

DİDAKTİKA BÖLMƏSİ

Ali məktəblərdə strateji idarəetmənin əsas meyarları mövzusunun tədrisinə dair

Rahim Sadıqov,
iqtisadiyyat üzrə
fəlsəfə doktoru
s.rahim72@mail.ru

Rəyçi: İ.M. Abbasov,
iqtisadiyyat üzrə elmlər
doktoru, professor

Məqalə ali məktəblərin bakalavr pilləsində sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin əsas meyarları mövzusunun tədrisinə həsr olunmuşdur. Məqalədə tələbələrə sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin əsas meyarları ilə bağlı zəruri məlumatların verilməsi metodikası öz əksini tapır. Bu zaman strateji idarəetmənin düzgün müəyyənləşdirilməsi, proqramlaşdırılması, kommunikasiyaların idarəedilməsi, risklərin nəzərə alınması, sazişlərin bağlanması ilə bağlı elmi-nəzəri məlumatların verilməsi qaydaları da sistemləşdirilmişdir. Məqalədə həmçinin idarəetmədə aparıcı rol oynayan sazişlərin layihələşdirilməsi metodikası haqqında da məlumat verilir.

Açar sözlər: sənaye müəssisələri, strateji idarəetmə, idarəetmə meyarları, düzgün layihələşdirmə, düzgün bölüşdürmə, dəyərin idarə edilməsi, risklərin idarə edilməsi, sazişlərin idarə edilməsi

Ключевые слова: правд
вадственеге предприятия, стра-
йичигеское управление, крите-
рии управления, правильное
ироктирование, правильное рас-
предемкие, управление ценно-

стей, управление рисков, управ-
ление договоров

Key words: industrial enter-
prises, strategic management, ma-
nagement criteria, proper design,
proper allocation, cost manage-
ment, risk management, contract
management

Ali məktəblərin bakalavr pil-
ləsində iqtisadiyyatla bağlı ixtisas-
larda təhsil alan tələbələrə sənaye

müəssisələrinin idarə edilməsi problemi ilə bağlı bir sıra zəruri informasiyaların verilməsi faydalı hesab olunur. Həmin informasiyalardan birinin aşağıdakı kimi verilməsini məqsədəmüvafiq hesab edirik:

Sənaye müəssisələrinin strateji idarəetmə sisteminin mahiyyəti, məzmunu, məqsəd və vəzifələri olduğu kimi, meyarları da vardır. Bu meyarlar müxtəlif ədəbiyyatlarda ümumi şəkildə verilsə də, bunların konkret şəkildə göstərilməsinə zəruri ehtiyac duyulur. Bu ehtiyacı nəzərə alaraq biz sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin meyarlarını aşağıdakı şəkildə müəyyənləşdirməyi və təsnif etməyi məqsəduyğun hesab etmişik:

1. Strateji idarəetmənin düzgün layihələşdirilməsi və onun idarə edilməsi.

2. Strateji idarəetmənin proqramlaşdırmanın idarə edilməsi.

3. Strateji idarəetmənin vaxtının düzgün bölüşdürülməsi və idarə edilməsi.

4. Strateji idarəetmədə dəyərin idarə edilməsi.

5. Strateji keyfiyyətin idarə edilməsi.

6. Strateji idarəetmə heyətinin idarə edilməsi.

7. Strateji idarəetmə kommunikasiyalarının idarə edilməsi.

8. Strateji idarəetmə zamanı risklərin idarə edilməsi.

9. Strateji idarəetmə prosesində sifarişlərin idarə edilməsi.

10. Strateji idarəetmə müqavilələrinin və sazişlərinin idarə edilməsi.

11. Strateji idarəetmə zamanı müvafiq dəyişikliklərin idarə edilməsi.

Sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin əsas meyarlarından biri onun düzgün layihələşdirilməsindən ibarətdir. Əslində, idarəetmə deyəndə idarəetmə işini məhdud çərçivədə anlamaq düzgün deyildir.

