

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Həmidli Aqşin Ceyhun oğlu

“Biznesin strateji idarə edilməsi və onun təkmilləşdirilməsi”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstisasin şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznes inzibatçılığı

Elmi rəhbər:
i.e.d, professor A.B. Abbasov

Magistr proqramının rəhbəri:
i.ü.f.d., dosent R.Ə. Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”
kafedrasının müdiri:
i.ü.f.d., dosent

M.Ə.Əliyev

BAKİ – 2016

MÜNDƏRİCAT

Giriş	3
FƏSİL 1. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI	6
1.1.Biznesin strateji idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmunu	6
1.2.Biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyaları	13
1.3. Biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasının informasiya təminatı	20
FƏSİL 2. BİZNES STRATEGİYASININ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI VƏ REALLAŞDIRILMASI ÜZRƏ MENECMENT SİSTEMİ	29
2.1.Strateji planlaşdırma və onun mərhələləri	29
2.2.Biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması xüsusiyyətləri	37
2.3.Strateji planın reallaşdırılmasına nəzarətin təşkili	47
FƏSİL 3. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ MEXANİZ- MİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ	54
3.1.Innovasiya tipli idarəetmə sisteminin qurulması	54
3.2. Firmanın təşkilati- idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi	65
3.3. Biznesin strateji idarə edilməsində rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsi.....	71
Nəticə	79
İstifadə olunmuş ədəbiyyat	81

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycanda biznesin mövcud olduğu və inkişaf etdiyi mühitin spesifik xüsusiyyətləri biznesin idarə edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərən prinsiplərin, yanaşmaların, metod və vasitələrin elmi dərkini və əsaslandırılmasını zərurətə çevirir.

İqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində biznesin düzgün qurulmuş idarəetmə strategiyası düzgün qurulmuş idarəetmə strategiyası təkcə rəqabət üstünlüyü sayılmır, həm də tezliklə sadəcə olaraq salamat qalmağın üsullarından birinə çevriləcəkdir. Strategiya əslində bazar mühiti və müəssisənin imkanları barədə xüsusi olaraq yığılmış və təhlil olunmuş informasiyalar əsasında müəssisənin müəyyən edilməsidir. Reallaşdırmanın strategiyalar problemi müasir müəssisələr üçün yeni vəzifələr sahəsi sayılır. Tədqiqatlar göstərir ki, müstəqil olaraq strategiyanın işlənilməsi hazırlanmasını və tətbiqini həyata keçirməkdən ötrü hər on şirkətdən doqquzu həm təşkilati və ya maliyyə baxımdan, həm də bilik sahəsində kifayət qədər resurslara malik deyillər.

Strateji idarəetmə prosesinin reallaşdırılması zəruriliyi yalnız xarici dəyişikliklər fonunda deyil, həm də müəssisələrin idarə edilməsinə daxili tələblər baxımından son dərəcə aydın görünür. Bu proseslər müasir texnologiyalardan geri qalır. Odur ki, çox hallarda müasir müəssisələrin idarə edilməsi kompleks strategiyanın reallaşdırılmasının köməyi ilə deyil, yalnız hansısa şərti olaraq qəbul edilmiş əmsal nəzərə alınmaqla əvvəlki maliyyə və marketinq nəticələrinin və idarəetmə qərarlarının proyeksiyasının yekunu sayılan sadə planların vasitəsilə həyata keçirilir. Eyni zamanda, Azərbaycan müəssisələrinin menecerlərinin fəaliyyətində strateji məsələlərin ziyanına olaraq idarəetmənin operativ və texniki məsələlərinə aludəçilik üstünlük təşkil edir.

Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, iqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində düşünülmüş strategiya və onun reallaşdırılmasının işlək mexanizmi olmadan uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin uğurlu fəaliyyətini təmin etmək son dərəcə mürəkkəbdir. İntuitiv rəhbərlik üslubu indi öz yerini daha tez-tez strateji planlar

üzrə daha proqmatik idarəetməyə verir. Odur ki, müəssisələrdə strateji planlaşdırmadan başlamış strateji nəzarətə qədər idarəetmənin bütün baza funksiyalarından istifadəsinə əsaslanan strateji idarəetmənin çevik fəaliyyət mexanizminin qurulması modelinin hazırlanması və onun daim təkmilləşdirilməsi zərurəti meydana çıxır.

Biznesin strateji idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin aktuallığı onların praktiki istifadəsinin obyektiv imkanları və tələbləri ilə müəyyən edilir. Biznesin inkişafı strategiyası üzrə qərarların əsaslandırılmasının yeni metodlarının gətirə biləcəyi sosial-iqtisadi səmərənin kəmiyyəti xeyli dərəcədə müəssisənin innovasiya inkişafı və maliyyə sabitliyinin yüksəldilməsi, biznesin sosial məsuliyyətinin artırılması nəticəsində biznesin rəqabətqabiliyyətliliyinin daha da möhkəmləndirilməsindən asılıdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafında strateji idarəetmənin kompleks təhlili, tətbiqi və konkret şəraitə uyğun olaraq daim təkmilləşdirilməsi yollarını araşdırmaqdan ibarətdir.

Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuşdur:

- biznesin inkişafının mühüm elementi kimi strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmununun açıqlanması;
- biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyalarının araşdırılması;
- biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasında informasiya təminatının rolunun əsaslandırılması;
- strateji planlaşdırmanın mahiyyətinin məqsəd və prinsiplərinin tədqiqi, əsas mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması xüsusiyyətlərinin aşkara çıxarılması;
- strateji planın reallaşdırılmasının, eləcə də strateji nəzarətin təşkili amillərinin qiymətləndirilməsi;

- innovasiya tipli idarəetmə sisteminin qurulması və təkmilləşdirilməsinə dair təklif və tövsiyələrin işlənib hazırlanması;
- biznesin təşkilati idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi ilə bağlı əsaslandırılmış təkliflərin verilməsi;
- biznesin strateji idarəedilməsində rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı kimi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektləri, o cümlədən “Azneftkimyamaş” ASC və onun müəssisələri seçilmiş, predmetini isə bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafında strateji idarəetmə məsələlərinin tədqiqinin nəzəri-praktiki aspektləri təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını iqtisad elminin klassiklərinin və aparıcı iqtisadçı alimlərin əsərləri, Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunları, ölkə prezidentinin fərmanları, Nazirlər Kabinetinin qərar və sərəncamları, digər normativ-hüquqi sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktları, normativ və metodiki sənədləri, dövrü mətbuatın materialları, Azərbaycanda biznesin, korporativ və strateji idarəetmənin inkişafı üzrə elmi-praktik konfransların, “Azneftkimyamaş” ASC-nin hesabat materialları təşkil edir.

İşin təcrübi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqat işində əldə edilən nəticə və təkliflərdən biznes subyektlərində strateji idarəetmə sisteminin tətbiqi və onun konkret şəraitə uyğun daim təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər planının, eləcə də biznes-planların hazırlanmasında istifadə edilə bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 83 səhifədən ibarətdir.

Fəsil 1. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Biznesin strateji idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmunu

İqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və dayanıqlı inkişafının xeyli dərəcədə təmin edilməsi biznes sahəsində strateji idarəetmənin uğurlu tətbiqindən, vəzifə və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tədqiq olunmasından və baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından asılıdır. Strateji menecment biznesin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi kimi idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Uğurlu strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən eməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Biznesin strateji idarə edilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, onun plan və proqnozlarının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır.

Strateji idarəetmənin mahiyyətini başa düşmək üçün strategiya anlayışını hərtərəfli və düzgün dərk etmək vacibdir. «Strategiya» sözü yunan mənşəli «strategos» (tərcüməsi- «general olmaq elmi», «generalın məharəti» deməkdir) sözündən götürülmüşdür [11]. Strategiya qədim yunanlarda ordunun təşkili, döyüşlər, danışıqlar və diplomatiyada mühüm əhəmiyyət kəsb edirdi. Strategiya anlayışından qədim Çin alimləri də istifadə etmişlər. Bizim eradan əvvəl 480-cı və 222-ci illər arasında Sun Çu tərəfindən yazılmış «Strategiya məharəti» adlı kitab bunu sübut edir [11].

İqtisadi ədəbiyyatda mövcud fikirlərin təhlili strategiyasının tərifində aşağıdakı mövqeləri ayırmağa imkan verir:

- son nəticəyə nail olmaq vasitəsidir;

- təşkilatın bütün hissələrini tam şəkildə birləşdirir və təşkilatın əsas cəhətlərini əhatə edir;
- təşkilatın uzunmüddətli planıdır və təşkilatın planlarının bütün hissələrinin birgəliyini təmin edir;
- təşkilatın mövcudluğuna dair əsas suallara cavabdır;
- təşkilatın daxili zəif və güclü cəhətlərinin idarəetmə baxımından təhlilidir;
- təşkilatın xarici mühitində onun inkişafına kömək edə biləcək imkanların, dəyişikliklərin və gözlənilən təhlükələrin müəyyənləşdirilməsidir;
- ictimai, siyasi mübarizə rəhbərliyin sənətidir, eləcə də düzgün və uzunmüddətli proqnozlara əsaslanan rəhbərliyin sənətidir;
- xarici mühitdəki dəyişikliklərə təşkilatın reaksiyasının qabaqcadan planlaşdırılmasıdır.

İqtisadi ədəbiyyatda bəzən strategiya aşağıdakı cəhətlərin məcmusu kimi də xarakterizə edirlər (24):

- fəaliyyət planı;
- rəqiblərə (düşmənlərə) kələk gəlməyə yönəldilmiş fəaliyyət;
- fəaliyyət qaydası;
- ətraf mühitdə mövqe;
- perspektiv.

Strategiyada aşağıdakı tələblərə müvafiqlik gözlənilməlidir:

- mühüm məqsədlərin strategiyada əks olunması;
- təşəbbüskarlığın tərəfində durma;
- əsas səyləri zəruri vaxtda lazım olan yerdə birləşdirmək;
- maksimum nəticələr əldə etmək üçün minimum ehtiyat sərfinin çevik davranış forması kimi nəzərdə tutulması;
- rəhbərlikdə koordinasiyanın gözlənilməsi;
- ehtiyatlarla təminat.

İ. Ansoffa görə [21] strategiya - təşkilatın öz fəaliyyətində rəhbər tutduğu qərarları həyata keçirmək üçün istifadə etdiyi və aşağıdakı kimi qruplaşdırılan qaydalardan məcmusudur.

1. Mövcud fəaliyyətin və gələcək (perspektiv) fəaliyyətin noticələrini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan qaydalar.

2. Firmanın ətraf mühitlə münasibətini müəyyənləşdirən qaydalar (biznes strategiyası). Bu qaydalarnın köməyi ilə hazırlanacaq məhsul növləri, işlənəcək texnologiya, əmtəələrin kimə və hara satılması, rəqiblər üzərində hansı üsullarla üstünlük qazanılması müəyyənləşdirilir.

3. Təşkilatdaxili münasibətləri və proseduraları müəyyən-ləşdirən qaydalar (təşkilati müddəalar).

4. Firmanın gündəlik fəaliyyətini müəyyənləşdirən qaydalar.

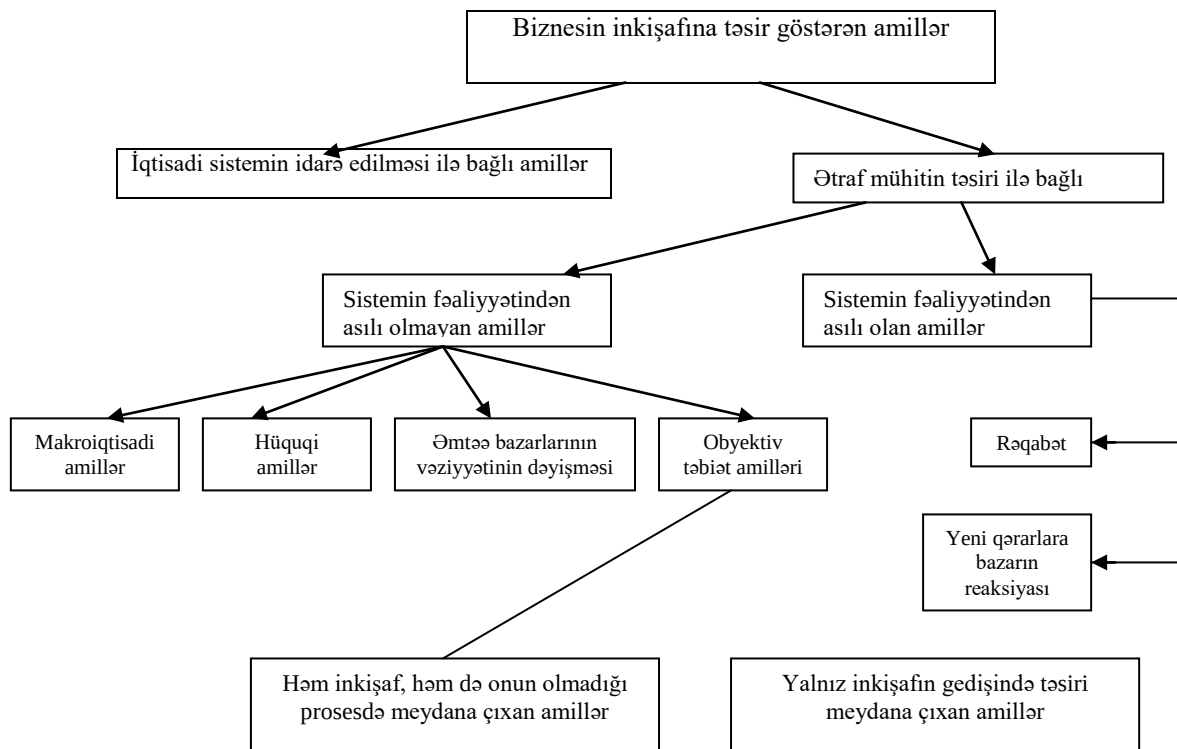
Başqa bir qrup iqtisadçıların fikrincə, istənilən müəssisədə, onun “məskunlaşma” mühitindən asılı olmayaraq istehsal-kommersiya fəaliyyətinin müəyyən strategiyasını aşkar etmək olar (24). Onlar həmin müəssisənin yaşayış maraqlarını əks etdirən qərarların qəbulundakı yanaşmalarda, resursların bölgüsündəki qaydalarda, istehsal-kommersiya prioritetləri sistemində, münaqişəli halların həlli qurulan prinsiplərdə və s. meydana çıxır. Strategiya ən azı ona görə olmalıdır ki, təşkilatlanmış biznes daim olaraq öz kursunu dəyişə bilməsin, yüzfaizli çevik ola bilməsin və təsərrüfat sferasındakı dəyişikliklərə ani dəyişikliklərlə reaksiya verməsin. Biznes strategiyası- kifayət qədər davamlı tarixi intervalda istehsal-kommersiya təşkilatının davranışının tamamilə müəyyən və nisbətən sabit xəttini şərtləndirən fəaliyyət tərzidir.

Strateji idarəetməni firma və şirkətlərin baş kursu, uzunmüddətli fəaliyyət proqramı kimi səciyyələndirən prof. T.Ə.Quliyevin təbirincə, strateji idarəetmə uzunmüddətli planlaşdırma, məqsədli layihənin hazırlanması, strateji vəzifələrin müəyyən edilməsi və onların müddət və əhəmiyyət baxımından ranjировkası, vəzifələrin icrası üzərində nəzarət, ayrı-ayrı inkişaf meyllərinin proqnozlaşdırılması, inkişaf alocırtminin müəyyən edilməsi kimi vacib problemlərdən ibarətdir (15, s.576). Alimin fikrincə, firmaların strategiyaları keyfiyyətli olmalı, elmi metodlogiyaya, prioritetliyə, aydın və real məqsədlərə, potensiala, insan amilinə əsaslanmalıdır.

“Biznesin inkişaf strategiyası” anlayışının daha geniş şərhinə ehtiyac vardır. Biznesin strateji vəzifələri bütün strateji dövr ərzində yekun taktiki qərarların yüksək ehtimalla meydana çıxdığı şəraitin yaradılması kimi şərh oluna bilər. Eyni zamanda strateji inkişafın formalaşması və reallaşması prosesinin təhlili zamanı təkcə, “tədqiqat”, “konstruktiv” və “distributiv” mərhələləri kifayət deyildir. Strategiyanın həyat tsiklinin bütün mərhələlərinin təhlili, həm strategiyanın formalaşdırılması prosesi, həm də onun məntiqi sonluğa qədər çatdırılmış taktiki təzahürü kimi tədqiqi tələb olunur.

Sistemə təsir göstərən alimlərin təsnifatına mövcud yanaşmalarda adətən aşağıdakı təsnifatlar üstünlük təşkil edir: xarici və daxili; obyektiv və subyektiv; “qabaqcadan görünən” və riskin təhlilinin təcrübədən qabaq mövcud olan mərhələdəki amillər; əhəmiyyətli və ikinci dərəcəli; daimi və müvəqqəti; ümumi və spesifik, ekstensiv və intensiv; kəmiyyət qiymətləndirilməsinə qapılan və qapılmayan və s. amillər.

Azərbaycanın spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla biznesin inkişafına təsir göstərən amillərin təsnifatını aşağıdakı kimi vermək olar (Sxem 1).



Sxem 1. Biznesin inkişafına təsir göstərən amillərin təsnifatı

Ölkəmizdə biznesin qurulması prosesini və onun inkişafına təsir edən əsas amilləri təhlil etmək əsasında tərəfimizdən potensial inkişafının formalaşması və reallaşdırılması metodologiyasına yanaşma verilmişdir. Həmin yanaşmada aşağıdakı tələblər nəzərə alınmalıdır:

- biznesin müxtəlif nöqtəyi-nəzərdən əks olunması;
- makro, mezo və mikro iqtisadi sistemlərin inkişaf məqsədlərinin razılaşdırılması;
- müxtəlif idarəetmə səviyyələrində istifadə imkanı;
- təkcə konkret layihələrin prioritetliyi şəklində deyil, həm də perspektiv fəaliyyət növləri şəklində biznesin inkişaf perspektivinin müəyyən edilməsi;
- həm planlaşdırma mərhələsində, həm də faktiki nəticələrin təhlili mərhələsində inkişaf prosesinin qiymətləndirilməsi;
- rəqabət edən sistemlərin müqayisəsi;
- əsas amillərin uçotu;
- yeni layihələrin, strukturlaşdırılmış sistemin və xarici mühitin məcmusunun qarşılıqlı təsirinin uçotu;
- həm iqtisadi, həm də hüquqi xarakterli amillərlə bağlı xarici mühitin xarakteristikasının uçotu;
- qəbul edilən ehtimalların təsviri zamanı müasir şəraitdə strateji inkişafın formalaşması xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması.

İqtisadi ədəbiyyatda “sahibkarlıq” və “biznes” anlayışlarının bir-birindən fərqləndirmək üçün müxtəlif arqumentlərə müraciət olunur. Bir sıra iqtisadçılar biznesi sahibkarlıqdan fərqləndirərkən onu əsas gətirirlər ki, biznesdə işgüzar münasibətlərin subyektləri təkcə sahibkarlar deyil, həm də istehlakçılar, muzzdlu işçilər, dövlət strukturları və başqaları sayılırlar. Bundan başqa, biznes təkcə proses və münasibətlər məcmusu deyil, həm də əmtəə sayılır. Digər iqtisadçılar isə bunun əksinə olaraq, sahibkarları hansısa xüsusi fəaliyyət kimi səciyyələndirirlər. Biznesi isə onlar konkret iş, sahibkar fəaliyyətinin konkret sahəsi kimi təqdim edirlər ki, bunlar da aktivlərə malik olan və stabil pul dövriyyəsini təmin edən konkret alətlər dəstindən istifadə olunur. Eyni zamanda “biznes” anlayışı altında “novator

sahibkarlığı”nın əksinə olaraq ənənəvi fəaliyyət də başa düşülə bilər. Bizim fikrimizcə, “biznes” iqtisadi kateqoriyası dedikdə, bir tərəfdən, proses və münasibətlər məcmusu kimi, digər tərəfdən isə, xüsusi növ əmtəə kimi başa düşülməlidir.

Eyni zamanda, hesab edirik ki, biznesin və müəssisənin modelləşdirilməsini də eyniləşdirmək olmaz. Lakin biznesin və müəssisənin inkişafının modelləşdirilməsində ümumilik də vardır ki, bu da əsasən dəyər və istehsal-texnoloji göstəricilərin köməyi ilə inkişaf nəticələrinin ifadə olunmasının məqsədə uyğunluğundan və sistemin vəziyyətini xarakterizə edən qiymətlərin dəyişməsinə əks etdirən nisbətlərin müəyyən edilməsi yolu ilə inkişaf prosesinin təsvirindən ibarətdir.

Biznesə əmtəə baxımından yanaşma müəssisə kimi onun təşkilati-iqtisadi formasının mövcudluğu ilə bağlıdır. Lakin onun mülkiyyət və deməli, əmtəə sayılmadığı halda, biznesin digər iqtisadi-təşkilati formaları mümkündür. Bu hallarda da onun digər sistemlərlə qarşılıqlı əlaqədə meydana çıxan qiymətinin dəyər ifadəsində aşkara çıxarılması və ölçülməsi məqsədə uyğundur.

Inkişaf dedikdə, yeni keyfiyyətin meydana gəlməsinə gətirib çıxaran maddi və ideal obyektlərin dönməz, müəyyən istiqamətli, qanunauyğun dəyişməsi başa düşülür. Sosial-iqtisadi sistemin hazırkı inkişaf mərhələsində biznes sistemin strateji inkişaf strateji rəqabət üstünlüklərinin strateji inkişaf, formalaşdırılması məqsədləri prioritet təşkil edir.

Strateji idarəetmə dedikdə, təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün spesifik strategiyaların işlənilib hazırlanmasına yönəldilən idarəetmə qərarlarının və praktiki hərəkətlərin məcmusu başa düşülür. Strateji idarəetmə strateji səviyyədə təşkilatın idarə edilməsi problemləri ilə əlaqədar olan məsələlərin geniş dairəsini əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl işlənmiş kompleks prosesdir. Bu prosesin əsas vəzifəsi təşkilatlarda yeniliklərin və dəyişikliklərin qanunverici dərəcədə təmin edilməsindən ibarətdir. Bu prosesin əsas elementi kimi təşkilatın strategiyası çıxış edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində işləyən hər hansı firma öz məhsullarının vaxtında satışını daim mənfəət təminatı kimi təmin etməyə

çalışır. Bunun üçün o, a) bazarın konyunkturuna; b) rəqabətə; c) özünün resurs imkanlarına adekvat olan uzunmüddətli fəaliyyət proqramını işləyib hazırlayır. Bu cür proqram firmanın strategiyasını əks etdirir. Strategiya – mövcud imkanlarla qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaqdan ötrü firmaya zəruri olan uzunmüddətli hərəkətlərin ümumiləşdirici modellərdir. İqtisadi təşkilata şamil edildikdə, bu, onun başlıca məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olmanın əsas üsullarının məcmusudur. Firma fəaliyyət strategiyasını işləyib hazırlayarkən, fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini müəyyən edir. Strategiyaya müxtəlif təriflər verilir ama ən əsası aşağıdakıdır:

“Strategiya – bazarlarda mövqelərin qazanılması, möhkəmlənməsi və alıcıların tələbatlarının səmərəli surətdə ödənilməsi vasitəsilə məqsədlərə nail olmağa istiqamətlənmiş tədbirlərdən ibarət olan plandır”

Bu terminin hərbi mənşəli olması təsadüfi deyil, çünki məhz strategos Makedoniyalı İsgəndərə bütün dünyanı zəbt etməyə imkan vermişdir. Bu günkü dövrdə elə məhz strategiya vasitəsilə təşkilatların səmərəli idarəedilməsi həyata keçirilir. Bütövlükdə strategiya dedikdə strateji məqsədləri əldə etmək üçün işlənilən hazırlanmış ali proqram başa düşülür. Strategiya idarəetmənin və planlaşdırmanın alt sistemidir. Strategiya təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılmasını, onun həyata keçirilməsini, təşkilatın artımını, inkişafını təmin edir və iqtisadi cəhətdən möhkəmləndirilməsinə yönəlir.

Beləliklə, strategiya dedikdə, təşkilatın vəzifəsini həyata keçirməyə və onun məqsədə nail olunmasını təmin etməyə yönələn dəqiqləşdirilmiş, hərtərəfli, kompleks plan nəzərdə tutulur. Müəssisənin menecerləri strategiyanı müəssisənin inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək və fəaliyyət üsullarının seçilməsində əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsini təmin etmək üçün hazırlayırlar. Hər hansı bir strategiyanın qəbul edilməsi o deməkdir ki, müəssisə inkişaf istiqamətləri və fəaliyyət üsulları üzrə mövcud olan alternativ variantlardan birinə üstünlük vermişdir. Qəbul edilmiş strategiya menecer üçün biznes aləmində xəritə və yol göstərən (orientirlər) rolunu oynayaraq, qarşıya qoyulmuş vəzifə və məqsədlərə çatmaq üçün vahid fəaliyyət proqramı kimi qəbul olunur. Strategiya – çoxcəhətli

anlayışdır. Onun ən mühüm xüsusiyyətləri kimi aşağıdakı tərifləri vermək olar ki, bunlar bu anlayışın mahiyyətinə tamamilə cavab verirlər:

- son nəticənin əldə edilməsi vasitəsi;
- təşkilatın bütün hissələrinin vahid tamda birləşməsi;
- firmanın fəaliyyətinin bütün əsas aspektlərinin əhatə edilməsi;
- firmanın bütün planlarının bir-birinə uyğunluğunun təmin edilməsi;
- hərəkət planı;
- mühafizə, yəni rəqabət mübarizəsində qələbəyə yönəldilmiş hərəkətlər kimi nəzərdən keçirilir;
- hərəkətlərin ardıcılığı, yəni plan reallaşmaya bilər, lakin hərəkətlərin ardıcılığı hər halda təmin edilməlidir;
- ətraf mühitdə mövqe, bu, öz əhatəsi ilə əlaqə deməkdir;
- perspektiv, yəni cəhd etdiyi vəziyyəti qabaqcadan görmək;
- firmada işin təşkilinin güclü və zəif tərəflərinin analizinin nəticəsi və onun inkişafının imkan və əngəllərinin müəyyən edilməsi;
- ətraf mühitin dəyişikliklərinə qarşı firmanın qabaqcadan hazırladığı reaksiya.

