

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI
KƏND TƏSƏRRÜFATI NAZİRLİYİ**

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT AQRAR UNİVERSİTETİ
=====

Əlyazması hüququnda

SƏADƏT ƏSGƏR QIZI HÜMBƏTƏLİYEVƏ

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA KONSALTİNG
XİDMƏTİNİN TƏŞƏKKÜLÜ VƏ İNKİŞAFI MƏSƏLƏLƏRİ**

5308.01–“Ümumi iqtisadiyyat”

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim
edilmiş dissertasiyanın

A V T O R E F E R A T I

Gəncə - 2016

Dissertasiya işi Sumqayıt Dövlət Universitetinin “Menecment” kafedrasında yerinə yetirilib.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Kamil Ağazaman oğlu Şahbazov

Rəsmi opponetlər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Gəncəli Əziz oğlu Gənciyev

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Raibə Məmmədbağır qızı Cəfərova

Aparıcı təşkilat: **Azərbaycan Texniki Universiteti**

Müdafiə 10 dekabr 2016-cı il saat 12⁰⁰-da Azərbaycan Dövlət Aqrar Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim olunmuş dissertasiyaların müdafiəsini keçirən FD.04.013 birləşdirilmiş dissertasiya şurasının iclasında aşağıdakı ünvanda olacaqdır.

Ünvan: Az 2000, Gəncə şəhəri, A.İsgəndərov küçəsi 64, 2-ci mərtəbə.

Dissertasiya ilə Azərbaycan Dövlət Aqrar Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat 9 noyabr 2016-cı ildə göndərilmişdir.

**FD.04.013 birləşdirilmiş
dissertasiya şurasının elmi
katibi, i.f.d., dosent:**

A.A.Həsənov

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin sədrliyi ilə Nazirlər Kabinetinin 2016-cı ilin birinci rübünün sosial-iqtisadi inkişafının yekunlarına və qarşıda duran vəzifələrə həsr olunan iclasdakı çıxışında regionların iqtisadi inkişafından danışaraq aşağıdakıları qeyd etmişdir:

“Azərbaycan dünya miqyasında uğurlu, müstəqil xarici siyasət aparan ölkələrdən biridir. Əlbəttə ki, bunun da təməli, əsası həm iqtisadi müstəqillik, həm də xalq-iqtidar birliyidir. Ona görə, iqtisadi sahədə lazım olan bütün tədbirlər görülməli və beləliklə, ölkəmizin dayanıqlı inkişafı təmin ediləcəkdir”.

Azərbaycan iqtisadiyyatının dayanıqlı inkişaf mərhələsinə keçməsi biznesdə yeni şərait yaratmışdır. Dayanıqlığın təmini və ictimai təkrar istehsal prosesinin sürətlə genişlənməsi müasir dövrdə biliklərin və informasiyanın tez bir zamanda biznesdə maddiləşməsinə zəruri edir. Zaman göstərir ki, köhnə və yeni biliklərin mübadiləsi olmadan heç bir iqtisadi subyekt inkişaf edə bilməz. Buna görə müasir biznesdə əsas rəqabət yeni texnoloji biliklər uğrunda gedir. Nəhəng xarici şirkətlər və artıq yerli biznes subyektləri yeni bilikləri çox zaman konsaltinq şirkətlərini və məsləhətçilərini bu və ya digər istehsal, menecment, maliyyə, marketinq, satış və başqa sahələr üzrə cəlb etməklə əldə edirlər.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində əksər bazarlarda əmtəə və xidmət istehsalçıları arasında rəqabət baş verir. Tələb təklifi üstələdiyinə görə məhz istehlakçı məhsul istehsalçısını seçir. Azad seçim şəraitində istehlakçılar əsasən özəl ehtiyac və tələbatları əsasında məhsul istehsalçısına üstünlük verirlər. Buna görə istehsalçı bazarda uğur qazanmaq və mənfəət əldə etmək üçün elə məhsullar istehsal etməlidir ki, istehlakçının şəxsi ehtiyacları və meyarları təmin edilsin. İstehlakçıların qeyri-yekcins və dəyişkən olmaları bu işi daha da mürəkkəbləşdirir. Qeyri-müəyyənlik şəraitində müəssisəyə peşəkar məsləhətçinin və ya konsaltinq şirkətinin məsləhəti daha faydalı ola bilər.

Birgə fəaliyyət nəticəsində konsaltinq şirkətinin məsləhətçilərinin bilik və təcrübəsi yeni idarəetmə sisteminin qurulmasına, biznes-proseslərin səmərəli şəkildə qurulmasına, firmadaxili planlaşdırmanın və hesabatının təkmilləşdirilməsinə, heyətin, marketinqin, reklamın, maliyyənin müasir yanaşmalar əsasında idarə edilməsinə gətirib çıxarır.

Yuxarıda göstərilən nəticələr konsaltinq müəssisələrinin bazarda sata biləcəyi xidmətlərdir. Buna görə də konsaltinq şirkətlərinin fəaliyyətini və idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi mühüm vəzifə kimi ortaya çıxır

və onun yerinə yetirilməsi konsaltinq şirkətinin bazarda uğur qazanmasına xidmət edir.

Konsaltinq şirkətinin uğur qazanması yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin bir yerə yığılması və onların fəaliyyət prosesində idarə edilməsindən asılıdır. Təhlil göstərir ki, peşəkar təşkilatlarda yüksək intellektual səviyyəli peşəkarlar işlədiyinə görə çox zaman onlar ipə-sapa sığmırlar və onlar arasında rəqabət daha kəskin olur. Bu məsələnin yerli şəraitdə elmi cəhətdən araşdırılması vacib məsələyə çevrilir.

Başqa bir tərəfdən yerli biznes strukturlarında asan və tez nail olunan məqsədlərə istiqamətlənən ənənəvi və bəsit idarəetmə qərarlarından istifadəyə üstünlük verilir. Bunun qarşısının alınması da konsaltinq fəaliyyətinin şaxələnməsindən asılıdır. Məhz bu baxımdan konsaltinq fəaliyyətinin yerli şəraitdə təşəkkülü, fəaliyyəti və inkisafı problemlərinin araşdırılması böyük elmi-təcrübəvi əhəmiyyət kəsb edir və bu səbəbdən aktual xarakter daşıyır.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. İlk olaraq konsaltinq müəssisələrinin iqtisadi təbiəti haqqında araşdırmaları M.Kubra və K.Maksxem aparmışlar. Konsaltinq fəaliyyətinin bu və ya digər aspektləri haqqında elmi tədqiqatları M.Albert, İ. Ansoff, X. Vissem, P. Druker, M. Meskon, A.Xoskinq, T. Peters, P. Uoterman, E.Utkin, B.Efremov, B. Qonçaruk, R.Zolotovskiy və digərləri aparmışlar.

Azərbaycanda işə sahibkarlığın bu və ya digər istiqamətlərini, onun təşkilati-hüquqi formalarını, sahibkarlıq strukturlarının fəaliyyət mexanizmi, rəqabət və inhisar məsələləri A.A.Nadirov, Z.Ə.Səmədzadə, T.Ə.Quliyev, Ş.H.Hacıyev, T.Ə.Əliyev, G.Ə.Gənciyev, T.Ə.Hüseynov, K.A.Şahbazov, A.A.Şəkəraliyev, Ə.P.Babayev, M.X.Meybullayev, Ə.İ.Bayramov, Ə.Q.Əlirzayev, H.S.Həsənov, A.H.Tağiyev, Q.N.Manafov, R.M.Cəfərova və digər alimlərin əsərlərində tədqiq olunmuşdur. Bununla bərabər Azərbaycan şəraitində konsaltinq fəaliyyəti və konsaltinq müəssisələrinin idarə edilməsi məsələləri cəmiyyətdə baş verən köklü keyfiyyət dəyişiklikləri, o cümlədən qloballaşmanın təsirini nəzərə almaqla araşdırılmamışdır. Bu istiqamətdə görünən boşluqların aradan qaldırılması konsaltinq fəaliyyətinin nəzəri və praktiki tərəflərinin öyrənilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə aktuallaşdırır.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi sosial-iqtisadi inkişafın yeni reallıqlarını nəzərə almaqla mükəmməl konsaltinq xidməti mexanizminin qurulması əsasında işgüzar təşkilatların və bütünlüklə ölkənin rəqabətqabiliyyətliliyini artırmaq üzrə nəzəri və praktiki təkliflər hazırlamaqdır. Bununla əlaqədar olaraq, tədqiqatda aşağıdakı konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