Sənaye müəssisələrində strateji idarəetməni layihələşdirərkən digər idarəetmə strukturlarının ümumi prinsiplərinə də istinad etmək lazımdır. Çünki layihələrin idarə olunmasının həm diferensiasiyasını, həm də inteqrasiyası prinsiplərini nəzərdən qaçırmaq olmaz.

Layihələrin idarəedilməsi birliklərinin (funksiyaların) strukturu layihələrin idarəedilməsi üzrə fəaliyyətlərin növlərini təyin edir. Layihələrin idarə edilməsinin inteqrallaşdırıcı funksiyaları seçilir. Baza funksiyalarına layihənin tərkibinin (predmet sahəsinin) idarəedilməsi, müvəqqəti resursların idarə edilməsi, dəyərin idarə edilməsi, müvəqqəti resursların idarə

edilməsi, dəyərin idarə edilməsi və layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi aiddir. İnteqrallaşdırıcı funksiyalara layihə komandasının (personalının) idarə edilməsi, risklərin idarə edilməsi, konkret və göndərişlərin (təchizatın) idarə edilməsi, inteqrasiyanın idarə edilməsi və digər meyarlara aid edilir (1, səh. 112)

Sənaye müəssisəsi proqramlaşdırılarkən onun məqsədyönlü şəkildə idarə olunması çox vacibdir. Proqramlaşdırma zamanı bütün struktur vahidlərin nəzarətə alınmasına şərait yaranmış olur. Bu zaman vaxtın, keyfiyyətin, xüsusilə bütün kommunikasiya sistemlərinin, eləcə də risklərin, sifariş və müqavilələrin idarə olunması üçün səmərəli inteqrasiya bloku yaranmış olur.

Vaxtın idarə edilməsi anlayışına aşağıdakı fəaliyyət növləri daxildir:

1. İşlərin təyini
2. İşlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyinində struktur demokpazisiya
3. İşlərin davam etmə müddətinin qiymətləndirilməsi
4. Təqvim planının işlənilməsi
5. Vaxta nəzarət. İşlərin təsviri (təyini) layihə üzrə işlərin təyin edilməsi üçün zəruridir. Bu aydın və anlaşılıqlı olmalıdır ki, layihənin sərhədləri əvvəlcədən təyin edilsin

və dəyişiklikləri səmərəli şəkildə idarə etmək mümkün olsun. İşlərin əlaqələrinin təyinində struktur demokpazisiya işi məntiqi hissə və hissəaltı şəkildə strukturlaşdırmağa imkan verəcəkdir. Həmçinin işi elə detallaşdırma səviyyəsinə qədər təyin etməyə imkan yaradacaq ki, bu fərdi tapşırıqları təyin etməyə imkan verəcək. Layihə üzrə hesabatların tərtib edilməsinin və yekunların vurulmasını da təyin etmək mümkün olacaq (1, səh. 114-115)

Vaxtın düzgün idarə edilməsi, eyni zamanda, səmərəliliyin və beynəlxalq normalar üzrə işləməyin qarantı kimi də qəbul edilə bilər. Vaxtın düzgün tənzimlənməsi keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına imkan verir.

Belə yanaşmalar dəyərlərin düzgün idarə edilməsinə, bir növ, yol açmış olur. Dəyərlər deyəndə konkret idarə etmə dəyəri nəzərdə tutulur.

Dəyərin idarə edilməsi dedikdə layihənin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan resurslar, resursların dəyər qiymətləndirilməsi, layihə büdcəsinin formalaşması və dəyərə nəzarət başa düşülür. Layihənin iriləşdirilmiş dəyər qiymətləndirilməsi layihənin (layihənin biznes-planı) konsepsiyasının işlənilməsi zamanı həyata keçirilir.

