

**АЗЯРБАЙЃАН РЕСПУБЛИКАСЫ ТЯЦСИЛ НАЗИРЛИЙИ**  
**АЗЯРБАЙЃАН ДЮВЛЯТ ИГТИСАД УНИВЕРСИТЕТИ**  
**MAGISTRATURA MƏRKƏZİ**

Əlyazması hüququnda

**Zeynalova Sənəm Nüsrəddin qızı**

**“BİZNES STRATEGİYASININ VƏ TAKTİKASININ MÜƏYYƏN**  
**EDİLMƏSİ”**  
**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

İstiqamətin şifri və adı: İİM 020000 - Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı: İİM 020002 - Biznesin idarə edilməsi

**Elmi rəhbər:**

i.e.n., dos. M.Ə.Əliyev

**Magistr proqramının rəhbəri:**

i.e.n., dos. R.Ə.Abbasova

**“Biznesin idarə edilməsi”**

**kafedrasının müdiri:**

**i.e.n., dosent**

**M.Ə.Əliyev**

Bakı - 2014

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>3-5</b>
<b>FƏSİL I. <i>Biznesin strateji idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları</i></b>	
1.1. Biznesin strateji idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmunu.....	6-13
1.2. Biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyaları.....	14-23
1.3. Biznesin strateji idarə edilməsinin dünya təcrübəsi.....	23-32
<b>FƏSİL II. <i>Biznesin strateji idarə edilməsi və onun təşkili</i></b>	
2.1. Biznesin planlaşdırılması və proqnozlaşdırma metodları.....	33-40
2.2. Biznesin metod və taktikaları, təsnifatı və qarşılıqlı əlaqəsi.....	41-47
2.3. Biznesdə strateji və taktiki planların hazırlanması və səlahiyyət bölgüsü.....	47-52
<b>FƏSİL III. <i>Biznesin strategiya və taktikasının seçilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi problemləri</i></b>	
3.1. Biznes taktikasının hazırlanmasında inzibati informasiya sisteminin rolu.....	53-55
3.2. Biznes strategiyası və taktikasının düzgün qiymətləndirilməsi istiqamətləri.....	55-74
3.3. Müasir dövrdə istifadə olunan başlıca biznes taktikaları.....	75-77
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>79</b>
<b>ƏDƏBİYYAT LAR.....</b>	<b>80</b>

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı.** Rəqabətliliyin daima gücləndiyi, qloballaşdığı, biznesin milli sərhədlərə sığmadığı, yeni texnologiyaların sürətlə yayıldığı, yeni məhsulların meydana gəldiyi, kiçik, lakin elastik təşkilatların yaradılmasına ehtiyac duyulduğu, informasiya hakimiyyətinin gücləndiyi, istehlakçı gözləmələrinin artdığı, yeni demoqrafik tendensiyaların meydana gəldiyi, məhsulun həyat dövrünün daha tez bitdiyi, yeni strateji alyansların yarandığı bir şəraitdə biznes mühiti daha entropik və daha destabil xüsusiyyəti ilə xarakterizə edilir. Vurğulanan məsələlər göstərir ki, artıq yeni idarəçilik yanaşması olmadan ətraf mühit dəyişikliklərinin inkişaf tendensiyalarını ənənəvi ekstrapolyasion metodlarla öyrənilməsi, analizi və proqnozlaşdırılması mümkün deyildir. Bütün bunlar qərar qəbulunun və strateji qərarların həyata keçirilməsinin spesifik modellərini tələb edir.

Belə bir şəraitdə biznesin strateji idarə edilməsi öz spesifik alətlərindən və metodlarından istifadə edərək təşkilatın destabil və dinamik ətraf mühitə uğurlu adaptasiyasını təmin edir və idarəetmənin optimallığını artırır. Biznesin strateji idarə edilməsində mərkəzi yeri təşkilatı uğurların zəmanəti olan effektiv biznes strategiyaların işlənilib hazırlanması və tətbiqi tutur. Bu strategiyalar biznesin uzun müddətli fəaliyyətini və bazarlarda rəqabət mövqelərinin qorunub saxlanılmasını, bazara yeni və ya modifikasiya edilmiş məhsul təklifinin stimullaşdırılmasını təmin edir. Biznesin strateji idarə edilməsi rəqabət meydanında yeni mübarizə formasıdır.

Biznes taktikaları və metodları özlərinin məzmununa görə, adamlara təsir etmə xarakterinə görə, təşkilati formasına və s. görə fərqlənir. Bu metodlar sistemi təsərrüfatçılıq fəaliyyətində başlıca yer tutur və idarəetmənin öyrənilməsində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də idarəetməyə müxtəlif tərəflərdən yanaşmaq olar. Məsələn: istehsalın idarəedilməsi dedikdə, optimal iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif üsullarla, yəni inzibati, inzibati-təşkilati, ictimai-psixoloji və tərbiyəvi vasitələrin köməyi ilə keçirilən fasiləsiz məqsədyönlü, ictimai-iqtisadi və təşkilati - texniki proseslər sistemi başa düşülür.

Biznes taktikalarının metodları birinci növbədə, iqtisadi qanunların və tələblərin həyata keçirilməsi metodudur. Biznes taktikaları və metodlarında qanun və prinsiplərdən necə istifadə edilərsə, yəni burada prinsip metoda nisbətən daha yumuşaq mənə kəsb edir və o, daha istiqamətləndirici rola malikdir.

İdarəetmənin elmilik, sosial və təsərrüfat rəhbərliyinin vəhdəti prinsipi müəyyən müvafiq metodların seçilməsi və tətbiqi idarəolunan obyekt prinsiplərinin, hadisələrinin xarakteri və məzmunundan asılıdır. Bu metodlar direktiv, qeyri mərkəzləşmiş qaydada icra olunur. Onlar xüsusilə kollektivin forması, onun nə ilə məşğul olması ilə əlaqədar olaraq tətbiq olunur, yəni idarəetmə qarşıya müəyyən məqsədin qoyulması ilə başlanır və praktiki nəticə olması ilə sonlanır. Bu məqsədə nail olunduqdan sonra digəri ortaya çıxır, yəni bu proses idarəedən sistemin vəziyyəti və sistemlər arasında qarşılıqlı münasibətlərdən doğan arzu, zərurət, icra və nəticənin əldə edilməsini zəruri edir.

**Tədqiqatın obyektı.** Qeyri-müəyyənlik şəraitdə müasir biznes subyektlərinin və ya kompaniyaların ətraf mühitə adaptasiyanın idarə edilməsi tədqiqatın obyektini əhatə edir.

**Tədqiqatın predmeti.** Biznesin strateji idarə edilməsinin metodları, alətləri, texnologiyaları, mexanizmləri və istiqamətlərinin məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi biznesin strateji idarə edilməsinin rolunun və yerinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəçiliyində tətbiq edilən taktikalarının xüsusiyyətlərinin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində biznesin strateji idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır, biznes strategiyalarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının strateji idarəetmə sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarının rəsmi internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və

müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilərin və biznes analizlərin əks olunduğu dünyanın tanınmış biznes informasiya portallarındakı məlumatlar təşkil edir.

### **Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.**

Biznesin strateji idarə edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı qlobal kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi biznes strategiyaları barədə məlumatlar zəngin təcürbə rolunu oynayır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

# FƏSİL I. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. Biznesin strateji idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmunu

Dünyanın yeni inkişaf tendensiyalarının meydana gəlməsi, ətraf mühitin dinamizminin artması, kəskin rəqabət şəraiti və innovasiyaların sürətlə tətbiqi biznes subyektlərindən bu təsirlərə qarşı yeni münasibət tərzinin, sistemli yanaşmanın və ya təkmil mexanizmlərə əsaslanan təşkilati-idarəetmə tədbirlərinin həyata keçirilməsini tələb edir. İqtisadi, siyasi və eyni zamanda, mədəni qlobalizasiya prosesləri bütün dünyanı əhatə etməyə başlayır və biznesin strateji idarə edilməsi obyektiv səciyyə daşıyır. Artıq bu mühitdə fəaliyyət göstərən kompaniyalar və firmalar yalnız daxili çevik idarəetmə sistemi yaratmaqla bu təsirlər qarşısında ciddi biznes uğurları əldə edə və yaxud davamlı rəqabət siyasətini qoruyub saxlaya bilməz. Xarici mühit təsirlərinin getdikcə fəallaşması xaricə orientasiyalı strategiyaları labüd edir. Əks təqdirdə müəssisələr neqativ təsirlərə məruz qalır.

Biznesin strateji idarəedilməsinə gəldikdə isə onun tətbiqinə XX əsrin sonlarından daha geniş şəkildə başlanıldı. Bu dövrdə dünyanın siyasi və iqtisadi mənzərəsində baş verən dəyişikliklər, inzibati amirliyə əsaslanan nəhəng bir iqtisadi sistemin çökməsi, qlobalizasiyanın geniş vüsət alması, xarici iqtisadi əlaqələrin inkişafı, bazar münasibətləri əsasında fəaliyyətini quran yeni iri müstəqil kompaniyaların, müəssisələrin meydana gəlməsi bu cür idarəetmə tipinə marağı atırırdı. Biznesin strateji idarəedilməsi yalnız təşkilatın uzunmüddətli inkişafını müəyyən edən strateji idarəetmə qərarları kompleksi kimi deyil, həm də müəssisənin xarici konyuktura dəyişikliklərinə dərhal cavab verməni təmin edən konkret fəaliyyətlərin məcmusudur. Xarici konyuktura dəyişikliklərinə dərhal cavab vermə müəssisəyə vaxtında strateji maneələri gücləndirməyə, ali məqsədlərə yenidən baxmağa və ümumi inkişaf istiqamətlərinə rekorrekt etməyə imkan verir.

Biznesin strateji idarəedilməsi tez-tez *bazarın strateji idarəedilməsi* də adlandırılır. Bu baxışın tərəfdarları əsas olaraq strateji qərarların qəbulunda daha çox bazar və ətraf mühiti amillərinin nəzərə alınmasını və aktuallığını diqqətə çatdırırlar,

nəinki daxili mühit amillərini. Bu fikrə əsasən, biznesin strateji idarəedilməsi xaricə-bazara, istehlakçılara, rəqiblərə orientasiyalı olmalıdır. Vurğulanan yanaşma biznesin strateji idarəedilməsinə daha çox bazar və ya marketing yanaşmasıdır. Əgər istehsal yanaşması biznesin strateji idarəedilməsinin daxili imkanlara və onların inkişafına yönəlməsini əsas tuturdusa, marketing yanaşmasına əsasən bu imkanların qaynağı bazardır. Biznesin strateji idarəedilməsində əsas məqsədlərdən biri təşkilatı idarəetmənin qabaqlayıcı bir mexanizmə çevirməkdir. Yəni, təşkilat və ya biznes subyekti sadəcə olaraq ətraf mühitin təsirlərinə cavb verməklə kifayətlənməməlidir. Bu mövqe daha çox reaktiv xarakter daşıyır. Əksinə, biznes ətraf mühitdə baş verən proseslərə təsir etmək imkanında olmalıdır. Bu cür yanaşmanın iki tərəfi vardır: birincisi, ətraf mühit təsirlərinə dərhal reaksiya vermə, onların yaradılmasında iştirak nəzərdə tutulur; ikincisi, xarici mühit dəyişiklikləri elə əhəmiyyətli səciyyə daşıyır ki, firma onlara təsir etmək imkanına malik olsun. Göstərilən istiqamətlər iri kompaniyaların qəbul edilən siyasi-hüquqi, iqtisadi və digər qərarlara təsir etmək iqtidarında olmağını nəzərdə tutur.

Biznesin strateji idarəedilməsi dəqiq müəyyən olunmuş fəaliyyət forması və ya konkret iş planı deyildir. BSI konkret şəraitlərdə yaşama və ya biznesin qorunub saxlanılması və inkişaf etdirilməsi konsepsiyasıdır. Bu cür yanaşma təşkilatın gələcəkdə necə olması haqqında nisbətən daha aydın təsəvvürlər yaradır. Bu zaman hansı mühitdə işləməyə dəyər?, bazarda hansı mövqeləri tutmaq lazımdır?, hansı rəqabət üstünlüklərinə malik olmaq? və təşkilatı idarəçilikdə hansı dəyişikləri həyata keçirmək kimi suallar ortaya çıxır. Başqa sözlə biznesin strateji idarəedilməsinin mahiyyəti üç suala cavabda əks olunur:

1. Hazırkı vaxtda biznes hansı vəziyyətdədir?
2. Üç, beş , on ildən sonra hansı vəziyyətdə olmaq istərdi?
3. Arzu olunan vəziyyətə və mövqeyə necə çatmalı və onu necə qazanmalı?

Bütün bu yanaşmalara nəzər saldıqda görürük ki, bu yanaşmalar spesifik stiuasiyalarda fərdi və nisbətən umumi baxışlar prizması əsasında formalaşır. Strateji idarəetmənin tarixi onun biznesdə tətbiqinə nisbətən daha qədimdir. Və demək olmaz ki, hərbdə istifadə edilən taktiki gedişlər və umumi nailiyyət prosedurları biznesdə

istifadə edilmir. Müdriklərdən biri biznesi müharibəyə bənzədir, qaliblər isə uzaqgörənliyi bacaranlardır fikrini əsaslandırır. Biznesin strateji idarəedilməsinin mahiyyətinin digər bir tərəfi effektiv strategiyaların hazırlanması və həyata keçirilməsi üzrə məqsədyönlü qərarların qəbulu prosesidir. BŞİ-yə mahiyyətinə dair müxtəlif yanaşmalar olsa da, bir şey həqiqətdir ki, onun episentridə effektiv strategiya anlayışı dayanır. “Strategiya” termini yunan mənşəli olub iki sözün birləşməsindən əmələ gəlmişdir: “stratos”-ordu , “ago”- aparıram. [6,5-10] Yəni tam mənasında müharibə aparmaq sənəti və elmi başa düşülür. Strategiya biznesdən qabaq hərbi və siyasət müstəvisindən keçdiyinə görə onun dərkini və tətbiqi müxtəlif cür assosiasiya olunur.

Məhz, strategiyaya dair baxışlar və yanaşmalar bir mənalı olmadığı kimi BŞİ-yə yanaşmalar da bir tipli deyildir. Öz biznesində strateji idarəetməni həyata keçirən top menecerlər klassik strategiya məktəblərinin strateji idarəetməyə dair fikirlərindən istifadə edərək biznes inzibatçılığında strateji idarəetmənin roluna müxtəlif cür baxırlar: plan kimi, korporativ idarəetmə mədəniyyətinin qorunub saxlanması kimi, bazarda mövqeyləşmək kimi, firma daxili ideologiya və kulturologiya kimi və s. Bu qeyd edilən baxışlar öz mənbəyini strategiya məktəblərindən götürür. Strategiya məktəbləri isə biznesin strateji idarəedilməsinin mahiyyətini daha dərinləndirən anlamaq üçün ilkin konsepsiya və baza rolunu oynayır. Strategiya məktəbləri müasir BŞİ konsepsiyalarının əsas nəzəri tədqiqat obyektini olaraq, dəyərli məlumatların toplanmasında istinad nöqtəsi sayılır və çağdaş baxışların yaranmasının əsasını da bu məktəblər və onların nümayəndələrinin fikir və müddəaları təşkil edir.

***Strategiya məktəbləri və onların BŞİ-yə dair baxışları.*** Biznesin strateji idarə edilməsində müxtəlif elmi istiqamətlər mövcuddur. Bu istiqamətlərdə ümumi bir fikir məxrəci olsa da, onların tədqiqat dilləri müxtəlif cür olur, bəziləri bir metodoloji prioritetlərə önəm verir, digərləri isə başqa prioritetləri önə çəkir. Bu cür istiqamətlər elmi məktəblər adını daşıyır və konkret məsləyə dair fikir formalaşmasında və konkret məlumatlar əldə edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Strateji menecment məktəblərinin tədqiqi isə H. Minçberqə, B. Olstrendə və J. Lempelə məxsusdur. McGill universitetinin professoru Henri Minçberq çoxsaylı strateji idarəetmə üzrə



məqalələri-təxminən 1500 məqaləni, strategiya haqqında müxtəlif müəlliflərin fikrini təhlil etdikdən sonra özünün strategiya məktəbləri kitabında belə qənaətə gəlir ki, strateji idarəetmə üzrə 10 əsas məktəb mövcuddur. Bunlardan ilk üçü nəzəri olaraq strateji idarəetmədə biznes strategiyalarının necə formalaşmasını təsvir edir. Eyni zamanda, digər altısı bunun praktikada necə formalaşmasını təsvir edir. Sonuncu 10-cu məktəb isə biznes strategiyalara daimi olmayan, ancaq müəyyən vəziyyətlərdə tətbiq edilən məsələ kimi baxır. Məktəblərin xarakterik xüsusiyyətlərini və özünəməxsusluğunu cədvəl 1.1.-dən daha aydın görmək mümkündür. Strategiya məktəblərinin analizi də bir daha sübut edir ki, BŞİ-yə dair konkret bir mənalı nöqtəyi - nəzərlər mövcud deyildir. Bu həm də BŞİ-nin müxtəlif sahələrdə spesifik təşkilatlar tərəfindən istifadəsi ilə də əlaqədardır. Məhz, buna görə də biznesin strateji idarəedilməsinin də konkret difinisiyası yoxdur. BŞİ-nin mahiyyətinə dair ayrı-ayrı təriflər onun müxtəlif aspektlərini və xüsusiyyətlərini əks etdirir. BŞİ idarəetmənin fəaliyyət sferalarından biri olub, təşkilatda dəyişikliklərə nail olmaqla kompaniyanın perspektiv məqsədlərinin reallaşdırılmasına xidmət edir. Biznesin strateji idarəedilməsi həm də proses kimi çıxış edir. Bu prosesdə kompaniyanın resursları ilə ətraf mühitin imkanları məqsədyönlü şəkildə əlaqələndirilir. Eyni zamanda, BŞİ strateji qərar qəbulu metodologiyası, alətləri və fəndləri və onların praktikada tətbiqini öyrənən elmi biliklər sahəsidir.

*Cədvəl 1.Strategiya məktəbləri..*

№	Məktəblərin adı	Biznes strategiyanın formalaşma prosesi	Məktəblər haqqında qısa məlumat
<b><i>Nəzəri təsvir məktəbləri</i></b>			
1.	Model məktəbi	Düşüncə əsasında	Böyük biznes strategiyaları qavranılmış və əsaslı surətdə düşünülmüş prosesin nəticəsində alınır.
2.	Planlaşdırma məktəbi	Formalizm	Strategiya planlaşdırmanın ayrılmaz hissəsidir. O konkret ayrı-ayrı addımlardan və etaplardan ibarətdir.
3.	Mövqeyləşmə məktəbi	Analitiklik	Strategiya düzgün mövqe tutmaqdan çox asılıdır. Müxtəlif vəziyyətlərdə müxtəlif mövqelər tutmaq. BCG. Maykl Porter. Modelləşmədən və planlaşdırmadan detallı təhlilə istinadlanır, yəni rəqabət üstünlüklərinin və sahələrin ümumi təhlilinə keçid.

<b><i>Praktiki təsvir məktəbləri</i></b>			
4.	Sahibkarlıq məktəbi	Görünüş-vizyon	Biznes strategiyanın yaranması providensializmə əsaslanır. Strategiya bir liderin çoxillik təcrübəsinə və intuisiyasına əsaslanaraq onun şüurunda formalaşır.
5.	Koqnitiv məktəb	Mentalizm	Strategiya insan düşüncəsinin məhsulu olmaq etibarı ilə, toplanılan informasiyalar emal edilir və onun əsasında strategiya hazırlanır.
6.	Təlim məktəbi	Inkişafda olan	Strategiyanın formalaşması davamlı prosesdir. Ceyms B. Kvin. Daxili qərarlar + ekzogen hadisələrin uzlaşması + Top menecer həmrəyliyi = Strategiya: formulə və tətbiq.
7.	Hakimiyyət və politika məktəbi	Danışqların aparılması	Minzberq politikanın BSİ-nin bir hissəsi olduğuna dair iki istiqamət ayırır: a) mikro-politika. top menecement politik vasitələrlə şəxsi maraqları umumi-strateji maraqlara tabe edir. b) makro-politika. Kompaniya öz ali məqsədlərinə nail olmaq üçün siyasi təsir alətlərindən istifadə edir.
8.	Təşkilati mədəniyyət məktəbi	Kollektiv proses	Baxmayaraq ki, 80-cı illərdən sonra mədəniyyət amili idarəetmədə əhəmiyyətli rol oynamağa başladı, BSİ-nin və mədəniyyətin birbaşa əlaqəsini bağlayan və ya izah edən çox az sayda məqalələr mövcuddur. İsveç məktəbi bu sahədə daha fəaldır. İctimai inanclar + adət + tarixi mədəniyyət = gözlənti = davranış + konkret baxış və fikirlər = fəal strategiya. Yapon kompaniyaları
9.	Ətraf mühit məktəbi	Reaktivlik	Strategiyanı ətraf mühit diqtə edir. Ətraf mühit strateji seçimi çətinləşdirir. Minzberq isə əksinə diqqəti strateji seçimin özünə çəkərək onu dəqiq müəyyən etdikdən sonra ətraf mühitə nəzər salıb, oradakı hadisələri təhlil edib, ondan sonra ətraf mühitin strateji seçimə qoyduğu məhdudiyyətləri aydınlaşdırmaq olar.
<b><i>Perspektivlilik və tarixlilik məktəbi</i></b>			
10.	Konfigurasiya və ya Struktura məktəbi	Transformasiya	Strategiya üç ölçülü müəyyənlik: zaman, məkan, müstəvi.

BSİ sosial-iqtisadi sistemlərin idarə edilməsidir. Bu sosial-iqtisadi sistemlərdə funksional, prosessual və element tərəflərə ayrılır. *Funksional* - burada BSİ-yə müəyyən nəticələrin əldə edilməsinə yönəlmiş fəaliyyət formalarının cəmi kimi baxılır. *Prosessual* – burada BSİ çərçivəsində konkret inkişafa mane olan problemlərin aşkarlanması və həlli baş verir ki, bunun da əsasında optimal qərarlar qəbul edilir. *Element* – burada BSİ ayrı-ayrı struktur elementlərinin vəhdətini umumi məqsədlərlə kordinasiya edən fəaliyyət kimi nəzərdən keçirilir. (20.13 сязц.)

**Biznesin strateji idarəedilməsi və taktiki (operativ) menecment.** Strategiya özü müəyyən etaplardan və bu etaplarda həyata keçiriləcək tədbirlər toplusundan ibarətdir. Ali məqsədə nail olmanı təmin edən strategiya özü bu etaplarda kiçik taktiki etaplardan keçir. Bu o deməkdir ki, taktiki menecmentini zəruri səviyyədə qura bilməyən firma və ya müəssisə strateji məqsədlərə nail ola bilməz. Taktiki menecment və BİS-in zəruri tərəflərini və onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqəni və fərqli xüsusiyyətləri daha aydın başa düşmək üçün İ. Ansof onların müqayisəli təhlilini aparmışdır:

**Cədvəl 2. BİS və taktiki (operativ) menecment.**

<b>Xüsusiyyətlər</b>	<b>BİS</b>	<b>Taktiki və ya operativ menecment</b>
Missiya	Gəlir əldə etmək məqsədi ilə məhsul istehsalı	Ətraf mühitlə dinamik balans yaratmaqla uzunmüddətli fəaliyyət
Menecmentin nəzarət obyektı	Daxili resurslara nəzarət, resurslardan səmərəli istifadə yollarının tapılması	Xarici imkanlara nəzarət, rəqabət mühitində daima yeni imkanlar axtarışı, ətraf mühitə adaptasiya
Vaxt amili	Qısamüddətli və ortamüddətli perspektivə orientasiya	Uzunmüddətli perspektivə orientasiya
İdarəetmə sisteminin qurulma əsasları	Funksiyalar, təşkilatı strukturlar, prosedurlar, texnologiyalar	İnsanlar, informasiya təminatı sistemləri, bazar
Heyyətə idarə olunması	İşçilər – təşkilatı resurslar, işlərin və vəzifələrin icraçıları	İşçilər – təşkilatın mənfəətin başlıca dəyərləri və əsas mənbələri
İdarəetmənin effektivlik meyarları	Istehsal resurslarından istifadənin rasionallığı	Dəyişən mühitə uyğun olaraq zəruri dəyişikliklərin aparılması və bazarın yeni tələblərinə təşkilatın dəqiq və vaxtında reaksiya verməsi, çevik idarəetmə siyasəti və texnologiyaları
<b>Aspektlər</b>	<b>Taktiki və ya operativ menecment</b>	<b>BİS</b>
Mədəniyyət	Rəqabətə, istehsalat, marketingə orientasiya	Strategiyaya, elastikliyə, istehlakçı yaratmaya orientasiya
Menecer	Gəlirliliyi təmin etməli, məqsədə nail olmalı, nəzarət etməli	Sahibkarlıq, “qabaqcadan görmə”, innovator, lider
İdarəetmə sistemi	Uzunmüddətli planlaşdırma	Strateji idarəetmə və strateji nəzarət
Informasiya	Tələb təklif meyilləri	Yeni problemlər və imkanlar
Struktura	Funksional, divizional, sabillik	Matris, dinamik, layihə
Hakimiyyət	Istehsalat və bazar arşdırmasına cəmlənib	ETTKİ –yə strateji seçim və imkanlar

**Biznesin strateji idarə edilməsinin metodologiyası.** BİS – in metodoloji məzmununu təşkil edən bilikləri dörd səviyyəyə ayırmaq olar. Birinci səviyyə – ümumfəlsəfi, hansıki özündə ətraf mühit hadisələri haqqında biliklərin, baxışların məcmusunu birləşdirir. Bu səviyyəni fəlsəfə, riyaziyyat, informasiya nəzəriyyəsi və

digərləri formalaşdırır. İkinci səviyyə - ümumelmi, hansıki idarəetmə sistemlərinin təşkili formalarını, prinsiplərini, ümumi yanaşmaları başa düşməyə imkan verir. Bu səviyyənin təşkil etdiyi elmlər: sistem nəzəriyyəsi, kibernetika, təşkilat nəzəriyyəsi və başqaları. Üçüncü səviyyə - konkret elmi metodologiya, hansıki bu səviyyəni sosial iqtisadi sistemlərin idarə edilməsi(sosiologiya, menecment, statistika, hüquq makro və mikro iqtisadiyyat, idarəetmə nəzəriyyəsi və s.) barədə biliklərin cəmi təşkil edir. Dördüncü səviyyə - BSI – in texnologiyası, metodikası və metodologiyası. Məhz bu səviyyə öyrənmə predmetini təşkil edir. BSI praktiki fəaliyyətə daha yaxındır və digər elmlərin nəliyyətlərindən daha məharətlə istifadə edir. Biznesin strateji idarə edilməsinin inkişaf səviyyəsi digər əlaqədə olan elmlərin inkişafından və onların təcrübi tələblərindən asılıdır. BSI-in metodoloji əsasını həm də sistem və situation yanaşmalar təşkil edir. Sistem yanaşmaya uyğun olaraq istənilən təşkilat ayrı ayrı element və onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin məcmusundan ibarətdir. Bu elementlər təşkilatın həyat qabliyyətliliyini təmin edir.