-işgüzar təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyi ilə konsaltinq xidmətinin ara-

sında funksional bağlılığının nəzəri əsaslarını tədqiq etmək;

-konsaltinq xidmətinin tarixi inkişafını araşdırmaq;

-konsaltinq layihələrinin hazırlanmasının idarə edilməsi sistemini qiymətləndirmək;

-ölkədə konsaltinq xidmətinin mövcud vəziyyətinin təhlili və xüsusiyyətlərini üzə çıxarmaq;

-ölkənin əsas konsaltinq şirkətlərinin fəaliyyətinin tədqiqi əsasında bazar paylarını müəyyənləşdirmək;

-Azərbaycanda konsaltinq xidmətinin yeni istiqamətlərini qiymətləndirilmək;

-strateji menecment elementlərinin tətbiqi üzrə məsləhətlərin əsas cəhətlərini sərgiləmək;

-antiböhranlı idarəetmə sistemində məsləhətlərin əsas prioritetlərini tədqiq etmək;

-informasiya texnologiyaları sahəsində məsləhətçi xidmətinin inkişaf təmayüllərini üzə çıxarmaq.

Tədqiqatın obyektini kimi ölkə iqtisadiyyatının real və maliyyə sektorunda fəaliyyət göstərən konsaltinq xidmətinin həyata keçirən müəssisələr götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmetini isə mükəmməl konsaltinq xidməti sisteminin yaradılmasının mexanizmləri, alətləri və üsulları təşkil edir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsasını konsaltinq xidmətinin təşkili, fəaliyyəti və tənzimlənməsi sahəsində müasir menecmentin və iqtisad elminin nəzəriyyə və təcrübəsinin fundamental müddəaları, Respublikamızda və digər postsovet ölkələrində sosial-iqtisadi islahatların aparılması qanunauyğunluğu və dövlətin müvafiq qanunvericilik və digər hüquqi aktları təşkil edir. Elmi araşdırmada kompleks təhlil, müqayisə, monitoring, ekspert qiymətləndirilməsi, məntiq, tarixi yanaşma, statistik metodlar tətbiq edilmişdir.

Dissertasiya işinin konsepsiyası müəllifin elmi mövqeyinə arxalanmaqla formalaşdırılmışdır. Bu mövqe ondan ibarətdir ki, biznesdə uğur qazanmanı heç də müəssisənin kimin mülkiyyətində olması həll etmir, əsas məsələ hansı biliklər və məsləhətlər əsasında biznesin kimlər tərəfindən və necə idarə edilməsindədir, yəni biznesdə çox məsələ menecmentə verilən məsləhətlərdən asılıdır və konsaltinq xidməti müəssisənin menecerləri ilə kənar məsləhətçilər arasında ötürücü mexanizm rolunu oynayır.

Tədqiqatın informasiya bazasını Prezidentin sərəncamları, hökumətin qərarları, Milli Məclisin qəbul etdiyi qanun və normativ aktları, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadiyyat Nazirliyinin, Maliyyə, Vergilər Nazirliklərinin, Ümumdünya Bankı, Beynəlxalq Valyuta Fondunun, Bey-

nəlxalq İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının materialları, habelə ölkədə fəaliyyət göstərən ayrı-ayrı konsalting xidmətinin məlumatları və hesabatları təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, ilk dəfə olaraq Azərbaycan gerçəkliyində konsalting xidmətinin təşkili və ölkənin ayrı-ayrı işgüzar təşkilatlarının səmərəliliyinin yükəldilməsində müəssisədənə-nar konsalting xidmətinin yeri və rolu müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqat işinin əsas elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarət olmuşdur:

- yerli işgüzar təşkilatlarının rəqabətqabiliyyətliliyi ilə konsalting xidməti arasında funksional bağlılıq müəyyənləşdirilmişdir;
- konsalting layihələrinin hazırlanmasının idarə edilməsinə müasir yanaşmalar dəqiqləşdirilmişdir;
- ölkədə konsalting xidmətinin mövcud vəziyyətinin xüsusiyyətləri əsaslandırılmışdır;
- ölkənin əsas konsalting şirkətlərinin fəaliyyətlərinin tətqiqi əsasında bazarda mövqeləri qiymətləndirilmişdir;
- ölkədə konsalting xidmətinin təşəkkülünün başlıca xüsusiyyətlərinin empirik qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir;
- konsalting xidmətinin yeni istiqamətlərinin praktiki əhəmiyyəti göstərilmişdir;
- strateji menecment elementlərinin tətbiqi üzrə məsləhətlərin aparılması yolları müəyyənləşdirilmişdir;
- antiböhranlı idarəetmə sistemində məsləhətlərin əsas prioritetləri üzə çıxarılmışdır;
- informasiya texnologiyaları sahəsində məsləhətlərin verilməsi xüsusiyyətləri əsaslandırılmışdır.

Tədqiqatın nəzəri-təcrübi əhəmiyyəti əsasən onunla izah olunur ki, aparılan sistemləşmələr, ümumiləşmələr və konseptual yanaşmalar konsalting xidmətinin iqtisadi təbiətini dolğun şəkildə dərk etməyə və onların verdikləri məsləhətlərin ayrı-ayrı müəssislərdə effektiv işləməsi üzrə tədbirləri hazırlamağa imkan verir. Dissertasiya işində ölkənin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılmasında konsalting xidmətinin yeri və rolunun müəyyənləşdirilməsi tədqiqatın praktiki əhəmiyyətə malik olmasına dəlalət edir. Aparılan araşdırmalar nəticəsində irəli sürülən təklif və tövsiyələrin ünvanlı xarakter daşması onların tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir. Dissertasiyanın nəzəri-metodoloji materialları “Menecment”, “Strateji idarəetmə”, “Biznesin əsasları”, “Sahibkarlıq fəaliyyəti”, və s. fənlərin tədrisində istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın nəticələrinin tətbiqi və aprobasiyası. Dissertasiya işinin əsas mahiyyəti, burada irəli sürülən nəzəri-metodoloji və əməli xarakterli

mülahizələr, təkliflər, tövsiyələrlə bağlı müəllif innovasiya yönümlü inkişafın sosial-iqtisadi problemləri mövzularına həsr olunmuş elmi-praktiki konfranslarda məruzə etmişdir. Yerli elmi nəşrlərdə 15, xarici elmi nəşrlərdə isə 1-i olmaqla, ümumilikdə 16 elmi məqalə müəllif tərəfindən çap edilmişdir.

Tədqiqat zamanı əldə edilmiş nəticələr, hazırlanmış təklif və tövsiyələr “KATRI” MMC-yə və “Halal Konsaltinq Qrup”a təqdim olunmuş, nəticələrin tətbiqi haqqında 27.10.2016-cı il tarixli №034 sayılı və 07.11.2016 tarixli №AF-001/16 sayılı müvafiq arayışlar alınmışdır.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi. Elmi iş giriş, 9 paragrafi birləşdirən üç fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 155 səhifə həcmindədir. Dissertasiyada 7 cədvəl və 9 şəkil verilmişdir. Ədəbiyyat siyahısında Azərbaycan, rus, ingilis dillərində olan 111 adda ədəbiyyat siyahısı və internet ünvanı göstərilmişdir.

TƏDQIQATIN ƏSAS MƏZMUNU

Dissertasiyanın birinci fəslində konsaltinq xidmətinin bazar xidmətinin bazar xidmətinin yeri və rolu tədqiq olunmuşdur. Konsaltinq xidmətinin təşkilinin nəzəri əsasları, tarixi inkişafının əsas xüsusiyyətləri, konsaltinq layihələrinin hazırlanmasının idarə edilməsi araşdırılmışdır.