1.2. Biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyaları

Biznesin strateji idarəetmə nəzəriyyəsi eyni vaxtda şirkətin monitoring və təhlili alətlərini, eləcə də onun xarici siqnallara çevik və tez reaksiya vermək qabiliyyətini yüksəltmək məqsədilə müəssisənin daxili qurğusuna təsir alətlərini əhatə edir.

Strateji idarəetmə - müəssisənin fəaliyyətinin özünəməxsus təşkili prosesidir. Strateji idarəetmənin əsas vəzifələrindən biri müəssisənin xarici əhatə ilə qarşılıqlı münasibətlərində tarazlığın təmin edilməsi sayılır. Bu cür tarazlığın qeyri-sabitliyini nəzərə alaraq xarici və daxili dəyişikliklərə rəğmən müəssisənin dinamik və aktiv mövqeləşdirilməsi zəruridir.

Strateji idarəetmə sahəsində xarici və yerli tədqiqatlardan irəli gələrək adətən müəssisənin strategiyasının formalaşmasının aşağıdakı əsas mərhələlərini ayırırlar:

1. Makroiqtisadi göstəricilərin və amillərin təhlili. Cari makroiqtisadi göstəricilərin təhlili çərçivəsində xarici mühitin bütün iqtisadi təhlilini aparmaq lazımdır ki, bu da müəssisənin inkişaf istiqamətləri, məqsəd və vəzifələri, onların əldə edilməsinə yanaşmalar və biznes-modelinin xarakteristikası haqqında qərarların qəbulu prosesinə təsir göstərə bilər.

2. Siyasi göstəricilərin və amillərin təhlili. Siyasi göstəricilərin və amillərin təhlili çərçivəsində müəssisənin inkişaf istiqamətləri, məqsəd və vəzifələri, onların əldə edilməsinə yanaşmalar və müəssisənin biznesin modelinin xarakteristikası haqqında qərarların qəbulu prosesinə təsir göstərmək qabiliyyətinə malik bütün siyasi amillərin və müəssisənin xarici mühitinə meyllərinin qiymətləndirilməsi aparılmalıdır.

3. Sosial-mədəni göstəricilərin və amillərin təhlili. Sosial-mədəni göstəricilərin və amillərin təhlili çərçivəsində müəssisənin inkişaf istiqamətləri, məqsəd və vəzifələri, onların əldə olunmasına yanaşmalar və biznes-modelin xarakteristikası haqqında qərarların qəbulu prosesinə təsir göstərmək qabiliyyətinə malik bütün ictimai amillərin qiymətləndirilməsi baş verir.

4. Neqativ tənzimləmənin təhlili. Normativ tənzimləmənin təhlili çərçivəsində tənzimlənən mühitin bütün inkişaf amillərini qiymətləndirilməsini aparmaq, müəssisənin normativ əhatəsində bütün cari və perspektiv dəyişiklikləri, qabaqcadan qəbul edilmiş milli tənzimlənən təşəbbüsləri nəzərdən keçirmək lazımdır.

5. Texnoloji amillərin təhlili. Bundan başqa, yeni məhsulların yaradılması və inkişafı, məlumatların işlənməsi vasitələri və biznes proseslərin təkmilləşdirilməsi hesabına fəaliyyət sferasına təsir göstərmək qabiliyyətinə malik müəssisələrin qiymətləndirilməsini aparmaq lazımdır.

6. Proqnoz bazar ssenarilərinin modilləşdirilməsi və təhlili. Makroəhatənin inkişafının proqnoz ssenarilərinin təhlili müntəzəm aparılmalıdır. Bazar

ssenarilərinin proqnozlaşdırılması Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişaf variantlarının, bazar seqmentinin təhlilinə, aşkara çıxarılmış göstəricilərin və amillərin statistikasının və əsas meyllərinin əsaslandırılmasına, sosial-mədəni göstəricilərin və amillərin təhlilinə, normativ tənzimlənmənin təhlilinə, texnoloji amillərin təhlilinə istiqamətləndirilmişdir.

7. Makroəhatə haqqında informasiyaların təqdim olunması. Makroəhatənin təhlilinin yekunlarına görə makroəhatənin inkişafı haqqında hesabat formalaşdırmaq lazımdır ki, bu da aşağıdakı bölmələri özündə əks etdirməlidir:

- Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafının cari vəziyyətinin və proqnozunun təsviri;

- müəssisənin cari mövqeyinin təhlili;

- müəssisənin və onun əsas rəqiblərinin müqayisəli təhlili.

8. Əsas inkişaf amillərinin müəyyən edilməsi. Əsas inkişaf amilləri haqqında qərarın qəbulu aşağıdakı məsələlərə toxunulmalıdır:

- hansı əsas göstəricilər maksimumlaşdırılan sayılmalıdır, daha doğrusu, şirkət hansı göstəricilər üzrə növbəti 10 ilin yekunları üzrə maksimum mümkün kəmiyyəti əldə etməyi planlaşdırır;

- hansı göstəricilər məhdudlaşdırıcı sayılır, daha doğrusu, hansı göstəricilərə mütləq şəkildə maksimumlaşdırılacaq göstəricilərin əldə edilməsi zamanı əməl olunmalıdır;

- hansı inkişaf istiqamətləri(müştəri və coğrafi seqmentlər, məhsullar, daxili proseslər, texnologiyalar) prioritetlər sayılırlar.

9. Vəzifənin formalaşması. Vəzifə müəssisənin təyinatının ifadəsi sayılır ki, bu da səhmdarların, işçilərin, müştərilərin və digər maraqlı şəxslərin dəyərliliyini və mənafeələrini əks etdirir. Vəzifə o haqda təsəvvür yaradır ki, şirkət kimin üçün və neçə mənfəət qazanmaqla faydalılıq yaratmağa çalışır.

10. Görüntünün formalaşması. Müəssisənin strateji görünüşü onun gələcək fəaliyyəti, onun bazarda yeri və müəssisə daxili işinin vəziyyəti haqqında formal və təsəvvür yaradır. Strateji görünüş o haqda təsəvvür yaradır ki, müəssisənin

rəhbərliyi öz cari fəaliyyətini həyata keçirərkən və planlı orientirləri əldə edilərkən nəyə çalışmalıdır.

11. Məqsədli istiqamətin formalaşması. Vəzifə və görünüşün qurulması nəticələrinə görə, əsas inkişaf amillərinin müəyyən rəhbərliyi əsasında müəssisə üçün bütün planlaşdırma hüdudunda məqsədli istiqamətlər təsdiq olunur. Məqsədli istiqamətlər tapşırıqlar əsasında formalaşır və müəyyən dövrdə konkretləşdirilmiş vəzifələr anlayışlarında müəssisənin görünüş ifadəsi sayılırlar.

Strateji qərarlar strateji idarəetmə prosesində tapılan bir neçə qərarlardan birinin məqsədyönlülüynə, qeyri-təsadüfi seçiminə əsaslanırlar. Strateji idarəetmə modelini yalnız strategiyanın yaradılması mərhələsi ilə bərabərləşdirmək olmaz və bir tərəfdən, strategiyanın qabaqcadan layihələşdirilməsi prosedurlarını, digər tərəfdən, onun reallaşdırılmasına əsaslanan mərhələni əhatə edir.

Sənaye müəssisəsi öz uzunmüddətli məqsədini reallaşdırmaq üçün strateji idarəetmə metodları dəstinə malikdir. Bu metodlar elementləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan sistemi əmələ gətirir. Həmin metodları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1.Sənaye müəssisənin maliyyə fəaliyyəti göstəricilərinə yönəldilmiş metodlar:

- Düpon modeli;
- İnvestisiyanın rentabelliği;
- Bir səhmə xalis mənfəət;
- Səhmin qiyməti və xalis mənfəətin nisbət əmsalı;
- Səhmdar baza və balans dəyəri nisbətinin əmsalı;
- Səhmdar kapitalın rentabelliği;
- Xalis aktivlərin rentabelliği;
- Pul axını;
- İqtisadi əlavə dəyər;
- Faiz, vergi və dividend ödənilənə qədər mənfəət;
- Bazar əlavə dəyər;
- Məcmu səhmdar gəlirliliği göstəricisi;

- İnvestisiya olunmuş kapitala görə pul axını.

2. Sənaye müəssisəsinin daxili proseslərinə və daxili mühitinə yönəldilmiş metodlar:

- SNW- təhlil(aktivlərin təhlili, top-xarakteristikasının təhlili);
- Resurs təhlili;
- Daxili bençmarkinq;
- Dəyərin yaradılması zəncirinin təhlili.

3. Sənaye müəssisəsinin daxili mühitinə yönəldilmiş metodlar:

- PEST-təhlil;
- Sahə və bazarın təhlili və proqnozlaşdırılması(əsas parametrlərin seçimi);
- Ssenari planlaşdırılması, oyunlar nəzəriyyəsinin istifadəsi;
- Rəqabət təhlili (M.Porterin beş qüvvəsi).

4. Sənaye müəssisəsinin sistemli strateji metodları:

- SWOT-təhlil;
- TQM Ouklend modeli;
- Əsas səlahiyyətlərin təhlili;
- Balanslaşdırılmış göstərici sistemi(BSC konsepsiyası).

Biznes strategiyasının məyyənləşdirilməsi zamanı “bunu nə üçün etmək lazımdır”, ”mövcud qüvvə və vasitələrdən istifadə edilməsini necə yaxşılaşdırmalı”, ”məqsədə nail olma mərhələləri hansılardır” suallarına cavab axtarılması nəzərdə tutulur. Başqa tərəfdən yanaşıldıqda isə, Strategiya – təlimatların planlaşdırılmasıdır – təkcə işdə deyil, həm də işçilərin və müştərilərin qəlblərində və şüurlarında. Strategiya strukturu müəyyənləşdirir; özünüzdən razılıq aradan qaldırır və bütün sözləri maliyyə və strateji hədəfləri qət etməyə yönəldir. “Strateji idarəetmə” menecerlərə istənilən şirkətdə strateji planları tətbiq etməyi öyrətmək üçün hazırlanmışdır.Strategiya haqqda müxtəlif iqtisadçıların fikirlərini ümumiləşdirməklə idarəetmə strategiyasını məqsədinə görə 4 qrupa bölmək olar:

- ilk daxil olmaq və kütləvi zərbə endirmək;
- cəld və gözlənilmədən hücum etmək;

- ekoloji boşluqları tapmaq və zəbt etmək;
- əmtəənin, bazarın yaxud sahənin iqtisadi xarakteristikasını dəyişmək.

Biznesin idarə edilməsində strategiyalar müxtəlifliyi ilə seçilir, yəni istifadə etmə məqsədi və xüsusiyyətlərinə görə strateji strategiyalar, çoxməqsədli strategiyalar, satış və mənafe­lərin dinamikası üzrə strategiyalar, düzüm strategiyaları, artım strategiyaları, bazara daxil olma strategiyaları, təşkilatın inkişaf strategiyaları və s. bölünür. Bu məqsədlə biznesin strategiyalarını əlamətlərinə görə aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- Hücüm yaxud Sıçrayış Strategiyası;
- Müdafiə yaxud Sağlamlaşdırma Strategiyası;
- Müəssisənin fəaliyyətinin azalması və dəyişməsi strategiyası.

Biznes strategiyası – perspektiv üçün hesablanmış və təşkilatın qarşısında duran konkret məqsədlərin əldə edilməsini təmin edən tədbirlər sistemidir. Strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsinin mahiyyəti çoxsaylı alternativlər içərisindən lazımi inkişaf istiqamətlərinin seçilməsindən və istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin seçilmiş yola istiqamətləndirilməsindən ibarətdir. Müasir mərhələdə inkişaf etməkdə olan strateji idarəetmə sistemi aşağıdakıları əhatə edir:

- strateji məqsədlər üçün resursların ayrılması;
- hər bir strateji məqsədə rəhbərlik mərkəzlərinin yaradılması;
- istehsal bölmələrinin və onları rəhbərlərinin strateji məqsədlərin əldə edilməsi dərəcəsinə görə qiymətləndirilməsi və stimullaşdırılması;

İqtisadi ədəbiyyatda qeyd olunduğu kimi, strateji idarəetmənin meydana gəlməsi və reallaşması aşağıdakı bir-birilə əlaqədar olan beş məsələni özündə birləşdirir (32):

1. Şirkətin hansı biznes sahəsində fəaliyyət göstərəcəyini qərara almaq və strateji proqramlaşdırmaq.
2. Strateji proqnozları və fəaliyyət istiqamətlərini konkret məqsəd və vəzifələri bölmək.
3. Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq strategiyasının işlənilib hazırlanması.

4. Qəbul olunmuş strategiyanın məqsədyönlü və səmərəli tətbiqini təşkil etmək.

5. İşin yekunun qiymətləndirilməsi, qarşıya çıxmış bəzi halların nəzərə alınması və gərəkdirsə, gələcək inkişaf istiqamətlərində düzəliş aparılması.

Prof. T.Ə.Quliyev haqlı olaraq qlobal strategiyada aşağıdakıların əsas götürülməsini lazım bilir (15, s.505):

-şirkət və firmaların resursları, bazarın strateji və operativ qiymətləndirilməsi;

- rəqabətin variantlı təhlili;

- ümumi və konkret meyllərin, mövqelərin müəyyənəşdirilməsi;

- məhsulun seçilməsi, qiymətlərə sistemli yanaşma, əlaqələrin seçilməsi, işlərin təşkili, marketinq strategiyası;

- dünya ölkələrinin rəqabət qabiliyyətinin öyrənilməsi və nəzərə alınması.

Müasir şəraitdə biznes strategiyasının hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiyaya rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və o təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum idisə, indi açıq ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin işi deyil, elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərində, istehsal və satış sahəsində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın hazırlanmasında, həm də həyata keçirilməsində iştirak edirlər. Təşkilatın strategiyaları aşağıdakıları sualları müəyyənəşdirir:

- 1) Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün təşkilat hansı yolu seçir ;
- 2) Təşkilatın xüsusiyyətlərində hansı məhdudiyyətlər yaranır və strateji seçimin hansı sərhədləri var;
- 3) Müştərilər kimlərdir;
- 4) Əmək kollektivi necə qurulub;
- 5) Menecerlər idarəetməni necə yaradırlar;
- 6) Uzunmüddətli perspektivdə öz təşkilatlarını necə görmək istəyirlər(imici,xidməti,istehsalla bağlı fəaliyyəti).

Strategiya bir sıra əks mövqeli məsələlərə arxalanaraq tətbiq edilir. Rəhbər bu əks mövqelərdən ən əlverişlilərini tutuşduraraq son məqsədə müvəffəq çatmaq məqsədi ilə ən dəyərlilərini seçir. Faktiki olaraq strategiya idarəetmə planı olub müəssisənin mövqeyinin möhkəmlənməsinə, istehlakçıların tələblərinin səmərəli və vaxtında ödənilməsinə təmin etməyə xidmət edir. Rəhbər strategiyayı ona görə işləyib hazırlamalıdır ki, şirkətin biznesinin təşkilini və idarəedilməsini təmin etsin. Bu halda bir çox variantlardan ən əlverişlisini seçmək prinsipini güdür. Beləliklə, alternativ variantlardan ən əlverişlisini seçən rəhbər təşkilatın strategiyasını müəyyənləşdirərək onu bəyan etmiş olur ki, mövcud imkan və variantların daha əlverişlisi məhz seçilmiş istiqamətdir, bu istiqamət də biznesin səmərəli təşkilini təmin etmiş olur. Bu şəkildə strategiyayı müəyyənləşdirməmiş rəhbər son müvəffəqiyyətli nəticəyə gəlmək imkanına malik deyil. Yaxşı işləyib hazırlanmış strategiya və onun sınırlı şəkildə reallaşması ümumi fəaliyyətin müvəffəqiyyəti deməkdir. Bəzi rəhbərlər yaxşı strategiyalar hazırlasalar da, onu yaxşı reallaşdırma imkanına malik deyillər. Əksinə, bir qism rəhbərlər isə başqaları tərəfindən yaxşı işlənmiş strategiyayı reallaşdırı bilirlər. Təcrübə göstərir ki, bunların hər ikisi son nəticədə yaxşı sonluqla bitmir. Bacarıqlı rəhbər yaxşı strategiya işləyib, onu səmərəli şəkildə reallaşdırır. Beləliklə, səmərəli strategiyanın səmərəli də tətbiqi təkcə biznesdə müvəffəqiyyət qazanmağı göstərmir, o həm də idarəetmənin keyfiyyətliliyini göstərir. Lakin hər zaman yüksək səviyyəli strategiya, onun yüksək səviyyəli tətbiq olunması hələ mütləq uğura gətirəcəyinə zəmanət vermir.

1.3. Biznes strategiyasının işləyib hazırlanması və reallaşdırılmasının informasiya təminatı

Müasir dövrdə strateji idarəetmənin təşkili müxtəlif amillərin təsiri ilə mürəkkəbləşir. Bu onunla izah edilir ki, hazırda idarəetmə prosesi texniki, texnoloji, təşkilati, sosioloji, psixoloji və s. amillərlə əlaqədardır.

Strateji idarəetmə sisteminin mürəkkəbləşməsi həmçinin elmtutumlu sahələrin inkişafı nəticəsində də baş verir. Daha doğrusu, yeni amillər, qanunauyğunluqlar və göstəricilər meydana gəlir.

Firmadaxili münasibətlərin effektiv təşkili və idarə edilməsi sahibkarlıq fəaliyyətinin informasiya təminatı olmadan mümkün deyil. Belə baza axtarış, saxlanması, seçim, məlumatların yenidən qruplaşdırılması və sistemləşdirilməsi, informasiyanın təhlili vasitəsilə yaradılır. Bu informasiya dolğun, düzgün, operativ və həmçinin kompakt olmalıdır, firmadaxili münasibətlərin effektiv təşkilinə, lazımi qərarların qəbuluna təsiretmə imkanına malik olmalıdır. İnformasiyanı həm xarici, həm də daxili mənbələrdən alırlar və onlar müvafiq olaraq xarici və daxili mühitdə yerləşdirilir. Məlumat banklarının, ekspert sistemlərinin, telekommunikasiya şəbəkələrinin məqsədyönlü istifadəsi öz işçilərinin, həmçinin ayrıca götürülmüş bölmələrin və şəbəkələrin məqsədləri və funksiyalarının genişlənməsinə imkan verir.

Yeni informasiya və telekommunikasiya texnologiyalarının dəyəri hətta onunla müəyyən edilir ki, idarəetmə sistemində onlardan istifadə müəssisənin kommunikasiyasını və əlaqələrini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırmağa imkan verir. Təcrübə göstərir ki, həmin texnologiyalar istehsalda, marketinqdə, idarəetmə sistemində dəyişiklikləri müəyyən etməklə firmanın gələcək inkişaf istiqamətlərini müəyyən edir. Onların tətbiqi müəssisənin təşkilati-strukturunun yaradılmasının ənənəvi prinsiplərinə yenidən baxılmağı tələb edir.

İnformasiya texnologiyası özü özlüyündə rəqabət üstünlüklərini vermir, o yalnız firmanın rəqib mövqelərinin yaxşılaşdırılması aləti kimi çıxış edir. Məhz texnologiyalar xarici və daxili mühitin dəyişilməsinə uyğunlaşması ənənəvi strategiyalarına yenidən baxılması ilə yanaşı təşkilati-idarəetmə strukturlarının təkmilləşdirilməsini təmin edə bilər. Əgər müəssisənin strategiyası ardıcıl, funksional istiqamətləndirilmiş irəliləməni nəzərdə tutursa, bu halda informasiya texnologiyaları lazımi nəticəni verə bilməz, yəni, firmalara çox vaxt informasiya texnologiyaları yox, strateji düşüncə çatışmır. Ona görə onun tətbiqi, misal üçün, rəqabətin idarəedilməsində, rəqabətin formulasının aydınlaşdırılmasından

başlamaq lazımdır, hansı ki, sadəcə bu və ya digər funksiyanın göstərilməsilə yox, bir neçə funksiyanın effektiv qarşılıqlı əlaqələrinin qaydaya salınması ilə müəyyən edilir. K.Qilbert qeyd edir ki, məhz bu qarşılıqlı əlaqələr müvəffəqiyyətin həlledici faktorlarını əmələ gətirir (20, s.128).

İnformasiya-telekommunikasiya texnologiyalarından istifadənin əsas məqsədlərindən biri müəssisənin mürəkkəb təşkilati-idarəetmə strukturunun sadələşdirilməsidir. Onun köməyi ilə firmanın ayrıca sahələrinin, şöbələrinin, işçi qruplarının arasıkəsilməz mürəkkəb və dəyişkən üfüqi və şaquli qarşılıqlı əlaqələri təkmilləşdirilir.

Müasir dövrdə idarəetməni informasiyadan istifadə etmədən təsəvvür etmək qeyri-mümkündür. Hər xırda bir proses, yaxud amil informasiyada öz əksini tapa bilmir. Bundan əlavə, informasiyada kənarlaşmanın səbəbi barədə məlumat verilmir. Bunun üçün təhlil üsulundan, onun verdiyi nəticələrdən informasiya kimi istifadə etmək lazım gəlir.

Strateji idarəetmə sistemi ayrı-ayrı sahələrdə yaranan informasiyanın yeni texnika və texnologiyaların tətbiqi ilə emal edilərək optimal idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi əsasında qurulmuşdur. Bu bazis hələ idarəetmə anlayışının elmə ilk dəfə məlum olduğu gündən formalaşmışdır. Vaxt keçdikcə qərar qəbulu üçün emal ediləcək informasiyanın həcmnin və xarakterinin dəyişməsi, idarəetmə informasiyasının emal texnologiyasının dəyişməsinə, daim olaraq yeniləşməsinə və nəticədə müasir informasiya texnologiyasının yaranmasına səbəb olmuşdur. İnformasiya sistemi idarəetməni ierarxik prinsiplə qurulmasına zərurət yaradır. Bu sistemlər öz imkanları daxilində aşağı səviyyəli fəaliyyətinin idarə edilməsi və koordinasiyasını həyata keçirir.

İdarəetmənin yuxarı səviyyələri (sahə, xalq təsərrüfatı) birbaşa məhsulların istehsalı ilə məşğul olurlar, lakin bu mübadiləni informasiya sisteminin köməyi ilə tənzimləyirlər. Mübadiləni isə birbaşa istehsalla məşğul olan bölmələr həyata keçirir. Bütün bu proseslər informasiya mübadiləsi əsasında həyata keçirilir.

Müasir informasiya texnologiyalarının əsaslarından biri verilənlər bazası və onların idarə edilməsi metodlarıdır. Aparat-proqram vasitələrinin inkişafı

nəticəsində verilənlər bazasının idarəetmə metodları yeni tələblər meydana gətirir. Bu sistemin tətbiqi nəticəsində işçi qüvvəsinin azaldılması, axtarışın sürətləndirilməsi, kağız kataloqlarının ləğvi və onun yerini müasir kompüter axtarış sisteminin tutması dövlət büdcəsinə böyük məbləğdə gəlirin daxil olmasına gətirib çıxarır. İndiki dövrdə bu məsələnin ölkə səviyyəsində tətbiqi dinamik inkişaf edən cəmiyyətin tələblərinin bir hissəsini ödəmiş olar.

Firmalarda yeni informasiya texnologiyasının tətbiqi üçün iki əsas konsepsiya mövcuddur. Birinci konsepsiya firmanın mövcud quruluşuna istiqamətləndirilir. İnformasiya texnologiyası mövcud təşkilat quruluşuna əsaslanaraq iş metodlarının modernləşdirilməsinə istiqamətləndirilir. Bu zaman iş yerlərindən başqa kommunikasiya vasitələri zəif inkişaf edir, yalnız texniki işçilərlə ixtisasçılar arasında funksiya bölüşdürülür. İkinci konsepsiya firmanın gələcək quruluşuna istiqamətləndirilərək, mövcud quruluşu təzədən modernləşdirir. Bu strategiya kommunikasiya vasitələrini maksimum inkişaf etdirməyi və qarşılıqlı əlaqələr yaratmağı tələb edir.

