

Biznes subyektlərində menecment strategiyasının formalaşmasının və inkişafının elmi – nəzəri əsasları

¹ Nərmin Mirzəzadə

<https://doi.org/10.69760/gsrh.0250205001>

Xülasə:

Bazar münasibətlərinin inkişafı idarəetmənin keyfiyyət səviyyəsinə, həll olunan vəzifələrin təbiətinə, habelə onların həlli üsullarına yeni tələblər qoyur. Bu, müstəqil fəaliyyət göstərən bütün təsərrüfat subyektlərinə aiddir. İqtisadi fəaliyyətin yeni fenomenlərinə köhnə standartlarla yanaşmaq yolverilməzdir. İqtisadiyyatda baş verən dəyişiklikləri adekvat əks etdirən yeni idarəetmə konsepsiyasına ehtiyac var. Strateji idarəetmə ölkə iqtisadiyyatı üçün yeni bir anlayışdır.

Müəssisələr öz inkişafı üçün prinsipial olaraq yeni strategiyaların həyata keçirilməsində böyük çətinliklərlə üzləşirlər. Yüksək rəqabətli və sürətlə dəyişən bir mühitdə firmalar yalnız öz daxili işlərinə diqqət yetirməməli, həm də ətraflarında baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün uzunmüddətli strategiya hazırlamaladırlar. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərin sürətlənməsi, yeni tələblərin yaranması və istehlakçı mövqelərinin dəyişməsi, resurslar uğrunda rəqabətin artması, biznesin beynəlmilləşməsi, elm və texnologiyanın tərəqqisinin biznes üçün açdığı yeni gözlənilməz imkanların yaranması, informasiyanın sürətlə yayılmasına və əldə olunmasına imkan verən informasiya şəbəkələrinin inkişafı, müasir texnologiyaların geniş əlçatanlığı, kadrların sayının dəyişməsi, eləcə də digər səbəblərdən insan resurslarının rolunun kəskin artmasına səbəb olmuşdur.

Vahid universal strateji idarəetmə olmadığı kimi, bütün şirkətlər üçün vahid strategiya yoxdur. Hər bir müəssisə özünəməxsus şəkildə unikaldir, buna görə də hər bir fərdi müəssisə üçün strategiyanın hazırlanması prosesi də unikaldir, çünki bu, müəssisənin bazardakı mövqeyindən, inkişaf dinamikasından, potensialından, rəqiblərin davranışından, istehsal etdiyi malların və ya təqdim etdiyi xidmətlərin xüsusiyyətlərindən, iqtisadiyyatın vəziyyətindən, mədəni mühitdən və bir çox digər amillərdən asılıdır. Eyni zamanda, davranış strategiyasının işlənilməsi hazırlanması və strateji idarəetmənin həyata keçirilməsinin ümumi prinsipləri haqqında danışmağa imkan verən bəzi fundamental məqamlar var.

Açar sözlər:

bazar, proses, istehsal, istehlak, sistem, metod

Giriş

İdarəetmə elmində sistem tədqiqatlarının müasir inkişaf mərhələsinin özəlliyi ondan ibarətdir ki, onlar artıq sırf akademik inkişaf deyil, mürəkkəb prosesləri və hadisələri dərk etmək üçün real aləmə çevrilirlər (Axundov, 2001). Hazırda idarəetmənin təşkilinə dair sistemli tədqiqatların müasir

¹ Mirzazadə, N. Lecturer, Department of Agribusiness, Management and Marketing, Azerbaijan State Agrarian University, Azerbaijan. Email: narminmirzazada@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5060-0125>.

mərhələsinin əsasını təşkil edən ən azı üç qrup amili müəyyən etmək mümkündür. Birincisi, bunlar tədqiqat obyektinin özünün inkişaf amilləri, onun əlaqələri, elementləridir. Həll olunan vəzifələrin miqyası, əhəmiyyəti və cəlb olunan resurslar artır, sistemlərin dinamikliyi, elmi-texniki, istehsalat və informasiya mürəkkəbliyi artır, qəbul edilən qərarların dəyəri və müvafiq olaraq, buraxılan səhvlərin dəyəri artır (William, 2003). İkincisi, bunlar elmin özünün inkişaf amilləridir, ixtisaslaşdırılmış bilik sahələrinin integrasiyasına obyektiv ehtiyacla müəyyən edilir. Elmdə integrasiya prosesləri yeni, qeyri-standart problemlərin yaranmasına səbəb olur və tədqiqatın adekvat üsul və formalarını tələb edir. Üçüncüsü, tədqiqatın özündə və alətlərindəki dəyişiklikləri əhatə edir (Amrakhov, Karimov, Karimova, 2022).

İxtisaslaşdırılmış, həmçinin əlaqəli sahələrdə bilik səviyyəsinin sürətlə artması, böyük həcmdə məlumatların emal edilməsi bacarığı praktikada subyektiv mühakimələrin və qiymətləndirmələrin ənənəvi üsullarından, qərarların elmi əsaslandırılmasına və ən effektiv variantın seçilməsinə keçidi təmin etməyə imkan verir (Amrahov, Narimanov, Hacıyeva, Mirzazadeh, Ismayilova, Osmanova, 2025).

Əsas hissə

Müasir şəraitdə idarəetmənin təşkili bir sıra amillərin təsirindən asılıdır: milli iqtisadiyyatın əsas halqasının işləməsi və inkişafı ilə əlaqəli xarici və daxili dəyişənlər. Bunun başa düşülməsi bazar münasibətlərinə keçid dövründə, bütün istehsalın idarə edilməsi sisteminin struktur yenidən qurulmasının, ilk növbədə, onun yeni iqtisadi şəraitə, təşkilati-hüquqi, iqtisadi mexanizmlərə, dəyərlər sisteminə uyğunlaşdırılmasına yönəldiyi zaman xüsusilə vacibdir (Cowley, 2001).

