

Mühazirə 6.

Sahibkarlıq firmalarında menecment sisteminin məzmunu və strukturu

Plan:

1. Menecmentin mahiyyəti məzmunu və rolu
2. Menecmentin əsas xüsusiyyətini müəyyən edən amillər
3. Firmanın idarə edilməsinin funksiyaları və vəzifələri
4. Firmanın idarəetmə strukturu

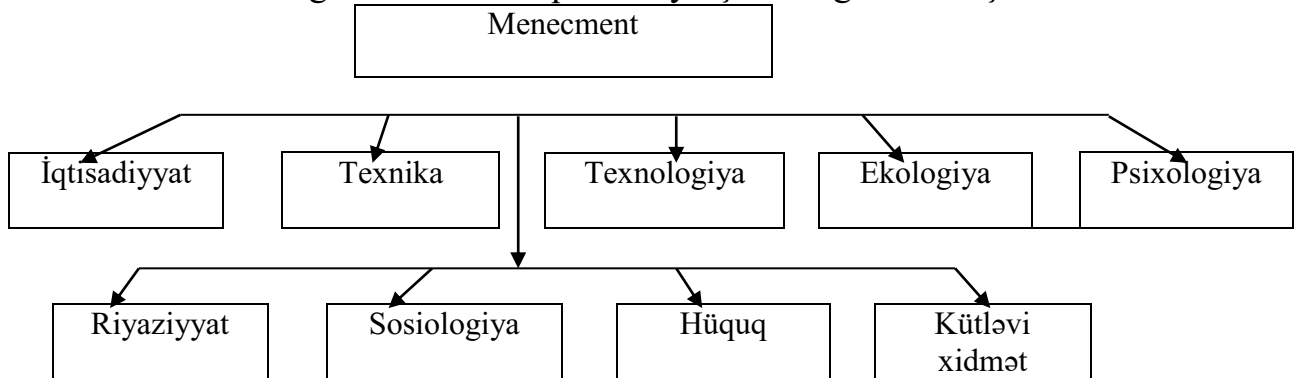
İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

1. Ş.Ə.Səmədzadə, V.R.Musayev. İ.Z.Seyfullayev. Sahibkarlığın əsasları. Dərslik. Bakı 2010
2. F.H.Abbasov, R.A.Quliyev. Sahibkarlığın əsasları. Dərslik. Bakı, 2012.
3. A.H.Tağıyev, S.A.Fərzəliyev. Biznesin təşkili və idarə edilməsi. Sumqayıt 2007.
4. Qreçori Mənkyu “Ekonomiksin əsasları” Harvard Universiteti. Tərcümə 2010.
5. V.R.Musayev, İ.Z.Seyfullayev “Sahibkarlığın əsasları”. Bakı 2000.
6. V.Niftullayev “Sahibkarlığın əsasları”. Bakı 2002.
7. K.A.Şahbazov, M.N.Məmmədov, N.S.Həsənov. Müasir menecment.Bakı, 2005.

1. Menecmentin mahiyyəti, məzmunu və rolu

Menecment - idarəetmə deməkdir. Bu söz həmçinin bu elmlə məşğul olan müxtəlif qrup adamları və şəxsləri də əhatə edir. Başqa sözlə, idarəetmə funksiyasına və bu funksiyanı yerinə yetirənə də menecment deyilir. Lakin hal-hazırda menecment funksiyasını yerinə yetirənlər «menecer» adlanır. Bu söz Amerika mənşəli olmasına baxmayaraq orada da qeyd edilən addan məhdud istifadə edilir. Dövlət təşkilatlarında, Universitetlərdə, hərbi bölmələrdə və digər sahələrdə də menecer işləri, menecer funksiyası, menecer məsələləri yerinə yetirilir. Lakin bu təşkilatlarda menecment əvəzinə “inzibatçı”, “direktor”, “rəis”, “komandir” kimi sözlərdən də istifadə edilir. Menecment təşkilatın menecerlər qrupu kimi fəaliyyət göstərir, öz liderliyini saxlayır, inkişafa istiqamət verir, müəyyən təsərrüfatçılıq məsələləri hazırlayır və bunların həyata keçirilməsi üçün qərarlar qəbul edir. Menecment mürəkkəb, sahələrarası elm olub, müxtəlif elm sahələrinə əsaslanır. Müstəqil elm sahəsi olan menecment müxtəlif elmlərlə sıx surətdə əlaqəlidir.