Son illər inkişaf etmiş ölkələrdə müəssisələrə iqtisadiyyat və idarəetmə üzrə məsləhət xidməti göstərən müstəqil sektor (konsaltinq) sürətlə inkişaf etməyə başlamışdır. Bu cür konsaltinq biznesin ən cəlbedici növüdür.

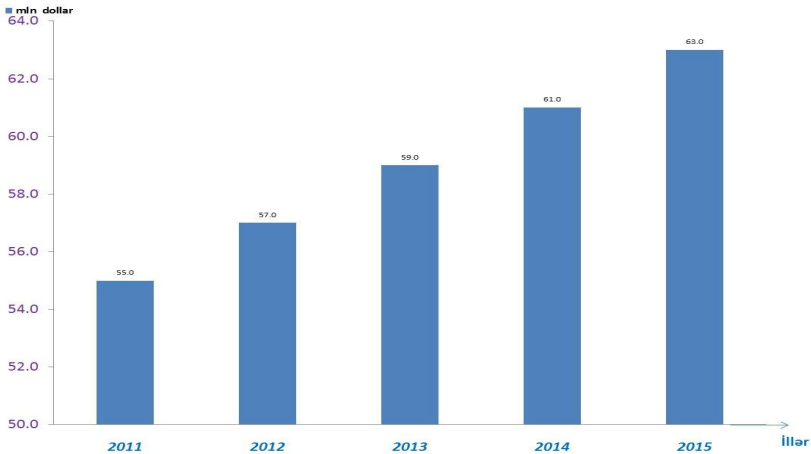
İngilis dilindəki “consultinq”, alman dilindəki “consulting” sözləri mənşəcə latın dilində “consultatio”-konsultasiya, məsləhət, məsləhətləş-mə, məsləhətləşən sözündən əmələ gəlmişdir. Yaxın keçmişdəki sovet dövründə bütün digər xarici terminlər kimi “konsaltinq” termini də ideoloji səbəblərə görə qadağan edilmişdir. Buna görə də bizə daha çox “məsləhətləşmə” və “konsultasiya” anlayışları tanışdır. Faktiki olaraq, konsultantların işlərini elmin istehsalata tətbiqi kimi iri miqyaslı məsələni həyata keçirən tədqiqat institutları yeninə yetirildilər. Zaman dəyişdi. Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq gündəlik həyatımızda “menecment”, “marketing” və bunlarla yanaşı “konsaltinq” kimi anlayışlar meydana gəldi.

Konsaltinqi məsləhət vermək bacarığı hesab edən bir çox tədqiqatçılar haqlı olaraq onu, idarəetmə bacarığının xüsusi növünə aid edirlər. Onlar insanlarla işləyərkən həlli qeyri-mümkün görünən məsələləri uğurla həll etmək, lazım olan informasiyanı operativ olaraq toplayıb, ondan maksimum səmərə əldə etmək, məlumatların kompleks təhlilini həyata keçirərək orijinal, qeyri-standart qərarlar qəbul etmək və s. üçün daha çox bacarığın lazım olması fikrinə əsaslanırlar.

Konsultantlar bütün işgüzar sahələrdə, məsələn, qrafiki dizayn, toyların təşkil edilməsi, dəb məsələləri, karyera seçimi və s. üzrə fəaliyyət göstərirlər. Bütün bunlar konsaltinq fəaliyyətinin geniş yayılmış növləridir. Bir çox digər mütəxəsislər də vardır ki, onlar mahiyyət etibarlı ilə konsultant rolunda çıxış edirlər. Onlara ali məktəblərə daxil olmaq üçün abiturlar hazırlayan repetitorlar, yaxşı işçiləri toplayıb bir firmadan digərinə keçirən mütəxəsislər, turistik bürolar və daşınmaz əmlak üzrə agentlər daxildir.

Bununla yanaşı, idarəetmə konsaltinqinin nəinki yalnız ixtisaslaşdırılmış, hətta iri çoxprofilli kompaniyaların fəaliyyət sahəsinə çevrildiyinə görə bu sənayenin sərhədləri firmalar arasından deyil, çox vaxt onların daxilindən keçir.

İdarəetmə konsaltinqi sferasından əldə edilən gəliri əsas göstərici kimi qəbul edək (şək. 1.).



Şəkil 1. İdarəetmə konsaltinqi sferasından əldə edilən gəlirlərin əsas göstəricilərinin dinamikası.

Verilən diaqram müasir dünya idarəetmə konsaltinq sənayesinin yüksək inkişaf dinamikası haqqında təsəvvür yaratmağa imkan verir.

Bu cür fenomenal artım nə ilə izah olunur? Axı, kompaniya rəhbərlərini heç kim və heç nə idarəetmə konsaltinqi üzrə konsultantları dəvət etməyə məcbur etmir?

Hal-hazırda konsaltinq idarəetmə problemlərinin həlli vasitəsi kimi xüsusilə aktualdır. Bu Azərbaycanda son 10-15 il ərzində sosial-iqtisadi şəraitin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişikliyə məruz qalması ilə əlaqədardır. Buna səbəb sənaye müəssisələrinin, təşkilatların və əmək kollektivlərinin

idarə edilməsində yeni və müasir metodlardan istifadənin vacibliyidir. Yerli müəssisələrin fəaliyyətləri arasında baş verən dəyişikliklər onların idarə edilməsindəki bir çox əhəmiyyətli aksiomaların yenidən müzakirəsinə gətirib çıxartdı. Əvvəllər qabaqcıl müəssisələrin yaxşı cəhəti hesab olunan şaquli əlaqələrin üstünlük təşkil etdiyi irearxik möhkəm təşkilati struktur hazırda çatışmazlıq kimi qəbul olunur. Belə ki, sərt, ədalətli struktur bazar tələblərinin dəyişikliklərinə ani olaraq cavab verməyə imkan vermir. Məhz müəssisələrin bazar konyukturasında baş verən dəyişikliklərə tez bir zamanda uyğunlaşma qabiliyyəti rəqabət mübarizəsində onun əsas alətinə çevrilir.

Fikrimizcə, müəssisə fəaliyyətini davam etdirmək və daima dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq üçün məcburən öz strukturunu və işin təşkilini yenidən qurmalı və işgüzar aləmdəki davranışlarını, fəaliyyətinin strategiyasının, taktikasının formasını dəyişməlidir. Bunun üçün onlar sərt rəqabət və qeyri – müəyyənlik şəraitində kompleks tədbirlərdən istifadə etməlidirlər. Belə tədbirlərdən biri də müəssisədə yaranan problemlərin həllində kənar konsultantların – əmələ gələn çətin şəraitdən çıxış yolunun tapılmasına imkan yaradan mütəxəssislərin cəlb edilməsidir. Əlbətdə ki, təşkilati problemləri müstəqil surətdə də həll etmək olar. Lakin bir çox hallarda kənardan mütəxəssis cəlb etmək iqtisadi baxımdan sərfəlidir. Çünki gecikmə bəzən rəqabət üstünlüyünün itirilməsinə gətirib çıxarır. Bu isə nəticədə buraxılan məhsula olan tələbə və uyğun olaraq mənfəətə təsir göstərir.

Qərbdə müasir konsaltinq xidməti “konsaltinqin qızıl dövrü” adlandırılan 1950-1960-cı illərdə təşəkkül tapmışdır. XXI əsrin əvvəllərində konsaltinqin mahiyyətini izah edən bir çox təriflər formalaşmışdır. Onlardan bir neçəsini qeyd edək (misal göstərək).

Konsultasiya – təşkilatın problemlərinin tədqiqatı və həlli sahəsində müəyyən ixtisaslı müstəqil şəxs tərəfindən göstərilən xidmətdir.

Konsaltinq–mütəxəssis tərəfindən onun müştərisinin fəaliyyət sahəsində özünün xüsusi biliklərinin, bacarıqlarının və təcrübəsinin təqdim olunması prosesidir.