Biznesin strateji idarə edilməsinə aşağıdakı zəruri hallarda ehtiyac duyulur:

- ✓ Təşkilat müəyyən xüsusiyyətlərə malik mürəkkəb bir sosial iqtisadi sistemdir;
- ✓ Təşkilat müəyyən ali məqsədlərə çatmaq üçün təsis edilib;
- ✓ Müəyyən resurslara malikdir və onların maddi rifaha çevirir;
- ✓ Fəaliyyətində səmərəlilik əsas məsələlər sırasındadır;
- ✓ Təşkilatın daxili mühiti mürəkkəb səciyyə daşıyır;
- ✓ Çox meyarlı idarəetmə vəzifələri;
- ✓ Sistemə təsir elementlərinin dinamikliyi;
- ✓ Çoxlu sayda idarəetmə vəzifələrinin qoyulmasının mümkünəzliyi;
- ✓ İnkişaf meyarlarının dəyişməsi və inkişafın zəruriliyi;
- ✓ Yeni idarəetmə texnologiyalarının tətbiqinin vacibliyi.

***Biznesin strateji idarəedilməsinin məzmunu.*** Biznesin strateji idarə edilməsinin məzmunu onun mahiyyətində duran vəzifələrin icrası və onun mahiyyətindən irəli gələn məsələlələrin həlli üçün lazım olan komponentlərin məcmusudur. BSI-nin məzmununu təşkil edir:

- Firma biznesinin başlıca məqsədlərini təyin etmək və təyinatını müəyyən etmək;
- Ətraf mühitin analizi;
- Daxili vəziyyətin təhlili;
- Diversifikasiyalı firmaların portfel analizi;
- Təşkilati strukturu layihələndirmə;
- İdarəetmə sisteminin və inteqrasiya dərəcəsinin sistemi;
- Kompleksin “strategiya-struktur-nəzarət” idarəedilməsi;
- Biznesin müxtəlif fəaliyyət sferlərindəki siyasətinin və davranış normativlərinin təyini;
- Kompaniyanın strategiyası ilə nəticələri arasında əks əlaqənin qurulması;
- Strategiyanın, strukturun və idarəetmənin mükəmməlləşdirilməsi.

***Biznesin strateji idarə edilməsinin əhəmiyyəti.*** BSI müasir kompaniyaların idarəetməsində əsas yer alaraq onları bir sıra üstünlüklərlə silahlandırır:

- Müəssisəyə və onun ətraf mühitinə kompleks və sistemli baxışı təmin edir;
- İnformasiyaların yeni üsullarla və metodlarla toplanması və emalı əsasında strateji qərarların qəbulunu asanlaşdırır;
- İdarəetmə elementləri arasındakı şaquli və üfiqi koordinasiya və kommunikasiyanı gücləndirir;
- Dəyişikliklərə qarşı müqavimətli olmağa və dəyişiklikləri lazimi istiqamətlərdə aparmağa dəstək olur;
- Biznesin inkişaf tendensiyalarını əvvəlcədən görməyə və tutmağa imkan yaradır;
- Strateji seçim etməyə və strategiyanı reallaşdırmağa kömək edir.

## 1.2 Biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyaları

Biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyalarının hazırlanması və tətbiqi daxili və xarici mühitdə, bazar münasibətlərində, rəqabət sahəsində baş verən iri miqyaslı və dərin dəyişikliklərlə bağlıdır. Müasir dövrdə BSI - nin bir mənalı konsepsiyası yoxdur və onun uğurlu tətbiqi çox tərəfli baxışlara əsaslanan konsepsiyaların təhlili, seçimi və uyğun konsepsiyanın realizasiyası ilə mümkündür. İsveç alimi T. Yennerin fikrinə görə bunu onunla izah etmək olar ki, strategiya və strateji idarəetmə müxtəlif sahələrdə müxtəlif cür ifadə edilir və istifadə edilir, eyni zamanda çoxsaylı konseptual yanaşmalar bir-birini tamamlamır. Bütün bunlara baxmayaraq strateji idarəetmə konsepsiyasız müasir kompaniyayı təsəvvür etmək olmaz və o, fəaliyyətdə olan müasir idarəetmə sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Bazel universitetinin professoru M.Braun bu mövqeyi əsaslandıraraq hesab edir ki, “firma menecmentinin təkamülünü bir neçə etapa bölmək olar ki, hansıki hər etapda diqqət mərkəzində müəyyən problemlər dairəsi dururdu. 50-ci illərdə istehsal problemləri, 60-cı illərdə satış problemləri, 70-ci illərdə bazar problemləri, 80-cı illərdə rəqabət üstünlükləri problemləri, 90-cı illərdə ətraf mühit (artmaqda olan ekoloji amillərin təsirləri, siyasi inkişaf, texnoloji inkişaf, sosial inkişaf) problemləri dominantlıq edirdi.” 80-90-cı illər xüsusilə strateji idarəetmə konsepsiyalarının öz təsdiqini tapması dövrü kimi dəyərləndirmək olar. Müasir biznesin strateji idarəetmə konsepsiyalarının formalaşmasına əsas töhfəni amerika iqtisadçıları İqor Ansof, D. Norton, P. Kaplan, A. Tompson və A. Strikland, Maykl Porter, Meskon vermişdir. Mintçberq, Qoldşteyn, David Xassi, Piter Doyl, F. Analoui, Qreminger və başqaları isə bu konsepsiyaları inkişaf etdirmişdir. (18.416 сязц.)

*İqor Ansof və BSI-nin ilk müasir konsepsiyası.* Ansofun fikrinə əsasən firma menecmentində iki əsas idarəetmə rejimi fəaliyyət göstərir: operativ və strateji.

Gələcəkdə təşkilati məqsədlərə nail olmağa xidmət edəcək *potensial* biznesin strateji idarə edilməsinin son məhsullarından biridir. Firma üçün bu potensial iki tərəflidir: a) maliyyə, xammal, insan və informasiya resursları; b) istehsal edilmiş məhsul və xidmətlər. BSI-nin digər son məhsullarından biri struktur və ətraf mühitə

cavab taktikası olan dəyişikliklərdir. Ansofa əsasən strateji dəyişikliklər edən firmanın imkanları *arxitektonika* ilə uzlaşmalıdır:

- ✓ İstehsal gücü, imkanları və texnologiyası;
- ✓ Ayrı-ayrı şəxslərin və qrupların dəqiq vəzifələri;
- ✓ Düzgün və çevik motivasiya sistemi;
- ✓ Struktur və hakimiyyət dinamikası;
- ✓ Təşkilati mədəniyyət, normalar, dəyərlər və davranış modelləri;
- ✓ Sistem və prosedurlar.

Göründüyü kimi, Ansof iki mühüm aspekti diqqət mərkəzinə qoyur: birincisi, güclü daxili arxitektonika-resurs, struktur, sistem və texnologiya imkanları; ikincisi, bu imkanları və resursları strateji məqsədlərə səfərbər edəcək formalaşmış biznes komanda. Ansof konsepsiyasına istinadlanan müasir kompaniyalar öz idarəçiliyində əsas nəzər yetirəcəyi məsələlər: daxili arxitektonikanın optimallaşdırılması, ətraf mühit dəyişikliklərinə qarşı hazır olan sistem, biznes personalın formalaşması, kadr hazırlığı və fasiləsiz təlim sisteminin təşkili.

Ansof, Loksid kompaniyasının vitse-prezidenti, korporativ strategiyanın hazırlanmasını və tətbiqini biznes həyatının əsas mərkəzi nöqtəsi kimi qəbul edir. Biznesin strateji idarəedilməsini idarəetməyə sistemli yanaşma kimi dəyərləndirən Ansof firmanın ayrı-ayrı elementləri arasında ümumi bir nöqtəyə cəmlənəcək koordinasiyanı mühim hesab edir.

Müasir biznesin intensiv istifadə etdiyi strateji idarəetmə konsepsiyalarından biri də *Maykl Porterin* yaratdığı konsepsiyadır. Mövqeyləşmə məktəbinin müasir davamçılarından olan Porterin BŞİ konsepsiyasının əsasını iki mühim məsələ təşkil edir: a) sahələrin spesifik xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması; b) stiuasiyaların spesifik xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması. M.Porter doqquz ən geniş yayılmış rəqabət şəraitində strategiya variantlarını və firmanın bu variantlara yanaşmasını təhlil etmişdir. Bu rəqabət şəraitlərinə aiddir:

- Formalaşan sahələr, yeni yaranan bazarlar;
- Fəaliyyətdə olan, dəyişkən bazarlar;
- Aşağı artım tempi olan yetkin sahələr;

- Tənəzzül mərhələsində olan bazarlar;
- Güclü seqmentləşmiş sahələr;
- Kompaniyanın sürətli inkişaf şəraiti;
- Biznes liderlərinin sahələri;
- Liderləri izləyən biznes sahələri;
- Böhran vəziyyətində olan və ya zəif mövqe tutmuş sahələr.

Qeyd edilən sahələrdə rəqabət tendensiyalarını, tempini və dinamizmini analiz edən M. Porter uyğun strategiyayı necə tapmağı və firma məqsədlərinə necə nail olmağı göstərir. Porterin nəzər nöqtəsinə əsasən biznes müəyyən rəqabət stiuasiyalarına və sahəvi xüsusiyyətlərə əsasən bu və ya digər strategiyanın tətbiqi strateji idarəetmənin əsas məzmunu təşkil edir. O hesab edir ki, münasib strategiyanın tapılması biznesin strateji idarəedilməsi üzrə menecerlərdən xüsusi bilik və bacarıqlar tələb edir. Menecerlər daxili və xarici mühiti qiymətləndirmə metodlarını bilməli, açılan imkanların firma üçün müsbət və mənfilərini dəyərləndirməyi bacarmalıdır.

Porterin konsepsiyasında əsas yeri məhz rəqabət strategiyaları tutur və onun tədqiqatlarının çoxu da bu yönə istiqamətlənmişdir. Bazar iqtisadiyyatının əsas və aparıcı atributlarından olan rəqabət amili və ya rəqabət mühitinin analizi vacib məsələlər sırasındadır. Rəqabət olmadan müasir biznesin inkişafı çox ləng gedərdi. Porterin BŞİ konsepsiyasına verdiyi ən dəyərli töhfə məhz elə bundan ibarətdir. Yanaşma bir tərəfli olsada BŞİ - nin müasir kompaniya idarəçiliyində vacib saydığı aspektlərdən biri rəqabət üstünlüklərinin tapılması və onun ələ keçirilməsidir. Yamaha, Microsoft, Continental Airlines kimi kompaniyaların keçdiyi inkişaf tarixinə, biznesə strateji yanaşmasına və çoxillik təcrübəsinə nəzər saldıqda Porter konsepsiyası özünü təsdiq edir. Continental Airlines kompaniyasının tətbiq etdiyi antiböhran strategiyası 10 il ərzində inkişafdan qalan kompaniyayı 3 il ərzində hava yolları biznesində ən uğurlu liderlərdən birinə çevirdi. Bu antiböhran strategiyasında tətbiq edilən tədbirlər toplusu:

- Gəlirli uçuş-ancaq gəlir gətirən reysləri təşkil etmək, xərclərin ixtisarı;
- Gələcək fundamenti yaratma-maliyyə nəzarətini gücləndirmə;



- Etibarlı tərəfdaş olma;
- Birgə iş, birgə faliyyət-biznes komandanın formalaşması, korporativ mədəniyyətin inkişafı;
- Düzgün ali məqsədlərin təyini və komandanı buna inandırma.

Qeyd edilən və digər kompaniyaların uğursuzluqlarının kökünə nəzər saldıqda bu və ya digər itirilmiş rəqabət üstünlüklərini görürük. Umumiyyətlə, Porterə görə BŞİ–ində 4 tip strategiyadan istifadə edilir:

**Cədvəl 3.BİS-ində əsas tətbiq edilən strategiya tipləri.**

<b>Məhsula münasibətdə</b>	<b>Konsentrasiya strategiyası-</b> firma gücü bir məhsulun buraxılışına cəmlənir, maya dəyərinin azaldılması və qiymət rəqabətində udmaq üçün məhsul satışının həcmnin artırılması.	<b>Differensasiya strategiyası-</b> məhsula onu rəqib məhsul larından fərqləndirən yeni spesifik xüsusiyyətlərin verilməsi – onların satışının artması üçün
<b>Bazar seqmentlərinin seçilməsində</b>	<b>İxtisaslaşma strategiyası</b> – (dar ixtisaslaşma) firma fəaliyyətini bazarın yalnız bir seqmenti üçün məhsul istehsalına cəmləmə	<b>Diversifikasiya strategiyası</b> – risklərdən qorunmaqda ən güclü texnologiyadır. Bir-birindən asılı olmayan bazar seqmentləri üçün məhsul buraxılışı. Burada əsas məqsəd bir seqmentin sıradan çıxmasını digər seqment hesabına kompensasiya edilməsidir.

Məşhur idarəetmə nəzəriyyəçilərindən olan Druker biznesin strateji idarə edilməsini təşkilatın biznes nəzəriyyəsi adlandırmışdır. Bu sahədə onun əsas ideyalarına daxildir:

- ❖ Firmanın sosial-iqtisadi təbiəti. İnsan resurslarına xərclər mənbəyi kimi yox təşkiati resurslar kimi baxmaq lazımdır. Bu fikir müasir insan resurslarının idarə edilməsinin əsas məğzini təşkil edir. Bu gün bir çox firmalar, o cümlədən Azərbaycan firmaları antidruker baxışları ilə hərəkət etdiyinə görə nəticələrə nail olmaqda çətinlik çəkirlər. Biznes komanada, Druker vurğuladığı kimi strateji məqsədlərə nail olmaqda bir nömrəli məsələlər sırasındadır;
- ❖ Aparıcı sahələrdə məqsədli göstəricilər işgüzar müəssisənin “pilotu” üçün “cihazlar panelidir”;

- ❖ Uzunmüddətli strategiyayı hazırlayan və strategiyayı qısamüddətli məqsədlərə çevirən idarəetmə elitasının formalaşması ;
- ❖ Firmanın strateji görünüşünü-vizyonunu formalaşdırmaq, BSI-nin məqsədlərini müəyyən etmə;
- ❖ Qarşıya çıxan problemləri həll etmək və idarəetmə qərarlarını qəbul etmək üçün səlahiyyətlərin desentralizasiyası və ya paylaşdırılması. Təşkilat məqsəd deyil, nəticələrə effektiv çatma vasitəsidir;
- ❖ Yüksəkixtisaslı kadrların rolunun artırılması;
- ❖ Effektivliyi qiymətləndirmə metodlarının idarə edilməsi. İstənilən idarəetmə istər şirkət, istərsə də digər idarəetmə planlaşdırılan nəticələrlə uyğun gəlmərsə, deməli fəaliyyət sistemi düzgün qurulmayıb;
- ❖ Hesabatlılıq və şəffaflıq təmin edilməlidir.

*Meskon və biznesin strateji idarəedilməsinə dair baxışlar.* Meskon BSI konsepsiyasında strateji planlaşdırmanı fona çəkir, onun əhəmiyyətini qabardır, hətta strateji idarəetməyə aid bəzi məsələləri də strateji planlaşdırmaya məxsusluğunu vurğulayır. Onun fikrincə strateji planlaşdırma bir çətir rolunu oynayır, hansı ki bütün idarəetmə funksiyaları bu çətir altında gizlənilir. Meskona görə strateji idarəetmənin üstünlüklərindən istifadə etməyən biznes və ayrı-ayrı biznes kapitanları firmanın gələcək fəaliyyət istiqamətlərinin təyinindən və ali məqsədlərin dəqiqləşdirilməsindən məhrum olacaqlar. Biznesin strateji idarə edilməsi özündə təşkilatın öz məqsədlərinə nail olmaq üçün spesifik strategiyaların hazırlanmasını təmin edən rəhbərlik tərəfindən işlənilib hazırlanan və qəbul edilən qərarlar və fəaliyyətlər toplusunu ehtiva edir. Öz növbəsində Piter Loranj strateji idarəetməni idarəetmə qərarlarının qəbulunda və gələcək fəaliyyət orientirlərinin cızılmasında əsas alət hesab edir. Onun əsas vəzifəsi təşkilatada dəyişiklikləri və yenilikləri lazımı səviyyədə təmin etməkdir. Loranj idarəetmə fəaliyyətinin strateji idarəetmə prosesi çərçivəsində dörd əsas formasını görür:

- *Resursların bölgüsü.* Bu forma özündə məhdud korporasiya resurslarının düzgün və optimal bölgüsünü əks etdirir. Düzgün idarə edilməyən xərc maddələri

sonda müəssisə rentabelliyini aşağı salır. Bu istiqamətdə “General Fudz” kompaniyasının fəaliyyəti təqdirə layiqdir;

- *Ətraf mühitə adaptasiya.* Adaptasiyanı geniş mənada şərh etmək lazımdır. O özündə kompaniyanın ətraf mühitlə münasibətlərini yaxşılaşdıran bütün strateji fəaliyyətləri əks etdirir. Kompaniya ətraf mühitə adaptasiya edərkən həm imkanlarla, həm də təhlükələrlə qarşılaşır. Ona görə də zəruri strategiyanın hazırlanması və xarici mühitlə uzlaşdırılması çox aktualdır. Bu sahədə “Coca-Cola”-nın kofeinsiz içkiləri bazara çıxartma strategiyasını analiz etmək olar;
- *Daxili koordinasiya.* O firmada gedən daxili əməliyyatları strateji fəaliyyətlə əlaqələndirməyi nəzərdə tuturdu;
- *Təşkilatı strategiyanın dərkisi.* Bu özündə gələcək strategiyanın dərkisi üçün menecerlərin fikirlərinin sistemli inkişafı, keçmiş təcrübəyə əhmiyyətli şəkildə istinad etməyi əks etdirir. Keçmiş təcrübə əsasında öyrənmə təşkilata öz gələcək strateji fəaliyyət istiqamətlərini düzgün korrektə etməyə və biznesin strateji idarə edilməsi sahəsində peşəkarlığı artırmağa imkan verir. IBM, Delta Airlines və digər kompaniyaya rəhbərlərinin bu sahədə təcrübələri bunu deməyə əsas verir.

Meskonun və Loranjin fikirlərinə əsaslanaraq, BSI-nin müasir konsepsiyası haqqında aşağıdakı qənaətlərə gəlmək olar:

- ✓ Strategiyanı tək cə formulə edən yox, həm də onun icrasını həyata keçirən icraçı qrup peşəkar olmalıdır;
- ✓ Strateji idarəetmə və strategiyaların hazırlanması əksər hallarda yuxarı rəhbərliyə xas fəaliyyətdir;
- ✓ Strateji planlar konkret fərdin nöqtəyi - nəzərinə əsasən yox, kompaniya perspektivlərinə əsasən hazırlanmalıdır.

Digital Equipment kompaniyasının baş icraçı direktoru Kennet X. Olsen bizneslə strateji idarəetmənin qarşılıqlı vəhdətini belə dəyərləndirir: “Mənim işim onunla bitir ki, əmin olum ki, kompaniyanın strategiyası var və hər kəs onun arxasınca gedir”. Yəni strategiya biznes üçün çox şey deməkdir. Biznesin strateji idarə edilməsi konsepsiyasına bu fikirlərlə başlayan *A.J. Striklond və A.A. Tompsonun* bu istiqamətdə spesifik görüşləri və mühakimləri vardır. Onlar BSI-ni

konseptual plana bənzədirlər ki, hansı ki bununla firma perspektivləri idarə edilir, mövqeləri möhkəmlənir, istehlakçıların tələbatları təmin olunur, qarşıda duran ali məqsədlərə nail olunur. Strateji idarəetmə menecerləri strategiyayı hazırlamaqla kompaniyanın hansı istiqamətdə iştirak etməsini müəyyən edirlər. Strategiyanın hazırlanmasında və realizasiyasında bütün təşkilati strukturlar və ya departamentlər iştirak edirlər. Tompsona görə həm də BŞİ strategiyaların hazırlanması və həyata keçirilməsi məharətini ehtiva edir. Onların fikrinə görə həm strategiyayı hazırlanmasını, həm də onun reallığa transformasiyasını peşəkar formada təmin edən menecerlər azdır. Bunu təmin etmək nəinki uğurlu biznes, eyni zamanada mükəmməl idarəetmə deməkdir. ABB kompaniyasının tədqiqatına görə yuxarı həlqə menecerlərinin yalnız 5%-i *strateji menecerlər-strategiya üzrə mütəxəssislər* adını doğruldu. Strateji menecment mütəxəssislərinin üzərinə düşən idarəetmə məqsədlərinin təminatı məsuliyyəti sonda bazarda güclü mövqələrin tutulması və qorunub saxlanması ilə nəticələnməlidir.

A.J. Strikland və A.A. Tompson BŞİ konsepsiyasının 5 əsas vəzifəsini qeyd edirlər:

1. Kommersiya fəaliyyətinin formasını və strateji inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək və formalaşdırmaq;
2. Ümumi məqsədləri konkret tapşırıqlar və vəzifələr halına salmaq;
3. Arzu olunan nəticələrə çatma planını hazırlamaq;
4. Seçilmiş strategiyanın səmərəli formada realizasiyası;
5. Görülən işlərin qiymətləndirilməsi, bazardakı stiuasiyaların təhlili, əsas uzunmüddətli fəaliyyət istiqamətlərinə düzəlişlər edilməsi.

Bu beş parametr BŞİ konsepsiyasının əsas məzmununu təşkil edir.

“Strateji proses” kitabının həmmüəllifləri olan *James Brian Quinn (Ceyms Brayn Kvin)* və *Henri Mintçberq* də vahid biznesin strateji idarəetmə konsepsiyasının olmamasını təsdiq edirlər. Ceymsə görə biznesin strateji idarəedilməsi konsepsiyası özündə təşkilatın başlıca məqsədlərini, firma siyasətini və fəaliyyət proqramını və istiqamətlərini inteqrasiya edən plan rolunu oynayır.

Düzgün həyata keçirilən strateji idarəetmə, dəqiq formulə edilən strategiya imkan verir:

- ✓ Məhdud resursların daxili tapşırıq və əməliyyatların yerinə yetirilməsi üzrə optimal bölgüsünə;
- ✓ Firma menecmentini həyata keçirərkən daha kompetent-səriştəli olmağa;
- ✓ Ətraf mühitdəki dəyişikləri görmə və cavab vermə reaksiyası
- ✓ Opponentlərin kontrfəaliyyətlərindən xəbər tutmağa və nəzərə almağa.

Ceyms məqsədlərin ierarxiyasını verərək onları üç səviyyədə fərqləndirir. Məqsədlər pramidasının ən yuxarı pilləsində ali məqsədlər dayanır ki, təşkilatın həyatqəblliliyyətliliyini və inkişafını təmin edən məqsədlər, bunları Ceyms strateji məqsədlər adlandırır.

*Mintzberq və “5P” Strategiyası.* İnsanlar müxtəlif stiuasiya və prosesləri anlayışlar vasitəsilə dərk edir. Mintzberq strategiyanın vahid anlamı olmadığına görə vahid BSI konsepsiyasının olmasını həqiqətə uyğun hesab etmir. O, BSI konsepsiyasının mərkəzi elementi olma strategiyanın 5 mahiyyət üzrə şərhini verir:

- *Strategiya plan kimi;*
- *Strategiya priyom-fəndlər toplusu kimi;*
- *Strategiya prinsiplər cəmi kimi;*
- *Strategiya pozisiya-mövqe kimi;*
- *Strategiya perspektivlər kimi.*

Mintzberq hesab edir ki, bəzi müəlliflər biznesin strateji idarə edilməsilə taktiki idarə edilməsini səhv salır, bəzi taktiki məsələləri strateji məsələ kimi qələmə verirlər. O öz baxışlarını Von Klausvitzin məşhur fikri ilə əsaslandırır: “Taktika hərbi gücdən döyüslərdə necə istifadə etməyi öyrədir, strategiya isə hərbi məqsədlərə nail olmaq üçün döyüslərin özündən necə istifadəni.” Lakin, operativ detalların rolu qaçılmazdır.

Professor **R. Rumelt** biznesin strateji idarəetmə konsepsiyasını belə qiymətləndirir: “müxtəlif iqtisadi qazancların əldə edilməsi üçün yaradılmış vəziyyət və ya mövqe və bu mövqenin qorunub saxlanması tədbirlərinin məcmusudur” .

**Selling** isə özünün “Konfliktlər strategiyası” kitabında BSI-ni belə dəyərləndirir: “Rəqabət mübarizəsində və sövdələşmələrdə rəqibləri aldatmaq üçün müəyyən hiyləgərliklər və maneələri yaratmaq texnologiyaları” .

**Q. B. Kleyner** özünün “Müəssisə nəzəriyyəsi” əsərində BSI haqqında baxışları belədir: “strategiyanın vahid anlayışı olmadığı kimi, hər kəs tərəfindən müxtəlif cür qavranıldığı üçün, onun vahid konsepsiyası ola bilməz”. Kleynerə görə biznesin strateji idarəedilməsi korporativ strategiyanın hazırlanması, implementasiyası, realizasiyası və korreklər edilməsi ilə əlaqədar olan müəssisənin təşkilatı fəaliyyət sistemi kimi başa düşülür. O, həm də “missiya-məqsəd-strategiya” və “missiya-strategiya-məqsəd” formulasından ikinciyə üstünlük verir. Kleyner BSI konsepsiyasının məzmununu aşağıdakı nəzəriyyələrin təşkil etdiyini diqqətə çatdırır:

- Məqsədlərin idarə edilməsi nəzəriyyəsi;
- Müəssisə nəzəriyyəsi;
- Effektiv idarəetmə nəzəriyyəsi;
- Kompleks potensial nəzəriyyəsi;
- Ətraf mühit nəzəriyyəsi.

**David Xassi** “*Strategiya və planlaşdırma*” kitabında diqqəti ilk öncə 3 terminin dəqiqləşdirilməsinə çəkir. *Strategiya* – vasitələr və üsullar cəmidir, hansı onların köməyi ilə təşkilat öz uzunmüddətli məqsədlərinə yaxınlaşır. *Strateji planlaşdırma* – uzunmüddətli məqsədlərin və onlara çatma strategiyasının detallı təsviridir. *Strateji idarəetmə* – uzunmüddətli məqsədlərin idarə edilməsi, strategiyanın və strateji planın həyata keçirilməsi prosesidir. David Xassi iddia edir ki, strateji menecment konsepsiyası unikallığı xoşlayır. Belə ki, hər hansı bir kompaniyanın tətbiq etdiyi strategiyaları eyni ilə təqlid etmək qısa müddətdə uğur gətirsə də, perspektivdə bu özünü doğrultmur. Imperial group, Next, Burton və digər kompaniyaların keçdiyi biznes tarixi buna əyani sübutdur. D. Xassi vurğulayır ki, strategiya zamanla və stiusiya ilə çox sıx bağlıdır. Belə ki, 1970-ci illərdə tətbiq edilən strategiyalar 80-90-cı illərdə artıq anti inkişaf meyilləri yaradırdı.

Nəhayət, son olaraq qeyd etmək olar ki, biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyası özündə rəqabət üstünlüklərindən rasiona istifadə edərək və onu inkişaf etdirərək, risklərin idarə edilməsini həyata keçirərək, müasir innovasiyaların imkanlarından yararlanaraq, keyfiyyət sistemini ən yüksək səviyyəyə çatdıraraq, yeni bilik və idarəetmə vərdislərinə yiyələnməklə, bütövlükdə firma davranışının idarə edilməsini təmin etməklə strateji məqsədlərə, missiyanın nisbi realizasiyasına nail olan, ətraf mühitin tələblərinə ən optimal şəkildə adaptasiyanı təşkil edən idarəetmə texnologiyalarının, mexanizmlərinin nəzəri və təcrübə müddəalarını ehtiva edən ideyalar, düşüncələr, fikirlər və baxışların məntiqi sistemini birləşdirir.