Buna görə də idarəetmə sisteminin təşkilati formalaşmasına və inkişafına təsir edən amillərin təhlili, onun elementləri (onun daxili dəyişənləri), eləcə də təşkilat və onun xarici mühiti (xarici dəyişənlər) arasındakı əlaqənin öyrənilməsi əsasında qarşıya qoyulan vəzifələrin həllinin tərkib hissəsidir (Mirzazadeh, Zeynalli, 2024).

Müəssisələr unikal istehsal sistemini, yəni istehsal prosesinin ictimai əmək bölgüsü nəticəsində təcrid olunmuş və müstəqil olaraq, həmçinin digər oxşar sistemlərlə qarşılıqlı əlaqədə istehsal olunan mal və xidmətlərin köməyi ilə istehlakçı tələbatını ödəməyə qadir olan bir hissəsini təmsil edir. Müəssisənin yaranması məhsula olan tələbatın inkişafı və konkret müəssisədə mövcud olan resursların köməyi ilə onun ödənilməsi imkanları ilə müəyyən edilir. Tələb və ehtiyatlar arasındakı əlaqə müəssisənin fəaliyyətinin obyektiv şərtidir, istehsal və təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsinin səmərəli sisteminin yaradılmasının ilkin şərti hesab edilə bilər. Onun həyata keçirilməsi mövcud bazar şəraitində müəssisənin resurs potensialından səmərəli istifadəyə yönəlmiş resurs konsepsiyası çərçivəsində həyata keçirilir.

İstənilən müəssisənin resurs potensialı daxilində ənənəvi olaraq aşağıdakı resurslar növləri fərqləndirilir (Amrahov, Mirzazadeh, Guliyeva, Gazanfarova, 2024):

- texniki, o cümlədən mövcud istehsal bazasının xüsusiyyətləri, ilkin və köməkçi materiallar, xammal və komponentlər;

- texnoloji, texnoloji metodların dinamizmini, innovativ inkişafların, elmi nailiyyətlərin mövcudluğunu və s.;
- kadrlar, o cümlədən işçilərin peşə, ixtisas, demoqrafik və sosial tərkibi, habelə onların müəssisənin hədəf oriyentasiyasında dəyişikliklərə uyğunlaşma bacarığı;
- məkan;
- idarəetmə sisteminin mahiyyətini və çevikliyini, idarəetmə təsirlərinin sürətini, daxili kommunikasiyaların sabitliyini və s. əks etdirən təşkilati və idarəetmə;
- istehsal və təsərrüfat fəaliyyətinin kifayət qədər informasiya ilə doyma imkanlarını əhatə edən informasiya;
- maliyyə, aktivlərin vəziyyətini ifadə edən, likvidlik, kredit xətlərinin mövcudluğu və s.

Təqdim olunan növlərin hər biri bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün bir sıra imkanları ifadə edir. Belə resursları bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmaq imkanlarını müəyyən edən istehsal sisteminin strateji resursları adlandırmaq olar (Amrahov V., Hacıyeva S., Rahimli F., Mahmudov E. 2021).

Müəssisənin məqsədlərinə nail olmaq şərtləri istehsal sistemlərinin ən azı iki iqtisadi qanunu ilə müəyyən edilir: kommunikativlik və bərabərlik. Birincinin nəticəsi ətraf mühit amillərinin təsiri və məqsədləri, onlara nail olmaq yollarını seçərkən bu təsirin nəzərə alınmasıdır. İkinci qanunun nəticəsi daxili mühit şəraitinin istehsal sisteminin maksimum imkanlarına müvafiq təsiridir (Əmrahov, Nərimanov, Hüseynov, Qasımov, Həsənov, 2016).

Bu qanunauyğunluqların təzahürünü birləşdirərək, müəssisənin müxtəlif aspektlərində potensial imkanlarını əks etdirən və idarəetmə prosesinin nəticəsi olan bir sıra şərtləri müəyyən etmək olar ki, bunlara müəssisənin strateji potensialının aşağıdakı komponentləri daxildir:

- makroiqtisadi marketinq təhlili aparmaq bacarığı;
- istehlakçı tələbini təhlil etmək bacarığı;
- bazar konyukturasını təhlil etmək bacarığı;
- yenilik etmək bacarığı;
- dinamik ekoloji şəraitə uyğunlaşma bacarığı;
- müəssisənin imicini və rəqabətqabiliyyətli statusunu qorumaq bacarığı;
- kadr siyasəti sahəsində müəssisənin çevikliyini təmin etmək bacarığı;
- idarəetmənin təşkili sahəsində müəssisənin çevikliyini təmin etmək bacarığı;
- malların və xidmətlərin rəqabət qabiliyyətini təmin etmək bacarığı;
- tələbata uyğun həcmdə istehsal məhsulunu təmin etmək imkanı;
- müəssisənin istehsal və təsərrüfat fəaliyyətinin sosial və iqtisadi səmərəliliyini təmin etmək bacarığı;
- effektiv bazar kommunikasiyaları qurmaq bacarığı.

Bu şərtlərlə müəssisənin resurs potensialının struktur komponentləri arasındakı əlaqə matris şəklində təqdim edilə bilər, onun köməyi ilə şirkətin mövcud strateji potensialı və onun perspektiv

imkanları öyrənilə və qiymətləndirilə bilər. Bu matrisin sütunları hər bir resurs komponentinin firmanın strateji potensialının tələblərinə və xüsusiyyətlərinə uyğunluq dərəcəsini ifadə edən müxtəlif kəmiyyət qiymətləndirmələrini birləşdirə bilər (Amrahov, Mamedov, 2016).

