

# Musiqi menecmentində innovasiyalar problemi

**Biznes hüduqlarında əldə olunan geniş qərarları təcrübədən keçirmək lazımdır. Lakin heç də hər bir ideya öz tətbiqini lazımi istiqamətdə və məştblarda əldə edə bilmir. Bir sıra səmərəli qərarlar bəzən heç istifadə olunmur, çox vaxt perspektivsiz ideyalar zorla həyata keçirilir. Buradan da idarəçilikdə zərurilik özünü iti şəkildə göstərir.**

**O** nların meydana çıxmasının sürətləndirmə prosesi köhnə və yeni aradan çıxan və yeni yarananlar arasındakı ziddiyyəti daha da böllə edir. Bu isə öz növbəsində insanların psixoloji hazırlığını tələb edərək, innovasiyaların sosial-iqtisadi sistemini bütün elementlərinə təsirinin öyrənilməsinə tələb edir. Yeniliklərin sosial və psixoloji aspektlərinin idarə olunmasında zərurət yaranır.

XX əsrin sonunda bütün qeyd olunan problemlər (o cümlədən, yeni biliklərin yaradılma prosesinin idarə olunması, yaradıcı potensialın idarə olunması, yeniliklərin mənimlənməsi, yeniliklərin sosial və psixoloji aspektlərinin mənimlənməsi) görünməz dərəcədə itiləşir ki, bu da öz növbəsində ənənəvi menecmentə yeni istiqamətin - innovasiyalar menecmentinin yaranmasını şərtləndirir.

Innovasiya (yenilik) deyərək, adətən istehsalə daxil edilən obyekt nəzərdə tutulur. O, aparılan elmi tədqiqatlar və yaxud, edilən yeniliklərin nəticəsində özündən əvvəlki analoqdan keyfiyyət etibarilə fərqlənir. Innovasiya daha yüksək texnoloji səviyyəsi, malın yaxud xidmətin yeni istehlakçı keyfiyyəti ilə səciyyələnməyə, özündən əvvəlki məhsuldan fərqlənir.

"Innovasiya" anlayışı bütün yeniliklərə aid edilir, bu isə istehsalə, istərsə də təşkilatı, maddi, elmi tədqiqat, tədris və digər sahələrə, hər hansı istənilən təkmilləşmələrə tətbiq edilir ki, bu da xərclərə qənaət edilməni və hətta belə qənaət üçün şərtlərin yaradılmasını təmin edir. Innovasiya prosesi ideyanın meydana çıxmasından etibarən onun praktiki cəhətdən gerçəkləşdirilməsini cəmləşdirir.

Yeniləşmə prosesi bazar münasibətləri ilə bağlıdır. Innovasiyaların əsas kütləsi bazar iqtisadiyyatında sahibkarlıq strukturları ilə həyata keçirilərək istehsal kommersiya məsələlərinin fəaliyyətinin münəzəmliyini, iqtisadi inkişaf və rəqabəti təmin edən vacib faktordur. Innovasiyalar əsasən bazara, konkret istehlakçı və yaxud tələbatə səmərəlendirilmişdir.

Innovasiyalı proseslərin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, təşkilatı-iqtisadi idarəçilik mexanizminin yaradılması zamanı aparılan hesab uçotunda bu prosesləri əmələ gətirən yeniliklər üstünlük təşkil edir. Innovasiyaların təhlilinin vacib mərhələsi əsas əlamətlərin təsnifatından ibarətdir.

Öz yaranma səbəblərinə görə innovasiyaları reaktiv və strateji növə ayırmaq olar. Reaktiv - firma, yaxud bankın yaşamasını təmin edən innovasiya olub, rəqib tərəfindən həyata keçirilən yeniliklərə reaksiya kimi, bazarda mübarizə aparmaqdan ötrüdür. Strateji innovasiya - elə bir yenilikdir ki, onun daxil edilməsi qabaqlama xarakteri daşıyır və perspektivdə rəqabət üstünlüyünün əldə olunması məqsədinə malik olur.

Innovasiyalar öz predmeti və sahəsinə görə məhsul (yeni məhsullar, xidmətlər), bazar (məhsulun tə-

biqinin yeni sahələrini üzə çıxaran innovasiyalar yeni bazarlarda xidmətlərin gerçəkləşdirilməsini təmin edir); innovasiya - proseslərinə (texnologiyalar, istehsalın təşkili və idarəçilik prosesləri) bölünür.

