләси[1]

[1] Финансовый менеджмент. под ред. Е. С. Стояновой, Москва, 2000,стр.424.

Фирмаларда пул вәсаитләри, пул потоку әсасән ашағыдакы үч фәалијјәт сфералары илә бағлыдыр: а) Әсас чари истеһсал фәалијјәтиндән (алычы) вә сифаришчидән алынан вәсаит). Истеһсал фәалијјәти әслиндә мәнфәәтин башлыча мәнбәни тәшкил етмәлидир; б) инвеститсија фәалијјәтиндән (әсас васитәләрин әлдә едилмәси вә сатышындан, гејри материал активләрдән, гијмәтли кағызлардан вә с.); в) малијјә фәалијјәтиндән (сәһмләрин емисијасындан, алынмыш кредитдән, мүсбәт мәзәннә фәргиндән вә с.). Гејд етмәк лазымдыр ки, ПРҺ-ти бир тәрәфдән фирманын әмәлијјатлар үзрә тсиклинин мүһүм көстәричиләриндән биридир, дикәр тәрәфдән исә (бүдчә бахымындан) кәләчәк дөвр үчүн дахил олмалар вә өдәмәләр планыдыр.

§3. Малијјә рисгинин идарә едилмәси рисг-менечмент

Сон вахтлар рисг һалларынын интенсив һалда артмасы онун идарә едилмәси зәруријјәтини ирәли сүрмүшдүр. Рисгин инди даһа чох малијјә сфераларында баш вердијинә көрә ону бир гајда олараг малијјә категоријасы адландырылыр. Лакин буну ејни мәналы фикир адландырмаг олмаз, чүнки рисг дикәр сфераларда да ола биләр вә олур. Инди рисгин идарә едилмәси илә әлагәдар олараг ***"рисг-менечмент"*** консепсијасы ирәли сүрүлмүшдүр. ***Рисг-менечмент дедикдә һәләлик гәбул олунмуш анлајыша көрә рисгин идарә едилмәси системи баша дүшүлүр.*** Һәмин системә исә рискин идарә едилмәси механизми (стратекија вә пријомлар) позитив малијјә механизмләри дахилдир. Бир чох мүтәхәссисләр рисг-менечменти һаглы олараг малијјә менечментиндән кениш анлајыш кими дејил, ***онун тәркиб һиссәси кими гијмәтләндирир.***

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә гејри мүәјјәнлик һаллары артдығына көрә рискләрин артмасы тәбии бир һала, просесә чеврилмишдир, Һәтта әксәр игтисадчы-алимләр гејри мүәјјәнлији базар системинин ајрылмаз, мүтләг бир хүсусијјәти һесаб едирләр. Индики реаллыг бахымындан бәлкә дә беләдир. Лакин бу о демәк дејилдир ки, чәмијјәт, һәр һансы бир игтисади систем (грум) өз истигамәтини мүәјјәнлијә доғру јөнәлтмәмәлидир. Игтисадијјата гејри мүәјјәнлик, хаос һалында јашамаг олмаз. Она көрә дә даими олараг рисгин азалмасы үчүн үмуми, универсал вә конкрет јоллар ахтармаг лазымдыр. Кениш јајылмыш белә бир фикирлә разылашмаг олмаз ки, малијјә менечменти кәлирләрин әлдә едилмәсини һәмишә рисгдән асылы едир. ***Рисг иткинин мумкүн олан тәһлүкәли, хошакәлмәз һалыдыр.*** Һеч ким белә һалла үзләшмәк истәмәз, лакин ејни заманда адамлар бир чох сәбәбләр үзүндән бу рисгә кедирләр.

Рисги идарәетмәк чох чәтиндир. Лакин ону идарә етмәк, ***ондан узаглашмаг олар.*** Рисгдә јүксәк кәлир әлдә етмәк дә олар, етмәмәкдә, итирмәк дә, нә итирмәк, нә дә газанмаг олар, бир сөзлә һәр бир вариантла растлашмаг олар. Лакин белә бир вариантлара бахмајараг әксәр саһибкарлар рисги бизнес фәалијјәтинин әсас мәғзи, јүксәк кәлир әлдә етмәјин башлыча мәнбәи һесаб едирләр. Һәтта "рисг етмәсән кәлир әлдә етмәзсән" ифадәси дә тез-тез ишләнир. Доғрудур, рисг мүәјјән мәгсәдлә бағлыдыр. Лакин јаддан чыхармаг олмаз ки, ***мәгсәдин өзү дә гејри реал вә әсасланмамыш мотивләрлә бағлы ола биләр.*** Она көрә дә саһибкарлыг фәалијјәтиндә һәмишә рисгин мүсбәт вә мәнфи тәрәфләрини көрмәк, өлчүб-бичмәк, онун

сəвијјəсини ашағы салмаға чалышмаг лазымдыр. Бунун үчүн ***рисг ситуасијасыны əввəлчəдəн прогнозлашдырмаг,*** бу мəгсəдлə дə бир тəрəфдəн һəр бир рисгин өз тəбиəтини, мəзмунуну өјрəнмəк, дикəр тəрəфдəн исə она ***тə"сир едə билəчəк амиллəри нəзəрə алмаг лазымдыр.***

Рисглəрин һəр биринин өз ады вə мəзмуну олса да онлар вердиклəри мəнфи нəтичəлəрə көрə бир-бирилə үзвү шəкилдə бағлыдыр. Мəсəлəн, коммерсија, малијјə вə нəглијјат рисглəри бир-бириндəн əсаслы һалда фəрглəнирлəр. Лакин нəглијјатла бағлы (автомобил, дəмир јолу, су, һава) рисглəр (јүклəрин вахтында дашынмасы, итирилмəси, оғурланмасы, инсанын һəлак олмасы вə с.) саһибкарлығын бүтүн саһəлəринə, о чүмлəдəн јухарыда ады чəкилəнлəрə сон дəрəчə дағыдычы тə"сир көстəрə билəр. Вə јахуд коммерсија рисги јалныз тичарəт сөвдəлəшмəлəри илə дејил, һəм дə фирмаларын тəсəррүфат-малијјə фəалијјəти илə билаваситə бағлы олдуғуна көрə онларын истеһсал, əмлак, малијјə вə тичарəт вəзијјəтинə бирбаша мəнфи тə"сир көстəрир. Она көрə дə рисглəрə јалныз өз дахили структуру бахымындан јанашмаг, нечə дејəрлəр, ***рисглəр арасы рисглəри*** јаддан чыхармаг дүзкүн олмазды. Ејнилə истеһсал рисги, истеһсалла бағлы рисг һаггында белə мүһакимə јүрүтмəк олар. Истеһсал рисги (зəрəрлəр, мүхтəлиф сəбəблəр үзүндəн мүəссисəнин дајанмасы, инвеститсија гојулушунун өзүнү доғрултмамасы) өз нөвбəсиндə малијјə маркетинг фəалијјəтинин нəтичəлəрини һечə ендирə билəр. Бурада К. Марсын игтисади һадисə вə просеслəрə системли јанашма методунун нə дəрəчəдə актуал олмасы бир даһа өзүнү көстəрир.

Бир чох əдəбијјатларда малијјə рисги валјута, инфлјасија вə дикəр ујғун рисг нөвлəриндəн ајрылыгда өјрəнилир. Лакин буну шəрти гəбул етмəк лазымдыр. Чүнки малијјə илə мүстəгил бағлы рисглəри сөзүн кениш мə"насында малијјə рисгинə аид етмəк олар. ***Буну ашағыдакы схемадан көрмəк олар:***

Малијјə рисглəри

Билаваситə малијјə рисги: пулун алычылыг габилијјəти, инвеститсија рисглəри илə бағлы, макроигтисади рисглəр

Инфлјасија рисги: Əлдə едилəн кəлирлəрин гијмəтдəн дүшмəси, нəтичəсиндə иткилəр

Ликвид рисги: гијмəтли кағызларын вə əмтəəлəрин сатышы заманы баш верəн иткилəр

Валјута рисги: харичи валјута курсунун дəјишмəсилə харичи игтисади, кредит вə дикəр əмəлијјатларда иткилəр

Инвеститсија рисги: бирбаша малијјə иткилəри, кəлирлəрин азалмасы, əлдə олан имканларын верилмəсилə баш верəн иткилəр.

Дефлјатсион рисг: дефлјатсијанын армасилə гијмəтлəрин ашағы дүшмəси игтисади вəзијјəтə мəнфи тə"сир едир вə саһибкарларын кəлирлəри азалыр.

Фаиз рисги: банк вə кредит идарəлəринин өдəдиклəри фаиз вердиклəриндəн јүксəк олдугда, инвесторларын сəһмлəр үзрə дивидентлəри, гијмəтли кағызлар үзрə фаизлəр дəјишилдикдə

Кредит рисги: кредитора əсас вə фаиз үзрə борчлар гајтарылмадыгда, бирбаша малијјə иткилəри: биржа рисги, селкетив рисг, ифласа уғрама рисги.

Рисги идарәолунмамазлығын функсијасы адландырмаг олар. Гајдасызлыг артдыгча малијјә рисгләри дә артыр. Она көрә дә рисгләрин баш вермәси еһтималы даима өјрәнилмәли, нәзәрәдән кечирилмәлидир. ***Рисг амили һәмишә нәзәрә алынмалыдыр. Рисгин һәчмини, мигјасыны мүәјјәнләшдирмәк дә бөјүк габилијјәт, истедад тә"ләб едир.*** Бурада дикәр методларла јанашы еһтималын ријази нәзәријјәси вә онун консепсијалары мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Рисгләрин азалмасында информасијаларын ролу бөјүкдүр. Информасијалар кениш әһатәли олмајанда, кејфијјәтсиз вә көһнә олдугда рисги минимума ендирмәк дә чәтин олур. Рисг-менечер јалныз адекват информасијалар әсасында өз функсијаларыны уғурла ичра едә биләр, објектин малијјә вәзијјәтинә дүзкүн олараг прогнозлашдырар. Рисг-менечер өз фәалијјәтини һәм идарәетмә објекти вә һәм дә субјекти үзрә ичра едир. ***Идарәетмә објекти кими рисг-менечерин функсијасына ашағыдакылар дахилдир:*** 1. Рисги өјрәнмәк вә һәлл етмәк. 2. Сәрмајә гојулушунун, инвеститсија фәалијјәтинин рисгли тәрәфинә мүәјјәнләшдирмәк. 3. Рисгин мигјасы вә һәчминин азалтмаг үзрә тәдбирләрин көрүлмәси. 4.Рисгин сығорталанмасы ишләрини тәшкил етмә. 5. Тәсәррүфат субјектләри вә дикәр груплар арасында рисг амилләринин нејтраллашмасы үзрә мүвафиг тәдбирләрин көрүлмәси. Идарәетмә гәрарларынын гәбул едилмәси кими игтисади рисгләрин јумшалдылмасы, азалдылмасы үзрә тәдбирләрин көрүлмәси дә пешәкарлыг габилијјәти тәләб едир. Бу габилијјәтә тәләбләр рисг-менечментин идарәетмә субјекти сферасында өзүнү даһа ајдын һалда көстәрир. ***Чунки мәһз бурада идарәетмәнин бүтүн үмуми функсијалары нәзәрдән кечирилир вә рисглә әлагәләндирилир:***

1. **Прогнозлашдырма.** (малијјә вәзијјәтинин тәһлили, прогнозларын һазырланмасы, алтернатив вариантларын сечилмәси, експериментләр, гејри ади гәрарларын гәбул едилмәси, рисгләри нәзәрә алараг кечмиш вә кәләчәк һадисәләрин мүгајисәси, чевиклик нүмајиш етдирмә)

2. **Тәшкилетмә.** (рисгләри азалтмаг вә јахуд арадан галдырмаг мәгсәдилә идарә структуру вә дахили бөлмәләр үзрә адамларын биркә фәалијјәтини тәшкил етмә, рисг мәсәләләри үзрә програмлар һазырлама вә с)

3. **Тәнзимләмә.** (Рисг-менечментдә игтисади просесләрин лазым кәлән параметрләр, гајдалар вә нормативләр әсасында апарылмасыны чари гајдада тәнзимләмә, кәнарлашмалары оператив гајдада мүвафиг тәдбирләр үзрә арадан галдырма)

4. **Координасија.** (Рисг проблеми үзрә бүтүн идарәетмә структурунун, бөлмәләрин вә мүтәхәссисләрин фәалијјәтини әлагәләндирмә)

5. **Нәзарәт.** (Рисг сәвијјәсинин азалдылмасы үзрә тәдбирләрин ичрасы үзәриндә нәзарәт; игтисади фәалијјәт вә игтисади просесләрин кедиши үзәриндә нәзарәт; әлавә информасијалар вә ситуасијалар үзәриндә нәзарәт). ***Көрүндүјү кими, рисг-менечмент сон дәрәчә јарадычы ишдир.*** Бәзиләри рисг-менечменти саһибкарлығын формаларындан бири, бә'зиләри исә ону хидмәт нөвү кими гијмәтләндирир. Идарәетмәнин дикәр сфералары кими рисг-менечмент дә дәгиг, конкрет мүддәалара әсасланмалыдыр. Чүнки рисги идарәетмәздән әввәл ону дүзкүн баша дүшмәк лазымдыр. Рисгин дәрк едилмәси вә гијмәтләндирилмәсиндә елми јанашма методлары илә јанашы менечерин психоложи хүсусијјәтләри дә мүһүм әһәмијјәтә

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 пријом, гајда) мүһакимәси дә рисгләрин һәлли бахымындан бөјүк әһәмијјәт кәсб едир. ***Адәтән ағыллы саһибкар аз газанч наминә бөјүк рисгләрә, хүсусилә онда шубһә доғуран рисгләрә кетмәз, өзүнүн малијјә ресурслары илә итирә биләчәк кәлири, душә биләчәк зәрәри мүгајисә едәр.*** Бу мәгсәд үчүн рисг әмсалы һесабланыр:

$$P_э = \frac{З}{M_p},$$

бурада, $P_э$ - рисг әмсалы, З-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 игтисади 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 пријомлардан истифадә едилир:

1. **Диверсифнкасија** (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 кәлирләр 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 рнсгинин 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

- Әмәлијјатлар үзрә рисгләрин тәснифаты
  - Әмәлијјатлар фәалијјәтинин сфералары үзрә
    - истеһсал рисги
    - коммерсија рисги
  - Мүәссисәнин фәалијјәт сәвијјәсинә көрә
    - Ардычыл (базар) рисги
    - гејри ардычыл (спесифик) рисг
  - Мејдана кәлмәсинин әсас мәнбәләринә көрә
    - игтисади рисг
    - гијмәт рисги
    - валјута рисги
    - инфлјасија рисги
    - кредит рисги
    - верки рисги
    - структур рисги
    - саир нөв рисгләр

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 игтисади просесләрә ***тә"сири*** вә сосиал-игтисади ***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.

зоналар (реал вә потенсиал) нәзәрә алынмалыдыр, һансы әмәлијјат рисгләри үзрә ***даһа тәһлүкәли мәгамлар вә зоналарын*** мөвчудлуғу сәбәбләри араштырылмалыдыр. Јалныз бунун әсасында әмәлијјат рисгләринин минимум һәддә чатдырылмасы үзрә мүвафиг тәдбирләр көрмәк олар.

§5. Идарәчилик учоту малијјә менечментинин информасија тә"минаты васитәси кими

Идарәчилик учоту фирма вә онун һәлгәләринин оператив, малијјә вә дикәр мәзмунлу информасијаларла тә"мин едилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Бурада һәм фирмадахили информасија, һәм фирманын компјутор шәбәкәси, телекомуникасија-сы, һәм дә сырф малијјә учоту системи мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Идарәчилик учоту, малијјә вә дикәр менечментин информасија тә"минаты бахымындан ***мүһасибат учоту, оператив учот, малијјә учоту вә статистик учотун*** ајрылыгда вә вәһдәт һалында информасија тә"минаты фәалијјәтинин тәшкили сон дәрәчә вачибдир. Башга учот формаларындан (малијјә вә статистик) фәргли олараг мүһасибат учоту даһа кениш әһатәлидир вә она көрә дә фирмаларын, онларын истеһсал бөлмәләринин тәсәррүфат фәалијјәтинин учоту илә бәрабәр онлары малијјә, статистик һесабатла тә"мин едир.

Мүһасибат учоту ресурсларын вәзијјәтини, һәрәкәтини, хәрчләри, мәһсулун сатышыны, малијјә нәтичәләрини вә саирәни гејдә алыр. Бә"зи көстәричиләри күнлүк, бә"зиләрини ајлыг, рүблүк вә иллик гејдә алыр. Малијјә учоту фирмаларын пул васитәләри вә малијјә фәалијјәти илә бағлы олан мә"луматларын топланмасы вә сахланмасы системи илә бағлыдыр. Статистик учот һәм сечмә гајдасында, мүшаһидә васитәсилә вә һәм дә дикәр учот васитәсилә әлдә едилән информа-сијаларла бағлыдыр. Онлар бир-бирини тамамламалыдырлар. Она көрә дә бүтүн информасијалар хүсуси олараг игтисади информасијаларын әсасыны тәшкил едән малијјә, мүһасибат вә статистик учотлар фирмаларда елә кејфијјәтдә тәшкил едилмәлидир ки, онлардан истифадә едән нәинки фирмадахили бөлмәләр, һәм дә кәнар физики вә һүгуги шәхсләр (кредиторлар, инвесторлар, верки органлары, фонд биржалары, игтисадчылар, һүгугшүнаслар, мәтбуат ишчиләри вә с.) фајдалана билсин, дүзкүн нәтичә чыхарыб објектив гәрар гәбул едә билсин. Бир гајда олараг фирмаларын малијјә һесабаты ашағыдакы формаларда олур. ***Баланс һесабаты вә јахуд малијјә вәзијјәти һаггында һесабат*** (фирма капиталынын структуру- актив вә пассив);

Идарәчилик учоту фирма вә онун һәлгәләринин оператив, малијјә вә дикәр мәзмунлу информасијаларла тә'мин едилмәсиндә мүһүм рол ојнајыр. Бурада һәм фирмадахили информасија, һәм фирманын компјутор шәбәкәси, телекомуника-сијасы, һәм дә сырф малијјә учоту системи мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Идарәчилик учоту, малијјә вә дикәр менечментик информасија тә'минаты бахымындан мүһасибат учоту, оператив учот, малијјә учоту вә ситатистик учотун ајрылыгда вә вәһдәт һалында информасија тә'минаты фәалијјәтинин тәшкили сон дәрәчә вачибдир. Башга учот формаларындан (малијјә вә статистик) фәргли олараг мүһасибат учоту даһа кеиш әһатәлидир вә она көрә дә фирмаларын, онларын

истеһсал бөлмәләринин тәсәррүфат фәалиијјәтинин учоту илә бәрабәр онларын малијјә, статистик һесабатларла тә'мин едир.

Мүһасибат учоту ресурсларын вәзијјәтини, һәрәкәтини, хәрчләри, мәһсулун сатышыны, малијјә нәтичәләрини вә сарәсини гејдә алыр. Бә'зи көстәричиләри күнлүк, бә'зиләрини ајлыг, рүблүк вә иллик гејдә алыр. Малијјә учоту фирмаларын пул вәсаитләри вә малијјә фәалијјәти илә бағлы олан мә'луматларин топланмасы вә сахланмасы системи илә бағлыдыр. Статистик учот һәм сечмә гајдасында, мүшаһидә вастәсилә һәм дә дикәр учот вастәсилә әлдә едилән информасијаларла бағлыдыр. Онлар бир-бирини тамамлајырлар. Она көрә дә бүтүн инфармасијалар, хусуси олараг игтисади инфармасијаларын әсасыны тәшкил едән малијјә мүһасибат вә ситатистик учотлар фирмаларда елә кејфијјәтдә тәшкил едилмишди ки, онлардан истифадә едән нәинки фирмадахили бөлмәләр, һәм дә кәнар физики вә һугуги шәхисләр (кредидорлар, инвесорлар, һүгугшунаслар, мәтбуат ишчиләри вә с.) фајдалана билсин, дүзкүн нәтичә чыхарыб објектив гәрар гәбул едә билсин. Бир гајда олараг фирмаларын малјјә һесабаты ашағдакы формада олур:

1. ***Баланс һесабаты вә јахуд малијјә вәзијјәти һаггында һесабат*** (фирма капиталынын структуру - актив вә пассив).

2. ***Мәнфәәт һаггында һесабат вә јахуд мәнфәәт вә зәрәрләр һаггында һесабат*** (фирманын кәлирләри вә хәрчләринин мүгајисәси, сон нәтичәнин ашкара чыхмасы, кәлир вә хәрчләрә тә'сир едән амилләр вә с.)

3. ***Малијјә вәзијјәтиндә баш верән дәјишикликләр һаггында һесабат*** (фирманын малијјәләшдирилмәси вәзијјәти, бу вәсаитдән истифадә, халис дөврijјә вәсаитинин тәһлили, халис мәнфәәт, халис дөврijјә вәсаитләриндән истифадә едилмәси истигамәтләри вә с.)

4. ***Пул вәсаитләринин һәрәкәти һаггында һесабат*** (нәгд пулун дахил олмасы вә хәрчләнмәси пул вәсаитләри һәрәкәти структрунун фирмаларын мүхтәлиф фәалијјәт нөвү илә истеһсал-сатыш, инвеститсија, малијјә фәалијјәтләри нәтичәси илә шәртләнмәси).

5. ***Фирманын хусуси капиталы һаггында һесабат*** (сәһм капиталындакы дәјишикликләр, онун динамикасы, структуру ајры-ајры гијмәтли кағызлар үзрә фирманын капиталы, бөлүнмәмиш мәнфәәт һаггында һесабат, сәһм капиталынын кәлирли олмасы һаггында һесабат вә с.)

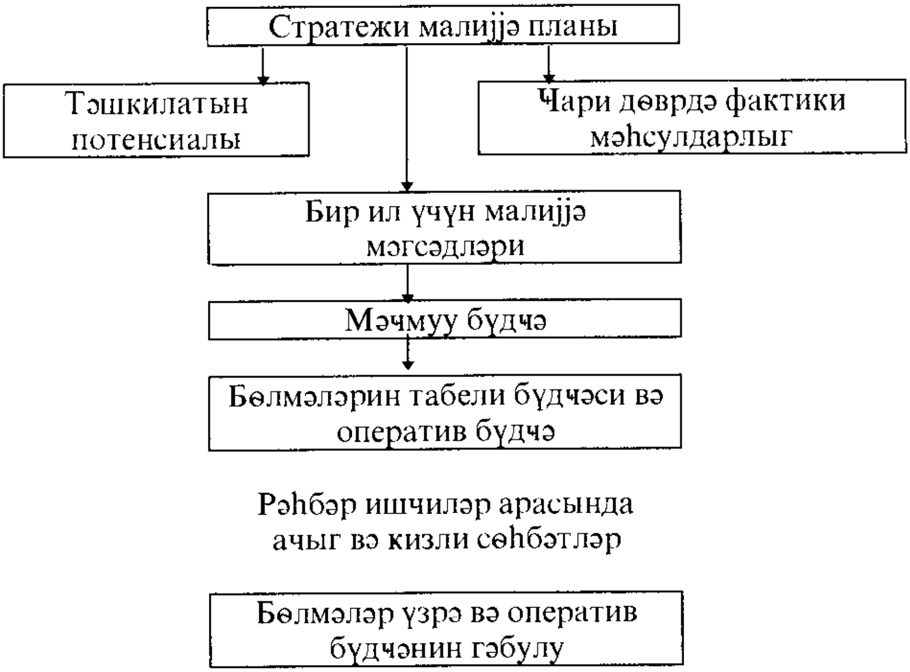
6. Фирмаларда бүдчәләшмә

Фирма вә ширкәтләр базар мүнасибәтләринин гејри мүәјјәнлији шәраитиндә тез-тез малијјә чәтинликләри илә үзләширләр. Она көрә дә онлар бир һүгугу шәхс кими ресурслар имканыны һәмишә нәзәрә алмаға члышырлар. Фирмалар мүхтәлиф типли бүдчәләшмә ишләри илә мәшғулдур. Мәсәлән, узун мүддәтли бүдчә, мүддәтли малијјә планы кими прогноз һалында тәртиб едилир. Иллик, рүблүк, ајлыг бүдчә мәнфәәт вә зәрәрләр һесабы, баланс һесабаты, малијјә өһдәлији, нәгд пул һәрәкәт мәлуматлары үзрә тәртиб едилир. Бүдчәләшмә бир тәрәфдән јухарда көстәрилән мәлуматлар әсасында тәртиб едилирсә, дикәр тәрәфдән бу сәнәдин өзү сәһмдар чәмијјәтләри, директорлар шурасы үчүн мүһүм информасија мәнбәји

ролуну 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

Бүтөлүкдә 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.

Мәнфәәтин идарә едилмәсиндә истифадә едилән бүдчәләр

- Фәалиjјәт сфералары үзрә
  - Әмәлиjјатлар фәалиjјәти үзрә
  - Инвестисиjа фәалиjјәти үзрә
  - Малиjјә фәалиjјәти үзрә
- Көстәричиләрин мәзмунуна көрә
  - Хәрчләр бүдчәси
  - Кәлирләр бүдчәси
  - Мәнфәәт бүдчәси
- Хәрчләрин нөвләринә көрә
  - Чари бүдчә (чари хәрчләр)
  - Әсаслы вәсаит гојулушу бүдчәси (хәрчләри)
- Хәрчләр номенклатурасына көрә
  - Функсионал бүдчә
  - Комплекс бүдчә
- Һазырланма методуна көрә
  - Стабил бүдчә
  - Чевик бүдчә

§ 7. Мәнфәәтин идарә едилмәси

Мәнфәәт саһибкарлыг фәалијјәтинин әсас мәгсәдидир. Лакин јени 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 рисгләрин гурбаны ола биләр. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә белә рисгләрин еһтималы даһа чох олур.*** Ән пис чәһәт, вариант фирмаларын мәчмуу кәлирләри илә мәчмуу хәрчләри арасындакы фәргин ахырынчынын хејринә олмасыдыр. Белә олдугда мәнфәәт сәвијјәси фирмаларын дахили малијјә ресурсларынын мәнбәји ролуну ојнаја билмир вә ифласа уғрама тәһлүкәсини, еһтималыны сурәтләндирмиш олур. Она көрә дә фирмалары кәлирләрлә, мәнфәәтлә бағлы игтисади вәзијјәт тәһлил едиләркән, ***бу проблемә гијмәт вериләркән ашағыдакы истигамәтләрә диггәт јетирмәк лазымдыр:*** 1. Мәнфәәтин формалашмасы мәнбәләри (мәһсул сатышындан, әмлак сатышындан, гејри сатыш әмәлијјатларындан кәлән мәнфәәт); 2. Фирма вә ширкәтләрин билаваситә әсас фәалијјәт саһәләри илә бағлы олан әмәлијјат фәалијјәти, инвестисија фәалијјәти вә малијјә фәалијјәти илә әлагәдар) кәлирләр; 3. Кәлирләрин, мәнфәәтин формалашмасы дөврү (һесабат дөврүндә, һесабат дөврүндән әввәл, план дөврүндә) бахымындан вә с. Гејд етмәк лазымдыр ки, гејри сатыш әмәлајјатларындан олан мәнфәәтә биркә мүәссисәләрин пајчылыг гајдасында, фирмалара мәхсус олан истигразлардан, сәһмләрдән, дикәр гимјәтли кағызлардн, банклара гојдуглары депозитләрдән олан кәлирләр, чәримәләрдән алдыглары газанчлар вә с. дахилдир. Әксәр игтисадчылар, о чүмләдән бу саһәдә мәшһур алим олан И.А.Бланк ***һәмин әмәлијјатларла бағлы газанчы мәнфәәт адландырыр*** (мәдахил-мәдахил балансы, һесабаты бахымындан). Әслиндә исә бу газанч нөвләринин 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 фәалијјәт көстәрир, јухары олса исә демәк фирма сахта, алдатма јолла гејри реал, мәнфәәт, кәлир әлдә етмиш олур. Һәр ики кәнарлашма гејри нормал һалдыр.

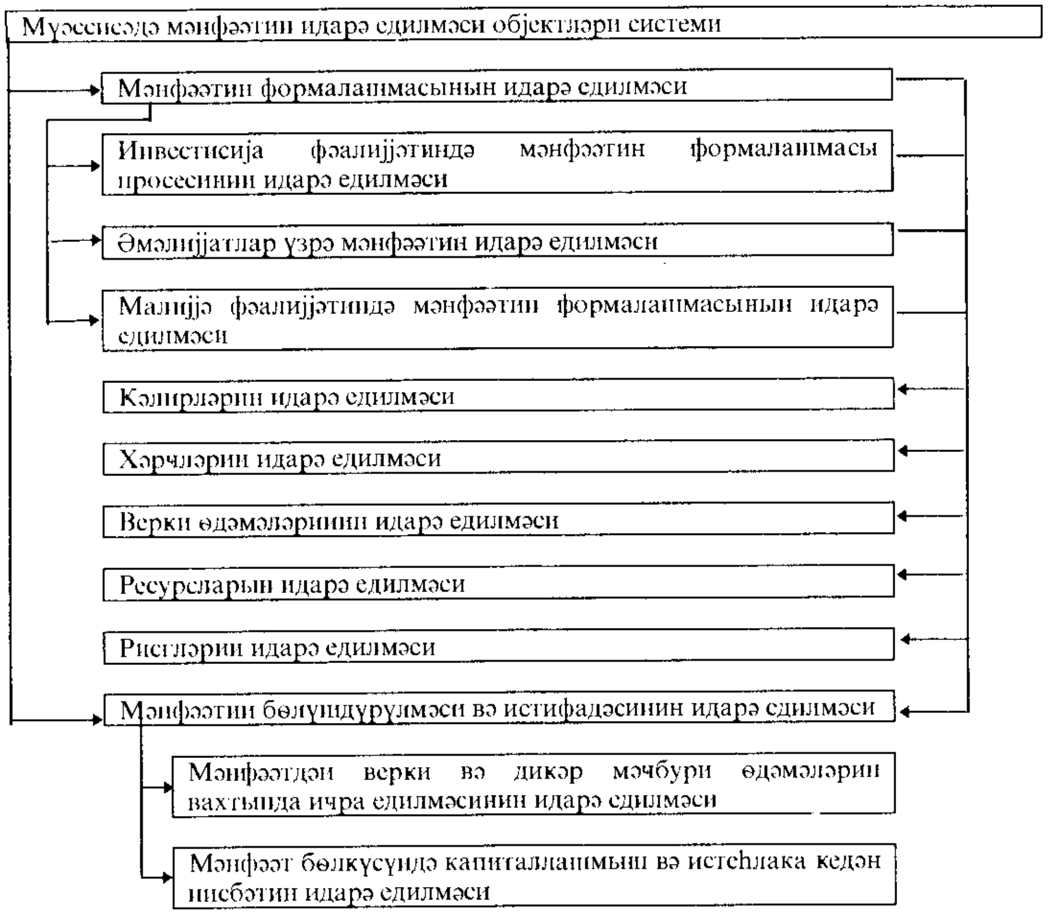
2. Мәнфәәтин базар конјуктурасына ујғунлуғу (әмтәә вә малијјә ресурсларынын, базарынын әлагәлији).

3. Кәлирләрин, мәнфәәтин үмуми менечментлә хүсуси менечментләрин (истеһсал менечменти, малијјә менечменти вә с.) интеграсија олунмуш методлары әсасында идарә едилмәси.

4. Кәлирләрлә, мәнфәәтлә рисгләрин јол верилән һәддинин ујғунлуғу принсипи (минимал, орта, максимал һәдди).

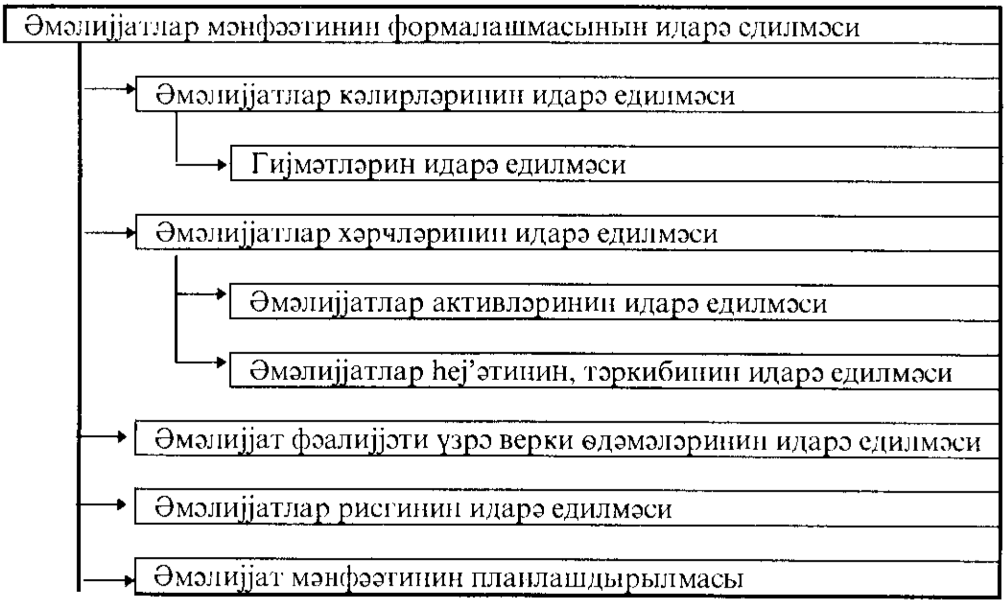
Бүтүн бу принсипләрин һәјата кечирилмәси әслиндә мәнфәәтин, кәлирин идарә едилмәсинә системли, чох вариантлы, чох аспектли јанашылмасы демәкдир.