İdarəetmə fəaliyyətinin ən mühüm mərhələlərində “strateji qərar” adı verilən və ya “strateji proqram”, “strateji planlaşdırma” kimi tətqiqatlar aparılması nəzərdə tutulan fəaliyyət növləri sırf iqtisadi məna daşımaqla, müəssisənin potensialının təkmilləşdirilməsinə və səfərbərliyinə xidmət edir. Cari (taktiki) və çevik (operativ) qərar qəbul etmədən fərqli olaraq strateji qərarın hazırlanması ətraflı tətqiqat, təhlil, informasiya araşdırmaları tələb edir. Təşkilatın iqtisadi siyasəti tam informasiya əsasında qurulur. Bu informasiya təşkilatın cari və perspektiv dövrlərdə təsərrüfat fəaliyyətinin təhlilini əhatə edən tətqiqatların nəticələrini əks etdirməlidir.

Beləliklə, səmərəli strategiyanın səmərəli də tətbiqi təkcə biznesdə müvəffəqiyyət qazanmağı göstərmir, o həm də idarəetmənin keyfiyyətliliyini göstərir. Lakin hər zaman yüksək səviyyəli strategiya, onun yüksək səviyyəli tətbiq olunması hələ mütləq uğura gətirəcəyinə zəmanət vermir. Belə ki, təşkilatın fəaliyyəti ərzində gözlənilməz hadisələr səmərəli tətbiq olunan strategiyadan gözlənilən nəticələr əldə etməyə imkan vermir. Belə halda rəhbərin vəzifəsi

strategiyada gərəkli olan düzəlişlər aparmaqdan və fəaliyyəti uğura yönəltməkdən ibarət olmalıdır.

Təşkilatın strateji mövqeləri müəyyən edilərkən kəmiyyət keyfiyyət göstəricilərindən istifadə olunur. Keyfiyyət göstəriciləri təcrübədə səmt (orientir), kəmiyyət göstəriciləri isə tapşırıqlar adlanır. Səmt strategiyanı hərləmək yolu ilə təşkilatın əldə etməyə çalışdığı daha uzaq məqsəddən ibarətdir. Səmt, məqsəd və strategiya arasında sıx qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Onlar eyni bir təşkilatın daxilində hazırlandığından yuxarı idarəetmə səviyyəsində hazırlanan strategiya idarəetmənin aşağı pillələri üçün səmt hesab olunur. Ona görə də bütünlükdə təşkilat üçün hazırlanan ümumi və ya qlobal məqsədləri, eləcə də ümumi məqsədlər və səmtlər əsasında istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin əsas növləri və istiqamətləri üzrə hazırlanan xüsusi məqsədləri fərqləndirmək lazımdır.

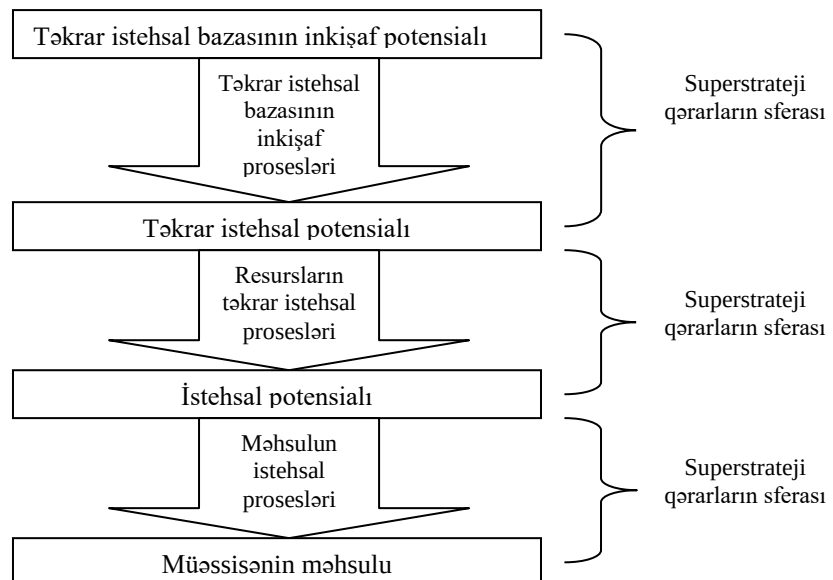
Müvafiq olaraq “strateji qərarlar” terminini biznesin fəaliyyəti üçün köklü əhəmiyyət kəsb edir və uzunmüddətli, qaçılmaz nəticələrə gətirib çıxarır. Beləliklə, fərqli əlaməti kimi qərarın stratejiliyi iki xarakteristikadan- hadisənin dönməzliyi və uzunmüddətliliyindən istifadə olunur. Bu onu göstərir ki, strateji qərarların reallaşdırılması müəssisənin potensialını dəyişdirir və əgər idarəetmə obyektinin əvvəlki vəziyyətinə qayıdış mümkündürsə, onda daha çox vaxt, resurs və ya güc məsrəfi tələb olunur. Aydındır ki, bu cür qərarlar gec və ya tez hətta strategiya anlayışının özünün istifadə olunmadığı istənilən müəssisədə qəbul edilir.

Strateji qərarlar üçün səciyyəvi olan odur ki, onların qəbulu əvvəllər məlum olan odur ki, onların qəbulu əvvəllər məlum olan variantların diskret çoxluğundan seçim yolu ilə həyata keçirilir. Müəssisənin işi təcrübəsində bu cür qərarlara ənənəvi olaraq istehsalın ciddi olaraq yenidən qurulması, genişləndirilməsi və ya ləğvi, müəssisənin profilinin köklü dəyişdirilməsi və ya ixtisaslaşdırılması aid edilirdi. Son illər özəlləşdirmə prosesləri ilə əlaqədar olaraq strateji qərarlar sırasına müəssisənin özünün əmlakına və məhsuluna mülkiyyət hüququnun görünüş və aidiyyəti üzrə qərarlar əlavə olundu. Beləliklə, strateji qərarlar hətta mərkəzləşdirilmiş idarəetmə şəraitində müəssisə səviyyəsində onların hazırlanması və qəbulu zərurəti məhdudlaşdıqda belə, həmişə mövcud olmuşdur.

Hansı qərarları strateji qərarlara aid etmək olar? Bu suala cavab üçün müəssisənin fəaliyyətinin təşkil olunduğu prosesləri aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar. Müəssisədə baş verən müxtəlif texniki-iqtisadi, maliyyə, sosial və digər proseslər üç qrupa bölmək olar:

- 1) məhsulun istehsalı, işlərin yerinə yetirilməsi və xidmətlərin göstərilməsi üçün mövcud potensialın istifadəsi prosesləri (“istehsal”);
- 2) müəssisənin potensialının yaradılması, genişləndirilməsi və modernizasiyası prosesləri (“təkrar istehsal”);
- 3) müəssisənin təkrar istehsal bazasının özünün yaradılmasını və inkişafını təmin edən proseslər (“təkrar istehsalın təkrar istehsalı”).

Bu təsnifləşdirmədən istifadə etməklə müvafiq şəkildə müəssisənin rəhbərliyi səviyyəsində qəbul edilmiş qərarları da strukturlaşdırmaq olar. İstehsal bazasının mövcud potensialından istifadəyə aid qərarları taktiki qərarlara aid etmək məqsədəuyğundur (Şəkil 1.).



Şəkil 1. İstehsal və təkrar istehsalın əsas prosesləri və müəssisənin idarə edilməsi üzrə qərarların təsnifatı

Potensialın formalaşması (yaradılması, tamamlanması, dəyişməsi) proseslərinə aid ən vacib qərarları strateji qərarlara aid etmək olar: Nəhayət, təkrar istehsal bazasının inkişafı üçün potensialı müəyyən edən qərarları superstrateji qərarlar adlandırmaq olar.

Birinci və ikinci tip qərarları(strateji və superstrateji) “strateji qərarlar” termini altında birləşdirmək olar. Bu cür qərarlar isə müəssisənin strategiyasının əsasında dayanır.

Strategiyanın formalaşması üçün informasiya mənbələrini aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

I.Xarici informasiya:

1.Qeyri-ixtisaslaşmış bazar iştirakçıları:

- malgöndərənlər;
- alıcılar;
- rəqiblər;
- maliyyə müəssisələri;
- sahibkarlar, investorlar;
- dövlət idarəetmə orqanları;
- istehlakçılar(istehlak təşkilatları).

2. İxtisaslaşmış müəssisələr:

- konsaltinq şirkətləri;
- bazar tədqiqatı şirkətləri;
- kütləvi informasiya vasitələri;
- elmi-tədqiqat müəssisələri;
- hökumət müəssisələri;
- beynəlxalq müəssisələr.

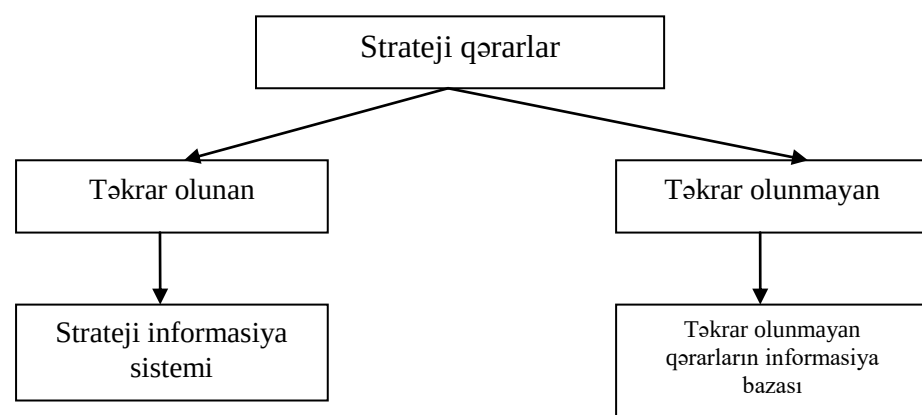
II. Daxili informasiya:

- şirkətin təşkilati bölmələri;
- iqtisadi və maliyyə xidmətləri.

Bu iki qrup çərçivəsində onlardan daxil olan informasiyaları nəzərə almaqla mənbələr ayrılır ki, bura da hər şeydən əvvəl, onun xarakteri, əlverişliliyi, ehtimalolunanlığı, tamlığı və mümkünlük dəyəri daxildir.

Strateji informasiya sisteminin yaradılması konsepsiyasından danışarkən ilk növbədə, bu sistemin mahiyyətini və məzmununu açıqlamaq lazımdır. Strateji informasiya sistemi (SİS) dedikdə, təkrar olunan qərarların, yəni müəssisədə ən azı ildə bir dəfə qəbul edilən və onun strategiyasının yaradılması və ya reallaşdırılmasına aid olan qəbul üçün zəruri olan informasiya toplayan müəssisə strategiyasının işlənməsi və reallaşdırılması üzrə informasiya-analitik sistemi başa düşülür. Strateji informasiya müəssisədə təkrar olunan strateji qərarların qəbuluna tələbat üçün yaradılan və aktual hesab edilən informasiyaların kompleksidir. Hər bir təkrar olunan informasiya SİS-in müəyyən moduluna uyğun gəlir ki, bu da qərarın metodoloji və konkret səmərəliliyinə zəmanət verilən səviyyədə menecerlərin informasiya tələbatını ödəyir.

Strateji qərarların təsnifatı onların qəbul edilməsi tezliyinə görə metodoloji cəhətdən çətin vəzifə sayılır. Strateji qərarlar həm strateji İnformasiya Sistemində toplanan təkrar olunan kimi, həm də təkrar olunmayan Qərar Məlumatları Bazasından qidalandırılan informasiya kimi təsnifləşdirilir (Sxem 2.).



Sxem 2. Strateji qərarların tipləri və informasiyaların toplanması sistemi

Müəssisənin strategiyası müəyyən edir ki, müəssisənin portfeli yekun olaraq necə görəcəkdir və ya müəyyən anda o hansı sahələrdə iştirak edəcəkdir. Müəssisənin rəhbərliyi məhsulları diversifikasiya həcmi, coğrafi bazarların seçimi və xidmət göstərilən bazar segmentləri barədə qərar qəbul etməlidir. Bu cür qərarlar təkrarolunma xarakteri daşımaqla uzunmüddətli dövrdə müəssisənin fəaliyyət tərzinə və portfelinin səmərəliliyinə təsir göstərir.

Fəaliyyət portfeli həmçinin fəaliyyət sektorların sayını və xarakterini və yaxud müəssisənin fəaliyyətinin məhsul, bazar və coğrafi sahəsini müəyyən edir. Portfelin ölçülməsi aşağıdakı dəyişənlərin köməyi ilə həyata keçirilir:

- məhsulların diversifikasiyası sahəsi;
- coğrafi fəaliyyət sahəsi;
- müştərilərə xidmət segmentləri.

FƏSİL 2. BİZNESDƏ STRATEGİYALARIN HAZIRLANMASI VƏ REALLAŞDIRILMASI ÜZRƏ MENEJMENT SİSTEMİ

2.1. Strateji planlaşdırma və onun mərhələləri

Planlaşdırma müəssisənin inkişafı və fəaliyyəti proseslərinin təmin edilməsi üçün onun arzu olunan məqsədlərinin, həmin məqsədlərə yetişmə yollarının və bunun üçün lazım olan tədbirlərin aşkar edilməsi üçün həyata keçirilən prosesdir. Nizamlanmış strukturda birləşdirilən və alt qruplar əmələ gətirən elementlər toplusu kimi müəyyənləşdirilən şirkətdaxili planlaşdırma sistemi-planlaşdırma prosesinə müvafiq olmalıdır, yəni onun tərkibi elə bir elementlər toplusu təşkil etməlidir ki, planlaşdırma sisteminin həyata keçirilməsi mümkün olsun.

Şirkətdaxili planlaşdırma sisteminin tərkibini müxtəlif elementlərdən ibarət alt qruplara bölünməsinin əsas amili şirkətin inkişafı və fəaliyyəti proseslərinin planlaşdırılmasına bölünməsidir. Bu, planlaşdırma obyektı, planlaşdırmanın texnologiyası, zəruri informasiya təminatının müxtəlifliyi, planlaşdırma prosesi ilə idarəetməyə funksional yanaşma prosesi arasındakı fərqlərlə izah olunur.

Beləliklə, tədqiqatçılar buna əsaslanaraq planlaşdırmanın üç əsas ali sistemini fərqləndirirlər [22, s.83-91]: strateji, taktiki və cari planlaşdırma. Belə bölgü sistemlərini təkcə daha dəqiq müəyyənləşdirməyi deyil, həm də onların qarşılıqlı əlaqələrini təsvir etmək imkanı verir.

Prof. Ş.Ə.Axundov planlaşdırmanı "...məqsədin, strategiyanın müəyyən edilməsi, eləcə də onların müəyyən müddət ərzində icra edilməsi üçün işlənilən hazırlanmış tədbirlərin həyata keçirilməsi proses..." kimi səciyyələndirir (8, s.550). Alimin fikrincə, strateji planı işləyib hazırlamaq və onu tərtib etmək məqsədilə müəyyən təşkilati struktur yaradılması və həmin təşkilati struktur strateji plan işləyib hazırlamalıdır. Bu struktur bölmə isə marketinq strategiyası variantlarının seçilməsini və marketinqin təşkili və planlaşdırılmasını həyata keçirməlidir (8, s.551).

Strateji planlaşdırma sistemi firmada bir neçə fəaliyyət sferasının olmasına, taktiki planlaşdırma isə fəaliyyət sahələri üzrə planın hazırlanmasına əsaslanır (16,

s.55-56). İqtisadçı alim T.Ş. Şükürov strateji planlaşdırmanı müəssisə və məhsul səviyyəsində xarakterizə edir. O, müəssisə səviyyəsində strateji planlaşdırmaya mövcud bazar şəraiti nəzərə alınmaqla daha çox mənfəəti təmin edən fəaliyyət istiqamətinin seçilməsini, məhsul səviyyəsində strateji planlaşdırmaya alıcıların cəlb edilməsini təmin edən marketing vasitələrinin hazırlanmasını, malların mövqeyini, məqsədli bazarın müəyyən edilməsini aid edir (16, s.56).

Strateji planlaşdırmanı resurslar və strategiyaların əldə edilməsi üçün zəruri olan məqsədlərə nail olmaq prosesi kimi müəyyənləşdirmək olar. Strateji planlaşdırmanın məcburi olaraq tətbiqi dövrünü keçən əsrin 60-cı illərinə aid etmək olar.

Strateji planlar müəssisənin inkişafının əsas istiqamətlərini əhatə etməlidir: onlarda təsərrüfat fəaliyyəti üçün müəyyən «yuvalar» nəzərdə tutulur ki, sonradan bu yuvalar taktiki və cari planlaşdırma zamanı doldurulur. Strateji planlaşdırmanın əsas məqsədi, müəssisənin gələcəkdə uğurlu fəaliyyəti üçün potensial imkanların təmin edilməsidir. Strateji planlaşdırmaya dair mənbələrdə onu uzunmüddətli planlaşdırma kimi təqdim etsələr də, həmin anlayışın açıqlanması zəruridir. Belə ki, məsələn, alman tədqiqatçıları planlaşdırmanı müddətlərinə görə qruplaşdırırlar [30, s.124]. Bu fərqlənməni planlaşdırmanın alt sistemlərinə də tətbiq etmək mümkündür, çünki formalaşdırılmış nəticə-planlar sistemidir [29,s.61]. Bunu aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

- uzunmüddətli planlaşdırma 10-15 il arasında;
- orta müddətli planlaşdırma 2-5 illik;
- qısa müddətli planlaşdırma 1 ilədək müddətə.

Azərbaycan iqtisadçıları da həmin fikirlə hesablaşırlar və belə qeyd edirlər ki, strateji planlar fəaliyyət müddətlərindən asılı olaraq müxtəlif növ ola bilər [17,s.274].

Uzun müddətli planlaşdırmanı yalnız zaman aspektindən çıxış edərək strateji planlaşdırma kimi müəyyənləşdirmək olmaz. Təbii ki, müvafiq olaraq orta müddətə planlaşdırmanı-taktiki, qısamüddətli isə operativ planlaşdırma hesab

etmək düzgün deyil. Əgər planlaşdırma əhatə etdikləri müddətlər əsasında təsnif olunarsa onların perspektiv, cari və operativ kimi təsnifatını ən məntiqi təsnifat hesab etmək olar. Bu səbəbdən də strateji planlaşdırmanı perspektiv planlaşdırma kimi göstərmək olar ki, bu da strateji planı dövr müddətindən təcrid olunmaq imkanı verir.

Bu konsepsiya idarəetmə metodlarında düzəlişlər aparmaqla bazarın vəziyyətinə, yəni xüsusi tələbatın və rəqabətin vəziyyətinə əsaslanır [11, s.4].

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində planlaşdırma obyektı ölkə iqtisadiyyatının strateji istiqamətləri əsasında müəyyən edilir, strateji plan iqtisadi inkişafın əsas aparıcı həlqələrini, onun gələcək resurs təminatını, məqsəd və vəzifələrini müəyyən edir. Ona görə də ən mühüm planlaşdırma uzun müddətli elmi-texniki tərəqqi və texnologiya siyasətidir [12, s.83].

Maketing sahəsində strateji planlaşdırma firmanın məqsədləri ilə onun potensial imkanları və şansları arasında strateji uyğunluq yaradılmasının və qorunub saxlanmasının idarə olunması prosesidir.

Strateji planlaşdırma firma daxilində istənilən başqa planlaşdırma üçün zəmin rolunu oynayır [27, s.429]. Strateji planlaşdırma firmanın qlobal məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsini və onlara nail olmaq üçün istifadə ediləcək resurslarla həmin məqsədlərin əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Həmin məqsədlər və resurslardan istifadənin xarakteri təşkilatın perspektiv fəaliyyətinə təsir göstərir, çünki öz mahiyyətinə görə strateji planlaşdırma kifayət qədər uzaq olan gələcəyə istiqamətlənib.

İnkişaf etmiş ölkələrdə strateji planların əhatə müddəti bir-birindən fərqlənir. Məsələn, Britaniya poladərilmə şirkəti 10 il üçün strateji planlar işləyib hazırlayır. Amerika müəssisələrinin əksəriyyəti beşillik planlardan istifadə edir. Yaponiyada isə üçillik planlara daha çox üstünlük verilir. Amerika mütəxəssisləri xüsusi olaraq qeyd edirlər ki, müxtəlif firmaların eyni təyinatla malik planları arasında zaman baxımından fərqlər həmin firmaların hansı sahələrə mənsub olmalarından, texniki təchizat səviyyələrindən və ölçülərindən asılıdır. Planın

strateji sayılması üçün onun 10-15 illik olması, yaxud 5 ildən artıq müddəti əhatə etməsi heç də vacib deyil.

İnvestorların Azərbaycan müəssisələri ilə əməkdaşlığından imtinanın daha geniş yayılmış səbəbi menecmentin investorlarla peşəkar qarşılıqlı təsirə hazır olmaması sayılır. İnvestorla müəssisə rəhbərinin dialoqu bir dildə, hər ikisinin bir-birini başa düşdüyü dildə baş verməlidir. Müəssisə rəhbərləri bəzən hətta investorlara biznesin konsepsiyasını, onun məqsədlərini və inkişaf strategiyasını şərh edə bilirlər. İndiyə qədər yalnız bir qisim Azərbaycan müəssisələri beynəlxalq mənbələrə cavab verən keyfiyyətli biznes-plan təqdim edə bilirlər. Öz biznesinin dəyərini gələcəkdə gözlənilən gəlirləri nəzərə almaqla dəqiqliklə əsaslandırmaq vəziyyətində olan müəssisə rəhbərlərinə az-az rast gəlinir. Müvafiq olaraq, bəzi rəhbərlər öz maliyyə təklifini investora dəqiq və peşəkarcasına şərh edirlər.

Şübhəsiz ki, səhmlərin yerləşdirilməsi vasitəsilə kapitalın cəlb olunması əhəmiyyətli dərəcədə güc, vaxt və pul məsrəfləri tələb edir. Yalnız bütün maliyyə sənədlərini beynəlxalq tələblərə uyğun işləyib hazırlamaq deyil, həm də maliyyə və hüquqi auditin aparılmasını təmin etmək lazımdır. Odur ki, müəssisənin investisiya cəlb etməyə hazırlanması vəzifəsi daha vacib və prioritet vəzifələrdən sayılır. Müəssisənin peşəkarcasına hazırlanması tələb olunan kapitalın cəlb edilməsi üçün xeyli böyük imkanlara malikdir. Menecmentin büdcədən kənar mənbələrdən kapital cəlb etmək qabiliyyəti müəssisənin rəqabət qabiliyyətli üstünlüklərini təmin edən daha vacib amillərdən biri sayılır. Başqa sözlə, maliyyələşdirmə problemi də müəssisənin idarə edilməsinin keyfiyyət problemi sayılır.

Müəssisədə uzunmüddətli planlaşdırma sistemində təxmin edilir ki, gələcək inkişaf tarixən formalaşmış təmayüllərin ekstropolyasiyası yolu ilə qabaqcadan müəyyənləşdirilə bilər. Adətən, firmanın rəhbərliyi gələcəkdə firmanın fəaliyyət göstəricilərinin keçmişlə müqayisədə yaxşılaşacağından çıxış edir və buna əsaslanaraq tabeliklərində olanlarla daha yüksək göstəricilər haqqında saziş imzalayır. Belə bir iş təcrübəsinin səciyyəvi nəticəsi qarşıya qoyulan məqsədlərin real nəticələrə uyğun gəlməməsi olacaqdır.

Beləliklə, strateji planlaşdırma-firmanın fəaliyyətindəki perspektivlərə yönəldilmiş təşkilati tədbirlər sistemidir. Bəs strateji planın strukturu və məzmunu necə olmalıdır? Kuns və O.Donnelin qeyd etdikləri kimi zaman baxımından müvafiq şəkildə hesablanmış, daxili əlaqələndirilmiş istehsal və yardımçı müvafiq proqramlar yaratmaq məqsədi güdən planlar nə qədər strukturlaşdırılırsa, onlar firmaların məqsədlərinin əldə edilməsinə bir o qədər səmərəli və müsbət şəkildə yardımçı olurlar (28). Planlaşdırmanın əsas prinsiplərindən biri isə zaman baxımından əlaqələndirmənin həm üfüqi, həm də şaquli xarakterdə olmasıdır.

Şirkət üçün hansı konkret planların zəruri olması məsələsi onun özünəməxsusluğunun nəzərə alınması ilə həll edilməlidir. Belə planlar şirkətdə qəbul edilmiş qaydalarla tərtib olunmalıdır. Həmin şirkət üçün səciyyəvi olan qərarların qəbul edilməsində çıxış nöqtəsi ola biləcək bazis plan variantlarının işlənilib hazırlanması da çox mühümdür. Bu, şirkətin problemlərinin həlli ilə əlaqədar qarşıya çıxan vəzifələri əhəmiyyətli dərəcədə azaltmağa imkan verir. Digər tərəfdən, strateji planların strukturu firmanın istehsal xüsusiyyətlərindən və yönümündən asılıdır. Bir təsərrüfat sahəsi olan şirkətlərdə bir neçə təsərrüfat fəaliyyəti sahəsi olan şirkətlərin müxtəlif strateji planlara ehtiyacları var. Əgər şirkət fəaliyyətini bir neçə istehsal sahəsində həyata keçirirsə strateji planlar həm bütün şirkət səviyyəsində, həm də hər bir təsərrüfat fəaliyyəti sahəsi üçün ayrılıqda tərtib edilir. Əgər, firma daha mürəkkəb təşkilati struktura, daha geniş üfüqi əlaqələrə malikdirsə, buna müvafiq olaraq strateji planlar da daha geniş və əhatəli olacaqdır. Belə hazırlanmış planlar isə daha mürəkkəb razılaşdırma mexanizmi tələb edir.