Innovasiyaların tipləşdirilməsi yuxarıdakı əlamətlərinə görə buna imkan verir.

1) bu və ya digər stratejiyalı innovasiya tipinin "bəndlənməsi"nin həyata keçirilməsi;

2) idarəçiliyin iqtisadi mexanizmləri və təşkilatı formalarının innovasiya növündən asılı olaraq yaradılması (təşkilatı-iqtisadi mexanizm innovasiyalı stratejiyanın sistemidir);

3) məhsulun gerçəkləşmə və irəliləməsinin müəyyənəşdirilməsi də həmçinin müxtəlif növ innovasiyaların bir-birinə bənzəməyindən asılıdır.

Daimi yeniləşmə - hər hansı bir bankın müvəffəqiyyətini təmin edən başlıca faktordur. Hazırkı dövrdə xidmətdən həyat fəaliyyəti tez qısalır, rəqabət iti şəkildə güclənir, istehlakçının bank məhsuluna olan tələbatı yüksəlir. Belə şəraitdə mövcud olmaqdan ötrü bank öz məhsullarını daim yaxşılaşdırmağa və kökündən dəyişdirməyə məcburdur. İstehsal və idarəçilik proseslərini təkmilləşdirməlidir.

Banklar üçün innovasiya sahəsi fəvqəladə şəkildə genişdir. Onun hüduqlarında bu gün aşağıdakı sahələr aktualdır: proqram və kompüter təmiri, telekommunikasiyalar, kənar edilmiş, uzaq yolların həlli problemləri, informasiya təhlükəsizliyi, xidmətin universallaşdırılması, bank tərəfindən yeni funksiyaların yerinə yetirilməsi (lizing, faktoring və s.)

Yenilik prosesləri praktiki olaraq bankın bütün fəaliyyət dairələrini cəmləndirir. Innovasiya fəaliyyəti olduqca mürəkkəb kompleksli problemdir və bütün funksional sahələri çox güclü şəkildə əhatə edir: planlaşdırma, elmi tədqiqat, layihələrlə işlənməsi, istehsal, marketing və s. İndi bankın rəqabət pozisiyaları ilə onun innovasiyalı potensialı arasındakı sıx vəhdət artıq heç kimdə şübhə doğurmur. Bütün bank fəaliyyəti daim yeniləşmə üzərində qurulub. Bank üçün yeni tendensiyalara dəqiq və tez bir şəkildə reaksiya verməyən zəruriliyi ilə yanaşı, həm də onun qoyduğu yeniliklərin həmin əm müştəri tərəfindən reaksiya göstənməsi önəmlidir.

Rus bankları üçün innovasiyalar nəinki rəqabət meyarıdır, həm də bazarda mövcud olmaq üçün vacib şərtidir. Odur ki, onların innovasiya layihələrinin gerçəkləşdirilməsi və bunun effektiv şəkildə idarə olunması böyük əhəmiyyət daşıyır. Diqqət mərkəzində daim belə bir sual olur: bu cür fəaliyyətə necə başlamalı və bu zaman onun yüksək sə-

viyyəsinə stabil şəkildə necə mühafizə etməli? Bir çoxları innovasiyaların vacibliyini etiraf edir, lakin bu o demək deyil ki, onlar onu zəruri dərəcədə həyata keçirir. Çox zaman yeniliklər hətta vacib iqtisadi dəlilləri əldə edə bilmir.

Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin aparıcı banklarının fəaliyyət təcrübəsi göstərir ki, onların müvəffəqiyyəti innovasiyalar idarə etmək sisteminin işlənməsi ilə əlaqədardır. Bu banklarda elə bir innovasiya strukturu və idarəçilik mədəniyyəti yaradılmışdır ki, bu zaman texnoloji inkişaf istiqamətləri ümumi strateji planlara inteqrasiya edir, inkişaf siyasəti bilavasitə perspektivli məhsulun daimi işlənməsi ilə əlaqələndirir, biznesin yeni sahələrinə nüfuz edir. Onlar üçün yaradıcı fəaliyyətin desentralizasiyası və xırda sahibkarlıq prinsiplərinin geniş tətbiqi səciyyəvidir ki, bu da belə deyək, "təhlükəli" kapitalın istifadəsinə, bank və onun şöbələrini sərbəst vəsitələrdə tətbiqi ilə itihaf olunur.