И.А.Бланк ***мәнфәәтин идарә едилмәсини ашағыдакы схем һалында вермишдир:***[1]



Көрүндүјү кими, мәнфәәт садә бир категорија тәәссүраты бағышласа да бир чох проблемләрлә бу вә ја дикәр дәрәчәдә бағлыдыр. Она көрә дә һәтта фирма вә ја ширкәт сәвијјәсиндә бу проблемин еффектли идарә едилмәси һәр һансы бир өлкәнин үмумигтисади информатик, макроигтисади индикаторларыны (емиссијанын һәчмини, базар тутумлуғуну, әһалинин пул кәлирини, инфлјасија индексини) ***макроменечмент бихымындан нәзәрә алмағы тәләб едир.*** Әлбәттә, бу көстәричиләр фирмаларын көстәричиләр системи, әмтәә базарынын конјуктурасы 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 хүсусијјәтләри вардыр. Мәсәлән, јухарыда истинад едилән китабда әмәлијјатлар үзрә мәнфәәтин идарә едилмәси схеми belә верилмишдир:

[1] И.А.Бланк Управление прибылью. Киев, 1988, стр. 30



§ 8. Малиjјә вәзиjјәтинин тәһлили

Фирма вә ширкәтләрин малиjјә вәзиjјәтинин тәһлили малиjјә менечментиндә мүһүм јер тутур. ***Тәһлил бир гајда олараг ашағыдакы истигамәтләрдә апарылыр:*** 1. Истеһсал хәрчләринин структурунун тәһлили; 2. Балансын вә дөвриjјә вәсаитләри структурунун тәһлили; 3. Ликвидлиjин вә малиjјә сабитлиjинин тәһлили; 4. Активләрин дөвр етмәсинин тәһлили; 5. Мәнфәәтлилик сәвиjјәсинин тәһлили; 6. Фирма вә ширкәтин фәалиjјәтинин сәмәрәлилиjинин тәһлили.

Әлбәттә, малиjјә менечментинин гаршыја гојдуғу вәзифәләрдән асылы олараг тәһлил даһа да конкретләшә биләр. Мәсәлән, ***истеһсал хәрчләри*** даими вә дәјишән хәрчләр, хәрч үнсүрләри вә хәрч маддәләри (маја дәјәри һесабландыгда) вә с. аспектләрдә тәһлил апарыла биләр. Хәрч үнсүрләрини даһа дәриндән тәһлил етмәк мүмкүндүр. Беләки, сәнаје вә гејри сәнаје груплары үзрә, әсас фәһләләр, көмәкчи фәһләләр, гуллугчулар, мүтәхәссисләр, менечерләр үзрә әмәк һаггы хәрчләриндәки дәјишикликләрә диггәт јетирмәк олар. Ејнилә дә ***малиjјә көстәричиләринин тәһлили*** һаггында демәк олар. ***Бурада ашағыдакы мәсәләләрә диггәт јетирилир:*** 1. Конкрет малиjјә нәтичәләринин тәһлили; 2. Активләрин тәһлили; 3. Пассивләрин тәһлили; 4. Пул вәсаитләри һәрәкәтинин тәһлили; 5. Активләрин рентабеллиjинин тәһлили; 6. Сатышын рентабеллиjи вә с. Бу тәһлил истигамәти дә ајры-ајрылыгда тәһлил објектинә чеврилә биләр. Мәсәлән, ***активләрин структурунун тәһлили заманы ашағыдакылар нәзәрдән кечирилир:*** а) пул вәсаитләри (әсас фәалиjјәтдән, инвестисиjа фәалиjјәтиндән, сырф малиjјә фәалиjјәтиндән вә с.); б) дебитор борчлары (әмтәә вә хидмәтләрә көрә, верилмиш аванса көрә, саир дебиторлар үзрә); в)еһтиjатлар (хаммал вә материаллар, битмәмиш истеһсал, һазыр мәһсул); г) гејри дөвриjјә вә јахуд дөвриjјәдән кәнар активләр (әсас вәсаитләр, гејри материал активләр, дөвриj-јәдән кәнар саир активләр). ***Пассивләрин структурунун тәһлилиндә ашағыдакы***

чәһәтләрә диггәт јетирилир: а) гыса мүддәтли өһдәликләр (гыса мүддәтли кредитләр, гыса мүддәтли борчлар); б) узун мүддәтли кредитләр; в) хүсуси капиталы (низамнамә капиталы, әлавә капитал, реинвестисија едилмиш капитал).

Бә'зи малијјә көстәричиләринин садәләшмиш практики чәһәтләрини нәзәрдән кечирәк:

1. Үмуми ликвидлик әмсалы:

$$\textit{Үмуми ликвидлик әмсалы} = \frac{\textit{чари активләр}}{\textit{чари өһдәликләр}}$$

Чари өһдәликләрә гыса мүддәтли кредитләр вә кредит борчлары (пассивләр), чари активләрә пул вәсатләр вә еһтијатлар (активләр) дахилдир. Бир сөзлә, фирма вә ширкәтләр өз активләри илә өһдәликләрини өртә билмәк габилијјәтинә малик олмалыдыр. Бурада дебитор борчларынын ликвидлији сәвијјәси дә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Чари активлијин чари өһдәлијә нисбәтән үстүнлүк тәшкил етмәси һәр бир фирма вә ширкәтин фәалијјәтиндә өнәмли нәтичәдир. Буну актив вә пассивин әксәр үнсүрләри үзрә дә мүәјјән етмәк олар. Мәсәлән, дөвријјә вәсаитләри үзрә ликвидлији чари активләрлә чари өһдәликләр арасындакы фәрг бахымы кими нәзәрдән кечирмәк олар.

2. Фирма вә ширкәтләрин малијјә сабитлији. Малијјә сабитлији һәр бир фирма вә ширкәт үчүн чох мүһүм бир мәгсәддир. Малијјә сабитлијини гијмәтләндирмәк үчүн малијјәләшдирмә әмсалындан истифадә едилир. Малијјәләшдирмә әмсалы һесабланаркән мөвчуд гајдаја көрә банкын мүәссисәјә ссуда формасында мәгсәдли гајдада вердији пул вәсаити илә онун хүсуси вәсаити мүәјјән едилир. Әмсал белә һесабланыр:

$$\textit{Малијјәләшдирмә әмсалы} = \frac{\textit{хүсуси вәсаит}}{\textit{банк вәсаити}}$$

Бурада ***ишчи капиталы, халис активләр*** кими игтисади көстәричиләрин системли тәһлили мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Ишчи капиталы чари активләрлә чари өһдәликләр арасындакы фәрги ифадә етдијинә көрә бу, фирманын дөвријјә вәсаитинин һансы һиссәсинин өзү вә һансы һиссәсинин исә банк кредити васитәсилә малијјәләшдирдијини көстәрир. Ишчи капиталындан фәргли олараг халис активләр јалныз чари дејил, бүтүн активләр мәбләғи илә чари өһдәликләр арасындакы фәрглә мүәјјән едилир.

Малијјә сабитлијинин тә'мин едилмәсиндә фирмаларын чари тәләбатаны өдәмәк үчүн чари активләрин һәчминин минимума ендирилмәси, үмуми дөврijјә вәсаитләриндә онларын (фирмаларын) өз дөврijјә вәсаитинин хүсуси чәкисинин артырылмасынын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Фирмаларын өз хүсуси дөврijјә вәсаити үмуми дөврijјә вәсаитләриндән (хаммал, материал еһтијатлары, дебитор борчлары, верилмиш аванс, пул вәсаитләри, гыса мүддәтли малијјә гојулушу) гыса мүддәтли өһдәликләри (гыса мүддәтли кредит вә истигразлар, кредит борчлары,

алынмыш аванслар, саир чари өhдәликләр) 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 belә hесабланыр:

$$\textit{Сатышын рентабеллик әмсалы} = \frac{\textit{әмәлијјатлар мәнфәәти}}{\textit{сатыш газанчы}}$$

Бу әмсал хәрчләр өдәнилдикдән сонра hәр манат сатылан мәhсул үчүн фирманын әмәлијјатлар мәнфәәти мәблəғи әлдә етдијини көстәрир. Бу бахымдан хәрчләрин сатышындакы хүсуси чәкисинин (ајры-ајры мәhсуллар үзрә) мүгајисәли hалда тәhлил едилмәси дә вачибдир. Мәhсулун маја дәјәринин артмасы сатыш рентабеллијини азалдыр. Бунун гаршысыны экс мәсрәфчиләр механизмләри илә алмаг олар.

4. Активләри (хүсуси капиталын) рентабеллији. Бу, фирма вә ширкәтләрин әсас фәлаијјәтини сәчијјәләндирән ән вачиб комплекс көстәричидир. Активләрин рентабеллији ***hәр манат активин мәнфәәт кәтирмә дәрәчәсини сәчијјәләндирир.*** Әмсал белә hесабланыр:

$$\textit{Активләрин рентабеллији} = \frac{\textit{әмәлијјатлар мәнфәәти}}{\textit{активләрин орта мәбләғи}}$$

Мөвчуд 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 hаллары (дөвријјә әмсалы сатыш hәчминин активә олан нисбәтилә мүәјјән едилир) сатышын hәчминин азалмасы илә шәртләнәрсә бу заман фирма өз маркетинг фәалијјәтиндә бир чыхыш јолу кими мәhсул чешиди вә гијмәт сијасәтинә үстүнлүк вермәлидир. Бурада активләрин мигдарынын азалдылмасы да (лазымсыз, лүзумсуз аваданлыгларын, гејри истеhсал активләринин балансдан чыхарылмасы, хаммал, материал, битмәмиш истеhсал вә hазыр мәhсул галығы еhтијатынын азалдылмасы, дебитор борчларынын азалдылмасы) мүhүм әhәмијјәт кәсб едир.

Малијјә менечменти бахымындан халис активләрин рентабеллијинин, hабелә халис активләрин дөвријјәсинин тәhлили дә вачибдир. Халис активләрин рентабеллији мөвчуд гајдаја көрә белә hесабланыр:

$$\frac{\textit{Халис активләрин рентабеллиjи}}{} = \frac{\textit{Әмәлиjjатлар үзрә мәнфәәт}}{\textit{Халис активләр}}$$

Халис активләрин дөвриjjәси исә ашағыдакы кими мүәjjәнләшир:

$$\textit{Халис активләрин дөвриjjәси} = \frac{\textit{Сатышын һәчми}}{\textit{Халис активләр (узун муддәтли капитал)}}$$

Бу, ахырынчы көстәричи бир тәрәфдән фирма вә ja ширкәтләрин халис активләриндән нечә, һансы сәвиjjәдә истифадә олундуғуну, дикәр тәрәфдән исә узунмүддәтли (даими) капиталдан истифадәнин сәмәрәлилиjини сәчиjjәләндирир. Фирма вә ширкәтләрин фәалиjjәтинин сәмәрәлилиjи бахымындан хүсуси капиталын рентабеллиjинин jүксәлдилмәси дә мүһүм әһәмиjjәтә маликдир. Бу белә һесабланыр:

$$\textit{Халис капиталын рентабеллиjи} = \frac{\textit{Халис мәнфәәт}}{\textit{Хүсуси капитал}}$$

Бу көстәричи фирманын өз хүсуси капиталына нәзәрән әлдә етдиjи мәнфәәти сәчиjjәләндирир. Фирма вә ширкәтләр, хүсусилә сәһмдар чәмиjjәтләри үчүн (дивидент әлдә етмә бахымындан) ***өз капиталларынын рентабеллиjи даһа өнәмлидир.*** Чүнки онларын малиjjә-истеһсал-сатыш үзрә фәалиjjәтини һәмишә вә бүтүн һалларда банк кредитләри һесабына jахшылашдырмаг, сабитләшдирмәк ***мумкун олмур, jахуд да мәгсәдәуjғун һесаб едилмир.*** Әкәр банк кредитләринин фаиз дәрәчәләри фирмаларын халис активләриндән jүксәк оларса бу заман һәмин кретидләрин капиталын структурунда хүсуси чәкисинин артмасы онларын малиjjә сабитлиjинә мәнфи тә'сир едәр вә хүсуси капиталын рентабеллиjини ашағы салар.

Бүтүн jухарыда көстәриләнләр фирма вә ширкәтләрин малиjjә стратекиjасынын онларын истеһсал вә маркетинг стратекиjасы илә оптимал һалда әлагәләндирмәләрини зәрури едир.

5. Пул ресурсларынын идарә едилмәси. Фирма вә ширкәтләрдә пул ресурсларынын идарә едилмәси мәһсул вә jахуд хидмәт сатышындан әлдә едилән газанчлар, мәнфәтин әлдә едилмәси вә пул вәсаитләринин ахыны кими үмдә проблемләрлә бағлыдыр. Базар мүнасибәтләри шәраитиндә һәмин проблемләр, хүсусилә пул вәсаитләринин ахынны идарә етмәк (мүәjjән вахт кәсиjиндә фирманын әлдә етдиjи вә өдәдиjи пул вәсаитләри арасындакы фәрг) хүсуси әһәмиjjәт кәсб едир. ***Пул вәсаитләри ахынынын идарә едилмәси ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:*** а) пул вәсаитләри һәрәкәтинин учоту; б) пул вәсаитләри һәрәкәтинин тәһлили; в) пул вәсаитләри һәрәкәти бүдчәсинин тәртиб едилмәси. Пул вәсаитләри исә мадди-материал еһтиjатлары, хүсуси капитал, банк кредити, дөвриjjәдән кәнар активләр, кредитор вә дебитор борчлары илә бағлыдыр. Пул вәсаитләринин тәһлилиндән, идарә едилмәсиндән ән башлыча мәгсәд һәмин вәсаитләрин чатышмамасы вә ja артыглығы, онларын дахил олма мәнбәләри вә истифадә едилмәси гаjдасы 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 һагғы 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 нөву*** (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.

Ликвидлиг 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, көрүндүјү кими, малијјә фәалијјәтинин планлашдырылмасы бир тәрәфдән һәмин саһә 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 зәрурийјәтдир. Чүнки малијјә фәалијјәти үзрә гаршыда гојулан мәгсәдләрә наил олмаг үчүн ***биринчи нөвбәдә һәмин фәалијјәтин өзү мәгсәдјөнлү гајдада әлагәләндирилмәлидир.*** Бунсуз һәтта һәр һансы игтисади тәдбирләрин нәтичәләрини малијјә бахымындан дәгиг мүәјјән етмәк чәтиндир. Әкс тәгдирдә һәр һансы бир дәјишиклик малијјә саһәсиндә гејри мүәјјәнлијә вә бөјүк ригсә сәбәб ола биләр.

Базар мүнасибәтләри шәраитинә малијјә-бүдчә системинин бүтүн һәлгәләриндә малијјә планлашдырмасынын бөјүк әһәмијјәти вардыр. Бунун хүсуси олараг малијјә ресурсларынын илкин вә јенидән бөлүшдүрүлмәси, бу саһәдә малијјә таразлығынын тә'мин едилмәси, малијјә сферасында узун мүддәтли мејлләрин мүәјјән едилмәси үчүн хүсуси әһәмијјәти вардыр. Бурада ашағыдакы чәһәтләрә диггәт јетирмәк лазымдыр: ***биринчиси,*** ҮДМ-ун дәјәр структурунун дәјишилмәси мејлләри, мәркәзләшмиш (дөвләт) вә гејри мәркәзләшмиш (мүәссисә) малијјә ресурсларынын формалашмасы ганунаујғунлугларынын ашкара чыхарылмасы; ***икинчиси,*** бүдчә, гијмәт, әмәјин өдәнилмәси вә с. сферасында баш верә биләчәк дәјишикликләр һаггында әсаслы, мәзмунлу һипотезин формалшмасы; ***үчүнчүсү,*** ҮДМ, Милли кәлир, әһалинин мәдахил вә мәхарич балансына мадди-малијјә таразлығы бахымындан јанашылмасы; ***дөрдүнчүсү,*** малијјә базарынын тәнзимләнмәси бахымындан јанашылмасы; ***бешинчиси,*** дөвләт бүдчәси лајиһәсинә үмуми игтисади таразлылыг бахымындан јанашылмасы; ***алтынчысы,*** бүтүн јухарыда көстәрилән проблемләрә елми планлашдырма вә прогнозлашдырма мәнтиги илә јанашмаг.

Малијјә прогнозлашдырылмасы

Фирма вә ширкәтләрин малијјә прогнозлашдырылмасы онларын малијјә планлашдырылмасынын 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 консепсијасынын һазырланмасы заманы сатышын һәчминдән әлавә дәјишән хәрчләрин, инвестисија һәчминин прогнозларынын верилмәси вачибдир. Бурада бүдчәләшмә пул ахыны консепсијасына әсасланыр вә әслиндә фирманын бизнес-план малијјә һиссәсини тәшкил едир. Лакин бүтөвлүкдә бүдчәләшмә просеси фирманын малијјә планлашмасынын бир һиссәсидир. Бурада фирманын кәлирләр вә хәрчләр прогнозунун верилмәси сон дәрәчә вачибдир. Онун үчүн стратежи планлар һазырланмалы, лазым кәлән малијјә ресурслары һесабланмалы, дахили вә харичи малијјәләшмәнин һәчм вә структуру мүәјјәнләшмәлидир. Үмумијјәтлә, оператив, чари вә стратежи малијјә планлашдырмасы бир-бирини тамамламалыдыр, һамысы 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 һазырланмасы; 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, һабелә 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-тәклифин тәрәддүд характери, мәһсулун рәгабәт габилијјәти-кејфијјәти) даһа чох асылы олур.

Бүдчә кәлирләринин прогнозлашдырылмасы

Бүдчә кәлирләринин 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 кәлирләринин прогнозлашдырылмасы нәтичә етибарилә ашағыдакы мәсәләләри нәзәрдә тутмалыдыр:*** 1. Бүдчә кәлирләри, милли кәлир вә верки сәвијјәси арасындакы әлагәнин тәһлили. 2.Кәлирләрлә инфлјасија дәјишиклијинин гаршылыглы прогнозлашдырылмасы. 3. Милли кәлирин веркиләр вә дикәр игтисади васитәләрлә јенидән бөлүшдүрүлмәси нисбәтинин нәзәрә алынмасы. 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 веркиләрин нөвләри вә верки базалары үзрә прогнозлашдырылмасы, һәр бир мәһсул, фәалијјәт нөвләри үзрә ишин һәчми веркијә чәлб етмә вә дөврijјәсинин дәгиг һесабланмасы. 7. Малијјә вә верки органларынын кәлирләрин прогнозлашдырмада ејни информасија мәнбәләринә, мејарлара әмәл етмәләри. 8. Веркијә чәлб етмә базаларында баш верә биләчәк дәјишикликләрин амилләр үзрә прогнозлашдырылмасы (верки өдәјичиләрин сајында, веркијә чәлб етмә системиндә, гијмәт индексиндә, ҮДМ-ун һәчминдә вә с.). 9. Веркиләрин прогнозлашдырылмасында економетрик үсуллардан, чохсајлы регрессија, мүвәггәти сыралар методларындан, дикәр мүтәрәгги методлардан истифадә едилмәси.

Дөвләт кәлирләринин прогнозлашдырылмасы һәр һансы 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 чүмләдән малијјә ресурсларынын формалашмасы вә истифадә олунмасынын програм вә методуну тәләб едир. Чүнки програм-мәгсәдли јанашма олмадан бүтүн саһәләрдә

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-јерсиз олараг програма дахил етмәк мејилләри илә шәртләшир.*** Она көрә дә програмлашдырма анлајышынын гејри дәгиг баша дүшүлмәси бу сәнәдин, тәдбирин формал бир иш олмасы кими гијмәтләндирилмәсинә кәтириб чыхарыр. Һалбуки програмлы тәнзиметмә дөвләт кәлирләринин формалашмасы вә хәрчләнмәси ишиндә мүһүм рол ојнаја биләр. Бундан башга, бә'зи ишчиләр вә алимләр програмлы тәнзиметмәјә кенетик гајдада, сосиализмин планлашдырма принсипинә гајыдылмасы мә'насында јанашылыр. Һалбуки програмлы тәнзиметмә һеч дә кечмишә гајытмаг демәк дејилдир. Лакин бу о демәк дејилдир ки, һәр һансы бир проблем үзрә тәртиб олунан индики програмлар әввәлкиләрлә ејнилик тәшкил етмәлидир, базар системи вә ондан ирәли кәлән игтисади мүнасибәтләр програмларын мәгсәд вә вәзифәләринә, бүтөвлүкдә онун мәзмунуна әһәмијјәтли дәрәчәдә тә'сир көстәрир, тотал системли програмлашдырма илә индики програмлашдырма арасында мүһүм фәрг вардыр. Лакин бүтүн бунлардан асылы олмајараг програмлы-мәгсәдли идарәетмә, о чүмләдән тәнзимләмә һаллары өзүнү бирузә вермәлидир. Чүнки, һәр бир тәдбирләрин малијјә 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 әсасланмајан фәалијјәт нөвү ола биләр.

Програмлар саһәви, лакол вә глобал характер дашыја биләр. Мәсәлән, бу дөвләт сәвијјәсиндә 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 игтисадијјат һаггында мүвафиг дөвләт ганунлары арасында дүзкүн әлагә олмалыдыр. Мәсәлән, бүдчә һаггындакы ганунла бүдчә планынын јеринә јетирилмәси үзрә програм тәдбирләр бир-бирини тамамламалыдыр, һәм дә онларын концептуал мәзмуну бир-биринә ујғун кәлмәлидир, һәтта белә ајры-ајры субјектләрин, саһәләрин бүдчә борчлары, тәбии инһисарларла бағлы олан саһә вә мүәссисәләринин артырылмасы кими мәсәләләр дә бүдчә кәсири проблеми илә һәмаһәнк шәкилдә тутушдурулмалы, мүгајисә едилмәлидир. Бу вә ја дикәр мәсәләләр програм тәдбирләриндә өз әксини тапмалыдыр. Биз буну она көрә гејд едирик ки, бир сыра һалларда «програм» анлајышы ***јалныз 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.***

Малијјә вәсаитләринин дөвләт, макро гытлығы шәраитиндә бу чүр програмлар бүдчә сијасәтинин әсасыны тәшкил етмәлидир. Бу чәһәт һәм чари, һәм

əvvəlki illər və həm də gələcək dövr üçün nəzərdə tutulan və tutulmuş maliyyələşdirmə tədbirlərində, həmçinin büdcə gəlirləri mənbələrinin, ödəmələrin müəyyən edilməsində nəzərə alınmalıdır.

Bə'zi müəlliflər proqramlı tənzimetmə anlayışını hər hansı bir dövlət proqramının maliyyələşdirilməsi mə'nasında başa düşürlər. ***Məhz bu baxımdan belə maliyyələşmə «proqramlı maliyyələşdirmə» adlanır.*** Bununla razılaşmaq olar. Lakin, büdcənin mədaxil və məxaric hissəsinə, onun formalaşması və xərclənməsi problemlərinə məqsədli proqramı (tənzimetmə baxımından) daha geniş mə'nada yanaşmaq olar. Əlbəttə, istər sözün dar, istərsə də geniş mə'nasında proqramlaşdırma büdcə vəsaitlərinin optimal şəkildə formalaşması və xərclənməsinə xidmət etməlidir. Bu baxımdan məqsədli proqramların, xüsusilə konseptual xarakter daşıyan proqramların tərtib edilməsi bir sıra qnesoloji və metodoloji çətinliklərlə, habelə hər hansı bir konkret situasiyadan irəli gələn hallarla da şərtlənə bilər. ***Deməli, proqramların tərtib olunması kərkin əmək və məqsədyönlü fəaliyyət sahəsidir ki, bu da iqtisadi hadisələrə yaradıcı, sistemli halda yanaşmağı tələb edir. Çünki bu birincisi büdcə, maliyyə-kredit sahəsinin özünün spesifik cəhətlərini, bu sahənin «texnologiyasını» bilməyi, ikincisi, bu spesifikadan irəli gələn məsələlərin nəzərə alınmasını, üçüncüsü, qarşıya qoyulmuş vəzifələrin məqsədyönlü variantlarının seçilməsini tələb edir.*** Həm də elə etmək lazımdır ki, bu problemlər həm müəssisələr və həm də dövlət səviyyəsində səmərəli qaydada həyata keçirilsin. ***Proqram üçün problemin özü düzgün seçilməli və irəli sürülməlidir.*** Həmin prooblemin həlli yalnız maliyyə resursları baxımından da əsaslandırılmalıdır. Problemin özü düzgün təhlil olunmalıdır, əldə oluna biləcək nəticələr əvvəlcədən proqnozlaşdırılmalıdır, proqramlı tədbirlərin qarşılıqlı sistemi tə'min edilməlidir, konkret variantlar dəqiqləşdirilməlidir, onun pozitiv, bə'zi hallarda isə meydana çıxa biləcək neqativ cəhətləri müəyyən olunmalıdır.

§ 10. Bank menecmenti

Bank menecmenti xüsusi menecment növlərindən biridir. Burada ən vacib məsələ fondların təhlükəsizliyinin və əməliyyatların mənfəətli olmasının tə'min edilməsidir. Ona görə də bank siyasətində direktorlar şurası, bank direktorları öz funksiyalarını dəqiq yerinə yetirməlidirlər. Burada birinci növbədə hər bir bankın xüsusiyyətləri, böyüklüyü və kiçikliyi, çox filiallığı və filialsız olması nəzərə alınmaqla onların ***məqsədləri və siyasətinin formalaşmasını müəyyən etmək lazımdır. Bank siyasəti bir qayda olaraq aşağıdakı məsələləri əhatə edir:*** kredit portfelini idarəetmə siyasəti; trastov siyasəti; investisiya siyasəti; maliyyə mənafeləri ilə bağlı münaqişələr siyasəti; kadrların seçilməsi; kolektiv qərarlar qəbul etmək; riskləri azaltmaq, şö'bələrin fəaliyyətini əlaqələndirmək məqsədilə ***komitələr yaratmaq*** (bir qayda olaraq iri banklarda). Bir qayda olaraq aşağıdakı adda daimi komitələr yaradılır: icraedici-inzibati komitə; uçot-ssuda komitəsi; trastov komitəsi; təftiş

комитәси. Дүнја тәчрүбәси көстәрир ки, сон илләрдә Комитәләрин вә бөлмәләрин функсионал имканлары хејли дәрәчәдә кенишләнмишдир. Сәнајечә инкишаф етмиш бә'зи өлкәләрдә банк структурунун формалашмасында ***функсаонал департаментләшмәјә*** үстүнлүк верилир, бә'зиләриндә исә нәинки мүвафиг бөлмәләр, директорун өзү күндәлик банк әмәлијјатларына билаваситә рәһбәрлик едир. Үмумијјәтлә банк системиндә директорлар, Директорлар Шурасы вә Али Менечерләр банкларын структурунун, идарәчилик стилинин, рәгабәтлә бағлы мәсәләләрин һәллиндә өзләринә мәхсус гајдада иштирак едирләр. Банкларын структуру онларын бөјүк вә кичиклијиндән, һансы өлкәдә фәалијјәт көстәрмәсиндән вә с. асылы олараг мүхтәлиф олур. Мәсәлән, бир гајда олараг харичи ири банкларын структуруна функсионал шө'бәләр групласы, учот-ссуда шө'бәси, инвеститсија вә гијмәтли кағызлар шө'бәси, кредитләшмә вә с. кими шө'бәсиләрлә јанашы игтисади тәһлил, конјунктура-маркетинг, харичи әлагәләр, активләрин идарә едилмәси, мә'луматларын електрон гајдада һазырланмасы шө'бәләри дә вардыр. Бундан башга, банкларда директорлар шурасы вә президент, шуранын сәдри илә јанашы ајры-ајры мәсәләләр үзрә дар чәрчивәли фәалијјәт үзрә витсе-президент вәзифәләри вардыр. ***Мәсәлән, ссуда үзрә ватсе-президент, хәзанәдарлыг вә касса әмәлијјатлары үзрә витсе-президент, Маркетанг үзрә ветсе-президент вә с.-на буна масал кәтармәк олар.*** Башга саһәләрдә олдуғу кими, банк системиндә дә менечмент фәалијјәти идарәчилик гәрарларынын гәбул едилмәси, гәрарларын ичра едилмәси, банк фәалијјәтин учота алынмасы вә тәһлил едилмәси, бу фәалијјәтә нәзарәт едилмәси, оператив тәнзимләмәси саһәсиндә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Банк фәалијјәтиндә стратежи менечмент дә стратежи планлашдырма бахымындан өнәмлидир. Стратежи планлашдырма банкларын фәалијјәтиндә рисгләрин азалмасы, банк дахили вә банкдан кәнар ситуасијаларын нәзәрә алынмасы ишиндә өнәмли рола маликдир. ***Һәр бар банк һәр анда дахали вә харичи мүһата дүзкүн гијмәтләндирмәкдә, өзүнүн зәаф вә күчлү чәһәтләрана, тәрәфләрани, амканларыны һәртәрәфли һалда өлчүб-бичмәкдә, көзләналән нәтичәләрә көрә балмәкдә објектив олараг марагльі олмалыдыр.*** Лакин банклар објектив вә субјектив сәбәбләр (егоист мәнафеләр бахымындан) үзүндән дәгиг стратекија гәбул етмир. Беләликлә, бу һалда стратежи планлашдырма банк фәалијјәти илә бағлы олан тәдбирләр системини, стратежи дәјишикликләри (рисгләри, базар амилләрини, малијјә нәтичәләрини) өзүндә там долғунлуғу илә әкс етдирә билмир. Она көрә дә стратежи менечментдә ән башлыча проблемләрдән бири комплекс маркетингдә (банкларла мүштәриләр арасы әлагә), рискләрин (дахили вә харичи рисгләр, кредит рисги, фаиз рисги, гијмәтли кағызлар рисги, валјута рисги, депозитивләрин формалашмасы үзрә рисгләр вә с.) азалмасы мәсәләләринә диггәтин артырылмасыдыр. ***Кредит расги*** кредитин кери гајтарылмамасы, өһдәлијин јеринә јетирилмәмәси, ***фааз расга*** – базар фаиз дәрәчәләринин тәрәддүд етмәси, ***гијмәтла кағызлар рисгаа*** – гијмәтли кағызларын гијмәтдән дүшмәси, ***валјута расга*** – валјута мәзәннәсинин дәјишмәси, ***депозит рисги*** – әманәтләрин вахтындан әввәл тәләб едилмәси, әманәтчиләрин вәзијјәтинин көзләнилмәдән писләшмәси, өлкәдә игтисади-сосиал бөһран нәтичәсиндә банкларын иткиси илә бағлы олан ***банкларын рискләр системадар.***

Һәмин сәбәбләри нәзәрә алмаг лазымдыр. Бунун үчүн мөвчуд вә кәләчәк

проблемләр системли һалда тәһлил едилмәли, прогнозлашдырылмалы вә идарә едилмәлидир. ***Банк - рәгабәтчиләр*** банк хидмәтләринә, мүштәриләрлә әлагә, әманәтчиләрин малијјә вәзијјәтләри, мүштәриләрин банка чәлб едилмәси, реклам ишләринә, дахили вә харичи базара хүсуси диггәт јетирмәлидирләр.