Müəssisənin iqtisadi strategiyasının inkişafı aşağıdakı şərtlərə riayət etməyi tələb edir:

- iqtisadi strategiyanın hazırlanması üçün resursların mövcudluğu;
- strategiyanın seçilməsini təmin etmək üçün tam və etibarlı məlumatın mövcudluğu;
- tam və məntiqi cəhətdən tam metodoloji işlənmələrin mövcudluğu;
- strateji planlaşdırma prosesinə ixtisaslı kadrların cəlb edilməsi;
- işçiləri mütərəqqi strateji dəyişikliklər etməyə həvəsləndirmək.

Strateji planlaşdırma prosesinin başlanğıcı müəssisənin missiyasının müəyyən edilməsidir. Müəssisənin missiyası və ya niyyəti onun öz fəaliyyət dairəsini dərk etməsi ilə bağlıdır. Müəssisənin missiyasını təyin edərkən aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır (Amrahov, Mirzazadeh, Taghiyev, Muradov, Hamidov, Karimova, 2023):

- tələbin vəziyyəti və onun dəyişməsində proqnozlaşdırılan meyllər;
- rəqabətli firmaların rəqabət səviyyəsi, miqyası və strateji məqsədləri;
- tələbi ödəmək, rəqabət mühitində öz mövqelərini qorumaq və ya rəqabət üstünlüklərini artırmaq qabiliyyətini müəyyən edən müəssisənin öz potensialı;
- sağlam idarəetmə mədəniyyətinin yaradılması imkanları;
- bazar şəraitini xarakterizə edən digər amillər.

Müəssisə missiyasının formalaşdırılması məsələlərini nəzərdən keçirərkən, onun müəyyən bir bazarda müəssisənin davranış tərzinin kifayət qədər sadələşdirilmiş, qısa, tez-tez şüar kimi ifadəsini təmsil etdiyini vurğulamaq lazımdır. Müəssisənin məqsəd və strategiyalarının sonrakı seçimi üçün bir növ "başlanğıc" təkan kimi vacibdir, lakin hələ bu məqsədləri əks etdirmir (Amrahov, Rahimli, Mirzazadeh, Ibrahimli, Valizadeh, 2023).

Strateji qərarların seçilməsində ən böyük əhəmiyyət müəssisənin məqsədlərinin formalaşdırılması və əsaslandırılmasıdır. Fəaliyyətinin yekun nəticəsini ifadə edən müəssisənin məqsədi strategiyanın ayrılmaz elementidir. Strategiyanın özü müəssisənin əsas məqsədinə çatmağa yönəlmiş ümumiləşdirilmiş tədbirlər kompleksi kimi şərh olunur (Amrahov, 2014).

İstehsalın təşkili prosesində məqsəd müəyyən hərəkətlərin həyata keçirilməsini təmin edən tətikdir. İstehsal və təsərrüfat fəaliyyətinin özü də yalnız məqsədlər olduqda belə ola bilər. İstehsalın xarakterik xüsusiyyəti məqsədlərin çoxluğuudur. Bu, düzgün hədəf parametrlərinin əsaslı seçimini tələb edir. Seçim proseduru alternativ məqsədlərin ətraflı təhlilini və düzgün qiymətləndirmə meyarından istifadə etməklə alternativlərin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Universal qiymətləndirmə meyarı fəaliyyətin gözlənilən nəticəsi ilə bu nəticəni müəyyən edən məsrəflər arasındakı əlaqəni əks etdirən istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyi meyarıdır (Tahir Akgemci, 2015).

İstehsalın və təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyi meyarının formalaşdırılması problemləri müasir iqtisadi ədəbiyyatda hələ də kifayət qədər öz əksini tapmamışdır. Onun tikintisinə ümumi yanaşma aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin məcmusunu təşkil edən istehsal, kommersiya və maliyyə aspektlərinin məcmusu;
- səmərəlilik göstəricisinin istehsal olunan məhsulun həyat dövrünün mərhələlərindən asılılığı;
- hədəf və strateji məqsədlərin integrasiyası və onların fəaliyyət göstəricilərində adekvat əks olunması.

Əsas məqsəd "məqsədlər ağacı" qurmağa çalışaraq ardıcıl strukturlaşmaya məruz qalmalıdır. Belə bir strukturda hər biri əvvəlki səviyyəni genişləndirən, inkişaf etdirən və konkretləşdirən ən azı üç hədəf təyin etmək səviyyəsini müəyyən etmək lazımdır. Beləliklə, müəssisənin bölmələrinin diqqəti əsas məqsədin həyata keçirilməsinə zidd olmayan və onun praktiki həyata keçirilməsinə töhfə verən daha konkret problemlərin həllinə ardıcıl olaraq yönləndirilir. Belə nisbətən bərabər və müstəqil məqsədlərə nail olmaq çoxməqsədli idarəetmənin köməyi ilə həyata keçirilir. Belə idarəetmənin məqsəd funksiyası sosial-iqtisadi sistem kimi müəssisənin inkişafının qanunauyğunluqları və məqsədləri haqqında mənalı strukturlaşdırılmış ideyalar əsasında formalaşır (Mirzazadə, 2025).

Məqsədinə uyğun olaraq əsas ümumi fəaliyyət planı formalaşdırılır, onun vasitəsilə müəssisə qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağa çalışır. Belə plan müəssisənin iqtisadi strategiyası kimi qəbul edilir. Strategiya istehsal, maliyyə, texnoloji, marketinq və digər fəaliyyət sahələrinin inkişafı üçün istiqamətləri müəyyən edir. Bu mərhələdə istehsalın artım templərinə, rəqiblərə, innovasiyalara münasibət formalaşdırılmalı, müəssisənin texnoloji strategiyası əsaslandırılmalıdır (Gürhan Uysal, 2010).