Layihənin texni-iqtisadi əsaslandırılması (TİƏ), dəyərin planlaşdırılması və ya büdcənin formalaşması layihənin planlaşdırılması və reallaşdırılması zamanı tətbiq edilir. Layihənin son qiymətləndirilməsi layihənin başa çatdırılmasından sonra həyata keçirilir (1, səh. 116)

Sənaye müəssisələrində göstərilən strateji idarəetmə meyarlarının hamısı onun düzgün layihələşdirilməsindən çox asıldır. Ona görə strateji idarəetmənin bütün meyarlarının düzgün müəyyənəşdirilməsi həmin layihənin keyfiyyətindən də asılı olur. Məhz ona görə layihənin keyfiyyətinin idarə olunması zamanı bu meyarları əsas meyarlardan biri kimi nəzərə almaq lazımdır.

Layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi dedikdə planlaşdırma, təminat, nəzarət və keyfiyyətin yüksəldilməsi başa düşülür. Layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsinin əsasları aşağıdakılardır:

1. Keyfiyyət sahəsində layihə siyasəti.
2. Layihənin məzmunu, məhsulun təsviri.
3. Məhsulun və proseslərin keyfiyyətinə qoyulan standartlar və tələblər.
4. Keyfiyyət sistemi üzrə sənədlər. Keyfiyyət planlaşdırılarkən keyfiyyəti təmin edən tədbirlərlə müşayət edilən xərclər və qazanc təhlil edilir, keyfiyyət göstəricilərinin məqsəd səviyyələri təyin edilir, tələb edilən keyfiyyət göstəricilərinin təmin edilməsində eksperimental işlərin keçirilməsi proqramları işlənir. Buraxılış sənədləri keyfiyyətin təminatı proqramı, nəzarət və sınaq prosedurları, texnoloji proseslər xəritələri və s. ola bilər. Tələb olunan keyfiyyət göstəricilərini təmin etmək üçün plan üzrə və plandan xaric yoxlamalar, inspeksiya, nəzarət və sınaq tədbirləri, keyfiyyət sistemlərinin qiymətləndirilməsi, nəzarət və sınaqlar statusunun eyniləşdirilməsi yerinə yetirilir (1, səh. 118).

Göstərilən meyarların hər birinin strateji menecmentin təşkilində də rolu böyükdür. Çünki strateji menecmentin əsas parametrləri, satış bazarının konnekturası, istehsal proqramının düzgün müəyyənəşdirilməsi, strateji məqsədin düzgün qurulması, strateji məqsədə uyğun vəzifələrin düzgün müəyyənəşdirilməsi, strateji menecmentin təşkilati - iqtisadi mahiyyətini təşkil edir. İqtisadi menecmentin təşkilati-iqtisadi məzmununun düzgün qurulması onun fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinin düzgün qurulmasına dəlalət edir.

Strateji menecmentin təşkilati-iqtisadi mahiyyəti anlayışından

göründüyü kimi, onun fəaliyyətinin əsas istiqaməti müəyyən vaxt ərzində sənaye müəssisələrinin (firmanların) maliyyə vəziyyətinin proqnozlaşdırılmasından ibarətdir. Bununla əlaqədar olaraq strateji menecment xarici və daxili amilləri nəzərə almaqla sənaye müəssisələrinin (firmaların) inkişafının ən optimal yollarını müəyyən etməlidir. Həmin amillərin sənaye müəssisələrinin (firmaların) fəaliyyətinə təsirinin nəzərə alınmasının müəkkəbliyi onların qeyri-müəyyənliyindən, eləcə də sənaye müəssisələrinin (firmaların) fəaliyyətində baş verməsindən və təsirinin gözlənilməzliyindən asılıdır. Şəraitin qeyri-müəyyənliyini xarakterizə edən amillərə aşağıdakılar aiddir: sənaye müəssisələrinin (firmaların) məhsullarına tələbatın aşağı olması; daha rəqabət qabiliyyətli məhsulların bazara çıxarılması; sosial-şərait (həyat səviyyəsinin aşağı olması, işsizlik, tətillərin baş verməsi); inflyasiya; ekoloji dəyişikliklər və s. (2, səh. 287)

Bütün bunlar heyətin idarə olunmasında da mühüm rol oynayır. Yəni sənaye müəssisələrinin strateji idarə edilməsində heyətin idarə olunma amilləri əsas meyarlardan hesab olunur. İqtisadiyyat elmində buna layihə heyəti də deyirlər.