XX ФӘСИЛ
ИННОВАСИЈА МЕНЕЧМЕНТИ. ИНВЕСТИСИЈА МЕНЕЧМЕНТИ

§ 1. Инновасија менечменти һаггында

Инкилисчә олан инновасија менечменти "јенилијин идарә олунмасы" мәнасында ишләнилир. Инновасија менечменти сөзүн дар вә кениш мә"насында баша дүшүлүр. Сөзүн кениш мә'насында инновасија менечменти јалныз јени техника, технолокија вә материалларын јарадылмасынын идарә едилмәси просеси илә бағлы функсионал фәалијјәти дејил, һәм дә инновасија илә бағлы инфраструктураны, "бизнес - аспекти, јенилијин коммерсијалашмасы мәсәләләрини вә с. дә әһатә едир. ***Инновасија менечменти мәзмунча ашағыдакы мәсәләләри әһатә едир:*** јени мәһсул базарынын тәдгиги, һәмин мәһсулларын базар тутуму; јени мәһсул истеһсалы үзрә фәалијјәтин тәшкили вә прогнозлашдырылмасы; јени мәһсул сатышы формаларынын тәшкили (васитәчиләрин, сифаришчиләрин сечилмәси, фирма тичарәти, топдансатыш вә с.); мәһсул истеһсалы үчүн материаллар, ресурслар конјуктурасынын сечилмәси; патентин, лисензијаныналынмасы; јени мәһсул үзрә хәрчләрин, истеһсал һәчминин, сатыш гијмәтләринин комплекс тәһлили; инновасија менечментинә инвестисија лајиһәси, рисгли лајиһә кими јанашма вә базар перспективи бахымындан јанашылмасы.

Гәрибә дә олса илк бахышда чох ајдын вә дәгиг сәсләнән "инновасија" ифадәсинә дүнја мигјасында ејни мә"налы јанашылмыр. Буну ашағыдакы јанашмалардан көрмәк олар:

1. Инновасија бир просес кими (Б. Твисс.)

2. Инновасија базара јени аваданлығын, тәкмилләшмиш сәнаје просесләринин чыхарылмасыны тә'мин едән техники, истеһсал вә коммерсија тәдбирләринин мәчмуудур. (Ф. Никсон)

3. Инновасија јени мә'лумат, технолокија јаратмаг мәгсәдилә практикада елми идејалардан истифадә едилән ичтимаи - техники - игтисади просесдир. (Б. Санто)

4. Инновасија истеһсал амилләринин јени гајдада елми - тәшкилаты комбинасија едилмәсидир. (И. Шумпетер)

Бундан башга, инновасијаја ***мәзмун*** (техники, елми, игтисади, тибби, тәшкилаты, истеһсал идарәчилик), ***мигјас*** (локал, глобал), ***параметрләр*** (һазыр мәһсул, техноложи просесләр), ***јенилик сәвијјәсинә көрә, инновасија менечменти*** (тәшкилетмә, планлашдырма, прогнозлашдырма вә с.), сәмәрәлилик сәвијјәси чох мәнфәәт кәтирән вә аз мәнфәәт кәтирән) бахымындан да јанашмаг олар. Австрија алими И. Шумпетер инновасија фәалијјәтинин спесификлијини онун дәјишкәнлијиндә, динамизминдә көрмүшдүр. ***О, беш типик, сәчијјәви дәјишиклији мүәјјән етмишдир:***

1. Јени техника вә технолокијанын истифадәси, истеһсалын јени базар тә'минаты.

2. Јени хассәли мәһсулун тәтбиги.

3. Јени хаммалын истифадәси.

4. Истеһсалын тәшкили вә онун мадди - техники тә'минатындакы дәјишикликләр.

5. Јени сатыш базарынын мејдана кәлмәси.

Әлбәттә, јухарыда көстәрилән дәјишикликләр нечә дејәрләр, аксиоматик тәбиәтли дәјишикликләрдир вә ону башга гајдада тәснифата ајырмаг да оларды.

Мәсәлән, биз һәмин дәјишикликләри ашағыдакы гајдада, тәснифатда ирәли сүрүрүк: 1. Интеллектуал сферада. 2. Мәһсулдар гүввәләрин мадди үнсүрләриндә. 3. Милли игтисадијјатын инновасија базасында. 4. Ичтимаи әмәк бөлкүсүндә вә сәнајенин техники - техноложи потенсиалында. 5. Елми потенсиалда, елми системдә. 6. Инновасија фәалијјәтинин ресурс тә'минатында, инновасијанын малијјәләшмәсиндә. 7. Инновасија фәалијјәтинин стимуллашдырылмасы системиндә. 8. Инновасијанын инвестисијалашдырылмасында.

Бә'зи әдәбијјатларда ***"јенилик" анлајышына*** даһа кениш мә'нада јанашылыр. ***Бу анлајыша ашағыдакы јениликләр дахил едилир:*** 1. Јени әмтәәнин истеһсалы вә ја тәтбиги. 2.Истеһсал вә әмәјин тәшкилинин јени үсулларынын тәтбиги. 3. Јени базарын кәшфи. 4. Јени хаммал мәнбәләринин ашкар едилмәси. 6. Јени машын вә аваданлыглар. Бундан башга, ***мигјас бахымындан*** јенилик "анлајышына" ***дөрд формада*** - дүнја, өлкә, саһә вә мүәссисә дахили мигјасда јанашылыр.

Инновасија илә бағлы дәјишикликләрә бу бахымдан јанашылмасы дәјишикликләрдә һәм тәкамүл, динамик чәһәтләри комплексли, чохаспектли һалда көрмәјә, һәм дә ону системли һалда милли игтисадијјатла әлагәләндирмәјә, јени идејаларын маддиләшмәси ганунаујғунлугларыны ашкара чыхармаға имкан верәр. Бә'зи әдәбијјатларда инновасија "инновасија - нәтичә", онун мәнтиги формалары бахымындан јанашылыр. Мәнтиги формалар дедикдә ашағыдакы үч чәһәт нәзәрдә тутулур:[1]

1. Садә тәшкилат дахили - инвестисија просесләри (фирма, тәшкилат дахили јениликләр)

2. Садә тәшкилатлар арасы (јенилијин јаранмасы вә сатыш функсијаларынын вәһдәтлији.

Кенишләнмиш (јени мәһсул, технолокија јараданларын кенишләнмәси, рәгабәт)

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә ән башлыча мәсәлә инновасијанын тәшкилатлар дахили вә тәшкилатлар арасы чәрчивәдән чыхыб милли игтисадијјатла говушмасы вә дүнја стандартларына, макроигтисади тәләбләрә ујғун кәлмәсидир. Бунсуз инновасијанын коммерсија аспектинә дә наил олмаг мүмкүн дејилдир. Она көрә дә һәм инновасија просесинин субјектләри (јениликчиләр, саһибкарлар), һәм дә дөвләт органлары бу проблемә милли игтисадијјат, макроигтисади менечмент бахымындан јанашмалыдыр. Чүнки әсаслы, бә'зән исә бир сыра тәтбиги характерли лајиһәләр, тәдгигатлар, мәһсулун сәнајечә мәнимсәнилмәси вә с. проблемә даһа кениш планда бахмағы тәләб едир. Инновасија менечери мәһз белә јанашма әсасында өзүнүн идарәчилик фәалијјәтини гурмалыдыр.

---

[1] "Инновационный менеджмент". под ред. С.Д.Инченковой, М.: 1997, с. 10.

§ 2. Инновасија вә игтисади инкишаф

Игтисадијјатда базар мүнасибәтләринин, принсипләринин кенишләнмәси һәр бир саһибкардан јениликчилик һиссини артырмағы, елми - техники тәрәггинин ән јени наилијјәтләриндән мүтамади олараг 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 - техноложи инновасија, әмәјин тәшкили вә идарәетмәдә инновасија (јениликчилик)*** вә с. һаггында данышмаг олар. Инновасија инновасија мәгсәдләри вә инновасија фәалијјәти илә бағлыдыр. Бу фәалијјәтлә әлагәдар олараг ***мәһсул - инновасија, просес- инновасија, сосиал инновасија, идарәчилик инновасијасы*** кими мејлләр дә арта биләр. Инновасија фәалијјәти, она олан тәләбат ***инновасија просесләри нәзәријјәсинин*** формалашмасыны ирәли сүрмүшдүр. Беләки, инновасија просесләринин даһа кениш саһә вә проблемләрлә, о чүмләдән инновасија бизнеси, јениликчилик, коммерсија фәалијјәти, фирма вә ширкәтләрин инновасија потенсиалы, онларын јениликчилик стратекијасы, дөвләтин инновасија сијасәти, "рисг капиталы", јениликләри һәјата кечирән субјектләрин, органларын фәалијјәти илә бағлы олмасы вә с. доғурдан да белә бир нәзәријјә вә ја консепсијаны зәрури етмишдир.

§ 3. Инновасија фәалијјәтинин әсас мәрһәләләри

Инновасија фәалијјәти, инновасија менечменти адындан да бәлли олдуғу кими елми - техники тәрәггинин ***стратежи идарәетмә проблемләри илә билаваситә бағлыдыр.*** Бурада инновасија фәалијјәти үзрә план - програмларын тәртиб едилмәсиндән тутмуш јени мәһсул бурахылышына, јени технолокијанын мәнимсәнилмәсинә гәдәр олан бүтүн просесләр, мәрһәләләр нәзәрә алыныр. Бир гајда олараг, сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә, о чүмләдән Јапонија вә АБШ - да ***инновасија фәалијјәти ашағыдакы фәалијјәт нөвләри (мәрһәләләри) илә бағлы олур:***

1. ***Дүнја мигјаслы вә өлкә дахили јени идејаларын өјрәнилмәси вә системләшдирилмәси*** (истеһсалда вә базар сфераларында јени технолокија, јениликләр һаггында информасијаларын топланмасы, маркетинг хидмәтинин јаранмасы, сатыш мәсәләсинин өјрәнилмәси вә с.)

2. ***Ашкара чыхарылмыш јени идејаларын сечилмәси.*** (Һәмин идејаларын имканлары вә һәјата кечирилмәси. Бунун фирманын үмуми фәалијјәтинә, нүфузуна тә'сири вә с.)

3. ***Јени мәһсула потенсиал базар тәләбатынын өјрәнилмәси.*** (Истеһсал вә сатыш имканларынын арашдырылмасы, базар конјуктурасы вә рисгинин нәзәрә алынмасы, мәнфи вә мүсбәт чәһәтләрин, тәрәфләрин тутушдурулмасы, узун

мүддәтли мал алан вә верән партнјорларын мүәјјән едилмәси вә с.)

4. ***Јени мәһсулун, технолокијанын игтисади сәмәрәсинин тәһлили вә мүәјјән едилмәси.*** (Конкрет лајиһәнин вә мәһсулун техники - игтисади характеристикасы, бунун үчүн ресурсларын мүәјјән едилмәси, маркетинг програмынын тәртиб едилмәси, рисг капиталынын мүәјјән едилмәси вә с.)

5. ***Јени мәһсулун јарадылмасы.*** (Мәһсул нүмунәләринин һазырланмасы, бунунла бағлы фирмадахили бөлмә вә хидмәтләр гаршысында вәзифәләрин мүәјјән едилмәси вә конкретләшдирилмәси, истеһсал вә сатыш һәчминин мүәјјән едилмәси, мәнфәәтин көзләнилән сәвијјәсинин мүәјјән едилмәси, фирманын истеһсал, малијјә вә дикәр ресурс имканларынын мүгајисәли тәһлили вә с.)

6. ***Инновасија менечментинин тәшкилаты формаларынын тәкмилләшдирилмәси.*** (Әкәр зәрурijјәт варса; фирманын ијерархија идарәетмә сәвијјәси вә үфүги елми - истеһсал - сатыш үзрә әлагәләринин јени методларла әлагәләндирилмәси, онун чевик вә комплекс системинин, структурунун һазырланмасы, лазым кәлдикдә јени ихтисаслашдырылмыш бөлмәләрин, хидмәтләрин (мәсләһәт гајдасында көмәклик, јарадычы груплар, венчур бөлмәләрин, мәркәзләшдирилмиш стимуллашдырылмыш фондларынын формалашдырылмасы вә с.) јарадылмасы).

§ 4. Инновасија илә бағлы рисгләр. Венчур капиталы вә венчур бизнесменлији

Инновасија инвестисија тә'минаты илә билаваситә бағлыдыр. Инвестисија, сәрмајә марағы олмадан инновасијанын мадди, малијјә тә'минаты ола билмәз. Она көрә дә бу сферада олан ујғунсузлуглар, ***гејри мүәјјәнликләр, рисг амилләри*** нәзәрә алынмалыдыр. Инновасија илә бағлы рисгләр мүхтәлиф олур. Бир гајда олараг ***инновасија сферасындакы рисгләр ашағыдакы истигамәтләрдә олур:***

1. Инновасија лајиһәләринә дахил олмуш елми - тәдгигат ишләринин ашағы сәвијјәдә олмасы.

2. Инновасијанын техноложи вә конструксија һазырлығында техники параметрләрин мүтәрәгги стандартлардан кери галмасы.

3.Јени мәһсул истеһсалы мүддәтиндә, заман кәсијиндә ејни гәбил технолокијадан даһа мүтәрәггиси мејдана чыхдыгда.

4. Инновасија идејаларынын һәјата кечирилмәси үчүн лазым олан малијјә ресурсларынын сәһвән мүәјјән едилмәси.

5. Лајиһә мүддәтинә әһәмијјәтли дәрәчәдә әмәл едилмәдикдә.

6. Сатыш базары дүзкүн гијмәтләндирилмәдикдә.

7. Кәләчәк рәгабәтчиләр дүзкүн мүәјјән едилмәдикдә.

Она көрә дә банклар (әсасән коммерсија банклары) инновасија просесини, кредит сијасәтини һәјата кечирәркән рисгли амилләри нәзәрә алмалы, ону идарә етмәлидир.

Венчур капиталы Базар принсипләринин кенишләндији бир шәраитдә елмлә истеһсалын интеграсијасына тә'ләбат нә гәдәр артса да истәр истеһсал фирмалары вә истәрсә дә инновасија саһибкарлығы, бизнеси чидди рисгләрлә үзләширләр. Бу, садәчә олараг фирмаларын, фундаментал елмин базара зәиф ујғунлашмасы илә дејил, биринчи нөвбәдә малијјә проблемләри илә 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 (сирос) 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 рискли 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:***

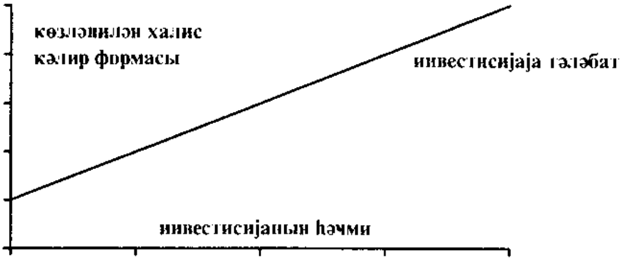
1. Үмуми инвестисија амортизасија ајырмаларына бәрабәр ола биләр.
2. Үмуми инвестисија амортизасија ајырмаларындан аз ола биләр.
3. Халис инвестисија амортизасија ајырмаларындан аз вә јахуд чох ола биләр.
4. Үмуми инвестисија амортизасија ајрымларындан чох ола биләр.
5. Халис инвестисија милли кәлир 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 ***"мултипликатор" ефект*** 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 әмсалы бир чох амилләрдән, һабелә макроигтисади вә локал кәлирләрин јығым вә истеһлака ајрылмасы нисбәтиндән асылыдыр. Әксәр игтисадчылар бу нисбәти әсас шәрт кими гәбул едирләр. Лакин бу "әсас шәрти" бәрабәр шәраит дахилиндә баша дүшмәк лазымдыр, ***әсас шәрт милли (локал) кәлирин һәчми вә игтисади артымдыр***. Галан проблемләр (шәртләр) сырф малијјә - кредит механизмләри, просесләри илә бағлыдыр. Мәсәлән, инфлјасија сүрәти артдыгча инвестисија илә бағлы нәзәрдә тутулан кәлирин вәзни, әһәмијјәти азалыр, гијмәтдән дүшүр, борч капиталынын фаизи дәрәчәси артдыгда инвестисијаја тәләбат ашағы дүшүр. Она көрә дә инвестисијаја олан әјри тәләбатын һәчми игтисади, кибернетик әдәбијјатларда әсасән ашағыдакы дөрд вариантда верилир.[1]

1) Әлдә едилән кәлирләрдә јығымын хүсуси чәкисиндән асылы олараг инвестисијаја олан әјри тәләбатын һәчми



2) Көзләнилән халис мәнфәәтдән асылы олараг инвестисијаја олан әјри тәләбатын һәчми

[1] И. А. Бланк. Инвестиционный менеджмент, Киев, 1995, стр. 15.

3) Борч капиталынын фаиз дәрәчәсиндән асылы олараг инвестисијаја олан әјри тәләбатын һәчми

4) Нәзәрдә тутулан информасија сүрәтиндән асылы олараг инвестисијаја олан әјри тәләбатын һәчми

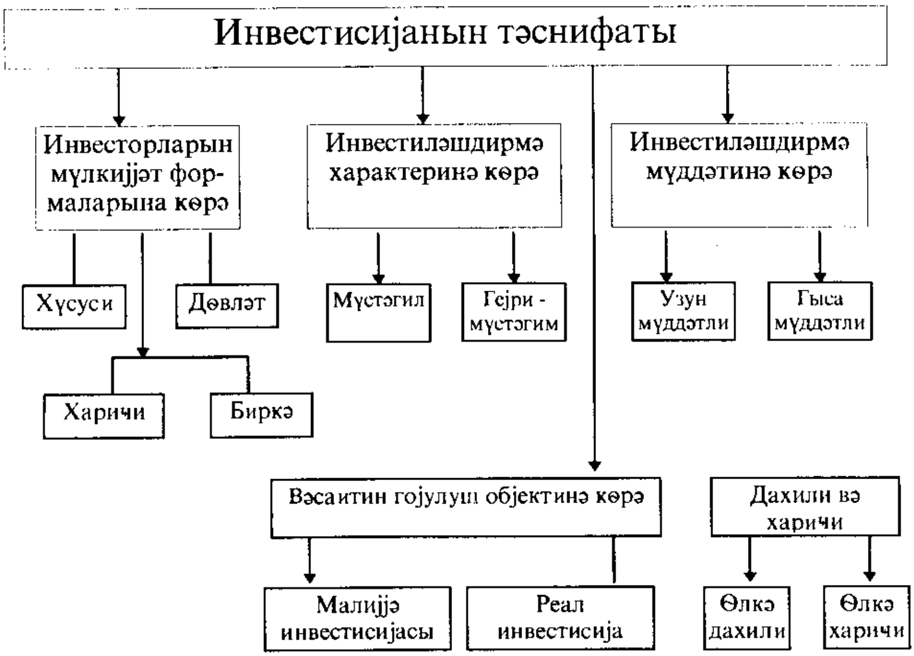
Көрүндүјү кими, биринчи вариантда адамбашына дүшән кәлирләр аз олдугда вә кәлирдән олан хәрчләрин әсас һиссәси истеһлак (хүсусилә постсовет дөвләтләриндә әрзаг хәрчләри) хәрчләри тәшкил етдикдә инвестисијаја тәләбат азалыр, кәлирләрдә јығымын хүсуси чәкиси артдыгда исә инвестисијаја олан тәләбат артыр. Постсовет дөвләтләриндә бир тәрәфдән ***һәјат сәвијјәсинин ашағы олмасы, дикәр тәрәфдән исә әманәтләрин инфлјасијасы) һәмин вәсаитләрин инвестисија мәнбәји ролу ојнаја билмәси шансыны демәк олар ки, сыфыра ендирмишдир.*** Икинчи вариантдан көрүндүјү кими, нәзәрдә тутулан (көзләнилән) халис мәнфәәт нормасынын артымы инвестисијаја олан тәләбаты стимуллашдырыр. Лакин инвестисија фәалијјәти бир чох һалларда рисгләрлә бағлы олдуғуна көрә (хүсусилә венчур бизнесиндә) белә нормалара һәмишә 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, ***мустәгим инвестисија дедикдә*** бирбаша инвесторларын вәсаит гојулушу, ***гејри мустәгим 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 дондурулмасы 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 ФӘСИЛ
АНТИБӨҺРАН ИДАРӘЕТМӘ
(БӨҺРАН - МЕНЕЧМЕНТ)

§1. Антибөһран менечментин маһијјәти

Базар системи шәраитиндә фирмаларын рәгабәт мүбаризәси онлардан бир чохунун сырадан чыхмасы илә нәтичәләнир. Бу һал белә игтисади систем үчүн тәбии сајылыр. Бунунла белә ифласа уғраманын гаршысынын алынмасында вә јахуд бу просесин башга позитив вариантда һәлл едилмәсиндә менечерләрин бөјүк ролу вардыр. ***Өз ишинә чидди, пешәкар јанашан менечер антибөһран тәдбирләрини ифласа уғрама баш верәндән сонра дејил, сабитлик позуланын илк вахтларындан һәјата кечирир.***

Антибөһран тәдбирләри системли характер дашыјыр вә она көрә дә чохчәһәтли вә чохтәрәфли олур. ***Антибөһран идарәетмә*** хошакәлмәз һалларын гаршысынын алынмасы, фирманын потенсиалындан сәмәрәли истифадә едилмәси, чәтинликләрин арадан галдырылмасы, базар мөвгејинин (маркетинг тәдбирләри) мөһкәмләндирилмәси үзрә ***програм характерли тәдбирләр системидир***. Лакин бүтүн фирмалар үчүн һәмин тәдбирләр ејни, стандарт ола билмәз, һәр бир мүәссисәнин вә өлкәнин өз реаллығы вардыр. Бунунла јанашы антибөһран тәдбирләринин мәзмунча бир сыра охшар чәһәтләри вә менечерләрә олан тәләбләрдә ујғун принсипләр вардыр. Мәсәлән, һәр јердә менечердән јениликчилик, дәрин елми-техники вә игтисади тәфәккүр тәләб олунур. Әксинә, менечердә белә тәфәккүрүн формалашмасы конкрет шәраити нәзәрә ала билмәјә, гејри стандарт гәрарлар гәбул етмәјә имкан јарадыр.

Антибөһран менечментлә антибөһран маркетинг арасында үзвү әлагә вардыр. Базарын тәләбләринин өјрәнилмәси (ән мүасир методларла) вә ондан истеһсал үчүн мүвафиг нәтичәләрин әлдә едилмәсиндә маркетинг мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Јалныз белә олан шәраитдә сабитлик јаранар вә мәнфәәт әлдә етмәк олар. ***Беләликлә, саһибкарлыг, бизнес фәалијјәтиндәки угурларын әлдә едилмәси антибөһран менечментин вә антибөһран маркетингин имканларындан бачарыгла истифадә етмәји тәләб едир.*** Бунун үчүн нәинки ајры-ајры фирма вә ширкәтләрдә, һәтта биз дејәрдик ки, макроигтисади сәвијјәдә антибөһран тәдбирләри (структур сијасәти, сәмәрәли сечим проблемләринин һәлли вә с.) стратекијасы, макроигтисади менечмент тәдбирләри көрүлмәлидир. Һәм дә стратежи програмлар чари вә преспектив планларла, стратежи менечментлә үзвү шәкилдә әлагәләндирилмәли вә ән мүасир методлар вә васитәләрлә һәјата кечирилмәлидир. Бир сөзлә, үмуми менечментин методлары, принсипләри вә функсијалары әсасында фирмаларда, ширкәтләрдә малијјә менечменти, маркетин менечменти, инновасија вә инвеститисија менечментләри формалашмалыдыр.

Мүәссисә вә ширкәтләрин малијјә вәзијјәти бир јох, бир чох комплекс көстәричиләрдә ифадә олунур. Инди һәр бир фирма вә ширкәт фәалијјәтини сәмәрәли тәшкил етмәјә, тәдијјә габилијјәтини јүксәлтмәјә, әлверишли стратекија сечмәјә, бир сөзлә, малијјә ресурсларыны сәмәрәли идарәетмәјә чалышыр. Лакин

онларын һамысы буна наил ола билмир. Нә үчүн? ***Бунун үчүн антибөһран идарәетмә системи чәрчивәсиндә системли, комплекс малијјә тәһлили апармаг лазымдыр.*** Белә тәһлил тәсәррүфат субјектләринин малијјә вәзијјәтини өјрәнмәјә, еһтијатлары, мәнбәләри ашкара чыхармаға, малијјә вәзијјәтини јахшылашдырмаға имкан верир. ***Антибөһран менечментиндә (илкин мәрһәләдә, мәгсәдли програм вә јахуд тәдбирләрдән әввәл ашағыдакылара диггәт јетирмәк лазымдыр:*** 1. Актив вә пассивин структуру, нисбәти. 2. Тәдијјә габилијјәти. 3. Балансын ликвидлији. 4. Әмлак вәзијјәти. 5. Вәсаитләрин дөврijјәси. 6. Дебитор вә кредитор борчларынын вәзијјәти. 7. Капитал вә сатышын рентабеллији. 8. Үмуми малијјә сабитлији вә ишкүзар фәаллыг. Бунлар фирма вә ширкәтләрин фәалијјәт нәтичәләрини гијмәтләндирмәјә, ***әлавә игтисади потенсиалы ашкара чыхармаға имкан верир.***

Антибөһран идарәетмә бу проблемлә мәшғул олан нүфузлу игтисадчылар тәрәфиндән бир мәналы изаһ едилмир. ***Биринчиси***, антибөһран идарәетмә микроигтисади категорија һесаб едилир. ***Икинчиси,*** бу гајдалы идарәетмә фирмаларын ифласа уғрамасы илә әлагәләндирилир.[1] Антибөһран идарәетмәјә доғрудан да Гәрб өлкәләриндә бу аспектдә, бу сәвијјәдә јанашылыр. Лакин бунунла белә бөһран әлејһинә тәдбирләр, идарәетмә методлары макроигтисади сәвијјә фирма вә ширкәтләрин бүтүн проблеми илә дә әлагәләндирилмәлидир.

Антибөһран идарәетмә С. Белјајев вә В. Кошкинин фикринчә ***ашағыдакы мәсәләләри әһатә един:***

Мүәссисәләрин тәдијјә габилијјәти сәвијјәси, тәдијјә габилијјәтинин олмамасы сәбәбләри; антибөһран идарәетмәнин һүгуги әсаслары; тәдијјә габилијјәти олмајан мүәссисәләрдә сосиал, әмәк мүнасибәтләри; тәдијјә габилијјәти олмајан мүәссисәләрин малијјә тәһлили; антибөһран маркетинг стратекијасы; антибөһран инвестистисија мәсәләләри; оператив рәһбәрлик; ишчи һејәтинин идарә едилмәси; мүәссисәләрин ләғв едилмәсинин тәшкилаты механизмләри; ифласа уғрама проблемләри.[2] Лакин мүәллифләр антибөһран идарәетмә мәсәләләрини ***идарәетмәнин үмуми принсипләри вә функсијалары илә әлагәләндирмәмиш, һәм дә антибөһран мәсәләләри јалныз фирма сәвијјәсиндә изаһ едилмиш, макроигтисади проблемләр нәзәрдән кечирилмәмишдир.***

§2. Антибөһран идарәетмә вә фирмаларын игтисади стратекијасы

Антибөһран тәдбирләри бир чох проблемләрлә о чүмләдән: фирма вә ширкәтләрин ифласа уғрамасы, хаммал-материалларын алынмасындан башламыш сон-һазыр мәһсул бурахылышына гәдәр олан гејри мүәјјән просесләр, мәнфәәтин азалмасы-зәрәрин, иткиләрин чохалмасы, өдәмәләр бөһраны, онларын рәгабәт мөвгеләринин зәифләмәси, инвеститсија фәалијјәтинин зәифләмәси вә с. илә әлагәдар оларак јухарыда көстәрилән бөһранлы һалларын ***јумшалдылмасы, нејтраллашдырылмасы*** зәрурәтиндән ирәли кәлир. ***Һәмин тәдбирләр системиндә ән башлыча јери ашағыдакылар тәшкил едар:*** 1. Фирма вә ширкәтин истеһсал-малијјә

---

[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) амиллəрин системли, чох аспектли тəһлили, бу əсасда вəзиjjəтин гиjмəтлəндирилмəси; 2. Фирмаларын əмтəə сиjасəтинин, гиjмəт вə сатыш сиjасəтинин ***реаллығынын гиjмəтлəндирилмəси; 3. Бөһран əмəлə кəтирəн амиллəрин интенсивлиjи*** вə онлар арасындакы нисбəтин мүəjjəн едилмəси; 4. ***Бөһран вəзиjjəтини зəифлəдəн амиллəрин нəзəрə алынмасы*** вə онларын тə"сир даирəсинин кенишлəндирилмəси вə əсасда негатив һалларынын дондурулмасына чəһд едилмəси; 5. Бөһран вəзиjjəтинин ***илкин мəрһəлəсиндə, кизли вəзиjjəти***, нечə деjəрлəр рүшеjим һалында ашкар едилмəси, онун кəлəчəк мəрһəлəлəрə кедиб чатмасына јол верилмəмəси; 6. Бүтүн бунлар əсасында ***антибөһран идарəчилик стратекиjасы вə тактикасынын ишлəниб һазырланмасы***, бу стратекиjанын фирмаларын миссиjасы илə үзвү шəкилдə əлагəлəндирилмəси. Бурада фирма вə ширкəтлəрин ***стратежи потенсиалынын күчлəндирилмəси вə зəифлəдилмəси меjллəринə, амиллəринə дə диггəт jетирилмəлидир***, һəр чүр негатив кəнарлашма 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 експертлəрин фикирлəри нəзəрə алынмалыдыр. Көрүндүjү кими, антибөһран идарəетмə фирмаларын игтисади стратекиjасында мүһүм jер тутур. Бунунла белə антибөһран идарəетмəнин ади игтисади стратекиjадан фəрги ***онун игтисади һадисəлəри габаглама сəчиjjəсинə малик олмасыдыр***. Фирма вə ширкəтлəр һəлə ашкар олунмамыш, кизли вəзиjjəт сəвиjjəсиндə галан ситуасиjалар, тəһлүкəли һаллар һаггында дахил олан информасиjалара, сигналлара кечикмəдəн, вахтында, оператив гаjдада чаваб вермəjи бачармалыдыр. Тəһлүкəли һаллара белə реаксиjа вермə гаjдасы бə"зи əдəбиjjатларда ***реактив идарəетмə*** адланыр.[1] "Реактив идарəетмə" истеһсал иткилəринин, о чүмлəдəн итки нөвлəринин, нəзəрдə тутулмаjан-көзлəнилмəз иткилəрин азалдылмасында мүһүм əһəмиjjəт кəсб едир. Белə идарəетмə ***фəал идарəетмə*** кими дə гиjмəтлəндирилир вə стратежи, узунмүддəтли прогнозлашдырма, планлы, оптимал идарəетмə илə əлагəлəндирилир. Бүтөвлүкдə бурада jенə дə ***реактив стратежи идарəетмə*** əсас мөвгеjə малик олур. Бурада əн вачиб мəсəлəлəрдəн бири екстраполjасиjа əсасында прогнозларын верилмəси, оператив тəдбирлəр ичəрисиндə əн өнəмли тəдбирлəрин сечилмəси, фирма үчүн тəһлүкəли һалларын даjандырылмасы, бу һаллара чаваб реаксиjасынын верилмəси, лазым кəлдикдə фөвгəладə тəдбирлəрин көрүлмəси, стратежи вə оператив тəдбирлəрин һəjата кечирилмəсидир. Јухарыда деjилəнлəр бахымындан менечмент саһəсиндə 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,

[1] Стратегия тактика антикризисного управления фирмой. Санк-Петербург, 1996,стр.85.

рәгабәт үстүнлүјү, әмтәәләрин аз хәрчлә истеһсалы вә әмтәәләрин дифференсасијасы (јени кејфијјәтли мәһсуллар) кими мәсәләләри өн плана чәкир. Әслиндә П. Дракке вә М. Пор-терин бу фикирләри һеч дә концептуал сәчијјә дашымыр, чүнки бу, бизчә истеһсал саһибкарлығынын ади вә мүгәддәм шәртләриндән биридир.

§3. Антибөһран идарәетмә вә рисгләрин идарә едилмәси

Игтисадијјатын базар модели шәраитиндә фирма вә ширкәтләрин тәһлүкәли вәзијјәтлә үзләшмә еһтималы чох олур. ***Гејри муәјјәнлик һаллары ујғун ситуасијалар вә рисгләр төрәдир.*** Рисгләр мөвчуд, чари дөврләрдә дә, стратежи мәгсәдләрин, програмларын ичрасы илә бағлы көзләнилән хошакәлмәз һаллар, иткиләрлә дә шәртләшә биләр. Чүнки һәр ики вахт кәсијиндә фирма вә ширкәтләр мүхтәлиф рисгләрин (истеһсал рисги, малијјә рисги, кредит рисги, валјута рисги, бүтөвлүкдә игтисади вә сијаси рисг) ***нәтичәсиндә өз рәгабәт мөвгеләрини итириб ифласа уғраја биләрләр.*** Она көрә дә бурада ән принсипал мәсәләләрдән бири фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтиндә көзләнилән вәзијјәтин өјрәнилмәси, прогнозлашдырылмасыдыр. Бунун үчүн һәр бир фирма вә ширкәт ***белә бир суаллары өзләри үчүн ајдынлашдырмалыдырлар:***

Рисгләр нәдән ирәли кәлир? Рисгләрин мәнбәләри һансылардыр? Рисгләрин еһтималы сәвијјәси нечәдир? Рисгләри нечә азалтмаг олар? Көзләнилмәз рисг мејлләрини нечә ашкара чыхармаг олар? Рисгләр нәтичәсиндә көзләнилән потенсиал иткиләри нечә мүәјјәнләшдирмәк олар? Көзләнилән вә көзләнилмәјән рисгләрин бир-бириндән нечә ајырмалы, фәргләндирмәли?