Konsaltinq–tədqiqat sahəsi və müştərinin problemləri nəzərə alınmaqla elmi-texniki və təşkilati-iqtisadi innovasiyaların istifadəsi və inkişafı perspektivlərinə əsaslanan təhlili əhatə edən intellektual fəaliyyət növüdür.

Konsaltinq – müəssisənin əsas problemlərinin həllində və işlərində sabit müvəffəqiyyətin əldə olunmasında yüksək idarəetmə heyətinə köməkdir. Bu cür kifayət qədər geniş müəyyənləşdirmə idarəetmə konsaltinqinin konsepsiyasının təməlini qoyan transmilli konsaltinq şirkəti olan Mc.Kinsey&Company tərəfindən verilmişdir.

Buradan belə nəticə çıxarmaq olar ki, konsaltinq müəssisənin problemlərinin həllində xarici məsləhətçilər tərəfindən göstərilən köməkdir.

Bu zaman konsaltingin əsas məqsədi müəssisənin idarəetməsinin və rəhbərliyinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, bütövlükdə onun fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi və hər bir işçinin fərdi əmək məhsuldarlığının artırılmasıdır.

Dissertasiyanın ikinci fəslində Azərbaycan Respublikasında konsalting xidmətinin mövcud vəziyyəti və onun təhlili aparılmış, yaranma tarixi, xüsusiyyətləri, əsas istiqamətləri və inkişafı təhlil edilmişdir.

Azərbaycanda konsalting xidmətləri bazarı müasir bazar iqtisadiyyatının bir çox digər elementləri kimi özünəməxsus şəkildə formalaşmışdır. Bizdə konsalting bazar iqtisadiyyatı islahatlarının həyata keçirilməsinə qədər mövcud deyildir. Sovet iqtisadiyyatında müəssisəyə məsləhətləri ya yuxarı dövlət təşkilatları- nazirliklər və baş idarələr, ya da qabaqcıl təcrübə mübadiləsi yolu ilə digər müəssisələr verirdilər. Bazar iqtisadiyyatına və təsərrüfat qərarlarının qəbulunun müəssisə səviyyəsinə keçid prosesinin başlanması ilə əlaqədar bir çox yeni problemlərlə üzləşən təsərrüfat rəhbərləri idarəetmə konsaltinginə olan tələbin nəhəng potensial mənbəyinə çevrildilər. Lakin bu tələblərin real (ödəmə qabiliyyətli) tələbə çevrilməsi üçün illər lazım oldu.

Milli və dünya bazarlarında mövcud olan sərt rəqabət təşkilati strukturların, idarəetmənin sistem və metodlarının daima yeniləşməsinə tələb edir. Bununla yanaşı, düzgün həyata keçirilməyən islahatların nəticəsi olaraq səhv qərarların qəbulu riski çox yüksək olmuşdur. Köhnə təşkilati üsullar və idarəetmə konsepsiyaları lazımi nəticələrin əldə olunmasına artıq imkan yaratmırdı. Onilliklərin təcrübəsi rəhbərlərə vacib qərarların qəbul edilməsi zamanı risklərin minimumlaşdırılması və uğur qazanmağın yolunun strateji və operativ qərarların hazırlanması və qəbulunda, təşkilati layihələndirmədə ən müasir vasitələrə malik olan qabaqcıl müəssisələrin təcrübəsini, xüsusən etibarlılığı və peşəkarlığı öyrənən məsləhətçilərin olmasının zəruriliyini göstərdi.

Bundan əlavə, son onilliklərdə Azərbaycanda konsalting bazarının vəziyyəti xarici konsultantların böyük axını ilə xarakterizə olunur. Bu vəziyyət dünya bazarının Azərbaycan bazarının imkanlarını öyrənmək tələbatı ilə, həmçinin sabit iqtisadiyyata malik ölkələrdə konsalting xidmətlərinə olan təklifin tələbi üstələnməsi ilə əlaqədardır. İri beynəlxalq konsalting firmalarının üstünlüyü isə onların milli bazarda bu xidməti həyata keçirən firmalar tərəfindən rəqabətə rast gəlmədikləri ilə bağlıdır. İdarəetmə üzrə məsləhətçi ixtisasının olmaması qərb konsalting firmalarının milli bazara daxil olmaq metodunu dəyişməyə məcbur etdi. Adətən bazara daxil olma iri yerli firmanın udulması və onun müəyyən hazırlıq müddətindən sonra onun beynəlxalq əməkdaşlıq şəbəkəsinə qoşulması ilə həyata keçirilir. 90-cı illə-

rin əvvəllərində Azərbaycanda belə firmaların olmamasına görə beynəlxalq konsaltinq firmaları inkişaf etmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən şöbələrinə uyğun və tamamilə öz nəzarətlərində olan yeni filiallarının yaradılması yolunu seçdilər.

Azərbaycanda konsaltinq sənayesinin xarici konsaltinq firmalarının birbaşa investisiyaları əsasında formalaşması yüksək səviyyəyə uyğunlaşmağa məcbur olan yerli müştərilərə göstərilən xidmətlərdə yeni metod və standartların tətbiqinin genişlənməsini təmin etmişdir. Digər tərəfdən, bazarə ilk daxil olan xarici firmalar daha çox perspektivli və sərfəli yerli müştərilərlə əlaqə yarada bildilər. Bu isə öz növbəsində yerli konsaltinq firmalarının ilkin inkişafının müəyyən dərəcədə ləngiməsinə səbəb olur.

90-cı illərin sonlarında Azərbaycan bazarında artıq onlarla yerli konsaltinq müəssisələri fəaliyyət göstərirdi. Onlardan işçilərinin sayına görə müəyyən qədər iriləri beynəlxalq konsaltinq şəbəkəsinin nümayəndəlikləri ilə müqayisə edilə bilirdi. Xarici mütəxəssislərə bir qayda olaraq müştərilər tərəfindən aşağıdakı səbəblərə görə üstünlük verildi: əmtəə və xidmətlərin irəlilədilməsi üçün beynəlxalq bazara çıxış imkanları və qərb kapitalının cəlb edilməsi; müəssisənin imicinin və beynəlxalq nüfuzunun yüksəldilməsi; biznesin həyata keçirilməsi üçün qərb standartları haqqında məlumatların "birinci əldən" əldə edilməsi; xarici əməkdaşlarla qarşılıqlı fəaliyyət zamanı onlar tərəfindən edilən köməklik; müəssisənin konservativliyi, yəni bəzən iri müəssisənin rəhbərlərinin adət etdikləri xarici konsaltinq firmaları ilə əlaqələri kəsməyə tələsməməsi.

Bununla yanaşı, beynəlxalq agentliklərin (Avropa Birliyinin TACİS proqramları üzrə Dünya Bankı və Beynəlxalq Valyuta Fondunun) dəstəyi çərçivəsində həyata keçirilən konsaltinq layihələrində qərb məsləhətçilərinin iştirakı məcburi qaydada tələb olunurdu. Lakin hazırda qərb firmalarının Azərbaycan şöbələrinin gəlirlərində bu yolla maliyyələşmənin payı getdikcə azalır.

Xarici konsaltinq firmaları Azərbaycan bazarında bir çox çətinliklərlə üzləşmişdilər. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar: ictimai-siyasi və iqtisadi vəziyyətin xüsusiyyətləri; sosial-psixoloji xüsusiyyətlər; təşkilati mədəniyyətin xüsusiyyətləri; dil maneələri və s. Qərb məsləhətçilərinin fəaliyyətlərində isə aşağıdakı çatışmazlığı göstərmək olar: Azərbaycan həqiqətlərinin özünəməxsusluğunun nəzərə alınmaması; yerli müəssisələrin problemləri haqqında kifayət qədər məlumatın olmaması; onlar tərəfindən xidmət göstərilən Azərbaycan müəssisələrinin öz əməkdaşlarının öyrədilməsi üçün poliqona çevrilməsi; yalnız iri müəssisələrə istiqamətlənmiş fəaliyyət və yüksək qiymət.