Layihə heyətinin idarə edilməsi dedikdə heyətin planlaşdırılması, heyətin seçilməsi və layihə komandasının yaradılması başa düşülür.

Təşkilati planlaşdırma müəssisə strukturunda layihə komandasının fəaliyyət statusunun təyin edilməsini nəzərdə tutur. Müəssisədə ya xətti funksional struktur idarə etməyə malik müvəqqəti yaradıcı kollektiv, yaxud "layihə matrisi", yaxud da müvəqqəti struktur bölməsinin yaradılması mümkündür. Təşkilati strukturun planlaşdırılmasında layihə komandasının və heyətin seçilməsi zamanı aşağıdakılar zəruridir:

- hər bir iştirakçının komandada öz yerini dərk etməsi;
- ümumi dəyər və davranış normalarının qəbul edilməsi;
- işçi təcrübəsi qaydalarının saxlanması;
- hakimiyyət statusunun qəbul edilməsi;
- qeyri-formal münasibət qaydalarının ifadə edilməsi;
- yaranmış vərdiş və ənənələrin saxlanması;
- əmək və işgüzar etika. (1, səh. 119)

Sənaye müəssisələrinin strateji idarəetmə meyarları içərisində heyətin kommunikasiyalarının idarəetmə meyarları da xüsusi yer

tudur. Ona görə ki, sənaye müəssisələri vahid, lakin çox mürəkkəb kommunikasiya sistemlərinə malikdir. Həmin kommunikasiya sistemlərinin planlaşdırılması, toplanması və müəssisənin rəhbərlərinə vaxtında çatdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Kommunikasiyaların idarə edilməsi layihə iştirakçıları arasında qarşılıqlı təsir sisteminin müdafiə edilməsini, layihənin məqsədlərinin əldə edilməsinə yönəlmiş idarəetmə və hesabat informasiyalarının verilməsini təmin edir. Informasiya rabitələrinin idarə edilməsi funksiyasına aşağıdakı proseslər daxildir:

- Komminikasiyalar sisteminin planlaşdırılması, layihə iştirakçılarının informasiya tələbatlarının təyin edilməsi (informasiyanın tərkibi, onun çatdırılması, müddəti və üsulları);
- İnformasiyanın toplanılması və bölgüsü, zəruri informasiyanın müntəzəm toplanması və layihə iştirakçılarına vaxtında çatdırılması prosesləri;
- Tərəqqinin qiymətləndirilməsi və təsviri, layihə işinin praktiki nəticə vəziyyətinin işlənməsi, plan tapşırıqlar, ilə müqayisə, meyllərin təhlili, proqnozlaşdırma;
- İşlərin gedişinin sənədləşdirilməsi, layihə üzrə formal sənəd-

lərin yığılması, işlənməsi və saxlanılmasının təşkili (1, səh. 122-123).

Sənaye müəssisələrin investisiya qoyuluşunun artması bir sıra risklərin meydana gəlməsinə yol açır.

Məhz ona görə risklərin idarəedilmə xarakterini nəzərə alaraq müvafiq təhlillərin aparılmasına və konkret qərarların qəbul edilməsinə doğru addımlar atmaq lazım gəlir.

Risklərin əmələ gəlməsi səbəbi xarici mühitin qeyri-müəyyənliyi və layihənin parametrlərinin dəyişkənliyidir. Risklərin idarəedilməsinə risk hadisələrinin müsbət nəticələrinin maksimumlaşdırılmasına və mənfi nəticələrin minimumlaşdırılmasını daxil edən eyniləşdirmə, təhlil və qərarların qəbulu ilə bağlı proseslərdir. Layihə risklərinin idarəedilmə prosedurları, adətən, aşağıdakıların yerinə yetirilməsini tələb edir:

- risklərin idarə edilməsinin planlaşdırılması – layihə risklərinin idarə edilməsi üzrə yanaşmanın seçilməsi və tədbirlərin planlaşdırılması;