Бир сыра рисгләр бир гајда олараг стандарт, типик һаллар кими тәзаһүр едир вә рәсми статистик, малијјә, мүһасибат учоту јолу илә индентификасија олунур. Бурада ајры-ајры сфералар, проблемләр үзрә (малијјә, истеһсал, инвестисија вә с.) рисгләрин гијмәтләндирилмәси, нормал просесләрдән кәнарлашма һалларынын мүәјјән едилмәси мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бу о демәкдир ки, биз рисгләрә, ондан ирәли кәлән хошакәлмәз һаллара һәм дә фирма вә ширкәтләрин өз мәгсәдинә, миссијасына наил ола билмәмәси, һабелә саһибкарлыг фәалијјәтинә әнкәл төрәдән, экс тә"сир едән үмуми ситуасијалы, интегратив бир амил кими гијмәт вермәлијик. Үмумијјәтлә хүсуси сәчијјә дашыјан рисгләрин вә үмуми рисгләри гијмәтләндирмәдән, гијмәтләндирмә методлары сечмәздән әввәл ***онларын мүмкүн ола билән вә ола биләчәк мәнбәләри индендификасија олунмалы*** вә мүәјјән рисгләр категоријасына - мә'лум, көзләнилмәз вә прогнозлашдырыла билән - аид едилмәли, ***сонра исә рисгли һалларын баш вермәси тезлији мүәјјән едилмәли***, статистик - ријази тәһлили апарылмалыдыр. Апарылан тәһлил чәрчивәсиндә рисгләрин имитасијалы тәһлили хүсуси әһәмијјәтә маликдир. Тәһлил әсасында рисгләрин оптимал һалда идарә едилмәси консепсијасы вә һәмин рисгләрин азалмасы үзрә тәдбирләр системи ишләниб һазырланмалыдыр.

Базар мүнасибәтләри шәраитиндә ***ән башлыча проблем сәмәрәли сечимә наил олмаг вә сәһв етмәмәкдир, јахуд бурахылан сәһвләри минимума ендирмәкдир***, үзләшән проблемләри јумшалтмаг үчүн әлавә мәнбәләр, јоллар ахтармагдыр, мүвафиг гәрарлар гәбул етмәкдир. Бүтүн бунлар нәтичә етибарилә рисгин сәвијјәсини

гијмәтләндирмәји, рисгләри азалтмаг мәгсәдилә тәдбирләр системини ишләјиб һазырламағы, ***бир сөзлә, рисгләри идарә етмәји тәләб едир.***

Бурада рисг-мнечмент стратекијасы мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. ***Рисг-стратекијанын башлыча вәзифәси*** гејри мүәјјәнлик шәраитиндә мүвафиг фәндләр вә методлар тәтбиг етмәклә рисгләрин идарә едилмәсини тә"мин етмәкдән ибарәтдир. ***Стратежи - менечментин әсас гајдасы, принсипи ашағыдакылардан ибарәтдир***: 1. Максимум кәлир әлдә етмә. 2. Нәтичәләрин оптимал еһтималы. 3. Нәтичәләрин оптимал кәнарлашмасы. 4. Газанч вә рисг кәмијјәтинин оптимал әлагәләндирилмәси.

Бүтүн бу гајдалара әмәл етмә бөјүк рисгләрдән јаха гуртармаға, фактики вә көзләнилән газанчлар арасында әлагә јаратмаға, рисгләри минимум һәддә чатдырмаға, сәрмајә гојулушунда, инвестисија вә инновасија сијасәтиндә оптимал вариантлар сечмәјә имкан верир. Әлбәттә, реал шәраитин ***мәһдудлашдырычы амилләри*** һәмин проблемин һәллинә мане ола биләр вә олур. ***Белә шәраитдә оптимал сечим нәзәријјәси, консепсијасы да өз һәллини чәтин тапыр, өзү сечим гаршысында галыр, тәсадүфи, көзләнилмәз һадисәләр тәсадүфи, көзләнилмәз иткиләрә кәтириб чыхарыр*** вә нәтичәдә иткиләрин еһтимал олунан кәмијјәтини мүәјјән етмәк хејли чәтинләшир. ***Һәмин иткиләри ашағыдакы кими тәснифата ајырмаг олар:***

Иткиләр

Малијјә иткиләри: билаваситә пул иткиләри, борчлар, инфлијасија бағлы пул иткиләри, әлавә веркиләр, штрафлар вә с.

Әмәк иткиләри: Әмәк-саат, әмәк-күн ифадәсиндә иш вахты иткиләри.

Мадди иткиләр: Әлавә хәрчләр, бир баша материал, аваданлыг, әмлак иткиләри

Иткинин сосиал нөвү: хошакәлмәз сосиал, мә"нәви - психоложи нәтичәләр

Јол верилмиш сәһвләр формасында иткиләр: еһтималы олан иткиләрин тәкрар сәһвләрлә бағлылығы.

§4. Бөһран менечментинин Гәрб тәчрүбәси

Бөһран ситуасијасы, ситуасијалы бөһран бөһран-менечмент консепсијасындан ардычыл олараг истифадә олунмасыны тәләб едир. ***Һеч ким, һеч бир заман өзүнә бөһран вәзијјәти сечмир вә сечмәк истәмир***. Лакин базар системиндә бу, һәр бир фирма вә ширкәтә, һәм стандарт вә һәм дә јени кејфијјәтдә сирајәт едә биләр. Она көрә дә һәр бир фирма вә ширкәт, бүтөвлүкдә дөвләт һәр ан ***белә бөһрана һазыр олмалы, хәбәрдарлыг тәдбирләри көрмәлидир. Белә тәдбирләр проблемли менечмент***

чәрчивәсиндә һәлл олунмалыдыр. Бә'зи мүәллифләр һәтта фирма вә ширкәтләрдә ***"проблемләр үзрә менечмент"*** штатынын ачылмасыны мәгсәдәујғун һесаб едирләр. ***Проблемләр үзрә менечмент бир гајда оларағ ашағыдакылары һәлл етмәлидир:*** 1. Ситуасија вә проблемләри өјрәнмәк, мүәјјән етмәк, онун локаллыг вә глобаллыг һүдудуну арашдырмаг. 2. Ситуасијаларын (ардычыл, тәсадүфи вә с.) проблемә, проблемин ситуасијаја тә'сирини гијмәтләндирмәк, прогнозлашдырмаг. 3. Һәмин фирма вә јахуд ширкәт үчүн ситуасија вә прблемләрин баш вермәси вә һәлл едилмәси јоллары. 4. Ујғун програмын һазырланмасы. 5. Имканын мәһдудлулуғуну нәзәрә алараг проблемин селектив, приоритет (вачиб) гајдада һәллини. 6. Фирмадахили вә фирмадан кәнар амилләрин, проблем јарадан шәраитин вәһдәт һалында нәзәрә алынмасы, лазым кәлдикдә зәрури дүзәлишләрин едилмәси. 7. Фәалијјәт системинин һазырланмасы, оператив вә тактики стратекијанын әлагәләндирилмәси.

XXII ФӘСИЛ
МАРКЕТИНГ. МАКРОМАРКЕТИНГ

§1 Маркетинг идарәетмәнин базар консепсијасы кими

Саһибкарлыг фәалијјәти илә маркетинг арасында үзвү әлагә вардыр. Буна бахмајараг дүнјанын ән мәһшур маркентоглары белә "Маркетинг" котегоријасыны дәгиг тә'риф верә билмәмишләр. Маркетинг әмтәәләрин истеһсалчыдан истеһлакчыја чатдырылмасы, онларын һәрәкәти илә мәшғул олан бир фәалијјәт нөвүдүр. Бунунла белә "Маркетинг" анлајышына чох кениш әһатәли игтисади фәалијјәт нөвләри вә игтисади просесләр дахил едилир: маркетинг консепсијасынын ишләниб һазыланмасы вә һәјата кечирилмәси; јухарыда көстәрилән проблемләр үзрә фирмадахили гәрарларын гәбул едилмәси; фирманын базарда иштиракынын тә"мин едилмәси үзрә тәдбирләрин һазырланмасы, очүмләдән әмтәәләрә тәләбатын (спрос) өјрәнилмәси, фирмаларын истеһсал - сатыш фәалијјәтинин комплекс тәшкили. ***Беләликлә, маркетинг фирманын "истеһсал - әмтәә - базар гијмәти" кими зәнчирвары компонентләр системини әһатә едир.***

Мүасир маркетинг башлыча вәзифәси мәһсулун бәзәрын тәләбләринә ујғунлашдырылмасыдыр. Буна исә илкин шәрт кими сәмәрәли, габагчыл технолокија әсасында наил олмаг мүмкүндүр. Маркетинг фәалијјәтиндә ән башлыча мәсәлә програмын һазырланмасыдыр. Маркетинг програмы мәһсуллар, базарын тәдгиги, мәһсул истеһсалынын технолокијасы, сатышын тәшкили вә с. проблемләри әһатә едир. Програмын тәртиб едилмәсиндә техники - техноложи амилләр, рәгабәт сәвијјәси, мәһсулун базарда мөвгеи, бүтөвлүкдә базар амилләри, тәшкилаты амилләр вә с. нәзәрә алыныр.

§2. Маркетинг маһијјәти вә менечментин маркетинг консепсијасы

"Маркетинг" анлајышы ајры-ајры мүәллифләр тәрәфиндән ејни мәналы изаһ едилмир. Буну ашағыдакы ифадәләрдән көрмәк олар[1]:

1. "Маркетинг ... истеһсалчы вә истеһлакчыја тәләбләр ирәли сүрән менечмент просесидир".

2. "Маркетинг ... истеһлакчы вә тәшкилатларын мәгсәдләринә чатмасыны тә"мин едән планлашдырма вә идарәетмә просесидир".

3. "Маркетинги ајрыча функсија һесаб етмәк олмаз, чүнки бу һәр шеји әһатә едән анлајышдыр."

4. "Маркетингин тәшкилатын функсионал саһәси адландырмаг олар."

Лакин бизә белә кәлир ки, ***маркетингә системли јанашылдыгда*** јухарыда көстәрилән анлашылмамазлыглар арадан галха биләр. Чүнки маркетинг фәалијјәтиндә һәм менечментлик, һәм планлашдырма, прогнозлашдырма вә һәм дә мәһсул сатышыны тәшкил етмәклә (мәһсулу пула чевирмәклә) бағлы дикәр комплекс фәалијјәт нөвләри вардыр. "Маркетинг" маркетинг информасијаларынын топланмасы,

---

[1] Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. "Основы менеджмента". Санкт-Петербург, 1999, стр. 440.

тәһлил едилмәси, мәгсәдли групларын истеһлак тәләбатынын өдәнилмәси, әлдә едилмиш нәтичәләрә нәзарәт олунмасы вә мүвафиг гәрарларын гәбулу бахымындан менчментлә билаваситә бағлыдыр. Сабит базар мөвгеи газанмаг, истеһлак тәләбатыны ардычыл, фасиләсиз реаксија вермәк, истеһлакчылара оператив, чевик гајдада әмтәә тәклифини һәјата кечирмәк вә с. исә онун даһа чох вә әсасән коммерсија фәалијјәти илә бағлыдыр.

Әксәр әдәбијјатларда "менечментин маркетинги" ифадәси ишләдилир. Лакин бизә белә кәлир ки, бунунла маркетинг вә менечмент функсијалары нечә дејәрләр, бир - бири дахилиндә әридилир. Бундан башга, бурада "менчмент" бир елм саһәси кими "менчер" пешәси анлајышы илә ејниләшдирилир. Чүнки, маркетинг үзрә менечер идарәетмә функсијаларындан истифадә едир, информасија системи јарадыр. Лакин бу о демәк дејилдир ки, маркетинг менечментдир, менечмент мечердир вә с. Мәсәлән биолокијанын, кимјанын исә биолокијанын консепсијаларындан, ганунларындан истифадә етмәси һәлә онларын ејни елм саһәси олмасы демәк дејилдир.

Г.Д. Крылов вә М.И. Крыловун дедијинә көрә 1902-чи илдә биринчи дәфә АБШ-да ишләдилән "Маркетинг" сөзүнүн инди 2 минә гәдәр тә"рифи вардыр. Бу ону көстәрир ки, һәлә дә маркетингин универсал тә'рифи јохдур. Она көрә ки, һәр бир мүәллиф өз тәрифини верәркән аз гала маркетингин бүтүн әсас мәзмунуну (планлашдырма, идарәетмә, тәләбат, прогнозлашдырма вә с.) әһатә етмәјә чалышыр. Јухарыда ады чәкилән мүәллифләр, һабелә онларын истинад етдикләри Ф. Котлер дә маркетингә кенишләнмиш тә'риф верир. Маркетинги базары, онун һәчмини вә әһалинин алачылыг гәблијјәтини өјрәнән комплекс елм адландырмаг олар. Ајдындыр ки, бунун үчүн һәр шеји етмәк; истеһсалла мәшғул олмаг, прогнозлашдырмаг, идарә етмәк вә с. лазымдыр. Һәр бир фирма әмтәәләрә тәләбатын (спрос) чохлуғу вә јахуд тәклифин мәһдудлуғу шәраитиндә вә јахуд әксинә олдуғу шәраитдә өз истеһсал - сатыш консепсијасыны мүәјјән етмәлидир, маневр етмәји бачармалыдыр. Бунун үчүн конкрет ситуасијалар араштырылмалы, потенсиал алычылар ашкара чыхарылмалы, истеһсалын структуру, һәтта лазым кәлдикдә идарәетмә апаратынын структуру дәјишилмәлидир, һәм дә она тә"сир етмәли, онун тәләбләрини нәзәрә алмалыдыр. Мәһз она көрә дә маркетингин комплекс аналитик, планлашдырма, истеһсал-сатыш, маркетинг фәалијјәтинә нәзарәт кими функсијалары вардыр. Стратежи маркетингдә һәмин проблемләр даһа чидди гојулур.[2]

Маркетинг системи идарәетмәнин бир мүасир формасы кими игтисади, тәсәррүфат мәсәләләринә базарын, әһалинин тәләбаты (спрос) бахымындан јанашыр, вә фирмаларын мүвафиг тәшкилаты - технки, малијјә, коммерсија функсијаларынын ичрасы илә әлагәдар олур. ***Маркетингин өз принсипләри вә функсијалары вардыр; Принсипләри ашағыдакылардыр:*** 1. Истеһсал програмынын тәртиб едилмәсиндә базар конјуктурасынын, тәләбатын дәгиг нәзәрә алынмасы; 2. Истеһсалын базарын тәләбләринә, тәләбатын (спросун) структуруна ујғунлуғунун илкин шәраитинин јарадылмасы; 3. Базара тә"сир механизмләринә, о чүмләдән реклама диггәтин артырылмасы.

---

[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, умуми 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, перспектив 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 өнәмли вариантларындан биридир. Күчлү стратекија фирмаларын патенсиалындан тамамилә истифадә етмәјә, хошакәлмәз вә *гејри мүәјјән һалларын* арадан галдырылмасына, онларын узун мүддәтли инкишафына имкан верир. *Стратежи менечментин әсас вәзифәләри ашағыдакылардан ибарәтдир*[1]*:* 1. Стратежи фәалијјәтин әһатә даирәсини, мүддәаларыны мүәјјәнләшдирмәк. 2. Стратежи мәгсәд вә вәзифәләрин, вә онларын һәлли јолларынын мүәјјән едилмәси. 3. Нәзәрдә тутулмуш мәгсәдләрин ичрасы, фалијјәтин тәшкили, үчүн стратекијанын һазырланмасы. 4. Стратежи планларын һәјата кечирилмәси 5. Стратежи фәалијјәтин гијмәтләндирилмәси вә онун реаллашмасы. Стратежи вәзифәләрин ичрасы һеч дә асанлыгла баша кәлмир. Бу, хүсусилә базар мүнасибәтләри шәраитиндә өзүнү даһа габарыг һалда көстәрир. Һәмин чәтинликләр фирма дахили вә фирма харичи амилләрлә бағлыдыр. Менечер бу амилләри, ситуасијалары дүзкүн гијмәтләндирмәсә ентропија, рисг һаллары чохалар вә ејни заманда фирманын стратекијасыны гијмәтләндирмәк дә чәтинләшир. Бу бахымдан менечер *идарәчилик габилијјәти*, мәһарәти *илә јанашы саһибкарлыг*, бизнесчилик *сәриштәсинә, тәчрүбәсинә* дә малик олмалыдыр, фирманын, ширкәтин фәалијјәтиндә, мөвчуд вәзијјәтиндә, онлардан харичдә баш верән амиләрә, дәјишикликләрә чевик гајдада реаксија вермәји, фирманын артым, истеһсал чешид, малијјә вә с. стратекијаларыны әлагәләндирмәји бачармалыдыр.

Стратекија үмуми консепсијанын, әсас истигамәтләрин узун мүддәт үчүн мүәјјән едилмәси илә бағлыдыр. ***Консепсија бир гајда олараг ашағыдакы үнсүрләрдән ибарәтдир:***

а) ***фирманын миссијасы*** (мәгсәдләр системи);

б) проблемин һәлли үчүн лазым олан ресурсларын бөлүшдүрүлмәсиндә ***паритетлијин, професионаллыгын*** мүәјјән едилмәси;

в) ***идарәчилик гајдаларынын,*** фәалијјәтин гијмәтләндирилмәси вә тәдбирләрин көрүлмәси;

г) фирманын ***үмуми инкишаф истигамәтләринин***, стратекијанын реаллашмасы јолларынын мүәјјән едилмәси;

д) ***страеткијанын һазырланмасы.*** Стратекијанын һазырланмасында ***баш стратекија*** (көзләнилмәз һаллар, ифласа уғрама), ***функсионал стратекија*** (ширкәтин ајры-ајры бөлмә вә хидмәдләринин спесифик функисијалары), һәмин функсијаларын мәзмуну, дәгиглији вә с. вәһдәт һалында нәзәрдән кечирилмәси, онларын таразланмыш мејилләри нәзәрә алынмалыдыр.

Ширкәтләрин стратежи менечментинин системли вәзифәләри

Корпоратив стратекијада вә малијјә васитләриндән истифадә олунмасында стратежи менечментин үмдә проблемләринин бөјүк әһәмијјәт вардыр. ***Бурада ән вачиб мәсәләләр ашағыдакылардыр:*** 1. Саһә мәнсубијјәти үзрә базар, истеһсал, потенсиалы, 2. Мәһсул истеһсалы, бөлкүсү вә сатышы шәртләри. 3. Базарын чоғрафи јерләшмәси, базар тәләбатынын стабиллик, артма вә азалма вәзијјәти. 4. Рәгабәт мүһити, рәгабәтин сәвијјәси, мигјасы вә рәгабәт апаранларын сајы, ***рәгабәт горхусунун*** интенсивлији. 5. Ширкәтин өз саһәсинә аид олан саһәләрлә

---

[1] А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М.1998. с15

элагэси, дикэр саһэлэрэ нүфүз етмэси (***диверсификасијасы***). 6. Инвестисија капиталынын керијэ гајтарылмасы сэвијјэси. 7. Стратежи саһэ менечментинин јени аспектлэри. 8. Ширкэтин мэнфээти вэ орта саһэ мэнфэти. 9. Дикэр саһэлэрин һэмин ширкэтин мэһсулуну эвэзедичи мэһсуларын гијмэти, онун рэгабэт тэһлүкэси. 11. Мал көндэрэн мјэссисэлэрин истеһсал, сатыш шэраитинин дэјишилмэси(мэһсулун стандартлылыг вэ гејри стандартлылыг характери, коперасија элагэлэри, техноложи дэјишиклик вэ с.). 12. Потенсиал истеһлакчынын мүэјјэн едилмэси. 13. Стратежи саһэ прогнозларын конкиретлэшмэси.14. Стратежи саһэ прогнозлары эсасында стратежи гэрарларын гэбул едилмэси вэ с.

Комплекс програмларын формалашмасы мэрһэлэлэри Програмлар мүэјјэн ардычыллыгла тэртиб едилир. Ардычыллыг бир гајда ола раг ашағыдакы кими олур: ***1.Програмлашдырылан системин вэзијјэтинин илкин тэһлили:*** системин мөвчуд вэзијјэтинин өјрэнилмэси, системли тэһлилин апарылмасы; мөвчуд мејиллэрин өјрэнилмэси; проблемлэрин мүэјјэнлэшдирилмэси; илкин вэзифэлэрин, ресурсларын дэгиглэшдирилмэси вэ с. ***2. Системин инкишаф прогнозунун тэртиб едилмэси:*** илкин мэ"луматлар, тэһлил үзрэ прогнозларын верилмэси; алтернатив јолларын арашдырылмасы. ***3. Програм планынын һазырланмасы:*** проблем үзрэ мүхтэлиф профилли мүтэхэссислэрин мүэјјэн едилмэси; ичрачыларын, мүддэтин вэ информасија тэминатынын мјэјјэн олунмасы, вэ с. ***4. Информасија тэ"минаты:*** лазым кэлэн информасијанын топланмасы, ишлэнмэси вэ груплашдырылмасы; информасијаларын оптимал тэркиби вэ мигдарынын мүэјјэн едилмэси вэ с. ***5. Програмын мэгсэдинин мүэјјэн едилмэси:*** инкишаф мэгсэдлэрин ајдынлашмасы; стратежи мэгсэдлэрин эсасландырылмэсы. ***6. Програмын јарымпрограмлар үзрэ һиссэлэрэ ајрылмасы:*** "мэгсэдлэр ағачы" эсасында ишлэрин ичрачылар арасында бөлүшдүрүлмэси; програмын планында бэ"зи дүзэлишлэрин едилмэси; ајры-ајры јары програмларын мүэјјэнлэшмэси вэ тэртиб едилмэси. ***7. Мэгсэдэ чатма вариантларынын һазырланмасы:*** јарым мэгсэдэ чатмаг үчүн мүхтэлиф вариантларын сечилмэси; вариантларын вэ мэрһэлэлэр үзрэ хэрчлэрин, сэмэрэлилијин, имканларын мүэјјэн едилмэси; ресурсларын һесабланмасы вэ онлардан истифадэ вариантларынын мүэјјэн едилмэси; вариантларын системли тэһлили. ***8. Оптимал вариантларын сечилмэси:*** эн јахшы вариантларын сечилмэси; бунун үчүн мүвафиг мејарларын сечилмэси; материалларын үмумилэшмэси вэ с.

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 элагәләри вә вәһдәтлији, там вә јахуд гисмән игтисади, тәсәррүфат мүстәгиллији, фәалијјәт профили,истеһсал ихтисаслашмасы, истеһсал просесләринин автоматлашмасы вә механикләшдирилмәси, истеһсал просесләринин типләри, бурахылын мәһсулун вә көстәрилән 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 үнсүрләринин вәһдәтлији илә шәртләшир. Һәмин үнсүрләрдән биринин чатышмамасы ја системин тамамилә фәалијјәт көстәрмәсинә, 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 тәләб 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, рисгә һазыр олмасы вәс.);

б) Психоложи потенсиал (тәшкилатларда мә"нәви - психоложи 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 групплары, дәјәр вә нормалары, һакимијјәт мүнасибәтләрини, һәтта белә сосиотехники структуру (сосиал мүнасиб вә әлагәләрдә олан ишчиләрин иш јерләри системи) дахил едир.

Истеһсал менечменти истеһсал програмынын формалашмасы, истеһсалын техноложи 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 чүмләдән истеһсал програмларынын тәһлили, планлашдырылмасы, истеһсал фәалијјәтинин тәһлилиишләрин 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 көстәрмишдир. Мүлкијјәт сферасында вә буна мүвафиг олараг тәсәррүфатчылыг формаларында баш верән көклү дәјишикликләр идарәетмәдә, кәлирләрин бөлүшдүрүлмәсиндә вә мәнфәәтин 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 мүлкијјәтин 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 гајдада 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. Еколожи, 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 ***ашағыдакы 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), мәчмуу тәклиф вә тәләбә 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 тәләб едир. Мәсәлән, сәһмдар, јолдашлыг, ассосасија типли идарәетмә бир - бириндән 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 игтисадијјатын аграр бөлмәсинин сабит инкишафы шәраитиндә баш верә биләр. ***Ассосасија типли тәсәррүфат идарәчилији әмтәә истеһсалчыларынын там мәнафе бирлијинә әсасланыр.*** Сәһмдар тәшкилатлардан фәргли олараг ассосасијалар гејри коммерсија тәшкилатыдыр. Ассосасијалар әмтәә истеһсалчылары тәрәфиндән демократик гајдада јарадылыр. Ассосасијалар кооператив вә гејри кооператив формаларда олур. Бундан башга, аграр - сәнаје истеһсалы сферасында мүхтәлиф интеграсија структуруна малик (тәшкилаты - һүгуги, фәалијјәт нөвләри, мүлкијјәт формалары, иштиракчыларын тәркиби бахымындан) олан формалар ола биләр. Бу структур һәм дә әрази, рајон вә саһә бахымындан да мүхтәлиф олур. Она көрә дә саһә (бир вә ја һәмчинс саһә үзрә), саһәләр арасы (бир нечә саһәләрин истеһсал вә е'малынын вәһдәти) вә чох профилли (әразидә олан бүтүн аграр - сәнаје структурларын интеграсијасы) интеграсија структурлары вардыр. Белә структур формалар ичәрисиндә ***агрофирмалар мүһүм әһәмијјәт 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 етмәјә 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 - сәнајн интеграсијасы инкишаф едир. Постсовет дөвләтләринин бир чохунда, хүсусилә Русијада харичи өлкәләрин иштиракы илә ***аграр - сәнаје бирликләри јарадылмаға башланылмышдыр.*** Бу бирликләр мүхтәлиф кооперативләр, аграр - сәнаје интеграсијасы әсасында јарадылыр. Һәмин бахымдан Русијанын бир сыра реконларында Франсанын фәалијјәт көстәрән истеһсал - сатыш кооперативинин структур схемини нәзәрдән кечирәк:[1]

---

[1] Журнал АПК, 1999/3, сәһ. 22.

Бу франсыз коперативи контрактлар әсасында ишләјир вә она көрә дә бир гајда олараг истеһсалчыларала истеһлакчылар арасындакы әлагәнин јаранмасы, базарын ахтарылмасы проблеми олмур. Һәмин кооператив фермерләр үчүн зәрури техники, күбрә вә материаллар көндәрир (көрүндүјү 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 гајғысындан да азад олурлар.***

Инди фермерләр иттифаглары вә ассосасијаларына, да бөјүк еһтијач вардыр. Бир чох һалларда рајон миғјаслы аграр - сәнаје бирликләри јарадылыр. Бирлијә мүлкијјәт формасындан асылы олмајараг бүтүн мүәссисә вә тәсәррүфатлар дахилдир. Һәмин бирликләр истеһсал, малијјә мәсәләләриндән тутмуш маркетинг аспектли башлыча фәалијјәт нөвләри илә мәшғулдур. Инди аграр бөлмә сферасында ән башлыча вәзифә мәһсул истеһсал едәнләрлә јејинти, јүнкүл сәнаје арасындакы әлагәләрин стратежи план бахымындан тәкмилләшдирилмәсидир. Сон вахтлар бир сыра постсовет өлкәләриндә аграр сфераларда да сәнаје - малијјә груплары јарадылмышдыр. Бу груплар һәмин проблемин һәллиндә мүһүм рол ојнаја биләрләр.

АСК - нин мүасир игтисади проблемләри АСК системиндә ән башлыча проблем ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Истеһсал хәрчләри инфлјасијанын азалдылмасы, гәнаәт режиминин мөһкәмләндирилмәси; 2. Јени, мүтәрәгги, базар структурунун јарадылмасы (аграр - сәнаје групплары, 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 сојғунчулуг 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 јармаркаларын 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 ашағыдикы кими груплашдырмаг олар:*** 1. Кәнд тәсәррүфатында кедән трансформасија, фермерләшдирмә просесләри илә онун мадди - техники, ресурс тә'минаты арасындакы гејри мүтәнасиблик; 2. АСК мүәссисәләриндә јығым бөһранынын мөвчудлуғу. 3.АСК мүәссисәләриндә инвестисија рискләринин олмасы. 4. Идхал олунан әрзаг мәһсулларынын дахили әрзаг базарыны сыхышдырыб арадан чыхармасы нәтичәсиндә истеһсалчылар базарынын мәһдудлашмасы вә беләликлә дә сатышдан кәлән кәлирләрин әһәмијјәтли дәрәчәдә азалмасы. 5. Кәнд тәсәррүфаты, емал едичи, тичарәт - алыш вә аграр сфера үчүн истеһсалваситәләри истеһсал едән мүәссиәсәләр арасында нәинки дөвләт тәнзимләнмәси, һәтта базар тәнзимләмә механизминин, тәшкилаты - технолажи әлагәләрин лазыми сәвијјәдә олмамасы; 6. АСК саһәләринин 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 ролуну 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 өзәлләшдирилмәси вә истәрсә дә коммерсија фәалијјәтинин апарылмасы бахымындан әлверишли мөвгедә дајанырлар. ***Саһибкарлыгын 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 ситуасија-сындан асылы олараг даһа тез ифласа уғрајыр вә јахуд "орта синиф" адланан синифә дахил олурлар. ***Саһибкарлыгын үчүнчү базасыны легал фәалијјәтә кечмиш "көлкәли" игтисадијјат нумајәндәләри 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 кәлмәсинин 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 вермәси олмушдур. ***Онлар мөвчуд ресурсларын әлә кечирилмәсиндә, коммерсија ишләриндә фәал иштирак етмишләр.*** Бундан башга, бә'зи Русија игтисадчы вә сосиологларын 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 кәлән илкин капитал јығымы, буржуа демократик һәрәкаты илә һеч бир вәчһлә ејниләшдирмәк, 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 начиб нәзәри-методоложи мәсәләләрдән бири саһибкарлығын сосиал әламәтләри, бә'зи әдәбијјатларда дејилдији кими, ***онларын сосиал идентифика-сијасыдыр***. Сосиал идентификасија үчүн мүәјјән ме'јарлар вә әламәтләр әсас көтүрүлмүшдүр. Әввәлләр көстәрдијимиз кими, бурада онларын сосиал вә пешә-вәзифә, һабелә 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 тәмасда олур.

Бә'зиләри буну саһибкарын тәсәррүфатчылыг фәалијјәтинин субјекти олмасы илә әлагәләндирир. Лакин һәр бир тәсәррүфатчылыг фәалијјәти 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 үч група бөлүнүрләр. Бунлардан 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 малијјә ресурсларына нәзарәт етмәк, ән башлычасы, сәрәнчам вермәк сәлаһијјәтиндә дејилләр; ***үчүнчү груп бизнесменләр башгаларынын, өзкәләринин капиталы илә фирма вә мүәссисәләри идарә едән саһибкарлардыр.*** Онлар икинчи групдакы менечерләрдән, "саһибкарлардан" фәргли олараг ресурслара мәһдуд гајдада олса да сәрәнчам вермәк сәлаһијјәтинә маликдирләр. ***Бунлар бә'зи сосиологларын дедији 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 фәалијјәтилә мәшғул олмасы гадаған олундуғундан ***белә саһибкарлыг легал характер дашыса да онун "көлкәли" игтисадијјат әсаслары вардыр***. Гејд етмәк лазымдыр ки, саһибкарлығын, өзәлләшдирилмәнин әсас мәгсәди һеч дә садәчә олараг кизли капиталын ашкара чыхарылмасындан ибарәт дејилдир. ***Саһибкарлыг консепсијасы Гәрб өлкәләриндә һәмишә сәмәрәли игтисадијјат консепсијасы, игтисади артым (хүсусилә АБШ-да Рузвелт дөврүндә) бахымындан ирәли сүрүлмүшдүр.*** Өзәлләшдирмә сәриштәли, ишкүзар мүлкијјәт саһибкарлары јаратмалыдыр, мүлкијјәт формаларынын оптимал структуруна, рәгабәтә, структур-инвестисија сијасәтинин фәалијјәтинин артмасына көмәклик етмәлидир. Әкс тәдгирдә бу просеси ја инзибатчылыға, ја да "көлкәли" игтисадијјата јөнәлтмәк, истигамәтләндирмәк олар.