### **1.3. Biznesin strateji idarə edilməsinin dünya təcrübəsi**

Biznesin strateji idarə edilməsi kəskin bazar münasibətləri və rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və yaşamaq üçün ən vacib amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi təşkilatın yeni mühitə adaptasiyasını zəruri edir və mühit tələbləri dəyişilir. Yeni tələblərə uyğun optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulması biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir. Biznesin strateji idarə edilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli perspektivdə uğurlu firma fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati məqsədlərə nail olaraq arzu edilən mövqelərə yiyələnmə, onun qorunub saxlanması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Və bu aydın məqsədlərə çatmaq üçün biznesin strateji idarə edilməsinin konkret vəzifələrinin icrası lazımdır. Müxtəlif ölkələrin biznes subyektləri üçün strateji idarə edilmə konsepsiyasının məqsədi və vəzifələri ümumiliklə təşkil etsə də, bu məqsəd və vəzifələrə nail olma çox spesifik səviyyə daşıyır. Ölkənin inkişaf səviyyəsindən, biznes mühitindən, ölkənin tarixi milli köklərindən, geosiyasi və coğrafi yerləşməsindən, ictimai şüur və onun inkişaf səviyyəsindən, dövlətin yürütdüyü biznesə dəstək siyasətindən, rəqabət səviyyəsindən və bir çox digər amillərdən asılı olaraq biznesə strateji yanaşmalar və baxışlar ayrı-ayrı ölkələrin biznes müəssisələri tərəfindən fərqlidir. Yaponiyada, Çində kompaniyanın gələcək inkişafı üçün bir prioritetlər önə çəkilsə də, ABŞ və Qərbi Avropada digər prioritetlər qabardılır. Şərq məqsədlərə güclü mental baxışları

və dərin adət ənənləri ilə çatırsa, qərb siyasi gedişləri və individual baxışlarla inkişaf edir.

Dünyanın iqtisadi mənzərəsini, eyni zamanda bu əsasda siyasi və mədəni mənzərəsini Harvard Universitetinin müəllimi Kemiçi Omenin qeyd etdiyi kimi “Triada konsepsiyası”nın əsas personajları olan dünyanın 3 güc mərkəzi - ABŞ, Yaponiya, Qərbi Avropa formalaşdırır. Bu ölkələrin biznesin strateji idarə edilməsi sahəsində yaratdıqları qanunauyğunluqlar, ideyalar, prinsiplər, konsepsiyalar dünyanın digər aparıcı ölkələr üçün zəruri təcrübə və tədqiqat mənbəyidir. Müasir dövrdə bir çox brendlər bu ölkələrin firmaları tərəfindən yaradılır və inkişaf etdirilir. Hazırda 20 ən yaxşı beynəlxalq brend bu ölkələrə məxsusdur. *“Fortuna”* jurnalının 2006-cı ilə olan statistik məlumatlarına əsasən dünyanın 500 global kompaniyası müəyyən edilmişdir [39]. Bunlardan 170-i ABŞ-a, 70-i Yaponiyaya, 38-i Britaniya, Fransa, Almaniyaya və qalanları digər ölkələrə məxsusdur. Dünyanın iqtisadiyyatında iri xarici ticarət əməliyyatlarının 4/5-ü bu ölkələrin payına düşür. Ən iri transmilli korporasiyalar mənşə etibarilə bu regionlara məxsusdur. Beynəlxalq ticarət dövriyyəsinin 2/3-si TMK-lar tərəfindən idarə edilir. Hazırda tmk-ların sayı 50000-dən, dünya üzrə fliallarının sayı 4 mln-dan çoxdur.

BMT-nin Ticarət və İnkişaf üzrə konfransının məlumatlarına əsasən dünya əmtəə dövriyyəsinin 2 trln. dollarını formalaşdırır. Ən iri TMK-lar ABŞ, Böyük Britaniya, Yaponiya və Almaniyaya məxsus şirkətlərdir. Bu TMK-ların əksəriyyətində, təxminən 70%-indən çoxunda strateji menecment və strateji analizlər institusional formada aparılır. Menecment sahəsində, xüsusilə də strateji menecment sahəsində əhəmiyyətli məlumatları və bilikləri, o cümlədən praktiki vərdişləri qeyd edilən regionların kompaniyaları, alimləri, tədqiqatçıları yaratmışdır. Bu müstəvidən çıxış edərək BŞİ-nin dünya təcrübəsini ABŞ-ın, Yaponiyanın və Qərbi Avropanın təcrübəsində nəzərdən keçirəcəyik.

***ABŞ təcrübəsi.*** Biznesin strateji idarə edilməsi əslində strateji menecment üzərində qurulan bir konsepsiyadır. Strateji menecment isə öz növbəsində ümumi menecmentin xüsusiyyətlərini özündə təcəssüm etdirir. Amerika strateji menecmentini əsas yaradıcıları İqor Ansof, Maykl Porter, Strikland, Tompson hesab olunur. Müasir



amerikan kompaniyalarının istifadə etdiyi biznesin strateji idarə edilməsi konsepsiyası nəzəri əsaslarını qeyd edilən müəlliflərin fikirlərindən götürür.

Amerikan menecmenti özündə əsas etibarilə, klassik məktəbin nümayəndəsi olan Anri Fayolun görüşlərini daşıyır. Amerikalı Q. Lüter və U. Lindal klassik məktəbin əsas müddələrinin populyarlaşmasını sürətləndirdilər. Digər amerikalı müəlliflər isə öz növbəsində, amerikan menecmentinə yeni dəyişikliklər, dəqiqləşdirmələr və əlavələr etdilər. Klassik məktəb sonrakı dövrlərdə və müasir zamanda amerikan menecment nəzəriyyəsinə və müasir kompaniyaların idarəedilməsi istiqamətlərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərdi. Müasir amerikan menecmenti üç tarixi zəminə əsaslanır:

1. Bazarların mövcudluğu;
2. İstehsalın təşkilinin sənaye üsulu;
3. Korporasiya sahibkarlığın təşkilinin əsas forması kimi.

*Biznesin strateji idarə edilməsinin Amerikan modeli.* Firma fəlsəfəsinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbər heyyyətin dəyişməsi ilə kadr heyyyəti və işçilər dəyişir. Yeni rəhbərlik missiya bəyanatını təqdim edir və məqsədləri formulə edir. Yeni yanaşmalar, baxışlar, yeni rəhbərlik düşüncələri meydana gəlir. Firma inkişafının yeni yolları axtarılır.

*Strategiyaya münasibət.* Qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmağa yönəlmiş resurslardan və vasitələrdən istifadə üsullarıdır. Strategiyaya prioritet problemlər və onların həlli yolları, korporasiyanın başlıca məqsədlərinə çatma yollarını özündə əks etdirən baş fəaliyyət proqramıdır. Strategiya kompaniyanın başlıca məqsədlərini və əsas fəaliyyət istiqamətlərini formulə edir. Yeni məqsədlər yeni strategiyalar tələb edir.

*Firmanın məqsədləri* gəlirlərin artımına nail olmaq və səhmdarların və digər payçıların dividendlərinin təminatı.

*Təşkilati idarəetmə strukturu.* Müasir amerikan menecmenti əsas təşkilati hüquq forması kimi korporasiyanı (səhmdar cəmiyyəti) qəbul edir. 70-ci illərdə korporasiyaların bəziləri, 80-ci illərdə demək olar ki, ABŞ korporasiyalarının hamısı biznesin strateji idarəedilməsini həyata keçirirdilər. Korporasiyalar üçün BŞİ-nin

mahiyyəti və əhmiyyəti ondan ibarətdir ki, o rəqabət mübarizəsində qalib gəlmək üçün uzunmüddətli strategiyaların hazırlanmasını təmin edir, real zaman kəsiyində optimal idarəetməyə nail olur.

Biznesin strateji idarə edilməsi konsepsiyası top menecment səviyyəsində təşkilati strateji idarəetmə strukturlarının yaradılmasını tələb edir. Bu strukturun tərkibinə strateji inkişaf bölməsi və strateji təsərrüfat mərkəzlərinin (STM) yaradılması daxildir. Hər bir STM bir neçə istehsal bölmələrini birləşdirir. STM-lərin miqdarı istehsal bölmələrinin sayından az olur. ABŞ-ın Westinghouse Electric kompaniyasında fəaliyyət göstərən 110 istehsal bölməsi 37 STM tərəfindən istiqamətləndirilir. İstehsal bölmələri strateji təsərrüfat mərkəzlərində cəmlənərək onların vasitəsilə idarə edilir. STM-lər isə öz növbəsində, yuxarı struktur olan strateji inkişaf qrupları tərəfindən yönləndirilir. Artıq, ABŞ-da fəaliyyət göstərən 500 iri korporasiyaların 20%-ində strateji inkişaf qrupları təsis edilib. STM yaradılarkən düzgün fəaliyyət sferasının seçilməsinə böyük əhəmiyyət verilir. STM-lər uyğun zamanda rəqabətqabiliyyətli əmtəələrin istehsalı və onların satışı üçün cavabdehlik daşıyır. ABŞ korporasiyalarının əsas təşkilati idarəetmə strukturu kimi matrislərdən istifadə edir.

*Kadrların təyini və kadr siyasəti.* İşçilərin əmək bazarlarından biznes məktəbləri, universitetlər vasitəsilə seçimi. Kadr siyasəti individual, şəxsi kariyeranın inkişafına yönəlib. İşçilərin patispativ idarəetmədə kütləvi iştirakının təmini təşkil edilir. Patisspativ idarəetmə aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

- ✓ İşçilərə müstəqil qərar qəbul etmək hüququnun verilməsi;
- ✓ İşçilərin strateji qərar qəbuluna cəlbi;
- ✓ İşçiyə keyfiyyətə nəzarət hüququnun verilməsi;
- ✓ İdarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsində işçilərin iştirakı;
- ✓ Gəlirlərdə iştirak sisteminin hazırlanması;
- ✓ İşçilərin ümumi nümayəndələrinin direktorlar şurasının işində iştiraka cəlb etmək.

İşçilərin işə cəlbində onların test metodu, müsabiqə metodu, xüsusi qiymətləndirmə mərkəzlərinin vasitəsi ilə bilik və bacarıqlarının vakansiyaya

uyğunluğu yoxlanılır. İşçilərin fərdi attestasiyası və qiymtləndirilməsi. Əmək haqqının fərdi işçinin fərdi naliyyətlərinə və nəticələrinə görə ödənilməsi.

*Əməyin və istehsalın təşkili.* Əsas diqqət istehsala və ətraf mühitə adaptasiyaya ayrılır. İşçilər işlərini dəqiq vəzifə təlimatları əsasında yerinə yetirirlər. Əmək haqqı səviyyəsi vəzifədən, görülən işdən və ixtisaslaşmadan asılıdır. Eyni zamanda, əmək haqqı əmək bazarındakı tələb təklif əsasında tənzimlənir.

*İşçilərin stimullaşdırılması və motivasiya sistemi.* Stimullaşdırmanın səviyyəsi çox yüksək deyildir. Motivasiya sistemi ancaq bazar nəticələrinə görə qurulur. Lakin, ABŞ korporasiyalarında prezidentlərin əmək haqları digər ölkələrə nisbətən bir neçə dəfə çoxdur.

*Firmadaxili və strateji planlaşdırma.* Firmadaxili planlaşdırma desentralizasiya xarakter daşıyır, ayrı-ayrı strukturlar əsas maliyyə göstəricilərini, istehsala, ETTKİ-lərinə, satışa xərcləri planlaşdırır. Strateji planlaşdırma isə ali idarəetmə həlqəsi tərəfindən həyata keçirilir. Yeni məhsul buraxılışında STM-lərdən istifadə edilir.

*Maliyyə siyasəti.* Biznes administrasiyası gəlirləri bölmələr arasında paylaşdırır. İstehsal gücü və imkanları digər kompaniyaların alınması hesabına artırılır. Korporasiya əsasən özünümaliyyətləşdirmə prinsipinə əsaslanır.

*Keyfiyyətin idarəedilməsi konsepsiyası.* Yüksək keyfiyyət yüksək xərclərlə əldə edilir. Daha yüksək keyfiyyət aşağı məhsuldarlıqla əldə edilə bilər. Keyfiyyət nəzarət keyfiyyətə nəzarət inspektoru tərəfindən aparılır. Əmək məhsuldarlığı işlərin istehsalı fikirləşənlər və istehsalla məşğul olanlar arasındakı rəqabət bölgüsü hesabına artır.

**“Şərq incə məsələdir”.Yaponiya təcrübəsi.** Son iki on illikdə Yaponiya dünya bazarında əhəmiyyətli mövqə tutmuşdur. Baxmayaraq ki, Yaponiya əhalisinin yer kürəsi əhalisinin 2%-ni təşkil edir. Dünya ümumi səhm dəyərinin 44.5%-i bu ölkənin payına düşür. Yaponiyanın dünyada bu cür rəqabət üstünlükləri yaratması onun insan faktoruna orientasiya edən menecment modelinin spesifikliyindən irəli gəlir. Bütün tarixi inkişaf boyu Yaponiya əmək metodları və davranışları milli cizgilərlə xarakterizə olunur. Yapon menecmentinin əsas xüsusiyyətlərindən biri

qənaətcillikdir. Yüksək keyfiyyət həmişə ali tapşırıq olaraq qalır. Yapon menecmentində “sosial insan” amili çox güclüdür, korporativ ruh yüksəkdir.

Yapon menecmentinin əsas idarəetmə predmeti əmək resurslarıdır. İdarəetmə üzrə mütəxəssis *Xideki Yosixara* yaponiya kompaniyalarının strateji məqsədlərə nail olmasını və beynəlxalq səviyyədə uğur əldə etməsini, rəqabət üstünlüklərinə yiyələnməsini yapon menecmentinin əsas aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətlərlə ilə bağlayır:

1. Məşğulluq zəmanəti və qarşılıqlı inam mühitinin yaradılması. Bu cür zəmanət stabil əmək resursları yaradır və kadr axının qarşısını alır, işçilər arasında, işçilərlə rəhbər arasında qarşılıqlı etimadı gücləndirir.

2. Həmrəylik və kompaniya dəyərləri. Yüksək korporativ ruh və mədəniyyət.

3. İnformasiya əsasında idarəetmə. Görülən hər bir iş haqqında detallı informasiya olur ki, bu da işçi məsuliyyətini yüksəldir.

4. Keyfiyyətə istiqamətlənmiş idarəetmə. İstehsal olunan məmulatın keyfiyyətinə çoxlu sayda faktorlar təsir edir. Onların hər birinin təsir dərəcəsini ancaq statistik metodların köməyi ilə öyrənmək olar. Bu metodlar deffekt malların səviyyəsini minimuma endirir. Ən geniş tətbiq edilən yeddi statistik metoddur: Pareto diaqramları, İsikava sxemi, kontrol kartlar, qıstogrammalar, rasseanist diaqrammalar, qraflar, yoxlama listləri. Keyfiyyətə nəzarət sistemində total nəzarət əsas yer tutur. Kompaniyalarda konkret şəxslər yox bütün kollektiv keyfiyyətə cavabdehlik daşıyır. Keyfiyyətə nəzarət strukturu yalnız konsultativ xidmətlə məşğuldur.

5. İşçilərin işə ömürlük cəlbi. İri yapon firmaları üçün cəlb edilən bütün işçilərin 30%-i ömürlük işçilərdir. İşçilər universitet məzunlarından seçilir və onlarla formal razılaşma imzalanır. İşçi ömürünün axırınadək (təqaüd yaş həddinədək) bu firmada işləyəcək, firma isə onu yaxşı əmək haqqı, yüksək hörmət, sabit iş yeri ilə təmin edəcək. Bu cür yanaşma işçinin işə marağını gücləndirir. Əgər işçi hətta işin öhdəsindən gəlmədikdə belə yaponlar problemi onun bacarıqsızlığında yox, uyğun yerdə olmadığına görürlər və başqa işə keçirirlər.

6. Kadr siyasəti və kadr hazırlığı. *Fasiləsiz təlim və ixtisas artırma* menecmentdə əsas yeri tutur. Müxtəlif kateqoriyadan olan işçilər, rəhbərlər də daxil olmaqla çoxlu sayda kurs və təlimlərdə iştirak edirlər. Ixtisaslaşmış yapon işçisinin təliminə çəkilən xərclər amerikalı işçi ilə müqayisədə 6 dəfə çoxdur. Kadr hazırlığında əsas yerlərdən birini idarəetmə üzrə kadrların hazırlanması tutur. Təlim çox intensiv aparılır, hətta müxtəlif ölkələrdən güclü mütəxəssislər də dəvət edilir. Yaponlar üçün peşəkar kadrlar əsas milli sərvətdir. Bir neçə ildən bir personalın rotasiyası-firma daxilində rəhbərlərin və işçilərin yerdəyişməsi gedir. Yaponlar belə hesab edirlər ki, bir kadrların eyni bir vəzifədə uzunmüddət olması onun işə marağını aşağı salır. Əmək haqqı sistemi üç hissədən-baza, əlavələr və bonuslar ibarətdir.

*Cəza ideyasından imtina.* Yapon kompaniyalarında nadir hallarda işçilər cəzalandırılır. Burada Deminq prinsipi “98/2”, yəni ancaq 2% işlər insanların günahı üzündən səhv ola bilər. Toyoba firmasının direktorlar şurasının sədri Minoru Sibabaya və Maçusita kompaniyasının nümayəndəsi Masayukiyə rus tədqiqatçılarının cəza haqqında sualı onları təəcübləndirmişdir. İşçini qovmaq əvəzinə biznes proseslərə mane olan əsl səbəbləri kənarlaşdırmaq lazımdır. Masayukiyə işçilər işə müntəzəm gecikəndə nə edirsiniz sualına belə cavab vermişdir: “yaponlar üçün iş qürur məsələsidir, onlar işdən zövq alırlar. Lakin, belə bir hala rast gəlinməyib ki, hər hansı bir işçi işə geciksən. Ancaq, belə hal baş verərsə, ilin sonunda əmək haqqından tutulmalar edilə bilər.” İşçilərin işdən qovulmasına təsadüf edilmə ehtimalı çox aşağıdır.

7. Komanda ilə iş bacarıqları. Burada hər hansı biznesin strateji inkişaf ideyalarının irəli sürülməsi komanda işinin məhsuludur. Firma fəlsəfəsinin əsas mahiyyəti əgər rəhbər işçilər dəyişərsə, firmanın ümumi inkişaf yolu dəyişmir. Firmanın başlıca məqsədi işçilərin rifahını yüksəltməklə strateji məqsədlərə nail olmaqdır.

8. Patispativ idarəetmənin tətbiqinin genişlənməsi. Strateji planların hazırlanması və həyata keçirilməsində geniş işçi heyətinin iştirakının təminatını nəzərdə tutur. Təbii ki, biznesin strateji idarə edilməsi güclü strateji potensial tələb edir. Bu potensialın əsas hissəsini insan resursları təşkil edir ki, bu da Yaponiyanın müasir dövrdəki

uğurlarının əsas açarıdır. İşçi heyətinin çox hissəsinin strateji qərarların verilməsində iştiraka cəlbi strateji seçimlərin keyfiyyətini artırır. Çünki, hər bir kompaniya işçisi potensial informasiya daşıyıcısıdır.

Yapon menecmenti kompaniyaların idarə edilməsində xətti-qərargah və layihə təşkilati idarəetmə strukturuna müraciət edir. Həm də, bu strukturlar yapon kompaniyalarında elastikliyi ilə seçilir, hansı ki bu elastiklik firma daxili mobilliyi artırır və yeni şəraitə adaptasiyanı keyfiyyətli şəkildə təmin edir.

Biznesin strateji idarə edilməsi yapon firmaları üçün daha xarakterikdir. Professor İsikava Kaourinin qeyd etdiyi kimi amerikan firmaları cari gəlir artımı və səhm dəyərlərini qaldırmaq haqqında geniş müzakirələr apardığı halda yapon firmaları uzunmüddətli strategiyaları önə çəkir. Yapon menecmentində strateji yanaşmaların-mükəmməl keyfiyyətə nəzarət sistemi, strateji planlar, risklərin uzunmüddətli idarə edilməsi daha güclü bazası vardır. Operativ qərar qəbulunda qərb və amerika kompaniyalarına nisbi uduzan yapon firmaları strateji qərar qəbulunda və strategiyaların realizasiyasına yiyələnmə tezliyində onları üstələyir.

*Yapon firmalarında biznes xərclərinin strateji idarə edilməsi-tarqet kostinq.* Maykl Porterin qeyd etdiyi kimi ən geniş yayılan rəqabət strategiyaları “ən ucuz mal”, “başqa əmtəələrdən fərqli əmtəə” , “keyfiyyətə yönəlmiş” strategiyalardır. Lakin, əmtəələri ucuz sat strategiyası əmtəələrə çəkilən xərclərin minimuma endirilməsini və xərclərin məqsədyönlü idarə edilməsini nəzərdə tutur. 1960-cı illərdə sadə və effektiv sistem olan maya dəyərinin məqsədyönlü idarə edilməsi-tarqet kostinq sistemi yapon mütəxəssisləri tərəfindən kompaniyalara təklif edildi. Biznes sferasında güdən sürətli dəyişmələr bu cür sistemin yaradılmasına rəvac verir. Müasir biznes üçün uğur və rəqabət innovasion məhsulların bazara təklifidir. Bazara yeni daha təkmil məhsul təklif etmədən hər hansı uğurdan danışmaq olmaz. Tarqet kostinq konsepsiyasının müəllifi Yaponiyadır və 1960-cı illərdə ilk dəfə Toyota kompaniyası bunu tətbiq etmişdir. Tarqet kostinq sistemi-xərclərin strateji cəhətdən azaldılmasına kömək edən, istehslada yeni məhsul buraxılışına imkan verən, qabaqcadan xərclərə nəzarətə şəraiti yaradan və bazar reallıqlarını nəzərə alaraq məqsədli maya dəyərinin hesablanması təmin edən tam bir idarəetmə konsepsiyasıdır. Əsaslı şəkildə ilk

müasir target kostinq sisteminin müəllifi Toşiro Xiromitodur[21,17-25]. Target kostinq sistemi uzunmüddətdir istehsal müəssisələrində geniş şəkildə istifadə edilir. Xüsusən də yeni formalı məhsullar və yeni model məhsullar hazırlandığı və satışa çıxardıldığı innovasiya sahələrində daha çox tətbiq edilir. İri yapon firmalarının 80%-i target kostinq sistemindən yararlanır. Bu firmalara Toyota, Nissan, Sony, Matsushita, Nippon Denso, Daihatsu, Cannon, NEC, Olymps, Komatsu kimi beynəlxalq brendlər aiddir. Amerikan kompaniyaları target kostinq sisteminin tətbiqində yapon həmkarlarından çox geri qalır. Target kostinq sistemində maya dəyərinin formalaşması formulası:

**Qiymət – Gəlir = Maya dəyəri (məqsədli maya dəyəri)**

**Maya dəyəri smetası- məqsədli maya dəyəri = ixtisar olunacaq məbləğ**

Bu sadə formula imkan verir ki, hələ məhsulun layihələndirilməsi etasında xərclərə qabaqcadan nəzarət və qənaət edilsin. Bu sistemin üstünlükləri: birincisi, iterativ yanaşma, mərhələli olaraq bütün nuansların nəzərə alınması. Menecerlər və işçilər çalışırlar ki, məqsədli maya dəyərinə nail olsunlar, bu zaman innovativ düşüncə tərzini yüksəlir; ikincisi, məhsul istehsalında daima təkmilləşmələr və yenidən layihələndirmədə qənaətcillik və detallı təhlil geniş yer alır. Əgər, maya dəyəri smetası məqsədli maya dəyəri ilə uzlaşarsa onda onun tətbiqi həyata keçirilir, əgər yox onda yeniliklər axtarılır ki, smeta azaldılsın.

Nəhayət, son olaraq aşağıdakı qənaətlərə gəlmək olar:

- ✓ Biznesin strateji idarəedilməsinin dünya təcrübəsinin öyrənilməsi kompaniyaların inkişafında mühüm məsələdir. BSI konsepsiyasının yaratıcıları olan ABŞ və Yaponiya təcrübəsi isə bu sahədə daha əhəmiyyətlidir;
- ✓ ABŞ kompaniyaları bizneslərinin strateji idarəciliyini həyata keçirərkən cari hədəfləri önə çəkib strateji məqsədlərə nail olurlarsa, yapon kompaniyaları strateji hədəfləri müəyyənləşdirərək taktiki addımlar silsiləsi yaradır;
- ✓ ABŞ kompaniyalarında prioritetlik cari gəlirə və səhm dəyərinin artırılmasına verildiyi halda, yapon firmalarında üstünlük insan resurslarının strateji inkişafına verilir;

- ✓ ABŞ firmalarında strateji məqsədlərə nail olma yeni kadrların gətirdiyi yeniliklər və fərdi karrera üzərində qurulan naliyyətlər hesabına başa gəlsə, yapon firmalarında strateji məqsədlərə kollektiv və komanda səyi nəticəsində nail olunur, strateji ideyalar fərdə yox komandaya məxsusdur;
- ✓ Yapon və ABŞ kompaniyalarının təcrübəsi göstərdi ki, biznesin strateji idarə edilməsində əsas məqamlar bunlardır: güclü komanda, çevik insan resursları və korporativ ruh, optimal idarəçilik sistemi, təşkilati idarəetmə strukturu, güclü rəqabətqabiliyyətli məhsul buraxılışı konsepsiyası, keyfiyyətin yeni sistemlərinə yiyələnmə və tarqet kostinq sisteminin tətbiqi;
- ✓ Yapon firmaları üçün strateji potensial insan resursları, ABŞ firmaları üçün isə maliyyə resurslarıdır. Yapon kompaniyalarının insan resurslarının inkişafına çəkdiyi xərclərin firma büdcəsində payı, ABŞ-la müqayisədə bir neçə dəfə çoxdur.

ABŞ və Yaponiya dünyanın biznes liderləridir və biznesin strateji idarə edilməsi sahəsində ən güclü ideya ixracı bu ölkələrin payına düşür.



## FƏSİL II. BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ ONUN TƏŞKİLİ

### 2.1. Biznesin planlaşdırılması və proqnozlaşdırma metodları

Planlaşdırma idarəetmənin başlıca funksiyasıdır. Planlaşdırma idarəetmənin ümumi funksiyası olmaqla prosesləri, istehsalın cari və perspektiv vəziyyətini müəyyən edir. Planlaşdırma əslində bir fəaliyyət növü olmaqla, idarəetmə prosesinin başlıca cəhəti və fəal idarəetmə prosesidir. Bu idarəetmə təsiri nəticəsində istehsalın inkişaf sürəti, istehsalın mənbələri, amilləri, bütün xalq təsərrüfatı kompleksinin təşkili formaları və metodları formalaşır. İctimai istehsal proseslərinin həyata keçirilməsinin “tələbat-resurs-vəzifə-funksiya-qərar” sistemində planlaşdırma başlıca rola malikdir. (10.275 сязц.)

Planlaşdırma işləri və prosesləri idarəetmənin bütün iyerarxiya mərhələlərində - xalq təsərrüfatından tutmuş sexlərə, istehsal sahələrinə qədər olan vəsilələrdə həyata keçirilir. Ona görə də, planlaşdırma prosesləri xalq təsərrüfatının bütün idarəetmə mərhələlərində eyni dərəcədə elmi səviyyədə həyata keçirilməlidir. Bundan başqa, ayrı-ayrı proqnozlar bir-birini əvvəldən müəyyən olunmuş idarəetmə məqsədləri əsas götürülməklə əlaqələndirilməlidir.