Strateji planlaşdırmanın effektivliyini artırmaq üçün onun kompleks idarəetmə prosesinə integrasiyasını təmin etmək vacibdir. Bu məqsədlə Şəkil 1-də göstərilən ardıcıl prosedurlardan ibarət vahid planlaşdırma və idarəetmə tsiklinin formalaşdırılması təklif olunur. Gələcəkdə bu proses təşkilatın obyektı kimi nəzərdən keçirilir (Əliyev, Həmidov, Hüseynli, 2011).

Bu yanaşmanın fərqli xüsusiyyəti planlaşdırma və idarəetmə prosesinin davamlı xarakter daşımasıdır. Təqdim olunan alqoritm çərçivəsində prosedurlar başa çatdıqdan sonra alınan nəticələrə nəzarət edilir. Bu nəzarət yalnız əldə edilmiş nəticələrin və qarşıya qoyulan məqsədlərin uyğunluğunun təhlilini deyil, həm də nəzarət zamanı mövcud olan bazar şərtlərinə uyğunluğunu da əhatə edir. Bunun üçün yeni bazar vəziyyətinin öyrənilməsi, yəni marketinq təhlili və nəzarət funksiyalarının birləşdirilməsi tələb olunur. Bu halda analitik fəaliyyət dedikdə onun ardıcıl mərhələlərinin bütün toplusunda yeni dövrün başlanğıcı başa düşülür və planlaşdırma və idarəetmə prosesinin özü davamlı, daimi mərhələdir (Mirzazadə, 2023).

Təklif olunan yanaşmanın başqa bir xüsusiyyəti onun yuxarıda müzakirə olunan istehsalın təşkilinin resurs konsepsiyası ilə əlaqəsidir. Bu konsepsiyaya görə, şirkətin strategiyası təkcə mövcud və ya proqnozlaşdırılan bazar vəziyyətindən və arzu olunan məqsədlərdən deyil, həm də bu məqsədlərə nail olmaq üçün cəlb edilə bilən resurslardan asılıdır. Resurs təhlükəsizliyi planlaşdırılmış fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinin mümkünlüyünün açarındır ki, bu da resurs potensialının məhdud xarakterinə görə müəssisə üçün xüsusilə vacibdir (Əmrahov, Həsənov, Qasıмова, 2014).

Müəssisənin daxili mühitinin amillərini nəzərdən keçirərkən qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə nəzəriyyəsində əsas prinsip idarəetmənin, onun məqsədlərinin, vəzifələrinin və funksiyalarının obyektiv şəkildə müəyyən edilməsinə dair məlum mövqedir.

Nəticə

İdarəetmə sisteminin müstəqil struktur elementləri kimi funksiyaların müəyyən edildiyi və bölmələrin ayrıldığı tapşırıqların integrasiyasının əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

- bir sıra idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirildiyi məqsəd və vəzifələrin və ya fəaliyyət obyektlərinin homojenliyi;
- yerinə yetirilən funksiyaların homojenliyi (planlaşdırma, təşkili, nəzarət və əlaqələndirmə funksiyaları üzrə ixtisaslaşma);
- idarəetmə işinin yerinə yetirilməsi prosesində istifadə olunan metodların, prosedurların və texniki vasitələrin bircinsliyi (bu, ilkin resursların homojenliyinə, kadrlara olan peşəkar və ixtisas tələblərinə və s.
- idarəetmə işlərinin bölüşdürülməsinin müvəqqəti göstəricisi (strateji, cari, operativ vəzifələrin həlli).

Müxtəlif xüsusiyyətlərə görə bölmələrin təşkilati formalaşması bir-biri ilə bağlıdır. Eyni zamanda, ixtisasın dəqiq müəyyən edilməsi, digər xidmətlərlə əlaqə yaratmaq, məqsəd və vəzifələri, funksiyaları və kadrlara olan tələbləri formalaşdırmaq üçün bölmənin təcrid olunmasının üstünlük təşkil edən xüsusiyyətini vurğulamaq vacibdir. Nəzərdən keçirilən xüsusiyyətlərə əsasən idarəetmə sistemində funksiyalar və fəaliyyət növləri üzrə işlərin həcmi, onların mexanikləşdirilməsi, avtomatlaşdırılması səviyyəsi və s. nəzərə alınmaqla, struktur bölmələrinin keyfiyyət və kəmiyyət tərkibi formalaşdırılır. Hədəf obyektinin ixtisaslaşması nəticəsində sistemin təşkilati elementləri çoxfunksiyalı olur, fəaliyyəti müəssisənin konkret məqsədlərinə çatmağa yönəlmiş müxtəlif mütəxəssisləri birləşdirir (Əmrahov, 2015).

Müəssisənin vahid kompleks kimi idarə edilməsi ehtiyacları oxşar funksiyaları yerinə yetirmək üçün ixtisaslaşan qərargah bölmələrinin yaradılmasını diktə edir.

Müxtəlif idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsi zamanı texnoloji əməliyyatların ümumiliyi idarəetmə aparatında əmək bölgüsünün və kooperasiyasının məqsəd və funksional xüsusiyyətinin texnoloji olanlarla tamamlanmasının məqsədəuyğunluğunu müəyyən edir. İnformasiyanın toplanması və emalı, qeydiyyatı, sürətinin çıxarılması, çoxaldılması, saxlanması və s. üzrə ümumi

işin bütün struktur bölmələrindən (məqsədli və funksional) ayrılması bu ümumi prosedurları həyata keçirən muxtar bölmələrin formalaşmasına zəmin yaradır (Мирзазаде, 2023).