Menecment elminin digər elmlərlə əlaqəsi 1 sayılı şəkildə göstərilmişdir.



Şəkil 1. Menecmentin digər elmlərlə əlaqəsi

Biznesdə menecment dedikdə, firmanın son məqsədi olan maksimum mənfəət götürməyə yönəldilən elm sahəsi nəzərdə tutulur.

Kiçik biznes fəaliyyətində aralıq məqsədləri də olur. Məsələn, məhsul istehsalını məlum həddə çatdırmaq, bazarda firma məhsullarının xüsusi çəkisini 30% artırmaq, firmanın gələcəkdə rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək və s.

Konsepsiyanın mahiyyəti - son nəticəyə istiqamətlənmiş və əmək kollektivinin yaradıcılıq potensialından tam istifadəyə müasir idarəetmə üsullarına və texnikasına ƏSASLANARAQ TAM İDARƏETMƏYƏ NAİL OLMAQ.

Məqsəd - müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətində nail olmaq istədiyi son nəticədir. Məqsəd daimi olmur, o dəyişkəndir. Xarici və daxili amillərin təsiri ilə və ya seçilən məqsədin düzgün olmaması səbəbindən o dəyişə bilər.

İdarəetmə prosesinin mərhələləri planlaşdırma, fəaliyyət texnologiyasının işlənilməsi, fəaliyyətin təşkili, kollektivin işinin nəticələrinin yüksəldilməsinin motivləşdirilməsi, nəzarət və inkişafın təmin edilməsindən ibarətdir. Bunları şərh edək:

- nəticənin planlaşdırılmasına - strateji, illik və cari planlaşdırma daxildir;
- mövqə rəhbərlərinə əsaslanmış nəticəyə nail olmaqda ətraf mühitin naməlumluğu və bu mühitdə müəssisənin dinamikliyi öz əksini tapır;
- nail olmuş nəticələrin və nəzərdə tutulmuş tədbirin yerinə yetirilməsi üsulunun qiymətləndirilməsi məqsədilə nəzarət həyata keçirilir;

Nəticələrin qiymətləndirilməsi müəyyən tövsiyələrin hazırlanması ilə başa çatır ki, bu da gələcək fəaliyyətdə nəzərə alınır.

Nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmə zamanı müəssisənin strukturu təkmilləşdirilir və idarəetmə kadrlarının peşəkar hazırlıq səviyyəsi yüksəldilir. İnkişaf özü dəyişkənlik prosesi olmaqla idarə edilə bilər.

Beləliklə, nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmə sadəcə olaraq müəyyən funksiyaları yerinə yetirməkdən fərqli olaraq son nəticə göstəricilərinin yüksəldilməsinə xidmət edir. Bu ondan irəli gəlir ki, yekun halda məhz nəticə vacibdir, nəinki ona nail olmaq yolları.

Müəssisənin uğurluluğu və uğursuzluğu onun menecmentindən asılıdır. Əgər müəssisə pis işləyirsə, qeyri rentabelli olarsa onda müəssisənin sahibi ilk növbədə işçiləri deyil, onun menecerini dəyişəcəkdir.

İdarəetmə prosesinin mərhələləri planlaşdırma, fəaliyyət texnologiyasının işlənilməsi, fəaliyyətin təşkili, kollektivin işinin nəticələrinin yüksəldilməsinin motivləşdirilməsi, nəzarət və inkişafın təmin edilməsindən ibarətdir. Bunları şərh edək.

Nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmə zamanı müəssisənin strukturu təkmilləşdirilir və idarəetmə kadrlarının peşəkar hazırlıq səviyyəsi yüksəldilir. İnkişaf özü dəyişkənlik prosesi olmaqla idarə edilə bilər.

Beləliklə, nəticəyə istiqamətlənmiş idarəetmə sadəcə olaraq müəyyən funksiyalar yerinə yetirməkdən fərqli olaraq son nəticə göstəricilərinin yüksəldilməsinə xidmət edir. Bu ondan irəli gəlir ki, yekun halda məhz nəticə vacibdir, nəinki ona nail olmaq yolları.