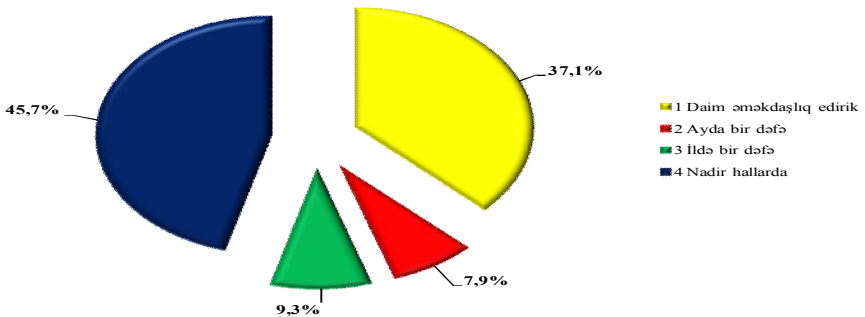
Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlığın məsləhət xidmətlərinə olan tələbatının öyrənilməsi məqsədilə 300 sahibkarlıq subyektinin rəhbər işçiləri arasında rəy sorğusu keçirilmişdir. Respublikamızın 8 iqtisadi rayonunu əhatə edən Azərbaycanda kiçik və orta sahibkarlığın məsləhət xidmətlərinə olan tələbatının öyrənilməsi məqsədilə 300 sahibkarlıq subyektinin rəhbər işçiləri ilə rəy sorğusu 19 aprel 2012 – 30 may 2012-ci il tarixləri arasında həyata keçirilmişdir.

Sualı cavablandırmış sorğu iştirakçılarının 38,0%-i və ya 114 respondent öz biznes fəaliyyətində məsləhət xidmətlərindən istifadə etdiyini qeyd etmişdir. 62,0% və ya 186 respondent isə bu xidmətlərdən yararlanmadığını bildirmişdir.

Əldə olunmuş cavablardan sorğu iştirakçılarının 25,3%-nin və ya 76 respondentin bu xidmətlərə ehtiyac görmədiyi, 9,0%-nin və ya 27 respondentin yaşadıkları yaşayış məntəqəsində buna imkan olmadığı, 8,3%-nin və ya 25 respondentin bu suala cavab verməkdə çətinlik çəkdiyi, 6,3%-nin və ya 19 respondentin bu haqda xəbəri olmadığı, 3,0%-nin və ya 9 respondentin məsləhət xidmətlərinin baha olduğu və nəhayət 1,3%-nin və ya 4 respondentin digər (vaxtım yoxdur, özüm həll edirəm və s.) cavab variantları seçməsi məlum olmuşdur.

Sorğunun “Siz öz biznes fəaliyyətinizdə məsləhət xidmətlərindən hansı tezliklə istifadə edirsiniz?” sualını 140 respondent cavablandırmışdır.

Sualı cavablandırmış sahibkarlıq subyektlərinin 45,7%-i və ya 64 respondent bu xidmətlərdən nadir hallarda istifadə etdiyini qeyd etmişdir. Əksinə, 37,1%-i və ya 52 respondent məsləhət xidməti təklif edən sahibkarlıq subyektləri ilə daim əməkdaşlıq etdiyini vurğulamışdır. 4,3%-i və ya 13 respondent bu xidmətlərdən ildə bir dəfə, 3,7%-i və ya 11 respondent isə ayda bir dəfə istifadə etdiyini bildirmişdir (Şək.2.).



Şəkil 2. AR-da müəssisələrin konsaltinq xidmətlərindən istifadə intensivliyi (%-lə)

Tədqiqatlar nəticəsində yaxın onilliklərdə Azərbaycanda konsalting xidmətinin bir çox istiqamətlərdə inkişaf edəcəyi müəyyənləşdirilmişdir.

2008-2009-cu illər qlobal maliyyə böhranı konsalting firmalarının müştərilərinin və bu sahədə tədiyə qabiliyyətli tələbin aşağı düşməsinə gətirib çıxartdı. Bu vəziyyət Azərbaycanın gənc konsalting sahəsi üçün ciddi sınaq oldu. Bununla əlaqədar olaraq auditor və konsalting biznesində prioritetlərin dəyişməsi baş verdi:

- sahə seçimlərində sənayeyə üstünlük verilməsi;
- fəaliyyətin diversifikasiyalaşdırılması;
- öz fəaliyyətini Azərbaycana yönəldən xarici konsalting və auditor firmaları ilə rəqabətin gücünün zəifləməsi;
- Bakı firmalarının fəaliyyətlərinin regionlara köçürülməsi;
- məsləhətçilərin qonorarlarının aşağı salınması.

Qiyətlərin kifayət qədər aşağı düşməsi şəraitində vəziyyət müştərilərə kompleks xidmət göstərmək imkanlarına malik olan iri auditor-konsalting müəssisələrinin xeyrinə dəyişdi. Onlar bir xidmət növündə güzəşt etməklə digər xidmət növündə itirdiklərini bərpa edə bildilər.

Azərbaycanda konsalting bazarının daralmasına baxmayaraq, əsas "oyunçular" öz mövqelərini saxlamağa müvəffəq oldular. Belə ki, onlardan bir çoxları böhranın daha az toxunduğu auditor biznesinin hesabına kifayət qədər manevr etmək imkanlarına malik idilər. Azərbaycan konsalting sənayesinin böhrandan sonrakı dinamikası onun inkişafında yeni mərhələnin başlanmasını göstərir. İlk dəfə olaraq bu sahənin dinamik inkişafının xarici texniki kömək olmadan daxili resurslar əsasında baş verməsi müşahidə olunmuşdur. Bu zaman bazara yeni sifarişçilər daxil oldu. Onlar böhran zamanı yaradılan və ya sağ qalan və sürətlə inkişaf edən əlavə bilik və vərdişlərin əldə edilməsinə ehtiyac duyan (inkişaf strategiyasının hazırlanması, biznes-proseslərin təşkili və tətbiqi, idarəetmə uçotunun, maliyyə idarəetməsinin funksiyalarının tətbiqi və s.) müəssisələr idi. Bu vəziyyətdən çıxış yolu özünü təhsilləndirməkdən əlavə, analoji layihələrin həyata keçirilməsində uğurlu təcrübəyə malik olan konsalting firmalarına müraciət etmək oldu.

Bazarda böhrandan sonrakı dövrdə əlverişli vəziyyətdə olan audit idi. Lakin 2000-ci ildə bazarın inkişaf göstəriciləri onu deməyə əsas verir ki, konsalting xidmətləri 60%, audit xidməti bazarı isə 36% artmışdır. Bu isə vəziyyətin köklü surətdə dəyişməsi deməkdir. İldən – ilə məsləhətçi - mütəxəssislərin sayı artmışdır. Uğurlu fəaliyyət göstərən və çox sayda yeni yaranan konsalting firmaları Azərbaycan konsalting xidməti bazarının konyukturasının canlanmasına az əmək sərf etməmişdilər.

Beləliklə, Azərbaycanda iqtisadi artımla əlaqədar olaraq konsaltinq real tələb yarandı. O andan etibarən yerli konsaltinq xidmətinin inkişafı daha sivilizasiyalı istiqamət aldı.

Dissertasiyanın üçüncü fəslində müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində konsaltinq xidmətinin təkmilləşdirilməsi, strateji menecment elementlərinin müəssisədə istifadəsi üzrə məsləhətlərin xüsusiyyətləri, antiböhranlı idarəetmə sistemində verilən məsləhətlərin əsas prioritetləri, informasiya texnologiyaları sahəsində konsaltinq xidmətinin müasir istiqamətləri göstərilmişdir.