Bu xüsusiyyətlərə görə idarəetmə strukturuna ixtisaslaşdırılmış bölmələrin aşağıdakı keyfiyyət tərkibi daxil edilməlidir: funksional-istehsal, funksional-idarəetmə, köməkçi, proqram-məqsədli. Struktur bölmələrin funksiyaları idarəetmə sisteminin məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün fəaliyyət növləri kimi çıxış edir. Eyni zamanda, idarəetmə sisteminin bölmələrinin kəmiyyət tərkibi aşağıdakılardan asılıdır: idarəetmə funksiyaları üzrə işlərin həcmindən; müəyyən edilmiş nəzarət standartları, nömrələr, vaxt, texniki xidmət; idarəetmə işlərinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması səviyyəsi; sistemin bölmələri və bölmələri üzrə idarəetmənin ixtisaslaşma səviyyəsi və konsentrasiyası; işçilərin ixtisasları. Struktur bölmələrin funksiyalarını yerinə yetirmək üçün müvafiq ixtisas və səriştə səviyyəsi tələb olunur. Sonuncu idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində şöbə müdirlərinin hüquq və vəzifələrinin əhatə dairəsində ifadə olunur. Nəticə etibarilə idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi təkcə məqsədlərin, tapşırıqların və funksiyaların şaquli olaraq, idarəetmənin ayrı-ayrı səviyyələri arasında bölüşdürülməsini deyil, həm də qərar qəbul etmə səlahiyyətlərinin bölüşdürülməsini, yəni qərar qəbul etmənin təmərküzləşməsini xarakterizə edir.

Beləliklə, struktur bölmələrinin tərkibi, onların vəzifələri, funksiyaları və funksional əlaqələri idarəetmə sisteminin məqsəd, vəzifə və funksiyalarının işə və əməliyyatlara diferensiallaşdırılması, onların həyata keçirilməsinin əmək intensivliyinin müəyyən edilməsi və bu işlərin sonradan ixtisaslaşdırılmış bölmələrə inteqrasiyası (konsentrasiyası) nəticəsində müəyyən edilə bilər. Bu, idarəetmə sisteminin təhlili və təkmilləşdirilməsi üçün bir vasitə kimi istifadə edilə bilən məqsədlər, vəzifələr, funksiyalar və idarəetmə strukturu arasındakı əlaqəni müəyyənləşdirir. Belə münasibətin həyata keçirilməsi həm bütövlükdə bölmənin, həm də ayrı-ayrı icraçıların vəzifələrinin, funksiyalarının, hüquqlarının, vəzifə və öhdəliklərinin vəhdəti prinsipinə əsaslanı bilər (Amrahov, Mahmudov, Aliyev, Hacıyeva, 2022).

İdarəetmə əməyinin bölgüsü, onun ixtisaslaşması və nəticədə təşkilati hüceyrələrin və əlaqələrin ayrılması ixtisaslaşdırılmış hissələrin əməkdaşlığına ehtiyac yaradır. İdarəetmə işinin əməkdaşlığı öz məzmununu kimi bu və ya digər idarəetmə işlərinin kompleksini yerinə yetirən müxtəlif idarəetmə bölmələrinin hərəkətlərinin təbəçiliyindən və əlaqələndirilməsindən ibarətdir. Funksional əməkdaşlıq nəticəsində xüsusi, ixtisaslaşmış kimi mövcud olan hər hansı fərdi idarəetmə funksiyası digər funksiyalarla əlaqələndirilir. Şirkətdaxili əməkdaşlıq, öz növbəsində, hər bir funksiyanı təşkil edən ixtisaslaşdırılmış işlərin qarşılıqlı əlaqəsini təmsil edir. İxtisaslaşdırılmış şöbələr, bürolar, qruplar və s. daxilində müəyyən idarəetmə işi kompleksi səviyyəsində fəaliyyətin vəhdətini təmin edir (Erol Eren, 2013).

Beləliklə, idarəetmənin təşkilinə yuxarıda göstərilən yanaşma imkan verir:

1. İdarəetmə təşkilatının məqsədlərin, strategiyanın, resursların və strukturun vəhdətini təmin etməsini müəyyən etmək.

2. Müəyyən edin ki, idarəetmənin təşkili bir-biri ilə əlaqəli iki prosesi özündə cəmləşdirir: idarəetmə fəaliyyətinin bir sıra ixtisaslaşdırılmış iş növlərinə bölünməsi və bu müstəqil hissələrin vahid əmək sisteminə əməkdaşlığı.

3. Əsaslandırın ki, idarəetmə sisteminin strukturu əmək bölgüsü və kooperasiya nəticəsində formalaşan səviyyələr, əlaqələr və ayrı-ayrı işçilər üzrə qərar qəbul etmək üçün məqsədlərin, vəzifələrin, funksiyaların və səlahiyyətlərin qarşılıqlı əlaqəsi və bölüşdürülməsi üsuludur.

4. İdarəetmə təşkilatının və onun strukturunun əsasını bir tərəfdən idarəetmə obyektini kimi sistemin ehtiyaclarını əks etdirən məqsəd, vəzifə və funksiyaların tərkibi, digər tərəfdən isə idarəetmə sferasında əmək bölgüsü və kooperasiya formaları, nəticə etibarlı ilə məqsədlərin strukturunu, vəzifələrini, funksiyalarını, hüquq və vəzifələrinin strukturunu, habelə struktur bölmələri və struktur bölmələri arasında əlaqələri müəyyən edən idarəetmə sferasında əmək bölgüsü və əməkdaşlıq formaları olduğunu aşkar etmək. keyfiyyət tərkibi məqsəd və vəzifələrin, funksiyaların homojenliyi, istifadə olunan texnologiya, idarəetmə prosesinin mərhələsinin və ya mərhələsinin müstəqilliyi əsasında formalaşır.