Menecer təkcə özü deyil əmək kollektivini də işgüzarlığa cəlb edir, işdə işgüzarlıq mühitinin formalaşdırılmasına çalışır, onların yaradıcılıq fəaliyyətinə geniş meydan verir.

“Hər bir kəs satıcıdır” - dedikdə, firmanın müvəffəqiyyətli fəaliyyətinin təmin edilməsində məhsulun keyfiyyətinin yüksək olması, onun rəqabət qabiliyyətinin dayanıqlı olması, əmək kollektivinin hər bir üzvünün ümumi işin səmərəliliyinin yüksəldilməsində iştirakı nəzərdə tutulur.

“Təxirəsalınmadan reaksiya vermək” - o deməkdir ki, tələbatın dəyişməsinə diqqətlə izləməklə, alıcıların məhsullara tələbatlarının dəyişməsinə nəzərə almaqla bazarın dəyişməsinə operativ reaksiya verilməlidir.

Beləliklə, bazarda öz mövqeyini qoruyub saxlamaqla kifayətlənməyən kiçik müəssisə daha yüksək nailiyyətlərə nail olmaq üçün idarəetmə üzrə işgüzarlıq fəaliyyətini təmin edən firmanın meneceri işgüzarlıq sərəştəsinə malik olmalı, işə yaradıcı yanaşmalı, təşəbbüskarlığı və daima yeniliyə can atmağı işçilərinə öyrətməlidir. Xüsusilə, riskli vəziyyətlərdə qərar qəbul etməyi və onun dəf edilməsi yollarını müəyyən etməyi bacarmalıdır.

2. Menecmentin əsas xüsusiyyətini müəyyən edən amillər

Kiçik biznes həddindən çox müxtəlifliyə malikdir. O bir sıra amillərlə fərqlənir və bunların hər biri bu və ya digər dərəcədə konkret firmanın idarə edilməsinin xüsusiyyətlərinə təsir edir. Belə amillərin içərisində müəssisələrin ölçülərini, işçilərin sayı və tərkibini, mülkiyyət formasını, fəaliyyət sahəsini, istehsal edilən məhsulun və yaxud göstərilən xidmətin həcmi və çeşidlərini, müəssisənin təşkilati strukturunu və sairəni xüsusi ilə qeyd etmək lazımdır. Təşkilatın idarə edilməsinə ən çox təsir edən amillər ilk növbədə müəssisənin ölçüsü və orada çalışan işçilərin sayıdır. Müəssisədə çalışan işçilərin sayından asılı olaraq özünün spesifikasiyası və menecmenti olur. Bununla əlaqədar olaraq Yaponiyada kiçik biznesin idarə edilməsi üç səviyyəyə ayrılır:

1. Təşkil edilməyən idarəetmə (aşağı səviyyəli idarəetmə)
2. Təşkil edilən idarəetmə (orta səviyyəli idarəetmə).
3. Elmi əsasda təşkil edilən idarəetmə (yüksək səviyyəli idarəetmə).

Aşağı səviyyəli idarəetmə texnologiyası müəssisədə çalışan işçilərin sayı iyirmiyədək olan kiçik müəssisələrə şamil edilir. Belə müəssisələrdə xüsusi idarəetmə bölmələri olmur, idarəetmənin özü isə elementar səviyyədə aparılır. O cümlədən mühasibat uçotunun aparılması təsərrüfat fəaliyyətinin rentabelliyyəsinə nəzarət, işə rəhbərlik.

Orta səviyyəli idarəetmə texnologiyası işçilərinin sayı iyirmi birdən yüzədək olan müəssisələrə şamil edilir. Burada müəssisənin təsərrüfatın təşkilatı baxımdan yerinə yetirməyi bacaran xüsusi idarəetmə bölmələri yaradılır.

Təcrübi olaraq istehsalın, satışın, əməyin, maliyyənin və digər funksional bölmələrin idarəetmə qrupları yaradılır.

Yüksək səviyyəli idarəetmə texnologiyası işçilərinin sayı yüzdən çox olan müəssisələrdə tətbiq edilir. Belə müəssisələrdə yaxşı təşkil edilmiş idarəetmə bölmələri vardır. Bu bölmələrin hər biri öz sahəsində yüksək idarəetmə texnologiyasına malikdir.