Игтисади инкишаф вә саһибкарлыг фәалијјәти бир-бирилә үзви шәкилдә әлагәдардыр. ***Она көрә дә һәр бир саһибкарлыг фәалијјәти милли игтисадијјатын формалашмасы вә инкишафына хидмәт етмәлидир.*** Саһибкарлыг бу бахымдан фәрди аспектләрлә јанашы ичтимаи-сосиал әһәмијјәт дә кәсб етмәлидир. Әлбәттә, тәсәррүфатчылыг системинин өз мәнтиги ахары игтисади мүнасибәтләрин персонлашдырылмасы илә бағлыдыр. Бә'зи мүәллифләр бу персонлашдырманы тәсәррүфат фәалијјәтинин өзүнү персонлашдырылмасы илә дә әлагәләндирирләр. Әлбәттә бизчә бу дүзкүн дејилдир. чүнки тәсәррүфат фәалијјәти јалныз саһибкарын фәалијјәтиндән ибарәт дејилдир, бурада әмәк коллективләринин сосиал давранышы амилләри, субјектив фәалијјәт механизми дә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир. Бүтүн бунлар игтисади сосиолокијанын өјрәнмәли олдуғу ән вачиб проблемләрдән биридир.

Гејд етмәк лазымдыр ки, саһибкарлыг фәалијјәти һеч дә онун кејфијјәт әламәтләрилә һәмишә үст-үстә дүшмүр вә һәмишә тәшәббүскар характер дашымыр. Бурада да башга фәалијјәт нөвләриндә олдуғу кими әталәт, пассивлик һаллары аз дејилдир. Бунун објектив вә субјектив амилләри јарадыр. Чүнки бу амилләр истәр-

истэмэз мүэjjэн конкрет шэраит дахилиндэ ишчилэрин, саһибкарын игтисади давранышына тэ'сир көстэрмэjэ билмэз. Саһибкарлыг фэалиjjэтинин тэбиэти вэ тэшкили вэ хүсусиjjэтлэри биринчи нөвбэдэ истеһсал мүнасибэтлэринин типи илэ мүэjjэн олунур. Бу мүнасибэтлэр һэм дэ игтисади давраныш типини мүэjjэн едир. Советлэр дөврүндэ сосиалист саһибкарлығындан данышаркэн ***бә'зи игтисадчылар игтисади давранышын ашағыдакы үч формасыны—әмәк, тәсәррүфатчылыг вә идирәчилик—олмасыны ирәли сүрүрдүләр***. Әлбэттэ, игтисади давранышын бу формаларынын сосиал мэзмуну вэ онлар арасындакы гаршылыглы элагэнин характери, jени мүлкиjjэт мүнасибэтлэри шэраитиндэ тамамилэ jени мэзмун алыр. Көрүндүjү кими, саһибкарлыг фэалиjjэти, игтисади давраныш тэсэррүфатчылығын, игтисади элагэлэр вэ мүнасибэтлэрин jени хассэлэрини вэ принсиплэрини тэлэб едир. Саһибкарлыг фэалиjjэти вэ тэсэррүфат механизми бир-бири илэ элагэдардыр. Чүнки көһнэлмиш тэсэррүфат механизми вэ тэсэррүфатчылыг принсиплэри jени, конкрет шэраитэ уjғун кэлмэдикдэ саһибкарлыг фэалиjjэтинин инкишафына энкэл төрэдэ билэр. Һэр һансы бир өлкэдэ саһибкарлыг фэалиjjэти һэм фэрди, хүсуси вэ һэм дэ дөвлэт формасында ола билэр. Бир чох харичи өлкэлэрин, о чүмлэдэн кечмиш советлэр өлкэсинин тэчрүбэси көстэрир ки, ***мүәjjән кечид мәрһәләләриндә дөвләт саһибкарлығы (дөвләт капитализми вә дөвләт сосиализми һалында) өзүнүн бир сыра үстүн чәһәтләри илә фәргләнир. чүнки бурада jени дәjәрләрин дөвләт гаjдалы мәнимсәнилмәси дөвләтин малиjjә имканлылығына, игтисади потенсиалына мүсбәт тә'сир көстәрир***. Һэр һалда мафиозларын, номенклатура капиталынын һөкмранлығынданса, ***кечид дөвру үчүн дөвләт капитализми даһа мәгсәдjөнлү оларды***. Лакин биз бу jолла кетмэдик. Бу исэ чэмиjjэтдэ сосиал тэбэгэлэшмэнин даһа да дэринлэшмэсинэ, дөвлэтин өзүнүн малиjjэ имканларынын хеjли дэрэчэдэ зэифлэмэсинэ сэбэб олду. Һэм дэ кечид дөврүнүн саһибкарлары тэсэррүфатчылыг фэалиjjэтиндэ ресурслара, гэнаэтэ имкан верэ билэчэк интенсив тэкрар истеһсал, тэсэррүфатчылыг формаларына деjил, екстенсив формаjа, мөвчуд потенсиалын, база сэнаjе саһэлэринин дағыдылмасына даһа чох меjл едирлэр. Она көрэ дэ бу чүр саһибкарлыг типи сосиал-игтисади инкишафын зэрури амилинэ чеврилэ билмир.

Саһибкарлығын бир сыра тәснифат гаjдасы вардыр. Саһибкарлыг биринчиси, игтисади субjектлэрин типи вэ онларын сосиал-игтисади хүсусиjjэтлэринэ көрэ, ***икинчиси,*** саһибкарлыг фэалиjjэти сфераларына көрэ вэ ***үчүнчүсү,*** саһибкарлыг фэалиjjэтинин һэjата кечирилмэси механизмлэри вэ үсулларына көрэ фэрглэнир.

Саһибкарлығын сосиал-психоложи консепсиjасы Гэрб өлкэлэриндэ өзүнэ кениш jер тапмышдыр. Бу да тэбиидир, чүнки хүсуси саһибкарлығын биринчи вэтэни Гэрбдир. Мэс., экэр алтмышынчы иллэрдэ АБШ-да ***локус нәзарәт шкалы вә саһибкар рисги консепсиjалары*** кениш jаjылмышдыса, jетмишинчи иллэрдэ саһибкарларын ***дәjәрләр меjли, бизнес саһибкарлыг сосиолокиjасы, бизнеслиjин расионал-менечер проблемләри өн плана кечди.*** Мүасир дөврдэ ***саһибкарлығын инновасиjа чәрчивәсиндә өjрәнилмәси*** илэ элагэдар олараг П.Друкер мараглы фикирлэр ирэли сүрмүшдүр.

Бундан башга, ***саһибкарлығын игтисади функсиjасы вә сосиал функсиjасы*** һаггында тэдгигатлар да АБШ-да кениш вүс'эт алмышдыр. ***Бурада саһибкарлыг фәалиjjәтинә бир нечә истигамәтдә jанашылыр. Биринчиси***, саһибкарлыг фэалиjjэти,

сосиал субјектин давранышынын бир нөвү кими гијмәтләндирилир. ***Икинчиси,*** саһибкарын инновасија фәалијјәти саһибкарлыг тәсәррүфат фәалијјәтинин бир типи кими гијмәтләндирилир, истеһсал амилләриндән истифадә едәрәк газанч әлдә етмәк функсијасы кими изаһ едилир. ***Үчүнчүсү,*** саһибкарлыг мүәјјән малијјә, мә'нәви вә сосиал мәс'улијјәт бахымындан гијмәтләндирилмишдир. Беләликлә, АБШ-да саһибкарлыға һәм дә бир просес кими јанашылыр. ***Саһибкарлыг 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 саһибкарлыг, истеһсал просеси вәһдәтлик тәшкил едир. ***Она көрә дә саһибкарлығын уч субјектләри-мулкијјәтчи, саһибкар вә менечер—бир-биринә гаршылыглы һалда фәалијјәт көстәрир.*** Бурада бүтүн субјектләрин мәнафеләринин паралел реаллашмасы објектив зәрурәтдән ирәли кәлир. Бурада А.Смитин "игтисади адам" мәшһур консепсијасы мүасир саһибкарлыг, игтисади давраныш, ***шәхси мәнафеләр бахымындан јени гајдада ирәли сурулур.*** Америкада вә дикәр Гәрб өлкәләриндә саһибкарлыг биоложи-кенетик вә сосиомәдәнијјәт амилләри бахымындан да кениш шәкилдә тәдгиг едилир. Алманијада бу саһәдә Г.Шмоллер, В.Зомбрат вә М.Веберин бөјүк тәдгигат ишләри вардыр. Гәрб өлкәләриндә ***саһибкарлыға функсионал-рол бахымындан јанашылмасы*** консепсијасы да кениш инкишаф етмишдир. Функсионал-структур бахымындан јанашма мүәјјән конкрет саһибкарлар групунун өјрәнилмәси вә бунун үчүн бир сыра әламәтләрин (пешә-вәзифә, мулкијјәтә мүнасибәт, капиталын һәчми, мәнфәәтин әлдә едилмәси, муздлу әмәкдән истифадә вә с.) нәзәрә алынмасы вачиб һал һесаб олунур.

Бир сыра Гәрб мүтәхәссисләри саһибкары биринчи нөвбәдә ***бизнес-лидер,*** истеһсалын тәшкилатчысы кими гијмәтләндирирләр. Беләликлә, саһибкарлыг фәалијјәти һәм игтисади, һәм сосиал, һәм сосиал-технолоҗи вә һәм дә истеһсал—инновасија мәсәләләрини әһатә едир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири адамларын, о чүмләдән саһибкарларын јухарыда көстәрилән истигамәтләр аспектиндә фәалијјәтинин өлчүлмәси, гијмәтләндирилмәсидир. А.Маршалл көстәрир ки, инсан өзүнүн ән јахшы кејфијјәтини тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә көстәрир вә бунун мүгабилиндә алдығы һагг ән сабит мотивдир. О да "игтисади инсан" моделини гәбул едир. А.Маршалл ејни заманда көстәрир ки, тәсәррүфатчылыг фәалијјәтиндә егоист мотивләри дә инкар етмәк олмаз. А.Маршалл көстәрир ки, инсанын фәалијјәтинин мејлини (һәм дә сосиал-психоложи), анчаг објектив көстәричи олан пулла өлчмәк олар. Лакин о, бунун һамыда олмамасыны, сосиал имкансызлығыны јаддан чыхарыр. Д.Кејнс иса саһибкарлығы зиддијјәтли һалда изаһ едир: ону каһ ресурслардан, әсаслы вәсаитлардаи истифадә, каһ да спекулјатив, коммерсија иши кими баша дүшүр. Кејнс ејни заманда һаглы олараг саһибкарлыг фәалијјәтини коммерсија, прогностик гијмәтләндирмә, саһибкарлыг рисги, ифласа уграма, онун кәләчәкдә тәләб вә тәклифин, гијмәтлар 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.

Сивиллзасијалы саһибкарлыг өзүнә мәхсус, адекват олан дахили тәнзимләјичиләрлә шәртләнмәлидир. Бу амилләр әслинә галанда мүәјјән бир систем әмәлә

кәтирирләр вә нәтичәдә саһибкарлыг фәалијјәтинин вә онун нәтичәләринин сәмәрәлилијини мүәјјән едирләр. Бу бахымдан саһибкарлыг фәалијјәтинә өзүнә өзүнүтәнзимләјән вә әмтәә-пул мүнасибәтләри илә бағлы олан үнсүрләр, компонентләр дахил едилир. Бу фәалијјәт бир тәрәфдән әмтәә мүнасибәтләринин ганунлары, дәјәр мүнасибәтләри просеси илә бағлы олур; мүәссисәләр бир нөв базар мүнасибәтләринин, базарын субјектинә чеврилир вә дөвләт тәнзимләнмәси, һабелә микротәнзимләнмә илә шартләшир. Бунунла белә базар мүнасибәтләринә кечид шәраитиндә базар системинин ганунлары саһибкарлыг фәалијјәтинә мүһүм тә'сир көстәрир. Бүтөвлүкдә саһибкарлыг фәалијјәти мәчму һалда ташкилати-тәсәррүфатчылыг тә'минатыны тәләб едир. XX әсрин орталарындан башлајараг Гәрб өлкәләриндә ири нәһәнк мүәссисәләрин фәалијјәти бир нөв дәбдән 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 гәдәри кичик мүәссисәләрә аиддир, онлар милли кәлирин мүһүм һиссәсни (АБШ-да 45%) истеһсал едирләр. 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 саһибкарлығын өзү дә фирма дахили сәмәрәли игтисади-тәшкилати дәгиг механизмин, инновасија, мүһәндислик вә малијјә типли менечмент фәалијјәтинин олмасыны тәләб едир. Бурада малијјә-сәнаје типли ширкәтләрин, холдингин, малијјә-сәнаје групларынын јарадылмасы мүһүм әһәмијјәтә маликдир. Чүнки бунлар һәм дә саһибкарлығы инкишаф етдирмәјин тәшкилати-тәсәррүфат структур формасыдыр. Бурада һәм кичик мүәссисә-дахили тәсәррүфатчылыг механизми вә һәм дә кооператив гајдада идарәетмә гајдасы кечид дөврү үчүн сон дәрәчә зәруридир. Белә идарәчилик системи нәинки дөвләтчилик бахымындан, һабелә кичик саһибкарлығын дөвләт тәрәфиндән һимајә олунмасы, мүдафиә едилмәси чәһәтиндән дә мәгсәдәујғундур. Кичик саһибкарлыг да нечә дејәрләр, бөјүк саһибкарлыг кими мүасир дөврдә инкишаф етмиш базар системинин, базар тәсәррүфатчылыг моделинин атрибуту, ајрылмаз һиссәсидир. Башга саһибкарлыг формаларындан фәргли олараг, бу саһибкарлыг 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 саһибкарлығын нәзәри-методоложи вә емпирик проблемләри тамамилә тәдгиг едилмәмишдир. Бурада һәмчинин кичик саһибкарлыг 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 саһибкарлығын 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 ганунаујғунлуглар саһибкарлыг фәалијјәтинин тәшкил олунмасы ишиндә бир нөв истинад нөгтәси, еталон ролуну ојнајыр. Она көрә ки, һәмин фәалијјәт тәшкил олунаркән бу фәалијјәтлә һәмин фәалијјәтә истигамәт верән принсипләр арасындакы кәнарлашмалары, 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, һабелә 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, бөјүк 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 програмы 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 баша 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 бүдчәси вә јерли бүдчәләрин 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 онларын 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 бүдчәләрдән онлар үчүн вәсаитин ајрылмасы; д) кичик саһибкарлыг субјектләри үчүн инновасија, ЕТТ програмынын мүәјјән едилмәси; ж) лазым кәлдикдә белә субјектләр үчүн аз рентабелли вә зәрәрлә ишләјән мүәссисәләрә күзәштли гајдада кредитләрин верилмәси вә с.

Дикәр принсип ***дифсренсиаллашмыш 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 програмынын јерина јетирилмәсинә, һабелә халг тәсәррүфатынын инкишафынын стратежи мәгсәдләринә хидмәт етмәси аспекти дә нәзәрә алынмалыдыр. Лакин јери кәлмишкән гејд етмәк лазымдыр ки, јухарыда көстәрилән дикәр принсипләрлә јанашы бу принсипин дә кобуд шәкилдә позулмасы мүшаһидә олунур. Бурада дәбдә олан "шапка" мәсәләси принсипи һәгиги саһибкарлыг фәалијјәтини көлкәдә гојур, сосиал кәркинлији артырыр.

Саһибкарлығын мүдафиа вә инкишаф етмәси истигамәтиндә дөвләтин игтисади сијасәтиндә назәра алынмалы олан принсипләрдән бири дә ***мотивләшдирмә принсипидир***. Бурада кичик бизнес, кичик саһибкарлығын инкишаф етмәсинда инвестисијанын чәлб едилмәси үчүн конкрет стимуллашдырычы 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 өз-өзүнә, кортәбии шәкилдә дејил, тәрәфләрин-дөвләтин вә саһибкарлыг субјектләринин гаршылыглы мәс'улијјәти әсасында, һәм дә мүәјјән шәртләр вә сәнәдләр үзрә һајата 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 вахтлы-вахтында вә ардычыл олараг јеринә јетирир, нә дә дөвләт бу саһәдә өз өһдәликләринә әмәл 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 сәрфнәзәр едилир*** вә нәтичәдә зеһни әмәјин нәтичәси олан мүвафиг анлајышлар, моделләр, идејалар, нәзәријјәләр, мүһакимәләр ирәли сүрүлүр. Абстраксија елми идрака, евристик потенсиала малик олдугда 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. ***Мүчәррәдләшмә васитәсилә фикрин бүтөвлүјү, тамлығы тә'мин едилир.*** Бурада фикри әмәлијјатлар гајдасында тәһлил (һиссәләрә ајырма) вә синтезин апарылмасынын (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 нәзәрдә 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 көчүрмә (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 - гүвкәләр 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 сеператизм, тәчридчилик мејлини гәбул етмә. Мүасир дөврдә бир сыра дөвләтләр автаркијачы мејли әсас көтүрәрәк бејнәлхалг әмәк бөлкүсүнү, фајдалы гаршылыглы игтисади әмәкдашлығы нәзәрә алмыр, кәтирилән әмтәәләрә јүксәк көмрүк (көмрүк мәһдудијјәтлији) 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 кәтирир. Гапалы игтисади инкишаф мүасир дөврүн (постсовет дөвләтләриндә) тәсәррүфатчылыг мејилләринә аиддир. Belә 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 дәишкәндир. Мәсәлән, базар игтисадијјаты илә элагәдар олараг игтисади системләрдә мәнфәәт, эмтәә-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 укладлығa, 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 эксәр системләрә аиддир. Ујғунлашма габилијјәти, адаптив давраныш мәгсәдјөнлү 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 технолужи просесләрин, истеһсал 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, узун, 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 млоделләшдирилмәси вә идарәетмә вәзифәләринин програмлашдырылмасы, јә'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 - Ваһид 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 јахуд 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 көтүрүлмәси; ***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 сыгорта режиминин мүәјјән едилмәси; г) техналожи 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). Көрүндүјү 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 тәләбатдан асылы олмасыны шәртләндирән игтисади моделдир. Бу 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 мәрһәләдән 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 еффектив игтисади давраныш, коорупсијалы һәрислик һаллары да формалашдырыр. Базар системи шәраитиндә дәјәрләр бөһраны гјери мәһдуд, аномија (нормасызлыг) һалы алыр.

Алгоритм - фәалијјәт ***ардычыллығынын,*** мәсәлән, техники системләрдә машын әмәлијјатларынын ардычыллығынын 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 просеседир,*** алгоритмин јеринә јетирилмәси, илкин мә'луматларын чеврилмәсиндән тутмуш сон нәтичәләр әлдә етмәјә гәдәр олан бу просесдир. Бурада ән вачиб мәсәләләрдән бири ***алтернативин кејфијјәтинин гјимәтләндирилмәсидир.***

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 олараг базар игтисадијјатыын 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 бизчә 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 экс 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-руһијјә, мүасир дөврдә исә радикал либераллашдырма консепсијасынын дөвләтин ролунун әһәмијјәтли дәрәчәдә мәһдудлашдырылмасы.

Антисимпасија - Узагкөрәнлик, һадисәләрин, просесләрин кедишини, мүмкүн ола билэчэк нэтичэлэрини эввэлчэдэн көрэ билмэ. Антисимпасија игтисади прогнозлашдырма үчүн дә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Апробасија - ајры-ајры нәзәри мүддәаларын, игтисади моделләрин реал һәјатда, практикада јохланылмасы, сынагдан чыхарыласы.

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 хирактери дашыјыр.*** Аудитә һәм дә идарәетмәнин конкрет функсијасы бахымындан јанашмаг олар. Бу өзүнү игтисади, тәшкилаты, һүгуги вә технәложи аудит нөвләриндә конкрет олараг тәзаһүр етдирир.

Атрибут - һадисәләрин, просесләрин, ***системләрин мутләг мә'налы ајрылмаз***

хассәсидир. Бунсуз һадисәләрин, просесләрин, системләрин өзләри мөвчуд ола билмәзләр.

Аукцион - алычыларын мүсабигәсинә әсасланан әмтәәләр сатышыдыр. Аукционлар бир нөв коммерсија тәшкилаты, сәһмдар компанијаларыдыр. Аукционлар бир гајда олараг ихтисаслашмыш брокер фирмалары јарадырлар. Аукционда јалныз истеһлак маллары дејил, машын вә аваданлыглар, валјута, гијмәтли кағызлар да сатылыр. ***Гәрб өлкәләриндә аукционлар бир гајда олараг конкрет әрзаг вә сәнаје маллары (јун, чај, трикотаж, парча, тикинти материаллары вә с.) үзрә ихтисаслашырлар.*** Биздә исә әксинә, нечә дејәрләр кимин әлинә нә кәлди аукциона гојур. Һәлә ки, биздә малларын аукциона кәтирилмәси, аукциондан сатылмасы, контрактын бағланмасы вә малларын әлдә едилмәсиндә спекулјатив, гејри сивилизасијалы мејлләр үстүнлүк тәшкил едир. Бизә белә кәлир ки, кечмиш ССРИ-нин рекионларында, өлкә вә шәһәрләриндә баһачылығын бир нөв тәблиғиндә, манатын доллара нисбәтән мәзәннәсинин ашағы дүшмәсиндә аукционал негатив рол ојнамышдыр, мәтбуат вә телевизија да бу саһәдә сенсасијалы мә'луматлар вермәклә аукционларын сојғунчулуг мејилләринә өз "төһвәләрини" вермишләр.

Аутсајдер - мүәјјән мүлаһизәләрә, сәбәләрә көрә ***инһисар бирликләринә дахил олмајан мүәссисәләр.*** Буна бир гајда олараг хырда бизнеслә мәшғул олан, аз мәнфәәтлә ишләмәјә гане олан, мүәјјән мәһсул тәләбат нөзү 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 чүмләдән тәшкилатларын сәмәрәли фәалијјәтинин мүһүм шәртидир. Игтисади вә сосиал системләр ачыг системләрдир.

Базар - заһирән мүбадилә, тәдавүл сфераларында, алгы-сатгы мүһитиндә тәшәккүл тапан лакин истеһсал системләри 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 мәгсәдәујғун һалда һәјата кечирмәјә вә базарын өзүнү даһа әсаслы тәдгиг етмәјә имкан верир.

Бартер сөвдәләшмәси - бу бирбаша, мүстәгим мал мүбадиләсидир. Белә сөвдәләнмә гәрибә дә олса мүасир дүнја базарынын дејил, инкишаф етмәмиш, садә әмтәә мүнасибәтләри дөврү үчүн сәчијјәвидир. Бартер сөвдәләшмәси валјутасыз, лакин мүгавилә (контракт) гајдасилә 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-

ләтләрә чеврилмиш республикалар арасындакы игтисади, тәсәррүфат әлагәләринин позулдуғу, милли пул ваһидинин, тәтбиг едилдији бир шәраитдә бәсит тичарәт сөвдәләшмәси олан бартер үсулу да дәб һалына дүшмүшдүр. Инди манат аз гала азад конвертисија олунмамаглыг (сәрбәст чеврилмә габилијјәтини итирмәси) вәзијјәтинә дүшмүшдүр. Кечмиш ССРИ-нин республикалары арасындакы валјута мәһдудијјәтлијини бүтөвлүкдә бартер сөвдәләшмәси јолу илә һәлл етмәк олмаз. Бартер верки өдәмәләринә дә мәнфи тә'сир көстәрир.

Банк - физики вә һүгуги шәхсләрин пул әманәтләринин чәлб едилмәси, гајтарылмасы, онлар үчүн банк һесабларынын ачылмасы, касса хидмәтинин көстәрилмәси вә с. әмәлијјатлары мәшғул олан кредит тәшкилатыдыр.

"Бејин һүчуму" - јениликчи идејаларын, јарадычы, интелектуал фәаллығын стимуллашдырылмасы үсулудур, васитәсидир.

Бизнес - Гәрбдә гәбул олунмуш анлајыша көрә мәнфәәт, кәлир кәтирмәклә бағлы олан һәр бир иш фәалијјәти бизнес адланыр (бизчә буна "дөвләтә зидд олмајан" фәалијјәт сөзүнү әлавә етмәк лазымдыр). Бизнеслә мәшғул олан адам исә бизнесмен (коммресант, саһибкар вә с.) адланыр. Бу бахымдан бизнесмен менечердән фәргләнир. Әлбәттә, менечер дә бизнесмен ола биләр, лакин о, бүтүн һалларда бизнесмен олмур.

Бүрократија - Халгдан ајры дүшмүш, мүтләг вә спесифик һакимијјәт функсијасы вә имтијазлара малик олан идарә апаратыдыр. Белә апарат бүрократик апарат, она башчылыг едән исә бүрократ адланыр. Бүрократија чәмијјәтин хүсуси тәбәгәси олмагла функсионал әмәклә бағлыдыр. Бүрократик апарат сосиализм вә капитализм системләриндә өзүнә мөһкәм јер тутмушдур. Бүрократијанын гаршысынын алынмасынын башлыча јолу демократија вә ашкарлығын инкишаф етдирилмәси, халг күтләләринин идарәетмәдә реал иштиракынын тә'мин едилмәси, сосиал фәаллығын артмасы, тәнгид вә өзүнүтәнгидин кенишләндирилмәсидир. Бүрократик идарәетмә стили: сүрүндүрмәчилик, гејри тәшәббүскарлыг, ишә лүзумсуз мүдахилә етмә, адамлара биканәлик вә с.

ССРИ-дә сосиализм чәмијјәтини парчалајан ән мүһүм негатив амилләрдән бири бүрократизм олмушдур. Бүрократија, чәмијјәтдә синфи әмәлә кәтирән әламәтләр бахымындан, тутдуғу мөвгеји, вәзифә имтијазлары, имканлары вә истеһсал васитәләринә саһибкарлыг һүгуги бахымдан мүстәгим һаким синиф кими чыхыш едир. Һәтта сон вахтлар бир сыра буржуа сосиаологлары е'тираф едирләр ки, артыг менечерләрин фәалијјәтиндә дә бүрократик мејлләр инкишаф етмәкдәдир, ***онлар өз пешәкарлыг мотивләриндән узаглашараг формализм, инзибатчылыг үсулларына доғру јөнәлирләр. Дөвләтин бүрократик апараты илә менечерләр тәшкилатынын бүрократик апаратынын бирләшмәси сосиал кәркинлији, сосиал мунагишәни хејли дәрәчәдә артырыр.***

Бизнес-планлашдырма - саһибкарлыг, инвестисија лајиһәләринин һазырланмасы вә һәјата кечирилмәси, фирма вә ширкәтләрин инкишаф етдирилмәси үзрә тәдбирләр системидир. Бурада фирмаларын стратежи инкишафы вәзифәләри базар вә рәгабәтин системли тәһлили, истеһсал, маркетинг вә малијјә планлары синтез һалында әсас көтүрүлүр.

Биржа - әмтәәләрин, гијмәтли кағызларын бирбаша сатышы вә топдансатыш

тичарәтини тәшкил едән рәсми гејдијјата алынан базардыр. ***Биржаларын бир чох нөвләри вардыр:***

1) Әмтәә биржасы: Бура биринчи нөвбәдә әсасән ејни чинсли малларын мүнтәзәм сатышы илә мәшғул олан коммерсија мүәссисәләри дахилдир. Бу биржалар хүсуси биржалара ајрылыр. Әмтәә биржасында сөвдәләшмә ишләрини брокерләр апарырлар, бурада биржа гијмәтләри мүәјјән едилир. Биржаја бир гајда олараг онун президенти рәһбәрлик едир. Әмтәә биржасыны һеч дә бүтүн һалларда перспективли һесаб етмәк олмаз;

2) Фонд биржасы: Бу, мүтәшәккил олараг гијмәтли кағызларын алыныб-сатылмасы илә мәшғул олур. ***Фонд биржасынын ашағыдакы башлыча хүсусијјәтләри вардыр:***

а) мүвәггәти азад олан пул вәсаитләрини сәфәрбәр етмәк;

б) гијмәтли кағызларын базар дәјәрини мүәјјән етмәк;

в) капиталын компанијалар, саһәләр үзрә ахыныны тә'мин етмәк.

Фонд биржалары сәһмдарлар чәмијјәти вә дөвләт статусу олан һүгуги-тәшкилати сәвијјәдә олурлар. Фонд биржаларынын үзвләри маклерләрдән (брокедирләрдән) вә дилерләрдән ибарәтдир. Биржа курсу бир чох мүрәккәб амилләрдән - биржа спекулјасијасындан тутмуш чари кәлир вә банк фаизиндән асылы олур;

3) Тичарәт биржасы: Тичарәтин вә гијмәтли кағызлар сатышынын биржа васитәсилә һәјата кечирилмәси. Дүнја мигјасында (80-чы илләрдә) хаммал вә әрзаг маллары сатышынын 20 фаизи тичарәт биржаларынын пајына дүшүр. Тичарәт биржаларында брокерләр тә'чили лазым олан малларын сатышына хүсуси фикир верирләр, чүнки дүнја тәчрүбәси көстәрир ки, тә'чили сөвдәләшмәнин 80-90 фаизә гәдәри спекулјатив мәгсәд күдүр. Бурада ән вачиб мәсәлә биржа әмтәәләри проблемидир. Сәнајечә инкишаф етмиш Гәрб өлкәләриндә биржаларын мәһдуд чешидли маллар үзрә ихтисаслашмасына бөјүк әһәмијјәт верилир. Дүнјада хаммал-материал сатышы үзрә чәмиси 100 биржа олдуғу һалда кечмиш ССРИ-дә 400 белә биржа олмушдур. Бу, әлбәттә реал јох, формал биржа һәрислијини бир даһа көстәрир.

Бихевиоризм - давраныш һаггында елмдир, бунун әсасыны Америка психологларынын мүддәалары тәшкил едир. Бу консепсијада инсан шүуру дејил, онун давранышы әсас көтүрүлүр. Давраныш ваһиди, еталону кими стимулла реаксија арасындакы әлагә өн плана чәкилир. Беләликлә, давраныш "стимул-реаксија" схемасы әсасында мүәјјән едилир вә психолокијанын шүуру дејил, давранышы өјрәнилмәли олдуғу исрар едилир. Бнунла да инсанын сосиал ролу инкар едилир. Лакин давранышын мотивләрлә әлагәләндирилмәси, үмумијјәтлә кәләчәкдә ***давраныш һаггында елмин*** формалашмасы бахымындан бу консепсијанын мүәјјән әһәмијјәти вардыр.

Бүдчәләшмә - әмәлијјат (сатыш бүдчәси, истеһсал бүдчәси, хәрчләр бүдчәси) вә малијјә (инвеститсија бүдчәси, касса бүдчәси, баланс һесабаты) бүдчәләринин һазырланмасы, мәнфәәт вә зәрәрләр, пул вәсаитинин һәрәкәти, онларын системли тәһлили, һабелә баланс һесабатынын прогнозлашдырылмасы.

Бүдчәләшмәнин идарә едилмәси - информасија ахынынын, малијјә вәзијјәтинин

дебитор-кредитор борчларынын, 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 дөвру 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 саһәдәки өзбашыналыг, гајдасызлыг дәринләшән инфлјасијаны бир даһа кәскин һала салмыш, нәтичәдә садә адамларын

һәјат сәвијјәсинә, онларын валјута һүгугуна чидди зәрбә вурулмушдур; *б) валјута ганунчулугу,* валјута нәзарәти системи, онун тәнзим едилмәси. Бу саһәдә дә ССРИ дағыландан 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 балансынын тәнзим едилмәси, валјута планлашдырылмасы, онун јенидән бөлүшдүрүлмәси;* 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 еһтијатларынын 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 кәтирди. Јаддан чыхармаг олмаз ки, базара кечид дөврүнүн өзүндә дә валјута мүнасибәтләринин тәшкили формалары һәр бир мүстәгил дөвләтин конкрет шәраитиндән асыл 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 билавасирә 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 коммресијалашмасы, 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 ахырлары вә 1992-чи илләрин әввәлләриндә кечмиш ССРИ-дә рублун мәзәннәси хејли ашағы дүшмүш вә ауксионларда, гара базарда 1 доллар 200-230 рубла сатынлымышдыр. 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, инфилјасијанын, негатив 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 рисги - валјута бөһраны пул-кредит системиндәки бөһранын мүһүм тәзаһүр формасыдыр. Бу бөһран игтисадијјата чидди тә'сир көстәрир, чәмијјәтдә сосиал кәркинлији артырыр. Игтисадијјатын кениш мигјасда һәрбиләшдирилмәси, инфлјасија мејлләринин артмасы, игтисади инкишафда вә игтисади сијасәтдәки кобуд деформасијалар, гејри мүтәнасиблик бу бөһранын башлыча сәбәбләридир. Валјута рисги валјута бөһраны илә үзвү шәкилдә бағлыдыр. ***Валјута рисги 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 әмәлијјатларыны јалныз харичи валјута вә ја гызыл валјута илә апармасы рисг вәзијјәтини әһәмијјәтли дәрәчәдә артырмышдыр.