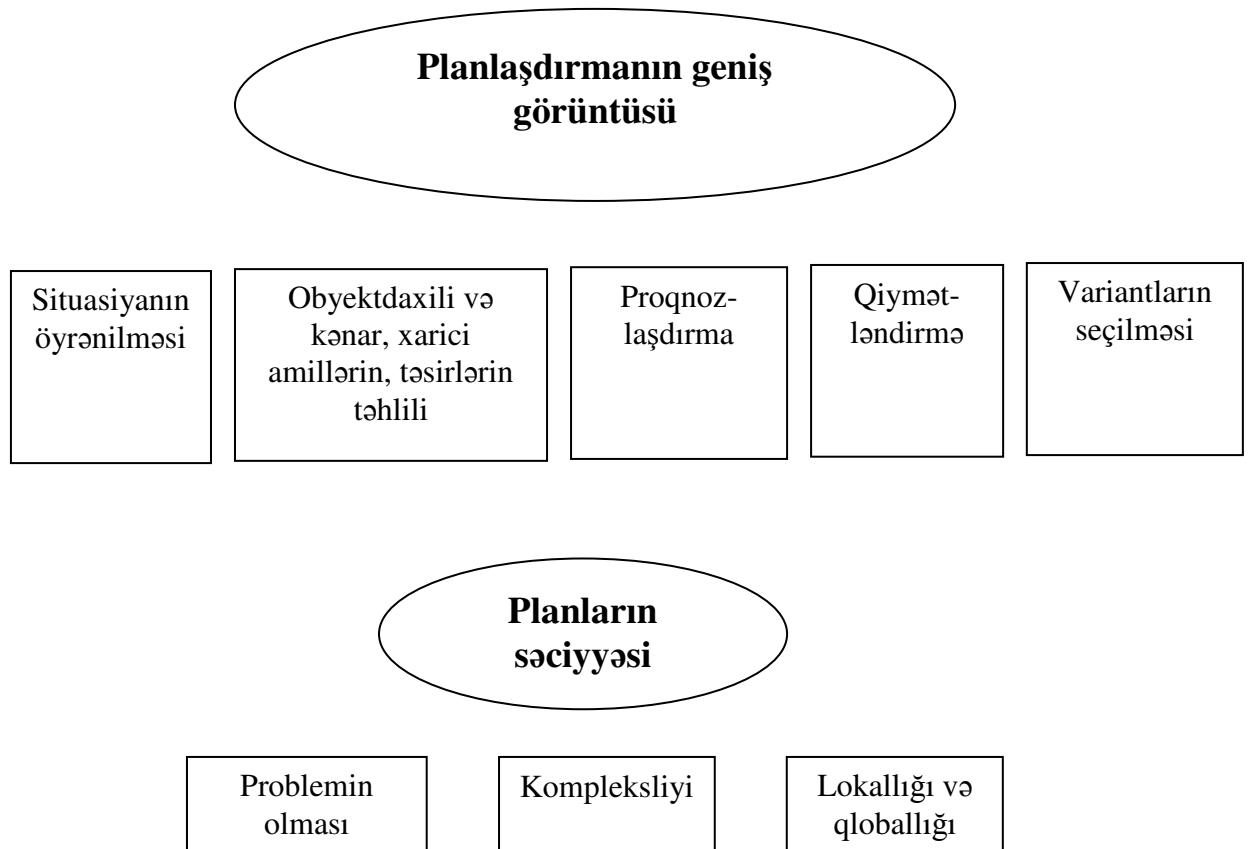
Burada düzgün proqnozlaşdırma, modelləşdirmə və proqramlaşdırma böyük əhəmiyyətə malikdir. Çünki, elmi idarəetmə istehsal sahələrinin inkişaf meyllərini, qanunauyğunluqlarını görməyi tələb edir. Bu zaman proqnozlaşdırma planlaşdırmanın bir funksiyası kimi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də, xalq təsərrüfatı planlarının işlənilib hazırlanmasında, elmi-texniki tərəqqinin planlaşdırılmasında proqnozlaşdırma metodlarından geniş istifadə edilməsi zəruridir. İstər proqnozlaşdırma, istərsə də modelləşdirmə istehsal sistemlərinin, iqtisadi sistemlərin uzunmüddətli gələcək vəziyyəti ilə bağlıdır.

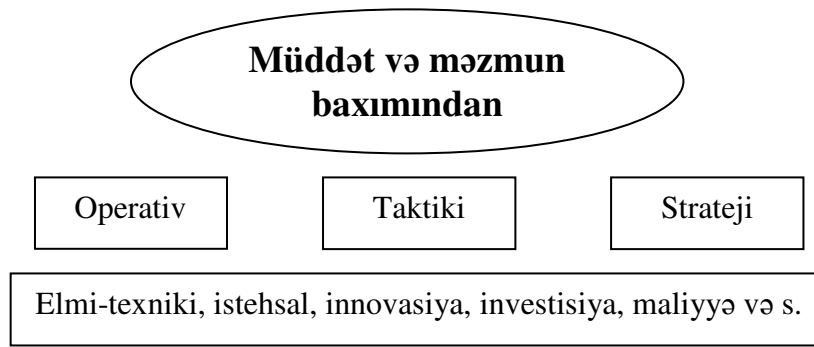
Proqramlaşdırma isə plan-proqnoz və plan-modellər əsasında istehsal sistemlərinin daimi olaraq bir vəziyyətdən digər vəziyyətə keçirilməsi ilə əlaqədardır. Deməli, plan özü də istehsal sistemi çərçivəsində proqramlaşdırılır. Plan, proqramlaşdırma sayəsində plan - proqram xassəsi, forması alır. Çünki, proqramlı

planda istehsal sistemlərinin bütün tərəfləri məqsədəuyğun halda əsaslandırılır və burada həmin sistemin kompleks qaydalı inkişafı müəyyən edilir. Proqramlı plan proqnoz məqsədləri formaları üçün əsas şərtidir və uzunmüddətli planların yerinə yetirilməsində mühüm rol oynayır. Eyni zamanda, proqnozlaşdırma və modelləşdirmə planların təşkil olunması, tərtib edilməsinin təşkilati əsasını müəyyən edir. Planlaşdırma idarəetmənin özəyi, başlıca, əsas funksiyası olmaqla əsasən, aşağıdakı 3 cəhəti əhatə edir:

1. İstehsal sisteminin gələcək inkişafını müəyyən etmək;
2. İstehsal sistemləri qarşısında qoyulmuş sosial-iqtisadi məqsədlərə nail olmanın yolları və metodlarını müəyyənləşdirmək;
3. Plan tədbirlərinin həyata keçirilməsinin nəticələrini əvvəlcədən görmək, beləliklə də hadisələrə sistem halında yanaşmaq.

Beləliklə, planlaşdırma prosesinə daha geniş mövqedən yanaşmaq olar. Bunu aşağıdakı sxem halında təsəvvür etmək olar.





### **Sxem 1. Planlaşdırma fəaliyyəti**

Bir qayda olaraq, iqtisadi sistemlərdə qeyri-müəyyənliyin çoxaldığı bir şəraitdə planlaşdırmanın iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması, ona sistemli, elmi cəhətdən yanaşılması, tarazlığın təşkili, optimal variantların seçilməsi, bunun üçün təşkilati-texniki, sosial-iqtisadi tədbirlərin görülməsi işi xeyli dərəcədə çətinləşir.

Menecer planlaşdırma funksiyasından istifadə edərək firma və şirkətlərin fəaliyyətini canlandırmağa çalışmalıdır. Burada həm strateji planlaşdırmadan (uzun müddətli gələcək zamanda təşkilatın bazar mühitini, davranışını müəyyən etmək), taktiki planlaşdırmadan (aralıq məqsədə çatma), operativ planlaşdırmadan (gündəlik fəaliyyət) və həm də baş plandan (baş plan, biznes plan) ardıcıl, sistemli istifadə olunmalıdır. Bütün planlaşdırma fəaliyyətində planlaşdırma funksiyası aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- a) *Planlaşdırmanın dəqiqliyi, dürüstlüyü* (bunun üçün ən mütərəqqi modellərdən, üsullardan, texniki vasitələrdən istifadə edilməsi);
- b) *Planlaşdırmanın fasiləsizliyi* (planlaşdırmaya fasiləsiz bir proses, məntiqi fəaliyyət növü kimi yanaşılması);
- c) *Planlaşdırmanın əhatəliliyi, tamamlılığı* (planlaşdırma zamanı firma və şirkətlərin fəaliyyəti ilə bağlı bütün amillərin, şəraitin nəzərə alınması);
- d) *Planla – məqsədlərin aydınlığı, şəffaflığı*;
- e) *Plan – proqnozların optimallığı*.

Planlaşdırma fəaliyyəti məqsədyönlü olmalı, qeyri-müəyyənlik hallarının azalmasına xidmət etməlidir.

Həll edilən məsələlərin xarakteri və istiqamətindən asılı olaraq iki növ planlaşdırma mövcuddur:

- *strateji və ya perspektiv*;
- *taktiki və ya cari*.

Planlaşdırma prosesində bütün səviyyələrdə cari və perspektiv planların üzvi əlaqəsi təmin olunur.

***İdarəetmə əməliyyatı*** – müəyyən struktur bölməyə daxil olan idarəetmə informasiyasının işləməsinin parçalanmayan texnoloji prosesidir.

Əməliyyatın üç növünü fərqləndirirlər: formal, alternativ və həlledici. Formal əməliyyata elə əməliyyatlar daxildir ki, burada icraçılar heç bir qərar qəbul etmədən əvvəlcədən məlum olan alqoritm üzrə fəaliyyət göstərirlər. Alternativ əməliyyatlar elə əməliyyatlara deyilir ki, onların yerinə yetirilməsi prosesində məntiqi şərtlər yoxlanılır, qərar variantları təhlil edilir və təklif olunur, lakin qərarlar qəbul olunmur. Həlledici əməliyyatlar qərarın qəbul edilməsi ilə birlikdə alternativ əməliyyatlardır.

Əməliyyatların kateqoriyalara bölünməsi yerinə yetirilən işlərin idarəetmənin irarxiya səviyyəsinə uyğunluğu haqqında əsaslandırılmış nəticə çıxarmağa, eləcə də əməliyyatların avtomatlaşdırılması məsələsini həll etməyə imkan verir. Bu da avtomatlaşdırılmış idarəetmə sisteminin layihələndirilməsi zamanı böyük əhəmiyyət kəsb edir. Formal metodlar inkişaf etdikcə və idarəetmə məsələlərinin həlli alqoritmləri və proqramları kitabxanası yarandıqca, habelə informasiyanın işlənməsi üçün texniki vasitələr inkişaf etdikcə idarəetmə əməliyyatlarının daha böyük hissəsi proqramlaşdırılan və avtomatlaşdırılan olur.

***İdarəetmə prosedurası*** – qeyd olunmuş məqsədin əldə edilməsinə yönəldilmiş idarəetmə əməliyyatının və sənədlərin müəyyən qaydada qarşılıqlı əlaqədar kompleksidir.

İdarəetmə proseduralarının növləri, onların məzmunu və işçi kateqoriyaları üzrə nümunəvi əmək məsrəfləri verilmişdir.

İdarəetmə texnologiyasının layihələndirilməsi əməliyyatların və prosedurların ətraflı öyrənilməsinə və onların modelləşdirilməsi və təşkilati layihələndirilməsinə əsaslanır. İdarəetmə texnologiyası layihələndirilərkən mövcud sistemləri və

prosedurları təhlil etmək, idarəetmə prosesinə real təsir göstərməyən əməliyyatları və prosedurları ləğv etmək, bəzilərini modelləşdirmək və bircinsli prosedurları birləşdirmək lazımdır.

İdarəetmənin müasir texniki vasitələrinin tətbiqi şəraitində proseduraların təşkilati layihələndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə sistemində kompyuter texnikasının tətbiqi zamanı idarəetmə aparatında müvafiq prosedura və təşkilati dəyişikliklər aparmaq lazımdır.

İdarəetmə proseduralarının layihələndirilməsi müxtəlif bölmələrdə prosedurların yerinə yetirilməsinin vahidləşdirilməsi: yeni əməkdaşlar tərəfindən mövcud proseduraların daha tez mənimsənilməsi; işçilərin qarşılıqlı əvəz olunmasının təmin edilməsi; müqayisəli təhlilin aparılması; təcrübə mübadiləsi və proseduraların səmərələşdirilməsi üçün həyata keçirilir.

İdarəetmə qərarını qəbul edilməsi prosesində məqsəd, alternativ, kriteri, xərclər və modellər kimi anlayışlardan da istifadə olunur.

**Məqsəd** fəaliyyətin son və arzuolunan nəticəsidir. Məqsəd insanın fəaliyyətini yönəldir və tənzimləyir. Məqsədin məzmunu fəaliyyətin obyektiv qanunlarından, subyektin həqiqi imkanlarından və tətbiq edilən vasitələrdən asılıdır. Məqsədin qoyuluşu fəaliyyət proqramını müəyyən edir. İdarəetmənin müxtəlif səviyyələrində məqsədin konkretlik dərəcəsi müxtəlif olmalıdır. Məqsədlərin üç əsas yarım qrupunu fərqləndirirlər: perspektiv, qlobal, strateji; planlaşdırılan, yerli, taktiki; cari, lokal, operativ.

#### **Cədvəl 4. İdarəetmə proseduralarını yerinə yetirmək üçün iş vaxtı məsrəfləri**

İdarəetmə proseduralarının növləri	İdarəetmə proseduralarının məzmunu	İş vaxtı məsrəfləri		
		Müəssisənin rəhbər işçiləri	Mütəxəssislər	Texniki icraçılar
İnformasiya	İnformasiyanın axtarışı, yığılması, ötürülməsi, işlənməsi və saxlanması	30	60	80
Məntiqi-təfəkkür	Müxtəlif məsələlər üzrə idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul	30	25	20

	edilməsi			
Təşkilati	Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi, məsələlərin qoyuluşu, operativ planlaşdırma, əmək proseslərinin təşkili, inzibatçılıq, icarəyə nəzarət	40	15	-

**Alternativlər** – məqsədin əldə edilməsi üsullarıdır. Bu üsullar strategiyalar, spesifik hərəkətlər və vasitələr şəklində ola bilər. Hər bir alternativin həyata keçirilməsi xərclərin məbləği ilə xarakterizə olunur.

Müəyyən olunmuş məqsəd əsasında qərar variantının seçilməsi üçün çoxlu kriteriyaları müəyyən etmək və onlar üzrə qiymətləndirmə şkalasını hazırlamaq lazımdır.

**Kriteri** – müəyyən qaydadır və alternativlər vaciblik və ya üstünlük dərəcəsinə görə yerləşdirilir. Onların köməyi ilə məqsədin əldə edilməsi dərəcəsi müqayisə edilir. İstənilən məqsəddə qərarın kriterisi vardır.

**Model** – obyektin, prosesin və ya hadisənin şərti təsviri olub, orijinalı və onun mahiyyətini əks etdirən əvəzləyici kimi istifadə olunur. Qərar variantının elmi obstraksiyası kimi model hadisənin və ya prosesin öyrənilməsi üçün təcrübələri dəfələrlə təkrar etməyə imkan verir. Sistemin xarakterini dəyişməklə onun davranışını dərk etmək və müxtəlif amillərin təsirinin təhlil etmək mümkündür.

Sistemin fəaliyyəti modelində elə amillər aşkar edilir ki, sistemin işi ondan asılı olur. Onlar tənzimlənən və tənzimlənməyən ola bilər. Tənzimlənən amillərə daxildir: idarəetmənin iqtisadi strategiyası; təşkil və idarəetmə texnikasının, texnologiyasının və metodlarının seçilməsi; sistemin fəaliyyətinin optimallıq kriterisi; sistemin əlamətləri arasında səbəb-nəticə əlaqələri; məqsədin əldə edilməsinin müxtəlif üsullarında xərclər və səmərəlilik. Qeyri-tənzimlənən amillər idarəetmə subyektindən asılı olmayaraq sistemə təsir edən obyektiv şərtlərdir.

Konkret modelin seçilməsi problemin xarakterindən hazırlanması qərarından və onun alternativindən asılıdır. Müəssisənin idarəedilməsində abstrakt

modellərdən daha geniş istifadə olunur. Təsvir formalarına görə, abstrakt modellər məntiqi, informasiya, statistik, analitik və imitasiya modellərinə; xarici təsirlərin modelə təsirini əks etdirmək dərəcəsinə görə determinləşmiş və ehtimallı modellərə; istifadə olunun dəyişənlərdən asılı olaraq diskret və ya fasiləsiz xarakterli modellərə bölünür.

Model obyektiv mövcud olan həqiqəti daha yaxşı dərk etmək və səmərəli fəaliyyət planını hazırlamaq üçün tərtib edilir.

Qərarın qəbul edilməsi prosesinin təşkilinin məqsədi canlı və keçmiş əməyə qənaət etməklə onun səmərəliliyinin yüksəldilməsidir ki, bu da informasiyadan səmərəli istifadə olunmasına gətirib çıxarır.

İstehsalın mürəkkəbliyinin artması ilə əlaqədar olaraq, bir qayda olaraq mütəxəssislər tərəfindən hazırlanır. Bunun üçün, işgüzar müşavirələrdən geniş istifadə olunur. İşgüzar müşavirələrin əsas məqsədi kollektiv müzakirə tələb olunan problemlərə baxılması və onlar üzrəm qərarların qəbul edilməsidir. Hər bir müşavirə diqqətlə hazırlanmalıdır: gündəlikdə duran məsələ və iştirakçılar müəyyən olunmalı, müşavirənin gündəliyi irəlicədən müşavirə iştirakçılarına çatdırılmalı və onlar müzakirə olunacaq məsələlər üzrə materiallarla tanış olmalıdırlar. Rəhbər müşavirəni mütəşəkkil, işgüzar qaydada aparmalı, müşavirənin maksimal dərəcədə faydalı olması üçün münasib vasitələri və metodları axtarıb tapmalıdır.

Müşavirənin təşkilində və keçirilməsində aşağıdakı qaydalara əməl etmək lazımdır: müşavirə müəyyən olunmuş vaxtda başlanmalıdır; müşavirənin gündəliyinə və reqlamentə dəqiq əməl olunmalıdır; müşavirənin nəticələri protokollaşdırılmalıdır və protokolda hər bir tapşırıqın kim tərəfindən və hansı müddətlərdə yerinə yetirilməsi göstərilməlidir; müşavirə vaxtında planlaşdırılmalıdır. Müşavirəyə ən lazımlı işçilər dəvət olunmalı və iştirakçıların sayı minimal olmalıdır. Müşavirə məcburiyyət olmadan aşıq və qarşılıqlı anlaşma şəraitində aparılmalıdır. Təklif verən şəxs deyil, təklif tənqid hədəfinə çevrilməlidir.

Rəhbər problemin mahiyyətini nə qədər tez tuta bilsə və meydana gəlmiş suallara düzgün cavab verərsə, hər bir işçi üçün tapşırığı dəqiq müəyyən edərsə, uzunçuluğa yol verməzsə, həm özünün, həm də başqalarının vaxtını qiymətləndirə bilsə, müşavirənin səmərəliliyi daha yüksək olur.

Qərarın birgə axtarılmasının mühüm üsullarından biri işgüzar söhbətdir. Rəhbər işgüzar söhbət aparmağı və bu zaman qərarın qəbul edilməsinə və həyata keçirilməsinə təsir edən psixoloji amillərdən istifadə etməyi bacarmalıdır. İşgüzar söhbətin iştirakçıları söhbətin faydalılığında müsahibini maraqlandırmağı, qarşılıqlı etimad atmosferi yaratmağı, söhbət vaxtı informasiyanı verərkən təlqin və inandırma metodlarından səylə istifadə etməyi bacarmalıdır.

İşgüzar söhbətin quruluşunda beş fazanı ayırmaq olar və buna uyğun olaraq işgüzar söhbətin aparılmasının beş prinsipindən istifadə etmək tövsiyə olunur.

## **2.2. Biznesin metod və taktikaları, təsnifatı və qarşılıqlı əlaqəsi**

Biznes taktikaları və metodları özlərinin məzmununa görə, adamlara təsir etmə xarakterinə görə, təşkilati formasına və s. görə fərqlənir. Bu metodlar sistemi təsərrüfatçılıq fəaliyyətində başlıca yer tutur və idarəetmənin öyrənilməsində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də, idarəetməyə müxtəlif tərəflərdən yanaşmaq olar. Məsələn: istehsalın idarəedilməsi dedikdə, optimal iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif üsullarla, yəni inzibati, inzibati-təşkilati, ictimai-psixoloji və tərbiyəvi vasitələrin köməyiylə keçirilən fasiləsiz məqsədyönlü, ictimai-iqtisadi və təşkilati -texniki proseslər sistemi başa düşülür.

Biznes taktikalarının metodları birinci növbədə, iqtisadi qanunların və tələblərin həyata keçirilməsi metodudur. Biznes taktikaları və metodlarında qanun və prinsiplərdən necə istifadə edilərsə, yəni burada prinsip metoda nisbətən daha yumuşaq mənə kəsb edir və o, daha istiqamətləndirici rola malikdir.

İdarəetmənin elmilik, sosial və təsərrüfat rəhbərliyinin vəhdəti prinsipi müəyyən müvafiq metodların seçilməsi və tətbiqi idarəolunan obyekt



prinsiplərinin, hadisələrinin xarakteri və məzmunundan asılıdır. Bu metodlar direktiv, qeyri mərkəzləşmiş qaydada icra olunur. Onlar xüsusilə, kollektivin forması, onun nə ilə məşğul olması ilə əlaqədar olaraq tətbiq olunur, yəni idarəetmə qarşıya müəyyən məqsədin qoyulması ilə başlanır və praktiki nəticə olması ilə sonlanır. Bu məqsədə nail olunduqdan sonra digəri ortaya çıxır, yəni bu proses idarədən sistemin vəziyyəti və sistemlər arasında qarşılıqlı münasibətlərdən doğan arzu, zərurət, icra və nəticənin əldə edilməsini zəruri edir.

İdarəetmə prosesi müəyyən fəaliyyət növünün məzmunundan ibarətdir və daim təkrar olunur. İdarəetmənin məqsədi müəyyən məqsədyönlü təyinat olub bitmiş fəaliyyətin məcmusundan ibarətdir. İdarəetmənin məqsədi öz məzmununa görə obyektiv xarakter daşıyır. Eyni zamanda, subyektiv idarəetmə məqsədinə də təsadüf edilir. Ona görə də, onun ən başlıca məqsədi düzgün və yüksək fəaliyyətdə aydınlaşdırılmalıdır. Məqsəd ayrı-ayrı adamlar, idarəetmə orqanları tərəfindən mövcud ehtiyatları prespektiv inkişaf dövrünün fəaliyyətini nəzərə alaraq elmi səviyyədə müəyyən edilməlidir. Məqsədlər öz məzmununa görə, icra edilmə müddətinə görə və səviyyəsinə görə fərqlənirlər.

Ümumiyyətlə, müxtəlif idarəetmə, müxtəlif aspektli sənaye müəssisələrinin düzgün formalaşması, dövrün düzgün strategiyası üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də, idarəetmə sistemində prinsipial yanaşma maksimal əhəmiyyətə malikdir. Prinsipial yanaşma özü də bir formadır. O, idarəetmə məqsədinin elmi cəhətdən əsasını, onun ardıcıl olaraq həyata keçirilməsini, həmin sosial-iqtisadi, elmi-texniki məqsədlərin, xalq təsərrüfatının son nəticələri ilə əldə edilməsini tələb edir. Metod istehsal kollektivinin, onun hər hansı üzvünə məqsədyönlü təsir edilməsinə deyilir.

Anlayış etibarilə, metodla və ya hər hansı bir insan fəaliyyətinin fərqlərinin məcmusuyla, hər hansı bir məqsədə çatmaq üçün insanları istiqamətləndirmək, təşkil etmək və s. mümkündür. Müəyyən bir məqsədi qarşıya qoyduqdan sonra onun yerinə yetirilməsini daha yaxşı sərfəli, səmərəli, vasitəli yolların daha geniş üsullarını artırmaq lazımdır. Və bu özü-özlüyündə bir zərurətdir. Yəni, bu birinci

növbədə mürəkkəb və dinamik vəziyyətdə digər tərəfdən hər hansı bir məqsədin müəyyən bir təsirə, vasitəyə, vasitəçiyə möhtac olmasından irəli gəlir.

Heç də təsadüfi deyil ki, Biznes taktikaları və metodları proseslərinin əsas ünsürü yəni elementi adlanır. Deməli, idarəetmə metodları onların ahəngdarlığına, səmərəliliyinə çox böyük təsir edir. İdarəolunan obyektlərə təsir vasitəsi olan metodlar sistemi necə və hansı vasitələrlə yerinə yetirilməni müəyyən edir.

Ümumiyyətlə, hər hansı bir prosesin idarədilməsi müxtəlif metodların köməyi ilə hayata keçirilir. Ona görə də, idarəetmə metodları başqa metodlardan, texniki, bioloji metodlardan prinsipcə fərqlənir və insanların istehsala təsiri, bu və ya digər vəzifələrdən kompleks istifadə olunur. İdarəetmənin ən başlıca əhəmiyyəti idarəetmədə proseslərin dəqiq təşkili üçün müasir texnika və texnologiyadan istifadə etməyə imkan yaradır.

İdarəetmənin üç əsas metodu var. Onlar normativ sərəncam, iqtisadi və psixoloji metodlardır. Metodlar sistemində əsas yeri iqtisadi və inzibati metod tutur. Lakin, bu iki metod arasında iqtisadi metodun rolu və fəaliyyət dairəsi genişdir. Belə ki, idarəetmə prosesində əsas rolu cəmiyyətin iqtisadi münasibətləri tutur.

Başqa sözlə ifadə etsək, cəmiyyətin inkişafı, insanların iqtisadi münasibətlərindən asılıdır. Buradan görüldüyü kimi istehsalın, idarəetmənin iqtisadi metodu cəmiyyətin inkişafı üçün bazis rolunu oynayır. Yəni, hər bir cəmiyyətin iqtisadi münasibətləri hər şeydən əvvəl mənafeələr kimi təzahür edir. Ona görə də, müəyyən idarəetmənin məqsədinə nail olmaq üçün cəmiyyətin iqtisadi qanunlarından istifadə edilməsi obyektiv iqtisadi mənafeələrin nəzərə alınmasında təsərrüfatın aparılması metodlarına idarəetmənin iqtisadi metodu deyilir.

İdarəetmənin iqtisadi metodlarına başqa cür də tərif vermək olar. Bunu bəzən iqtisadi nəzəriyyədə aspektli tərif kimi də adlandırırlar. Əmtəə,pul münasibətlərinin geniş inkişafında və iqtisadi vasitələr, yəni təsərrüfat hesabı,

əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət və s.-dən ibarət olan iqtisadi mexanizmlərdən istifadə istehsalı idarəetmənin iqtisadi metodları adlanır.

Bu iqtisadi vasitələrdən hər hansı birisi ləng yerinə yetirilərsə, onda iqtisadi mexanizm mütənasibliyi pozulur və iqtisadi metodların tətbiqi özünün səmərəliliyini aşağı salır. Lakin, idarəetmənin iqtisadi metodu bütünlüklə idarəetmə işlərini tamamilə əhatə etmir. Başlıcası isə plan-proqram vəziyyətinin yerinə yetirilməsini birbaşa təmin etmir. İdarəetmədə iqtisadi metodlar necə təşkil edilirsə edilsin, nizamlayıcı, bölüşdürücü, sərəncamverici metodlar fəaliyyət göstərə bilmir və ondan heç də bu fəaliyyət tələb olunmur.

Göstərilən bu metodlar sistemi idarəetmə obyektinin müəyyən tərəfinə, cəhətinə, istehsalın nizama salınmasının kollektiv üzvlərinin mənəvi, maddi marağına, onun mütəşəkkilliyinə, istehsalın ahəngdar olmasına və s. xidmət göstərir. İdarəetmənin məqsədə uyğun fəaliyyəti həmişə təşkilətmə prosesindən asılıdır. Təşkilətmə sözü, hər hansı bir prosesi və ya müəyyən hadisəni qaydaya, nizama salınmasını, müəyyən etmə çevrilməsini ifadə edir.