Asanlıqla müəyyən etmək mümkündür ki, müəssisənin idarə edilməsinin səviyyələri ayrılmasının öz məntiqi vardır. Məlumdur ki, çox da böyük olmayan mağazada, kafedə, bərbərxanada və bu kimi xüsusi menecerin olması zəruri deyildir, adətən belə kiçik müəssisələrdə idarəetmə funksiyasını onun sahibi öz üzərinə götürür. Başqa sözlə bir neçə vəzifəni eyni bir icraçılar həyata keçirir. Müəssisələrdə idarəetmə bölmələrinin yaxud menecerin idarəetməyə cəlb edilməsi bir sıra amillərdən asılıdır ki, bu amillər də konkret müəssisə fəaliyyətini təmin edirlər, Bu və ya digər dərəcədə müəssisənin idarə edilməsinin təşkilinə təsir edən amilləri sadalayaq:

- müəssisənin ölçüsü;
- işçilərin sayı və tərkibi;
- fəaliyyət sahələri;

- məhsulun (xidmətin) çeşidləri;
- mülkiyyət forması;
- tələb və təklifin, istehsal və göstərilən xidmətin xüsusiyyətləri.

Azərbaycanda yaradılan kiçik müəssisələrin əksəriyyətində demək olar ki, idarəetmə funksiyasını müəssisə rəhbəri öz üzərinə götürür. Və bu zaman belə hesab edirlər ki, bu işi başqasına həvalə etməkdən daha yaxşıdır. Belə yanaşma bir sıra hallarda idarəetmənin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir. Bu ondan irəli gəlir ki, cari məsələlərin həllinə müəssisə rəhbəri daha çox vaxt sərf edir, nəinki, müstəqil idarəetməyə. Nəticədə müəssisə qarşısında qoyulan məqsədə nail olmaq vaxtlı-vaxtında yerinə yetirilə bilmir, bu isə öz növbəsində müəssisənin istehsal təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəlilik göstəricilərinə mənfi təsir göstərir.

3. Firmanın idarə edilməsinin funksiyaları və vəzifələri

Kiçik biznesin idarə edilməsinin başlıca vəzifəsi – idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resurslarla təmin edilməsi, bütünlüklə firmada təkrar istehsalın həyata keçirilməsini təmin etməkdir. Buraya istehsala elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərinin nəticələrinin tətbiqi, istehsal texnologiyasının işlənilib hazırlanması və təkmilləşdirilməsi, kommersiya əməliyyatlarının aparılması, istehsala texniki xidmətin təşkili, istehsalın maddi-texniki təchizatı, istehsalın zəruri olan bütün resurslarla təminatı, bütünlükdə firma fəaliyyətinin təşkili, planlaşdırılması, firma fəaliyyətinə rəqabətlik qabiliyyətinin yüksəldilməsi və s. daxildir.

Menecmentin funksiyaları. Kiçik müəssisələrin menecerləri eyni tip funksiyaları yerinə yetirirlər. Onlar planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya etmə, motivləşdirmə və nəzarət etmə ilə məşğul olurlar. Bu funksiyaların qarşılıqlı əlaqələri şəkil 3-də əks etdirilmişdir.

Planlaşdırma. Planlaşdırma menecmentin ən əsas funksiyasıdır ki, digər funksiyalar birbaşa bundan asılıdır. Müəssisənin planlaşdırma ilə məşğul olan meneceri təşkilatın məqsədini müəyyən edir və buna nail olmağın ən yaxşı yollarını axtarır.

Məqsəd müəyyən edildikdən sonra müəssisədə SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats - güclü və zəif tərəflər, imkanlar və təhlükələr) üsulu ilə təhlil aparılır.

SWOT - müəssisənin bütövlükdə təhlili üsuludur. Bu zaman müəssisə yuxarıdan aşağıya, daxildən və xaricdən təhlil edilir. Təhlil nəticəsində müəssisənin fəaliyyətinin təmin edəcək daxili və xarici amillər müəyyənləşdirilir. Nəticədə müəssisənin strategiyası müəyyən edilir.