Bu proseslərin hərəkəti ümumi istehsalat idarəetmə sistemində idarəetmə orqanının və ayrı-ayrı işçinin konkret rolunu, yerini və əhəmiyyətini müəyyən edir. İxtisaslaşmış idarəetmə orqanlarının hər biri özünəməxsus və eyni zamanda ümumi vəzifəni yerinə yetirdiyi üçün onun özü və onu təşkil edən vəzifəli şəxslər, birincisi, bir-biri ilə, ikincisi, birbaşa istehsalı həyata keçirən işçilərlə həmişə müəyyən münasibətlərdə olurlar.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə strukturu təkcə bir-biri ilə əlaqəli əlaqələrin şaquli təbəliyini xarakterizə edən xarici asılılıqları deyil, həm də informasiya kanalları ilə ifadə olunan əlaqələri də büruzə verir. Hər bir təşkilati bölmə müəyyən bir informasiya sistemini təmsil edir, informasiya və kommunikasiya kanalları vasitəsi ilə başqaları ilə əlaqələndirilir və bununla da bir növ qərar qəbul etmə nöqtəsinə çevrilir. İnformasiya əlaqələri müəssisə daxilində idarəetmə orqanları ilə ayrı-ayrı icraçılar və menecerlər arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsini əks etdirir. Bu, təşkilati idarəetmə strukturunun formalaşmasını şərtləndirən mühüm amildir.

Eyni zamanda, idarəetmə sisteminin məqsəd və vəzifələrinin müxtəlifliyi hər bir konkret halda müəyyən edilir və istehsalın xüsusiyyətlərindən asılıdır.

Bununla belə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrin inkişaf etdirdiyi bütün oxşar istehsal sistemləri üçün mütləq ümumi tələblər var. Bunlara daxildir:

- müəssisənin maliyyə-təsərrüfat müstəqilliyini qorumaqla idarəetmə sisteminin yeni iş şəraitinə uyğunlaşdırılması;
- maliyyə mənbələri və istehsalı resurslarla təmin etmək və istehsal olunan məhsulları bazara çıxarmaq yollarını axtarmaq;
- mənfəətin maksimallaşdırılması;
- müəssisənin və idarəetmə sisteminin rentabelliği.

Bu vəzifələr təşkilatın məqsədlərini müəyyənləşdirərkən formalaşır və onlara nail olmağa yönəldilir.

Göstərdiyimiz ən əhəmiyyətli daxili amillər bir çox tədqiqatçılar tərəfindən dərinlən araşdırılmış və təsvir edilmişdir.

Buna görə də, fikrimizcə, iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində müəssisələrin yeni iqtisadi şəraitə keçid tendensiyalarının və ziddiyyətlərinin nəticəsi kimi təsiri özünü göstərən amillər xüsusi maraq doğurur (Amrahov, Huseinov, 2015).

Təşkilati idarəetmə problemlərinə müraciət etsək, indiki mərhələdə əsas olanlar:

idarəetmədə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasında əlaqə, yəni iqtisadi müstəqilliyə əsaslanan bütün idarəetmə iyerarxiyası boyunca hüquq və vəzifələrin aydın şəkildə müəyyənləşdirilməsi;

idarəetmənin mərkəzi səviyyəsi və onun alt bölmələri arasında funksiya və səlahiyyətlərin yenidən bölüşdürülməsi yolu ilə idarəetmə sistemlərinin və onların strukturlarının səmərəli işləməsini təkmilləşdirməyə imkan verən mərkəzçilik və demokratiya arasında əlaqə;

- ümumi problemlərin həllində marketing fəaliyyətinə əsaslanan idarəetmə orqanlarının sahələrarası, şirkətlərarası koordinasiya, əməkdaşlıq və qarşılıqlı fəaliyyəti;
- idarəetmədə demokratik və peşəkar prinsiplər arasında əlaqə, onların verilmiş zamana uyğun qarşılıqlı əlaqə formalarının tapılması;
- rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlərin məcmusu kimi təşkilati idarəetmə mədəniyyətinin inkişafı və formalaşması;
- işin təşkilinin səmərəli formalarından, qərar qəbul etmə metodlarından, idarəetmə strukturlarından, informasiyanın emalı və ötürülməsinin ən son vasitələrindən istifadə etməklə idarəetmə aparatının işinin rəşional təşkili.

Bu problemlər müxtəlif xarakter daşıyır; Onların arasında demokratiyanın istənilən müasir cəmiyyətdə üzləşdiyi və yeni iqtisadi şəraitin xüsusiyyətlərindən qaynaqlananlar var. Bu aspektdə idarəetmə fəaliyyətində demokratik və peşəkar prinsiplər arasındakı ziddiyyətləri nəzərə alsaq, onlar aşağıdakılardan ibarətdir.

Elmi-texniki tərəqqi, texnoloji sıçrayış və cəmiyyətin mədəniyyətinin yüksəlişi şəraitində idarəetmə fəaliyyətinin obyektlərinin mürəkkəbləşməsi, biliyin dərinləşməsi və insan fəaliyyətinin çətinləşməsi, peşəkarlaşma və idarəetmə aparatına və onun kadrlarına tələblərin artması nəticəsində funksional əmək və ixtisas bölgüsünün artması müşahidə olunur. Nəticə etibarilə idarəetmədə demokratik və peşəkar prinsiplər ziddiyyətli vəhdətdədir və qarşıya qoyulan vəzifə nə birini, nə də digərini rədd etmədən, verilmiş zamana uyğun olan qarşılıqlı əlaqə formalarını tapmaqdır.

Demokratiya ilə peşəkarlıq arasındakı ziddiyyətin həlli aşağıdakılar əsasında mümkündür:

- idarəetmə heyətinin və komanda üzvlərinin təhsil və mədəni səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- informasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi;
- sonradan kollektiv müzakirəyə təqdim edilməklə alternativ və ya çoxvariantlı həll variantlarının hazırlanması;
- sertifikatlaşdırma prinsiplərinin praktikaya daha geniş tətbiqi və s.