Demək olar ki, idarəetmə təşkilətmə məvhumundan daha geniş mənə kəsb edir. Lakin bir sıra terminalogiyada, ədəbiyyatlarda təşkilətmə mənasında da göstərilmişdir. Ona görə də, bu metodların özü hələ çox sistemləşdirilməli və bəzi anlaşılmalılıqlar aradan qaldırılmalıdır. Bir çox iqtisadi ədəbiyyatlarda bu metodun adı təşkilətmə metodu ( təşkilati, inzibati, təşkilətmə-inzibati, inzibati-sərəncam, inzibati bölüşdürücü və s.) formalarda verilmişdir. Lakin, son ədəbiyyatlarda bu anlayış inzibati metodların mənasını daha geniş mənədə açır. İdarəetmənin inzibati metodu bəzi hallarda, idarəetmənin müstəqim drektiv metodu kimi izah edilir. Onlar mənə etibarilə yaxın olsalar da anlayış etibarilə müstəqillik təşkil edirlər.

İdarəetmənin müstəqim-drektiv metodları ondan ibarətdir ki, yuxarı orqanlar və ya özlərinə tabe olanlara ən müxtəlif iqtisadi planlaşdırma və istehsal məsələlərinə aid olan lazımı tapşırıqları müəyyənləşdirir. Bu tapşırıqlar tabe olmayanların nə edəcəyini dürləstləşdirir. Məqsəd, vəzifə, müstəqim və s.

anlayışlar bilavasitə müəyyən edilir. Və buna görə də işçiyə, müəssisə kollektivinə bu cür təsirə müstəqim təsir deyilir.

Tapşırıqlar mahiyyətə əmək formasına malik olur. Onlar hökmən yerinə yetirdikləri variantı seçə bilməzlər. Buna görə də, idarəetmənin bu metodları direktiv metodlar adlanır. Müstəqim-direktiv idarəetməni inzibati idarəetmə də adlandırırlar. Bunu ona görə belə adlandırırlar ki, direktiv idarəetmə həmişə idarəetmənin yuxarı orqanlardan, yaxud rəhbərliyin inzibati hakimiyyətindən istifadə etməklə əlaqədardır.

İdarəetmənin hüquqi metodlarından da geniş istifadə edilir. Bunların köməyi ilə dövlət və müvafiq orqanların istehsal prosesinə nüfuz edir, onu tənzimləyir. Hüquqi metodlar hüquq elminin ayrı-ayrı sahələrinin vasitəsilə həyata keçirilir. Belə ki, əmək hüququ ilə inzibati və cinayət hüququnun metodları eyni ola bilməz. İdarəetmə metodları arasında mənəvi təsir metodlarının rolu da az deyil. Bu təsir metodunu bir sıra metodlara ayırmaq olar:

1. Siyasi-tərbiyəvi metod;
2. Sosial metod;
3. Psixoloji metod.

İdarəetmədə qismən təsir metodları da vardır ki, bu metodların köməyi ilə idarəetmə fəaliyyətini canlandırmaq olar. Onlar yalnız idarəetməyə dolayı yola müxtəlif əlaqə və vasitələrlə təsir edir. Burada ondan istifadə olunur. Adların çəkdiyimiz metodlar qismən təsir metodlarının tamamlanmış formaları deyildir. Zaman və məkandan, işin konkret məzmunundan, xarakterindən asılı olaraq, bu metodlardan kompleks və qismən də istifadə oluna bilər. Bütövlükdə, idarəetmənin öyrənilməsində bu metodlarla yanaşı idarəetməni öyrənmək üçün bir sıra spesifik metodlardan istifadə olunur.

Mərkəzləşdirilmiş metodlar aşağıdakılardır:

1. Müstəqim iqtisadi hesablama metodu;
2. Ehtiyatın mərkəzləşmiş idarəetmə metodu;
3. Direktiv göstəricilər vasitəsilə təsir metodu;

4. Ərazi idarəetmə iqtisadi metodu;
5. Sahə idarəetmə iqtisadi metodu.

Planlaşdırma idarəetmənin bir funksiyası olaraq idarəetmənin iqtisadi metodlarından, iqtisadi vasitələrdən və alətlərdən biridir. Planlaşdırma metodları vasitəsilə sosial-iqtisadi mənafeələr, idarəetmə və təsərrüfat fəaliyyəti nizamlasdırılır.

**Cədvəl 5. İdarəetmə metodları**

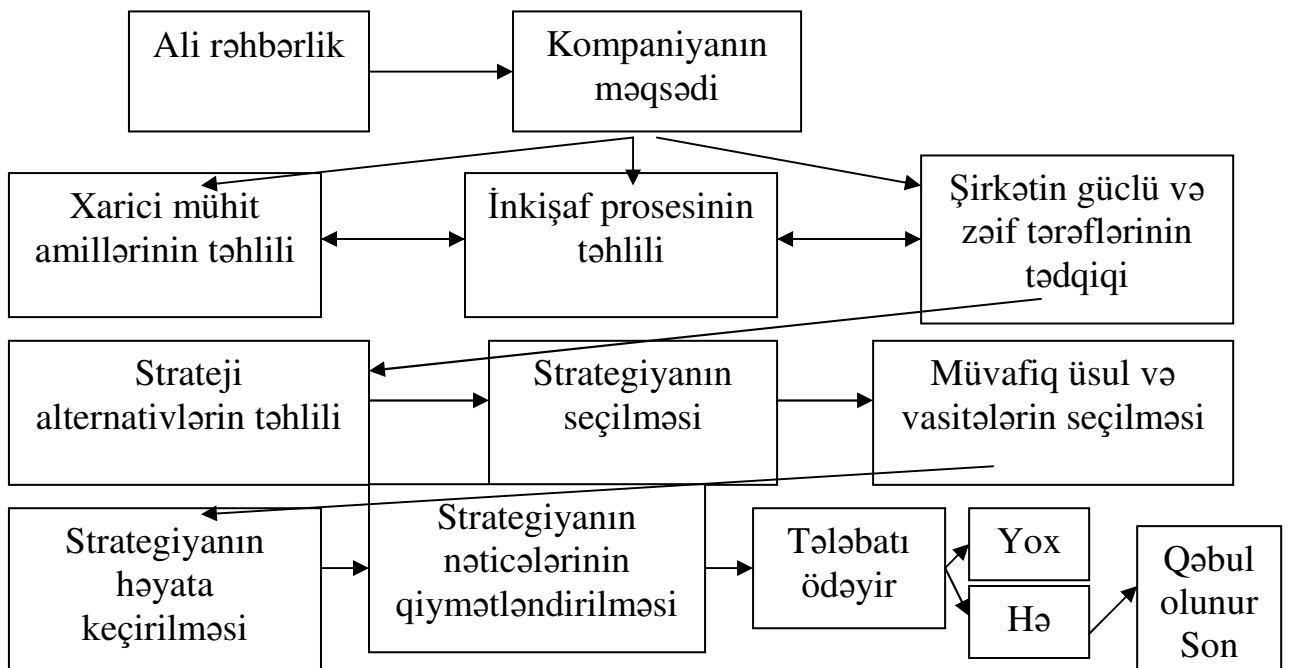
İdarəetmə sisteminin xarakteristikası	1.əmək intizamı;2.idarəetmə;3. borc hissi;4.müəyyən təşkilatda şəxsən çalışmağa can atmaq zərurətinin yaranması.	Maddi maraq və ya dolayı yolla	1.sosial-psixoloji maraq; 2.mənəvi maraq
Təsirin əsas kanalı	Təşkilati mexanik idarəetmənin təşkilat quruluşu; təşkilati reqlamentləşdirmə; əməyin normallaşdırılması; kadrların seçilməsi və qəbul edilməsi haqqında qərar	İqtisadi mexanizm və onun qolları; maliyyə; qiymət; əmək haqqı;mükafat və mənfəət	Sosial mexanizm; qürur hissi; şəxs və şəxsin rolu, mövqeyi və nüfuzu
İdarəetmə metodlarının seçilməsi, onun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün bazar	Təşkilati təhlil	Texniki təşkilati təhlil	Sosial təhqiqat
Metodların seçilməsi üzərində məhdudiyət	Hüquqi normanın fəaliyyətdə olan reqlamentləşdirmə və yuxarı idarəetmə halqası adına uyğun gəlməsi	İqtisadi qanunların normativə, normativin tədqiqinə uyğun gəlməsi	Mənəvi etnik normaya uyğun gəlməsi
Metodların seçilməsi və qarşılıqlı əlaqələrin təmin edilməsi forması	Təşkilətmə	Qanunlaşdırma	Sosial həvəsləndirmə və psixoloji təhlil
Səmərəli istehsal edilmə şərtləri	İdarəetmə proseslərini vahid metodoloji çərçivədə kompleks istifadə edilməsinin canlandırılması və metodlardan səmərəli istifadə edilmənin sistemli təşkili		

İstehsalın idarə edilməsi prosesində planlaşdırma idarəetmənin əsas metodu kimi direktiv xarakter daşıyır. O, toxunulmazdır və həmişə qanun çərçivəsində durur. Bundan başqa, mərkəzləşmiş iqtisadi metodlar sistemində müstəqim hesablaşma metodu əsas yer tutur. Bu metod başlıca olaraq xalq təsərrüfatı və sahələr arası səviyyədə tətbiq edilir. Ehtiyatların mərkəzləşmiş idarə edilməsi və onlardan cari istifadə edilməsi, direktiv qaydada müstəqim idarəetmə metoduna aid olur. Ehtiyatların mərkəzləşmiş metodu kapital qoyuluşu, plan, büdcə, qaydalı maddi-texniki təchizatın fondlaşdırılması, kredit və qiymət əmələgəlmə və s. vasitələrlə icra edilir.

### 2.3. Biznesdə strateji və taktiki planların hazırlanması və səlahiyyət bölgüsü

Strateji planlaşdırma bütün idarəetmə qərarlarının, o cümlədən strateji idarəetmənin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma firmanın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün rəhbərliyin spesifik strategiyalar işləməsinə imkan yaradan qərar və hərəkətlərin məcmusudur. Strateji qərar qəbulu prosesində proqnozlaşdırma, planlaşdırma və layihələşdirmədən geniş istifadə olunur. (15.116 сязц.)

**Sxem 2. Strateji planlaşdırma prosesi**



Taktiki və ya cari planlaşdırma isə şirkətin müəyyən etdiyi taktikandan ibarətdir və zaman keçdikcə bu taktika dəyişə bilər.

**Biznesdə səlahiyyət və məsuliyyətin bölüşdürülməsi:**-Təşkilati qərarların əksəriyyətinin qəbul edilməsi üçün başlıca elementlərdən biri təşkilat daxilində səlahiyyətlərin (hakimiyyətin) adamlar və istehsal vahidləri arasında bölüşdürülməsidir. Səlahiyyətlərin adamlar arasında bölüşdürülməsi nəticəsində hakimiyyət menecerlərdən işçilərə keçir. Menecerdən işçilərə yönələn bu hakimiyyət bölgüsü adətən səlahiyyətlərin həvalə olunması adlanır. Hakimiyyət həmçinin, təşkilatın daxilində müxtəlif səviyyəli istehsal vahidləri və ya şöbələri arasında da bölüşdürülür. Təşkilati səviyyələr arasında hakimiyyətin bölüşdürülməsi qeyri-mərkəzləşdirmə adlanır. Bu yollardan hər hansı birinə müraciət etməzdən əvvəl hakimiyyətin təbiətini öyrənmək lazımdır.

Hakimiyyətin müxtəlif tərifləri vardır. Onlardan ikisini göstərim:

1. Hakimiyyət – müəyyən məqsədin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar ictimai münasibətlərin meydana gəlməsinə, dəyişilməsinə və ya dayandırılmasına gətirib çıxaran və adamların davranışına təsir edən sosial idarəetmə alətidir;
2. Hakimiyyət – təşkilatın daxilindəki hər bir mövqe ilə əlaqədar olan qanuniləşdirilmiş qüvvədir. O, adətən əmr etmək, icra etmək, qərar qəbul etmək və resursları sərf etmək hüququnu əhatə edir.

Hakimiyyət konsepsiyasının hər cür müzakirəsi hakimiyyətin və qüvvənin hansı nisbətdə olmasının başa düşülməsini tələb edir. Adamlar adətən hakimiyyəti və qüvvəni eyniləşdirirlər. Lakin, əgər qüvvə fəaliyyət göstərmək və ya təsir etmək qabiliyyətidirsə, hakimiyyət isə bunları məhz belə etmək hüququdur. İnsan lazımi hakimiyyətə malik olmasa da o, müəyyən işi görmək gücünə malik ola bilər. Qüvvə müxtəlif tip resurslara nəzarətdən doğur və beləliklə, insanın təşkilatdakı mövqeyindən asılı deyildir. Lakin, təşkilatdakı mövqe insanı qanuni qüvvə adlanan xüsusi qüvvə tipi ilə təmin edir.

Hər bir təşkilatda menecerin qarşılaşdığı ən vacib problemlərdən biri tabeliyindəki işçilərə səlahiyyətlər vermək və yuxarı səviyyəli rəhbərlikdən

səlahiyyətlər almaqdır. Səlahiyyətlərin verilməsi tabeliyində olan işçilərə müəyyən tapşırıqların və hakimiyyətin verilməsi prosesidir. Bu zaman həmin fəaliyyət növləri üçün məsuliyyəti də işçilər öz üzərilərinə götürürlər.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dörd əsas səbəbə görə vacibdir:

1. O, menecerin qabiliyyətini və səriştəliliyini genişləndirir. Əsas qulluqçulara müxtəlif vəzifələri həvalə etməklə menecer daha ciddi problemləri öz üzərinə götürmək və öz fəaliyyətini daha yaxşı planlaşdırmaq imkanına malik olur;
2. Səlahiyyətlərin verilməsi potensial menecerlərin tədrisi və testləşdirilməsi üçün əla imkanlar təmin edir. Yuxarı səviyyəli rəhbər əgər müəyyən idarəetmə öhdəliklərini tabeliyində olanlara həvalə etdikdə bu işçilər istehsal vahidlərinin fəaliyyəti haqqında daha çox məlumat almaq və idarəçilik ustalığını artırmaq imkanı əldə edirlər;
3. Səlahiyyətlərin verilməsi işçilərin xüsusi sahələrdəki unikal təcrübəsindən və biliklərindən istifadə etməyə imkan yaradır;
4. Səlahiyyətlərin verilməsi menecerlərin işində ixtisaslaşdırmaya imkan verir. Başqa sözlə, bu, menecerin vəzifələrini bölüşdürməyə və onların xüsusi biliklərinə əsaslanaraq bəzi işçiləri menecer təyin etməyə imkan verir.

Səlahiyyətlərin müəyyən hissəsinin menecerlərdən tabeliyindəki işçilərə həvalə olunması üç mühüm elementi əhatə edir:

1. Öhdəlikləri (tapşırıqları) bilavasitə öz tabeliyindəki işçilərə vermək;
2. Tabeliyindəki işçilərə bu öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün lazım olan hakimiyyəti vermək;
3. Öhdəliklərin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyəti müəyyən etmək.

Öhdəliklərin verilməsi səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi prosesinin bir elementidir. Öhdəlik isə menecerin və ya təşkilatın başqa üzvünün həyata keçirəcəyi tapşırıq, göstəriş, hərəkət və ya qərarıdır. Bilmək lazımdır ki, menecer işçisinə həvalə etdiyi öhdəlikdən faktiki imtina edə bilməz. Hətta, menecer çalışsa belə işçi öhdəlikləri öz üzərinə götürsün, yenə də məsuliyyət menecerin üzərində qalır.

Qeyd etdik ki, hakimiyyət əmr etmək, icra etmək, qərarlar qəbul etmək və resursları xərcləmək hüququdur. Səlahiyyətlərin verilməsində ikinci addım ondan ibarətdir ki, menecer hakimiyyəti tabeliyindəki işçiyə həvalə edir, işçi isə öz



növbəsində verilmiş səlahiyyəti üzərinə götürür. İşçi yeni öhdəlikləri həyata keçirmək üçün lazım olan qərarları qəbul etmək və resursları xərcləmək hakimiyyətinə də malik olmalıdır.

Hakimiyyət və öhdəliklər arasında balansın olması səlahiyyətlərin verilməsinin səmərəliliyi üçün başlıca şərtədir. Bu balans adətən, *naritet prinsipi* adlanır və öhdəliklərlə hakimiyyətin bərabər olmasını təsdiq edir.

**Məsuliyyət** səlahiyyətlərin verilməsinin üçüncü elementidir. Məsuliyyətin nə olduğunu başa düşmək üçün iki ünsürü yadda saxlamaq lazımdır. Birincisi, əmin olmalısınız ki, sizin işçiniz tapşırılan öhdəliyin uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət daşdığına başa düşür və razılaşıır. Bu qəbul olunmuş öhdəlik hissi işçilərin öhdəliklərə diqqətini təmin etməyə kömək edir, onları sual verməyə və “qaranlıq yerləri” aydınlaşdırmağa sövq edir, eləcə də işçilərin inamlılıq səviyyəsini ölçməkdə və nəzarət etməkdə menecerlərə kömək edir. İkincisi, menecerlər məsuliyyəti işçilərə verə bilmir. Menecer işçisinə müəyyən öhdəliyi tapşırır və nəzərdə tuta bilər ki, həmin adam məsuliyyətlidir. Lakin, menecer özünün məsuliyyətindən imtina edə bilməz, əmək bölgüsü müəyyən əmrlər zəncirindən keçdiyi üçün menecer tapşırığın kim tərəfindən yerinə yetirilməsindən asılı olmayaraq tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün məsuldur.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinin müəyyən üstünlüklərinin olmasına baxmayaraq bu prosesdən səmərəli istifadə edilməsinə mane olan müxtəlif sədlər mövcuddur. Bu sədlərin mənbələri bunlardadır:

- 1) supervizorda (menecerdə);
- 2) tabeliyindəki işçilərdə;
- 3) təşkilatda.

1) Supervizorlar və ya menecerlər səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə mane olurlar və bu halda onlar aşağıdakı mövqelərindən birində və daha çoxunda dayanırlar:

- Onlar hakimiyyətə malik olmaq istəyirlər və hakimiyyətin bir zərrəsini də tabeliyindəki işçilərə vermək istəmirlər;
- Onlar səlahiyyətlərin verilməsinə zəiflik əlaməti kimi baxırlar;

- Fəaliyyətin öhdəsindən gələ bilməsinə şübhə edirlər;
- Onlar öz fəaliyyətlərində təhlükəsizliyi hiss etmirlər və qorxurlar ki, yaxşı işləyən işçi onlardan daha yaxşı görünə bilər;
- Onlar hiss edirlər ki, nəyisə yaxşı görmək lazımdırsa, bunu onlar özləri etməlidirlər;
- Tabeliyindəki işçiyə işin necə yerinə yetirilməsini öyrətmək üçün vaxt sərf etmək istəmirlər.

2) Tabelikdəki işçilər də səlahiyyətlərin verilməsinə mane ola bilərlər. Belə ki :

- Əlavə öhdəlik götürmək üçün imkana malik olduqlarına əmin deyillər;
- Uğursuzluqdan qorxurlar;
- Onlar əlavə öhdəliyə əlavə mükafatı olmayan, növbədən kənar iş kimi baxırlar;
- İşin yerinə yetirilməsi üçün informasiyanın və ya resursların çatışmaması ilə üzləşirlər;
- Onlar hesab edirlər ki, problemi özləri həll etməkdənsə supervizordan (menecerdən) soruşmaq daha asandır.

3) Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə təşkilatın göstəriciləri və ya onun mədəniyyəti mane ola bilər:

- Təşkilatın ölçüsü ya kiçikdir, ya da işçiyə tapşırılacaq fəaliyyət növləri azdır;
- Təşkilatda səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ənənəsi yoxdur.

Təşkilati vahidlər arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi təşkilatın nə dərəcədə mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş olmasını müəyyənləşdirir.

Hakimiyyətin menecerdən işçiyə keçməsinə olduğu kimi təşkilatda hakimiyyət çox sayda vahidlər, şöbələr və menecment səviyyələri üzrə də bölüşdürülür. Qeyri-mərkəzləşdirmə hakimiyyətin bütün təşkilat üzrə bölüşdürüldüyünü, mərkəzləşdirmə isə hakimiyyətin təşkilatın yuxarı pillələrində cəmləşdiyini göstərir.

Fəaliyyətə yeni başlayan və səlahiyyətlərin savadlı qaydada bölüşdürülməsini istəyən menecerlər aşağıdakı təkliflərə əməl etməlidirlər:

- Səlahiyyətləri bölüşdürən zaman gözlənilən icra səviyyəsini, işçilərin məcburetmə dərəcəsini, təşəbbüskarlığın gözlənilən səviyyəsini və tələb olunan fəaliyyətin tipinin aydın və tam müəyyən edilməsi;

- Verilmiş tapşırıqların həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyətin nəticələri haqqında məlumat vermək üçün işçilərə vaxtın təyin edilməsi;
- Səlahiyyətlərin kimlərə veriləcəyinin hamıya vaxtında çatdırılması;
- Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi zamanı tapşırıqların yerinə yetirilməsinə aidiyyətli olan informasiya ilə təmin edilməsi;
- Hansı səlahiyyətlərin və nə zaman verilməsinin müəyyənləşdirilməsində işçilərin iştirak etməsinə imkan verilməsi;
- Əvvəlcə nəticələrin əldə edilməsinin vəsaitlərinin və ya metodlarının deyil, müddətlərinin qiymətləndirilməsi;
- Səlahiyyətlərin təkcə iş çox olanda və ya xoşagəlməz olanda deyil, ardıcıl surətdə bölüşdürülməsi.

## **FƏSİL III. BİZNESİN STRATEGİYA VƏ TAKTİKASININ SEÇİLMƏSİ MEXANİZMINİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ**

### **3.1. Biznes taktikasının hazırlanmasında inzibati informasiya sisteminin rolu**

İnformasiya–ehtimalı olan və olmayan xarakteristikaya malikdir. İnformasiya öz təbiəti etibarilə, kəmiyyət xarakteristikasına malikdir. Ona görə də informasiyanın keyfiyyətcə öyrənilməsi zəruridir. İnformasiya nəzarətin inkişafı statistik nəzəriyyədən başqa, informasiyanın kodlaşdırılması nəzəriyyəsi ilə əlaqədardır. Buna görə də, informasiyanın məlumat növünə bir çoxluq kimi də baxa bilərik. Yəni burada kod, kodlaşdırma və s. şərtlə işlənilə biz gündəlik həyatda istifadə edirik.

Ayrı - ayrı mütəxəssislər informasiyanı müxtəlif istehsal təsərrüfatına ayırırlar. İnformasiyanın ən başlıca xassələrindən biri onun qiymətləndirmə xassəsinə malik olmasıdır. Belə ki, inzibati idarəetmə prosesi , idarəetmə təsiri, yalnız müəyyən idarəetmə informasiyaları vasitəsilə həyata keçirilir. Və onların köməyiylə idarəetmə obyektinin optimal təsərrüfatçılıq fəaliyyətini istiqamətləndirmək mümkün olur. Buna görə də, bütün informasiyalar həqiqi olmalıdır. Heç bir düzəliş və təhrifə yol vermək olmaz. Təsərrüfat rəhbərliyinin fəaliyyəti hazır informasiyaların əldə edilməsi ilə məhdudlaşmır. Onlar həm də, informasiya funksiyalarını icra edirlər. Rəhbər işçilərinin informasiyalarına aşağıdakılar daxildir: (10.235 сязц.)

- Elmi-texniki, direktiv xarakterli informasiyaların toplanması, müəssisələrin, kollektivlərin ayrı-ayrı şöbələrin xarakterini səciyyələndirən məlumatların əldə edilməsi;

- Həmin informasiyalarla tanış olmaq, əlavə məlumatlar, xəbərlər və s.-nin əldə edilməsi lazım gəldikdə informasiyaların yenidən işlənməsi və mövcud vəziyyətdə qiymət verilməsi və s.

Beləliklə, informasiya tələbatının hesablanması işində ixtisaslaşmış sosial, iqtisadi, texniki, əmək, maliyyə və cari sahələr arası idarəçilik, onun dövlət, direktiv informasiyalara tələbatının müəyyən edilməsinin optimal metodların işlənilib hazırlanması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Xalq təsərrüfatının ayrı-ayrı sahələrində müəssisə və müəssisə daxili bölmələrdə informasiyanın həcmi getdikcə artmaqdadır. Belə ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində inzibati idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində informasiyalar, xüsusilə iqtisadi informasiyalar mühüm əhəmiyyətə malikdir. Xalq təsərrüfatının müəssisələri informasiya sisteminin təşkilinin başlıca cəhətlərindən biri də buraxılma sənədinin düzgün təşkil edilməsidir. Buraxılış sənədləri təşkilati rəhbərləri tərəfindən buraxılış sənədi kimi hazırlanmış bir sıra informasiyalardan ibarət olur. Həmin sənədlərdən müvafiq təsərrüfat qərarlarının qəbul olunmasında istifadə olunur. Ona görə də, informasiya sisteminin ən başlıca prinsiplərindən biri buraxılış sənədidir. Bu buraxılış sənədi bir qayda olaraq, müəyyən siqnallar, səs, işıq, arayış, sxem, yazılı və sənədli formalarda ola bilər. Buraxılış sənədləri inzibati idarəetmə subyektinin, komandanın verilməsinə əsaslanır. İnformasiya sisteminin işlənməsinin mühüm prinsiplərindən biri sistem halında yanaşılmalıdır. Bu prinsiplər aşağıdakıları nəzərdə tutur:

1. İnformasiya sisteminin idarəetmə funksiyaları və təşkilati strukturları ilə əlaqələndirilməsi;
2. İnzibati sistemin tərkib hissələrinin bir-biri ilə əlaqələndirilməsi;
3. İnformasiya modelləri və sənəd dövrüyyələrinin əlaqələndirilməsi.

İnformasiya sisteminin formalaşması və təşkilinin mühüm prinsiplərindən biri də informasiyanın keyfiyyətidir. İnformasiyanın keyfiyyətinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. Etibarlılıq;
2. Kifayətlənmək;
3. Əlverişlilik;
4. Çeviklik və s.

İnformasiya sisteminin təşkilinin mühüm sistemlərindən biri də səmərəlilikdir. O, xüsusi olaraq informasiyanın toplanması, işlənməsi, hazırlanması işində texniki vəsaitlərdən istifadə olunması zamanı xüsusi olaraq, nəzərə alınmalıdır. Burada xüsusi olaraq dedikdə, informasiyanın hansı metodlarla, vasitələrlə alınması və informasiyaya olan tələbatın müəyyən edilməsi, mövcud informasiya sistemlərinin öyrənilməsi, idarəetmə vəzifələrinə informasiya göstəricilərinin tətbiq edilməsi və göstəricilər sisteminin uzlaşdırılmasıdır. Məlumatların toplanmasında və işlənilib hazırlanmasında sərf edilən məsrəflərin ödənilməsi, uzlaşdırılması, alınan materialların təhlil edilməsi, metodların texniki cəhətdən əsaslandırılması, materialların layihəsinin və modelinin hazırlanması informasiya sisteminin təşkili və formalaşmasının ən mühüm prinsiplərindən biri informasiya vahidliyi prinsipidir.