İdarəçiliyin yeni formaları ilə effektiv yeniləşmə axtarılan iki istiqamətdə gedir. Bunlardan birincisi, bankın inkişafının uzun müddətli problemləri və yenilikləri ilə məşğul olan bölmələrə ayrılıb, xüsusişməsi ilə bağlıdır. Digər istiqamət inteqrasiya mexanizminin və bölmələrlə fəaliyyət koordinasiyalarının yaradılması zəruriliyini əks etdirir. Onların işlənməsi zamanı fəaliyyətlərarası qarşılıqlı təsir və yeniliklərin daxil edilməsi özünü göstərir. Çox zaman kredit mədəsisləri hər iki istiqamətdə istifadə edərək, onlardan birinin prioritet istifadəsinə əsaslanırlar. Burada əsas odur ki, yeniliklərin daxil edilməsi epizodik fəaliyyət deyil, sistemə şəkildə idarə olunan prosesdir.

Müasir şərtlərdə bazarda təşkilatlar kimi, bankın müvəffəqiyyət etməsi üçün aşağıdakı məsələlər böyük əhəmiyyət kəsb edir:

1) Əsasən yüksək ixtisaslı menecerlərdən asılı olan axtarış və yeniliklərin mənimlənməsinə stimül verən mühitin yaradılması;

2) İstehlakçının ehtiyaclarına yönələn bütün innovasiya fəaliyyəti;

3) "Tədqiqat-istehsal-satış" prosesinin gücləndirilməsi məqsədilə idarəçilikdə səviyyələrin ixtisar edilməsi;

4) Mövcud potensialın şüurlu şəkildə işlənilməsi, çıxarılma təmin edilməsi, yeni ideyaların yaranması, buna müvafiq olaraq, bazar imkanlarının genişləndirilməsi;

5) Yeniliklərin daxil edilməsi və işlənmə müddətinin maksimal şəkildə azaldılması, işin "estafet" prinsipi üzrə deyil, innovasiyalı paralel həllinin əsasında aparılması.



Yeniliklər üzrə idarəçiliyin yeni prinsipləri innovasiya prosesinin aramsızlığındakı sisteməyadıcı elementlərinin tanınması əsasında qurulur. Lakin eyni zamanda nəticələr nizamsız, aşağı göstəricilərlə də səciyyələnə bilər. İri banklarda innovasiya fəaliyyəti üzrə idarəçiliyin yenidən qurulması, elə bir təşkilatı münasibətlər təxmin edilir ki, onlar kollektivin yaradıcı potensialını daha çox istifadə etməyə imkan versin. Bu zaman belə münasibətlərin müasir konkret formasını çoxçeşidliyi bir sıra ümumi cizgiləri qeyd etməyə imkan verir:

1) İnnovasiya ideyalarının müdiriyət tərəfindən şəkk-şübhəsiz dəstəklənməsi. Bank rəhbərlərinin dəyərli quraşdırılmalı bir çox hallarda xüsusi mühitə malik innovasiya klimatını təşkilinə imkan yaradır ki, bu da öz növbəsində yeniliklərlə yaradıcı axtarışların gerçəkləşməsinə sərbəst şəkildə faydalı şərait yaradır;

2) Təşkilatın bütün bölmələri və bütün səviyyələrində hər cür eksperimentlərin aparılmasına yardım edilir. Həvəslə işləyənlər üçün onların novator ideyalarının (məhsullarda, proseslərdə, təşkilatı metodlarda) həyata keçirilməsi üçün hər cür imkan yaradılır. Bu zaman bank menecerləri təfəkkürdəki ətalət, durgunluq və bürokratiya ilə mübarizənin effektiv metodlarını gerçəkləşdirə bilər və qeyri-adi ideyaları mühafizə edir.

3) Kommunikasiyaların daim təkmilləşdirilməsi və yüksək səviyyəsi. Problem hər bir tərəfdən "hücum" etdikdə, yeni intonasasiya kombinasiyaları yaranır və idarəçiliyin hər bir səviyyədə daha geniş həll yolları meydana çıxır. Odur ki, innovasiya strukturları bölmələrlə ayrı-ayrı əməkdaşlar arasındakı dövrü intonasasiya gücləndirməyə cəhd göstərir. "Zehni hücum" zamanı zəruri tənqidə məruz qoya bilməz. Fikir azadlığı və ideyaların irəli götürülməsi çoxəhətlilik və bənzərsizliyi təmin edən sistemlə zəmanət edilməlidir.

4) Kompleksli, dəlillli sistemin istifadəsi; Yaradıcı və innovasiyalı fəaliyyəti maddi cəhətdən təşviq edən müxtəlif forma və metodlar, bundan əlavə işçilərə sosial-psixoloji təsir edən geniş dəst kompleksli.