Bir qayda olaraq, orta və kiçik müəssisələr bir təsərrüfat sahəsinə malik olur və bu səbəbdən də onların daha az sayda ümumi planlara, ən mühüm funksional strategiyalar üçün isə yalnız bir plana ehtiyacları olur.

Eyni zamanda, informasiya strukturu inkişaf etmədiyindən, statistik məlumatlar bəzən dürüst olmur. Buna görə də müəssisə informasiya qıtlığı şəraitində işləmək məcburiyyətində qalır. Strategiyanı daha operativ şəkildə və ən az məsrəflərlə işlənilib hazırlanması üçün strateji planlaşdırmanın daha iri

mərhələlərindən istifadə olunması vacibdir. Strateji planın daha yığcam tərkibinə aşağıdakılar uyğun gəlir:

-şirkətin məqsədlər sistemi (buraya şirkətin xarici və daxili mühitinin təhlilinə əsaslanan şirkətin inkişaf konsepsiyasına uyğun vəzifələri aiddir);

- rəqabət aparmaq strategiyaları toplusu;
- funksional strategiyalar sistemi;
- firmanın inkişafının strateji səmərəliliyinin nəzarət göstəriciləri.

Taktiki planlaşdırma məqsədlər, strategiyalar və ehtiyatlar əsasında şirkətin inkişafına dair onlara aid olan müvafiq tədbirləri müəyyənləşdirir. Taktiki planlaşdırmanın vəzifəsi strateji məqsədlərə nail olmaq üçün alternativ variantların müəyyənləşdirilməsini, onların iqtisadi baxımdan dəyərləndirilməsini, ən səmərəli variantın seçilməsi meyarının işlənilib hazırlanmasını və müəssisənin strateji planının reallaşmasını təmin etməkdən ibarətdir.

R. Akoff strateji planlaşdırma və taktik planlaşdırma arasında meydana çıxan anlaşılmazlıqların səbəblərini açıb göstərmişdir [18,s.34]. Onun fikrincə, birincisi, plan nə qədər uzaq nəticələrə malikdirsə və ondan imtina etmək nə qədər çətindirsə, bir o qədər də stratejidir. Strateji planlaşdırmanın nəticələri uzun müddət ərzində öz təsirinə göstərən və həmin nəticələrin ləğv edilməsi, yaxud düzəldilməsi çətin olan qərarlarla bağlıdır.

İkincisi, planın müəssisənin fəaliyyətinə təsiri nə qədər genişdirsə, həmin plan bir o qədər stratejidir. Başqa sözlə, strateji planlaşdırma əhatə genişliyi, taktiki planlaşdırma isə müəyyən qədər daha məhdud əhatəyə malik olması ilə səciyyələnir. «Geniş» və «məhdud» anlayışları da nisbi anlayışlardır ki, bununla əlaqədar «strateji» və «taktiki» anlayışların da nisbəti artır. Şöbə üçün strateji olan plan şirkət üçün taktiki plan ola bilər. Bütün digər şərtlərin eyni olduğu halda firma üçün ümumi planlaşdırma onun daha aşağı olan istənilən səviyyəsi üçün olan planlaşdırılmasından daha stratejidir [18, s.86].

Üçüncüsü, istənilən halda taktiki planlaşdırma nəzərdə tutulan məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün vasitələrin seçilməsilə məşğul olur. Məqsədlər isə, adətən, nəzərdən keçirilən firmanın daha yüksək səviyyəsində müəyyənləşdirilir. Strateji

planlaşdırma həm məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, həm də onların həyata keçirilməsi üçün vasitələrin seçilməsi ilə məşğul olur. Deməli, strateji planlaşdırma həm vasitələr, həm də nəticələrə yönəlib. Lakin «vasitələr» və «nəticələr» anlayışlarının planlaşdırılması da nisbi səciyyə daşıyır [18, s.87] .

Taktiki planlaşdırma perspektiv planlaşdırmadan cari planlaşdırmaya keçid mərhələsidir. Bu planlaşdırmanın texnologiyasını, planların strukturunu və məzmununu şərtləndirir, çünki strateji planlarla cari planların qarşılıqlı əlaqəsi və koordinasiyası taktiki planlaşdırmadan gəlib keçir. Bu zaman bir neçə prinsipi əldə rəhbər tutmaq tələb olunur. Birincisi, planlaşdırma prosesinin nəzarətdə saxlanılmasını mümkün etməyin yeganə imkanı-məhsul və məsrəflərin yalnız əsas növlərinin, ən mühüm funksiyalarının planlaşdırılmasından ibarətdir. Zəruri istehsal gücü ilə planlar sıx əlaqələndirilir. Digər funksiyalara dair planların əlaqələndirilməsi isə zərurətlə bağlıdır. Sırf yeni texniki istehsalına istiqamətlənən firmanın araşdırmalar və yeniliklər şöbəsinin planları gələjəkdə həyata keçiriləcək satışlarla sıx əlaqələndirilməlidir. Halbuki yalnız bazara istiqamətlənən şirkətdə bu məqsəd yuxarıda qeyd edilən müəssisədəki qədər konkret deyil.

İkincisi, planların yoxlanılması taktiki planların işlənilib hazırlanması prosesi boyu həyata keçirilir. Həmin planlar strateji planlara müvafiqlik baxımından yoxlanılmalıdır. Əgər müəssisə digər bir müəssisənin satın alınması yolu ilə onunla birləşməyi nəzərdə tutursa (müəssisənin strategiyası isə belə hərəkətləri istisna etmir), aydındır ki, həmin planlar strategiya dəyişənə qədər qüvvədə olmur. Taktiki planların düzgünlüyü zəruri maliyyə vəsaitlərinin, avadanlığın, texniki mütəxəssislərin, satış bazarlarının olması, dövlət qanunvericiliyinə, təyin olunmuş müddətlərə müvafiqlik, işçilərin onlara münasibəti baxımından yoxlanılmalıdır. Lakin elə bir vəziyyət yarana bilər ki, bu zaman strateji vəzifələri taktiki vəzifələrdən təcrid olunmuş şəkildə həll etmək mümkün olar. Belə vəziyyətdə ən uğursuz taktika şəraitində ən yaxşı strategiya faydalı ola bilər.

Malların bir qrupu üzrə rəqabət çox güclü olduqda onu rəqiblərin hərəkətlərindən asılı olaraq müəyyənləşdirmək mümkündür. Rəqabət mübarizəsinin dərəcəsini aşağıdakı amilləri nəzərə almaqla qiymətləndirmək olar:

- Analoji malların mövjudluğu, meyar-qiymətlərin səviyyəsi;
- Bazara yeni malların daxil olması;
- Bazarda köhnəlmiş, yəni daha aşağı keyfiyyətli malların olması;
- Şirkətin nəzərə almadığı, yaxud bilərəkdən tərk etdiyi bazar segmentlərində rəqiblərin iştirakı;
- Rəqiblərin firmanın əməkdaşlıq etmədiyi, yaxud bilərəkdən əlaqə yaratmadığı istehlakçı qrupları ilə işləmələri.

Məqsədlərin araşdırılması prosedurundan sonra onların firmanın yuxarıda göstərilən mövqelər üzrə imkanlarına müvafiq olaraq əldə edilməsinin mümkünlüyünün qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Bu mərhələdəki iş məqsədlər dürüst müəyyənləşdirildikdən, onlar miqdar baxımından qiymətləndirildikdən və strateji pərakəndəlik aşkar edildikdən sonra başa çatır.

Strategiyaların təhlili keçmiş və müasir strategiyaların tədqiqi və strategiyanın əsas problemlərinin tədqiqi mərhələlərinə bölünür. Birinci mərhələdə firmaların əsas strateji mexanizmləri və onların cari dövrdə dəyişməsi aşkar edilir. Firma təhlil nəticəsində aydınlaşdırılır ki, keçmişdə onun əsas strateji xətti texnoloji yeniliklər sahəsində qabaqcıl mövqeyini qoruyub saxlamaq olmuşdursa, cari dövrdə texnologiya sahəsində üstünlük rəqiblərin tərəfinə keçmişdir. İkinci mərhələdə isə firmaların fəaliyyətinin müxtəlif sferalarında onlar qarşısında duran daha mühüm strateji məsələlər aşkar edilir [11, s.40].

Strategiyanın seçilməsinin gedinişində şanslar və risklər üsulundan istifadə edilməsi maraqlıdır. Bu üsul planlaşdırma təcrübəsinin olmasını nəzərdə tutur, çünki xarici mühitdəki dəyişikliklərin qiymətləndirilməsini və müvafiq strategiyanın həyata keçirilməsi nəticəsində meydana çıxan nəticələri, yekunları miqdar ifadəsində qiymətləndirməyi tələb edir. Digər tərəfdən, bu üsul qərarların işlənilib hazırlanması və qəbulu prosesini nizamlamağa şərait yaradır. Alternativ

strategiyalar diapazonunda seçim yalnız problemə sırf intuitiv yanaşma zamanı mümkün olmur. Seçimin meyarı kimi Qurvits meyarından istifadə etmək tövsiyyə edilir. Bu meyar ifrat nikbinlik halları ilə ifrat bədbinlik halları arasında tarazlıq yaradır.

2.2. Biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması xüsusiyyətləri

Strategiyanın seçilməsi və onun reallaşdırılması strateji idarəetmənin əsas məzmununu təşkil edir. Bütövlükdə strategiya anlayışına iki ziddiyyətli baxış mövcuddur. Strategiyanın birinci anlayışı aşağıdakı prosesə əsaslanır. Uzunmüddətli vaxt aralığında əldə edilməli olan son vəziyyət kifayət qədər dəqiq müəyyən edilir. Sonra bu son vəziyyətə nail olmaq üçün nəyi edilməli lazım olduğu təsbit olunur. Bundan sonra vaxt intervallarına bölünməklə fəaliyyət planı tərtib olunur ki, bunun da həlli son, dəqiq müəyyən edilmiş məqsədin əldə olunmasına gətirib çıxarmalıdır. Strategiyanın məhz bu cür başa düşülməsi əsasən mərkəzləşdirilmiş plan iqtisadiyyatlı sistemlərdə mövcud olmuşdur. Strategiyanın belə anlayışına görə, bu, konkret uzunmüddətli məqsədə nail olmağın konkret uzunmüddətli planıdır, strategiyanın işlənməsi isə məqsədin tapılmasından və uzunmüddətli planın tərtibindən ibarətdir.

Strateji idarəetmədə istifadə olunan strategiyanın ikinci anlamı aşağıdakı kimi ifadə olunur: strategiya- təşkilatın inkişafında onun fəaliyyət sferasına, vasitə və formalarına, təşkilatdaxili qarşılıqlı münasibətlər sisteminə, habelə təşkilatın, onun məqsədlərinə gətirib çıxaran ətraf mühitdə mövqelərinə gətirib çıxaran ətraf mühitdə mövqelərinə toxunan uzunmüddətli keyfiyyətə müəyyən edilmiş istiqamətlərdir.

Strategiyanın bu cür başa düşülməsi təşkilatın davranışında determinizmi istisna edir, belə ki, strategiya son vəziyyət tərəfə istiqaməti müəyyən etməklə, dəyişən situasiya nəzərə alınmaqla seçim azadlığını saxlayır. Bu halda strategiyanı ümumi şəkildə seçilmiş istiqamət, mühitdə gələcək davranış yolu kimi xarakterizə etmək olar ki, bunun da çərçivəsində fəaliyyət təşkilatı onun qarşısında etmək olar

ki, bunun da çərçivəsində fəaliyyət təşkilatı onun qarşısında dayanan məqsədlərə nail olunmasına gətirib çıxarılmalıdır.

Birinci tip strategiya misal olaraq müəyyən məhsul istehsalının uzunmüddətli planını göstərə bilərik. Bu zaman qeyd olunur ki, hər bir konkret vaxt aralığında nə qədər və nədən istehsal olunmalıdır və son dövrdə nə qədər və nədən istehsal olunacaqdır.

Strateji idarəetmə işinə malik olan ikinci tip strategiyaya misal olaraq aşağıdakı strategiyaları göstərmək olar:

- bazarda qiyməti aşağı salmamaqla satış həcmnin payını müəyyən faizə qədər artırmaq;
- eyni vaxtda digər məhsulun istehsalını ixtisar etməklə müəyyən məhsul istehsalına başlamaq;
- rəqibin nəzarət etdiyi bölgü şəbəkəsinə daxil olmaq.

Təşkilatın strateji idarəetməsindəki strategiyalarla yanaşı, strategiyalar kimi təşkilatın fəaliyyətini müəyyən qaydalar çox böyük oynayır. Lakin onlar strategiyalardan fərqli olaraq açıq-aşkar məqsədli başlanğıca malik deyillər. Onlar üstün olaraq fəaliyyətin həyata keçirdiyi atmosfer yaratmaqla məhdud və ya əvvəlcədən təsbit olunmuş xarakter daşıyır. Bəzi qaydalar geniş mənə kəsb edir, bəziləri isə təşkilatın həyatının ayrıca bir tərəfinə və ya ayrıca funksiyasına aid olan kifayət qədər mənaya malik olurlar. Bütün qaydalar üçün ümumi olan ondan ibarətdir ki, onlar təşkilatda fəaliyyətin və davranışın sərhədlərini müəyyən edirlər və bu zaman təşkilatın fəaliyyəti onun strategiyasının reallaşdırılmasına istiqamətləndirilir. Qaydaların əksəriyyəti çox uzun ömürə malik olur.

Firma üçün strategiyanın müəyyən edilməsi prinsipə onun yerləşdiyi konkret situasiyadan asılıdır. Bu xüsusilə də ona aiddir ki, firmanın rəhbərliyi müxtəlif bazar imkanlarını necə qəbul edir, firma öz potensialının hansı güclü tərəfləri ilə hərəkət etmək niyyətindədir, strateji qərarlar sahəsində firmada hansı ənənələr mövcuddur və s. Faktiki olaraq demək olar ki, mövcud olan firma qədər konkret strategiyalar mövcuddur. Lakin bu heç də o demək deyildir ki, idarəetmə strategiyasının hansısa tipologiyasını aparmaq mümkün deyildir. Strategiyanın

seçim təcrübəsinin təhlili göstərir ki, strategiyanın şərhinə ümumi yanaşmalar və strategiyaların əks olunduğu ümumi çərçivələr mövcuddur.

Ən ümumi şəkildə strategiya təşkilatın baş fəaliyyət istiqamətidir ki, bunun da nəticəsində uzunmüddətli perspektivdə onu qarşıya qoyulan məqsədə gətirib çıxaracaqdır. Strategiyanın bu cür başa düşülməsi təşkilatın idarə edilməsinin yalnız yuxarı səviyyəsində baxılarkən ədalətlidir. Təşkilati iyerarxiyada aşağı yerləşən səviyyə üçün yuxarı səviyyənin strategiyası məqsədə çevrilir. Halbuki o, daha böyük səviyyə üçün vasitə sayılırdı.

Firmanın strategiyasını müəyyən edərkən rəhbərlik bazarda firmanın vəziyyəti ilə bağlı aşağıdakı üç əsas məsələ ilə qarşılaşır:

- hansı biznesi dayandırılmalı;
- hansı biznesi davam etdirməli;
- hansı biznesə keçməli.

Bu zaman diqqət aşağıdakıların üzərində cəmləşdirilir:

- təşkilat nəyi edir və nəyi etmir;
- təşkilatın həyata keçirdiyi nə daha vacibdir, nə daha az vacibdir.

Strateji idarəetmə sahəsində aparıcı nəzəriyyəçilərdən və mütəxəssislərdən biri M.Porter hesab edir ki, bazarda firmanın davranış strategiyasının işlənməsinə üç əsas yanaşma mövcuddur (31, s.2).

Birinci yanaşma istehsal xərclərinin minimumlaşdırılmasında liderliklə əlaqədardır. Bu strategiya tipi şirkətin öz məhsulunun ən aşağı istehsal və reallaşdırma xərclərinə nail olması ilə bağlıdır. Bunun nəticəsində o, analoji məhsula daha aşağı qiymətlər hesabına bazarın daha böyük payını ələ keçirməyə nail ola bilər. Strategiyanın tipini reallaşdıran firmalar istehsal və təchizatın yaxşı təşkilinə, yaxşı texnologiya və mühəndis-konstruktor bazasına, eləcə də məhsul bölgüsünün yaxşı sisteminə malik olmalıdırlar. Daha aşağı xərclərə nail olmaq üçün yüksək icra səviyyəsində məhsulun maya dəyəri ilə, onun aşağı salınması ilə bağlı hər şey həyata keçirilməlidir. Belə strategiyanın mövcudluğu halında yüksək inkişaf etmiş marketinqə malik olmaq mütləq deyil.

Strategiyanın işlənməsinə ikinci yanaşma məhsul istehsalında ixtisaslaşma ilə əlaqədardır. Bu halda firma öz sahəsində lider olmaq üçün yüksək ixtisaslaşmış istehsal və keyfiyyətli marketinq həyata keçirməlidir. Bu ona gətirib çıxarır ki, alıcılar, hətta qiymət qiymət kifayət qədər yüksək olsa belə, bu firmanın məhsulunu seçirlər. Bu tip strategiyayı reallaşdıran firmalar ETTKİ-nin aparılması üçün yüksək potensiala malik olmalıdırlar. Gözəl dizaynerlərə, məhsulun yüksək keyfiyyəti təmin edilməsinin gözəl sisteminə, eləcə də inkişaf etmiş marketinq sisteminə malik olmalıdırlar.

Üçüncü yanaşma müəyyən bazar sisteminin təsbit olunmasına və seçilmiş bazar segmentində firmanın gücünün cəmləndirilməsinə aiddir. Bu halda firma müəyyən məhsul tipli müəyyən bazar segmentinin tələbatını dəqiqliklə aydınlaşdırır. Firma bu halda xərclərin aşağı salınmasına və ya məhsul istehsalında ixtisaslaşma siyasətinin aparılmasına can ata bilər. Bu iki yanaşmanın birləşdirilməsi də mümkündür. Lakin üçüncü tip strategiyanın aparılması üçün tam mütləq sayılan odur ki, firma öz fəaliyyətini, hər şeydən əvvəl, müəyyən bazar segmentinin müştərilərinin istehlakının təhlili üzərində qurmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası haqqında Kotlerin fikri daha böyük maraq doğurur (27, s.58-59). Bir qayda olaraq, bu strategiyaları bazis və ya etalon strategiyalar dörd müxtəlif yanaşmanı əks etdirir və bir və ya bir neçə elementin vəziyyətinin dəyişməsi ilə əlaqədardır: 1) məhsul; 2) bazar; 3) sahə; 4) sahə daxilində firmanın vəziyyəti; 5) texnologiya. Bu beş elementdən hər biri iki vəziyyətdən birində yerləşə bilər: mövcud vəziyyət və ya yeni. Məsələn, məhsula rəğmən bu, həmin məhsulu istehsal etmək qərarı və yaxud yeni məhsul istehsalına keçid qərarı ola bilər.

Təmərküzləmiş artım strategiyaları. Etalon strategiyaların birinci qrupuna təmərküzləmiş artım strategiyalarını aid etmək olar. Bura o strategiyalar aid olunur ki, onlar məhsulun və ya bazarın dəyişməsi ilə əlaqədardırlar və digər üç elementi sərf etmirlər. Bu strategiyaları həyata keçirərkən firma sahəni dəyişməməklə öz məhsulunu yaxşılaşdırmağa və ya yenisini istehsal etməyə

başlamağa can atır. Bazara gəldikdə isə demək lazımdır ki, firma mövcud bazarda öz vəziyyətini yaxşılaşdırmaq imkanı və ya yeni bazara keçid imkanı axtarır.

Birinci qrup konkret strategiya tiplərinə aşağıdakılar aiddir:

- bazarda mövqenin gücləndirilməsi strategiyası. Bu zaman firma həmin bazarda bu məhsulla ən yaxşı mövqeni qazanmaq üçün hər şeyi edir;
- bazarın inkişaf strategiyası. Bu, artıq istehsal olunan məhsul üçün yeni bazarların axtarışından ibarətdir;
- məhsulun inkişaf strategiyası. Bu, firma tərəfindən artıq mənimsənilmiş bazarda reallaşdırılacaq yeni məhsulun istehsalı hesabına artım vəzifəsi qərarını nəzərdə tutur.

İnteqrasiya olunmuş artım strategiyası. Etalon strategiyaların ikinci qrupuna yeni strukturların əlavə edilməsi yolu ilə firmanın genişləndirilməsi ilə bağlı biznes strategiyaları aiddir. Bu strategiyalar inteqrasiya olunmuş artım strategiyaları adlanırlar. Adətən firma güclü biznesdə yerləşirsə, o, elə strategiyaların həyata keçirilməsinə çalışacaqdır ki, bu zaman təmərküzləşmiş artım strategiyası həyata keçirmək mümkün olmasın, eyni zamanda inteqrasiya olunmuş artımı həm mülkyyəti əldə etmək yolu ilə, həm də daxildən genişlənmək yolu ilə həyata keçirilə bilər. Bu zaman hər iki halda sahə daxilindəki firmanın vəziyyətinin dəyişməsi baş verir.

İnteqrasiya olunmuş artım strategiyasının iki əsas tipini ayırırlar:

- tərs şaquli inteqrasiya strategiyası malgöndərən üzərində nəzarəti əldə etmək və ya gücləndirmək hesabına firmanın artımına yönəldilmişdir. Firma ya təchizatı həyata keçirən qız strukturları yarada bilər, ya da artıq təchizatı həyata keçirilmiş şirkətləri əldə edə bilər. Tərs şaquli inteqrasiya strategiyasının reallaşdırılması firmaya çox əlverişli nəticələr verə bilər;
- şaquli inteqrasiyanın irəlidə gedən strategiyası firma və son iştirakçı, məhz bölgü və satış sistemləri arasında yerləşən strukturlar üzərində nəzarətin əldə olunması yaxud da gücləndirilməsi hesabına firmanın artımında ifadə olunur. Vasitəçi xidmətlərin çox genişləndiyi və ya firmanın keyfiyyətli iş səviyyəsinə malik vasitəçiləri tapa bilmədiyi hallarda inteqrasiyanın bu tipi çox faydalıdır.

Diversifikasiyalaşdırılmış artım strategiyaları. Biznesin inkişafının üçüncü qrup etalon strategiyası diversifikasiyalı artım strategiyaları sayılır. Bu strategiyalar o halda reallaşdırılır ki, firma həmin məhsulla verilmiş sahə çərçivəsində həmin bazarda inkişaf edə bilmir. Diversifikasiyalaşdırılmış artım strategiyasının seçimini şərtləndirən əsas amilləri aşağıdakı kimi ifadə etmək olar (25):

- biznesin həyata keçirilməsi üçün bazarlar məhsula tələbin təminatı və ya ixtisarı vəziyyətində olurlar ki, bunun da nəticəsində məhsul sıradan çıxma fazasında yerləşir:

- cari biznes pulun daxil olmasının üstün artan tələbatını verir ki, bunlar da mənfəətli şəkildə biznesin sferalarına qoyula bilər;

- yeni biznes, məsələn, avadanlığın, komplektləşdirilmiş məlumatların, xammalın və s. daha yaxşı istifadəsi hesabına sinerji səmərəyə səbəb ola bilər;

- antiinhisar tənzimləmə verilmiş sahə çərçivəsində biznesin daha da genişləndirilməsini həll etmir;

- vergilərdən itgilər ixtisar oluna bilər;

- dünya bazarlarına çıxış yüngülləşdirilə bilər;

- yeni ixtisaslaşdırılmış qulluqçular cəlb oluna bilərlər və yaxud mövcud menecerlər potensialı daha yaxşı istifadə edə bilər.

Diversifikasiyalı artımın əsas strategiyaları aşağıdakılar sayılır:

- mərkəzləşdirilmiş diversifikasiya strategiyası yeni məhsulların əlavə istehsal imkanlarının axtarışına və istifadəsinə əsaslanır;

- üfüqi diversifikasiya strategiyası mövcud bazarda istifadə ediləndən fərqli yeni texnologiya tələb edən yeni məhsul hesabına artım imkanlarının axtarışını nəzərdə tutur. Bu strategiyada firma texnoloji cəhətdən əlaqəli olmayan məhsulların istehsalına yönəldilməlidir;

- konqlomerat diversifikasiya strategiyası ondan ibarətdir ki, yeni bazarlarda reallaşdırılan artıq istehsal olunmuş yeni məhsullarla texnoloji cəhətdən bağlı olmayan istehsal hesabına firma genişlənir.

İxtisar strategiyası. Biznesin inkişafının etalon strategiyalarının dördüncü tipi ixtisar strategiyaları sayılırlar. Onlar uzun dövrdən sonra firmanın artım güclərinin yenidən qruplaşdırılmasına ehtiyac yarandıqda və yaxud iqtisadiyyatda tənəzzül və köklü dəyişikliklər, məsələn, struktur cəhətdən yenidənqurma müşahidə olunduğu zaman səmərəliliyin yüksəldilməsi zəruriliyi ilə əlaqədar reallaşdırılır. Belə hallarda firmalar istehsalın məqsədyönlü və planlaşdırılmış ixtisarı strategiyasının istifadəsinə üstünlük verirlər. Həmin strategiyaların reallaşdırılması bəzən firma üçün ağrısız ötürmədir.