Məlum müddətə müəssisənin strategiyasının müəyyən edilməsi aşağıdakıları əhatə edir:

- istehsal edilən və ya göstərilən xidmətlərin variantının seçilməsi;
- avadanlıq və binalar da nəzərə alınmaqla istehsal strategiyası variantının seçilməsi;
- müştərilərin və bazar strategiyası variantlarının seçilməsi;
- təşkilatın təşkilati-idarəetmə strukturunun və işçi heyətinin strukturunun variantlarının seçilməsi;
- maliyyə tələbləri və maliyyə mənbələri variantının seçilməsi.

Ümumilikdə, seçilən variantlar müəssisə strategiyasını müəyyən edir ki, bu da razılaşdırma və reallıq qabiliyyətinə görə qiymətləndirilməlidir.

Seçilmiş məqsəd və işlənmiş strategiyaya nail olmaq strateji planların əsasını təşkil edir. Strateji planların konkretləşdirilməsi adətən, illik planda həyata keçirilir. İllik planlarda

müəssisə və onun bölmələri qarşısında konkret məsələlər qoyulur, onun yerinə yetirilməsi qaydaları müəyyən edilir, gəlir və xərclər smetası tərtib edilir.

Kollektiv qarşısında real və razılaşdırılmış vəzifələrin qoyuluşu firma işçilərinin fəaliyyətinin məqsədyönlü olmasına gətirib çıxarır və onlar çalışırlar ki, konkret nəticələrə nail olsunlar.

Təşkilətmə. Planlaşdırma kimi, təşkilətmə də menecerin dərin funksiyalarındandır.

Menecmentin bu funksiyasının vəzifəsi - müəssisənin strukturunun formalaşdırılması və onun normal fəaliyyəti üçün zəruri olan resurslarla təmin edilməsidir. Plan tərtib olunduqdan sonra, əsas vəzifə ondan ibarətdir ki, nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq üçün real şərait yaradılsın. Təşkilətmə mərhələsində menecerin qarşısında duran ən böyük problem - müəssisənin məqsəd və vəzifələrinə uyğun gələn əmək bölgüsü, səlahiyyətlərin bölgüsü və konkret vəzifələri yerinə yetirə bilən şəxslərin müəyyən edilməsi üzrə konkret variantın seçilməsidir. Bu işin digər vacib bir cəhəti işçilərin əmək haqqı məbləğinin müəyyən edilməsidir. Eyni zamanda onların əməyinin qiymətləndirilməsidir.

Motivləşdirmə - rəhbərliyin funksiyasıdır, burada məqsəd isə işçilərdə əməyə maraq yaradılması və onları var gücü ilə işləmələrinə sövq etməkdir. İnsan davranışı bir sıra motivlərə əsaslanır.

Kollektiv qarşısında real və razılaşdırılmış vəzifələrin qoyuluşu firma işçilərinin fəaliyyətinin məqsədyönlü olmasına gətirib çıxarır və onlar çalışırlar ki, konkret nəticələrə nail olsunlar.

İnsanların motivləşdirilməsi müxtəlif üsulların və fəndlərin insanlara təsiri vasitəsilə həyata keçirilir. Motivləşdirmə amilləri insanlara müxtəlif formada təsir edir. Daha doğrusu insanlar motivləşdirmə amillərinə bir-birindən fərqli reaksiya verirlər.

Bu və ya digər şəxsə hansı motivləşdirmə vasitəsinin daha çox təsir etdiyini öyrənməklə onların işə münasibətlərini müəyyən etmək olar.

Doğruluq, əməyin qiymətləndirilməsi, əks əlaqə, kollektivin birgə əmək prosesi kimi subyektiv amillər kollektivin mənəvi mühitinə kifayət qədər təsir göstərə bilər.

Odur ki, kollektivdə mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına çalışan menecer elə üsullar və vasitələr axtarmaq istəyir ki, bunun təsiri ilə işçilər ruh yüksəkliyi ilə işləsinlər və öz potensial imkanlarını tam sürətdə işə yönəlsinlər.

Kiçik biznesdə bu xüsusilə əhəmiyyətlidir. Çünki, kiçik biznesdə bütün işlər əsasən müəyyən komanda vasitəsilə həyata keçirilir. Deməli, kiçik biznesin müvəffəqiyyətli fəaliyyətinin təmin edilməsində motivləşdirmənin rolu daha yüksəkdir. Xüsusilə, kollektivdə psixoloji sağlam mühitin təmin edilməsi daha vacibdir.