Валјутанын сәрбәст чеврилмәси (конвертијасы) - милли пул ваһидинин харичи валјутаја ***азад мубадилә олунма имканлылыгыдыр.*** Пул ваһидинин 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 черилмәси мүдәттини 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 эн 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, эксәр мәһсулларын рәгабәт габлијјәтиндә олмамасы; в) дахили гијмәт структурунун дүнја гијмәтләри илә мүгајисә едилә билмәмәси; г) јүксәк харичи борч, тәдијә 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-биринин синоними һесаб едирләр. Мөһкәм валјута курсу, алычылыг габилијјәти даима артан валјутадыр. Белә валјута әслиндә сәрбәст чевриләндир. 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, фәал харичи игтисади сијасәт, көчүрмә (чеврилмә) пул ваһиди, игтисади сијасәтлә валјута сијасәти вәһдәтлијинин тә'мин едилмәси вә с. Беләликлә, көрүндүјү 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 етсә дә нәтичә е'тибарилә игтисади чәһәтдән өзүнү доғрулдур.

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 олмасынын гијмәтләндирилмәси.

Верки - физики вә һүгуги шәхсләрдән дөвләтин хејринә чәлб едилән мәчруби 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 кәлирләри вә әмлакдан) вә гејри мүстәгим (әмтәәләрин, хидәтләрин гијмәтиндән, јәни алычы физики вә һүгуги шәхсләр тәрәфиндән) олур. Верки өдәјичиләри мөвчуд ганунчулуға көрә кәлирләри, мәнфәәти гәсдән кизләтдикләринә, јахуд азалтдыгларына, веркиләри вахтында өдәмәдикләринә, мүһасибат учотунун сәһвләрә јол вердикләринә вә с. көрә мәс'улијјәт дајышырлар.

Гејри әмәк кәлирләри - игтисади, һүгуги сосиал вә етик ганунлары позмагла әлдә едилән, мәнимсәнилән кәлирләрдир. Гејри әмәк кәлирләри истеһсал вә гејри

истеһсал, банк, малијјә, верки, елм, тәһсил, бизнес, саһибкарлыг фәалијјәти, мүхтәлиф сөвдәләшмәләрдә вә с. сфераларда олур. Белә кәлирләр, хүсусилә коррупсија үмумбәшәри мәнафеләрлә узлашмыр 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, тәһси, 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 просесләрдә ејни мә'налылығын олмадығыны сәчијјәләндирир. Гејри мүәјјәнлик јалныз информасијанын чатышмамазлығы, гытлығы илә дејил, һәм дә објектин, һәтта макроигтисади ***системин өзүнүн дахили хүсусијјәтләри илә дә әлагәдардыр. Гејри мүәјјәнлик стратежи рәһбәрлијә мане олан мүһүм амилләрдән биридир.*** Гејри мүәјјәнликләр бүтүн системләрдә ејни дәрәчәдә еһтимал нәзәријјәси ганунларына табе олмур.

Давалсија хаммалы - саһиби үчүн һазыр мәһсул истеһсал етмәк мәгсәдилә дикәр өлкәдән кәтирилән хаммалдыр. Хүсусилә тикиш, әлван вә гара металлуркија вә јејинти 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-әрази ваһиди, бир сыра өлкәләрдә (Азәрбајчанда, Русијада вә с.) идарәләрин ады (нәглијјат департаменти, тәһсил департаменти вә с.)

Дефлјасија - инфлјасијаны азалтмаг мәгсәдилә дөвләтин дөврijјәдә олан пулун бир һиссәсини көтүрмәси әмтәә гијмәтләринин ашағы дүшмәси. Бу, бир сыра игтисади тәдбирләр васитәсилә һәјата кечирилир.

Демпинг - бир өлкәнин истеһсал етдији әмтәәсини өз өлкәсиндәкинә нисбәтән дикәр өлкәнин әразисиндә учуз гијмәтә сатмасы. ***Бу һәмин мәһсул сағышы базарынды потенсиал рәгибини сыхышдырмаг, сатышын һәчмини 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 веркиләр чохалыр вә с.) Демпинг гајдалы гијмәт сијасәти һәм ихрач едән фирмалар вә һәм дә дөвләт тәрәфиндән апарыла биләр. Демпинг гијмәтинә гаршы мүбаризә апараг мәгсәдилә ганунверичи органлар тәдбирләр көрүр, демпинг әлејһинә јүксәк көмрүкләр гојурлар. Нормал вә демпинг гијмәтләри арасындакы нисбәти гајдаја салмаг үстүндә һәтта АБШ вә Јапонија арасында мүнагишә һаллары олмушду.

Дебитор борчу - дөврijјә 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, модулдара, бир сөзлә структур ваһидләринә ајырма.

Демократија - чәмијјәтин, 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 коллетивләринин идарә едилмәсиндә фәал иштиракы (истеһсал демократијасы); ашкарлыг вә азадлыг, сијаси плүрализм. Көрүндүјү 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 рискләр еһтималы арта биләр.

Детерминизм - сосиал-игтисади вә дикәр һадисә вә просесләрин сәбәбијјәт шәртләнмәси, онларын ганунаујғунлуглары һаггында тә’лим.

Дефолт - Борч аланын нәзәрдә тутулан мүддәтдә өз борчуну өдәјә билмәмәси һаггында хәбәрдарлыг етмәси.

Дивидент - сәһм саһибинин (сәһмдарын) сәһмләрин мүвафиг нөвләри (садә вә күзәштли) вә мигдарына көрә әлдә етдикләри кәлирдир. Дивидент мәнфәәтин бир һиссәси олмагла сәһмдарлар арасында һәмин сәһмдар чәмијјәтинин гәрары вә ганунчулугда көстәрилән гајда үзрә бөлүшдүрүлүр.

Дилемма - ики фикрин, гәрарын мүмкүн оланыны сечмә зәрурәти, ики фикрин бирләшмәси вә јахуд ајрылмасы, һәгиги оланыны әсас көтүрмә.

Дөвләт рисги - дөвләт вә онун органларынын апардығы гејри конструктив, гејри елми сијасәтин өлкә игтисадијјатында, бүтөвлүкдә сијасәтдә, бејнәлхалг әлагәләриндә, сосиал сферада баш вермиш вә верә биләчәк чидди деформасијалар, кәнарлашмалар.

Догматизм - јени шәраити, дәјишән дөврүн тәләбатыны нәзәрә алмамаг, көһнә мүддәалары әсас көтүрмәк, сосиал, игтисади просесләрә, идарәетмә консепсијалары вә проблемләринә гејри јарадычы јанашма, мүнасибәт бәсләмә.

Дөвләт гуллугчусу - дөвләт вәзифәсини тутан вә ону јүксәк пешәкарлыгла јеринә јетирән шәхсдир. Дөвләт гуллуғу ичра едичи, ганунверичи вә мәһкәмә һакимијјәти органларынын фәалијјәти илә бағлыдыр вә мүәјјән едилмиш сәлаһијјәтләр, ганунлар вә принсипләр чәрчивәсиндә формалашыр, фәалијјәт көстәрир.

Дөвләт гуллугчуларынын вәзифә тә’лиматлары - дөвләт һакимијјәтиндә мүхтәлиф вәзифәләр үзрә чалышан ишчиләрин вәзифәләрини (функсионал фәалијјәти, сәлаһијјәтләрини, вәзифә өһдәоикләрини, һүгуг вә мәс’улијјәтләрини, структур әлагәләрини экс етдирән сәнәд. Вәзифәләрин ады, тәркиби, сајы ајры-ајры дөвләт идарәләриндә мүхтәлиф олур.

Дөвләт гуллугчуларынын вәзифә чинајәти - вәзифә сәлаһијјәтиндән истифадә етмәклә вәзифәли шәхсләрин тәһлүкәли фәалијјәт көстәрмәси. Бу фәалијјәтин мәзмуну вә характери ајры-ајры дөвләт органларында мүхтәлиф олур.

Дөвләт гуллугчуларынын кәлирләри һаггында декларасија - кәлирләри, әмлакы һаггында мә’лумат. Декларасија ашағыдакы һаллар үчүн зәруридир: а) веркијә

чәлб етмә; б) дөвләт вәзифәсинә тә'јин етмәдә.

Дөвләт гуллугчулусунун мәс'улијјәти - инзибати һүгуг позғунлуглара көрә вәзифәли шәхсин јуридик мәс'улијјәт нөвүдүр. Бу аспектдә һүгуг нормаларынын позулмасы чинајәтмаһијјәтинә малик олмаса да мә'нәви-етик, бурократик иш үсулу бу бахымдан тәһлүкәлидир.

Дөвләт идарә апаратында, органында јенидәнгурма - дәјишилән шәраитдә, мүасир тәләбата ујғун олан тәшкилаты - структур дәјишиклији. Дәјишиклијин зәрурилији ашағыдакыларла шәртләнә биләр: а) ишдә шө'бәләрин фәалијјәтиндә тәкрарчылығын арадан галдырылмасы вә јахуд азалдылмасы; б) сәлаһијјәтләрин вә мәс'улијјәтин дәгиг бөлүшдүрүлмәсинә хидмәт етдикдә; в) мониторинг вә кадрларын фәалијјәтинин гијмәтләндирилмәсинә даһа әлверишли шәраит јаратдыгда; г) бүтөвлүкдә идарә апаратын фәалијјәтинин гајдаја салынмасына, рәһбәрлијин сәмәрәлилијинин јүксәлмәсинә хидмәт етдикдә вә с.

Дөвләт капитализми вә дөвләт сосиализми - мүвафиг игтисади системләрдә дөвләтин игтисадијјата, тәсәррүфат системләринә тә'сир етмә форма вә методларыдыр, тәсәррүфат укладыдыр. Дөвләт капитализми бу истеһсал үсулунун мејдана кәлмәсиндән тутмуш (илкин капитал јығымы, хырда саһибкарлыг вә с.) јеткин капитализмә гәдәр олан бүтүн дөврләрдә милли игтисадијјатын, милли капиталын мөһкәмләнмәси (протексија системләри, хүсуси саһикаблара субсидијалар вермә, ону харичи рәгабәтдән горума, күзәштли верки вә кредит системләри, истеһсал вә бөлкү үзәриндә нәзарәт вә с.) илә бағлы олмушдур. Дөвләт сосиализми дә өз нөвбәсиндә өзүнәмәхсус игтисади гурулушун, игтисади мүнасибәтләрин формалашмасы илә бағлыдыр. ***Лакин һәр ики һалда дөвләтчилик принсипи әсас көтүрүлүр. Бу башлыча мәсәләдир.*** Бу, постсовет дөвләтләри үчүн игтисади идарәетмәдә әсас олмалы иди.

Дөврijјә вәсаитинин идарә едилмәси - фирмаларын ресурслардан сәмәрәли истифадә дәрәчәсини онун ликвидлик балансыны, капиталын үмуми дөврijјәси сурәтини, малијјә тсиклини шәртләндирән амилләри нәзәрә алмагла системли јанашма гајдасы. Чари активләрин дөврijјәси нә гәдәр сүр'әтли олса һәмин активә гојулан вәсаит дә бир о гәдәр реал пула чеврилә биләр. Фирманын тәдијјә габилијјәти вә ликвидлик көстәричиси дә әслиндә бундан асылыдыр. Она көрә дә дөврijјә вәсаитини идарә едәркән чари активләрлә хүсуси дөврijјә вәсаитинин кәмијјәти, нисбәти, ахырынчынын структуру, чари актвләрин рентабеллији, малијјә тсиклинин мүддәти вә с. мәсәләләр нәзәрә алыныр.

Елми идарәетмә - мөвчуд вә кәләчәк ганунаујғунлуглары, мејилләри, елми мүлаһизәләри, мүддәалары системли гајдада әсас көтүрмәклә макро вә микро просеселәрә, системләрә шүурлу тә'сир етмәклә онларын оптимал кедишатыны, фәалијјәтини, инкишафыны тә'мин етмә.

Елита нәзәријјәси - чәмијјәтдә, өлкәдә сечмә, имтијазлы тәбәгәләрин, јәни елиталарын мүстәсна габилијјәти, идарәетмә бачарығы, фәаллығы, күтләләрин исә пассивлији һаггында олан нәзәријјә. Бурада сәһвән биоложи-кенетик, психоложи әламәтләр әсас көтүрүлүр.

Етатизм - дөвләтин чәмијјәтин сосиал-сијаси һәјатына фәал мүдахилә етмәси - ...ријјәтини ирәли сүрән консепсија. Инди сәнајечә инкишаф етмиш өлкәләрдә

дөвләт макроигтисади, стратежи проблемләрә мүһүм тә'сир көстәрә билир.

Етимад едилән идарәедичи - әмлакын мүгавиләэсасында тәсисчи идарәедәнин мүәјјән мүддәтдә етимад едиләнин идарәчилијинә верилмәси. Етимад идарәедичи ајры-ајры саһибкар вә јахуд коммерсија тәшкилаты ола биләр.

Еһтималлыг - һадисәләр системиндә тәсадүфләрин баш вермәсини сәчијјәләндирән кәмијјәти, мигдары вә тәкрарланмасынын гејри мәһдудлуғу дәрәчәси.

Еһтијатларын (запас) идарә едилмәси - онларын вәзијјәти, сахланылмасы хәрчләри, һабелә лазым олан мигдарда, кејфијјәтдә мәһсул истеһсалыны тә'мин етмәк вә сатмагла әлагәдар олан тәнзимләмә, нәзарәт етмә системидир. Еһтијатлара ашағыдакылар аиддир: әмтәә-материал, хаммал; битмәмиш истеһсал; амбардакы һазыр мәһсул. Онлардан һәр биринин өзүнәмәхсус идарә олунма гајдасы, истигамәтләри вардыр. мәсәлән, әмтәә-материал еһтијатларын сәмәрәли идарә едилмәси өзүнә ашағыдакылары дахил едир: истеһсал иткиләрнин азалмасы, бу материал үнсүрүнүн минимума ендирилмәси, материалын көһнәлмәси вә хараб олмасы һалларынын (рисгинин), онларын сахланмасы хәрчләринин азалдылмасы.

Әмәк бөлкүсү - әмәк фәалијјәтинин бир-бириндән фәргләнмәси, ихтисаслашмасы. Мүәссисәләрдә бу, ***функсионал*** (истеһсал функсијасы, идарәетмә, истеһсала хидмәт етмә, пешә ихтисаслашмасы), ***технoложи*** (истеһсал просесләринин һазырлыг, е'маледичи, јығма мәрһәләләринә ајрылмасы) вә ***ихтисас*** (ишин мүхтәлиф мүрәккәблик, дәгиглик, мәс'улијјәтли мәзмуна, сәвијјәјә ајрылмасы) әламәтләринә көрә фәргләнир. Әмәк бөлкүсүнүн психофизиоложи, сосиал вә игтисади аспектләри вә һүдудлары вардыр.

Әмәк еһтијатларынын идарә едилмәси - онларын формалашмасы, бөлүшдүрүлмәси, истифадәси, һазырланмасы, мәшғулијјәти, планлашдырылмасы вә с. әһатә едән макро вә микро сәвијјәли фәалијјәт нөвүдүр. Әмәк еһтијатларынын идарә едилмәси бир систем кими ајры-ајры јарым системләрдән вә истигамәтләрдән ибарәтдир. Һәмин јарым системләр ашағыдакылардан ибарәтдир: 1. Әһалинин, ишчи гүввәсинин формалашмасы јарым системи; 2. Ишчи гүввәсинин һазырлығы просеси; 3. Иш гүввәси сәрфинин өдәнилмәси јарым системи; 4. Ишчи гүввәсинин бөлүшдүрүлмәси, мәшғулијјәт вә әмәк базары јарым системи; 5. Ишчи гүввәсиндән истифадә, гијмәтләндирилмәси, сечилмәси, стимуллашдырылмасы јарым системи.

Әкс әлагә - идарәетмәдә, чанлы организмдә идарәетмә просесини сәчијјәләндирән вә идарә олунан објектин идарәедичи органа әкс тә'сирини ифадә едән бир просесдир. Бу, системләрин фәалијјәт көстәрмәсинин, нәзарәтин һәјата кечирилмәсинин зәрури шәртидир. Әкс әлагә, систем үнсүрләринин, кириш вә чыхыш үнсүрләринин әлагәләндирилмәси формасыдыр вә онун (әкс әлагәнин) принсипләри универсал сәчијјә, әһәмијјәтә маликдир.

Әкс әлагә гајдасында идарәетмә - објектдән субјектә информасија чатдырма гајдасында идарәчилик фәалијјәтидир. Субјектлә објект арасындакы әлагәнин идарә едилмәси мә'луматларын јалныз бирбаша, јәни субјектдән објектә верилмәси илә дејил, һәм дә әкс гајдалы олмасыны нәзәрдә тутур. Идарәетмә објектләри вә субјектләри гаршысында гојулан вәзифәләр чәтин олдугда, системләрин өзләри мүрәккәб сәчијјә дашыдыгда әкс әлагә гајдасыны нәзәрә алмагла идарәетмә фәалијјәти даһа мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Әмәк коллективләри (тәшкилатлары) - фәалијјәтини өзү тәнзимләјән сосиал системдир. Әмәк тәшкилатлары мүәјјән мәгсәдләр үчүн јарадылыр, адамларын фәалијјәти вә давранышыны програмлашдырма, әлагәләндирмә функсијасыны ичра едир. Әмәк тәшкилатларынын формалашмасы вә фәалијјәти әмәк бөлкүсү вә әмәк коопрерасијасына әсасланыр вә онларын һәр биринин мүәјјән миссијасы олур.

Әмәк методлары вә фәндләри - әмәк һәрәкәтләри үнсүрләринин мүхтәлиф гајдада әлагәләндирилмәси, бу мәгсәдлә ән аз иш вахтынын, физики вә психи сәјләрин, енержинин сәрф едилмәси, иш һәрәкәтләринә гәнаәт едилмәси, һәрәкәт трајекторијасынын физиоложи вә психоложи чәһәтдән әсасландырылмасы, һәрәкәтдә аһәнкдарлығын тә'мин едилмәси, әмәлијјатларын сәмәрәләшдирилмәси, артыг һәрәкәтләрин арадан галдырылмасы вә с. тәдбирләрин һәјата кечирилмәси.

Әмәк һаггынын дөвләт тәнзимләнмәси - тә'минатлы минимум әмәк һаггынын мүәјјән едилмәси, әмәк һаггынын индексасијасы, әмәк һаггынын верки гајдасилә тәнзимләнмәси, әмәк һаггынын һүгуги тәнзимләнмәси, кәлирләр вә гијмәт сијасәти, сосиал мүдафиә, әмәк һаггынын истеһсалын сәмәрәлилији, ишчинин әмәкдә иштирак дәрәчәси, мүәссисәнин кәлир сәвијјәсилә әлагәләндирилмәси, мүкафатландырма системинин дүзкүн сечилмәси.

Әмәк шәраити - әмәк просесиндә ишчиләрин сағламлығы вә иш габилијјәтинә тә'сир едән истеһсал мүһити амилләридир. Һәмин амилләр групу ашағыдакы кими тәснифата ајрылыр: 1. Санитарија-кикијена шәраити. 2. Психофизиоложи шәраит. 3. Естетик шәраит. 4. Сосиал-психоложи шәраит.

Игтисади интеграсија - милли тәсәррүфатларын, игтисадијјатын јахынлашмасы вә бир-бирилә шәртләшмәси, бир-биринә ујғунлашмасы просесидир. Бу, малијјә вә дикәр ресурсларын тәмәркүзләшмәси вә разылашдырылмыш (әлагәндирилмиш) игтисади сијасәтин апарылмасыны тәләб едир. ***Интеграсија просеси әсасән өзүнү ашағыдакы истигамәтләрдә көстәрир:*** а) азад тичарәт зонасы (јә'ни көмрүк мәһдудијјәтинин көтүрүлмәси); б) көмрүк иттифагы (өлкәләрарасы малларын сәрбәст һәрәкәти, ваһид көмрүк тарифләри); в) үмуми базар; г) игтисади иттифаг (ваһид игтисади сијасәт). Харичи өлкәләр арасындакы бу чүр әлагәләр игтисади һәјатын бејнәлмиләшдирилмәси адланыр.

Игтисади ганунлар - игтисади һадисә вә просесләрин бир-бирилә гаршылыглы функсионал әлагәдә олан мүһүм зәрури вә сабит тәрәфләрини, онларын мүәјјән гајдада дәјишмә мејилләрини ифадә едир. Һәр һансы бир өлкәнин парламентинин бу вә ја дикәр мәсәләләр үзрә гәбул етдији ганунлар игтисади ганунлар дејилдир, јалныз игтисадијјат һаггында ганунлардыр.

Игтисади информасија - игтисади просесләр, һадисәләр, мүнасибәтләр һаггында олан биликләр, игтисади индикаторлар. Игтисади информасијалар милли кәлир, үмуми дахили мәһсул, малијјә, верки, әмтәә сатышы, мәшғулијјәт, әмәк базары вә с. һаггында ола биләр. Игтисади информасија игтисади системләр, игтисади информасијалар, идарәедичи системләр нәзәријјәләри илә үзвү шәкилдә бағлыдыр.

Идарәетмә - системләрин, онларын үнсүрләринин мәгсәдјөнлү гајдада мүтәшәккиллијинин тә'мин едилмәси, фәалијјәтинин гајдаја салынмасыдыр, сосиал-игтисади инкишафда мүтәрәгги мејилләрин ашкара чыхарылмасы вә она тәкан верилмәсидир. Идарәетмәнин башлыча анлајышлары "идарәетмә системләри",

“идарәетмә просеси” вә “идарәетмә механизмидир”.

Идарәетмәнин базис структуру - идарәетмә објекти вә субјекти арасында хәтти (инзибати функсијалар) вә функсионал (конкрет истеһсал вә идарәчилик функсијалары) әлагәләр гајдасында тәшкилаты мүнасибәтләрин әсас типләрини мүәјјән едән структур схеми.

Идарәетмәнин виртуал (партнјорлуг) структуру - хәтти-функсионал структур ишчиләрин офисдән кәнар јерләшдирилмәси (телефону, компјүтери оланларын өз мәнзилләриндә ишләмәси).

Идарәетмә гәрарлары - һәр һансы бир вәзифәнин, проблемин һәлл едилмәси илә бағлы олан идарәетмә фәалијјәтидир, бу мәгсәдлә биркә фәалијјәтин тәшкилидир, проблемин диагностикасы вә һәлли вариантынын сечилмәсидир.

Идарәетмә (рәһбәрлик) диапазону - тәшкилата-коллективә, адамлара тә'сир етмә һүдуду, имканлығы, табечиликдә оланларын мигдары, рәһбәр ишчинин јүкү, оптимал мигдар. Идарәетмә диапазонуна вә рәһбәрлик јүкүнә табечиликдә оланларын вәзифә функсијаларынын мүрәккәблији, охшарлығы вә мүхтәлифлији, ишчиләрин мәкан бахымындан јерләшмәси, онлар арасындакы коммуникасија әлагәләри, әмәк кооперасијасынын сәвијјәси, сәлаһијјәтләрин бөлүнмәси (дәгиглији) дәрәчәси, информасија вә үнсијјәт мәдәнијјәти, ишчинин өз пешәси үзрә ишләјиб ишләмәмәси вә с. кими амилләр тә'сир едир.

Идарәетмәнин информасија-коммуникасија системи - идарәетмә објектләри вә субјектләри арасындакы әлагә каналлары вә васитәләри системидир, инсанлар, тәсәррүфат системләри вә мүхтәлиф тәшкилатлар арасындакы үнсијјәт вә информасија мүбадиләсидир. Информасија мүбадиләсиндә тәһрифләрә јол вермәмәк үчүн әкс әлагә принсипиндән истифадә олунур. бурада информасија системинин дәгиг, елми, јарадычы һалда формалашмасы, идарәетмәнин компјүтерләшмәси дә мүһүм әһәмијјәт кәсб едир.

Идарәчилик ишчи һеј'әти - нәзарәт, планлашдырма, тәшкилетмә, малијјә, сатыш вә с. үмуми идарәетмә функсијаларыны вә фәалијјәт нөвүнү һәјата кечирән фирма ишчи һеј'әтинин бир һиссәсидир. Идарәедичи ишчи һеј'әти рәһбәр ишчиләр, мүтәхәссисләр вә гуллугчу категоријаларына ајрылырлар. Рәһбәр ишчи вәзифәләринә мүәссисәләрин директорлары (баш директорлары), директорун мүавинләри, баш мүтәхәссисләр, шө'бә, бүро мүдирләри вә мүавинләри, фирмаларын мүтәхәссис вәзифәләринә игтисади функсијаны ичра едәнләр, истеһсалын мүһәндис-техники тә'минатыны һәјата кечирәнләр, експертләр гуллугчу вәзифәсини ичра едәнләрә тәчһизат-акент, експедитор, кассир, диспечер хидмәти оператору, катибә-макиначы вә с. дахилдир.

Идарәетмәнин комбинәләшмиш структуру - тәшкилатын хәтти, функсионал, хәтти-функсионал вә дикәр идарәчилик структуру системи.

Идарәетмәнин лајиһә структуру - мүәссисәләрдә сәмәрәли идарәетмә структурунун паралел олараг бир сыра лајиһә вә јахуд ишләрлә әлагәләндирилмәси. Белә һалда һәр бир лајиһәнин рәһбәри олур вә конкрет вәзифәләр мүәјјән едилир. Бурада функсионал вә ичрачы бөлмәләр олур. Идарәетмәнин лајиһә структуру мәркәзләшмиш вә гејри мәркәзләшмиш олур.

Идарәетмәнин методлары - гаршыја гојулмуш һәр һансы бир мәгсәдә чатмаг,

баш верән ситуасијаны һәлл етмәк үчүн идарәедичи субјектин идарә олунан објектә тә'сиретмә гајдасы вә васитәсидир. ***Бурада "методлар" анлајышы ики мә'нада баша дүшүлүр. 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 маһарәти - 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 бирилир. 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 риск - идарәетмә фәалијјәтиндә мејдана чыхан иткиләр вә тәһлүкәли ситуасијалар. Гејри мүәјјәнлик шәраитиндә belә һаллар даһа чох олур.

Идарәетмәнин сәмәрәлиләшдирилмәси - 1) идарәедичи системдә вә онун үнсүрләриндә мүтәрәгги, сәмәрәли дәјишкликләрин апарылмасы; 2) идарәчилик протседурасынын, просесләрин, әмәлијјатларын ардычыл вә сәмәрәли апарылмасы, иш вахтындан истифадәнин јахшыландырылмасы, идарә апараты ишчиләринин әмәјиндән сәмәрәли истифадә едилмәси; 3) информасија тә'минатынын, идарәетмә апаратынын техники чәһәтдән јенидән гурулмасынын, идарәчилик технолокија-сынын јахшылашдырылмасы.

Идарәетмәнин сосиаолокијасы - идарәетмә фәалијјәти вә идарәетмә гәрарла-рынын 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", "улдуз", ијерархијалы), **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, јәни хәтти рәһбәрлә јанашы, функсионал рәһбәрин дә сәрәнчам вермә варианты нәзәрдә тутулур.

Идарәетмәнин тәшкилетмә функсијасы - ишчиләрин, сосиал групларын тәсәрру-фат 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 гаршылыг-лы 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, гәнаәтчилик вә сәмәрәлилик принсипләринә әмәл етмәјин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Идарәетмәнин тәдгиги - дәјишилән шәраитә ујғун олараг идарәетмәнин тәкмил-

ләшдирилмәси, инкишаф етдирилмәси үзрә идарәчилик фәалиjjәтидир. Динамик дәjишмә меjилләрини, имканларыны, проблем вә ситуасиjалары мүәjjәнләшдирмәк, ән сәмәрәли гәрар вариантлары сечмәк үчүн мүхтәлиф елми методлардан, моделләрдән истифадә едилир.

Идарәчилик технолокиjасы - информасиjаларын топланмасы, ишләнмәси, ишчиләрә тә'сир етмә вә нәзарәти һәjата кечирмә гаjдасында мәгсәдjөнлү идарәчилик фәалиjjәтидир. ***Мөвчуд гаjдаjа көрә ашағыдакы идарәчилик технолокиjасындан истифадә едилир:*** 1. Мәгсәд үзрә идарәетмә (мәгсәдли идарәетмә); 2. Нәтичә үзрә идарәетмә. 3. Тәләбат вә мәнафеләр әсасында идарәетмә. 4. Дахили јохлама вә көстәриш әсасында идарәетмә. 5. Һеj'әтин фәалиjjәтини стимуллашдырма әсасында идарәетмә вә с.

Идарәчилик фәалиjjәтинин бөлкүсү - идарәетмәдә мүхтәлиф фәалиjjәт нөвләринин меjдана кәлмәси просесидир. Һәмин фәалиjjәт нөвләри идарәетмә субjектинин идарәетмә обjектинә тә'сир ётмәси заманы өзүнү көстәрир. Нәтичәдә идарәетмә функсиjалары вә сәлаһиjjәтләр топлусу әмәлә кәлир ки, бу да билаваситә идарәетмә структурлары (хәтти, функсионал вә с.) илә әлагәдардыр.

Идарәетмә фәалиjjәтин дә әмәк бөлкүсүнүн истигамәтләри - ***1. Идарәетмә үзрә*** (функсионал бөлмәләр үзрә). ***2. Мәгсәдли програмлар үзрә*** (комплекс груп вә бригадаларын мүәjjән едилмәси). ***3. Идарә олунан обjектләр үзрә*** (хәтти рәһбәрләрин тәркибинин мүәjjән едилмәси. ***4. Иш вә әмәлиjjат нөвләри үзрә. 5. Ишләрин мүрәккәблиjи сәвиjjәси үзрә*** (ишчиләрин ихтисас-вәзифә тәркибинин мүәjjән едилмәси).

Идарәчилик фәалиjjәтинин тәшкилаты аудити - гәбул вә мүәjjән едилмиш нормалар, стандартлар, принсипләр, јанашмалар әсасында идарәетмә обjектләринин нәзарәт етмә вә структур механизмидир. Тәшкилаты аудит биринчи нөвбәдә үмуми вә хүсуси системләр консепсиjаларына, һабелә функсиjалар, принсипләр, методлар стандартлар, мәгсәдләр механизминә әсасланыр. Бурада тәшкилаты-сәрәнчам, мүхтәлиф нәзарәт формаларындан, игтисади вә дикәр информасиjалардан, мәгсәдли програмлардан, мүхтәлиф идарәчилик технолокиjасындан вә с-дән истифадә едилир.

Идентификасиjа - еjниләшдирмә, уjғунлашдырма. Мәсәлән, ишчиләрлә әмәк коллективләринин мәнафеләринин еjниләшдирилмәси, үстү-үстә дүшмәси проблеми, аjры-аjры обjектләрин мүәjjән еjни әламәтләр үзрә идентификасиjасы вә с.

Иjерархиjа - шагули хәтт үзрә аjры-аjры сәвиjjәләрдә, идарәетмә пилләләриндә гаршылыглы әлагәләрин низамлылығыны, мүтәшәккиллиjини тә'мин едән структур систем.

Имитатсиjа - Мүәjjән мәгсәдләр үчүн (планлашдырма, прогнозлашдырма, идарәетмә ситуасиjаларыны араштырма вә с.) реал игтисади принсипләри әкс етдирә билән моделләрин јарадылмасы, гурулмасы. Мәсәлән, менечментдә ситуасиjа моделинин јарадылмасы вә онун експериментдән кечирилмәсинин һәмин ситуасиjанын дәрк едилмәси, проблемләрин һәлли үчүн бөjүк әһәмиjjәти вардыр.

Имманентлик - һадисә вә просесләрин дахили маһиjjәти, чөвһәри, субстансиjасы.

Импичмент - вәзифәли шәхсләрин күнаһландырылмасы, мәһкәмәjә верилмәси, мәс'улиjjәтә чәлб едилмәси гаjдасы.

Инвариантлыг - ганунларын, мүәjjән кәмиjjәтләрин дәjишмәзлиjи, өз сабитлиjини

сахлама хассәси.

Инжинеринг - сәнаје үзрә мүлкијјәт објектләринин, лајиһәләрин јарадылмасы, машын, аваданлыг истеһсалы вә онларын истисмары вә с. үзрә ихтисаслашмыш саһибкар тәшкилатларын фәалијјәти.

Инновасија реактивлији - даһа доғрусу, реактив инновасија фәалијәти, јәни рәгабәтдә олдуғу фирмаларын јениликләринә чаваб олараг ән фәал тәдбирләр көрмә.