Biznesin məqsədyönlü ixtisarı strategiyasının dörd tipini ayırmaq olar:

- ləğvetmə strategiyası özündə ixtisar strategiyasının son vəziyyətini birləşdirir və firmanın gələcək biznesi apara bilmədiyi halda həyata keçirilir;
- “məhsul yığımı” strategiyası qısamüddətli perspektivdə maksimal gəlirlərin alınması xeyrinə biznesə uzunmüddətli baxımdan imtinanı nəzərdə tutur. Bu strategiya perspektivsiz biznesə tətbiq olunur, bu zaman o, gəlirlə satıla bilməz, lakin “məhsul yığımı” zamanı gəlir gətirə bilər;
- ixtisar strategiyası ondan ibarətdir ki, firma biznesin aparılması sərhədlərinin uzunmüddətli dəyişməsinə həyata keçirməkdən ötrü öz bölmələrdən və ya bizneslərdən birini bağlayır və ya satır;
- xərclərin ixtisarı strategiyası kifayət qədər ixtisar strategiyasına yaxındır. Belə ki, onun əsas ideyası xərclərin azalması imkanlarının axtarışı və xərclərin ixtisarı üzrə müvafiq tədbirlərin aparılması sayılır.

Real təcrübədə firma eyni vaxtda bir neçə strategiya reallaşdırma bilər. Xüsusilə də bu çoxsahəli şirkətlərdə geniş yayılmışdır. Firma strategiyanın reallaşmasında müəyyən ardıcılıq həyata keçirə bilər. Birinci və ikinci hallarda deyilir ki, firma kombinəlaşdırılmış strategiya həyata keçirir.

Strategiyanın seçilməsi prosesi aşağıdakı addımlardan ibarətdir:

- cari strategiyanı aydınlaşdırılması;
- bizneslər portfelinin təhlilinin aparılması;
- firma strategiyasının seçilməsi və seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Cari strategiyanın aydınlaşdırılması ona görə çox vacibdir ki, təşkilatın hansı vəziyyətdə yerləşdiyi və onun hansı strategiyaları reallaşdırdığı haqda dəqiq təsəvvürə malik olmadan gələcək haqqında qərar qəbul etmək mümkün deyildir. Cari strategiyaların aydınlaşdırılmasının müxtəlif sxemləri istifadə oluna bilər. Mümkün yanaşmalardan biri Tompson və Strikland tərəfindən təklif olunmuşdur (32, s.120-121). Onlar hesab edirlər ki, reallaşdırılan strategiyanı aydınlaşdırmaq üçün qiymətləndirilməsi zəruri olan hərəsi 5 maddədən ibarət xarici və daxili amillər mövcuddur.

Xarici amillər sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

- firmanın fəaliyyətinin genişliyi və istehsal olunan məhsulun dərəcəsi, firmanın diversifikasiyalılığı;
- firmanın yaxın vaxtda əldə etdiklərinin ümumi xarakteri və təbiəti, onun tərəfindən öz mülkiyyətinin bir hissəsinin satışı;
- son dövr ərzində firmanın fəaliyyətinin strukturu və istiqamətliliyi;
- son dövrdə firmanın yönəldiyi imkanlar;
- xarici təhdidlərə münasibət.

Daxili amillər sırasına isə aşağıdakıları aid etmək olar:

- firmanın məqsədləri;
- resursların bölgüsü meyarı və istehsal olunan əməliyyat üzrə kapital qoyuluşunun mövcud strukturu;
- rəhbərlik tərəfindən olduğu kimi, həm real praktikaya və həm də həyata keçirilən maliyyə siyasətinə uyğun olaraq maliyyə riskinə münasibət;
- ETTKİ sahəsində qüvvələrin təmərküzləşməsi səviyyəsi və dərəcəsi;
- ayrı-ayrı funksional sferaların strategiyası(marketing, istehsal, kadrlar, maliyyə, elmi tədqiqatlar və işləmələr).

Strategiyanın seçilməsi zamanı ilk növbədə nəzərə alınmalı olan əsas amillər aşağıdakılar sayılır:

1. Sahənin vəziyyəti və sahədə firmanın mövqeyi bəzi strategiyanın seçilməsi zamanı firmanın artımı həlledici rol oynaya bilər. Aparıcı, güclü firmalar onların liderlik vəziyyətindən doğan imkanların maksimal istifadəsinə və onun

vəziyyətinin möhkəmlənməsinə can atmalıdırlar. Lider firmalar sahənin vəziyyətindən asılı olaraq müxtəlif artım strategiyaları seçməlidirlər.

Tompson və Strikland (32, s.47) məhsul bazar artımının dinamikasından asılı olaraq strategiyanın aşağıdakı seçim matrisinin və firmanın rəqabət mövqeyini təklif edirlər (Şəkil 2.).

2. Firmanın məqsədi hər bir konkret firmaya strategiyanın seçimində nadirlik və originallıq verir. Məqsədlərdə firmanın can atdıqları əksini tapıb.



Şəkil 2. Bazarın yavaş artımı

3. Yuxarı rəhbərliyin maraqları və münasibəti firmanın inkişaf strategiyasının seçilməsində çox böyük rol oynayır. Məsələn, elə hallar olur ki, yuxarı rəhbərlik, hətta yeni perspektivlər açılsa belə, onlar tərəfindən əvvəl qəbul edilən qərarlara yenidən baxmaq istəmirlər.

4. Firmanın maliyyə resursları strategiyanın seçimində əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Yeni bazarlara çıxış, yeni məhsulun işlənilib hazırlanması və yeni sahəyə keçid kimi firmanın davranışında istənilən dəyişikliklər daha çox maliyyə xərcləri tələb edir.

5. İşçilərin ixtisaslaşması da maliyyə resursları kimi inkişaf strategiyasının seçilməsi zamanı güclü məhdudlaşdırıcı amil sayılır.

6. Firmanın əvvəlki strategiyalar üzrə öhdəlikləri inkişafda hansısa süstlük yaradır. Yeni strategiyalara keçidlə əlaqədar bütün əvvəlki öhdəliklərdən tam imtina etmək qeyri-mümkündür.

7. Xarici mühitdən asılılıq dərəcəsi firmanın strategiyasının seçiminə əhəmiyyətli təsir göstərir.

8. Vaxt amili strategiya seçiminin bütün hallarında mütləq diqqət mərkəzində saxlanmalıdır.

Əgər strategiya firmanın məqsədlərinə uyğundursa, onda onun gələcək qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:

1. Seçilmiş strategiyanın ətraf mühitin vəziyyətinə və tələbatına uyğunluğu. Bu zaman strategiyanın ətraf mühitin əsas təsərrüfat subyektlərinin tələbləri ilə nə dərəcədə əlaqələndirilməsi yoxlanılır, bazar dinamikası amilləri və məhsulun həyat tsiklinin inkişaf dinamikası nə dərəcədə nəzərə alınır, strategiyanın reallaşdırılması yeni rəqabət üstünlüklərinin meydana çıxmasına gətirib çıxaracaqmı suallarına cavab tapmır.

2. Seçilmiş strategiyanın firmanın potensialına və imkanlarına uyğunluğu. Bu halda seçilmiş strategiyanın digər strategiyalar əlaqələndirmə səviyyəsi qiymətləndirilir, strategiyanın heyətin imkanlarına uyğunluğu müəyyən edilir, mövcud strukturun strategiyanın uğurla aparılmasına təsir dərəcəsi hesablanır.

3. Strategiyaya qoyulan riskin qəbuledilənliyi. Riskin özünü doğrultma dərəcəsinin qiymətləndirilməsi üç istiqamət üzrə aparılır:

- strategiyanın seçiminin əsasına qoyulmuş zəminlər realdırmı;
- strategiyanın uğursuzluğu firma üçün hansı neqativ nəticələrə gətirib çıxara bilər;
- riskin mümkün müsbət nəticəsi strategiyanın reallaşdırılmasındakı uğursuzluqdan irəli gələn itkini doğruldacaqmı.

2.3. Strateji planın reallaşdırılmasına nəzarətin təşkili

Planın tərtibi mərhələsi də planlaşdırmada əsas sayılır. Əgər plan qəbul olunubsa, bunun ardınca həmin planın icrası və ona nəzarət gəlir. Nəzarətin planlaşdırma prosesinə məxsus olması ilə bağlı müxtəlif fikirlər mövcuddur. Məsələn, J. Foster və Ç. Hornqen qeyd edirlər ki, nəzarət planlaşdırmanın yekun mərhələsidir [33, s.95]. Lakin hamı belə bir fikirdədir ki, nəzarətin nəticələri planlaşdırmanın sonrakı, davamedici siklində və operativ planlaşdırma zamanı əldə rəhbər tutulur, çünki nəzarətin nəticələrinin təhlili planlar tərtib olunarkən lazımi məqsədlərin tapılmasının və müxtəlif variantların qiymətləndirilməsinin tərkib hissəsinə çevrilir.

Aparılmış tədqiqatların məntiqi nəticəsi kimi planlaşdırmaya aid şirkətin fəaliyyəti başlanğıc vəziyyəti və maliyyə imkanları müəyyənləşdirilir. Qeyd etmək lazımdır ki, xüsusi ədəbiyyatda strateji planlaşdırmanın maliyyə aspektlərinə uzun müddət etinasız yanaşıldı və bu məsələyə dair müvafiq tövsiyələr yalnız son zamanlar meydana çıxmışdır. Bu halda biz baş verən əməliyyatın ikili vəziyyətilə qarşılaşırıq: maliyyə imkanlarının müəyyənləşdirilməsi strategiyanın formalaşdırılmasından əvvəl, yaxud sonra olmalıdır.

Bu addımı atdıqdan sonra biz rəqiblərlə mübarizədə şirkətin üstünlüklərini təmin edəcək müvəffəqiyyət amillərini müəyyənləşdirməliyik. Belə halda şirkətin bazardakı uğurunun strateji baxımdan mühüm amillərinin idarə olunması üsulu ən əlverişli üsuldur.

Ümummüəssisə strategiyasının işlənilib hazırlanmasını üç üsuldan biri vasitəsilə həyata keçirmək mümkündür: tipoloji strategiyaların seçilməsi, yeni fəaliyyət üsulunun modelləşdirilməsi, yaxud intuitiv şəkildə qurulması. Ümummüəssisə strategiyası özündə həm də müvəffəqiyyət amillərinin reallaşdırılmasında yardımçı ola biləcək lahiyə və proqramları da etibar etməlidir. Yalnız satışın hərtərəfli, son dərəcədə əhatəli şəkildə planlaşdırılması zamanı zəmanət vermək olar ki, strateji planlaşdırma firmanın vəziyyətinin yaxşılaşmasına gətirib çıxaracaqdır.

Əməliyyatların araşdırılması və riyazi modelləşdirmə zamanı istifadə edilən forma və modellər və qərarların qəbul edilmə üsulları strateji qərarların qəbulu üçün bir o qədər də yararlı deyil. Əgər formalaşdırma modelləşdirmənin nəticəsi kimi deyilənlərdəndirsə onda bu cür dəqiqlik başlanğıc məlumatlarında da mövcud olmalıdır. Lakin strateji məlumatlarda bu yoxdur. Strateji planlaşdırmada verilmiş alternativlər məcmusunu keyfiyyət baxımından müəyyənləşdirmək lazımdır. Parametrlərin kəmiyyətcə dəyərləşdirilməsində mütəxissislərin vəzifəsi taktiki planlaşdırmaya keçid mərhələsi hesab olunur. Strateji planlaşdırmada tətbiq edilən strategiyaların ayrı-ayrı parametrlərini, yəni bazarın payı, məhsulun nomenklatura tərkibi, kapital qoyuluşlarının həcmi və digər parametrləri optimallaşdırmaq imkanı verir.

Strateji problemlərin keyfiyyət aspektləri məntiqi-linqvistik modellərə tabedir. Problemlər həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət aspektlərinə malik olduğundan, onların həlli üçün ənənəvi və məntiqi-linqvistik formaları tətbiq etmək məqsədəuyğundur [23, s.66]. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, belə modellərdə EHM-dən istifadə etmək çox çətindir, əksər hallarda isə mümkün deyildir. Bununla da strateji planlaşdırmanın işlənilib hazırlanmasının birinci mərhələsini başa çatmış saymaq olar.

Ümumfirma strategiyası funksional strategiyalarla dəstəklənməlidir: marketinq, araşdırmalar və tədqiqatlar, məhsulun istehsal potensialının inkişaf etdirilməsi bura daxildir. Funksional strategiyaların işlənilib hazırlanması texnologiyası məntiqi, hesablama-analitik, formallaşdırılmış və qismən də intuitiv proseduraları əhatə edir.

Təsərrüfat sahəsi səviyəsində əmtəə bazarları əmtəə bazarları üçün marketinq strategiyası xüsusilə mühüm əhəmiyyətə malikdir. Təsərrüfat sahəsi özündə bir və yaxud bir neçə əmtəə bazarını birləşdirir.

Bütün firma miqyasında funksional strategiya yalnız həmin firmanın fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələri üçün deyil, bütövlükdə onun üçün sərfəli olan funksiyalardan ötrü daha məqsədəuyğun sayılır. Bu cür funksiyalar, əsasən, firmanın mərkəzi rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir. Məsələn, kapital

qoyuluşlarının idarə olunması, ictimaiyyətlə əlaqələr, kompaniyanın nüfuzunun dəstəklənməsi, elmi araşdırmalar və tədqiqatlar onlara aid edilir.

Funksional strategiyaların işlənilib hazırlanması məsələsindən sonra biz maliyyə perspektivinin qiymətləndirilməsi məsələsinə qayıtmalıyıq. Maliyyə perspektivinin qiymətləndirilməsinin nəticələri əsasında strateji planlaşdırmada nəzərdə tutulan məqsədlər dəyişdirilə bilər. Şəraitdən asılı olaraq, firmalar hətta strateji planların əsasını, təməlini təşkil edən təsərrüfat fəaliyyəti sahələrinin strukturunu yenidən nəzərdən keçirmək məcburiyyətində qalırlar.

Bu, fəaliyyətdə olan firmalar qarşıdakı dövrdə kifayət qədər gəlir gətirmək qabiliyyətində olsalar da, daha uzaq perspektivə bir o qədər də böyük potensiala malik olmadıqları hallarda zəruri hesab olunur. Belə hallarda istehsal fəaliyyətinin diversifikasiyasına əl atılır və işgüzar fəallığın yeni sahəsi yaradılır. Aşağıda strateji inkişafın işlənilib hazırlanmasının prinsipial sxemi göstərilir:

Əslində təklif olunan sxem ənənəvi planlaşdırma prosesinin bütün zəruri elementlərini özündə birləşdirir, eyni zamanda, planlaşdırma ilə məşğul olmayan firmalar üçün də planlaşdırma prosedurunun sadələşdirilməsinə imkan verir. Bu sxemi planlaşdırma sisteminin qurulmasının ilkin mərhələsində və onun tətbiqi mərhələsində əldə rəhbər tutmaq olar. Strateji planlaşdırma normaya çevrildikdən sonra onun mərhələlər üzrə prosesi mürəkkəbləşdirilsə də, onun əsası olduğu kimi qalmalıdır.

Strateji planlaşdırma həm mövcud istehsalları qiymətləndirməyi, həm də firmanın gələcəkdə hansı istehsalları yaratmasına öz qüvvələrini hansı sahələrə yönəltməsinin arzu olunduğuna diqqət yetirməli, eyni zamanda bu istehsalların vəziyyətlərini idarə edir [27,s.431].

Strateji planlaşdırma texnologiyalarının icmalını başa çatdırarkən qeyd etmək lazımdır ki, planlaşdırmanın digər növlərindən fərqli olaraq strateji planlaşdırmada intuitiv və evristik üsullar üstünlük təşkil edirlər.

Planlaşdırma sisteminin təşkili və həmin sistemə rəhbərlik olmadan səmərəli, sistemli və hərtərəfli planlaşdırmanın həyata keçirilməsi də mümkün deyil. Planlaşdırmaya müasir yanaşma planlaşdırma ilə digər təşkilati funksiyaların

və fəaliyyət gövlərinin qarşılıqlı əlaqəsinə əsaslanır və həmin qarşılıqlı asılılığın təşkilatda planlaşdırma sisteminin, informasiya və digər təminat altsistemlərinin həmçinin, başqa sistem və proseslərin layihələndirilməsi zamanı nəzərə alınmasının zəruriliyini müəyyənləşdirir. R. Akoffun fikrincə, planlaşdırmanın təşkili zamanı problemin aşağıda sadalanan üç aspektinə diqqət yetirmək lazımdır:

1. Verilmiş təşkilati struktur hüdudlarında planlaşdırma işlərinin əsas hissəsi harada cəmləşməlidir?

2. Firmaların rəhbərləri planlaşdırmaya nə qədər vaxt sərf etməlidirlər?

3. Planlaşdırmada iştirak etməyən müdirləri həmçinin tərtib edilən planların əhəmiyyətli dərəcədə toxunduğu şəxslərin planlaşdırmanın gedişi barədə necə məlumatlandırmaq olar? [18,s.158].

Birinci suala cavab verərkən qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatın strukturu fəaliyyətin koordinasiyası və inteqrasiyası ilə fərqləndirilməsi üsuludur [19,s.132]. Adi strukturlar, bir qayda olaraq, şəxəli diaqramlar kimi yaxşı məlum olan sxematik formada təsvir edilir, həmin diaqramlar isə düzbucaqlılardan və onları birləşdirən xətlərdən ibarətdir: onlar kimin nə üçün cavabdeh olduğunu və kimlərə münasibətdə bu və ya digər səlahiyyətlərə malik olduğunu göstərir. Təşkilətmə məsələsi ilə bağlı fikirləri irəli sürən hər hansı araşdırmada təşkilati strukturun tiplərinin ənənəvi toplusu-yəni xətti, funksional, qərargah, divizional, matris layihələri verilməlidir. İndiki dövrdə daim dəyişən əhatədə yalnız bir struktur tipinə malik olan və öz strukturunu daim qoruyub saxlayan firma yoxdur. Fəaliyyət növlərinin düzgün qruplaşdırılması və məsuliyyətin dəqiq bölüşdürülməsi üzərində qurulmuş «yaxşı» təşkilati struktur məhsuldar fəaliyyət üçün şərait yaradır.

Strateji planlaşdırmanı həyata keçirən təşkilat elə bir struktura malik olmalıdır ki, həmin struktur özündən əvvəlkinin əhatə etdiyi adamları əhatə etsin, lakin onları planlı prosesin müvafiq tələblərinə uyğun gələn başqa rollarda nəzərdə tutsun.

Bu halda müəssisələr təşkilatın mövcud fəaliyyəti üzərində nəzarət etməyə yox, onun gələcək fəaliyyətinin layihələndirilməsi və inkişafına, strateji planın

formalaşdırılmasına, yəni öz gələcəyi haqqında təsəvvürlərin formalaşdırılmasına istiqamətləndirilməlidir.

Şirkət rəhbərinin strateji planlaşdırma və qismən də taktiki planlaşdırma mərhələlərində iştirakı zəruridir və burada heç yerdə olmadığı səviyyədə «perspektiv-gələcək» dixotomiyası meydana çıxır. Rəhbər işçi gündəlik işlərdə problemin yaratdığı təhlükə həmin rəhbərin perspektivlərin planlaşdırılması zamanı nəzərə alınmayan rəyindən daha əyani şəkildədir, halbuki həmin rəyin nəzərə alınması sonralar özünü daha təsirli şəkildə büruzə verir. Şirkətlərin rəhbərləri dərk etməlidir ki, planlaşdırma onların funksialarına daxildir və strateji planlaşdırma ilə ilk növbədə onlar məşğul olmalıdırlar.

Dəyişiklikləri dəstəkləyən müəssisələr ifrata varmamalı, belə bir fikri qəbul etməlidirlər ki, perspektiv ideyaları təkcə ali rəhbərliyin və ya plan işi ilə məşğul olan peşəkar mütəxəssislərin müstəsna hüququna aid deyildir. Yeniliklərə doğru istiqamətlənən təşkilati ideyaların firmada yayılması prinsipini əldə rəhbər tutmalıdır. R. Akoff iddia edir ki, «bu aparatı fərqlənlirmək və kompleks planlaşdırma şöbəsi yaratmaq lazım deyil». Məşvərət xarakteri daşıyan digər təşkilati formalar da təklif olunur. Bu cür təşkilati forma strateji xarakterdə olan xüsusi problemlərin həlli zamanı meydana çıxıb bilər. Cari planlaşdırma qərarlarının qəbulu daha reqlamentləşdirilmiş qaydada olduğundan, burada həmin təşkilati formanı tətbiq etmək olmaz.

Qeyd edək ki, səmərəli planlaşdırma üçün lazımi iş vərdişlərinə malik olan əməkdaşları, müxtəlif sahələrdən, yəni əməliyyatların araşdırılması, informasiya sistemləri nəzəriyyəsi, iqtisadiyyat, statistika, davranış haqqında elm və idarəetmə ilə bağlı olan digər elm sahələrindən cəlb etmək lazımdır. Şirkətin inzibati aparatından olan mütəxəssislərin lazımi işlərə cəlb edilməsi və onlar arasından xüsusi operativ qrupun yaradılması daha məqsədəuyğundur. Bunun bir neçə üstünlüyü var. Belə şəxslər planlaşdırmaya dair daha əvvəlki işlərdəki kimi şəxsi mənafe baxımdan yanaşmayacaqlar. Beləliklə, onların planlaşdırmaya yanaşmaları planlaşdırıcı vəzifəsini daşımaq həvalə edilən şəxslərdəki yanaşmadan daha yeni olacaq. İkincisi, həmin adamlar sayəsində planlaşdırmaya maraq onların əvvəllər

çalışdıqları şöbələrə də şamil olunacaq ki, bu da həmin şöbələrdə planlaşdırmaya yardım üçün nəzərdə tutulan işlərin genişlənməsinə və sürətlənməsinə səbəb olacaqdır.

Müəssisədə perspektiv planlaşdırma ilə xüsusi məşğul olan vahid şöbə mövcud olduğu halda, həmin şöbə, R.Akoffun fikrincə, inzibati aparata başçılıq edən rəhbər işçiyə tabe olmalıdır. Əməliyyatların araşdırılması qrupu informasiya sistemləri və bu qəbildən olan qruplar da həmin adama tabe edilməlidir. Bu cür təşkil olunmuş planlaşdırma zamanı işçiləri, ən azı, eyni sahədən olan mütəxəssislərin işlədikləri qruplar üzrə yenidən paylaşdırmaq mümkündür. Mütəxəssislərin mə'lumatlandırılmaları məqsədi ilə planlaşdırma aparatının, araşdırma və sistem qruplarının bütün əməkdaşları üçün təlimatlandırıcı müşavirələr keçirilir. Daha sonralar belə bir nəticə əldə edilir ki, operativ rəhbərlik üçün yararlı olan təşkilati strukturlar prespektiv planlaşdırmada bir o qədər də səmərəli deyil [26, s.311].

Strateji nəzarət sisteminin səmərəli olması üçün o, bir sıra bütöv tələblərə cavab verməlidir. İnformasiya nəzarəti sistemindən daxil olan daha əhəmiyyətli tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

- strategiyanın təshihə üzrə zəruri qərarlar qəbul etməkdən ötrü informasiya vaxtı vaxtında daxil olmalıdır;
- informasiyalar nəzarət olunan proseslərin vəziyyətini adekvat olaraq əks etdirən düzgün məlumatlardan ibarət olmalıdır;
- informasiyalarda onun alınmasının dəqiq vaxtı və onun aid olduğu dəqiq vaxt göstərilməlidir.

Elə görünə bilər ki, bu tələblərin istənilən nəzarət sistemində ən adi tələblər sayılmasında elə bir əhəmiyyətli şey yoxdur.

Strateji nəzarət sistemi özündə aşağıdakı dörd əsas ünsürü birləşdirir. Birincisi, bu, strategiyanın reallaşdırılmasının qiymətləndirilməsi aparılacaq göstəricilərin müəyyən edilməsidir. Adətən bu göstəricilər təşkilatın reallaşdırdığı strategiya ilə birbaşa əlaqədardır. Hesab olunur ki, təşkilatın vəziyyətinin təsbit

olunduğu bir neçə tam müəyyən edilmiş göstəricilər qrupu mövcuddur. Belə göstəricilər qrupuna aşağıdakılar aiddir:

- səmərəlilik göstəriciləri;
- insan resurslarının istifadəsi göstəriciləri;
- xarici mühitin vəziyyətini xarakterizə edən göstəriciləri;
- təşkilatdaxili prosesləri xarakterizə edən göstəricilər.

Strateji nəzarət sisteminin ikinci ünsürü nəzarət parametrlərinin vəziyyətinin ölçülməsi və izlənməsi sisteminin yaradılması sayılır. Bu çox mürəkkəb məsələdir, çünki çox hallarda onların ölçülməsi heç də sadə deyil. Məsələn, integral, sinerji effektin ölçülməsi zamanı ciddi çətinliklər meydana çıxır. Çox hallarda elə olur ki, ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin nəticəsini ölçmək son dərəcə asan olduğu halda, həmin nəticələrin cəmlənməsi heç bir ölçüyə gəlmir.