Nəzarət - idarəetmənin elə funksiyasıdır ki, onun əsas vəzifəsi müəssisədə yerinə yetirilən işlərin kəmiyyət və keyfiyyətə qiymətləndirilməsi və uçotun necə aparılmasını müəyyən etməkdir.

Bu funksiyanın yerinə yetirilməsinin başlıca vasitəsi - müşahidəetmə, fəaliyyətin bütün cəhətlərinin yaxşılaşması, uçotu və təhlildir.

Bu və ya digər şəxsə hansı motivləşdirmə vasitəsinin daha çox təsir etdiyini öyrənməklə onların işə münasibətlərini müəyyən etmək olar.

Menecer nəzarət funksiyasını yerinə yetirməklə, alınmış nəticələri, nail olunması arzu edilən səviyyə göstəriciləri ilə MÜQAYİSƏ EDİR VƏ MÜVAFİQ QƏRARLAR QƏBUL EDİR. ƏGƏR İŞLƏR NƏZƏRDƏ TUTULAN QAYDADA GEDİRSƏ, ONDA BU VƏZİYYƏTİN GEDİŞİNİN SAXLANILMASI ÜZRƏ QƏRAR QƏBUL EDİLİR. ƏGƏR NƏTİCƏ GÖZLƏNİLƏN VƏZİYYƏTDƏN PİSDİRSƏ, ONDA

İdarəetmə işçiləri arasında vəzifələr və funksiyalar bölüşdürülür və nəticədə onun yerinə yetirilməsinin cavabdehliyi ilə bərabər hüququ da müəyyən edilir. Müəssisənin təşkilati strukturu qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsi vasitəsidir. Strukturun yaradılması işi firmanın məqsəd və strategiyasının müəyyən edilməsindən başlanır. Struktur strategiyanın ardınca gəlir. Belə ki, struktur o zaman dəyişilir ki, strategiya dəyişsin. Struktur müəyyən edilməzdən əvvəl müəssisənin varlığı üçün zəruri olan bütün fəaliyyət növləri təhlil edilir. Onlardan ən vacibləri seçilir. Sonra isə onlar bloklar üzrə paylaşdırılır. Yeni təşkilatın strukturu layihələndirilərkən aşağıdakı dörd suala cavab axtarılır.

Birinci, təşkilatın əsas elementləri necədir?

İkinci, hansı elementi birləşdirmək və hansını ayırmaq lazımdır?

Üçüncü, elementlərin ölçüləri necə olmalıdır və hansı formada olmalıdır?

Dördüncü, onlar necə yerləşdirilməli və onlar arasında münasibət necə olmalıdır?

Firmanın məqsədyönlü fəaliyyətində onun strukturunun müəyyən edilməsi vacibliyini nəzərə alaraq optimal strukturun əlamətlərini və ona təsir edən amilləri müəyyən etmək lazımdır. Bu cədvəl 2.-də verilmişdir.