Mərkəzləşdirmə və demokratiya prinsipləri arasındakı qarşılaşma da bu ziddiyyət növünə aiddir. Bütün idarəetmə strukturlarının səmərəliliyinin artırılması funksiyaların və səlahiyyətlərin yenidən bölüşdürülməsini, habelə idarəetmənin aşağı və yuxarı səviyyələri arasında məsuliyyəti, yəni koordinasiya prinsipini qoruyaraq mərkəzsizləşdirməni tələb edir (Амрахов, Салманов, Мусаев, 2025).

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq, idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində birbaşa və əks əlaqə vasitəsilə məlumat mübadiləsi kimi nəzərdən keçirilə bilən kommunikasiya amilləri getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Sosial-iqtisadi sistemlərin təşkili və inkişafı qanunları informasiya qanunları ilə müəyyən edilir, buna görə də idarəetmə sistemlərinin təhlili onların qarşılıqlı əlaqəsinin və əlaqələrinin xüsusiyyətlərini müəyyən subyektlər tərəfindən idarə olunan informasiya kimi dəqiq müəyyən etmək baxımından ən effektiv olacaqdır (Мирзазаде, 2022). Bu konsepsiyaya əsaslanaraq əsərin müəllifi açıq sosial-iqtisadi sistemdə hər hansı dəyişikliyin (funksional-struktur nizamın yaranması və ya funksional xaosun böyüməsi) ölçüsünün kommunikasiya prosesi ilə təmsil olunan informasiya olmasından ibarət olan prinsiplə yeni yanaşma təklif edir. Kommunikasiya prosesləri həm müəssisə daxilində, həm də ondan kənarda həyata keçirilir. İnformasiya istehsalıdan, toplanmadan təhlilə, seçimə və istehlaka qədər olan yoldan keçərək, öz həyat dövrü ərzində kommunikatív münasibətlər prosesində uyğun, uyğun ifadə formaları əldə edir. Sonuncu, idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsinin səmərəliliyinə töhfə verən kommunikasiyaya proqnozlaşdırıla bilən və sabitlik verən təşkilati idarəetmə strukturuna təsir göstərir. Buna görə də, informasiya qarşılıqlı əlaqələri, fəaliyyət prinsipləri, çoxalma mexanizmləri idarəetmə, açıq tipli bütöv şəkildə mövcud və sistemli təşkil olunmuş iqtisadi sistemlərdə inkişaf istiqaməti idarəetmə sisteminin təşkilinin, onun strukturunun formalaşmasına təsir göstərən mühüm sistem yaradan amillərdir.

Digər eyni dərəcədə vacib amil idarəetmənin təşkilati mədəniyyətidir ki, onun əsas vəzifəsi ilk növbədə bazar sisteminin tələb və şərtlərinə sosial uyğunlaşan fərdi formalaşdırmaqdır. İdarəetmənin əsas prinsiplərinə, yəni səmərəlilik və qənaətcilliyə riayət etmək yüksək təşkilati idarəetmə mədəniyyətindən asılıdır.

Lakin idarəetmə sisteminin uğuru təkcə müəssisə daxilində fəaliyyət göstərən daxili amillərdən deyil, həm də müəssisəyə münasibətdə və xarici mühitdə fəaliyyət göstərən xarici qüvvələrin təsirini müəyyən edən amillərdən asılıdır. Bunlar idarəetmə sisteminin bilavasitə qarşılaşdığı amillərdir: təchizatçılar, istehlakçılar, resurslar, dövlət və hüquq, sosial-mədəni, siyasi və iqtisadi

vəziyyət. Bütün xarici amillər bir-birinə bağlıdır və onlardan birində dəyişiklik digərlərində də dəyişikliyə səbəb ola bilər (Amrakhov, 2022).

Bazar iqtisadiyyatının inkişafı şəraitində sosial-mədəni və hüquqi amillərin xüsusi təsiri vardır. Münasibətləri, həyatı dəyərləri və ənənələri əhatə edən sosial-mədəni amillər idarəetmə sisteminin təşkilinə və onun mədəniyyətinə birbaşa təsir göstərir. Bu amillərdəki dəyişikliklər təşkilatın məqsədləri nəzərə alınmaqla, işçilərin münasibət və motivasiyasında dəyişiklikləri müəyyən edir. Onlar dəyişməli, xarici mühitə uyğunlaşmalı, çevrilməli və təkmilləşməli olan təşkilatların iş aparma tərzinə təsir göstərirlər (Şükürov, Şükürov, 2007).

Eyni zamanda, sosial münasibətlərdə hüquqi dövlətin əsas prinsipi olan hüquqi dövlətin formalaşması şəraitində hüquqi amillərin təsiri kəskin şəkildə artır. Bununla belə, hüquq mədəniyyətinin inkişafı və qanunun aliliyinin əsas prinsipinin həyata keçirilməsi bir sıra maneələrlə qarşılaşır. Bunlardan başlıcalarından biri ictimai şüurda geniş yayılmış hüquqi nihilizm, yəni qanuna etinasızlıq, onun rolunun lazımı səviyyədə qiymətləndirilməməsi, hüquqa fakultativ bir şey kimi münasibət, onun bir-birini təkzib edən şərhinə imkan verilməsidir. Odur ki, hüquqi dövlətin formalaşdırılması tədbirləri ilə hüquqi nihilizmdə ifadə olunan aşağı hüquq mədəniyyəti arasında ziddiyyətlərin həlli cəmiyyətin demokratikləşməsi üçün qəbul edilməz şərtidir ki, bu da istər-istəməz idarəetmənin qeyri-mərkəzləşməsinə və idarəetmə sisteminin təşkilinin əsas prinsiplərinin həyata keçirilməməsinə gətirib çıxarır. Bütün dövlətin iqtisadiyyatının inkişafı əhalinin əsas hissəsi üçün kifayət qədər yüksək səviyyəli təhsilin, demokratik şəkildə fəaliyyət göstərən idarəetmə strukturları üçün geniş peşəkarlıqla hazırlanmış kadrların yaradılmasına kömək edir ki, bu da sosial, hüquqi və təşkilati mədəniyyətə müsbət təsir göstərir.