Müasir dövrdə bir çox müəssisələrdə idarəetmə məsələləri üzrə konsultantların sayı getdikcə artır. Bu isə öz növbəsində həmin sahədə rəqabətin yaranmasına gətirib çıxarır. Belə şərait konsultantları bazarı nəzərə alaraq öz xidmətlərinin marketinqində daha çox işgüzar aktivlik göstərməyə məcbur edir. Müasir konsultant bir çox konseptual yanaşmalardan və metodoloji vasitələrdən daha uyğun gələnini seçə bilər. Hər bir konsultantın qarşısında məhdud resursların bölüşdürülməsi haqqında klassik strateji məsələ dayanır: o, mövcud imkanlarla onları uyğunlaşdırmalı və inkişafını təmin etməlidir.

Hər bir işdə olduğu kimi, məsləhətləşmədə də strategiya bir vəziyyətdən (hazırkı) digər vəziyyətə (gələcək) aparın yol seçimişdir. Çıxış nöqtə məlumdur və ya onu konsultantın hazırkı vəziyyətinin, resurslarının və imkanlarının qiymətləndirilməsi yolu ilə müəyyənləşdirmək olar. Gələcəyə real sürətdə yanaşmaq lazımdır. Məsələn, keçmiş iqtisadi artımın tendensiyasının gələcəyə sadəcə şamil edilməsi real deyildir.

İdarəetmə konsaltinqi sahəsində qarşıya qoyulan əsas məqsədlərdən biri antiböhranlı idarəetmə konsaltinqinin mahiyyətini dərk etmək və əsas rolunun nədən ibarət olduğunu araşdırmaqdır.

Antiböhranlı idarəetmə konsaltinqinin vacib rolunu qərb ölkələrinin müəssisələrinin təcrübəsi daha aydın şəkildə biruzə verir. Onların bir çoxunun hazırkı vəziyyəti bir qayda olaraq, dövriyyə kapitalının çatışmazlığı və ödəmə qabiliyyətinin aşağı düşməsinə əsaslanır. Bu isə öz növbəsində borcun yaranması ilə nəticələnir. İdarəetmə üzrə konsultantlar ilk növbədə bu vəziyyətin səbəbini aydınlaşdırmağa çalışırlar. Qeyd edək ki, bu zaman konsaltinq firmaları müştərinin maliyyə vəziyyətini yaxşılaşdıraraq konsultantın xidmətləri də daxil olmaqla ona ilkin xərcləri ödəmək üçün imkan yaradır. Konsaltinq firması müəssisədə işin birinci mərhələsində, onun diaqnostikası həyata keçirir, yığılan borcu təhlil edir və onun azaldılması sxemini tərtib edir. Əsas kreditörlerle danışıqlar aparılır. Maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi borcların yaranması səbəblərini tapmağa və aradan qaldırılması tədbirlərinin sistemini hazırlamağa imkan yaradır. Bir çox hallarda köhnə borclardan azad olarkən müəssisə rentabellik qabiliyyətini bər-

pa etmiş sonra isə müəssisənin fəaliyyətinin dəyişdirilməsi problemi ilə üzləşmiş olur. Bu halda fəaliyyət göstərən qanunvericilik çərçivəsində vergi qoymanın minimuma endirilməsi xidmətləri də təklif olunur.

Növbəti mərhələ istehsalın yenidən təşkil edilməsi, fəaliyyətin yeni modelinin müəyyənləşdirilməsidir. Müəssisə rentabelli işləyərkən, adətən, lazım olan mənfəəti təmin edən “mənfəət mərkəzi” yaradılır, müəssisənin investisiya planı formalaşdırılır və s. Kompleks layihələr aşağıdakı işləri özündə birləşdirən tam tsiklin yerinə yetirilməsinə yönəldilir: maliyyə fəaliyyətinin və idarəetmənin diaqnostikası, audit, vergi qoyma və mühasibat uçotu məsələləri üzrə konsaltinq, hüquqi ekspertiza, müasir idarəetmə və informasiya texnologiyalarının tətbiqi, mövcud kollektivə uyğunlaşması sistemi də daxil olmaqla heyətin seçimi və öyrədilməsi.

Müştəri müəssisəsinin xüsusi mürəkkəb maliyyə vəziyyətində konsaltinq firmaları idarəetmə məsələlərinin öhdəsindən müvəfəqiyyətlə gəlirlər. Antiböhranlı idarəetmə üzrə konsultantlar nəinki müəssisənin sanasiyası və maliyyə vəziyyətinin sağlamaşdırılması üzrə tədbirlər sistemini işləyib hazırlayır və təklif edir, həmçinin “Xəstəni” konsultantların köməyi ilə sağalda bilən idarəetmə komandasının formalaşmasını təmin edir.

İnformasiya texnologiyaları (İT) həyatımızın müxtəlif sahələrinə, o cümlədən iqtisadiyyata getdikcə daha çox təsir göstərir. İnkişaf etmiş ölkələrdə eyni zamanda iki inqilab baş verir: informasiya texnologiyalarında və biznesdə. Onlar qarşılıqlı təsir nəticəsində bir-birinin inkişafına kömək göstərirlər. Əvvəlcə informasiya texnologiyalarının təsiri altında müəssisələrin idarə edilməsinin səmərəli metodu - keyfiyyətin ümumi idarəedilməsi metodu yarandı. Sonra isə müəssisələrin köklü surətdə dəyişdirilməsi – biznes-proseslərin reinjinerinqi, istehsal proseslərinin idarə edilməsi sistemi, ixtisaslaşdırılmış aparat və proqram təchizatlarının quraşdırılması və tətbiqi baş verdi. Bundan əlavə bu sahə daha çox dinamikliyi ilə seçilir. İllik artım tempi 7-8% təşkil edir.

İnformasiya texnologiyaları–informasiyanın hər hansı xüsusiyyətlərinin məqsədyönlü şəkildə dəyişdirilməsinin metod və vasitələrinin məcmusudur. İnformasiya texnologiyaları (İT) mütəxəssislərinin qeyd etdikləri kimi, informasiya texnologiyaları kompyuterlərin, elektronikanın və əlaqə vasitələrinin inteqrasiyasıdır.

Konsaltinq xidməti ilə müəssisənin səmərəli fəaliyyəti arasında funksional bağlılıq vardır. Bunların arasında düz mütanasibliliyin olması konsaltinq xidmətinin daima təkmilləşdirilməsinə yol açır. Apardığım araşdırmalar aşağıdakıları söyləməyə imkan verir:

1. İnzibati-amirilik sistemi olmadan fəaliyyət göstərən iqtisadiyyatda sahibkar subyektlərinin normal və səmərəli fəaliyyəti konsaltinq müəssisə-

lərinin xidmətlərindən istifadə etmədən mümkün deyildir. Bazar iqtisadiyyatında istehsal münasibətləri hüquqi, siyasi, sosial, iqtisadi və texnoloji şəraitləri obyektiv iqtisadi qanunların fəaliyyəti ilə yaratmaqla baş tutur. Bunun nəticəsində konsaltinq şirkəti öz bilik və təcrübəsini təklif edir başqa bir biznes subyekti isə onu alır;

2. Konsaltinq şirkətləri bazar iqtisadiyyatında oynadıqları rolu onları kimin, nə vaxt və hansı məqsədə cəlb etməklərini araşdırmaqla müəyyən etmək olar:

Birinci, konsaltinq xidməti təmənnalı şəkildə müəssisələrin rəhbərlərinə təklif edilən əmtəədir. Rəhbərlik isə öz növbəsində bu köməkdən idarəetmə qərarları qəbul edən zaman istifadə edirlər;

İkinci, məsləhətçiləri məsul qərarların qəbulu, biznesin inkişafı və yenidən qurulması zamanı köməyə ehtiyac yarandıqda cəlb edirlər;

Üçüncü, məsləhətçiləri cəlb etdikdə müştəri güman edir ki, ondan yararlanmış şərait haqqında ekspert qiymətləndirilməsi, yeni ideyalar, müvafiq tədqiqatların nəticələrini, problemin müzakirəsini və nəhayət ondan müəyyən peşəkar təcrübə alacaqdır.