Nəzarət sisteminin üçüncü ünsürü nəzarət parametrlərinin real vəziyyətinin onların arzuolunan vəziyyəti ilə müqayisəsi sayılır. Bu cür müqayisənin aparılması zamanı menecerlər üç situasiya ilə qarşılaşa bilərlər: arzuolunandan yuxarı real vəziyyət; real vəziyyət arzuolunana uyğundur; real vəziyyət arzuolunandan pisdır.

Dördüncüsü, yekun ünsür-müqayisə nəticəsinin qiymətləndirilməsi və düzəliş üzrə qərarın qəbul edilməsi sayılır. Əgər real vəziyyət arzuolunana uyğundursa, onda adətən heç bir şeyi dəyişməmək haqqında qərar qəbul edilir. Əgər nəzarət parametrlərinin real vəziyyəti arzuolunandan yaxşıdırsa, onda nəzarət parametrlərinin arzuolunan kəmiyyətini artırmaq olar. Əgər nəzarət parametrlərinin real vəziyyəti onun arzuolunan vəziyyətindən aşağıdırsa, onda bu kənarlaşmaların səbəbini aşkara çıxarmaq, lazım gələrsə, təşkilatın davranışında düzəlişlər aparmaq lazımdır. Bu düzəliş həm məqsədə çatma vasitələrinə, həm də məqsədin özünə aiddir.

Fəsil 3. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1.İnnovasiya tipli idarəetmə sisteminin qurulması

İnnovasiya siyasəti dövlətin sosial-iqtisadi siyasətinin tərkib hissəsi olmaqla hakimiyyət orqanlarının elm, texnika və emi-texniki naliyyətlərin həyata keçirilməsi sahəsində apardığı fəaliyyətin məqsədini, istiqamət və formalarını müəyyən edir. Bu siyasətin əsasını elmi-texniki inkişafın konseptual hüquqi əsasları təşkil edir. Fikrimizcə, həmin əsasların işlənilib hazırlanması zamanı əsaslandırılmış müddəalar elmin aparıcı sahələrinin inkişaf istiqamətlərini və texnoloji proseslərin yeniləşdirilməsi tədbirlərini əhatə etməlidir. Bu zaman elmi-texniki inkişafın stimullaşdırılması sisteminin təkmilləşdirilməsi, elmi-texniki inkişafın idarə olunması metodlarının təkmilləşdirilməsi, elmin və texnikanın prioritet inkişaf istiqamətlərinin seçilməsi, lisenziya-potent hüququ, eləcə də intellektual mülkiyyət hüquqlarının qorunması, elmi infrastrukturun yeniləşdirilməsi, elmi kadrların mövcud tələblər səviyyəsində hazırlanması və s. kimi tədbirlər diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Məhz buna uyğun olaraq dövlətin innovasiya siyasətinin əsas məqsədləri iqtisadi ədəbiyyatda aşağıdakı kimi ifadə olunur (5, s. 38-42): innovasiya fəaliyyəti üçün iqtisadi, hüquqi və təşkilati şəraitin yaradılması; innovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılmasına, habelə innovasiya sferasında bazar münasibətlərinin və sahibkarlığın inkişafına yardım göstərmək; innovasiya fəaliyyətinə dövlət yardımının genişləndirilməsi, innovasiya fəaliyyətinin inkişafına yönəldilmiş dövlət resurslarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi; beynəlxalq bazarda vətən innovasiya məhsullarının müdafiəsi və ölkənin ixrac potensialının inkişafı üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Müəssisənin fəaliyyətinin innovasiya aspekti onunla fərqlənir ki, o, müəssisənin strategiyasının bütün qalan ünsürlərini (sahibkarlıq, istehsal, elmi-texniki marketinq, sosial iqtisadi) özündə birləşdirir. Çünki, strategiyanın yuxarıda

qeyd etdiyimiz ünsürləri yeni əmtəələrin, xidmətlərin, yeni təsərrüfatçılıq forma və metoldarının meydana çıxmasına, bəyənilməsinə və tirajının müəyyən edilməsinə əsaslanır. Bu nöqteyi-nəzərdən innovasiya fəaliyyəti təkcə salamat qalma və tərəqqi şərti kimi deyil, həm də müəssisənin fəaliyyətinin digər ünsürlərinin reallaşması üçün dayaq rolunu oynayır. İnnovasiyanın strateji tərəfi bir də onda ifadə olunur ki, o, həm də müəssisəyə bazar şəraitinə daha sürətlə uyğunlaşmağa, öz imkanlarının yeni sahələrə və yeni bazarlara irəlilədilməsi imkanlarını artırmağa imkan verir. Bu, hər şeydən əvvəl, uzunmüddətli dövrdə rentabelliğin və maliyyə dayanıqlığının yüksəldilməsində meydana çıxır.

Müəssisənin səmərəli innovasiya strategiyasının seçilməsi prosesi müxtəlif tipli yeniliklərdə özünü göstərən innovasiya fəaliyyətinin bütün formalarının qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Başlıcası ondan ibarətdir ki, innovasiya prosesi təsərrüfat fəaliyyətinin bütün tərəflərini əhatə edir və istənilən funksional və ya istehsal alt sisteminin tərkib hissəsi olmalıdır (3, s.190). Məsələn, müəssisənin əsas fəaliyyət məqsədləri sırasına aşağıdakılar daxildir:

1. təyin edilmiş vaxtda müəyyən növ və həcmdə yüksək keyfiyyətli məhsulların buraxılması;
2. elmi-texniki potensialdan istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi;
3. yeni bazarların mənimsənilməsi və artıq əldə edilmiş bazarlarda mövqelərin möhkəmləndirilməsi;
4. istehsalın ekoloji təhlükəsizliyinin təmin edilməsi və təsərrüfat fəaliyyətinin cəmiyyət üçün mənfi nəticələrinin aradan qaldırılması;
5. rentabelliğin və maliyyə sabitliyinin təmin edilməsi;

Bütün bunlar innovasiya və investisiya strategiyalarının işlənib hazırlanması zamanı nəzərə alınmalıdır.

Yuxarıda qeyd edilən məqsədlərdən birincisi məhsulların özünün və onların istehsalı texnologiyasının təkmilləşdirilməsini, yeni məlumat və proseslərin mənimsənilməsini nəzərdə tutur. Bu, ən azı əsas fəaliyyətin maliyyə nəticələrinin aşağı düşməməsinə və onun biznesi üçün xarici mühitin dəyişməsi halında müəssisənin bazar mövqelərini qoruyub saxlamağa imkan verir. İkinci məqsədə nail

olunması funksional və istehsal strukturlarının təkmilləşdirilməsi, resurslardan (kadr, informasiya, maliyyə, maddi) istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istehsal-texniki və mühəndis bazasının səmərəli əsaslandırılması yolu ilə istehsal, xidmət və idarəetmə proseslərinin səmərələşdirilməsi zəruriyyəti ilə bağlıdır. Yeni bazarların mənimsənilməsi zamanı uğurun qazanılması həm də dünya bazarlarında rəqabət qabiliyyətliliyin perspektivlərini təmin edən müvafiq elmi-texniki ehtiyatın mövcudluğunu nəzərdə tutur. Ekoloji xarakterli problemlərə gəldikdə isə onların həllini əsasən tullantısız texnologiyaların işlənilib hazırlanması və tətbiqində, həm istehlakçı, həm də istehsalçı üçün ekoloji cəhətdən təhlükəsiz məhsulların buraxılmasında və s. axtarmaq lazımdır.

Bütövlükdə sənaye istehsalı, o cümlədən də neft maşınqayırması iqtisadiyyatın son dərəcə fond tutumlu sahəsidir. Müəssisənin əsas fondlarının mövcud vəziyyəti xeyli dərəcədə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi və sosial nəticələrini şərtləndirir. Konkret müəssisədə istifadə olunan avadanlıq və texnologiyadan məhsulun keyfiyyəti, istehsal xərcləri, ekoloji və sanitariya-gigiyenik mühit kimi ən vacib göstəricilər asılıdır.

“Azneftkimyamaş” SC-nin bütün müəssisələri öz mövcudluğu ərzində dəfələrlə modernizasiyaya, texniki cəhətdən yenidən silahlanmaya, yenidənqurmaya və genişləndirməyə məruz qalmışdır. Bu müəssisələr əsas vəsaitlərin: binaların, istehsal meydançalarının, maşın və avadanlıqların, müxtəlif ötürücü qurğuların, dəmir yollarının, anbarların, nəqliyyat vasitələrinin çox böyük həcmində malik olmuşlar.

Keçmiş SSRİ-nin inzibati-amiranə sistemi iflasa uğradıqdan sonra, müəssisə rəhbərliyi köhnəlmiş fondlarla və texnologiyalarla üz-üzə qaldı. İlk növbədə burada söhbət “Azneftkimyamaş”ın qız müəssisələrinin əsas fondlarının orta yaşından gedir. Təxmini hesablamalar göstərir ki, ölkənin maşınqayırma müəssisələrində bütün dövriyyədən kənar vəsaitlərinin 80%-ə qədər 20 ildən çox yaşa malikdir. Bəzi müəssisələrdə isə yaşı 40 ildən çox olan avadanlıqlardan istifadə olunur.

“Azneftkimyamaş” SC-nin müəssisələrində son dəfə modernizasiya keçən əsrin 80-ci illərində həyata keçirilmiş, istehsal texnologiyası isə 60-70-ci illərində işlənib hazırlanmış və öz xidmət dövrünü başa vurmuşdur.

Bundan başqa, sənaye zavodlarının istehsal güclərindən 10-20% istifadə olunduğu indiki şəraitdə istifadə olunmayan əsas fondların mövcudluğu müəssisənin çiyində ağır bir yük olmaqla son nəticədə öz əksini müəssisənin son məhsulunun maya dəyərinin artmasında tapır. Müəssisələrin əksəriyyətində avadanlığın böyük hissəsinin dəyəri artıq amortizasiya olunsada vəsaitlərin böyük həcmi onlar işçi vəziyyətinin saxlanmasına, başqa sözlə, təmir işlərinə xərclənir. Müvafiq texnoloji avadanlıqlarsız müasir tələblərə cavab verən keyfiyyətli məhsulun istehsalı qeyri-mümkündür.

Məhz buna görə də bütün müəssisə rəhbərləri əsas fondların təzələnməsi problemini ön plana çəkirlər.

Təhlil göstərir ki, “Azneftkimyamaş” SC-nin qız müəssisələrində universal avadanlığın aşınma səviyyəsi adətən 75%-i, standart avadanlıq üçün isə 90%-i ötür keçir. Buraya həmçinin əsas texnoloji avadanlığın ənənəvi aşınmasını və aşağı səmərəliliyini əlavə etmək lazımdır. Tədqiqatlardan aydın olur ki, əsas fondların yüklənməsi kifayət qədər aşağı kəmiyyətə malikdir. Boş dayanmış avadanlığın kifayət qədər böyük miqdarına malik olan çox böyük yüklənmiş sexlərin mövcudluğu böyük xərclərə gətirib çıxarır ki, bu da onların rəqabətqabiliyyətliliyini və beləliklə də satışın həcmi və şirkətin dəyərini aşağı salır. Həm də onların yüklənməsini təmin etmək üçün heç bir imkan yoxdur.

Təhlil göstərir ki, səhmdar cəmiyyətdə faktiki olaraq avadanlığın 60%-ə qədəri istifadə edilmir. Avadanlığın 30%-ə qədəri isə bir növbədən aşağı, yalnız 5%-i ilk növbədə istifadə edilir. Həqiqətdə isə effektiv istehsal onunla xarakterizə olunur ki, bütün avadanlıq bir növbədən çox (adətən iki növbə) istifadə edilsin. Əgər layihə nəticəsində bir növbədən aşağı fəaliyyət göstərən avadanlığa malik istehsalın yaradılması planlaşdırılırsa, onda bu cür qərar tam səmərəsiz olmaqla analogi qərb müəssisəsi ilə müqayisədə uduzacaqdır. Odur ki, layihənin reallaşdırılması nəticəsində həm istifadə olunan avadanlığın, həm də əsas fondların

strukturu ciddi dəyişməlidir. Məsələn, bu zavodun restrukturizasiyası layihəsində 12 korpusdan yalnız ikisi istifadə olunur, qalan korpuslar isə dondurulmuş və istilik sistemindən ayrılmışdır.

Müəssisədə və sahədə vəziyyətin mürəkkəbliyi, xarici şəraitin dəyişkənliyi restrukturizasiya variantlarının işlənməsi, texniki və maliyyə təhlili zəruriliyinə gətirib çıxarır. Ssenari yanaşması reallaşdırılarkən faktiki olaraq biznesin bütün tərəflərinə, bu müəssisənin iddialı olduğu fəaliyyət sferasının bütün tərəflərinə toxunmalıdır. Hesab edirik ki, “Azneftkimyamaş” SC-nin ekspert və mütəxəssisləri tərəfindən gələcək müəssisənin siması yaradılmalıdır ki, bunun üçün də əsas fondların strukturu, avadanlıq, kadr heyəti, onların ixtisaslaşması zəruridir və mövcud vəziyyətdən “ideal yekun nəticəyə keçidin” ssenari yanaşması təşkil olunmalıdır ki, bunun da layihənin reallaşdırılması ərzində nail olmaq lazımdır. Məhz bu baxımdan hər bir səviyyədə strateji idarəetmənin təşkili konsepsiyası işlənməlidir: tədarük, satış sistemi, xərclərin uçotu sistemi, sahə və sexlərin yenidən silahlanması variantları, istehsalın kooperasiyası səviyyəsinin seçimi, idarəetmə və s.

Biznes sistemi kimi müəssisənin restrukturizasiyasına ayrıca ssenari yanaşması tətbiq olunmalıdır. Restrukturizasiyanın başlıca məqsədi zavodun rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsal edən gəlirli müəssisə olması üçün şəraitin yaradılması və şirkətin dəyərinin artımının təmin edilməsi sayılır.

Əslində müəssisənin dəyəri (kapitalaşdırılması) direktorların böyük əksəriyyətinin iddia etdikləri kimi onun əsas fondları ilə deyil, müəssisənin məşğul etdiyi bazar sektoruna gətirdiyi mənfəətlə müəyyən edilir. Məsələn, ildə 10 mln. dollar satış həcminə malik maşınqayırma müəssisəsi əsas fondların dəyərindən asılı olmayaraq 3-6 mln. dollardan çox olmayan həcmdə “kapitalaşdırmaya” malikdir.

Müəssisənin əsas fəaliyyətinin göstərdiyimiz aspektləri bu və ya digər dərəcədə innovasiya prosesi çərçivəsində yerləşir. Bu, onların innovasiya strategiyasının işlənilib hazırlanmasına yönəldilmiş innovasiya injiniringi və menecmentin reinjiniringi obyektlər kimi nəzərdən keçirilməsinin məqsədəuyğunluğunu şərtləndirir.

Son illər “Azneftkimyamaş” SC-nin müəssisələrinin fəaliyyətində və davranışında xeyli dəyişikliklər baş vermişdir. SC partnyorların, rəqiblərin, alıcıların və s. maraqlı təsir qüvvələrinin əksər bazarlarının əlaqələr mərkəzinə çevrilməkdədir. Məhz bu, cəmiyyəti məcbur edir ki, müxtəlif cinsli fəaliyyət növlərinin əlaqələndirilməsi və müxtəlif əmtəə bazarlarında rəqib mövqelərin möhkəmləndirilməsi ilə məşğul olsunlar. SC qarşısında duran vəzifələr ondan innovasiya reinjinirinqi tədbirlərinin aparılmasını tələb edir. SC-nin fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması və idarə edilməsi innovasiya reinjinirinqinin əsas istiqaməti sayılır. İri çox profilli diversifikasiya olunmuş şirkətlər üçün strategiyanın işlənilib hazırlanması aşağıdakı təşkilati səviyyələrdə baş verir:

1. İri çox profilli şirkətlər və onun bütün fəaliyyət sferaları üçün korporativ strategiya;
2. Çoxsahəli şirkətlər üçün və ya hər bir fəaliyyət üçün işgüzar strategiya;
3. Hər bir funksional istiqamət və müəyyən fəaliyyət sferası üçün funksional strategiya;
4. Əməliyyat strategiyası. Bu strategiya əsas struktur vahidləri üçün dar strategiya sayılır və funksional istiqamətlərin daxilində işlənilib hazırlanır.

İqtisadi inkişafın xarakterinin dəyişməsi reinjinirinq metodlarına əsaslanan yeni idarəetmə paradiqmasının yaradılmasını tələb etdi. Açıq sistem kimi nəzərdən keçirilən təşkilat maraqlı qrupların: investorların, sifarişçilərin, təhcizatçıların, dövlət orqanlarının, müştərilərin, rəqiblərin və başqalarının tələbatının daha tam ödənilməsi prinsipləri ilə idarə olunmalıdır. İnnovasiya reinjinirinqinin aparılması zamanı müştərilərin tələbatının ödənilməsi strategiyasının hər bir növü aktiv ünsürlərin təkmilləşməsinə yönəldilir və köhnə ünsürlərin aradan çıxarılmasını nəzərdə tutur. İnnovasiya reinjinirinqi strategiyasının xarakteristikası aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

Reinjinirinq konsepsiyasına əsasən təşkilatın ətraf mühitin dəyişməsinə vaxtında reaksiya göstərməsi mütləqdir. Bu, müəssisənin gələcəyini dəqiq görməsini və reinjinirinq menecerinin bütün mərhələlərdə qrupun işində bilavasitə iştirakını nəzərdə tutur. Bu cür yanaşmada müştərilərin tələbatının ödənilməsi və

rəqiblərin fəaliyyətinin nəzərə alınması strategiyası sərt şəkildə daxili dəyişikliklər strategiyasına uyğunlaşdırılır.

Təsərrüfat fəaliyyətində və biznes işində təşkilat bir çox çətinliklərlə üzləşir ki, bunlar da ilk görünüşdə öncə iqtisadi, siyasi, bazar, rəqabət, sosial, beynəlxalq və sair amillərlə əhatə olunur. Neft maşınqayırması məhsulları istehsalında bazar prinsiplərində əks olunan strateji planlaşdırmada baza göstəriciləri və nəzarət rəqəmləri kimi natural ölçüdə illik istehsal həcmi, məhsul vahidinin maya dəyəri, rentabellik dərəcəsi və onunla bağlı mənfəət nəzərdə tutula bilər. Bununla belə, dövlətin yaxın müddət üçün məşğulluğun radikal ixtisarını aparmamaq məqsədli planları da diqqətdən yayınmamalıdır. Bütün bu göstəricilər əsasında digər iqtisadi komponentlər-pullu xidmətlər, kəşf olunmuş ehtiyatların artımı, qazma tempi, elmi-texniki tərəqqi və sosial inkişafı təmin edən sair müvafiq göstəricilər sistemi də işlənilib hazırlana bilər. İstehsal həcmi, maya dəyərinin əlverişli parametri qeyd edildiyi kimi, bağlanmış müqavilələrdə əks olunduqda daha əhəmiyyətlidir. Bu planlaşdırmada mənfəətin bölgüsünün normativi əmək haqqı, mal-material qiymətlərinin ehtiyat həcmi və sair müvafiq normativlərin də işlənilib hazırlanmasında mühümdür.

“Azneftkimyamaş” ASC-nin müəssisələri üzrə 2010-cu ildə əmtəəlik məhsul istehsalı planının yerinə yetirilməsinin təhlilini aparsaq görürük ki, onların arasında yalnız Səbail maşınqayırma zavodu nəzərdə tutulan planı yerinə yetirilmiş, qalan zavodlar isə planı kəsirlə yerinə yetirilmişdir (Cədvəl 1). Məhz bunun nəticəsində bütövlükdə cəmiyyət üzrə əmtəəlik məhsul istehsalı planı 24,7% kəsirlə yerinə yetirilmişdir.

İstehsal edilən neft maşınqayırması məhsulu məlum olduğu kimi, ümumi və əmtəəlik olmaqla təsnifləşdirilir. Məhz əmtəəlik məhsul nəticə etibarilə maliyyə resursuna çevrilir. Son zamanlar bu göstəricilər arasında fərq normal sabitləşməyə doğru meyl edir. Planlaşdırmada əmtəəlik məhsulun ümumi məhsulda çəkisi texnoloji normativ və standartlara uyğun müəyyən edilir. Müvafiq normativlərin hesablanması minimumlaşdırma strategiyası əhəmiyyətlidir.

Cədvəl 1

**2010-cu ildə “Azneftkimyamaş” ASC müəssisələri üzrə əmtəəlik məhsul
istehsalı planının yerinə yetirilməsi**

Müəssisələr	2009	2010			2010-cu il
		plan	fakt	y/yet%	2009-cu ilə nisb. %-lə
BNMZ	3161,2	8000,0	6889,1	86,1	217,9
“Bakı fəhləsi”	3679,2	6000,0	5271,5	87,9	143,3
Suraxanı	4797,7	5000,0	3606,3	72,1	75,2
Sabunçu EİB	2522,9	3200,0	2535,3	72,4	100,5
B.Sərdarov	418,1	2000,0	777,0	24,3	185,8
Zabrat	1373,5	1000,0	1317,6	65,9	95,9
Bakı NQMA	340,1	1300,0	211,8	21,2	62,3
Balaxanı	567,9	1000,0	1022,3	78,6	180,0
Səbail	518,4	200,0	1059,2	105,9	204,3
Təcrübə-sınaq	13,9		8,7	4,4	62,6
AzİNMAŞ	315,6		424,6		134,5
Maş.Tex.Ins-tu	228,4		285,1		124,8
XKB Neftmaş	75,3		89,0		118,2
Yekun	18012,2	31200,0	23497,5	75,3	130,5

Bazar seqmentlərinin planlaşdırmada tətbiqi biznes planların işlənməsi ilə daha çox bağlıdır. Ənənəvi olaraq biznes planlar kiçik və orta biznesi əhatə edərək, firmadaxili planlaşdırmanın vacib elementi sayılır. Biznes planının rolu bizim iqtisadi məkanda da yüksəlməkdədir. Bu həm də strateji marketinqin yüksəlişi, təsərrüfat fəaliyyətində çoxvariantlılıq, istehsalın sərbəstləşməsi ilə əlaqədardır. Biznes plan zərərsizlik nöqtəsi, təşkilatın xalis dəyərinin, onun likvidliyinin təyinatında da xüsusi əhəmiyyətlidir. İndi Azərbaycanda da təşkilatların plan-iqtisad şöbələrini ənənəvi funksiyalarını biznes planlar əsasında işləmə əvəz etmişdir.

Biznes plan orientasiyılı iş rejiminə keçid marketoloji tədqiqatlarsız səmərə verməz. Məhz bu baxımdan hər iki iş paralel strukturlar fonunda fəaliyyətləndirilməlidir. Planlaşdırmada marketinqin əhəmiyyəti danılmazdır. Kampaniyanın strategiyasının ümumi elementi olmaqla marketinq bazar mənasını ifadələndirən ingilis mənşəli termin «market»in paronimidir. Marketinq menecmentin yaradıcılıq funksiyası olmaqla firma xaricində yaranan meyllərin, onun istehsal tələblərinə təsir edən amillərin məjmusudur. Bir sənət kimi, marketinq istehlakçıya yüksək tələbli əmtəə və xidmətlərin təklifini verməklə, qiymətin düzgün təyin olunmasını, satış kanalını seçmək və reklamı təşkil etməni gerçəkləşdirir. Onu da qeyd edək ki, əgər bazar alıcı və satıcının görüş yeridirsə, marketinqin fəaliyyəti onların görüşünə kömək etməkdən ibarətdir. Konkret bazarın problem və perspektivlərini, tələblərini kompleks öyrənmək, müəssisənin imkanları çərçivəsində əmtəə assortimentini planlaşdırmaq, bazar tələbi ilə müəssisə imkanlarının üst-üstə düşməsi ilə tələbi formalaşdırmaq, satış tədbirlərini və əməliyyatlarını təmin etmək, planlaşdırmaq marketinqin əsas funksiyalarını ehtiva edir.

Marketinq tədqiqatlarında informasiyanın əhəmiyyəti müstəsnaıdır. Marketinqdə informasiya sistemi, təşkilatın integrasiyasını təmin edən müxtəlif informasiyaların qəbulu işlənməsi və qərar üçün menecerlərə ötrülməsini əhatə edir.

Planlaşdırmada loqistikanın da xüsusi yeri vardır. Material təminatının bütün sferasını-qablaşdırma, hazır məhsul, istehlakçıya çatdırma və sair əhatə edən loqistik təlim, nəqliyyat, təchizat, ehtiyatlara nəzarət informasiyaların işlənməsi sahəsində planlaşdırılmanın tərkib hissəsini təşkil edir. Loqistik xərclər, loqistik zəncir, loqistik əməliyyat, informasiya axını, loqistikanın əsas tədqiqat obyektlərindəndir.

Planlaşdırmada direktiv olmayan tövsiyə xarakterli iqtisadi proqramlı indikativ planlaşdırma-plan proqnozdan da məxsusi istifadə oluna bilər. Planlı, biçimli proqramın olmadığı şəraitdə iqtisadi çətinliklər də artır. Sənaye kapitanları məhz iqtisadi çətinliklərin qarşısının alınmasında bacarıq və səriştəsini göstərməlidirlər ki, istehsal müvəffəqiyyətsizliyə, fiaskaya uğramasın.