Xarici bazar mühiti də çox dəyişkəndir, məhsul və xidmətlərin həyat dövrlərini, əhalinin gəlir səviyyəsini və onun bölgüsünü, bazarların mövcudluğunu özündə əks etdirən dəyişkən amillər yeni iqtisadi şəraitdə çox mühüm sistem formalaşdırıcı amildir. O, marketinq əsasında müəssisənin idarə edilməsinin təşkilinin yenidən qurulmasını və nəticədə menecerlərin təfəkkürünün yenidən qurulmasını, onların fəaliyyətində psixoloji davranışın dəyişməsinə tələb edir.

Baxılan amillər toplusu şaquli idarəetməni, üfüqi idarəetməni və idarəetmə strukturunu əhatə edir. Buna görə də, müxtəlif növ və idarəetmə formalı müəssisələrin idarə edilməsinin təşkili problemlərinin həlli ilə əlaqədar təhlil obyektini hesab edilə bilər.

İstinadlar

Axundov M.Ə. (2001). Strateji idarəetmə. 208 s.

Əmrahov V.T., Nərimanov N.A., Hüseynov M.C, Qasimov A.M., Həsənov A.F. (2016). AQRAR İSTEHSAL STRUKTURUNUN DİVERSİFİKASIYASI. Səh.168

Əmrahov V.T., Həsənov A.F., Qasimova A.Z. (2014). Səh.105

Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T. (2011). Korporativ idarəetmə. 372 s.

Şükürov T.Ş., Şükürov R.Ş. (2007). Marketing tədqiqatları. 424 s

Амрахов В, Салманов Д., Мусаев Т. (2025). Оценка экспортного потенциала отраслей экономики Азербайджанской Республики. КОНОМИКА, ТРУД, УПРАВЛЕНИЕ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ. V.119. n.1. 160-166

Амрахов В.Т., Мамедов И.А. (2016). Социально-экономические перспективы диверсификации производства и экспорта сельскохозяйственной продукции. Финансовый вестник. 2, 75-82

Мирзазаде Н. (2022). Направления повышения занятости в аграрной отрасли. Scientific Collection «InterConf». 135, 23-27

Мирзазаде Н.Г (2023). ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ АЗЕРБАЙДЖАНА: ВОЗМОЖНОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ. Вестник Вятского ГАТУ. 15 (1). 1-11

Amrahov V.T. (2015). The institutional aspects of the formation of agricultural market. Theoretical & Applied Science. v.10. n.30. 72-74

Amrahov V.T. (2014). Improvement of the economic mechanism of the structural policy of the state in the agricultural market. V.11. n. 10 SPEC. ISSUE. 471-476

Amrakhov V.T. (2022). Risk Assessment In Agearian Entrepreneurship. MITTEILUNGEN KLOSTERNEUBURG. 6 (72). 99-107

Amrahov V., Narimanov N., Hajiyeva S., Mirzazadeh N., Ismayilova T. Osmanova G. (2025). Development of Effective Financial Strategies for Long-Term Economic Viability. International Journal of Accounting and Economics Studies. V.12. n. SI-2. 1-9

Amrakhov V.T., Karimov F.J., Karimova M.H. (2022). DEVELOPMENT OPPORTUNITIES OF MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCE POTENTIAL IN THE AGRICULTURAL SECTOR. European Journal of Economics and Management Sciences. 1, 62-68

Amrahov V., Hacıyeva S., Rahimli F., Mahmudov E. (2021). AQROBİZNES. Səh.180

- Amrahov V., Rahimli F., Mirzazadeh N., Ibrahimli G., Valizadeh H. (2023). Satisfying the consumer demand for agricultural products: Possibilities and its prediction. Scientific Horizons, 26. 7. P. 160-170
- Amrahov V.T., Mirzazadeh N.G., Guliyeva K.N, Gazanfarova J.V. (2024). Economic Effectiveness and Forecasting of Scientific Activity in Azerbaijan. International Journal of Religion 5 (7), 422–430
- Amrahov V.T., Mirzazadeh N.G., Taghiyev M.Z., Muradov R.J., Hamidov A.V., Karimova M.H. (2023). Modeling and forecasting of production an agricultural. Journal of law and sustainable development v.11, n.7.
- Amrahov V., Mahmudov E., Aliyev S., Hajiyeva S. (2022). Econometric analysis and assessment of factors affecting the efficiency of agricultural production. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 22, Issue 3. 23-34
- Amrahov V.T., Huseinov M.J. (2015). About the production diversification issues in agriculture. ISJ Theoretical & Applied Science. V.4 n.24. 174-176
- Cowley D.J. (2001). Strategic Management. Granfield School of Management. 110 s.
- Mirzazada N. (2025). The State of Organization of the Management System and its Characteristics. Global Spectrum of Research and Humanities. 2 (4). 107-113
- Mirzazadeh N., Zeynalli M. (2024). Improvement of information provision of small business in the agricultural sphere. Journal of Economics. Volume:1, issue:1. P. 23-27
- William K.B. (2003). “Strategic management: How Star Managers realize a GrandDesign”. The McGraw-Hill companies. 70 p.
- Erol Eren. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 586 s.
- Gürhan Uysal. (2010) Stratejik Yönetim. 58 s.
- Mirzazade N. (2023). Tarım Ürünlerine Yönelik Tüketici Talebi Ve Onu Etkileyen Faktörler. BENGİ Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi. Cild: 2023 Sayı: 1, 173-185
- Tahir Akgemci. (2015). Stratejik Yönetim. 780 s.

Received: 10.08.2025

Revised: 03.09.2025

Accepted: 12.09.2025

Published: 01.10.2025