Məlumdur ki, inzibati idarəetmə prosesində müxtəlif təyinatlı və məzmunlu informasiyalardan istifadə olunur. Onların bəziləri uçot, nəzarət, bəziləri isə qanunlaşdırma və operativ rəhbərlik üçün istifadə olunur.

### **3.2. Biznes strategiyası və taktikasının düzgün qiymətləndirilməsi istiqamətləri**

Biznes taktikası, strategiyanın tərkib elementi kimi dedikdə, əvvəl biznes strategiyaları və onun tərkibində iştirak edən taktikalar başa düşülür. Burada bir sıra ümumi strategiyaların rəqabət strategiyası, məhsulun satış strategiyası, bazarı əhatə etmə strategiyası, qiymət əmələgəlmə strategiyası və s. kimi strategiyaların adını çəkmək olar. İdarəedicilərin bu strategiyaları həyata keçirməsi üçün taktikaları bilməsi vacibdir və eyni zamanda, taktikaları həyata keçirməsi üçün isə bir sıra ünsürəri bilməyi vacibdir ki, bunlar aşağıdakılardır :

- a) Taktikanın idarəedilməsi;
- b) Taktika üçün lazımlı məlumatlar;
- c) Rəqibin tanınması;
- d) Durğunluq dövrünün nəzərə çarpdırılmaması.

Bu dörd ünsürün düzgün təşkili taktikanın effektivliyini artırmaqdadır.

**Taktikanın idarəedilməsi :** Burada əsasən üç metoddan istifadə edilir;

- a) Əngəl olma – rəqibin tətbiq etdiyi və edəcəyi taktika və metodlara qarşı sərt tədbirlərin reallaşdırılmasını nəzərdə tutur;
- b) Təsiretmə - bu metodun əsas mahiyyəti cəsur və yüksək motivasiyalı olduğunu bildirərək oyunu davam etdirmək və bu şəkildə rəqibin üzərində xof yaratmaqdan ibarətdir. Qüvvətli olduğun zaman zəif görünərək rəqibin üzərinə gəlməsi üçün məcbur edilməsi, zəif olduğun zaman qüvvətli kimi görünmək və rəqibin müdafiə mövqeyini tərk etməməsini təmin etmək;
- c) Reallaşdırma – bu metod əvvəlki iki metodun məntiqi ardıcılıqla tamamlanmasıdır.

**Taktika üçün lazımlı məlumatlar :** Bu özlüyündə iki qaydanı birləşdirir;

- a) Yarışın qaydalarını yaxşı bilmək;
- b) Yarışın bütün sahələrini ətraflı öyrənmək və tanımaq. Beləliklə, hansı metodun (taktikanın) hansı sahədə, hansı yerdə, nə vaxt və niyə tətbiqini reallaşdırmaq və bunun üçün də praktiki və lazımı biliklərə sahib olmaq.

**Rəqibin tanınması :** Özlüyündə aşağıdakıları ehtiva edir;

- a) Oyuna ( biznesə ) nə cür başlayır, döyüş xarakteri necədir. (yumuşaqmı?, sərtmi?, dəyişkənmi?);
- b) Daima eyni taktikalardan istifadə edir, yoxsa hər rəqibə qarşı ayrı taktika yaradır;
- c) Hansı tip taktikadan istifadə edir. Əks hücumda effektivliyi nə qədərdir?
- d) Hücumu qarşı dərhal, yoxsa hücumu aldıqdan sonramı cavab verir. Yoxsa atakları mənimsəyib rəqibin durğunluq dövründə cavab verir.;
- e) Mövcud vəziyyəti necədir. ( qüvvətlimi?, dayanıqlımı?, zəifmi?);
- f) Axırncı dəfə hansı cür dəyişiklikləri etmişdir.
- g) Baş verən bir fəvqəladə halda taktikasına təkidlə yanaşır?, yoxsa dərhal dəyişməyə üstünlük verir.
- h) Creativlik və innovativlik dərəcəsi hansı səviyyədədir.

**Durğunluq dövrünün nəzərə çarpdırılmaması :** Özündə bir sıra metodları birləşdirir;

a) Passivlik dövrünü bildirməmək üçün rəqibə hücum edərmiş kimi görsənmək və yavaş-yavaş geri çəkilmək. Məsələn, “Delta airlines” şirkəti bu taktikadan istifadə edərək rəqabət çərçivəsində qala bilmişdi. Şirkət daxili vəziyyətin pis olmasına baxmayaraq şirkət, biletlərin qiymətlərinin aşağı salınması yolu ilə rəqabəti gücləndirmişdi. Baxmayaraq ki, bu addım ona ziyanla başa gəlmişdi;

b) Özünü fəal göstərərək rəqibin rəqabətdə yorulmasına məcbur edilməsi. Bu taktika çox vaxt müəssisə üçün maddi cəhətdən çox baha başa gəlir.

• **“Bazarların bölünməsinin (seqmentləşdirilməsinin) taktiki üsulları” bazarı əhatə etmə strategiyasının tərkibində:** Bazarın seqmentləşdirilməsi dedikdə, adətən alıcıların qruplara yaxud seqmentlərə bölünməsi başa düşülür. Burada əsas taktika xərclərdən, alıcıların qiymətə həssaslığından, rəqabət səviyyəsindən asılıdır. Lakin bazar seqmentlərindən asılı olaraq bir və bir neçə amilin təsiri geniş diapozonda variasiya edir. Seqmentləşdirilmiş qiymət əmələ gəlmədən istifadə edərək şirkətin menecenti qiymət kompromislərinə tələbatı minimumlaşdırır. Qiymətə nisbətən, həssas olmayan alıcılar üçün şirkət az xidmət xərcləri tələb edən yaxud rəqiblər tərəfindən yaxşı xidmət olunan qiymətə həssas olan alıcılarla müqayisədə daha yüksək qiymət müəyyən edə bilər.

Nəticədə, satışın həcmində artım, mənfəətlərdə yüksəlmə yarada bilər. Əslində, müəssisə müəyyən məbləğdən yüksək qiymətlərlə xidmət etmək qabiliyyətinə malik olduğu halda bazarın yarısına qədərini təmin olunmamış saxlayır. Beləliklə, həmin məhsulların tez deyil, daimi satışını təşkil edir. Bu həm də, onun məhsulunun həyat dövrünün uzanmasına gətirib çıxarır. Bu bəzən, “ayrı-ayrı seqmentlərə müxtəlif qiymətlərlə xidmət etməkdənsə, bütün bazara bir qiymətlə xidmət etmək” taktikası da adlanır.

Burada istifadə olunan digər bir taktika, “Biznes üçün Biznes” (business to business) taktikasıdır. Burada bazarlarda iri qiymətlərlə razılaşmayan alıcılara güzəştlərin edilməsi kimi də başa düşülür. İri işguzar alıcılar tədarüklər üzrə agentlər adlandırılan peşəkar aktyorların maddunu özlərinə rəva bilirlər, hansı ki, yüksək qiymət həssaslığının təsvir olunması incəsənətinə malikdirlər. Əgər, alıcı şirkətin mühəndis yaxud, istehsal şöbəsi əmtəənin müəyyən məlgöndərəndən alınmasında



israrlıdırsa, onda güzəştlər əldə etmək üçün tədarüklər üzrə “artistlər” bir qayda olaraq, əsas alət kimi digər istehsalçıların rəqib təkliflərindən istifadə edirlər. Bu oyunlardan baş açmayan satış üzrə mütəxəssislər məğlub olurlar. Səmərəli qiymət seqmentləşdirilməsi güzəştlərin alıcıların narazılığına deyil, qiymət həssaslığının daha obyektiv indikatorlarına əsaslandırılmasını tələb edir.

• **Qiymət əmələgəlmə strategiyasında istifadə olunan taktikalar:** Buraya aşağıdakı taktikalar daxildir;

- a) Qaymaqyığma taktikası;
- b) Pik dövrdə qiymətin müəyyən edilməsi;
- c) Tənəzzül mərhələsində istifadə olunan taktika və strategiya;
- d) Artım mərhələsində taktika seçimi;
- e) Məhsul nümunələrinin aşağı qiymətlərlə yayılması taktikası;
- f) Qalibin lənətlənməsi taktikası.

**Qaymaqyığma taktikasının** məqsədi əmtənin satış həcmının aşağı salınması hesabına yüksək mənfəətin əldə edilməsindən ibarətdir. Qaymaqyığma qiymətin müəyyən edilməsindən çıxış edərək, bazara qurulan situasiyaların çoxunda əmtənin əldə edilməsinə hazır olan alıcıların çox hissəsinin ödədiyi pul məbləğini üstələyir.

Nəticə olaraq, qaymaq taktikası ancaq qiymətə qeyri-həssas olan seqmentlərə əmtənin satışından əldə olunan mənfəət bazarın çox hissəsinə aşağı qiymətlə satışdan əldə olunan mənfəəti üstələdiyi hallarda tətbiq edilir. Əgər müəssisə: 1) uzun müddətli istifadə olunan əmtəə(viedokamera) və ya; 2) ancaq bir dəfə üçün istifadə olunan əmtəə (konsertə bilet) buraxırsa qaymaq yığma taktikasından məhdudlaşdırılmış dövr ərzində istifadə etməyi məqsədə uyğundur.

İkinci variantda firma “qiymət əmələgəlmənin ardıcıl strategiyası” adlı variantdan istifadə etmək imkanına malikdir. Onun ən geniş yayılmış variantı əmtəyə qiymətə daha az həssas olan alıcıları cəlb edilməsini nəzərdə tutan qiymətin təyin edilməsidir. Lakin, firma bazarda lazımı məramları yığdıqdan sonra, onun satıcılarının sayı kəskin şəkildə azalır. Satışı artırmaq üçün firma məhsulu digər bir seqmentə təklif edir. Yeni seqmentə təklifdə qiymət minimum mənfəət əldə etmək nöqtəsinə qədər endirilir. Qiymətə həssas istehlakçıları əldə etmiş olur. Eyni zamanda,

həmin sahədə olan müəssisələrə kəskin ziyan vurur. Qeyd edim ki, uzunmüddətli istifadəli əmtəələrə münasibətdə ardıcıl qaymaq yığma heç də həmişə qəbul edilən olmur. Çox vaxt tez-tez qiymətlərə həssas olmayan və ya adaptasiya ola bilməyən istehlakçılara ekskluziv stışların gətirdiyi mənfəət ümumi bazarda satışdan əldə edilən mənfəətdən nəzərə çarpacaq dərəcədə yüksək olur.

Verilmiş situasiya özünün əmtəəyə sahibolma imkanlarının məhdudluğundan irəli gələrək bazarın müxtəlif seqmentləri üçün əlavə qiymətliliyə malik olan həmin əmtəələr üçün yararır. Alıcıların qiymətdə üstünlük verdikləri bir məqam, gələcəkdə də həmin məhsulların nadir olaraq qalacağıdır. Məhz, bu amil müəssisələr tərəfindən nəzərə alınır və istehsal məhdud sayda olur və dərhal statistik hesablara keçilir. Limit dolduqdan sonra məhsul istehsalı ya dayandırılır, ya da təkmilləşmə ilə yeni məhsula keçilir.

**Pik dövrdə qiymətin müəyyən edilməsi taktikası :** Pik vaxtlar üçün müəyyən edilən qiymətlər normal qiymətlərdən yüksək olur. Buna səbəb müəssisənin əlavə yüklənmədən xilas olmaq istəməsidir. Bu məqsədlə, müəssisə qeyri-pik vaxtlarda qiymət endirimi ilə istehlakçı qrupunu həmin vaxta çəkir. Məsələn, Bell Telephone System şirkəti günün vaxtlarından asılı olaraq telefon zənglərinin qiymətlərini differensiallaşdıran zaman nə baş verdiyini nəzərdən keçirərək. Bellin əmkdaşları ilk olaraq müəyyən etdilər ki, bütün zənglər üçün vahid qiymətin tətbiqi şəraitində zənglərin əksəriyyəti iş günlərinin və saatlarının payına düşür. İstirahət günləri isə zənglər azalır.

Nəticə etibarilə, iş vaxtlarında edilən zənglər üzrə güclərin tam yüklənməsi xərcləri relevantdır və bu Bellin menecmentini həmin vaxtlarda edilən zənglərin qiymətinin yüksəldilməsinə sövq edir. Və beləliklə, axşam və istirahət günləri zənglərin sayı artdı və iş günləri normaya yaxınlaşma baş verdi. Qeyd edim ki, bu gün bu biznesdə istifadə olunan ən elementar taktikalardan biri kimi, hesab olunur. Azərbaycanda bu taktika özünü Bakcell və Azercellin simasında gecə zənglərinin iki dəfə ucuzlaşdırılması ilə biruzə verir.

## **Tənəzzül mərhələsində istifadə olunan taktika və strategiyalar:** Tənəzzül

dövründə şirkət üç əsas taktikadan istifadə edə bilər:

- 1) azaltma;
- 2) məhsul yığılımı;
- 3) birləşmə.

1970-ci ildə ABŞ'ın şin sənayesini gözdən keçirərkən bilərəkdən ki, bu zaman iştirakçılar hər üç taktikadan istifadə etmişlər. O dövrlərdə şin sənayesi ABŞ-ın iqtisadiyyatında aparıcı yerlərdən birini tuturdu. Burada əməliyyat aparan şirkətlərin satış həcmi 10 milyard dollara bərabər idi. Amma, 1970-ci illərdə bu sahədə tələbat gözlənilmədən kəskin sürətdə azaldı. Neftin qiymətinin qalxması avtomobillərdən istifadəni azaltdı və şinlərin maya dəyərini və dolayısı yolla qiymətinin qalxmasına səbəb oldu. Beləliklə, şin sənayesinin həcmi 2/3 qədər azaldı. Yeni bir bazara uyğunlaşmaq üçün şirkətlərdən biri bu üç taktikadan istifadə etdi (çox qısa müddətli strategiya olduğundan, ona taktika deməyə əsas verir).

Firestone şirkəti azaltma taktikasını seçdi. Azaltma taktikası hər hansı bir bazar segmentinin bazardan hissə-hissə və ya tam şəkildə çıxarılması deməkdir ki, belə halda azad resurslar o segmentlərə yönəldilir ki, burada firmanın güclü mövqeyi olsun. Firma bilərəkdən bazara öz yerindən, tutduğu mövqedən imtina edir ki, özü üçün saxladığı segmentlərdə daha çox mənfəət əldə edə bilsin.

Azaltma taktikasında rəqib müdafiə mövqeyi tutaraq çox ağıllı və düşünülmüş addım atan firma yaranan vəziyyətin təzyiqi altında hərəkət etmir və mütləq dağıntıdan kənarlaşır. 1979-cu il üçün Firestone başa düşdü ki, köhnəlmiş dioqanal şin buraxılışından yüksək keyfiyyətli radial şin istehsalına keçmək fikri yanlış bir addım imiş. Amma, hər şeydən əvvəl *Firestone* 400 milyon dollar itirməsi qənaətinə gəldi. Şirkətin yeni baş direktoru Con Nevin oldu və azaltma taktikasını məcbur etdi ki, tale yenə də Firestone firmasına tərəf çevrildi. Nevin belə bir qərar qəbul etdi ki, şirkətin 7 köhnəlmiş zavodu bağlansın, anbar ehtiyatları ləğv etsin. O hətta plastmas istehsal edən bölməni bağladı. Beləliklə işləyən kapitalın həcmi 600 milyon dollaradək artdı. Baxmayaraq ki, məhsul çeşidi azaldı, amma məhsuldarlığın həcmi 60%-dən 90%-dək artdı. Az sonra Firestone firması heç bir maliyyə sərif etmədən

istehsal etdiyi məhsullara aşağı qiymət tətbiq etdi. Eyni zamanda, pərakəndə satış məntələrində də öz mövqeyini möhkəmləndirdi.

*B.F.Goodrich* şirkəti “məhsul yığıcı” taktikasından istifadə edərək, planlı şəkildə böhrandan azad ola bildi.

*Goodyear* şirkəti isə 1970-ci illərin axırlarında yeni zavodun tikintisinə və avadanlıq əldə edilməsinə 2 milyard dollardan artıq kapital sərf edərək “birləşmə taktikasını” seçdi. Şirkət ABŞ’ın şimal-şərqində olan şirkətlərini bağladı və cənubda daha mənfəətçil sexləri açmağı məqsədə uyğun saydı və radikal tipli şinlərin istehsalının güclənməsi ilə böhranın qarşısı alındı. Qeyd edim ki, təxminən 1980-ci illərə qədər şirkət minimum mənfəətliliklə işləyirdi.

**Artım mərhələsində strategiyanın tərkibində taktika seçimi :** Burada əsasən differensiallaşma taktikasından istifadə olunur. Məsələn, lüks sinifli avtomobil bazarında “Lexus” markasının diferensiallaşma taktikası yüksək keyfiyyətli maşın istehsalçısı olan Toyota şirkətinin adını daha da möhkəmlətdi.

**Qalibin lənətlənməsi :** Rəqabətli sifarişlər mütdü acınacaqlığı ilə tanınır, çünki bir çox qaliblər iri itkilərlə üzləşirlər. Tədqiqatların nəticələrinə uyğun olaraq, hətta qiymətlərin müəyyən edilməsində riyazi metodlardan belə istifadə edən iştirakçılar da tez-tez uğursuzluğa düşər olurlar. Qaliblərin lənətlənməsi məhz bundan ibarətdir. Onu başa düşmək üçün əvvəlcə təsəvvür edin ki, ticarətin iri iştirakçısından birisiniz və sifarişçi təklifinizi daha aşağı qiymətlə qəbul etmişdir.

Güman edilir ki, siz xoşbəxt olacaqsınız. İndi isə təsəvvür edin ki, ticarətin on iri iştirakçısından birisiniz və inanırsınız ki, rəqibləriniz hansı qiymətlə təklif etməyi bilən biznes adamlarıdır. Amma yenə də qalib siz olursunuz? Siz doğurdan da xoşbəzsinizmi? Siz digər 9 iştirakçıdan daha aşağı qiyməti təklif etdiniz? Mümkündür ki, siz sifarişdən az mənfəətlə qənaətlənməyi qərara almısınız. Əgər, siz sifarişin yerin yetirilməsi ilə bağlı xərcləri qiymətləndirməmişsinizsə necə olacaq?

Ticarətdə nə qədər çox şirkət iştirak edirsə, hətta siz xərclərinizi düzgün hesablamırsınızsa və rəqibləriniz normal mənfəət əldə etməyi təmin edən qiymətləri təklif edərsə hər bir sifarişdə pul itirmək ehtimalı vardır. Səbəb ondan ibarətdir ki,

sizin qalib gəlmiş sifarişlər, sizin tərəfinizdən edilmiş təkliflərdən təsadüfi olmayan seçimdir.

• **Satışın stimullaşdırılması strategiyasında istifadə edilən taktikalar** : Satışın stimullaşdırılması-bazarın cavab reaksiyasını sürətləndirmək məqsədi ilə stimullaşdırıcı təsiri olan müxtəlif vasitələrdən istifadə olunmasıdır. Bir sıra şablon taktikalardan istifadə olunur:

- a) Nümunə paylamaq;
- b) Kupon paylamaq;
- c) Hədiyyəli satışları təşkil etmək;
- d) Qiymət güzəştləri;
- e) Müsəbiqə və yarışlar;
- f) Lotoreya yarışları keçirmək;
- g) Reklam vasitələri ilə təmin etmək;
- h) Sərgi və yarmarkalar təşkil etmək və s.

• **Rəqabət strategiyasının tərkibində istifadə olunan taktikalar** : Uğurlu rəqabət strategiyası seçilmiş bazarda güclü mövqeyin yaradılması üçün hücum və müdafiənin qurulmasından ibarətdir. Ən görkəmli martetoloqlardan olan Kotler və Sinq, Ceyms, Ris və Traut olan bir sıra alimlər hərbi əməliyyatlarda bazardakı rəqabət mübarizəsi arasında analogiya aparmılar. Onlar prinsipal mövqe nümayiş etdirmişlər: biznes strategiyasının aparılması üçün dərsləri hərbi strateqlər tərəfindən hazırlanmış hərbi hərəkət və prinsiplərin öyrənilməsindən öyrənmək olar. Doğrudan da, bütün dünyada korporasiyaların strateqlərinin kitab rəfləri tez-tez Suntszının əsərləri və Klazuevitsanın fonunu görmək olar.

Uğur üçün ağılın, həmçinin, (bəzən) əzələ gücünün lazım olduğu müxtəlif idman yarışlarında, əyləncələrdə və komanda oyunlarında tətbiq olunan yanaşmalardan da çox şey götürmək olar. Kriket üzrə İngiltərə yığmasının keçmiş kapitanı Maykl Brerli və reqbi üzrə Uill Karlinq kimi uğurlu idmançılar karyeralarını müvəffəqiyyətlə bitirmişlər və idmandan gedəndə sonra korporativ inkişaf üzrə strategiyalar və motivləşdirmələr haqqında seminarlar həyata keçirirlər.

Burada getdikcə, daha da canlanan və rəqabətli bazarlarda, müştərilər uğrunda mübarizədə təşkilatların tətbiq etdiyi strategiya tiplərinin tədqiq üçün hərbi və idman analogiyalarından istifadə olunur.

Təşkilatların istifadə etdiyi beş baza strategiyası və taktikası nəzərdən keçirildi: Quruculuq, yubatma, məqsədli istiqamətlənmə, məhsul yığımı və ləğvetmə.

### **Rəqiblərlə qarşdurma yolu ilə bazar payının əldə edilməsi**

Müxtəlif səbəblərdən genişlənə bilməyən bazarlarda böyümək məqsədi qarşıya qoyulursa, onda, uğuru ancaq rəqiblərin hesabına əldə etmək olar. Bu isə müştərilər üçün aparıcı şəxslər kimi çıxış edənlər arasında böyük və ya kiçik qarşidurmaya gətirib çıxaracaq. Kotler və Sinq bu strategiyanın tərkibində beş əsas qarşidurma taktikası müəyyənləşdirmişlər.

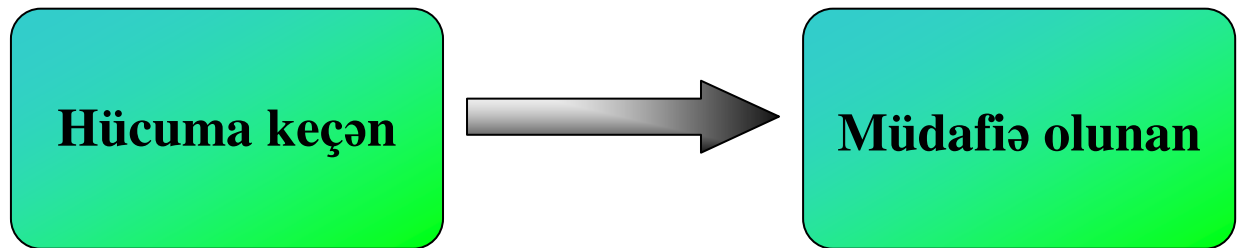
- Ön cəbhəyə hücum;
- Cinahdan hücum;
- Mühasirə;
- Dolayı manevrlər;
- Patizan müharibəsi.

1) **Ön cəbhəyə hücum** rəqibin bütün ərazisinə qətiyyətli hücumla xarakterizə olunur. Qarşı tərəf cavabında istehkamatdan və ya öz mövqələrinin müdafiəsindən istifadə edə bilər.

Ceyms, general Monthomerinin 1942-ci ildə El-Alameynədə təxminən 1-in 2-3-ə nisbətində üstünlüyünə malik olduqları hücumda ön cəbhəyə hücumdan uğurla istifadə etdiyini qeyd edir. Bundan əlavə, hücum edən tərəfdə ön cəbhəyə hücum zamanı müşahidə olunan ağır itkilər halında köməyə çatacaq rezervlər də var idi. Ancaq, təxminən eyni çansının olduğu fikri formalaşdırdı.

Kotler və Sinq iqtisadi ön cəbhəyə hücum zamanı təxminən 3-ün 1-i üstünlüyünün olmasını zəruri hesab etmişlər; sonradan bu fikri Kuk dəqiqləşdirmiş, Çattopaddxya isə şübhə altında almışdır. Ancaq, hamının fikrincə, keçilməz bazar mövqeyi quran güclü rəqib üzərində qələbə çalmaq üçün, marketinq proqramının ən azı bir aparıcı sahəsində əhəmiyyətli üstünlüyə malik olmaq lazımdır.

**Hücum edən tərəfin gücü sayəsində qələbə əldə etməyi düşündüyü hücum.**



### **Sxem 3. Ön cəbhəyə hücum taktikası**

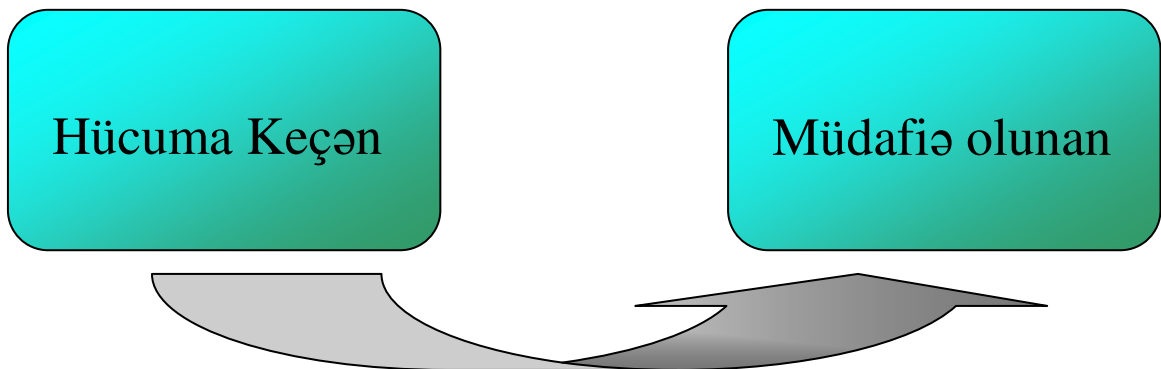
*İBM* kompaniyasının 1980-ci ilin əvvəllərində fərdi komputerlər bazarına hücumu ön cəbhəyə hücumun klassik misalıdır. Bazarın “pioneri”, fərdi komputerlərin işçilərin avtomatlaşdırılmış iş yerinə çevrilərək universal hesablama maşınları biznesi bazarına özünün ənənəvi hökmranlığına təhlükə yarada biləcəyi ehtimalını hiss edən *İBM* kompaniyası tərəfindən müəyyən dərəcədə də müdafiə məqsədləri daşıyan hücumlara məruz qaldı. *İBM*-in hücumunda bir neçə diqqətəlayiq məqamlar var idi. O, texniki təkmilləşdirmə dalğasında həyata keçirilir. Bu vaxt *İBM* kompaniyası öz maşınlarının texniki spesifikasiyasını proqram vəsaitləri hazırlayan əksər firmalar və periferik avadanlıqların digər istehsalçılarna uyğunlaşdırdı. Beləliklə, əsasında tezliklə sahə standartlarının böyüdüüyü hazır proqram təminatı meydana gəldi. Sahə standartının meydana gəlməsi vacib marketing aktivinin – *İBM* kompaniyasının adının və reputasiyasının istifadəsi sayəsində mümkün oldu. Nəhayət kütləvi reklam kampaniyası kiçik biznes bazarına buraxıldı. Nəticədə *İBM* təkə əsas bazar payını ələ keçirmədi – kompaniyaya bütövlükdə bazarı sonrakı inkişafını stimullaşdırmaq müyəssər oldu.