Belələklə, buradan belə nəticə çıxarmaq olar, məsləhətçiləri məsul idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı yaranmış qeyri-müəyyənliyi həll etmək üçün cəlb edirlər. Təcrübə göstərir ki, məsləhətçi özünü yaranmış qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılması vasitəsi kimi qəbul edirsə və bu istiqamətdə daima təkmilləşirsə, onda müvəffəqiyyətə təminat vardır.

3. Müəssisə fəaliyyətini davam etdirmək və daima dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq üçün məcburən öz strukturunu və işin təşkilini yenidən qurmalı və işgüzar aləmdəki davranışlarını, fəaliyyətinin strategiyasını taktikasının formasını dəyişməlidir. Bunun üçün onlar sərt rəqabət və qeyri-müəyyənlik şəraitində kompleks tədbirlərdən istifadə etməlidirlər. Belə tədbirlərdən biri də müəssisədə yaranan problemlərin həllində kənar konsultantların-əmələ gələn çətin şəraitdən çıxış yolunun tapılmasına imkan yaradan mü-təxəssislərin cəlb edilməsidir. Menecmentdə qeyri-müəyyənlik konsaltinq xidmətlərinə tələb yaradan əsas amildir. Biznesdə qeyri-müəyyənliyin artması və mürəkkəbləşməsi XXI-ci əsrin əvvəllərində dünyada konsaltinq xidmətinə yaranmış böyük tələbi izah edir.

4. İstənilən digər məhsul kimi, konsaltinq xidməti özünün həyat tsiklinə malikdir: layihələndirmə və hazırlanma, təsdiqlənmə, bazara çıxış, inkişaf, yetkinlik, dolğunluq və tənəzzül mərhələləri. Bu proses həmçinin müvəqqəti göstəricidir. Belə ki, bir çox xidmətlər köhnəlir və onları əvəz etmək lazımdır. Digər xidmətlər yeni meydana çıxır, onlar isə tətbiq olunmalıdır. Avropa sorğu kitabçasında - menecment üzrə konsultantların siya-

hısı səkkiz əsas qrupda birləşdirilməklə 94 konsaltinq xidməti növünə ayrılmışdır.

5. Potensial müştərilərlə onlar tərəfindən müraciət olunmadan əlaqələrin qurulması konsaltinq xidmətləri marketinqinin yollarından biridir. İstənilən əlaqə müştəridə marağ oyadaraq konsultantın adını yadda saxlatdırmağa qadirdir. Bu cür əlaqə çox nadir hallarda tapşırıqın alınmasına təsir göstərir. Lakin əgər konsultant kifayət qədər məlumatı olan müştəri ilə əlaqə yaradırsa, onda o müştəriyə onun problemi ilə tanışlığını və lazımı təklifi olduğunu söyləyə bilər. Bu zaman belə təşəbbüsün tarşırığı alınması ilə nəticələnmə şansı artır.

6. Son onilliklərdə Azərbaycanda konsaltinq bazarının vəziyyəti xarici konsultantların böyük axını ilə xarakterizə olunur. Bu vəziyyət dünya bazarının Azərbaycan bazarının imkanlarını öyrənmək tələbatı ilə, həmçinin sabit iqtisadiyyata malik ölkələrdə konsaltinq xidmətlərinə olan təklifin tələbi üstələnməsi ilə əlaqədardır. İri beynəlxalq konsaltinq firmalarının üstünlüyü isə onların milli bazarda bu xidməti həyata keçirən firmalar tərəfindən rəqabətə rast gəlmədikləri ilə bağlıdır. İdarəetmə üzrə məsləhətçi ixtisasının olmaması qərb konsaltinq firmalarının milli bazara daxil olmaq metodunu dəyişməyə məcbur etdi. Adətən bazara daxil olma iri yerli firmanın udulması və onun müəyyən hazırlıq müddətindən sonra onun beynəlxalq əməkdaşlıq şəbəkəsinə qoşulması ilə həyata keçirilir. 90-cı illərin əvvəllərində Azərbaycanda belə firmaların olmamasına görə beynəlxalq konsaltinq firmaları inkişaf etmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən şöbələrinə uyğun və tamamilə öz nəzarətlərində olan yeni filiallarının yaradılması yolunu seçdilər.

7. Bütün dünyada olduğu kimi Azərbaycanda konsaltinq xidmətində başlıca yeri mühasibat və audit istiqaməti tutur. Azərbaycandakı layihələrin hazırlanmasına yerli mütəxəssislərin cəlb edilməsi (təqribən 60%) və onlara öz brendlərinin verilməsi. Bu isə firmaların yerli və dünya təcrübəsini əlaqələndirmək və bu xidmətlərdən yerli müştərilərin yararlanması üçün şərait yaratması cəhdini göstərir. Beləliklə, aydındır ki, xidmətlərinin keyfiyyəti tədricən dünya səviyyəsinə çatan yerli müəssisələr yerli bazarlardan qərb mütəxəssislərini sıxışdırıb çıxarırlar.

8. Bizim ölkəmizdə fəaliyyət göstərən ən iri 50 konsaltinq təşkilatlarının 12-si hüquq sahəsində çalışır. Bunların arasında ən iri dövrüyyəyə “Nazal Consulting” MMC və “British Consulting Group” MMC malikdirlər. Konsaltinq şirkətlərinin 1/5 hissəsi “Mühsabat uçotu və vergilər üzrə məsləhətlər” sahəsində fəaliyyət göstərir. Bu səpkili şirkətlər arasında ən iri bazar payına “Caspian Accounting and Consulting” tamamilə xarici investora məxsus məssisə və “EA Consulting” MMC şirkətləri sahibdirlər.

Lakin, hal-hazırda ölkədə bütünlüklə konsalting bazarının 42,7%-i (13277,5*100/31119,25) “Ernst&Yanq Holdings (SiAyEs) Bi.Vi.” şirkətinin Azərbaycan Respublikasındakı filialına məxsusdur.

9. 2008-2009-cu illər qlobal maliyyə böhranı konsalting firmalarının müştərilərinin və bu sahədə tədiyə qabiliyyətli tələbin aşağı düşməsinə gətirib çıxartdı. Bu vəziyyət Azərbaycanın gənc konsalting sahəsi üçün ciddi sınaq oldu. Bununla əlaqədar olaraq auditor və konsalting biznesində prioritetlərin dəyişməsi baş verdi:

- sahə seçimlərində sənayeyə üstünlük verilməsi;
- fəaliyyətin diversifikasiyalaşdırılması;
- öz fəaliyyətini Azərbaycana yönəldən xarici konsalting və auditor firmaları ilə rəqabətin gücünün zəifləməsi;
- Bakı firmalarının fəaliyyətlərinin regionlara köçürülməsi;
- məsləhətçilərin qonorarlarının aşağı salınması.

10. Azərbaycanda konsalting xidməti liderləri tərəfindən rəqabət qabiliyyətli fəaliyyət aşağıdakı amillərlə əlaqələndirilir:

- potensial müştərilər olan yerli müəssisələrin mövcudluğu;
- əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsi;
- yerli xüsusiyyətlər haqqında məlumatlar və yerli müştərilərin psixologiyası;
- nüfuzlu strukturlar tərəfindən göstərilən maliyyə dəstəyi;
- xarici iş texnologiyalarının mənimsənilməsi;
- qiymət siyasəti.

11. Konsultantın hər hansı rəqabət üstünlüyünə malik olması və ya onu inkişaf etdirməsi çox vacibdir. Əgər bu məqsədə böyük məsrəf çəkmədən çatmaq mümkündürsə, onda o öz strategiyasını qurmalı və bu haqda indiki və gələcək müştərilərinin məlumatlanmasını təmin etməlidir. Əlbəttə hər bir konsultant öz texniki sahəsində yerli və ya beynəlxalq səviyyədə şöhrət qazana bilməz. Lakin imkanlar o qədər genişdir ki, bir çox konsultantları müştərilərinə xüsusi xidmət təklif edə bilsinlər.