Məhz bu baxımdan, “Azneftkimyamaş” ASC üzrə 2010-2014-cü illər üçün əsas iqtisadi göstəricilərin proqnoz hesablamaları xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, hesablamalara görə, 2010-2014-cü illərdə ayrı-ayrı illər üzrə artım tempi pozitiv qəbul olunur və 2011-ci il üçün ən yüksək həddə-20,0%-ə çatır. Sonrakı illər üçün artım tempinin azalması və onun 2014-cü ildə 12,5% təşkil edəcəyi proqnozlaşdırılmışdı (Cədvəl 2). Yüksələn və realizə olunacaq məhsulların da həcmi məhsulun ümumi buraxılışına bərabər, yəni 2014-cü il üçün 45 milyon manat hesablanmışdır. Proqnoz hesablamalarına əsasən 2009-cu illə müqayisədə əmək haqqı fondunun 2014-cü ildə 56,5%, sosial ayırmaların 72,1%, orta aylıq əmək haqqının 40,7% artırılacağı və bu göstəricilərin 2014-cü ildə müvafiq olaraq 15,0 mln. manat; 3,3 mln. manat və 400 manat təşkil edəcəyi nəzərdə tutuldu.

Cədvəl 2

**«Azneftkimyamaş» ASC üzrə 2010-2014-cü illər üçün əsas iqtisadi
göstəricilərin proqnozu**

	Ölçü vahidi	2008 fakt	2009 fakt	2010 proqnoz	2011 proqnoz	2012 proqnoz	2013 proqnoz	2014 proqnoz
Məhsulun ümumi	min.man (AZN)	36125.0	22112.6	25000.0	30000.0	35000.0	40000.0	45000.0
Artım tempi (keçən ilə)	%	124.7	63.3	113.1	120.0	116.7	114.3	112.5
Yüklənmiş məhsul	min.man	33048.0	18617.8	25000.0	30000.0	35000.0	40000.0	45000.0
Realizə edilmiş	min.tnan	32258.0	19468.1	25000.0	30000.0	35000.0	40000.0	45000.0
İşçilərin orta siyahı	nəfər	3250	3050	3000	3000	3000	3100	3100
Əmək haqqı	Min man	9600.0	9586.4	11000.0	12000.0	13000.0	14000.0	15000.0
Sosial ayırmalar	min.man	2100.0	1917.0	2420.0	2640.0	2420.0	3080.0	3300.0
Orta aylıq əmək haqqı	manat	260.0	284.3	300.0	330.0	350.0	380.0	400.0
O cümlədən								
Siyahı tərkibi	min.man	260.0	284.3	300.0	330.0	350.0	380.0	400.0

ASC üzrə istehsal olunan əsas məhsul növlərinin proqnoz hesablamalarına görə 2014-cü ildə fontan armaturu və kolon başlığının istehsalının 2009-cu illə müqayisədə 46,7% artırılaraq 220 tona, ştanqlı dərinlik nasoslarının 47,4% artımla 14 min ədədə, mancanaq dəzgahının 5 dəfə artımla 110 ədədə çatdırılacağı nəzərdə tutulmuşdu (Cədvəl 3). Cəmiyyət üzrə 2014-cü ildə 110 ədəd reduktor istehsalı proqnozlaşdırılmışdı.

Cədvəl 3

“Aznefkimyamaş” ASC üzrə 2010-2014-cü illər üçün istehsal olunan əsas məhsul növlərinin proqnoz göstəriciləri

Göstəricinin adı	Ölçü vahidi	2008 fakt	2009 fakt	2010 proqnoz	2011 proqnoz	2012 proqnoz	2013 proqnoz	2014 proqnoz
Fontan	tn	137.7		170.0	180.0	190.0	200.0	220.0
Kolon başlığı	-“-	147.1	150.0	170.0	180.0	190.0	200.0	220.
Quyu təmiri üçün qaldırıcı	ədəd	6	8	10	11	12	13	15
Ştanqlı dərinlik	-“-	9110	9500	10000	11000	12000	13000	14000
Yuyucu nasos qurğuları	-“-	9	4	11	12	13	15	17
Manifoldlar	tn	95.4	6	110.0	120.0	130.0	140.0	150.0
Mancanaq dəzgahı	ədəd	52	22	70	80	90	100	110
Reduktorlar	-“-	-	0	40	80	90	100	110
Fəvvarə siyirtmə	tn	175.4	200.0	220.0	250.0	270.0	300.0	330.0

Müasir mərhələdə qeyri-sabit və qeyri-müəyyən vəziyyətdə strateji idarəetmənin rolu artır. Belə idarəetmə, bir çox məsul vəzifələri önə çəkərək strateji planlaşdırmada əks olunur. Hər bir təşkilatın strateji planlaşdırılması situation təhlildən mənbəyini alır. İqtisadi fəaliyyətə təsir edən amillər, güclü və zəif cəhətlər, xarici mümkün təhlükələr situation təhlildə çözülür. Neft maşınqayırması sənayesində də daxili büdcə təyinatlı köməkçi və sosial orientasiyalı təsərrüfatlar da az deyildir. Bu baxımdan planlaşdırmada onların büdcə strukturu, xərc müddətləri üzrə planlaşdırılır.

3.2. Firmanın təşkilati-idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi

Təşkilati strukturun strategiyanın yerinə yetirilməsi prosesi mövqeyindən təşkilati strukturun təhlili aşağıdakı iki suala cavab alınmasına istiqamətlənmişdir. Birincisi: mövcud təşkilati struktur nə dərəcədə seçilmiş strategiyanın reallaşdırılmasına kömək və ya mane ola bilər? İkinci: təşkilati strukturda strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində müəyyən məsələlərin həlli hansı səviyyələrdə həyata keçirilməlidir? Təəssüf ki, bu suallara cavab axtarışına dəqiq və birmənalı yanaşmağa imkan verən alqoritmləşdirilmiş sxem yoxdur. Lakin bilmək faydalıdır ki, hansı tipik təşkilati strukturlar təşkilatın idarə olunmasında tətbiq oluna bilər, hansı amillər bu və ya digər strukturun istifadəsini müəyyən edirlər və nəhayət, bu və ya digər təşkilati struktur hansı üstünlüklər və nöqsanlara malikdir.

Təşkilati strukturların bir neçə müxtəlif təsnifləşdirilməsi aparıla bilər ki, bunlardan da hər biri təşkilatın hissələri arasında qarşılıqlı əlaqənin təhlilinə müəyyən yanaşmanı əks etdirəcəkdir. Təşkilati strukturun beş əsas tipinin mövcudluğu qəbul olunmuşdur: elementar, funksional, divizional, biznesin strateji vahidləri üzrə struktur və matris strukturu.

1. Elementar təşkilati struktur yalnız kiçik təşkilatlarda mövcud ola bilən iki səviyyəli bölgünü əks etdirir. Təşkilatın bu cür strukturunda yuxarı səviyyə-rəhbər və aşağı səviyyə icraçı ayrılır.

2. Funksional təşkilati struktur əməyin bölgüsü və ixtisaslaşma baş verən yerdə meydana çıxır. Ayrı-ayrı funksiyalar, məsələn, istehsal, və ya marketinq və ya maliyyələr təşkilati möhkəmlənmə olan kimi təşkilatda funksional təşkilati struktur yaranır ki, bu da onun bölmələrini vahid tam kimi əlaqələndirir.

3. Divizional təşkilati struktur o təşkilatlarda yaradılır ki, burada müəyyən şəraitlərdən asılı olaraq struktur bölmələr öz fəaliyyətinin həyata keçirilməsində böyük hüquqlara malik nisbi olaraq xüsusi və bölünmüş hissələrə-bölmələrə ayrılırlar. Onların ayrılması üçün əsas, ixtisaslaşdırılmış bölmələrdə müxtəlif məhsullar istehsalı və ya nisbətən təcrid olunmuş ərazilərdə fəaliyyətin həyata

keçirilməsi və ya müxtəlif ixtisaslaşdırılmış alıcılarla iş ola bilər. Belə bölmələrin rəhbərliyi onlar tərəfindən rəhbərlik edilən bölmə üçün strategiyanı özləri hazırlamaq hüququna malikdir və bilavasitə təşkilatın yuxarı rəhbərliyinə tabe edilir.

4. Biznesin strateji vahidlər bazasında təşkilati struktur o vaxt tətbiq olunur ki, həmin təşkilatda yaxın fəaliyyət profilinin çoxlu müstəqil bölmələrinə malikdir. Bu halda onların işlərinin uzlaşdırılması üçün bölmələr və yüksək rəhbərlik arasında mövcud olan xüsusi aralıq idarəetmə orqanları yaradılır. Bu orqanlara təşkilatın yuxarı rəhbərliyinin müavinləri başçılıq edir və korporasiyanın bu hissələrinə biznesin strateji vahidi statusu verilir.

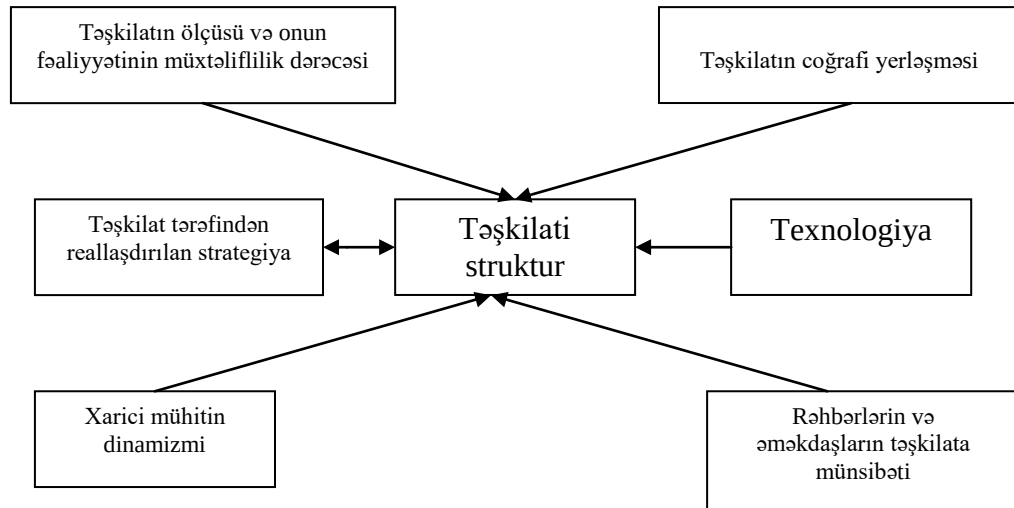
5. Matris təşkilati strukturu firmanın təşkilati quruluşuna rəhbərliyin iki istiqamətini təhkim edir. Şaquli istiqamət-təşkilatın struktur bölmələrin idarə edilməsi. Üfüqi istiqamət-ayrı-ayrı layihələrin və proqramların idarə edilməsi, onların reallaşdırılması üçün təşkilatın müxtəlif bölmələrinin insan və resursları cəlb olunur. Belə strukturda bölmələrin idarə edilməsini həyata keçirən menecerlərin və layihənin yerinə yetirilməsinə rəhbərlik edən menecerlərin hüquqlarının bölgüsü müəyyən edilir.

Bu və ya digər təşkilati strukturun seçimi bir sıra amillərdən asılıdır. Daha əhəmiyyətli amillər aşağıdakıları hesab olunur (Şəkil 3):

- təşkilatın ölçüsü və ona xas olan fəaliyyətin müxtəliflilik dərəcəsi;
- təşkilatın coğrafi yerləşməsi;
- texnologiya;
- təşkilatın rəhbərliyi və əməkdaşları tərəfindən təşkilata münasibət;
- xarici mühitin dinamizmi;
- təşkilat tərəfindən reallaşdırılan strategiya.

Təşkilati struktur təşkilatın ölçüsünə uyğun gəlməli və lazım olduğundan daha mürəkkəb olmamalıdır. Adətən, təşkilatın ölçüsünün onun təşkilati strukturuna təsiri təşkilatın idarə edilməsinin iyerarxiya səviyyəsinin sayının artırılması şəklində meydana çıxır. Əgər təşkilat kiçik və rəhbər əməkdaşların fəaliyyətini tək idarə edərsə, onda elementar təşkilati struktur tətbiq olunur.

Əməkdaşların miqdarı o qədər arta bilər ki, onda onların bir rəhbərlə idarə olunmasında çətinlik yaranar və ya ayrı-ayrı ixtisaslaşmış fəaliyyət növləri meydana çıxa bilər. Belə hallarda təşkilatda aralıq səviyyəsi meydana çıxır və funksional struktur tətbiq olunmağa başlayır.



Şəkil 3. Təşkilati strukturun seçiminə təsir edən amillər

Təşkilatın sonrakı inkişafı iyerarxiya idarəetməsində yeni səviyyələrin meydana çıxmasına səbəb ola bilər. Nəticədə divizional və ya biznesin strateji vahidlərinin yaradılmasını əks etdirən struktur kimi təşkilati strukturlar tətbiq oluna bilər. Təşkilatda kompleks layihələrin meydana çıxması matris strukturun tətbiq olunmasına gətirib çıxarır.

Əgər regionlar kifayət qədər təcrid olunubsa, onda təşkilatın coğrafi yerləşməsi regional bölmələrə qərarların qəbulunda müəyyən hüquqların verilməsi imtiyazlarına, təşkilati strukturda regional bölmələrin meydana gəlməsinə gətirib çıxarır. Əgər hüquqlar çox da böyük deyilsə, onda funksional strukturda özəklərin sayı artırılır.

Texnologiyanın təşkilati struktura təsiri özünü aşağıdakı kimi göstərir. Birincisi, təşkilati struktur təşkilatda istifadə olunan texnologiyaya bağlıdır. Struktur vahidlərin sayı və onların qarşılıqlı yerləşməsi təşkilatda hansı texnologiyanın istifadə olunmasından asılıdır. İkincisi, təşkilati struktur elə qurulmalıdır ki,

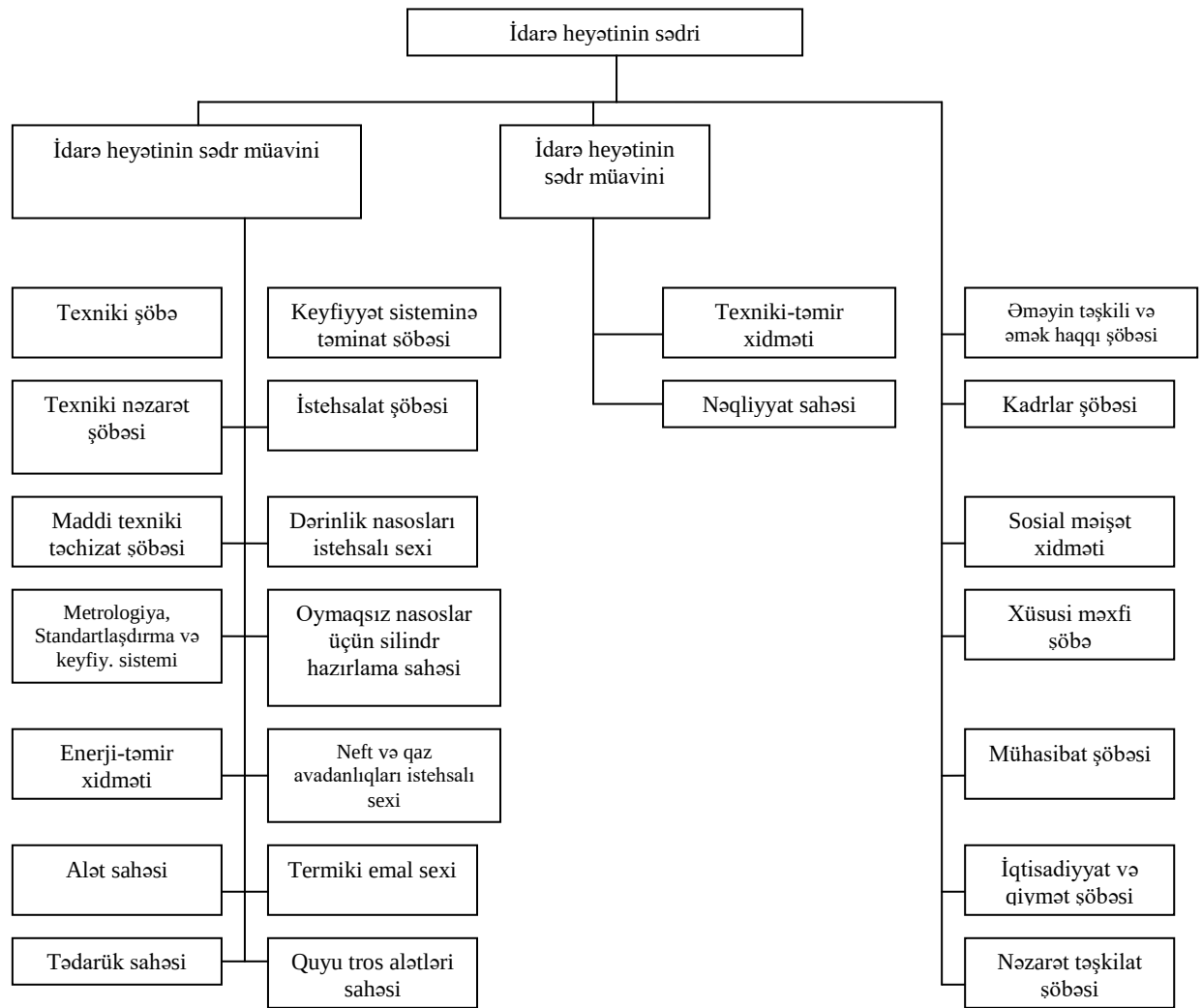
o, texnologiyanın tənzimlənməsini aparmağa imkan versin. Xüsusilə də, təşkilati struktur texnoloji inkişaf ideyalarının əmələ gəlməsinə və yayılmasına, texnoloji təzələnmə proseslərinin aparılmasına kömək etməlidir.

Xarici mühitin dinamizmi təşkilati struktur seçimini müəyyən edən çox güclü amildir. Əgər xarici mühit stabildirsə, həmin mühitdə əhəmiyyətsiz dəyişikliklər müşahidə olunursa, onda təşkilat uğurla daha az çevikliyə malik olan və onların dəyişməsi üçün böyük qüvvə tələb edən mexanistik təşkilati struktur tətbiq edə bilər. Həmin halda əgər xarici mühit çox dinamikdirsə, onda struktur üzvi, çevik və xarici dəyişikliyə sürətli reaksiya vermək qabiliyyətinə malik olmalıdır. Xüsusilə də belə struktur mərkəzləşdirmənin yüksək səviyyəsini, struktur bölmələrdə qərar qəbul edilməsi zamanı böyük hüquqların mövcudluğunu nəzərdə tutmalıdır.

Məhz bu baxımdan “Azneftkimyamaş” ASC-nin ayrı-ayrı zavodları üzrə təşkilati-idarəetmə strukturunu “Suraxanı maşınqayırma zavodu” TASC-nin idarəetmə strukturunun təmsalında sayılı sxemdə olduğu kimi verə bilərik (Sxem 3).

Strategiya təşkilati strukturun seçiminə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Təşkilatın yeni strategiyaya keçidi zamanı hər dəfə strukturu dəyişmək heç də məcburi deyildir. Lakin mütləq olaraq elə bir sistem yaratmaq lazımdır ki, müəyyən etmək olsun ki, mövcud təşkilati struktur nə dərəcədə strategiyaya uyğundur, yalnız bundan sonra müvafiq dəyişikliklər aparmaq zəruridir. Təşkilati strukturların nöqsanları və üstünlükləri haqqında məsələyə keçməmişdən qabaq qeyd etmək lazımdır ki, onların üstünlüklərini və nöqsanlarını mütləqləşdirmək olmaz.

Biznesin strateji vahidlərinin mövcudluğunu əks etdirən təşkilati strukturlar oxşar fəaliyyəti həyata keçirən avtonom bölmələrin koordinasiyası imkanlarını təmin edirlər. Bu, sözügedən təşkilati strukturun əsas müsbət keyfiyyəti sayılır. Eyni zamanda, onlar təşkilatda iyerarxiya idarəetməsində daha bir səviyyənin yaradılması ilə bağlı problemlər yarada bilərlər.



**Sxem 3. “Suraxanı maşınqayırma zavodu” TASC-nin təşkilati-
idarəetmə strukturu**

Matris təşkilati strukturu təşkilatın ayrı-ayrı funksional həlqələri arasında meydana çıxan əlaqəsizliyi aradan qaldırmağa imkan verir. Bundan başqa, o, orta səviyyəli menecerlərin strateji məsələlərin həllinə cəlb etmək üçün yaxşı əsas sayılır, təşkilatda menecer-strateqlərin yetişdirilməsinə kömək edir. Matris təşkilati struktur məsələlərin həllində kompleks yanaşmanın həyata keçirilməsi üçün şərait yaradır və təşkilatın yaradıcı başlanğıcının güclənməsinə kömək edir. Matris yanaşmasının reallaşdırılması çətinliklərinə onun rəhbərlikdə dualizmi aid edilir ki, bu zaman tabelikdə olanlarda çoxlu aydın olmayan məsələlər, eləcə də şaquli və üfüqi əlaqələri əhatə edən çox böyük koordinasiya qüvvələrinin zəruriliyi meydana çıxır.

Təşkilati struktur strateji idarəetmə üçün strategiyanın reallaşdırılmasının təmin olunmasının ən vacib vasitələrindən biridir. Bununla əlaqədar olaraq strategiyanın yerinə yetirilməsi prosesində onun qiymətləndirilməsi, eləcə də onun seçilməsi ilk növbədə onunla şərtlənir ki, təşkilati struktur təşkilatın məqsədinə nail olmasına kömək edirmi. Ona görə də onun seçilməsi və ya dəyişməsi prosesi aşağıdakı sxem üzrə qurulur:

1. Aydınlaşdırılır ki, təşkilatda yerinə yetirilən məsələ və funksiyalardan hansıları strategiyanın həyata keçirilməsi üçün kritik əhəmiyyət kəsb edir, bu məsələ və funksiyalar özünün həyata keçirilməsi üçün nə dərəcədə yeni və spesifik yanaşma tələb edirlər.

2. Təşkilatda yerinə yetirilən strateji məsələlərlə qabiliyyət tələb etməyən funksiyalar arasında əlaqə yaradılır. Bu zaman vəzifə ondan ibarət deyil ki, bölmələr arasında əlaqə qurulsun, ondandır ki, strategiyanın ayrı-ayrı hissələri arasında əlaqə qurulsun.

3. Təşkilatın struktur vahidləri formalaşır ki, bunun da əsasında strateji cəhətdən vacib vəzifə və funksiyalar dayanır.

4. Qərarların qəbul edilməsində hər bir struktur vahidin müstəqillik dərəcəsi, biznesin struktur vahidlərinin fəaliyyətinə rəğmən qərar qəbulunun baş verdiyi iyerarxiya səviyyəsi müəyyən edilir.

5. Biznes vahidləri arasında təşkilati əlaqələr müəyyən edilir ki, bu da təşkilati iyerarxiyada onların yerinin təsbit olunmasını, biznes vahidinin rəhbər və nümayəndələrinin kommunikasiya formaları və üsullarının, eləcə də ümumiqtisadi strategiyanın işlənməsində iştirakın dərəcə və formasının müəyyən edilməsini nəzərdə tutur.

Hesab edirik ki, neft maşınqayırması sənayesində strateji idarəetmə strukturunun texniki-iqtisadi əsaslandırılmasının mərhələləri aşağıdakılardan ibarətdir olmalıdır:

- idarəetmənin obyektı və sistemi üzrə konsepsiyaların işlənilib hazırlanması;
- mövcud təşkilati və istehsal strukturlarının qabaqcıl təcrübəsi əsasında təhlili;

- idarəetmə sisteminin ilkin strukturunun məqsədi və funksiyalarının formalaşması;
- idarəetmə sisteminin, funksiyalarının və məqsədinin, həyata keçirilən idarə strukturunun ilkin variantlarının fəaliyyətinin təşkili proseslərinin qiymətləndirilməsi;
- əsas funksional sistemlər üzrə tapşırıqın yerinə yetirilməsi prosesinin modernləşdirilməsi işinin həyata keçirilməsi;
- idarəetmə strukturunun mümkün olan səmərəli variantının işlənilib hazırlanması və s.

3.3. Biznesin strateji idarə edilməsində rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsi

Beynəlxalq təcrübə sübut edir ki, şirkətin ümumi məsrəflərinin orta sahə üzrə müəyyənlanmış məsrəflərdən yuxarı olmaması onun rəqabətqabiliyyətliliyini yüksəldir. Daha yüksək strateji proqramla işləyən şirkət orta sahə göstəriciləri ilə deyil, ən yüksək rəqabətqabiliyyətli şirkət göstəriciləri ilə müqayisə edərək öz xərclərinin törəmə mənbələrini aşkarlayır və öz strategiyalarında lazımi dəyişikliklər aparırlar. Prof. M.Ə.Axundovun fikrincə, şirkət o vaxt rəqabətqabiliyyətli hesab edilir ki, o rəqib şirkətlərin təsiretmə gücündən mühafizə oluna bilsin və istehlakçıları özünə cəlb etmə imkanına malik olsun (9, s.123). İqtisadçı alim mütəxəssislər tərəfindən rəqabətqabiliyyətli strategiyanın aşağıdakı kimi beş sinfə bölünməsinə təqdir edir:

1. Daha az məsrəflər hesabına liderlik strategiyası.
2. Xüsusiyyətlərinə görə fərqləndirmək strategiyası.
3. Ən əlverişli qiymət strategiyası.
4. Fəaliyyətin az xərcli sahələrə yönəldərək bazarın ucuz mallar seqmentinə yiyələnməyə həsr etmək.
5. Fəaliyyətini daha fərdi məhsul istehsal etməklə bazarın fərdi seqmentinin tutulmasına həsr etmə strategiyası.