Eyni zamanda, ön cəbhəyə hücum məhvəddici məğlubiyyətlə də bitə bilər. Britaniya kavaleriyasının 1854-cü ildə Krım müharibəsi zamanı, Balaklavada rus mövqelərinə hücumu 30 dəqiqə ərzində 500 əsgər və zabitin ölümü ilə qurtardı. Eyni hadisə 1-ci dünya müharibəsi zamanı Fransada milyonlarla insanın ölümünə səbəb oldu. Biznesdə də ön cəbhəyə hücum könüllü intihar ola bilər. 1970-ci illərin sonunda *Laker Airways* kompaniyası aşağı qiymət müəyyənləşdirərək və uyğun

məhsul və xidmətləri düzgün seçməklə iri aviakompaniyalara hücum etdi. Bu zaman, digər kompaniyalar onun hücumuna öz qiymətlərinin endirilməsi ilə cavab verdi. Laker bazardan sıxışdırılıb çıxarıldı. Çünki, onun xərc strukturu rəqiblərininkindən daha optimal deyildi. Ön cəbhəyə hücumun uğurla başa çatması üçün kompaniya əhəmiyyətli resurslara malik olmalı, hücum etdiyi rəqiblərdən güclü olmalı, itkisi proqnozlaşdırılan və ödənilə bilən olmalıdır.

**2) Cinah hücumu.** Ön cəbhəyə hücumdan fərqli olaraq cinah hücumunda, hücumdan öz güclü tərəflərini rəqibin zəif yerlərinə yönəltməyə səy göstərir. Hərbi işdə cinah hücumu zamanı hərbi əməliyyatları qarşı tərəfin güclü tərəfindən onun müdafiə olunmayan və ya yaxşı müdafiə olunmayan mövqelərinə aparmağa cəhd olunur. Sun-Tsizinin sözləri ilə desək; “Müharibədə qarşı tərəfin gücünü döyüşə cəlb etməkdən ötrü birbaşa metodlardan, qələbə qazanmaq üçün isə dolayı metodlardan (cinah hücumlarından) istifadə olunur.” Bu taktika müharibədə olduğu kimi idman sahəsində də özünü doğruldur. Misal olaraq, təkbətək yarışlarında (məsələn şahmat) və ya futbolda da cinah hücumunun işə yaradığını görürük.

**Rəqibin müdafiəsindəki zəif yerlərə hücum hesab edilir.**



#### **Sxem 4. Cinah hücumu taktikası**

Rəqabətli strategiyalarda cinah hücumu ya müdafiə olunan tərəfin yaxşı tanımadığı coğrafi ərazilərə ya da rəqiblərin gözdən qaçırdığı bazar segmentlərinə hücum yolu ilə aparılır. Əksər bazarlarda Yapon iqtisadiyyatının sahələri güclənən



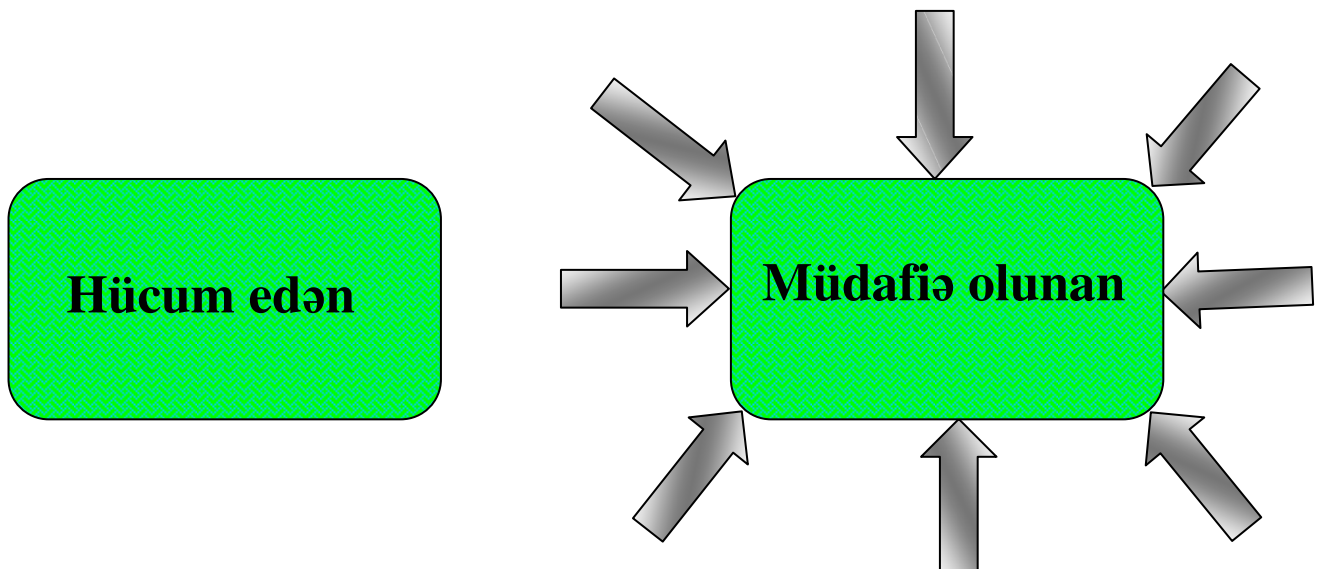
qərb kompaniyalarına, əvvəlcə onların cənubi-şərqi asiyaadakı zəif nöqtələrindən hücum edildi. Bu bazarlarda güclü mövqe tutduqdan sonra, onlar qərb ölkələrinin daxili bazarlarına hücumu başladılar. Dünya miqyasında “Coca-Cola” spirtsiz içkilər üzrə dominantlıq edir, lakin bəzi yerlərdə “Pepsi-Cola” Coca-Colanının zəif nöqtələrindən istifadə etməklə bazar payının əksəriyyətini öz əlində birləşdirir. Cinahlardan seqmentləşdirilmiş hücum mövcud kompaniyaların kifayət qədər xidmət göstərmədiyi konkret seqmentlərə xidmətdən ibarətdir. Misal olaraq, ABŞ-da qida məhsullarının pərakəndə ticarəti sferasında inkişafını göstərmək olar. 1980-ci illərdə supermarketlər bütün lazım olan malları bir mağazadan almağa və şəhər sərhədlərində yerləşdirməyə xüsusi əhəmiyyət verərək işləyirdilər. Eyni zamanda yerli əhəmiyyətli, gecə yarısına kimi işləyən, məhdud assortimentli kiçik mağazacıqlar bazarı elə də böyük deyildi. Başlıcası odur ki, müştərilər rahat alış etmək üçün daha çox ödəməyə hazır idilər və 7-11 kimi kiçik şəbəkələr meydana gəldi. Yaponiyanın motosikl bazarında daha sonra isə avtomobil bazarında peyda olması hücum strategiyasının cinah həmlə taktikasına dair klassik misaldır. Xüsusən də avtomobil sahəsində yaponlar 1970-ci illərdə OPEK tərəfindən idarə olunana neft böhranından orta sinif üçün avtomobil seqmentində istehlakçıların tələbatlarına xidmət göstərmədə bacarıqla istifadə etdi. Yapon maşınları ucuz, etibarlı idi və avtomobillərin böhranından əziyyət çəkənlər üçün yanacaqın qənaətli istifadəsini təmin edirdi.

Cinah hücumun effektiv olması üçün həlledici mali vaxtın düzgün seçilməsidir. Orta sinif amerika avtomobil bazarına yaponların daxil olması elə hesablanmışdır ki, iqtisadi böhrandan və enerji resurslarına dair narahatlıqdan səmərəli istifadə etmək mümkün olsun. Öz növbəsində, bazarda tutulmayan yerlərin aşkarlanması, çox vaxt bazara təmiz baxışı və onun seqmentləşdirilməsinə daha yaradıcı yanaşmanı tələb edir.

**3) Mühasirə.** Mühasirə və dövrəyə alma rəqibin təchizat yollarını kəsərək onu həlqəyə salmaqla təslim olmağa məvbur etməkdir. Bu taktikanı hərbi sahədə hələ orta əsrlərdən məlum olan, rəqibə hücum edib onu qalasına çəkilməyə məcbur etmək və qalaya gedən bütün təchizat kanallarını bağlamaq taktikasına bənzətmək olar. Lakin,

biznesdə isə mühasirəyə almağa iki cür baxılır. Birincisi, rəqibi fəaliyyəti üçün zəruri olan xammal təchizatından və ya xidmət göstərmək istədiyi müştərilərdən təcrid etməyə çalışmaqdan ibarətdir. İkincisi, bütün anlamlarda rəqibin təklifindən üstün olan məhsul və xidməti təklif etməyə cəhd göstərməkdən ibarətdir. Kiçik avtomobillər bazarına ilkin cinah hücumlarından sonra, yaponlar eyni zamanda, çoxlu seqmentlərə istiqamətlənən mühasirə siyasətini həyata keçirdilər. Pikaplar və *Toyota* kompaniyasının *Land Cruise'i* , ABŞ-da *Lexus 4x4* kimi təmtəraqlı avtomobillər, idman avtomobili *MX-5*, yarış avtomobilləri sinfindən honda kompaniyasının *Ferrari* və s.

### **Rəqibin əsas resurslara , materiala və təchizat mənbələrinə və bazara girişi bağlamaq**

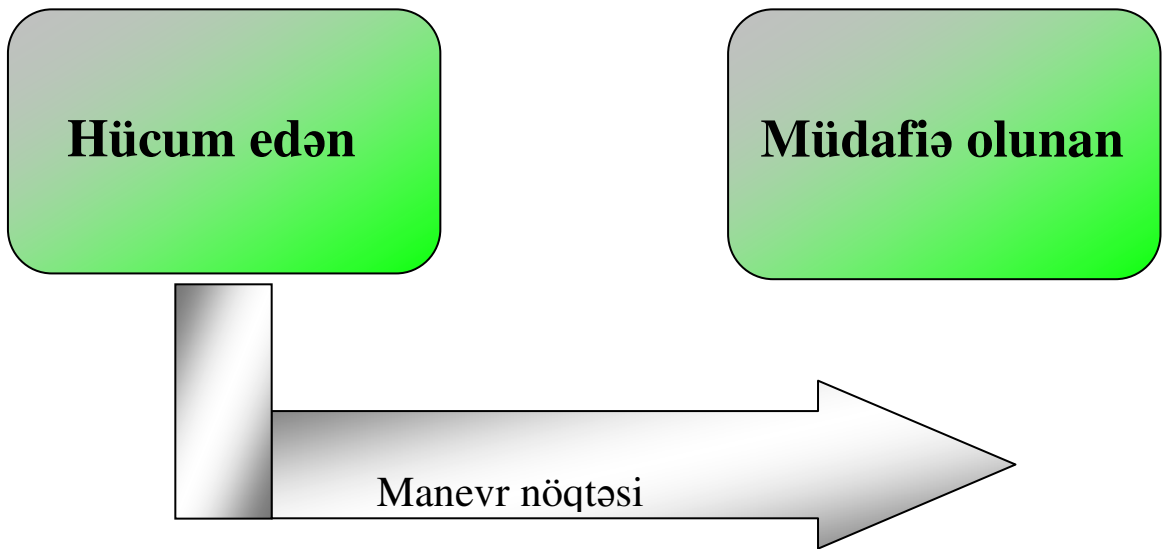


**Sxem 5. Mühasirə**

**4) Dolaylı manevr.** Dolaylı manevr taktikası rəqibi keçmək üçün fəaliyyəti aparma yerinin dəyişməsi ilə xarakterizə olunur. İkinci dünya müharibəsi dövründə işğalçı alman ordusu Fransanı hücumdan qorumaq üçün qurulmuş *majino* müdafiə xəttinə güc sərf etməyərək sadəcə cəbhə arxasından keçib getdi. Komanda idman oyunlarında rəqibdən uzaqlaşmaq və xal yığmaq məqsədilə tez-tez sürət amilindən istifadə edirlər. Biznesdə dolaylı manevr çox vaxt irəliyə texnoloji partlayış sahəsində mümkün olur. Casio kompaniyası rəqəmli saatları hazırlayaraq və bazara çıxaraq İsveçrə saat sənayesinin güclü mövqeyini arxada qoydu. Elə onlar həmin üsulla, cib

kalkulyatorlarını hazırlayaraq loqarifmik xətkəş istehsalçılarını ötüb keçdilər. Vaxtın rəqəmli təsvir edilməsinin meydana gəlməsi ilə *Swatch* kompaniyası qəşəng və ucuz *Swatch* saatlarını yaratmaqla Casio-nun görkəmsiz rəqəmli məhsulunu geridə qoydu.

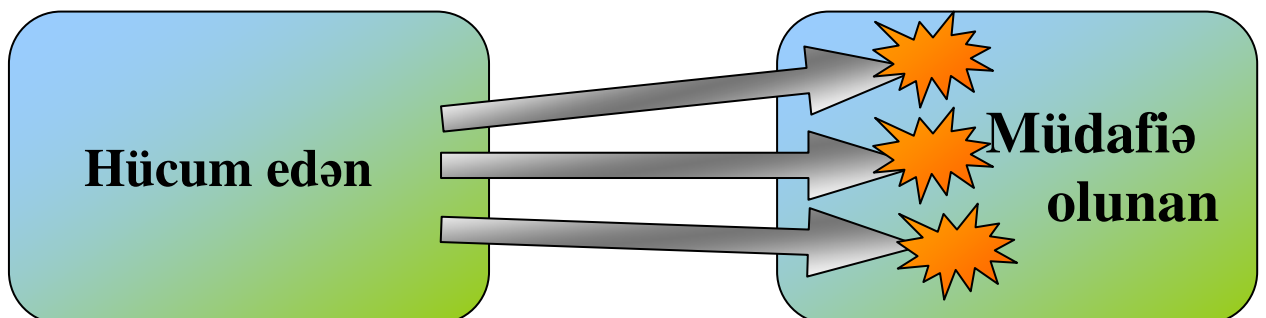
### Rəqibin güclü olduğu yerdə rəğbət yox, yeni mövqelərin axtarılması



### Sxem 6.Dolayı manevr

**5) Partizan müharibə taktikası.** Əgər ənənəvi hücum metodları uğursuzluğa düşür olarsa, yaxud da onların tətbiqi qeyri-mümkün olarsa, onda çox vaxt partizan müharibəsi taktikasından istifadə edilir. İkinci dünya müharibəsi dövründə fransız müdafiə hərəkəti birlik qoşunlarının əldən salmaq və əks hücum etməsinə qarşı onların hazırlığını hazırlığını zəiflətmək məqsədilə alman işğalçıları taqətdən saldırdılar. Şahmatda buna ümitsiz vəziyyətə düşəndə rəqibin gözləmədiyi halda öz fiqurunun qurban verilməsi kimi rast gəlinir.

### Rəqibi gücdən salmaqla, qəfil hüculmlarla onu yormağ



## **Sxem 7. Partizan müharibə taktikası**

Biznesdə ənənəvi olmayan və ya partizan taktikası, əsasən rəqibi zəiflətmək məqsədilə təxribatçılıq formasında aparılır. Ondan əksər hallarda daha zəif hücumçu, daha güclü müdafiə olunana qarşı istifadə edir. Xüsusən də, rəqibin yeni məhsulu yoxlamadan keçirməsi və ya buraxması dövründə adda-budda qiymət azaldılması, antireklam birliklərin yaradılması əsas heyətə inzibati təzyiq və hüquqi fəaliyyət – bütün bunlar göstərilən məqsədlərdə istifadəyə daxildir. Partizan müharibəsi taktikasından rəqiblərin müqavimətini qırmağa çalışan, çox vaxt onları məhv etmək istəyən istənilən kompaniya öz cəhdlərində ondan istifadə edir. Belə fəaliyyətin səmərəliliyi ondan ibarətdir ki, müdafiə olunan qarşı tərəfin proqnozlaşdırıla bilməyən taktikası qarşısında uyğun müdafiə qurmağa çətinlik çəkir.

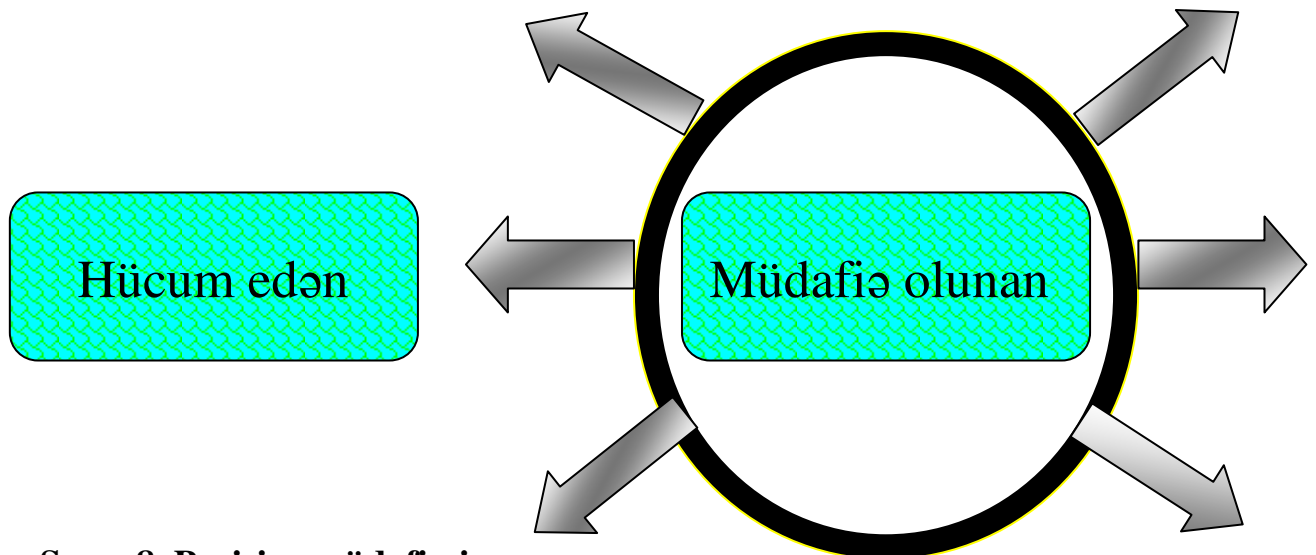
Qeyd edim ki, hücum strategiyaları ilə yanaşı müdafiə strategiyaları da mövcuddur. Bu strategiyalardan ən çox rəqib hücumunun dəf edilməsi zamanı istifadə edilir. Stabil bazarlarda müəssisə ən çox qoruma strategiyasından istifadə edir. Lakin, “yırııcı rəqabət” mövcud olan bazarlıarda daha təkmil strategiya tələb olunur. İndi isə müdafiə strategiyalarının tərkibində yer alan taktikaları (qısa müddətli strategiyaları) nəzərdən keçirək :

- Pozisiya müdafiəsi;
- Cinah müdafiəsi;
- Qabaqlayıcı zərbə;
- Əks-hücum taktikası;
- Mütəhərrik müdafiə;
- Cəbhənin kiçildilməsi taktikası.

**1) Pozisiya müdafiəsi.** Bazarda möhkəmlənmə rəqibləri yaxına burxmamaqdan ötrü kompaniyanın və onun bazar təklifinin ətrafında maneələrin qurulmasından ibarətdir. Hərbi işlə analogiyaya aparsaq, qarşı tərəfdən divar ilə əhatəyə alınmış qala kimi də təsəvvür etmək olar. Müdafiədə olan tərəf ən qalın divar ucaldır və ən dərin xəndək qazır, hücum edən tərəfin yorularaq və ya hər hansı bir

problemdən irəli gələn zərurətdən dəstəsini geri çəkəndək inadla öz qalasında oturur. İkinci dünya müharibəsi zamanı Leninqradın 900 gün ərzində alman ordusunun mühasirəsində qalmasına baxmayaraq, onu tutmaq mümkün olmadı. Son nəticədə 1944-cü ildə alman ordusu mühasirəni qaldırdı.

Biznesdə pozisiya müdafiəsi təkrarlama və ya daxil olma üçün maneələrin qurulması əsasında təşkil olunur. Bunlardan ən səmərəlisini kompaniyanın təklifini rəqiblərin və ya potensial rəqiblərin təklifində differensiasiya etmə ilə əldə etmək olar. Əgər, təkrar edilməyən və müştəri üçün böyük əhəmiyyətə malik əlamətlər üzrə diferensiasiya aparmaq mümkün olarsa, onda hücum edənə müdafiə olunan mövqeləri ələ keçirmək çətin olacaqdır.



**Sxem 8. Pozisiya müdafiəsi**

### **Boşluqları tutmaq**

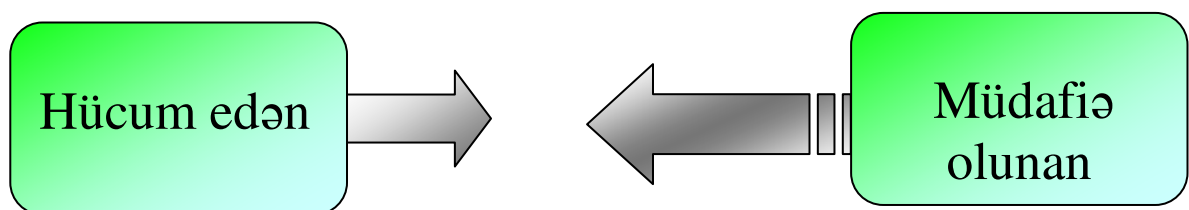
Hamı tərəfindən qəbul edilən bazar liderinə gəldikədə isə, onlar mövqeləri saxlamağın əsas vasitəsi kimi brend adından daha çox istifadə edirlər. Bundan başqa, daha yüksək keyfiyyətin təmin edilməsi, vədlərin və xidmətlərin yaxşı yerinə yetirilməsi, daha yaxşı reklam-təbliğat fəaliyyəti və ya xərclərdə üstünlük əsasında daha aşağı qiymətdən ön cəbhəyə hücumdan müdafiə məqsədilə kompaniyanın bazar mövqeyi ətrafında pozisiya yaradılmasından istifadə etmək olar. Pozisiya müdafiəsi rəqiblərə maneələrdən keçməyə imkan verməmək məqsədilə, təminatdakı boşluqların

tutulmasını da özündə ehtiva edir. Məsələn, Birləşmiş Krallıqda bazırın lideri Tesco supermarketlər qrupu 2002-ci ilin oktyabrında *One stop* və *Nite and Day* françayzları üzrə 862 künc mağazasının fəaliyyət göstərdiyi *T&S* kompaniyasının udulduğunu elan etdi. Künc mağazalarının payına Birləşmiş Krallıqda ümumi pərakəndə satışın 20%-i düşür. Ancaq, alıcılar bir gəliş zamanı orta hesabla 4 funt sterlinq xərcləyirlər. İri supermarketlərdə bu rəqəm 25, internet mağazalarında isə bu rəqəm 70 funt sterlinqdir. Tesco kompaniyasının alışı , ona öz bazarında boşluqları doldurmaq, Birləşmiş Krallıqda qida məhsullarının pərakəndə satışı üzrə lider mövqeyini möhkəmləndirmək və ümumi bazar payını 26%-ə qədər qrtırmağa imkan verdi. Tezliklə kompaniyanın hərəkətini digər kiçik uzadılmış iş rejimli ərzaq mağazaları françayzinqi – 600 Alldays –i ələ keçirən başqa pərakəndə ticarət firması, Co-op təkrarladı.

**2) Preventiv müdafiə (qabaqlayıcı müdafiə).** Preventiv müdafiə potensial təcavüzkarə hücumə keçməzdən öncə zərbələrin vurulmasıdır. Əsas vəzifə hücum edənə birinci zərbə vura bilməməsi üçün fiziki və ya mənəvi düşkünlüyə səbəb olan həmlənin edilməsidir.

Hərbi döyüşdə qabaqlayıcı zərbələrin kalssik cəhdlərinə yaponların 1941-ci ildə Perl-Harborda amerika donanmsına hücumunu göstərmək olar. Bu döyüşdə qabaqlayıcı zərbələr amerikanların ikinci dünya müharibəsinə qoşulmasını əngəlləyə bilmədi, əksinə bu prosesi daha da sürətləndirdi.

### Sxem 9. Preventiv müdafiə



**Rəqibinizi qabaqlayaraq ona hücum edin.**

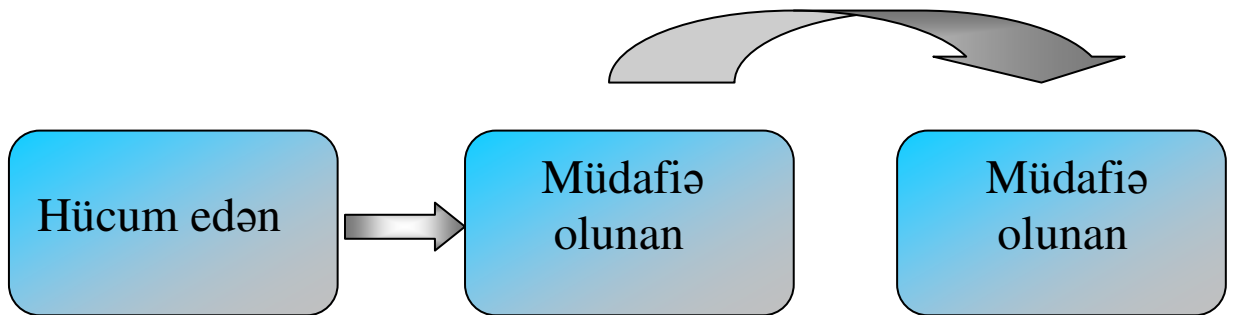
Biznesdə qabaqlayıcı zərbələr faktiki olaraq rəqiblərin üzərinə hücum və ya ancaq konkret cəbhədə vuruşmaq niyyətinin və hücumdan müdafiə olunmaq üçün lazımı resursları ayırmaq hazırlığının olduğu barədə işarənin verilməsindən ibarət ola bilər. *Goldenfry* artıq dənəvər souslar bazarına kütləvi hücumu hazır olduğu vaxt, müdafiə olunan *Bisto* iri rəqiblərlə əlaqə saxkayaraq və *Bisto* kompaniyasının məhsullarının üstünlüyünü nümayiş etdirən mükəmməl bazar tədqiqatı apararaq güclü güclü qabaqlayıcı zərbə endirdi. Pərakəndə tacirlərin əvvəlki kimi anbarlara *Bisto* gətirdiyini və satdığını təmin etmək məqsədilə satışın stimullaşdırılması tədbirləri həyata keçirildi və bazara iddiaçıların heç bir şansı qalmadı. Burada ən optimal variantın yoxluğunda, ən yaxşı qərar hücumun güclənməsindən öncə sürətli cavab zərbəsinin vurulmasıdır. Əks hücum buna xidmət edir.

**3) Əks-hücum taktikası.** İdeal müdafiənin potensial hücumun başlamasından öncə rəqibi çəkindirmək olmasına baxmayaraq, təcavüzkarı törətmədən boğmaq məqsədilə sürətli əks-hücumların həyata keçirilməsi də az səmərəli deyil. Əks-hücum taktikasının məqsədi rəqibin zəif yerlərini aşkarlamaqdan və ona dağıdıcı zərbələri vurmaqdan ibarətdir. *Xerox* kompaniyası universal hesablama maşınları bazarına girməyə cəhd göstərəndə, *IBM* kompaniyası *Xerox*-un təhlükəsiz mövcud olma mənbəyi olan biznesinə əks hücumu keçdi. Orta sinifli sürətçixarma qurğuları *Xerox*un universal hesablama maşınları bazarına hücumu imkan verən vəsaiti formalaşdırmışdı. Onların müqabilində *IBM*in xırda müştərilər üçün həddən artıq cazibədar olan kiçik assortimentli ucuz sürətçixarma aparatları var idi. Onlar üçün kompaniya uzunmüddətli icarənin müxtlif imkanlarını nəzərdə tutmuşdu. Əks-hücum *Xerox*-u, əsaslı surətdə özünün sürətçixarma texnikası ilə məşğul olmağa vadar edərək, kompyuterlər bazarında hücumu dayandırmağa məcbur etdi və lazımı nəticələrini verdi. Əks-hücum taktikası hücum edən tərəfin resurslarını səpələmək məcburiyyətində qalaraq zəiflədiyi təqdirdə daha səmərəli olur. Nəticədə, müdafiə etməyin lazım olduğu zəif yerlər meydana çıxır.