Hazırkı təcrübə ondan ibarətdir ki, insanlar yaradıcı fəallığını ən çox firma rəhbərliklərinin onların sosial müdafiəsi və təhlükəsizliyini dəstəkləyən zaman büruzə etdirirlər, məhz bu zaman onların peşəkar və vəzifə imkanları artır.

Hazırkı dövrdə idarəçiliyin təşkilatı formalarının yenilənməsi və təkmilləşməsi bankların əksəriyyəti üçün mənimşənillən sahələrdə fəallığın dəstəklənməsi və yeni istiqamətlərdə genişlənməsi üçün vacib sahədir. İdarəçiliyin təşkilatı formalarının yenilənməsinin təhlili zamanı innovasiya strategiyasının ye-

ni növləri ilə sıx təmas özünü göstərir, digər tərəfdən, bankın digər parametrləri olan struktur, texnologiya və kadrlar üzrə yeniliklər bəlli olur. Aşağıdakı cədvəldə innovasiya proseslərinin intensivliyi, istiqaməti və məsətbləri ilə müəssisəyə şamil edilən ümumi tələblər göstərilir.

Yeniliklərin təşkilat strukturlarına təsiri;

Yeniliklərin intensivliyi və məsətbləri.

Müvafiq təşkilatı dəyişikliklər:

1. Mənimşənillən məhsul, mənimşənillən texnologiya, mənimşənillən bazar;

2. Yeni məhsul, mənimşənillən texnologiya, mənimşənillən bazar.

Məhsulun işlənməsi mövcud təşkilat çərçivəsində həyata keçirilə bilər, yaxud, tədqiqat bölməsində yeni layihə qrupu yaradıla bilər.

3. Mənimşənillən məhsul, mənimşənillən texnologiya. Yeni bazar mövcud təşkilatı praktiki olaraq dəyişmir. Marketing xidmətlərinə yeni bazarın öyrənilməsi məsələsi qoyulur, satış qrupunun yaradılması istisna olunmur.

4. Yeni məhsul, mənimşənillən texnologiya, Yeni bazar.

5. Yeni məhsul, yeni texnologiya, mənimşənillən bazar.

6. Yeni məhsul, yeni texnologiya, yeni bazar.

Tədqiqat bölməsi və marketing xidmətindən kompleksləşdirilmiş heyət tərəfindən yeni məhsul qrupu təşkil oluna bilər. Tədqiqat bölməsi və istehsalıdan kompleksləşdirilmiş heyət tərəfindən yeni məhsul qrupu təşkil oluna bilər. Qrup öz işində marketing və satış xidmətlərindən istifadə edir.

Bank tərəfindən "təcavüzkar" innovasiya strategiyasının qəbulu təşkilat strukturunda böyük dəyişikliklər tələb edərək, istər mənimşənillən, istərsə də təsərrüfat fəaliyyəti sahələrində yeniliyə dair fəal axtarışlara vadar edir. Lakin bir çox banklarda bölmələr bu təcavüzkar strategiyaya riayət etmir. Bunun səbəbləri, fikrimizcə, aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Bölmələrdə profilinə uyğun məhsula nail olunması, iqtisadi "müdafiə" xəttinə keçid, məsrəflərin azaldılması, istehsalın təbəqələyə ayrılması və s.

2. "Müdafiə" strategiyasının ilkin seçimi: innovasiyanın invitiyası (məhsulların təqdimi, hansı ki, bazarda artıq mövcuddur), gözləmə reaksiyası (rəqiblərin hərəkətlərinə yaxud istehlakçıların sorğu və tələblərinə qarşı);

3. İnnovasiya təşəbbüskarları yüksək risk şərtlərində fəaliyyət göstərir, lakin onların yeniliklərinin

müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi qabaqlama xarakteri daşıyaraq, "iqtisadi möhkəmliyə", davamlılığa malik olur və yeni rəqəbat yaradıcı məhsulun istehsalının orta məsrəf xərcləri ilə müqayisədə daha aşağı olur. Ardıcılıqlar isə, əksinə, az riskə gedir, onların innovasiyası bir qayda olaraq, rəqiblərin yeniliklərinə cavab (reaksiya) olsa da, daha sadə iqtisadi göstəricilərə və rəqəbatıyaradıcı şərtlərə malikdir.