Институт - һәр һансы бир сферадакы нормалар, гајдалар сијаси системин тәркиб һиссәси, һәр һансы бир тәшкилатын (али мәктәбин) ады.

Интизам - биркә гајдалы, нормал фәалијјәтин зәрури шәртидир. Интизам мә'нәви дәјәрләрә вә мәчбуредичи тәдбирләрә әсасланыр. Интизамын нөвләри: әмәк интизамы, мүгавилә интизамы, малијјә интизамы, техноложи интизам, план интизамы вә с.

Интерпретасија - шәрһ, изаһ етмә. Елми мүддәалара сөјкәнән, әсасланан шәрһләрин һадисәләрә, просесләрә дүзкүн гијмәт верилмәси бахымындан бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Инфлјасија - пулун гијмәтдән дүшмәсидир. Бу биринчи нөвбәдә әмтәә вә хидмәтләр үзрә гијмәтләрин галхмасында өзүнү көстәрир. Инфлјасија кечмиш ССРИ-нин мүстәгил дөвләтләри үчүн сәчијјәвидир. Лакин истәр ССРИ рәһбәрлији вә истәрсә дә сонралар Мүстәгил Дөвләтләр Бирлији (МДБ) инфлјасијанын азалмасы үчүн игтисадијјаты сағламлашдырмаг, фәал структур сијасәт јеритмәк әвәзинә инфлјасија методуна (гијмәт артырма) јолуна әл атды, бу дүзкүн олмајан јол иди. Инфлјасија ашағыдакы комплекс сәбәбләр үзүндән баш верир: а) дөвләт бүдчәсинин кәсири; б) игтисадијјатын һәрбиләшдирилмәси. Кечмиш ССРИ бу саһәдә апарычы јер тутду; в) әмтәә гытлығы вә бунун әсасында да гијмәтләрин галхмасы; г) ајры-ајры истеһсалчыларын инһисарчы мөвгеји; д) әмәк һаггы артымы илә әмәк мәһсударлығы артымы арасындакы нисбәтин позулмасы вә с.

Инвеститсија - халг тәсәррүфаты мүәссисәләринә узун мүддәтли сәрмајә (капитал) гојулмушдур. Сәрмајә гојулушу хүсуси вә дөвләт сәрмајә гојулушуна ајрылыр. Инвеститсијанын үч нөвү вардыр: а) малијјә; б) реал (узун мүддәтли); в) интелектуал (кадр һазырлығы, лисензија вә с.). Өлкәләр арасында башга саһәләрдә олдуғу кими инвеститсија әмәкдашлығы да олур. Инвеститсија әсаслы вәсаит гојулушунун комплекс системини әһатә едир. Хүсуси инвеститсија мәнфәәт әлдә етмәк вәзифәләринә, дөвләт инвеститсијасы исә бундан башга игтисадијјатын инкишаф етдирилмәсинин тәнзим едилмәси мәгсәдини күдүр. Хүсуси инвестисијанын башлыча мәнбәјини компанијаларын бөлүшдүрүлмәмиш мәнфәәти, амортизасија ајырмалары, һабелә кәнардан әлдә едилмиш вәсаитләр, сәһмләрин, истигразларын вә дикәр гијмәтли кағызларын сатышындан әлдә едилән кәлир, узунмүддәтли кредитләр тәшкил едир. Азад саһибкарлыг шәраитиндә мәчму инвеститсијанын автоматик тәнзимчиси јохдур, она көрә бу саһәдәки нөгсанлар дефлјасијаја, ишсизлијә вә чохлу иткиләрә сәбәб ола биләр. Кечмиш ССРИ-нин ачы тәчрүбәси буна чанлы мисалдыр. Бу, инвеститсија вә игтисади артымын тәнзимләнмәси саһәсиндә дүшүнүлмүш дөвләт сијасәтинин олмасыны тәләб едир. Әсаслы сәрмајә гојулушу әсаслы тикинти илә бағлыдыр. Әсаслы тикинти мүәссисә вә тәшкилатларын

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.

Инфлјасија рисги - игтисадијјатда баш верән инфлјасија просесеЛәри илә әлагәдар олараг мүәссисәләрин, банкларын пул активләринин гијмәтдән дүшмәси.

Инфлјасија мүкафаты - инфлјасија нәтичәсиндә пулун гијмәтдән дүшмәси илә әлагыдар олараг итккинин 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 дөврийјә вәсаитинин һансы һиссәсинин банк кредити вә мүәссисәнин хүсуси

васаити 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 марагды олмалыдыр. 2. Мејдана чыхан һәр һансы бир ситуасијаларда сәһвләр етираф едилмәли, табечиликдә 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 рискләр, јени идејалар стимуллашдырылмалы, сәһвләрә, чатышмамазлыглара дөзүмлү олмалы; 5. Сәмими вә хејирхаһ олмалы, коллектив зәкаја 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, бирка 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, тәләбатын 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 ме'јарларындан, көстәричиләрдән вә методлардан истифадә едилир.

Кадр планлашдырылмасы - ишчинин габилијјәтини, арзусуну вә истеһсалын (фирманын) тәләбләрини 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 тәләбатын планлашдырылмасы, ишә чәлб етмә, әмәјә ујғунлашма үзрә тәдбирләр, һеј'әтдән истифадә, тә'лим, ихтисасы артырма вә јенидән һазырлама, хидмәти-пешә ирәлиләјиши, һәмин тәдбирләрлә әлагәдар чәкилән хәрчләрин мигдары вә с.

Картел - истеһсал вә коммерсија мүстәгиллијини сахлајан инһисар формасыдыр. Бу инһисарын иштиракчылары гијмәтләр, базарын бөлүшдүрүлмәси вә патентләрин мүбадиләси барәдә өз араларында разылыға кәлирләр. Картелләрин 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 нағдсыз һесаблашма (клиринг) системиндән дә истифадә олунур.

Капиталлашма - кәлирин капитала, халис мәнфәәтин, халис пул вәсаитинин истеһсала јөнәлдилмәси, инвеститсијаја чеврилэси вә с.

Квалиметрија - мәһсулун кејфијјәтини кәмијјәтчә 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 кејфијјәтиндән асылыдыр. Мәһсулун кејфијјәтинин јүксәлдилмәсиндә техноложи 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 принсипләри вә гајдаларыны өјрәнир. Кибернетиканын мәнтиги, ријази вә үмуми систем вә идарәчилик әсаслары вардыр. Бурада информасија сигнал характеринә малик олур, динамик системләр вә информасијалар вәһдәтлик тәшкил едир. Бунунла әлагәдар олараг бир чох нәзәријјәләр (информасија нәзәријјәси, систем нәзәријјәси, алгоритм нәзәријјәси вә с.) дә синтез һалыны алмыш олур.

Клиринг - көндәрилән әмтәәләрә көрә нағдсыз һесабламалар системидир. Метал пулун чатышмамасы үзүндән һәлә XVII әсрдә инкилис банклары клиринг

һесабындан истифадә етмишдир ки, бу да нәғд пула олан малијјә тәләбатыны хејли азалтмыш нә 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 принсипләри 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 көтүрүлмәси, 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 шәраитин, вәзијјәтин мәчмусудур. Әмтәә базарынын конјуктурасына бир сыра өлкәдахили вә харичи амилләр тә'сир көстәрир. ***Конкрет әмтәә базарынын конјуктурасы бир чох көстәричиләрлә шәртләшир.*** Бу көстәричиләр группасы ашағыдакылардыр: ***а) истеһсал*** (истеһсалын һәчми, јени нөв мәһсулларын истеһсалы, әмәк һаггы фонду, ишсизлик, бу көстәричиләрин курсуна, сәһмләрин курсуна, истигразлара вә с. тә'сири); ***б) тәләб вә тәклиф*** (истеһлакын динамикасы вә структуру һаггында мә'лумат, топдансатыш вә пәракәндә тичарәтин динамикасы, әмтәә еһтијатларынын динамикасы, һәјат сәвијјәси индекси вә с.); ***в) тичарәт-игтисади көстәричиләр; г) гијмәт*** (гијмәтләр динамикасы, гијмәтләрин инфлјасијаја тә'сири, хаммал вә јарымфабрикатларын гијмәт индекси, гијмәтин дөвләт тәрәфиндән тәнзим олунмасы сәвијјәси вә с.) Базырын конјуктурасынын өјрәнилмәси биринчи нөвбәдә ***әмтәә базарынын комплекс әдгиг едилмәсинә тәләб едир.*** Бурада сосиал-игтисади амилләрин кәмијјәт вә кејфијјәтчә тәһлили, маркетинг програмынын һазырланмасы, истеһсал-коммерсија фәалијјәтинин тәшкили, тәләб нә тәклифә ајрылыгда вә бирликдә тә'сир едән амилләрин, алычыларын вә тә'дијә габилијјәтинин, әмтәәләрин рәгабәт габилијјәтинин, бүтөвлкдә базар конјуктурасынын прогнозлашдырылмасынын башлыча әһәмијјәти вардыр.

Команда - ајры-ајры мүәссисә вә тәшкилатарда үмуми мәгсәд, дәјәрләр бирлији әсасында јүксәк һәмрәјлик тәшкил едән адамлар групудур, өз лидери әтрафында һәм фикирлиләр топлусудур. Буну гејри формал сосиал груп да адландырмаг олар. Команда јазылмамыш ганунлар әсасында лидерә мүһүм тә'сир көстәрә биләр.

Консерн - мүхтәлиф ири саһә мүәссисәләринин (сәнаје, тичарәт, нәглијјат, банк сферасы) үмуми мәгсәдләрини бирләшдирән ***мурәккәб саһибкарлыг структуру.*** Консернләр капиталы аз сәрфәли саһәдән перспективли саһәјә кечирилмәјә, саһә рисгини азалтмаға, ***бир нөв саһә мигјаслы "игтисади империја" јаратмаға имкан верир.*** Консернләр шагули, үфүги, диферсификасија вә јахуд конгломерасија

формаларында тәшкил олуна биләр.

Конверкенсија - сосиал системләрин, биринчи нөвбәдә капитализм вә социализмин бир-биринә јахынлашмасыны, ассимилијасија едилмәсини ирәли сүрән, бу системләрин һәр бириндә мүәјјән мүсбәт чәһәтләри көрән консепсија.

Консепсија - һәр һансы һадисә вә просесләр һаггында бүтөв тәсәввүр јарадан вә ону дәриндән дәрк етмәјә имкан верән комплекс идејалар, принсипләр вә мүддәалардыр. Идарәетмә фәалијјәтиндә елми консепсијаларын мүстәсна әһәмијјәти вардыр.

Консенсус - ајры-ајры субјектләрин зиддијјәтли мәнафеләринин разылашдырылмасы, фикирләрин јахынлашмасы нәтичәсидир. ***Фикирләрин, давранышын јахынлашмасынын да мүәјјән принсипләри вардыр. Бу принсипләр ашағыдакылардан ибарәтдир:*** башгасынын 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 консертсиумун лидерләри тәрәфиндән әлагәләндирилир. Консортсиумун тәркибинә бир гајда 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 сәвијјәли просесләри, көстәричиләри, инкишаф мејилләри әлагәләндирмәјә, узлашдырмаға, онлар арасында мүәјјән зәрури ујғунлуғу, аһәнкдарлығы тә'мин етмәјә хидмәт едир.

Конформизм - һәр бир шәраитә тәләм-тәләсик ујғунлашма, мөвчуд гајданы, дәбдә вә һаким олан фикри пассив гајдада гәбул етмә, өзүнүн мөвгесизлији. Конформизм мүасир дөврүн ән сәчијјәви чәһәтләриндән биридир.

Кредит риски - борчлу физики вә һүгуги шәхсләрин әсас борчу вә онун фаиизини верә билмәмәси тәһлүкәси. Чүкни 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. Риск сәбәбләри өјрәниләркән вә бу просес идарә едиләркән кредит рискләри, фаиз рискләри, валјута риски, гијмәтли кағызлар әлдә етмә риски, лизинг сөвдәләшмәси риски вә с. ајрылыгда вә һәм дә бирликдә нәзәрдән кечирилмәлидир.

Либерализм - игтисади мәнада хүсуси саһибкарлыг азадлығыны мүтләгләшдирән, дөвләтин игтисадијјата тәсирини мәһдудлашдырма, сәрбәст базар

консенсијасыны ирәли сүрән, сијаси мәнада - һүгуги дөвләт, вәтәндаш азадлығыны ирәли сүрән сосиал-игтисади һәрәкат, тәфәккүр тәрзи. Неолибурализм классик либерализмә гарины јени кејфијјәтләрә маликдир. Белә ки, неолиберализмдә коллективчилик, статистик аспектләри, дөвләтчилик мејилләри нисбәтән күчлүдүр.

Лидерин (саһибкарын, менечерин) кејфијјәти - сосиал кејфијјәт, пешәкарлыг, јарадычылыг, тәшкилатчылыг сәчијјәси. Бу о демәкдир ки, лидер гејри-стандарт гәрарлар гәбул етмәк, информасијалары дәриндән тәһлил етмәк, мүрәккәб шәраитдән баш чыхармаг, ресурслары 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 бөјүк етимады илә сәчијјәләнир. Белә инсани, пешәкарлыг кејфијјәти инсаны лидер сәвијјәсинә јүксәлдир. Инсан лидерлијә чан атмадыгда, бу мәгсәдлә чанфәшанлыг етмәдикдә вә беләликлә лидерлик тәбии јолла газанылдыгда даһа өнәмли олур.

Лизинг - машын вә аваданлыгларын узун мүддәтә ичарәјә 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 оларат баш верә биләчәк рискдән азад едир. Лизинг өлкәдахили вә бејнәлхалг сәвијјәдә олур. 1988-чи илдә дүнја мигјасында лизинг гајдасында әсас фондларын реализасијасы 250 милјард доллар һәчминдә олмушдур. Әсаслы сәрмајә гојулушунда 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 кәшфләрдән, техника вә технолокијадан, истеһсал сирләриндән, тичарәт маркаларындан истифадә етмәјә ичазә верилмәси. Лисензија тичарәти бејнәлхалг технолоҗи тичарәтин әсас формасыдыр. Бу пуллу вә пулсуз патент гајдасында олур. Лисензија тичарәтиндә инкишаф етмиш капиталист өлкәләри апарычы мөвгејә маликдир. 80-чи илләрдә лисензија ихрачында онларын хүсуси чәкиси 80 фаиз олмушдур, харичи лисензија илә истеһсал олунан мәһсулларын дәјәри 350-400 милјард доллар олмушдур.

Ликвидиклик - фирмә вә ширкәтләрин активләринин чевиклији, һәрәкәти, чари активләрини реализасија етмәклә мүәссисәни гыса мүддәтли өһдәлијини јеринә јетирилмәси. Өһдәлијин ичрасы бахымындан фирма вә ширкәтләрин рискләри аз, чох, орта вә јүксәк ола биләр.

Логистика - системин тәшкилаты - аналитик тәкмилләшмәси, инсан фәалијјәтинин, игтисади фәалијјәтин оптималлашмасы һаггында елм вә тәфәккүрдүр. Логистика үмуми систем нәзәријјәси, кибернетика, әмәлијјатларын тәдгиги, прогностика, менечмент, малијјә вә с. фәнләрлә әлагәдардыр. ***Логистикада әсас көтүрүлән мүддәалар вә истигамәтләр ашағыдакылардыр:*** һәр һансы просесләрин, о чүмләдән игтисади просесләрин (малијјә, игтисади информасија вә с.), поток (ахын) һалында өјрәнилмәси; өјрәнилән һәр һансы көстәричинин, просесләрин, һадисәләрин ***оптималлашдырылмасы, ваһид систем һалында синтези вә тәһлили,*** логисти-

ка консенсијасы әсасында информасија технолокијасынын, ахынынын синтези вә тәһлили; логистика системләрин функсионал гаршылыглы әлагәси; логистик игтисадијјат бахымындан ваһид бүтөвлүк мөвгејиндән саһибкарлыг фәалијјәтинин, малијјә вә дикәр тәсәррүфат-игтисади структурларын оптималлығынын гурулмасы, тәһлили вә синтези, бир сөзлә - игтисади фәалијјәтин логистик системин принсипләри әсасында поток кими комплекс тәдгиги вә с.

Макрологистика - логистиканын нәзәријјә вә методолокијасынын макро игтисадијјат вә дүнја игтисадијјатынын макроахын (макропаток) просесләринә тәдбиг вә истифадә едилмәсидир. Һәр һансы бир просес нөвләринин ахынына комплекс зәнчирвари бахма вә оптималлашма гәрарлары логистик јанашманын әсас гајәсидир. Игтисади логистиканын мүһүм бир һиссәси олан макромаркетингдә (әмтәәләрин истеһсалчы өлкәдән истеһлакчы өлкәјә чатдырылмасы) логистик-интегратив јанашма принсипинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Малијјә фәалијјәтинин тәһлили - игтисади 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 ахынынын 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 саһибкарлығын стратежи мәгсәдләри илә әлагәләндирилмәсинин бөјүк әһәмијјәти вардыр.

Маркинал шәхсијјәт - бир дејил, бир нечә сосиал өлчүләрә, мејарлара аид олан шәхсләр вә тәбәгәләрдир. Белә шәхсләр вә тәбәгәләр бир гајда олараг мөвчуд сосмәдәни әнәнә вә нормаларла там ујғун кәлмир. Мәсәлән: гачгынлығы, көчкүнлүјү, ишсизлији, һәр һансы бир миграсијаны буна мисал кәтирмәк олар.

Маркетинг - Тәләб вә тәклиф 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 мәһсуллара тәләбаты өдәмәк мәгсәдилә истеһсалын вә сатышын тәшкилинин комплекс системидир. Белә ки, маркетинг гајдалы идарәетмә, әмтәәләрин кејфијјәти вә чешидинин јахшылашдырылмасы, тәләбатын формалашмасы, сатышынын стимуллашдырылмасы вә рекламасы, бу кими проблемләрдән тутмуш истеһсал-коммерсија, елми-техники проблемләри әһатә едир. ***Маркетингин әсас принсипләри ашағыдакылардан ибарәтдир:***

а) алычыларын тәләбатыны, 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 тәлабатына ујғун олараг истеһсалчыларын давранышынын стратекијасы вә тактикасынын 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 кәлир ки, сатыш маркетингин башлыча функсијасы олса да маркетинг фәалијјәти јалныз онунла мәһдудлашмыр. Әксинә маркетинг васитәләриндән елә истифадә етмәк лазымдыр ки, истеһсалчыларла алычылар, тәләблә тәклиф, мүбадилә илә тәдавүл арасында таразылыг јарадыла билсин вә нәтичәдә сатыш бир проблем кими мејдана чыхмасын. Лакин бәзи саһибкарлар, брокерләр вә биржалар гәрибә дә олса маркетинг принсипләрини позмагда марагльюлурлар, јәни алычыларын тәлабатына ујғун кәлмәјән 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, тәлабатын бүтүн нөвләри (кизли, мүтәмади, тәнзимләнән вә тәнзимләјән вә с.) илә реал тәлабат, әһалинин тәдијә габилијјәти арасында үзвү әлагә јарана билсин. Демәк, бурада ән башлыча мәсәлә тәлабатын өзүнүн идарә едилмәсидир вә бунун сајәсиндә тичарәт әмәлијјатларынын, әмтәә-пул мүнасибәтләринин сәмәрәсинин јүксәлдилмәси, коммерсија сәјләринин интенсивләшдирилмәси вә бүтөвлүкдә маркетинг консепсијасынын формалашмасыдыр.

Маркетинг мәншәји, "маркетинг" анлајышы вә онун мәзмуну һаггында мүхтәлиф мүддәалар мөвчуддур. ***Ајры-ајры мүәллифләр "маркетинг" анлајышына ашағыдакы кими мүхтәлиф, алтернатив истигамәдә 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 тәлабаты (мәнафеләри) нәзәрә алынсын. Әкс тәгдирдә маркетинг вә сатыш бир-биринин антиподуна чеврилә биләр. Маркетингин бир елм вә идарәетмә үсулу кими мејдана чыхмасы базарын өјрәнилмәси зәрурријјәтиндән ирәли кәлмишдир. Бу елм, јашадығымыз әсрин 50-чи илләриндән тәшәккүл тапмаға башламыш, 60-чы илләрдә исә мүрәккәб, ***узун мүддәтли коммерсија вәзифәләрини системли, чохфунксијалы гајдада һәлл етмәк васитәсинә чеврилмишдир.*** Бурада базарын имканларынын, маркетинг информасија системләринин тәһлили, маркетинг хидмәти, маркетингин планлашдырылмасы, маркетинг нәзарәти,

базарын сегментасијасы, алычыларын давранышы, әмтәәләрин һәрәкәти, гијмәтләр системинин, маркетинглә идарәетмә просесинин, бејнәлхалг маркетинг вә с. проблемләрин комплекс тәдбирләр вә шәртләр системини әһатә едән ишкүзар саһибкарлыг фәалијјәтидир. Маркетинг үчүн башлыча мәсәлә базар дејил, базар игтисадијјаты системидир, јалныз эксикләр тәшкил едән мүстәгил әмтәә истеһсалчыларынын рәгабәтини дејил, онларын игтисади сәјләринин истеграсијасыны өјрәнмәк, тәдгиг етмәкдир. Гәрб өлкәләриндә ири корпорасијалар, фирмалар, маркетингә јалныз игтисади тәфәккүр бахымындан дејил, һәм дә практики идарәетмә модели вә методу чәһәтиндән дә јнашырлар. Гәрб өлкәләриндә белә бир девиз һөкм сүрүр: "Маркетинг һәр шејдир, һәр шеј маркетингдир". Маркетинг бир системдир, консепсијадыр, истеһсал олунан мәһсуллары базара чыхармаг васитәсидир. Маркетинг азад саһибкарлыг, кениш истеһсал структуру, әмтәә базарынын боллуғу, истеһсалчылар арасындакы кәскин рәгабәтин олдуғу бир шәраитдә даһа зәрури олур. Гытлыг доғуран, гытлыгла бағлы олан игтисади гурум шәраитиндә маркетинг бир нөв кәрәксиз олур. Маркетинги бүтүн игтисади системләрә стандарт, универсал бир һалда тәтбиг етмәк олмаз, бу һәр бир өлкәнин, һәр бир игтисади системин конкрет игтисади, сосиал техноложи, мәдәни-тарихи хүсусијјәтләрини нәзәрә алмагла тәтбиг едилмәлидир. Һәр бир өлкәнин - Американын, Инкилтәрәнин, Алманијанын, Франсанын, Јапонијанын вә с. өз милли маркетинг мәктәби вардыр. Бу өлкәләрдә, биринчи нөвбәдә АБШ-да, маркетинг тәтбиги ***коммерсија фәалијјәтиндән мүстәгил елми билик системинә гәдәр инкишаф етмиш, сатыш вә коммерсија фәалијјәтинә хүсуси јанашма гајдасыны тәләб етмишдир.*** Маркетинг америкалы мүтәхәссисләрин фикринә көрә әмтәәләин истеһсалчылардан иестеһлакчылара чатдырылмасы илә әлагәдар олан саһибкарлыг фәалијјәтидир. Инкилис мүтәхәссисләринин фикринчә исә маркетинг базарын өјрәнилмәси, истеһлак тәләбатына тә'сир етмәклә мәһсулларын сатышын кенишләндирмәк мәгсәдини күдән тәдбирләр системидир. Лакин бүтүн һалларда маркетинг әсасән ашағыдакы үч истигамәтли фәалијјәти нәзәрдә тутур: реклам, алычыларын игтисади чәһәтдән стимуллашдырылмасы, пәракәндә вә топдансатыш тичарәтинин тәшкили.

Гәрб өлкәләринин игтисадијјаты вә истеһсалы јүксәк чевикли, маневредичи вә ихтисаслашмыш мәһсул бурахылышы вә һабелә тез-тез јениләшән мәһсул номенклатурасы илә сәчијјәләнир. Белә ки. АБШ, Јапонија, Алманија вә Франсада һәр ил 700 јени моделли мәдәни-мәишәт маллары истеһсал олунур. белә шәраитдә әмтәәләрә истеһлакчы тампаг һч дә асан мәсәлә дејилдир. Она көрә дә һәр саһибкар истеһсалы кортәбии һалда дејил, мә'лум олан базар үчүн тәшкил етмәјә чалышыр, бу исә конкрет мәһсуллара базарын тәләбатыны өјрәнмәји тәләб едир, бүтүн бу ишләрин тәшкили-методики әсасында маркетинг дурур. ***Она көрә дә маркетинг, истеһсалы базардан функсионал асылылыгы олан бир систем кими өјрәнир. Лакин базар өзү-өзлүјүндә игтисадијјаты әвәз едә билмәз.*** Бурада мәһсулларын чешидини тез-тез дәјишмәјә имкан верә билән чевик истеһсал системләринин, мүтәрәгги техноложи просеселәрин, әлавә фирма хидмәтләринин, мәһсул сатышы, һәрәкәти, онун кејфијјәти илә әлагәдар көрүлән ишләр бир-бирини тамамламалыдыр. Лакин һал-һазырда биз белә бир системли тәдбирләр комплексини көрмүрүк.

Беләликлә, маркетинг фирма вә ширкәтләрин истеһсал-сатыш вә тичарәт фәалијјәтинин тәшкили вә идарә едилмәси системидир. ***Чүнки маркетинги истеһсал-техноложи, инновасија стратекијасындан тәчрид һалда тәсәввүр етмәк олмаз.*** Лакин бир чох көркәмли мүтәхәссисләр, о чүмләдән М.Котлер маркетинги дар чәрчивә илә, мүбадилә сферасы илә мәһдудлашдырыр. Һалбуки маркетинг тәдгиги објектив олараг комплекс фәалијјәт сфераларыны вә мәгсәдләри нәзәрдә тутур. Бурада ән вачиб мәсәлә әмтәә тәклифи вә тәләбинин сәвијјәси вә структур ујғунлуғунун тә'мин едилмәсидир.

Менечер - идарә едән, рәһбәрлик едән мә'насы дашыјыр. Лакин бу, јалныз идарәчилик дејилдир. Мәһз бу бахымдан менечментин генезисини билмәз лазымдыр. Мануфактуранын дағылмасы, һабелә сәһм капиталы системинин инкишафы илә әлагәдар олараг капитал, мүлкијјәт саһибкар бизнес фәалијјәтиндән аралы дүшмәјә башлады. Мүлкијјәт саһиби олан капиталисти јүзләрлә, минләрлә аксионерләр сәһмчиләр әвәз етмәјә башлады. Беләликлә, мүлкијјәтин јени формасы, јени диверсификасија (парчаланмыш) формасы, ваһид капитал саһиби әвәзинә онун бир нечә биркә саһибкарлары мејдана кәлди. ***Диверсификасија конкрет олараг өзүнү әсасән ики истигамәтдә көстәрир:*** а) рисги ашағы (минимум) һәддә чатдырмаг үчүн пулун инвеститсијасы, мүхтәлиф гијмәтли кағызларын ајры-ајры бөлкәләр вә саһәләр үзрә бөлүшдүрүлмәси; б) мүхтәлиф истеһсал саһәләри вә малијјә әмәлијјатларыны әһатә едән копманијаларын јарадылмасы. Мәсәлән, АБШ-ын диверсификасија едилмиш "Джилетт" компанијасы, лезвиа, тәһлүкәсиз үз гырхан, күнәш ејнәји, гәләм-карандаш вә с. истеһсал едир, "Американ-експресс" малијјә компанијасы исә банк әмәлијјатыны, валјута сөвдәләшмәсини, брокер әмәлијјатыны, туристләрә хидмәти вә нәшријјат фәалијјәтини һәјата кечирир. Компанија сәнаје вә коммерсија фәалијјәтини һәјата кечирмәк үчүн тәшкил олунан шәхсләр ассосиасијадыр, бирлијидир. Компанија партнјорлуг принсипи вә корпорасија (сәһмдар чәмијјәти) формасында фәалијјәт көстәрир.

Беләликлә, мүлкијјәтин јени формасы идарәетмәнин истеһсалдан вә капиталдан ајрылмасына вә нәтичәдә идарәчиликдә менечментин мүстәгил бир игтсади гүввәјә чеврилмәсинә сәбәб олду. Сәһмдар тәрәфиндән тә'јин едилән инзибатчылар вә менечерләр сәнаје мүәссисәләриндә онларын (сәһмдарларын) нүмајәндәләри олдулар. Истеһсалын кенишләнмәси, маркетингин мејдана кәлмәси вә с. идарәетмәдә хүсуси билик, пешәкар фәалијјәт, әмәјин елми тәшкилини тәләб едирди. ***Сонралар менечмент ашағыдакы хүсуси фәалијјәт нөвүнә ајрылды:*** планлашдырма, каркүзарлыг, сатыш, тәдарүк, тәшкилетмә, статистик тәһлил, нәзарәтетмә. Она көрә дә бу зиддијјәтли вәзијјәтдән чыхмаг үчүн јухарыдакы функсијалар мүвафиг шө'бәләрә, үмуми әлагәләндирмә (координасија етмә) функсијалары исә менечерә һәвалә едилди. Әслиндә менечерләр мүхтәссисләрин ишини, фәалијјәтини әлагәләндирмәклә мәшғулдур. Бир сыра Гәрб мүәллифләри, о чүмләдән американы Ч.Бернхем 1941-чи илдә јаздығы "Менечерләрин ингилабы" әсәриндә көстәрир ки, ***менечерләрин мејдана кәлмәсилә капиталист синифләри идарәетдичи синиф тәрәфиндән арадан галдырылмышдыр.*** Бу идеја "менечерләрин ингилабы" нәзәријјәсинин мәһәк дашыдыр. Һәмин идеја М.Веберин вахтилә ирәли сүрдүјү фикирлә үст-үстә дүшүр. Лакин фәрг ондан ибарәтдир 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 стрессдән горунмасы - гыса вә узун мүддәтли стресли ситуасијалардан өзүнү горуја билмәси мејли вә габилијјәти. Әкс тәгдирдә һәтта тәдричән формалашан зәиф стрес һаллары дистрессә чеврилир 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) ишкузар 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, табечиликдә 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 технолокијасы - идеја илә тәләбатын шүурлу һалда әлагәләндирилмәси, фирма стратекијасынын оптимал моделинин мүәјјәнләшдирилмәси. Игтисади идеја фирма фәалијјәтинин тәнзимләјичисидир. Игтисади идејанын - мәгсәдин мәмуну һәр бир фирманын, објектин профили, миссијасы илә мүәјјән едилир. ***Мәгсәдин сечилмәси технолокијасына ашағыдакылар дахилдир:*** 1. Мәгсәдин ирәли 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 сфераларанында, о чүмләдән јарадычылыгда, әмәк сферасында ардычыл инкишафы. Бу, ишчинин статус - рол, сосиал фәаллығы, бүтөвлүкдә инкишаф динамикасы илә сәчијјәләнир.

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 чәкилән хәрчләр чыхылмагла мүәјјән едилир. Бурада топдан сатыш гијмәтлә 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 мәчбүри өһдәликләри јеринә јетирдикдән сонра баланс (үмуми) мәнфәәтин јердә галан һиссәсидир.

Мәс'улијјәт - физики вә һүгуги шәхсләрин мүәјјән едилмиш тәләбләрә, гаршыја гојулмуш вәзифәләрә шүурлу 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, рисгләрин тәһлили, рәгабәтчиләрин стратекијасынын гијмәтләндирилмәси, 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) веркиләрин мәбләғи гәдәр аздыр. Милли кәлир һәм номнал вә һәм дә реал һәчмдә мүәјән едилир. Чүнки инфлјасија илә әлагәдар олараг (гијмәтин тә'сири) милли кәлирин номинал һәчми артдығы һалда белә онун реал һәчми азала да биләр. Она көрә дә реал һәчми тапмаг үчүн мөвчуд методикаја көрә базис дөврүнә көрә гијмәт индекси мүәјјән едилир, сонра исә милли кәлирин номинал һәчми гијмәт индексинә бөлнүр. 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 јениндән бөлүшдүрүлмәси механизмләри вардыр.

Мүдријјәт (администрасија): идарәетмә сферасында тәшкилаты фәалијјәт; идарә вә мүәссисәләрин вәзифәли шәхсләри, рәһбәр ишчиләри; дөвләт органларынын идарәчилик фәалијјәти, дөвләт ичраедичи органлары мәнасындадыр.

Мүәссисәнин ишчи һеј'әти - ганунчулугла мүәјјән олунмуш муздлу гајдада чалышан вә зәрури кејфијјәт сәчијјәсинә (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 олараг әһвал-руһијјәсиндә баш верән мүвәггәти емосионал дәјишикликләр. Мүнагишәләр бу вә ја дикәр просесләрдә, һәтта бахышларда бөјүк фәргләрин, 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. тәләб едир.