**4) Mütəhərrik müdafiə.** Hərbi strategiya kimi mütəhərrik müdafiə 1980-ci və 1990-cı illərdə dəbdə olmuşdur. O, kompaniyaların mühasirəsi və ya rəqiblərin hərəkətləri ilə bağlı təhlükə və imkanlardan asılı olaraq müdafiə olunana öz müdafiə

sərhədlərini dəyişməyə imkan verən “cavab verməyin çevik vasitələrinin” yaradılmasından ibarətdir. Çevik reaksiyaya misal olaraq, ABŞ-ın sürətli cavabvermə qüvvələridir. Biznesdə mütəhərrik müdafiəni kompaniyanın daima modernləşməyə və bazara təqdim etdiyi məhsulu təkmilləşdirməyə hazır olması sayəsində yaratmaq olar.

### Sxem 10.Mütəhərrik müdafiə



#### Resursları lazım olan yerə aparmaq

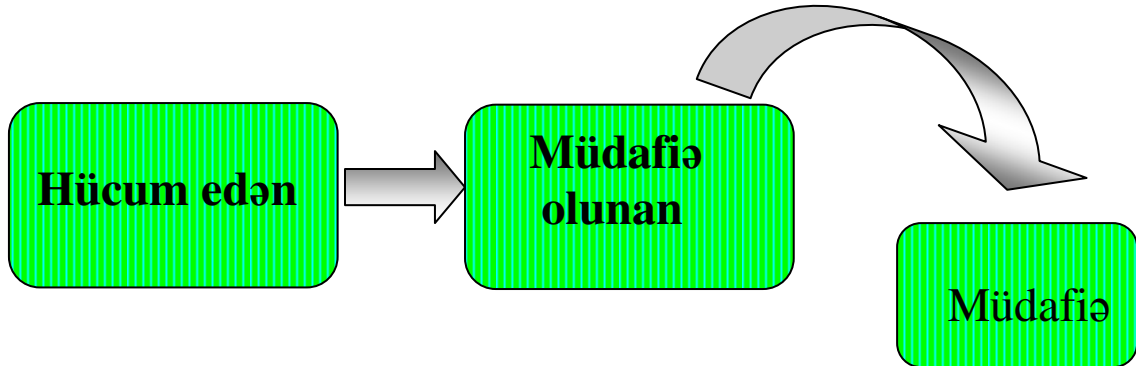
Misal olaraq Persili göstərsək, maraqlı fakt onun son illər iki dəfə çox uzağa getməsi getməsidir. Birincisi, kompaniya yuyucu tozun tərkibinə bioloji fəal komponentlər əlavə edərək, onu modifikasiya etdilər. Lakin, istehlakçı qrupunun narazılığı bir neçə ildən sonra bazara yeni stil və yeni gücdə persil çıxarılmasını tələb etdi və şirkət bazara Power Persil adı altında yuyucu toz buraxdı. Bunun fərqi isə, tərkibinin maqneziumlu olmasından ibarət idi.

**5) Cəbhənin kiçildilməsi ilə müdafiə metodu.** Cəbhənin ixtisarı taktikası və ya bazardan strateji gediş resursların həddən artıq gərilməsinin aşağı salınması və əsas fəaliyyətə yönəltmək məqsədilə, müdafiəyə yararlı olan mövqelərin verilməsini tələb edir.

1980-ci illərdə Tunell Cement kompaniyası rəqiblərin və əlverişsiz iqtisadi şərtlərin təsiri altında öz fəaliyyət növlərinin səmərəliləşdirilməsini həyata keçirdi. Tədbirlər həyata keçirildikdən sonra kompaniyanın fəaliyyəti spesifik və müdafiə olunma imkanlarının olduğu iki əsas istiqamətə yönəldi: kimyəvi məhsullar və



tullantələrin işlənməsi. Burada maraqlısı ondan ibarətdir ki, müdafiə olunan şirkət eyni zamanda, digər bir şirkətə hücum mövqeyində dayanır.



Birləşmiş Krallığın pərakəndə satış sferasında Wolworth kompaniyası 1987-ci ildə fəaliyyətini müdafiə olunan hesab etdiyi altı əsas “Əməliyyat fokusu” sahəsinə qədər azaldaraq səmərəliləşdirilməsini həyata keçirdi. Əsas pərakəndə ticarət məntəqələrinə yönəltmək üçün BHS kompaniyası bu yaxınlarda qida məhsullarının pərakəndə satışı biznesini, Boots isə, elektromallar sferasını tərk etmişdir.

Taktiki getmə adətən kompaniyanın diversifikasiyaya həddən artıq aludə olduğu və ona rəqabətli üstünlük verən fərqləndirici səriştəlilik növlərindən və açar vərdişlərindən bir qədər uzaqlaşdığı hallarda zəruridir. 1990-ci illərdə əksər bütün məmulatları kompaniyaları onlara tamamilə, xas olmayan fəaliyyətlərə başladılar və nəticədə, müdafiə olunmaq üçün əlverişsiz şəraitə düşdülər və növbəti minillikdə öz kapitallarını oradan çıxarmaq məcburiyyətində qaldılar.

### **3.3. Müasir dövrdə istifadə olunan başlıca biznes taktikaları**

Müasir dövrdə istifadə olunan biznes taktikalarının əvvəllərdən fərqi günümüzdə Elmi Texniki Tərəqqinin biznesə birbaşa təsiri, təbii ki planlaşdırılan taktikaların effektivliyinə, reallaşmasına və s. təsir göstərəcək. Eləcə də, son dövrlərdə istifadə olunan biznes taktikaları əsasən, biznesin inkişafı ilə olan taktikalardır. Əgər, nəzərə alsaq ki;

- a) Taktika sizin məqsədə çatmaq üçün istifadə etdiyiniz alətlərdir;
- b) Taktika strategiyaya çatmaq üçün tətbiqi labüd olan əməliyyatlardır;
- c) Taktika məqsədinizə çatmaq üçün düşünülmüş addımlardır.

Qeyd edilən üç anlayışı taktika özündə birləşdirdiyi üçün müasir dövrdə biznesdə istifadə edilən taktikalrı aşağıdakı kimi qeyd edə bilərik :

- 1) 6 PR taktikası;
- 2) Marketinqin 115 taktikası;
- 3) Satışın 4P və ya 7P taktikası;
- 4) Satış və sonrası 3S taktikası.

#### **6 PR taktikası :**

- a) Məlumatın əldə edilməsi;
- b) Mətbuatda dərcinə nail olun;
- c) Şəbəkə stratejisindən istifadə edin;
- d) Sosial mediadan istifadə edin;
- e) Özünüz üçün məlumat mənbəyi yaradın;
- f) Press-relizlərdən istifadə edin.

#### **4P və ya 7P taktikası :**

- a) Product (istehsal);
- b) Price (qiymət);
- c) Place (bölgü);
- d) People (kütlə, hədəf);
- e) Physical evidence ( fiziki imkanlar);
- f) Process (müddət, proses).

#### **Satış və sonrası 3S taktikası :**

- a) Selling (satış);
- b) Service (satış sonrası xidmət);
- c) System;

**Marketinqin 115 taktikası (Bu taktikalardan əsasən, biznesin yaradılması və uğurla irəlilədilməsi zamanı istifadə edilir):**

- a) Fikrinizi bir yerdə cəmləşdirin;

- b) Biznesinizin məzmununu yaradın;
- c) Ticarət jurnallarında elan verin;
- d) Google'da bu haqda çoxlu araşdırın;
- e) Bütün açar sözlərdən istifadə edin;
- f) Biznesiniz üçün elektron xəbərlər yaradın;
- g) Faktlardan istifadə edin;
- h) Sərgilərdə müəssisənizin iştirakını təmi edin;
- i) Devizini daima təkrarlayın ki, hamının yadında qalsın və s.

Taktika, müəssisənin mövcud imkanlardan maksimum faydalanmaq üçün “qeyri-müəyyən vəziyyətlərdə alınan qısa müddətli qərarlardır”. Bu qərarlara eyni zamanda, “funksional strategiyalar” və ya “alt strategiyalar” da deyilir. Yəni, taktiki qərarlar mövcud vəsaitlərdən maksimum istifadə yollarını araşdırdığından, strateji qərarların tətbiqinin daha detallı təsvirini də verir. Strategiya, müəssisənin məqsədlərini reallaşdırmaq üçün sahib olduğu bütün resurslarının səmərəli istifadə edilməsi ilə bağlı ümumi qərarlardır. Taktika isə, həmin resursların hərəkətə gətirilməsi, yəni tətbiqi ilə bağlıdır. Deməli, taktiki qərarlar, strateji qərarların ayrı-ayrı detallarını özündə birləşdirir. Geniş mənada isə taktika dedikdə;

- a) mövcud mənbələrin yararlı istifadəsinə;
- b) strategiyanın tətbiqinin elementlərinə yönəldilmiş qərarlardır.

Xüsusilə, resursların səmərəli şəkildə istifadəsilə bağlı olaraq həftəlik, aylıq, illik taktiki qərarlar tez-tez gözdən keçirilir və lazım gələrsə dəyişiklik edilir. Eyni zamanda, taktikaya daha çox xüsusi və qısa müddətli fikir və tədbirlər olub, müəssisənin hamısını deyil ayrı-ayrı sahələrini özündə ehtiva etdirən, daxili analizlərə söykənən və nəhayət, strategiyanın reallaşmasına köməkçi olan bir vasitə də deyilə bilər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Biznesin strateji idarə edilməsi kəskin bazar münasibətləri və rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və yaşamaq üçün ən vacib amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi təşkilatın yeni mühitə adaptasiyasını zəruri edir və mühit tələbləri dəyişilir. Yeni tələblərə uyğun optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulması biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir. Biznesin strateji idarəedilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli perspektivdə uğurlu firma fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati məqsədlərə nail olaraq arzu edilən mövqelərə yiyələnmə, onun qorunub saxlanması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Və bu aydın məqsədlərə çatmaq üçün biznesin strateji idarəedilməsinin konkret vəzifələrinin icrası lazımdır. Müxtəlif ölkələrin biznes subyektləri üçün strateji idarə edilmə konsepsiyasının məqsədi və vəzifələri ümumilik təşkil etsə də, bu məqsəd və vəzifələrə nail olma çox spesifik səciyyə daşıyır.

Biznes taktikası, strategiyanın tərkib elementi kimi dedikdə, əvvəl biznes strategiyaları və onun tərkibində iştirak edən taktikalar başa düşülür. Burada bir sıra ümumi strategiyaların rəqabət strategiyası, məhsulun satış strategiyası, bazarı əhatə etmə strategiyası, qiymət əmələgəlmə strategiyası və s. kimi strategiyaların adını çəkmək olar. İdarəedicilərin bu strategiyaları həyata keçirməsi üçün taktikaları bilməsi vacibdir və eyni zamanda, taktikaları həyata keçirməsi üçün isə bir sıra ünsürləri bilməyi vacibdir.

Fəaliyyətə yeni başlayan və səlahiyyətlərin savadlı qaydada bölüşdürülməsini istəyən menecerlər aşağıdakı təkliflərə əməl etməlidirlər:

1. Səlahiyyətləri bölüşdürən zaman gözlənilən icra səviyyəsini, işçilərin məcburetmə dərəcəsini, təşəbbüskarlığın gözlənilən səviyyəsini və tələb olunan fəaliyyətin tipinin aydın və tam müəyyən edilməsi;
2. Verilmiş tapşırıqların həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyətin nəticələri haqqında məlumat vermək üçün işçilərə vaxtın təyin edilməsi;

3. Biznesin strateji idarə edilməsi mexanzminin təkmilləşdirilməsi müvafiq istiqamətlərdə göstərilən zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə baş verir:

a. İnnovasiya tipli idarəetmə sistemi qurulmalıdır - innovasiyalarla iş strukturları yaradılmalı, yeni məhsul buraxılışı həyata keçirilməli, strategiya portfelində innovasiya strategiyalarının sayını çoxaltmalı, ETTKİ xərcləri artırılmalı, yüksək yaradıcılıq potensialı olan biznes komanda formalaşdırılmalı və onların unikal motivasiyası sistemi düşünülməlidir.

b. Təşkilatı idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi – müasir biznesdən kompaniya strukturunun nisbətən sadə olmasını, səlahiyyətlərin mərkəzləşməsindən qaçmağı, nisbətən funksional müstəqilliklərin verilməsini, peşəkarlardan ibarət bölmələrin təşkilini, məqsədli layihə qruplarının yaradılmasını, kompyuterləşmə və avtomatizasiyaların, *biznes reinjirinq* və *restrukturisasiya* aparılmasını istəyir.

c. Strateji kontrollinqin tətbiq dairəsi genişləndirilməlidir - idarəetmə sisteminin effektiv fəaliyyəti və strategiyayı kənar mənfi təsirlərdən qoruyaraq uğurla realizasiya etmək üçün idarəetmə uçotu təkmilləşdirilməli, idarəetmə fəaliyyətinin zəruri strateji informasiya təminatı üçün daha müasir matris analitik modelləri tətbiq edilməli, xərclərin strateji idarə edilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, strateji kontrollinqdə təkcə cavabdeh hər hansı bir strukturun deyil, bütün idarəetmə bölmələrinin optimal və səmərəli surətdə iştirakı təmin edilməli, idarəetmənin funksiyaları arasında koordinasiyaya nail olunmalı və əks əlaqə gücləndirilməli, strateji keyfiyyət göstəricilərinin müntəzəm analizi aparılmalı və qiymətləndirilməli, strateji kontrollinqin tətbiq dairəsi daha geniş elementləri əhatə etməlidir.

## ƏDƏBİYYATLAR

1. “Müəssisələr haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı - 1994
2. T. S. Vəliyev, Ə. P. Babayev, M. X. Meybullayev “ İqtisadi nəzəriyyə”, Bakı - 2001
3. Biznesin əsasları. A.B.Abbasov, R.Ə.Abbasova, A.H.Fərruxov və b., Bakı-2005. -656 s.
4. Menecement. Şahbazov K., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və b., Bakı-2005 1000 s.
5. M.Ə.Əliyev, H.I.Həmidov, A.T.Hüseynli - “Korporativ idarəetmə“ (Dərslik), Bakı – 2011
6. Korporativ katiblik institutu və onun korporativ idarəetmədə yeri. Rəşad Rəsullu-Ataholdingin korporativ katibi. Təqdimat materialı. Bakı – 2006. -33 s.
7. M.Ə.Əliyev, H.I.Həmidov - “Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi“ (Dərslik), Bakı – 2013
8. Beynəlxalq Bankın strateji inkişaf departamentinin əsasnaməsi. 2005.
9. Ламбен Ж..Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб., 2006. – 800 с.
10. Стратегический менеджмент. Под. редакцией Петрова. СПб., 2006. – 496 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е. издание. Юнити, Москва – 2006. -830 с.
12. А.А. Блажевич. Стратегический менеджмент. УФА-2005. – 113 с.
13. Портер М.С. Конкуренция. Пер.с. англ. Москва – 2000. – 495 с.
14. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. Питер 2000. – 560 с.
15. Стратегия бизнеса /Под. Редакцией Г.Б.Клейнера. Москва 2000. -320 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер.с. англ. Москва – 1999.- 576 с.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. Пер.с. англ. 1998.- 720 с.
18. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва – 1989. -519 с.
19. Developing Business Strategies. David A. Aaker. Ottawa-1997. – 380 s.
20. Strategic Management. David Cowley. Granfield School of Management – 2001. 110 s.
21. Kinaki William. “Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design”. The McGraw-Hill companies-2003. - 70 s.
22. [www.google.az](http://www.google.az)
23. [www.iqtisad.net](http://www.iqtisad.net)
24. [www.gyte.edu.tr](http://www.gyte.edu.tr)
25. [www.arama.com](http://www.arama.com)

## Summary

Strategic management analyzes the major initiatives taken by a company's top management on behalf of owners, involving resources and performance in internal and external environments.

In management theory and practice, a distinction is often made between operational management and strategic management. Operational management is concerned primarily with responses to internal issues such as improving efficiency and controlling costs. Strategic management is concerned primarily with responses to external issues such as in understanding customers' needs and responding to competitive forces. Widely-cited Harvard Business School professor Michael Porter identifies three principles underlying strategic positioning: creating a "unique and valuable position", making trade-offs by choosing "what not to do", and creating "fit" by aligning company activities to with one another to support the chosen strategy. Dr. Vladimir Kvint defines strategy as "a system of finding, formulating, and developing a doctrine that will ensure long-term success if followed faithfully."

Strategic management provides overall direction to the enterprise and is closely related to the field of Organization Studies. In short, it entails specifying the organizations objectives, developing policies and plans designed to achieve these objectives, and then allocating resources to implement the plans. Academics and practicing managers have developed numerous models and frameworks to assist in strategic decision making and in understanding infinitely complex macro-economic environments. Strategic management is not static in nature; the models often include a feedback loop to monitor execution and inform the next round of planning.

## Резюме

В результате эволюции систем управления, проходившей под воздействием изменений производства, в 60-70-е годы XX века появился стратегический менеджмент. В начале его методы применялись, в основном, крупными корпорациями, работавшими в более нестабильных условиях внешней среды и имевшими средства на исследования и разработку систем стратегического управления. В дальнейшем идеи и методы стратегического управления стали использоваться компаниями разных размеров и сфер бизнеса, а также некоммерческими организациями и органами государственного управления для обеспечения конкурентного преимущества в рыночных условиях.

Следует отметить, что термины «стратегическое управление» и «стратегический менеджмент» часто используются как синонимы, хотя полная идентичность отсутствует. Это связано с их структурной основой - терминами «управление» и «менеджмент».

Стратегическое управление - это непрерывный процесс выбора и реализации целей и стратегий организации. Эффективность стратегического управления зависит от трех стратегических макроустановок организации: на рост, защиту и развитие. В зависимости от среды возможно преобладание той или иной установки. В современных условиях кардинального изменения экономической системы страны, ее попыток интегрирования в мировую экономику преобладающее значение могут получить установки на повышение конкурентоспособности организации.



**Qubuşov İlkin Ədalət oğlunun “Biznes strategiyası və taktikasının müəyyən edilməsinin zəruriliyi” mövzusunda dissertasiya işinin**

**R E F E R A T I**

**Mövzunun aktuallığı.** Rəqabətliliyin daima gücləndiyi, qloballaşdığı, biznesin milli sərhədlərə sığmadığı, yeni texnologiyaların sürətlə yayıldığı, yeni məhsulların meydana gəldiyi, kiçik, lakin elastik təşkilatların yaradılmasına ehtiyac duyulduğu, informasiya hakimiyyətinin gücləndiyi, istehlakçı gözləmələrinin artdığı, yeni demoqrafik tendensiyaların meydana gəldiyi, məhsulun həyat dövrünün daha tez bitdiyini, yeni strateji alyansların yarandığı bir şəraitdə biznes mühiti daha entropik və daha destabil xüsusiyyəti ilə xarakterizə edilir. Vurğulanan məsələlər göstərir ki, artıq yeni idarəçilik yanaşması olmadan ətraf mühit dəyişikliklərinin inkişaf tendensiyalarını ənənəvi ekstrapolyasiya metodları ilə öyrənilməsi, analizi və proqnozlaşdırılması mümkün deyildir. Bütün bunlar qərar qəbulunun və strateji qərarların həyata keçirilməsinin spesifik modellərini tələb edir.

Belə bir şəraitdə biznesin strateji idarə edilməsi öz spesifik alətlərindən və metodlarından istifadə edərək təşkilatın destabil və dinamik ətraf mühitə uğurlu adaptasiyasını təmin edir və idarəetmənin optimallığını artırır. Biznesin strateji idarə edilməsində mərkəzi yeri təşkilatı uğurların zəmanəti olan effektiv biznes strategiyaların işlənilməsi və hazırlanması və tətbiqi tutur. Bu strategiyalar biznesin uzun müddətli fəaliyyətini və bazarlarda rəqabət mövqelərinin qorunub saxlanılmasını, bazara yeni və ya modifikasiya edilmiş məhsul təklifinin stimullaşdırılmasını təmin edir. Biznesin strateji idarə edilməsi rəqabət meydanında yeni mübarizə formasıdır.

Biznes taktikaları və metodları özlərinin məzmununa görə, adamlara təsir etmə xarakterinə görə, təşkilati formasına və s. görə fərqlənir. Bu metodlar sistemi təsərrüfatçılıq fəaliyyətində başlıca yer tutur və idarəetmənin öyrənilməsində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də idarəetməyə müxtəlif tərəflərdən yanaşmaq olar.

Məsələn: istehsalın idarəedilməsi dedikdə, optimal iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif üsullarla, yəni inzibati, inzibati-təşkilati, ictimai-psixoloji və tərbiyəvi vasitələrin köməyi ilə keçirilən fasiləsiz məqsədyönlü, ictimai-iqtisadi və təşkilati - texniki proseslər sistemi başa düşülür.

Biznes taktikaları vənin metodları birinci növbədə iqtisadi qanunların və tələblərin həyata keçirilməsi metodudur. Biznes taktikaları və metodlarında qanun və prinsiplərdən necə istifadə edilərsə, yəni burada prinsip metoda nisbətən daha yumuşaq mənə kəsb edir və o, daha istiqamətləndirici rola malikdir.

İdarəetmənin elmlik, sosial və təsərrüfat rəhbərliyinin vəhdəti prinsipi müəyyən müvafiq metodların seçilməsi və tətbiqi idarəolunan obyekt prinsiplərinin, hadisələrinin xarakteri və məzmunundan asılıdır. Bu metodlar direktiv, qeyri mərkəzləşmiş qaydada icra olunur. Onlar xüsusilə kollektivin forması, onun nə ilə məşğul olması ilə əlaqədar olaraq tətbiq olunur, yəni idarəetmə qarşıya müəyyən məqsədin qoyulması ilə başlanır və praktiki nəticə olması ilə sonlanır. Bu məqsədə nail olunduqdan sonra digəri ortaya çıxır, yəni bu proses idarəedən sistemin vəziyyəti və sistemlər arasında qarşılıqlı münasibətlərdən doğan arzu, zərurət, icra və nəticənin əldə edilməsini zəruri edir.

**Tədqiqatın obyektı.** Qeyri-müəyyənlik şəraitdə müasir biznes subyektlərinin və ya kompaniyaların ətraf mühitə adaptasiyanın idarə edilməsi tədqiqatın obyektini əhatə edir.

**Tədqiqatın predmeti.** Biznesin strateji idarə edilməsinin metodları, alətləri, texnologiyaları, mexanizmləri və istiqamətlərinin məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi biznesin strateji idarə edilməsinin rolunun və yerinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəçiliyində tətbiq edilən taktikalarının xüsusiyyətlərinin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində biznesin strateji idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır, biznes strategiyalarının işlənilməsi və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının strateji idarəetmə sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarının rəsmi internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilərin və biznes analizlərin əks olunduğu dünyanın tanınmış biznes informasiya portallarındakı məlumatlar təşkil edir.

### **Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.**

Biznesin strateji idarə edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı global kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi biznes strategiyaları barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Sonda aşağıdakı nəticə və təkliflər verilmişdir:

Biznesin strateji idarə edilməsi kəskin bazar münasibətləri və rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və yaşamaq üçün ən vacib amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi təşkilatın yeni mühitə adaptasiyasını zəruri edir və mühit tələbləri dəyişilir. Yeni tələblərə uyğun optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulması biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir. Biznesin strateji idarə edilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli perspektivdə uğurlu firma fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati məqsədlərə nail olaraq arzu edilən mövqelərə yiyələnmə, onun qorunub saxlanması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Və bu aydın məqsədlərə çatmaq üçün biznesin strateji idarə edilməsinin konkret vəzifələrinin icrası lazımdır. Müxtəlif ölkələrin biznes subyektləri üçün strateji idarə edilmə konsepsiyasının məqsədi və vəzifələri ümumilik təşkil etsə də, bu məqsəd və vəzifələrə nail olma çox spesifik səciyyə daşıyır.

Biznes taktikası, strategiyanın tərkib elementi kimi dedikdə, əvvəl biznes strategiyaları və onun tərkibində iştirak edən taktikalar başa düşülür. Burada bir sıra ümumi strategiyaların rəqabət strategiyası, məhsulun satış strategiyası, bazarı əhatə etmə strategiyası, qiymət əmələgəlmə strategiyası və s. kimi strategiyaların adını çəkmək olar. İdarəedicilərin bu strategiyaları həyata keçirməsi üçün taktikaları bilməsi vacibdir və eyni zamanda taktikaları həyata keçirməsi üçün isə bir sıra ünsürəri bilməyi vacibdir

Fəaliyyətə yeni başlayan və səlahiyyətlərin savadlı qaydada bölüşdürülməsini istəyən menecerlər aşağıdakı təkliflərə əməl etməlidirlər:

1. Səlahiyyətləri bölüşdürən zaman gözlənilən icra səviyyəsini, işçilərin məcburetmə dərəcəsini, təşəbbüskarlığın gözlənilən səviyyəsini və tələb olunan fəaliyyətin tipinin aydın və tam müəyyən edilməsi;
2. Verilmiş tapşırıqların həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyətin nəticələri haqqında məlumat vermək üçün işçilərə vaxtın təyin edilməsi;
3. Biznesin strateji idarə edilməsi mexanzminin təkmilləşdirilməsi müvafiq istiqamətlərdə göstərilən zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə baş verir:
  - a. İnnovasiya tipli idarəetmə sistemi qurulmalıdır - innovasiyalarla iş strukturları yaradılmalı, yeni məhsul buraxılışı həyata keçirilməli, strategiya portfelində innovasiya strategiyalarının sayını çoxaltmalı, ETTKİ xərcləri artırılmalı, yüksək yaradıcılıq potensialı olan biznes komanda formalaşdırılmalı və onların unikal motivasiyası sistemi düşünülməlidir.
  - b. Təşkilatı idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməli – müasir biznesdən kompaniya strukturunun nisbətən sadə olmasını, səlahiyyətlərin mərkəzləşməsindən qaçmağı, nisbətən funksional müstəqilliklərin verilməsini, peşəkarlardan ibarət bölmələrin təşkilini, məqsədli layihə qruplarının yaradılmasını, kompyuterləşmə və avtomatizasiyaların, *biznes reinjinerinq* və *restrukturisasiya* aparılmasını istəyir.
  - c. Strateji kontrollinqin tətbiq dairəsi genişləndirilməlidir - idarəetmə sisteminin effektiv fəaliyyəti və strategiyanı kənar mənfi təsirlərdən qoruyaraq uğurla realizasiya etmək üçün idarəetmə uçotu təkmilləşdirilməli, idarəetmə fəaliyyətinin zəruri strateji

informasiya təminatı üçün daha müasir matris analitik modelləri tətbiq edilməli, xərclərin strateji idarə edilməsi mexanizmlərinin təkmilləşdirilməli, strateji kontrollinqdə tək-cavabdeh hər hansı bir strukturun deyil bütün idarəetmə bölmələrinin optimal və səmərəli surətdə iştirakı təmin edilməli, idarəetmənin funksiyaları arasında koordinasiyaya nail olunmalı və əks əlaqə gücləndirilməli, strateji keyfiyyət göstəricilərinin müntəzəm analizi aparılmalı və qiymətləndirilməli, strateji kontrollinqin tətbiq dairəsi daha geniş elementləri əhatə etməlidir.