12. Təcrübə göstərir ki, konsultantlar maliyyə çətinliyi ilə üzləşən müəssisəyə səmərəli kömək etmək üçün etibarlı ilkin informasiya əldə etməlidirlər. Firmanın sağlamlaşdırılmasının planlı proqramının işlənilməsi yalnız belə bir şəraitdə mümkündür. Lakin adətən ilk növbədə ekspress-təhlil aparılır.

Məlum olduğu kimi, istənilən firma sistemli surətdə bazarda özünün hazırkı vəziyyətinin monitorinqini aparmalıdır. Yoxsa o, fəaliyyətini davam etdirə bilməyəcək. Mövcud vəziyyətin təhlili üsulları içərisində ən səmərəlisi ekspress-diaqnostikadır.

Tədqiqatın əsas məzmunu müəllifin çap edilmiş aşağıdakı elmi əsərlərində öz əksini tapmışdır:

1. Firmalara məsləhət xidmətinin (konsalting) göstərilməsi və onun texnologiyası AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutu “Azərbaycan iqtisadiyyatı dirçəliş yolunda”, Bakı: ЕЛМ, 2002, 259-264 s.

2. Biznesdə konsalting və onun təşkili “Aspirantların və gənc tədqiqatçıların VIII Respublika konfransın materialları”. ADİ. Bakı-2002, 194 s

3. Firmanın idarə edilməsində konsalting xidməti AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutu “Azərbaycan iqtisadiyyatı dirçəliş yolunda” mövzusunda elmi-praktik konfransın materialları. Bakı: ЕЛМ, 2002, 234-235 s.

4. Sumqayıt şəhərində biznesin inkişafında konsalting xidmətinin rolu “Bazar iqtisadiyyatı şəraitində Sumqayıt şəhərinin inkişafı: problemlər və perspektivlər” mövzusunda elmi-praktik konfransın materialları. Sumqayıt-2007, 45 s.

5. Konsalting layihələrinin işlənilib hazırlanma mərhələləri. Elmi xəbərlər, SDU № 1, Sumqayıt-2007, 75-78 s.

6. Konsalting xidmətinin təşkilinin nəzəri problemləri. Azərbaycan Respublikası Kənd Təcrüfatı Nazirliyi Aqrar Elmi Mərkəzi. Azərbaycan Elmi Tədqiqat Kənd Təsərrüfatının İqtisadiyyatı və Təşkili İnstitutu. Elmi əsərlər №1, Bakı: 2009, 235-240 s.

7. Müasir bazar iqtisadiyyatında konsalting xidmətinin rolu. “İqtisadiyyat və audit” aylıq elmi-praktiki jurnalı, № 2 (104), 2009, 41-44 s.

8. Müasir şəraitdə konsalting layihələrinin idarə edilməsi. AMEA İqtisadiyyat İnstitutu “İqtisadiyyat xəbərləri” 1-2009, 180-184 s.

9. «История управленческого консалтинга» Вопросы экономических наук, Москва, 2009, № 5(38), 126-128 ст.

10. Antiböhranlı idarəetmə sistemində konsalting xidmətinin rolu. Dirçəliş XXI - ci əsr. 149-150/2010, 348-355 s.

11. Reinjirinq konsaltingdə innovasiyanın əsas istiqaməti kimi, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Sumqayıt Dövlət Universiteti və AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutunun birgə iştirakı ilə “Azərbaycan Respublikasında innovasiya yönümlü iqtisadi inkişafın problemləri və onların həlli yolları” mövzusunda Respublika elmi konfransının materialları. Sumqayıt – 2010, 101-102 s.

12. Konsalting xidməti və sanasiyalı idarəetmə sistemi, Azərbaycan Respublikası Kənd Təcrüfatı Nazirliyi Aqrar Elmi Mərkəzi. Azərbaycan Elmi Tədqiqat Kənd Təsərrüfatının İqtisadiyyatı və Təşkili İnstitutu “Aqrar iqtisadiyyat: müstəqilliyin 20 illiyi mövzusunda beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları” Bakı-2011, 334-335 s.

13. Ekoloji audit və onun təşkili, Sənaye tullantılarının zərərsizləşdirilməsi və onlardan istifadə” Respublika elmi-konfrans. Sumqayıt-2011, 132-135 s.

14. Yeniliklərin innovasiyalı idarəetmə sistemi, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi, Sumqayıt Dövlət Universiteti, AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutu “İnnovasiya yönümlü inkişafın sosial iqtisadi problemləri” Beynəlxalq Elmi Konfransın materialları. Sumqayıt, 2012, 38-39 s.

15. Yanacaq-enerji kompleksində biznes fəaliyyəti, Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. Sumqayıt Dövlət Universiteti. Azərbaycan Elmi-Tədqiqat və Layihə-Axtarış Energetika İnstitutu “Energetikanın müasir elmi - texniki və tətbiqi problemləri” mövzusunda Beynəlxalq Elmi Konfransın materialları. Sumqayıt-2014, 313- 314 s.

16. İnformasiya texnologiyaları sahəsində konsalting xidmətinin müasir istiqamətləri, Sumqayıt Dövlət Universiteti və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti “İqtisadiyyatın davamlı inkişafı: problemlər, perspektivlər” mövzusunda Beynəlxalq Elmi Konfransın materialları. Sumqayıt -2016, 177-179 s.



РЕЗЮМЕ

Сеадет Аскер гызы Гумбаталиева **Вопросы формирования и развития консалтинга в** **Азербайджанской Республике**

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы указаны уровень изученности проблемы в экономической литературе, цели и задачи объекты и предметы, теоретическо-методологические основы исследования, информационная база исследования ее научная новизна, практическое значение работы, первичная апробация и применение выводов и т.д.

В первой главе диссертационной работы, которая называется “Место и роль консалтинговых услуг в рыночной инфраструктуре” анализированы теоретические основы организации консалтинговых услуг, раскрыты основные особенности исторического развития и управления консалтинговых проектов.

В второй главе диссертационной работы которая, называется “Существующие состояние консалтинговых услуг и его анализ в Азербайджанской Республике” анализированы история создания консалтинговых услуг, особенности, а также его основные направления и развития”.

В третьей главе, которая называется “Совершенствование консалтинговых услуг в современной рыночной экономике” указаны использование в на предприятие особенности консультирования элементов стратегического менеджмента, основные приоритеты предложенные консультации в системе антикризисного управления, современные направления консалтинговых услуг в области информационной технологии”.

Диссертационная работа завершается выводами и предложениями и списком использованной литературы.



SUMMARY

Saadat Asgar Humbataliyeva Gratitude and development of consulting services issues in Azerbaijan Republic

Dissertation work consists of introduction, three chapters, result and the list of references. The urgency of the subject is grounded in the introduction and the level of studying the problem in economic literature, the aim and object of the investigation, the object and predimet, methodological and theoretical basic, the method of investigation, information base of investigation, scientific innovation of investigation, practical importance of the work, first approbation of the work, implementation of the results and etc. are shown in the introduction.

In the first chapter of dissertation work, which called "The role of market infrastructure consulting service", theoretical foundations of the organization of consulting services were analyzed, the key features of the historical development and management of consulting projects were investigated.

In the second chapter of dissertation work which called "Review of present condition of consulting service in Azerbaijan Republic", history of foundation of consulting services in Azerbaijan, characteristics, the main features and development of consultig service were analysed.

In the third chapter of dissertation work which called "Improvement consulting service in the frame of the modern market economy", characteristics of advice on using of the elements of strategic management in organizations, the main priorities of suggestions made in anti-crisis management system, in the field of modern trends information technology consulting services were shown.

Dissertation work ends with result, new orders and the references.



Kağız formatı (210x297) ¼
Kağız №1, uçot cap vərəqi 1,0 ç.v.
sifariş № 088, tiraj 100

Azərbaycan Dövlət Aqrar Universitetinin mətbəəsi

Rezoqrafiya üsulu ilə cap olunmuşdur
Gəncə şəhəri, Ozan küçəsi, 102

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи

Сеадет Аскер гызы Гумбаталиева

**ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГА
В АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

5308.01 – «Общая экономика»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора философии по экономике

ГЯНДЖА – 2016