Müəssisənin strukturuna təsir edən amillər

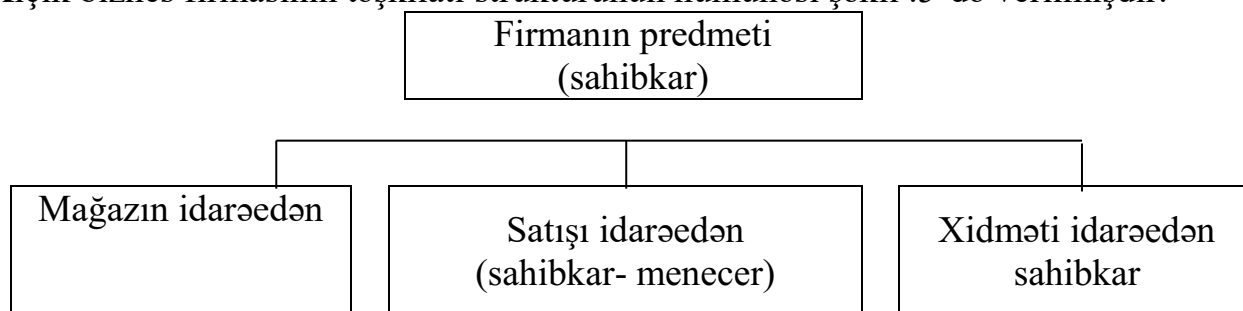
Cədvəl 2

Optimal struktur əlamətləri	Amillər
Çoxda böyük heyətə malik olmayan kiçik bölmə	Texnologiya
Çox da böyük olmayan rəhbərlik	Ətraf mühit
Struktur qraflarında mütəxəssislərin OXIIIII	Müəssisənin ölçüsü
istehlakçılara istiqamətlənmiş iş qrafiki	Biznes strategiyası
Dəyişikliklərə sürətlə reaksiya	Mövcud işçi heyəti
Yüksək məhsuldarlıq	Qərar qəbuletmə
Xərclərin az olması	Formalaşan struktur

Kiçik biznesdə ən sadə idarəetmə strukturu vahid rəhbərlikdir. Belə firmaları adətən sahibkar özü idarə edir və işgüzarlıq riskini öz boynuna çəkir.

Firma rəhbəri bir sıra hallarda mühasibat uçotu və maliyyələşmə, satış və təchizat, qiymət və reklamlarla özü məşğul olur. Bu halda əldə olunan nəticələr onun işgüzarlığından və iş qabiliyyətindən asılı olur.

Kiçik biznes firmasının təşkilati strukturunun nümunəsi şəkil .5-də verilmişdir.



ŞƏKİL 3. KİÇİK FIRMANIN TƏŞKİLATI STRUKTURUNUN NÜMUNƏSİ

İstehsalın genişləndirilməsi və istehsal həcmının artması ilə əlaqədar olaraq idarəetmə qrupları yaradılır. Buraya fəhlələr, texnoloq və ustalar, satış üzrə funksiyasını yerinə yetirən agent aid edilir. Müvəqqəti olaraq işə mühasib də cəlb edilə bilər. İdarəetmə funksiyası üzrə ixtisasların qarışdırılması (bir şəxs bir neçə idarəetmə funksiyasını yerinə yetirir), qohumluq və ailə münasibətləri kiçik müəssisələrə xas olan xüsusiyyət olduğundan burada müəssisənin resurslarından qənaətlə istifadə edilir.

Kiçik firmaların təşkilati-idarəetmə strukturları sadə olduğundan bəzən firma mürəkkəb problemlərlə qarşılaşır. Belə firmaların müvəffəqiyyəti idarəedənin ustalığından və təşəbbüskarlığından daha çox asılı olur. Lakin, müasir dövrdə idarəetmə daha geniş hazırlıq tələb edir.

Təcrübə göstərmişdir ki, kiçik müəssisələrin müflisləşməsinin ən əsas səbəblərindən biri müəssisə sahibkarının idarəetmə elmi üzrə bilik səviyyələrinin aşağı olmasıdır. Odur ki, onlar ya məsləhət firmalarından nəsihət almağa, yaxud da işə peşəkar menecerləri cəlb etməyə məcburdurlar.

Bu gün elə kiçik firmalar həyata qadir olurlar ki, orada işgüzarlıq strategiyasına əsaslanmış idarəetmə formaları və metodları tətbiq edilir. Belə firmaların müvəffəqiyyətini təmin edən amillərdən biri müəssisədə innovasiya prosesinin mütəmadi olaraq təmin edilməsidir, tələblərin ödənilməsi, məhsulun keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərid Bazar münasibətləri şəraitinə xas olan kəskin rəqabət mübarizəsində yalnız tələb və təklifin dəyişməsinə operativ reaksiya verə bilən firmalar, daima məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsinə çalışır, istehsaldaxili ehtiyatları vaxtında aşkar edir və bu imkanlardan müvəffəqiyyətlə istifadə edir. Mövcud müəssisələrdə idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə mane olan üslub və qaydalarıdır. Yeni yaradılan müəssisələrdə isə onun olmamasıdır. Əgər yeni yaradılan müəssisə işgüzar idarəetmə strukturu qurmaq iddiasında deyildirsə, onda onun gələcək müvəffəqiyyətinə bel bağlamaq olmaz.