Adətən, bank, "balanslaşdırılmış risk" ilə səciyyələnən innovasiya strategiyalar dəstəinə malikdir. Belə dəst öz daxilində riskli (təcavüzkar), eləcə də təhlükəsiz (müdafiə) strategiyaları cəm edir. Gerçək təcrübədə müasir bankın innovasiyalı menecmenti öz daxilində bu tiplərin növbələşməsinə əsaslanır.

Bankın bazarda iş spesifikasiyası, onun strateji proqramının xüsusiyyətləri, onun bir sıra digər faktorlara təsiri bankın təşkilatı strukturunu müəyyənləşdirərək, bazar mühitinə maksimal dərəcədə uyğun gəlməyə vadar edir. Onun strukturu heç də donub qalmış struktur deyil, daim modernləşən, yeni məqsəd, vəzifələrlə inkişaf edən strukturdur. Kredit müəssisələrinin konkret müştəri dairəsinə sənətləşməsi onun strukturunda öz əksini tapır.

Əksər xırda və orta banklarda hələ strateji planlaşdırılma ilə məşğul olan şöbə, yaxud qrup yaradılmamışdır. Bu, güman ki, həmin bankların yaxın vaxtlarda meydana çıxması ilə izah olunur və onların bütün diqqəti hələ ki, bazarda təşəkkül və möhkəmlənmə problemlərinə yönəldilir. Hətta bir sıra iri banklarda belə marketingin xüsusi şöbələri yaradılmayıb. Bunu bəzi bank sahiblərinin marketing xidmətlərinin perspektivində qənaətciliyin əhəmiyyətli rolunu dərk etməmələri ilə izah etmək olar, həm də hələ ki, bank marketingi üzrə ixtisaslı kadrların sayı azdır. Lakin bankların həyat fəaliyyətinin bazarda artması, onların maddi imkanlarının yüksəlməsi ona gətirib çıxarır ki, son zamanlar marketing məsələlərinə xüsusilə daha çox diqqət ayrılır ki, bu da bəzi bankların təşkilat strukturunda öz əksini tapır.

Bank əgər bazarda gerçək müvəffəqiyyət əldə etmək istəyirsə, onun təşkilat quruluşu idarəçiliyin bütün bəndləri ilə sıx əlaqəni təmin etməli, hər bir əməkdaşın işini ciddi rəqləmətləşdirməlidir. Bununla əlaqədar olaraq, hazırkı dövrdə kommersiya banklarına sürətlə inkişaf edən müxtəlif bankdan kənar institutların rəqəbatı güclənir, bu cür bank strukturuna olan tələbat artır, belə ki, o, bazar şərtlərinə uyğun tez bir zamanda reaksiya verib, dəyişməyə qadirdir.

İnnovasiya strukturu aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir. Yeni ideyaların generasiyasını, daim meydana çıxmasını dəstəkləməlidir; fəaliyyət göstərən təşkilatı qayda-qanunlarına yeniliklərin müdaxiləsi şərtləndirilməlidir; yeni ideyalar gündəlik operativ işin bir hissəsinə çevrilməlidir, belə ki, ən gözəl ideya belə, gündəlik işin bir hissəsinə çevrilməyə, sərfəli ola bilməz.

● **Gülxar MƏMMƏDOVA,**  
*Ü. Hacıbəyli adına Bakı Musiqi Akademiyasının dissertantı*

## Əd ə b i y y a t

1. K. Şahbazov, M. Məmmədov, H. Həsənov "Menecment". B. "Elm"-2005.
2. A. Abbasov "Biznesin əsasları". B. "Nurlan"-2005.
3. Ş. Axundov "Marketingin əsasları". B.-2001.
4. V. Niftullayev "Sahibkarlığın əsasları". B. "Zaman"-2002.

## РЕЗЮМЕ

В данной статье говорится об инновациях в менеджменте в современное время. Отмечаются его роль в формировании процесса управления и указываются новые пути его решения. Подчеркивается значимость определения "инновация" и его связи. Раскрывается его актуальность, типы, значимость в практической деятельности ведущих банков мира.

## SUMMARY

This article refers to innovation in management in modern times. There have been its role in shaping the management process and identifies new ways to resolve it. Emphasizes the importance of the definition of "innovation" and its connection. Reveals its importance, types, significance in the practice of the leading banks in the world.

**Təqdim etdi:** BMA-nın Musiqi tarixi kafedrası,  
**Elmi rəhbər:** fəlsəfə elmləri doktoru, professor  
Telman Hacıyev