- risklərin eyniləşdirilməsi – layihənin müvəffəqiyyətinə təsir edə biləcək risklərin təyini və onların xarakteristikasının sadələşdirilməsi;

- risklərin keyfiyyətə qiymətləndirilməsi – risklərin əmələ gəlmə səbəbinin layihənin müvəfəqiyyətinə təsirinin təyini məqsədi ilə keyfiyyətin təyini;

- kəmiyyət qiymətləndirilməsi – risk nəticələrinin layihəyə təsirinin mümkünlüyü ehtimalının kəmiyyətə təhlili;

- risklərə münasibətin (reaksiyanın) planlaşdırılması – risk hadisələrinin baş verdiyi halda nəticələrin zəifləndirilməsi üzrə prosedurların təyini;

- risklərin monitorinqi və nəzarəti – risklərin minimumlaşdırılması üçün keçirilən tədbirlərin səmərəliliyinin yüksəldilməsi məqsədi ilə informasiyanın müntəzəm işlənməsi (1, səh. 125-126) Daha çox sifarişlərin verilməsi və sifarişlərin qəbul edilməsi zamanı risklərin idarə edilməsinə xüsusi diqqət göstərmək lazımdır. Sifarişlərin istər verilməsi, istərsə də qəbul edilməsi zamanı rəsmi müqavilələrin bağlanmasına xüsusi ehtiyac duyulur.

Müqavilə şifahi, yazılı ola bilər, hətta davranışa əsaslanaraq nəzərdə tutula bilər. Ancaq bəzi müqavilələr yalnız möhürlü sənəd kimi tərtib edildikdən sonra etibarlı sayılır. Sazişdə işlərə baxılması həcmi və xarakterinə görə dəyişikliklərin uçotu onların yerinə

yetirilməsi və daxil edilən dəyişikliklər üzrə xərclərin ödənilməsi nəzərdə tutulmalıdır.

Sazişlərin zəruri şərti monitorinq və onların yerinə yetirilməsinə nəzarətdir ki, buna aşağıdakılar daxildir:

- Sazişin bütün proses və parametrlərinin müntəzəm olaraq izlənməsi;

- Müqavilənin reallaşması gedişatında layihə üzrə qəbul edilmiş qərarlardan kənarlaşmanın üzə çıxarılması;

- Kənarlaşma nəticələrinin qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılması;

- Layihənin reallaşdırılması prosesində dəyişikliklərin nəzərdən keçirilməsi;

- Dürüstləşdirilmə tədbirlərinin qəbul edilməsi, saziş şərtlərinin pozulmasına görə cərimə sanksiyalarının tətbiqi;

- Saziş münasibətləri olan tərəflər arasında münaqişələrin həlli (1, səh. 128).

Müqavilələrin, sazişlərin hazırlanması zamanı hazır məhsulların və yaxud malların göndərilməsi zamanı sazişlərin idarə olunmasına məhsuliyətlə yanaşmaq lazımdır. İdarəetmə zamanı düzgün layihələşdirmə, proqramlaşdırma, vaxtın düzgün müəyyənləşdirilməsi, dəyərin keyfiyyətinin, kommi-

nikasiyaların idarə edilməsi və eləcə də risklərin nəzərə alınması, həmçinin sazişlərin qurulması prosesində həyata keçən dəyişikliklərin nəzərə alınmasına və bütövlükdə dəyişikliklərin idarə edilməsinə nəzərət etmək lazımdır.

Dəyişikliklərin idarə edilməsi – layihədə dəyişikliklərə təsir edən, layihənin bütün daxili və xarici amillərinə aid olan hərtərəfli bir prosesdir. Dəyişikliklərin idarə edilməsinə aşağıdakı əsas proseslər daxildir:

- Layihədə dəyişikliyə səbəb olan, layihənin əsas daxili mühüt amillərinin dəyişmə vəziyyəti və meyillərinin monitorinqi;
- Xarici mühitin dəyişilməsi mümkünlüyünün proqnozlaşdırılması və onların layihəyə təsiri dərəcəsinin qiymətləndirilməsi;
- Layihənin xarici təsirlərdən müdafiə strategiyası və planının işlənilməsi;
- Layihədə zəruri olan dəyişikliklərin təyin edilməsi;
- Layihəyə daxil edilən bəyənilmiş dəyişikliklərin həyata keçməsinə nəzərət;
- Həyata keçən dəyişikliklərin vasitəsilə səmərəliliyin və məqsədə nailolma dərəcəsinin yoxlanılması (1, səh. 128-129)

Bu meyarların düzgün müəyyənləşdirilməsi sənaye müəssisələ-

rində keyfiyyətin artırılmasına təsir göstərmiş olur. Hətta təkrar istehsal prosesində belə meyarların, ölçülərin sənaye müəssisə rəhbərlərinin diqqətində saxlanılması həm səmərəliliyin, həm keyfiyyətin, həm də izafi gəlirin artmasını təmin etmiş olur.

Məqalənin elmi yeniliyi. Məqalədə ilk dəfə olaraq iqtisadiyyatyöümlü fakültələrdə təhsil alan tələbələrə sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin əsas meyarları problemi ilə bağlı informasiyaların, ideyaların, müddəaların verilməsinin elmi, pedaqoji, metodik imkanları aydınlaşdırılmışdır.

Məqalənin praktik əhəmiyyəti və tətbiqi. Məqalədən Azərbaycan İqtisad Universitetinin müəllimləri, doktorantları, dissertantları, magistrantları, habelə digər ali məktəblərin iqtisadyöümlü fakültələrinin müəllim və tələbələri istifadə edə bilirlər.

Nəticə etibarilə deyə bilərik ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadyöümlü fakültələrdə təhsil alan tələbələrdə sənaye müəssisələrinin strateji idarəedilməsi ilə bağlı məlumatların verilməsi çox faydalıdır. Bu zaman sənaye müəssisələrində strateji idarəetmənin əsas meyarları mövzusunun önə çəkilməsi mühüm əhəmiyyətə ma-

likdir. Çünki elə informasiyalar gənc mütəxəssislərin iqtisadi tərbiyəsinin formalaşdırılmasında mühüm rol oynayır. Hazırkı şəraitdə yetişən nəslin iqtisadi tərbiyəsinin inkişaf etdirilməsi, formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi mühüm aktualıq kəsb edir.

İstifadə edilən ədəbiyyat

1. A.N.Tağıyev, İ.A.Aslanov. İnnovasiya menecmenti. Dərs vəsaiti, I hissə. Bakı, 2017
2. Ramil Quliyev. İqtisadi informatika və iqtisadiyyatda informasiya texnologiyaları (dərs vəsaiti). Bakı. "AzMIU Nəşriyyat-Poliqrafiya Mərkəzi", 2017
3. Asəf Nadirov. Azərbaycan iqtisadiyyatının daima yüksələn müstəqillik dövrü, 357 səh.
4. Pənahov A.M. Beynəlxalq İqtisadi Siyasət. (Metodik dərs vəsaiti), Bakı, 2017, 173 səh.

Рагим Садыков

К темы основные критериев стратегического управления высших школ

Резюме

Статья посвящена преподаванию темы, связанной с

основными критериями управления промышленными предприятиями на ступени бакалавров высшей школы. В пейзаже отражение методика презентации важных сведений, связанных с основными критериями стратегического управления промышленными предприятиями. В то же время система матированы научные сведения о правилах определения стратегического управления стратегическим управлением коммуникация, принятия во внимание рисков, и заключения договоров в стратегическом управлении. В статье догоса также сведения о методике проектирования заключаемых договоров, играющих ключевую роль в стратегическом управлении.

Rahim Sadigov

On the teaching the topics of the factors of strategic management Summary

The article focuses on teaching the subject of strategic management in industry at the bachelor's of the High School. The article provides the students with the methodology of providing the necessary information on the basic criteria for strategic management in industrial enterprises. At the

same time, the rules for providing scientific theoretical information regarding the proper identification, programming, communication management, risk assessment, and

closing agreements were also systematized. The article also provides information on how to design a contracting role in management.