Моделләшдирмә - нүмунә; објектин функсионал охшарлығынын моделдә екс 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, ајрыајры адамлара 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 эксини тапмыш техники, коммерсија вә дикәр билисләр 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. Бәзән 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 оптмал 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 өзүнүтәсдигләмә, 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 просеселәр, 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 һә дә 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 гијмәтләндирилмәс; 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. Фәргләр 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 портнрет - 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 ахынынын, һәрәкәтинин идарә едилмәси - онун чатышмамазлығы вә артыглығы сәбәбләрини, дахил олма мәнбәләрини, истифадә истигамәтләрини өјрәнмәк. ***Пул ахыныы 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, дөврријјәдән кәнар активләр, әмтәә-материал еһтијатлары, инвеститсија фәалијјәти. Өдәмәләр бөһраны шәраитиндә бир сыра һалларда мүәссисәләр арасында гејри пул һесаламаларынын башлыча формалары олан бартер әмәлијјатлары вә гаршылыглы зачотдан истифадә едилир. Бир сыра һалларда исә мүәссисәләрин пул вәсаитләри ахыны онларын реал тәләбатындан, 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, керијә 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, сатгын адам.

Рәгабәт габилијјәти - һәр һансы бир фирманын мәнсуб олдуғу саһәнин 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 тәләб 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.

Рисг - мүнагишәли, хошакәлмәз проблемләрин мејдана чыхмасы еһтималыдыр. Мәсәлән, нәзәрдә тутулан, прогнозлашдырылан вариантлара нәзәрән кәлирләрин әһәмијјәтли дәрәчәдә азалмасы, зәрәрин чохалмасы вә с. рәгабәтә әсасланан бир игтисади системдә рисгләри һәмишә көзләмәк олар. Рисгләр истеһсал, коммерсија, инвеститсија-капитал, ликвидлик, инфлјасија, мүхтәлиф сәпкили малијјә характери дашыја биләр.

Рисгин минимума ендирилмәси - саһибкарын, әмәк коллективинин онларын фәалијјәтинин нәтичәләринә тә'сиринин азалдылмасы үзрә тәдбирләр системи. ***Рисгин азалдылмасы методлары ашағыдакылардыр:*** 1) сығорталама (әмлакын тәбии фәлакәтдән, нәглијјатын 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 кәлирли ола биләр); 4) Рисгин бир нечә саһибкарлар, саһибкар лајиһәләри үзрә бөлүшдүрүлмәси; 5) Рисгин идарә олунан амилләринә тә'сир етмә (базар конјунктурасынын, мүгавилә сөвдәләшмәләринин, фирманын инкишаф стратекијасынын

вә с. дүзкүн мүәјјән едилмәси вә с.)

Рисгләрин идарә едилмәси - фирма вә ширкәтләрин фәалијјәтинә онун тә'сиринин јумшалдылмасы үзрә фәалијјәт нөвүдүр. Рисгләрлә бағлы иткиләрдән јаха гуртармаг фирма нәзәријјәсини вә практикасыны дәриндән билмәји тәләб 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 рисгләр үзрә менечерин башлыча вәзифәсидир.

Ритуал - субјектин сосиал, сијаси системләрлә әлагәсини ифадә едән символик 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.

Саһибкарлыг фәалијјәти - базар субјектинин мәнфәәт әлдә етмәк, пул газанмаг мәгсәдилә һәјата кечирилән тәсәрүрфатчылыг вә јахуд хидмәт көстәрмә фәалијјәтидир. Саһибкарлыг фәалијјәти тәшәббүскар, рисгли, пешәкар фәалијјәт нөвүдүр. Саһибкарлыг фәалијјәти фәрди, биркә, коллектив, гарышыг мүлкијјәт вә дөвләт саһибкарлығы формасында олур.

Саһибкарлыг рисги - иггисади мәгсәдә чатмада чидди уғурсузлуг. Саһибкарлыг фәалијјәтиндә гејри-мүәјјәнлик һалларынын чохлуғу (фирма дахили вә фирма харичи) онсуз да өз тәбиәти е'тибарилә рисгли олан бу фәалијјәти әлавә олараг бирбирини тамамлајанда фәалијјәтин нәтичәси бөһран 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 мәзунундан асылы олараг сәлаһијјәтин һәчми вә мигјасы мүхтәлиф олур.

Сәлаһијјәтләрин бөлүшдүрүлмәси - бир һүгуги шәхсин һүгугунун башгасына верилмәси, дөвләт органларынын функсјаларынын һүдудлашдырылмасы.

Сәһм - сәһмдар чәмијјәтләри тәрәфиндән бурахылмыш гијмәтли кағыздыр. Сәһм саһибинә әлдә едилмиш мәнфәәтдән двидент формасында кәлир әлдә етмәјә имкан верир. Сәһмләр гијмәтли кағызлар базарында алыныр вә сатылыр, онун курсу сабит олмур, мүхтәлиф амилләрдән асылы олараг дәјишилир. Ири компанијаларын сәһмләрин исә фонд биржаларында сатылыр. Бә'зи һалларда сәһм вә дикәр гијмәтли кағызларын алыныб салытмасы 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 саһиби ону рејестрдә дүзәлиш етдикдән сонра сата биләр. Ади сәһмләр күзәштли сәһм саһибинин 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

(шэраитин) јаранма еһтималына дејилир. Имтијазлы сәһмләр сәһмдар мүәссисәнин мәнфәәтиндән биринчи нөвбәдә мәнфәәт ала билмәсини тә'мин едә билән вә мүәссисә ләғв едилдикдә сәһм капиталыны кери ала билмәк шансыны тә'мин едән сәһмдир. Сәһмдар чәмијјәтләри сертиикатлар да бураха биләрләр.

Сәһмдарлар - ади вә јахуд имтијазлы сәһмләрә саһиб олан физики вә һүгуги шәхсләр.

Сәһвләр нәзәријјәси - бир-биринә јахынлашан кәмијјәтләрин мигдар бахымындан мүәјјән едилмәси, онларын дәгиглијинин гијмәтләндирилмәси. Бу, сәһвләр нәзәријјәсинин ријази-статистик аспектидир. Бир гајда олараг сәһвләр тәсадүфи, кобуд вә ардычыл сәһвләрә ајрылыр. Истәр ријази-статистик вә истәрсә дә менечмент, ситуасијалы идарәетмә бахымындан јухарыда көстәрилән һәр үч сәһв формаларынын мејдана чыхмасынын өзүнәмәхсус ганунаујғунлуглары вә онлара тә'сир едән амилләри, сәһвләрин стандарт кәнарлашма кәмијјәти, еһтималы вардыр.

Систем - гаршылыглы структур әлагә вә асылылыгда олан вә бу сәбәбдән бүтөв вәһдәт әмәлә кәтирән үнсүрләрин мәчмусудур. Бүтөвлүк, структурлуг, гаршылыглы асылылыг, ијерархијалыг системин атрибутлары, башлыча чәһәтләридир.

Системин бүтөвлүјү - онун бүтүн хассәләринин, тәрәфләринин, әлагә вә үнсүрләринин һәртәрәфли әһатәлилији, дахили шәртләринин бир-бирини тамамламасы.

Системин компонентләри - сосиал-игтисади, сосиотехники системләрин бир-биринә гаршылыглы әлагәси вә бир-биринә тә'сир едән фәргли, нисби мүстәгил олан үнсүрләридир, бу һәм дә системин мүәјјән хассәјә малик олан структур ваһидидир. Компанент бахымындан систем јарым системләрдән вә онларын мүвафиг ајрылмаз үнсүрләриндән ибарәтдир. Бурада һәр бир үнсүрүн өзүнә мәхсус мүәјјәнлији вардыр. Мәсәлән, сосиал-техники системләрдә үнсүрләрә инсанлар (ишчиләр), машынлар, техники гурғулар, биналар, структур јарым системләрдә исә мүдријјәт, мүвафиг шө'бәләр, конструктор-техноложи шө'бә, сехләр вә с. дахилдир.

Сосиум - сосиал субјектин, сосиал фәалијјәтин заман - мәкан бахымындан динамиклији, сабит сосиал үмумилији. Сосиумун компонентләри олан сосиал вә сосиотехники системләр, сосиал тәшкилатлар вә сосиал институтлар вә с. нәтичә е'тибарилә сосиал фәалијјәтин нәтичәләр. Чүнки инсан истәнилән һәр һансы сосиал системдә (сосиал груп, чәмијјәт, тәшкилат) әсас компонент кими чыхыш едир. Сосиал субјектләрин башлыча хүсусијјәтләри онларын мүәјјән автономијаја, фәаллыға, сосиал мәнафеләрә, өзүнүтәнзимләмә, өзүнүтәшкилетмә габилијјәтинә вә с. хассәләрә малик олмасыдыр.

Стратежи идарәетмә - фирма вә ширкәтләрин баш курсудур, узун мүддәтли фәалијјәт програмыдыр. Стратежи идарәетмә өз кенезисини һәрби саһәдән көтүрсә дә сонралар фирмаларын стратежи мәгсәдләринин, јени игтисади инкишаф моделләри вә истигамәтләринин мүәјјән едилмәсиндә мүһүм әһәмијјәт кәсб етмишдир. Стратежи идарәетәмә һәр шејдән өнчә игтисади, техники, техноложи, стратежи тәфәккүрә әсасланмалыдыр. Стратежи идарәетмә узунмүддәтли планлашдырма, мәгсәдләр лајиһәсинин һазырланмасы, стратежи вәзифәләрин мүәјјән едилмәси вә онларын мүддәт вә әһәмијјәт бахымындан ранжировкасы, вәзифәләрин ичрасы үзәриндә нәзарәт, ајры-ајры инкишаф мејлләринин прогнозлашдырылмасы,

инкишаф алгоритминин (консептуал аспектләрин вә дикәр аспектләрин) мүәјјән едилмәси кими вачиб проблемләри әһатә едир. Фирмаларын стратекијасы кејфијјәтли олмалы, елми методолокијаја приоритетлијә ајдын вә реал мәгсәдләрә, потенсиала, инсан амиилинә әсасланмалыдыр.

Стратежи кәнарлашма "гачыш" - мүнагишәли ситуасијаларын һәллиндән (рәгабәт, гаршы дурма вә с.), проблемләрдән, мәс'улијјәтдән үз дөндәрмә вә ејни заманда мүнагишәләрә позитив, јарадычы реаксија вермә. Гаршыдуран тәрәфләр проблемин һәлл олунма дәрәчәсиндән асылы олараг конкрет ситаусијадан гаршылыглы чыхыш јолуну (әмәкдашлыг, күзәштәкетмә вә с.) мүәјјәнләшдирирләр.

Стратежи менечмент - узагкөрәнлик, перспективлик тәбиәтинә малик олан стратежи програмла, ән јени методолокија илә ишләјән менечмент нөвү. Бурада фирма вә ширкәтләрин стратежи вәзифәләри, стратежи програмлары, мәгсәдләри, потенсиалы вә с. нәзәрә алыныр.

Стратификасија (сосиал стратификасија): ајры-ајры сосиал групларын, тәбәгәләрин бир-бириндән фәргли чәһәтләри, онларын сосиал статусу, сосиал мөвгеји, ролу вә мәс'улијјәти, мадди дәјәрләрә саһиблик дәрәчәси, кәлирләри, әмәк бөлкүсүнә әсасланан бүтөвлүкдә чәмијјәтин сосиал структуру.

Технократија - истеһсалын јүксәк, али рәһбәрлик тәбәгәси вә ејни заманда сосиоложи консенсија. Бу, Америка сосиологу вә игтисадчысы Т.Веблен тәрәфиндән әсасландырылмышдыр. Мүасир дөврдә техники зијалыларын, мүтәхәссисләрин идарәетмәдә мүстәсна ролу, онларын һакимијјәт сәлаһијјәтинә малик олмасы технократик детерминизминин, технократик тәфәккүрүн, технократик консепсијасынын әсас мәғзини тәшкил едир.

Тәһлилин принсипләри - тәһлил вә синтезин вәһдәтлији; апарычы һәлгәнин, амилин сечилмәси; тәһлил вариантларынын, рисг амилләринин мүгајисә олунмаглығы; оперативлик вә өзвахтында апарылма; кәмијјәт мүәјјәнлији.

Тәшкилат ганунлары: ***1. Тәһлил вә синтезин вәһдәтлији гануну*** (тәһлил-идарәетмә просесинин һиссәләрә ајрылмасы, декомпозисијасы, аналитик тәфәккүр; синтез-үмумиләшдирмә, синтетик тәфәккүр, бирләшдирмә, моделләшдирмә). ***2. Информасијаланма-низамлылыг ганун*** (информасијанын артмасынын тәшкилатын аһәнкдар инкишафына мүсбәт тә'сири). ***3. Пропорсионаллыг вә композисија гануну*** (систем, тәшкилат үнсүрләринин аһәнкдар әлагәси, бир-биринә тә'сир көстәрмәси). ***4. Инкишафетмә гануну*** (инкишафын дөнмәзлији, тәкамүл вә ингилаби инкишаф). ***5. Өзүну мүһафизәетмә гануну*** (тәшкилатын ифласдан, бөһрандан јаха гуртара чәһәтләри) вә с. ганунлар.

Тәшкилетмә, тәшкилаты гәрар - биркә фәалијјәтин гајдаја салынмасы үзрә тәдбирләр, гәрарларын гәбул едилмәси. Бу анлајыш бә'зән "тәшкилаты гәрар" кими дә баша дүшүлүр. Чүнки бурада һәм дә тәшкилатларын функсија вә вәзифәләринин һәјата кечирилмәси, идарәетмә функсијаларынын бөлүшдүрүлмәси, сәлаһијјәтин дәгигләшдирилмәси, мүвафиг норматвләр вә с. мәсәләләр дә нәзәрдә тутулур.

Тәшкилати менечмент - фирма вә ширкәтләрин конкрет тәшкилаты структурунун формалашмасы, лајиһәләндирилмәси, јарадылмасы, тәкмилләшдирилмәси, структур бөлмәләрин һүгуг вә вәзифәләринин, фәалијјәт гајдаларынын мүәјјән

едилмәси системидир. Лакин бә'зи мүәллифләр сәһв олараг "тәшкилаты менечмент" анлајышыны "тәшкилатын менечменти" 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 бөлкүсүнә, хәтти-функсионал структур исә онлаын синтезинә әсасланыр, матриса идарәетмә структуру 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 елитанын, 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 принсипләринин 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 билмәдикләринә 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; харичи 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 типли 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 кәләчәји 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 һесаб едилир.

Холдинг ширкәт - тәшкилаты һүгуги формасындан асылы олмајараг өзүнүн активләринә 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 бөлкүсүндә иштиракы, чинајәткарлыг, өлдүрмә, бошанма вә с.) вә субјектив (хошбәхтлик, горху, зәнкинлијә мүнасибәт вә с.) чәһәтләри вардыр.

Һөкумәт - дөвләт һакимијјәтинин али ичра едичи вә сәрәнчам веричи 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

һәјата кечирилир.

Һүгуги шәхсләр арасындакы һесаблашмалар - һесаблашмалар нағдсиз вә нағд пул гајдасында апарылыр. Һүгуги шәхсләр арасындакы һесаблашмалар (хүсусилә нағд һесаблашмалар) мүәјјән чәрчивәдә, һүдудда апарылыр. Нағдсиз 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'налы мәзмуну вә тәрифи јохдур. Белә ки, бу, ән'әнәви јанаша бахымындан биринчи нөвбәдә сосиал систем типи (ичтимал-игтисади формасија), сонра исә инсанларын биркә әмәк фәалијјәти, һүгугу статуса малик олан әмәк коллективләри (маһдуд 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 јанашма 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 һәјата 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 кәлмәси 68

§ 3. Гәрбдә идарәетмәнин мүасир тәшкилетмә нәзәријјәләри 70

§ 4. Истеһсалын идарә едилмәсинин хырда буржуа консепсијасы 71

§ 5. Гарбдә сосиал идарәетмә нәзәријјәләри 73

§ 6. Мүасир Гәрб өлкәләриндә истеһсалын идарә едилмәсинин гыса характеристикасы 76
§ 7. Кечмиш ССРИ-дә идарәетмә тарихи вә консепсијалары 80
§8. Идарәетмә нәзәријјәси 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. Пландырма-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 маһијјәти, әһәмијјәти, нөвләри вә функсијалары 116
Сосиал нормалар вә нормативләр 120
Сосиал давранышын, онун нөвләри вә моделләри 123
Фирмадахили әмәк интизамы сосиал һадисә кими. Санксијалар.......... 129
§11. Тәнзимтмә 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 МҮАСИР ТӘШКИЛАТИ ФОРМАЛАРЫ 146
§ 1. Сәнаје саһәләринин формалашмасы вә саһә назирликләринин идарәетмә органларынын формалашмасынын техноложи-методоложи мәсәләләри 146
§2. Саһә назирликләринин ролу вә функсијалары 149
§ 3. Саһәләрарасы иаарәетмә органлары 153
§4. Дөвләт мүәссисәләринин идарә едилмәси 154
Мүәссисәнин истеһсал вә идарә апараты структуру 154
§ 5. Мүәссисәдахили бөлмәләрин идарә едилмәси 156
§6. Мүасир фирма вә ширкәтләр 159
§7. Тәшкилатларын (ширкәт вә фирмаларын) формалары, онларын фәалијјәтиндәки әсас проблемләр 169
§8. Корпоратив һүгуг вә корпоратив тәнзимләмә 178

VIII ФӘСИЛ. МЕНЕЧМЕНТИН 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 негатив тә'сири 202
IX ФӘСИЛ. ИДАРӘЧИЛИК ГӘРАРЛАРЫ ВӘ ОНЛАРЫН ОПТИМАЛЛАШДЫРЫЛМАСЫ 204
§ 1. Идарәетмә гәрарларынын маһијјәти. 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 маһијјәти вә әһәмијјәти 225
XI ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМИНДӘ РИСГЛӘР, ГЕЈРИ-МҮӘЈЈӘНЛИКЛӘР, МҮНАГИШӘЛӘР ВӘ СТРЕСЛӘР, ОНЛАРЫН ТӘНЗИМЛӘНМӘСИ 230
§ 1. Рисгләр, игтисади рисгләр 230
Игтисади рисгләр вә онларын идарә едилмәси 230
Риск вә проблем 233
Идарәетмә просесләринин структуруна ситуасијалы һалда јанашма 234
Рискин сығорталанмасы 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 партнјорлуг 244
Сағлам үнсијјәт 246
XII ФӘСИЛ. ИДАРӘЕТМӘ СИСТЕМИНДӘ ӘМӘЈИН ЕЛМИ ТӘШКИЛИНИН ӘСАСЛАРЫ 249
§1. Идарәетмә сферасында әмәјин елми тәшкилинин (ӘЕТ) маһијјәти 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 әмәлиј̃јатлары 258
§5. Мүтәхәссис әмәјинин кејфиј̃јәти, 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 сәвиј̃јәсинин 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 маһиј̃јәти 285
§5. Фирмадахили тәсәррүфат һесабы игтисади метод кими 290
§6. Әмәк һаггы 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. Инзибати норматив сәрәнчам методунун маһиј̃јәти 311
§2. Тәшкилати-тә'сир методу 314
§ 3. Тәшкилати нормаландырма 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 әһәмиј̃јәти. Рәһбәрлик психолокијасы 331
Инсанларын, менечерләрин темпераментлилијинин әсас типләри 332
§ 2. Сосиал-психоложи васитә вә методларын тәснифаты 338
§ 3. Сосиал метод вә сосиал планлашдырма 341
§ 4. Сосиоложи тәдгигатлар вә ичтимаи рә'ј 344
§ 5. Сосиоложи-психоложи иглим 346
§6. Конкрет сосиоложи-тәдгигат 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 - үнсиј̃јәт формасы кими 350
XVII ФӘСИЛ. ИНСАН РЕСУРСЛАРЫНЫН, ИШЧИ ҺЕЈ'ӘТИНИН ИДАРӘ ЕДИЛМӘСИ. ИДАРӘЧИЛИК КАДРЛАРЫ 352
§1. Инсан ресурсларынын идарә едилмәси 352
§2. Идарәчилик даврнышы вә инсан ресурслары 353

§3. Инчи һеј'əти, онун идарə едилмəси проблемлəри вə истигамəтлəри 354
Һеј'əтин идарə едилмəсинин елмлəр арасы интегратив характери 354
§4. Инчи һеј'əтинин идарə едилмəсинин системли, чох аспектли характерик функсијалары вə принсиплəри 356
§5. Һеј'əтин структуру вə јарым системлəри. Кадр сијасəти 358
§6. Кадрларла тə'мин олунма. Дипломлу мүтəхəссислəрə тəлəбат 359
§7. Идарəетмə системи инчилəринин категоријалары 361
§8. Кадрларла апарылан иш системи 362
§9. Кадрларын сечилмəси вə јерлəшдирилмəси 363
Кадрларын јерлəшдирилмəси 363
§10. Идарə рəһбəринин, менечерин шəхси кејфијјəти вə нүфузу 364
Инчилəрин коллективдə сосиал ролу 364
Лидерлик 365
Менечерлəрə олан тəлəблəр 366
§11. Вəзифə мотивлəри 368
§12. Кадрларын өјрəнилмəси, сечилмəси вə гијмəтлəндирилмəси методлары 369
Инчи һеј'əтин гијмəтлəндирилəмəси 370
§13. Менечментдə рəһбəрлик үслубу 374
§14. Һеј'əтин əмək фəалијјəтинин мотивлəшдирилмəси 378
Мотивлəшдирмə нəзəријјəлəринин гыса характеристикасы 379
§ 15. Һеј'əтин идарə едилмəсинин харичи өлкə нəзəријјəлəри вə тəчрүбəси 386
Кадр хидмəти 387
Менечер фəалијјəтиндə məһдудијјəтли һаллар 388
Менечерин инчилəрə тəсир етмə вə јахуд һакимијјəт функсијасы 388
XVIII ФƏСИЛ. МАКРОИГТИСАДИ (ҮМУМИ) МЕНЕЧМЕНТ ВƏ МАКРОИГТИСАДИ ПРОСЕСЛƏР 389
§1. Макроигтисади менечмент һаггында 389
§2. Үмуми вə хүсуси менечмент арасындакы əлагə 390
§3. Игтисади инкишаф вə үмуми менечмент 390
§4. Макро менечмент вə дөвлəтин мөвгеји 392
§5. Базар системи, тсиклик инкишаф вə үмуми менечмент 394
§6. Үмуми менечмент вə дөвлəт тəнзимлəнмəсинин əсас истигамəтлəри 398
§7. Инфлјасијанын идарə едилмəси 401
§8. Саһибкарлыгын фирмахаричи амиллəрнин идарə едилмəси 402
§9. Глобаллашма, структур сијасəти вə бејнəлхалг менечмент 402
§10. Кеоигтисадијјат вə макроигтисади менечмент 405
§11. Чиндə игтисадијјатын дөвлəт тəнзимлəнмəси 407
§12. Идарəчилик игтисадијјаты 409
XIX ФƏСИЛ. МАЛИЈЈƏ МЕНЕЧМЕНТИ. БАНК МЕНЕЧМЕНТИ 410
§1. Малијјə менечменти 410
§2. Малијјə менечментинин тактика вə стратекијасы 412
§3. Малијјə рискинин идарə едилмəси риск-менечмент 413
§4. Əмəлијјатлар рискинин идарə едилмəси 416
§5. Идарəчилик учоту малијјə менечментинин информасија тə''минаты васитəси кими 418
§6. Фирмаларда бүдчəлəшмə 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 рисгләр. Венчур капиталы вә венчур бизнесменлији 439
Венчур капиталы.. 439
Венчур бизнесменлији, саһибкарлығы.. 440
§ 5. Инновасија фәалијјәтинин јахшылашдырылмасы.. 440
§ 6. Инвестисија менечменти.. 441
XXI ФӘСИЛ. АНТИБӨҺРАН ИДАРӘЕТМӘ (БӨҺРАН - МЕНЕЧМЕНТ) 446
§1. Антибөһран менечментин маһијјәти.. 446
§2. Антибөһран идарәетмә вә фирмаларын игтисади стратекијасы.. 447
§3. Антибөһран идарәетмә вә рисгләрин идарә едилмәси.. 449
§4. Бөһран менечментинин Гәрб тәчрүбәси.. 450
XXII ФӘСИЛ. МАРКЕТИНГ. МАКРОМАРКЕТИНГ.. 452
§1 Маркетинг идарәетмәнин базар консепсијасы кими.. 452
§2. Маркетинг маһијјәти 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 системли вәзифәләри.. 456
Комплекс програмларын формалашмасы мәрһәләләри.. 457
XXIV ФАСИЛ. 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 саһибкарлығын сосиал базасы вә сосиал проблемләри.. 462
ҮМУМИ ВӘ ХҮСУСИ МЕНЕЧМЕНТӘ АИД АНЛАЈЫШЛАРЫН ИЗАҺЛЫ ЛҮҒӘТИ.. 470

МҮӘЛЛИФ ҺАГГЫНДА

Тофиг Əвəз оғлу Гулијев 1935-чи илдə Ағдамда анадан олмушдур. 1953-чү илдə Хындырыстан орта мəктəбини битирмишдир. Орта мəктəби битирмə əрəфəсиндə атасы Əвəз Гулијев ағыр хəстəликдəн вəфат етмишдир. Хəстəлијə сəбəб онун Бајыл һəбсханасында (о, Түрк паспортуна малик олмасы сəбəбиндəн 1932-чи илдə һəбс едилмишдир) галмасы олмушдур, əслəн Зəнкилан рајонун Баһарлы кəндиндəн олан анасы Зүлејха Гулијеванын бир нөв һимајəсиндə галмышдыр. Əвəз кичи руһани мəктəбини јүксəк сəвијјəдə битирдијинə көрə доғма дили азəрбајчан вə түркчə јанашы фарс вə əрəб диллəрини мүкəммəл билирди. О, Фирдовси вə Сəдинин фарсча ше'рлəрини бир баша, бир нəфəсə тəрчүмə едə билирди.

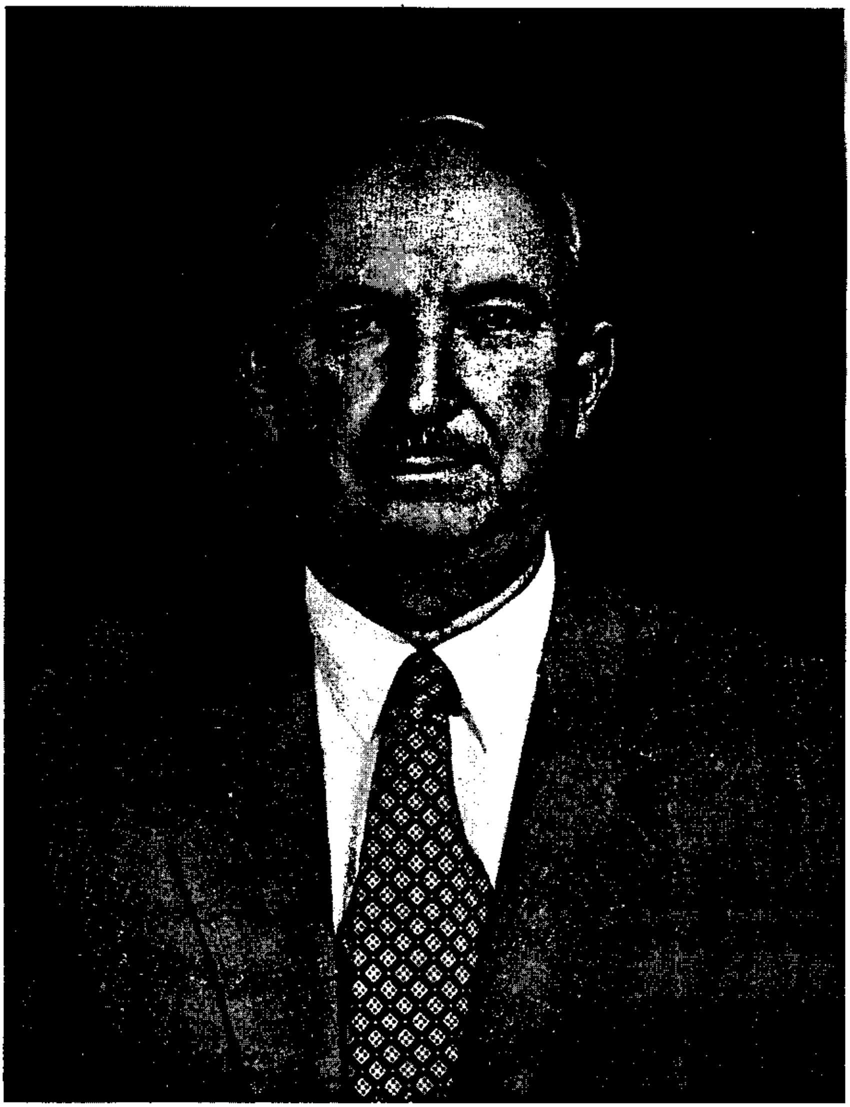
Тофиг Əвəз оғлу Гулијев 1957-чи илдə К.Маркс адына Азəрбајчан Дөвлəт Халг Тəсəррүфаты Институтуну "Сəнајенин игтисадијјаты" ихтисасы үзрə фəрглəнмə диплому илə битирмишдир. О, 1960-1963-чү иллəрдə Плеханов адына Москва Халг Тəсəррүфаты Институтунун "Əмəјин игтисадијјаты" кафедрасынын аспиранты, 1966-чы илдə исə Ломоносов адына Москва Дөвлəт Университетинин докторанты олмушдур. Т.Гулијев 28 јашында намизəдлик, 32-33 јашында докторлуг диссертасијаны мүдафиə етмишдир, Москвада аспирантурада охујаркəн 3 ајлыг журналистлик курсуну битирмиш, 28 јашында ССРИ Журналистлəр Иттифагынын үзвү олмушдур. О, Москвада вə ССРИ-нин дикəр шəһəрлəриндə оларкəн Азəрбајчанын мүсбəт һəгигəтлəрини, уғурларыны һəр вəчһлə ичтимаијјəтин нəзəринə чатдырмаға чалышмышдыр.

Т.Гулијевин елми јарадычылығы чох чəһəтли олмагла, кениш диопазонлудур. О, фəлсəфə, сосиолокија, үмуми психолокија, əмəјин сосиаолокијасы вə сосиал психолокија елмлəринə алудə олдуғуна көрə докторлуг диссертасијасыны да игтисади мəнафелəр проблеминə һəср етмишдир. О, 19 дəрслик вə монографијанын 400-ə гəдəр елми əсəрлəрин мүəллифидир. 1972-чи илдə Загафгазија вə Орта Асија Республикалары ичəрисиндə илк дəфə милли дилдə "Əмəјин игтисадијјаты" дəрслијини чап етдирмишдир, 1993-чү илдə "Идарəетмəнин əсаслары" дəрслијини јазмышдыр. Т.Гулијев 1967-чи илдə о вахтлар Москванын əн нүфузлу, игтисади нəзəријјə үзрə ихтисаслашан нəшријјаты- "Мысл" нəшријјатында игтисади мəнафелəр, 1974-чү илдə исə Əмəјин редуксијасына аид монографијалар дəрч етдирмишдир. Һəмин монографијалар вə һабелə елми мəгалəлəри, мө'тəбəр елми конфранслардакы чыхышлары бир азəрбајчанлы алим кими она, онун игтисадијјат елми саһəсиндə тəмсил етдији халгына шөһрəт кəтирмишдир.

Т.Гулијев узун иллəр ССРИ али вə орта ихтисас тəһсил Назирлијиндə ики комиссијанын -- тəдрис - методики вə елми -комиссијанын үзвү олмушдур, бир чох иллəрдə о, һəмин комиссијаларда Загафгазија Республикаларынын тəмсилчиси олмушдур, Т.Гулијев Бејнəлхалг Ихтисасчылар Иттифагынын, сонралар исə онун Рəјасəт һеј'əтинин үзвү, ССРИ ЕА-нын бир сыра игтисади комиссијасынын үзвү олмушдур. Көрүнүр елə она көрə дə һəлə 1989-чу илдə

ССРИ ЕА-нын 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, јә'ни 2001-чи ил сечкиләриндә вахты илә ССРИ ЕА-нын академиклијинә үстүн олараг төвсијјә етдији професор Т.Ә.Гулијев һеч мүхбир үзвлүјүнә белә нәинки 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 дүшдүјү шәраити, әдаләтсизлији 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 тәләбидир.

М.Х.МЕЈБУЛЛАЈЕВ



ТОФИГ ӘВӘЗ ОҒЛУ ГУЛИЈЕВ

Игтисад елмләри доктору, профессор,
Әмәкдар елм хадими

Т.ГУЛИЈЕВ
МЕНЕЧМЕНТИН (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