Maşınqayırma müəssisəsinin rəqabət qabiliyyətliliyini aşağıdakı amillərlə müəyyən etmək olar:

- məhsulun və xidmətin keyfiyyəti;
- marketing və satışın effektiv strategiyası olması;
- heyətin və menecmentin ixtisas səviyyə;
- istehsalın texnoloji səviyyəsi;
- müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi vergi mühiti;
- maliyyələşdirmə mənbələrinin mümkünlüyü.

"Azneftkimyamaş"ın səhmdar cəiyyətin yenidən formalaşdırması üzrə birinci dərəcəli tədbirləri müəyyən etmək üçün Azərbaycan müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətliliyinin itkisi səbəblərini müəyyən etmək lazımdır.

Məhsulun və xidmətin keyfiyyəti Azərbaycan əmtəələrinin ənənəvi olaraq aşağı keyfiyyətliliyi heç də keyfiyyətli məhsul yaratmaq və istehsal etmək qabiliyyətsizliyinin nəticəsi deyildir. Bazarın tələblərinə cavab verən əhəmiyyətli dərəcədə yeni məhsulu yaratmamaq və ya təkmilləşdirməmək üçün heç bir ciddi səbəblər yoxdur. Əgər müəssisənin mühəndis-layihə xidmətinin inkişaf səviyyəsi öz qüvəsilə rəqabət qabiliyyətli məhsul yaratmağa imkan vermirsə, onda lisenziyanın əldə edilməsi haqda, bazarda liderlik edən müəssisələrə müraciət etməyə heç nə mane olmur. Belə təcrübə Çin, Cənubi Koreya və bir çox başqa ölkələrin müəssisələri tərəfindən müvəffəqiyyətlə tətbiq edildi. Həm də bu ölkələrin müəssisələri tarixən texnoloji səviyyəyə və mühəndis-layihə ənənələrinə görə Azərbaycan müəssisələrindən xeyli geri qalırdı. Azərbaycan müəssisələrinin yüksək keyfiyyətli və rəqabətə davamlı məhsulu istehsal etmək qabiliyyətinin olmaması köhnəlmiş texnoloji avadanlıqların olmasıdır. Bəs müasir avadanlıqların əldə edilməsi üçün imkanların olduğu və sərhədlərin açıq olduğu vaxtda ən yeni avadanlıqların əldə edilməsinə mane olur? Digər tərəfdən, müəssisə bu gün tələb olan texnoloji avadanlıqlara malik olmayan müəssisələr zəruri avadanlıqlara malik olan digər müəssisələrdən zəruri detal və hissələri sifariş verə bilər.

Məhsulun istehsalının bütün mərhələlərində onun keyfiyyətinə nəzarətin təmin edilməsi həmçinin texniki problemdən çox, təşkilati-idarəedici problemdir.

MDB bazarında, müəssisələtin hazırlığı üçün və ISO9000 standartlarına müvafiq olan keyfiyyətin idarə edilmə sistemlərinin tətbiqi üzrə müvəffəqiyyətlə xidmət göstərən məsləhətçi şirkətlər iştirak edirlər.

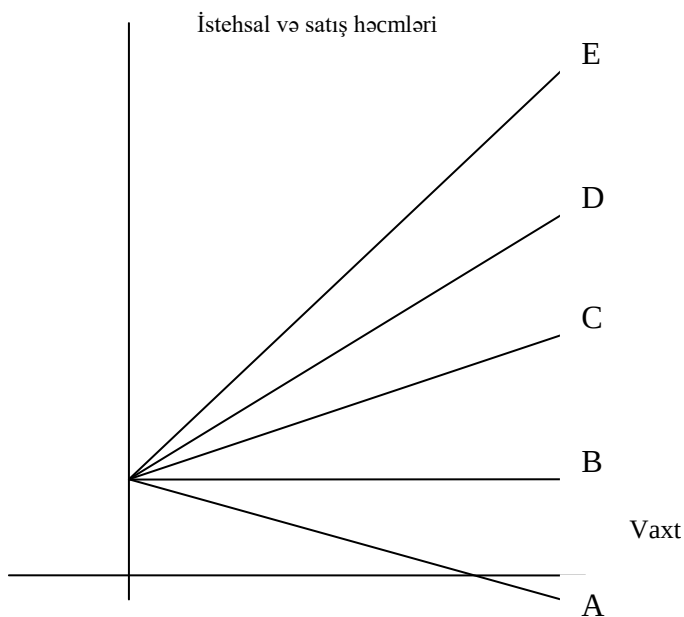
Azərbaycanda sənaye üçün yeni məhsulların və ideyaların mənbəyi kimi çıxış edə bilən tələb olunmamış iri miqyasda innovasiya potensialı mövcuddur. İşləmələrin müəllifləri yeni ixtiralarla əsaslanan orijinal və rəqabətə davamlı məhsulun istehsalını və satışını təşkil etmək imkanı tapmağa cəhd edirlər. İxtiraçının yalnız yeni məhsul ideyası əsasında kapitalı cəlb etmək şansları təcrübəyə, istehsal imkanına və ixtisaslı heyyyətinə malik olan, yeni məhsulun istehsalını mənimcəməyi planlaşdıraran sənaye müəssisələrinin imkanından əhəmiyyətli dərəcədə aşağıdır. Buna baxmayaraq alimlərin və sənayeçilərin effektiv əməkdaşlıqlarının nümunələri faktiki olaraq mövcud deyildir. Səbəb odur ki, bizim ölkədə iş vençur maliyyələşdirməsi mexanizmləri kifayət dərəcədə inkişaf etməmişdir. Məsələn, Tayvanda qanunvericiliklə müəyyən edilib ki, ixtiranın müəllifi onun kəşfinin əsasında məhsulun istehsalına və satışına hüquqların verildiyi korporasiyadan müəssisənin texniki səhmlərinin 15 %-ə qədərini ala bilər.

Beləliklə, Azərbaycan müəssisələri yeni rəqabətə davamlı məhsulun yaradılması və onun istehsalının yüksək keyfiyyətin təmin edilməsi məsələlərinin həlli üçün bütün şəraitə və imkanlara malikdir. Həm də bu problem müstəsna olaraq təşkilati-idarə etmə tədbirləri vasitəsi ilə müəssisənin inzibatılıq tərəfindən həll edilə bilər.

Effektiv bazar strategiyası və realistlik planlar. Hətta "Azneftkimyamaş"-ın səhmdar cəmiyyətin zəruri texnoloji potensiala malik olan və keyfiyyətli məhsulları istehsal etməyə qadir olan bala müəssisələri bazarda effektiv fəaliyyət göstərmək bacarığında deyillər. Çox vaxt bu, müəyyən sahədə iş təcrübəsi, elmi-texniki potensial, təşkilatı və maliyyə imkanları da daxil olmaqla müəssisənin rəqabət üstünlüklərinin və mövcud imkanlarının nəzərə alınması ilə istehlakçıların müəyyən məqsədli qruplarına səmtləşdirilmiş heç bir dəqiq strategiyaya malik olmaması ilə törənmiş olur.

Strategiyaya və konkret hərəkət planına malik olmayan heç bir səhmdar cəmiyyət və onun heç bir bala müəssisəsi biznes nöqtəyi-nəzərindən, gələcək gəlirlərin proqnozunun nəzərə alınması baxımından investorlar tərəfindən qiymətləndirilə bilməzlər. Belə müəssisə ağırlaşdırılmış öhdəçilikli aktivlərin sadəcə bir yığımını verir. Başqa sözlə, korporativ strategiyanın olması müəssisənin bazar dəyərinin formalaşmasını təmin edir.

Rəqabət üstünlüklərinə əsaslan strategiya. İnkişaf strategiyasının seçimi müəssisə restrukturlaşdırmasında əsas dəyərə malikdir. Dəqiq strategiyaya malik olmadan fəaliyyətdə hansısa bir əhəmiyyətli müvəffəqiyyətlərə nail olmaq qeyri-mümkündür, belə ki, strategiyanın uyğunluğu cari fəaliyyətin qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğunluq səviyyəsinin qiymətləndirilməsində vacib ölçü meyardır. Yaxın gələcəkdə "Azneftkimyamaş" səhmdar cəmiyyətinin rəhbərliyi tərəfindən reallaşdırıla bilən iqtisadi strategiyanın mümkün variantlarını təhlil etməyin mənası vardır. Korporativ strateji planlaşdırma müvafiq olaraq GAP - səhmdar cəmiyyətin inkişaf strategiyasının müxtəlif variantlarının baxılması üçün təhlil tətbiq ediləndir.



Sxem 4. "Azneftkimyamaş" ASC-nin inkişaf strategiyasının müxtəlif variantları

"A" Strategiyası – hər şeyi dəyişməz saxlamaq. Hər şeyi olduğu kimi təsbit etməyə cəhd etmək və bunu stabilləşdirmə adlandırmaq mümkündür. Buna baxmayaraq, bu, bizim keçən illərdə müşahidə etdiklərimiz deyil. "A" strategiyasının mahiyyəti "heç nə etməmək"dən deyil, istehsal və satışın mövcud səviyyələrinin saxlanmasıdır. Bizim "Azneftkimyamaş"- da keçən onilliklər ərzində gördüklərimiz mövqelərinin buna heç bir obyektiv əsaslandırma olmadan plana uyğun, ancaq çox sürətli təhvil verilməsini əks etdirirdi. Baxmayaraq ki, heç nə etməmək də strategiyadır, və biz bütün keçən illər ərzində bu strategiyanın reallaşdırmasını müşahidə edə bilərik. Buna baxmayaraq fəaliyyətsizlik həmişə deqradasiyaya gətirir, belə ki, əhatə edən həqiqət dinamikdir və fasiləsiz inkişaf vəziyyətindədir.

"B" strategiyası - məhsuldarlığın artırılması. Verilmiş strategiya sistem effektivliyinin yüksəlməsinə yönəldilən təşkilati-idarəetmə tədbirlərinin reallaşdırmasını bəzərdə tutur. Məhsuldarlığın artırılması strategiyasını seçərək ondan çıxış etmək lazımdır ki, müəssisələr yeni texnologiyaların inkişafına və ya yeni satış bazarlarının mənimsənilməsinə miqyaslı investisiyalarının yerinə yetirilməsi üçün heç bir sərbəst maliyyə resurslarına malik deyildir.

Məhsuldarlığın artırılması proqramı özünə hansı hərəkətləri daxil etməlidir?

Birincisi, idarəetmə strukturunun islahatı. Müəssisənin belə təşkilatı strukturunun, hətta əgər bu yalnız yüksəkixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən doldurulacaqlarsa belə, onun məhsuldar fəaliyyət göstərə bilməməsini başa düşmək üçün idarəetmə üzrə mütəxəsis olmaq zəruri deyildir. Bir tərəfdən faktiki olaraq idarəetmənin bütün funksiyaları müəssisələrin rəhbərinin əllərində cəmlənib, və digər tərəfdən daha az əhəmiyyətli olanlar isə kəşiflər və müxtəlif şöbələrlə dəfələrlə təkrar olunurlar. Vaxtaşırı bəzi şöbələr onlara tamamilə aid olmayan funksiyaları yerinə yetirirlər. Əgər bu problemi müəssisənin texniki işçilərinin effektivlik artımı üçün imkanlarının bacarıq, ixtisas səviyyəslərinə hasil etsək, vursaq onda məhsuldarlığın artırılması üçün imkan həqiqətən hədsiz görünür. Bundan başqa, onlar çox realdırlar. Bir şey tələb olunur - rəhbərliyin əzmi.

İkincisi, Azərbaycan müəssisələrinin fəaliyyət göstərdikləri mühit bu gün biznes üçün sadəcə olaraq arzu edilməyəndir, əlverişsizdir. Vergiqoyma sistemi müəssisələrə, təkcə inkişaf üçün deyil, həm də stabil mövcudluğu üçün imkan verməyərək onu əzir. Əgər müəssisədən, fəaliyyətin həyata keçirilməsinə və inkişafa yönəldilə bilən faktiki olaraq bütün sərbəst aktivlər geri götürülərsə, belə müəssisə investorlar üçün cəzb edici ola bilməz. Müəssisə üçün istehsal xərclərinə ilkin məsrəfləri, minimum əmək haqqlarını ödəmək, kreditorlarla hesablaşmaq üçün minimum dövrüyyə vəsaitləri zəruridir, əks təqdirdə, müəssisə sadəcə fəaliyyətini dayandırmağa məcbur olacaq. Sənaye müəssisəsi vergiqoymanın belə səviyyəsində mövcud ola bilmir, və əgər o, bu gün mövcuddursa, bu yalnız vergiləri tam ödəmədiyinə, xammalın tədarükçülərilə hesablaşmadıqlarına, əmək haqqlarını vermədiyinə görə olur. ona Belə hərəkətlərin nəticəsi kimi borc öhdəliklərinin hər tərəfli artmasıdır.

Üçüncüsü, müəssisələrin böyük əksəriyyəti, ənənəvi olaraq artıq aktivlərə malikdir. Nəticə kimi, resursların irrasional istifadəsi və aşağı məhsuldarlıq çıxış edir. Təcrübə göstərir ki, yalnız dərin islahatlar və ya restrukturlaşdırma müəssisələrin effektivliyinin mühüm artımına gətirə bilər. Restrukturlaşdırmanın nəticəsi təkcə müəssisənin krediti ödəmə qabiliyyətinin bərpası deyildir, həmçinin onun dəyərinin artım potensialının yaradılması, beləliklə də və müəssisənin kapital qoyuluşu, investisiya cəlbəediciliyinin yüksəldilməsidir.

Verilən strategiyanın reallaşdırması, əlbəttə stabilləşməyə və mümkündür ki inkişaf üçün mühüm xərclərsiz ümumi məhsulun artmasına gətirəcək.

"C" Strategiyası, səhmdar cəmiyyətin müəyyən rəqabət üstünlüklərinə malik olduğu müəssisələrdə səylərin təmərküzləşdirilməsi.

"D" Strategiyası - sənayenin qarışıq və ya yeni sahələrində yeni texnologiyaların yaradılması və yerli maşınqayıranların, maşın mühəndislərinin artıq güclü mövqelərə malik olduğu bazarlara çıxışı. Hər şeydən əvvəl bu Qazaxıstanın və Orta Asiya dövlətlərinin ənənəvi bazarlarına aiddir.

Verilən strategiya yeni məhsul və texnologiyaların işlənilib hazırlanmasına, əhəmiyyətli qoyuluşları, eləcə də istehsalın yaradılmasına investisiyalar tələb edir.

Buna görə də bu strategiya yuxarıda müəyyən ediləndən daha erkən reallaşdırıla bilməz. Faktiki olaraq bu strategiya mövcud olan məhsulların keyfiyyətə təkmilləşdirməsi və prinsipə yeni məhsulların yaradılması mərhələsini və əvvəllər mənimsənilmiş satış bazarlarında rəqabət mövqelərin gücləndirməsini bildirir.

"E" Strategiyası - sənayenin yeni sahələrində yeni texnologiyaların inkişafı və yeni satış bazarlarına çıxış.

Bu strategiya ən bahalıdır. Yeni məhsulların və texnologiyaların yaradılmasına xərclərlə yanaşı marketinqə mühüm qoyuluşları, yeni məhsullar üçün bazarın inkişafı tələb olunur. Verilmiş strategiyanın uğursuz reallaşdırmasının tipik nümunəsi SSRİ-də olan konversiya idi. Bu zaman tank istehsalçıları yaxşı məişət cihazlarını yaratmağa və bu texnikalarla yeni bazarlara çıxmağa məcbur etməyə cəhd edirdilər.

"Böyük sıçrayış" və ya təkamül inkişafı strategiyası. İqtisadi strategiyayı işlətib hazırlayarkən zəruri resursların olmasını və onlara olan tələbatı nəzərə almaq zəruridir: əmək, elmi, texnoloji, təbii, enerji və maliyyə. Müəyyən məhdudiyyətlərin və imkanların olmasını nəzərə alaraq hərəkətlərin prioritetlərini və ardıcılığını qurmaq lazımdır. "Böyük sıçrayış" cəhdi müvəffəqiyyətsizliyə məhkumdur. "Heç nə etməmək" strategiyasından "yeni bazarlara yeni məhsullar" strategiyasına tullanmaq qeyri-mümkündür.

Elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin istehsalata tətbiqi, yeni məhsulların mənimsənilməsi həmişə "Azneftkimyamaş" SC-nin rəhbərliyinin diqqət mərkəzində olmuşdur. 2007-2010-cu illərin "Yeni texnika və texnologiya proqramı" çərçivəsində 19 yeni neftqazmaddən avadanlığının sınaq nümunələri hazırlanmış və müvafiq sınaqlar keçirilmiş, 12 adda məhsulun seriyalı istehsalı mənimsənilmişdir. SC-nin müəssisələrimiz bir sıra yeni məhsulların istehsalının mənimsənilməsinə nail olmuşlar. Belə ki, "Bakı fəhləsi maşınqayırma zavodu" TASC-də yeni layihə əsasında yükqaldırma qabiliyyəti 60 ton və 80 ton olan, 2500 m-ə qədər dərinlikdə qazma və təmir işləri aparan qurğunun istehsalı mənimsənilmişdir. Bunlarla yanaşı, 2007-ci ildən etibarən Cəmiyyət Almaniyanın "Bentek" firması ilə birlikdə yükqaldırma qabiliyyəti 125 ton olan, 2600 m

dərinlikdə qazma, 4800 m dərinlikdə təmir işləri apara bilən qurğunun istehsalının mənimlənməsinə başlamışdır.

Hazırda Azərbaycan neft maşınqayıranlarının qarşısında duran ən mühüm vəzifələrdən biri buraxılan məhsulların beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması və bunun nəticəsində məhsullarımızın dünya bazarına çıxarılması, respublikamızda neft-qaz istehsalı sferasında çalışan xarici şirkətlərin neft-qaz mədən avadanlıqlarına olan tələbatının müəyyən hissəsinin ödənilməsidir. Bu istiqamətdə Yaponiya hökumətinin köməkliyi ilə «Azneftkimyamaş» ASC-də xüsusi «model layihəsi» həyata keçirilmişdir. Həmin layihəyə əsasən «Azneftkimyamaş» ASC-nin müəssisələrinə məhsulların sertifikatlaşdırmasının «QOST» standartları sistemindən «API» və «İSO» standartlarına keçirilməsi üçün lazım olan nou-hau, texnologiya, avadanlıq və proqram təminatının tətbiqi artıq başa çatdırmışdır. Bu layihə ilə SC-nin müəssisələrinə 45 ədədi texnoloji avadanlıq olmaqla 365 ədəd müxtəlif avadanlıq, tərtibat, alət və ölçü cihazları verilmişdir.

“Azneftkimyamaş”a daxil olan 5 müəssisədə - «Səttarxan adına maşınqayırma zavodu», «Suraxanı maşınqayırma zavodu», «Bakı maşınqayırma zavodu», «Bakı neft-mədən maşınqayırma zavodu», «Zabrat maşınqayırma zavodu» TASC-lərində 7 adda 13 tip ölçüdə neft avadanlıqları «API» standartı üzrə istehsal edilir. Eyni zamanda adı çəkilən beş müəssisə ilə bərabər, əlavə 8 müəssisə, ümumilikdə 13 müəssisə «İSO» standartları üzrə sertifikatlaşdırılmışdır. Proqram çərçivəsində layihə üzrə “Sabunçu EİB”, “Bakı fəhləsi maşınqayırma zavodu” və “Balaxanı adına maşınqayırma zavodu” TASC-lərin istehsal etdikləri məhsulların API monoqramlarının alınması üçün sertifikatlaşdırma işləri həyata keçirilmişdir. Bununla da 8 müəssisədə məhsullar API standartları üzrə istehsal ediləcəkdir.

NƏTİCƏ

1. Uğurlu strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən eməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Biznesin strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, onun plan və proqnozlarının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır.

2. Müasir şəraitdə biznes strategiyasının hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiyaya rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və o təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum idisə, indi açıq ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin işi deyil, elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərində, istehsal və satış sahəsində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın hazırlanmasında, həm də həyata keçirilməsində iştirak edirlər.

3. Müəssisənin maliyyələşdirilməsinin səhmdar kapital vasitəsilə təminatı daha real sayılır. Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən səhmlərin buraxılışı və yerləşdirilməsi haqqında qərar qəbul olunmasına mane olan bir neçə problem mövcuddur. Birincisi, müəssisə rəhbərləri, bir qayda olaraq, faktiki olaraq müəssisədə səhm mülkiyyətindən ayrılmaz surətdə istifadə etməkdə qeyri-məhdud hakimiyyətə malikdirlər. İkincisi, bu maliyyələşmə üsulundan imtinanın səbəbi müəssisə menecmenti tərəfindən öz funksiyalarını lazımsız yerinə yetirdiyi halda idarəedənin təhdidi ola bilər ki, bunun da nəticəsində yeni səhmdar idarəedəni öz tutduğu vəzifəsindən yerini dəyişməyi tələb edir. Üçüncüsü, səhmlərin yerləşdirilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi yolunda aradan qaldırıla bilməyən maneə maliyyə hesabatının tam şəffaflığını təmin etmək barədə investorun tələbidir.

4. Bizneslər portfelinin təhlili strateji idarəetmənin ən vacib alətlərindən birini özündə birləşdirir. O, aydın təsəvvür yaradır ki, biznesin ayrı-ayrı hissələri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədardır və portfel vahid tam kimi onun hissələrinin sadəcə cəmindən kəskin sürətdə fərqlənir və onun ayrı-ayrı hissələrinin vəziyyətinə nisbətən firma üçün daha vacibdir. Bizneslər portfelinin təhlilinin köməyiylə risk, pulun daxil olması, təzələnmə və sıradan çıxma kimi çox mühüm amillər balanslaşdırıla bilər.

5. Texnologiyanın təşkilati struktura təsiri özünü aşağıdakı kimi göstərir. Birincisi, təşkilati struktur təşkilatda istifadə olunan texnologiyaya bağlıdır. Struktur vahidlərin sayı və onların qarşılıqlı yerləşməsi təşkilatda hansı texnologiyanın istifadə olunmasından asılıdır. İkincisi, təşkilati struktur elə qurulmalıdır ki, o, texnologiyanın tənzimlənməsini aparmağa imkan versin. Xüsusilə də, təşkilati struktur texnoloji inkişaf ideyalarının əmələ gəlməsinə və yayılmasına, texnoloji təzələnmə proseslərinin aparılmasına kömək etməlidir.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. “Müəssisə haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı, 1996
2. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi, Bakı, 2004.
3. “İstehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı, 1996.
4. Azərbaycan Respublikasının inkişafı naminə informasiya və kommunikasiya texnologiyaları üzrə Milli Strategiya (2003-2012-ci illər). Bakı, 2003, 17 fevral.
5. Azərbaycan Respublikasının regionlarının 2009-2013-cü illərdə sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı(14 aprel 2009-cu il).
6. Azərbaycanın Statistik Göstəriciləri 2015. Bakı, 2015. 814 s.
7. “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1996.
8. Axundov Ş.Ə. Marketing Dərslik(ikinci nəşri), I hissə. Bakı, 2003, 591 s.
9. Axundov M.Ə. Strateji idarəetmə. Bakı, “Ağrıdağ”, 2001
10. Biznesin əsasları. Dərslik. Prof. A.B.Abbasovun ümumi redaktəsi ilə. Bakı, “Nurlan”, 2005, 656 s.
11. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində marketingin strategiyası və taktikası, I kitab, Bakı 1993, 86 s. (23)
12. Əlirzayev Ə.Q. İqtisadi və sosial idarəetmə: bazar iqtisadiyyatı, metodoloji prinsiplər, qanunauyğunluqlar. Bakı, Diplomat, 1997, 208 s.
13. Hüseynov T.Ə. Sənayenin iqtisadiyyatı, Bakı, 2000.
14. Manafov Q.N. İqtisadi nəzəriyyə: Mikroiqtisadiyyat, Bakı, 2008, 249 s.
15. Quliyev T. “Menecmentin(idarəetmənin) əsasları”. Bakı, 2001.
16. Şükürov T.Ş., Şükürov R.Ş. Marketing tədqiqatları(Dərs vəsaiti). “Kooperasiya”, Bakı, 2007, 424 s.
17. Ümumi iqtisadi nəzəriyyə. Bakı, Siyasət, 1995, 480 s.
18. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. -М Сов. Радио, 1972-223с.

- 19.Акофф Р. Планирование будущего корпораций Пер. с. англ. М Прогресс, 1974-271 с
- 20.Академия рынка: Маркетинг. М., Экономика, 1993
- 21.Ансофф И. Стратегическое управление. Пер.с. англ./Под ред. Л. И. Евенко-М.: Экономика, 1989, 519с.
- 22.Архипов В.М. Замысел плана: содержание и процедуры формирования//Известия СПбУЭФ.-1995, №2, 83-91с.
- 23.Архипов В.М. Технология стратегического планироваия: проблемы и пути их решения// Изв-ия СпбуЭФ-1996, №2, 62-70с.
- 24.Бондаренко В.А., Карабинова А.Г. Роль и значение выбора стратегии в деятельности предприятия.
- 25.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2000, 296 с.
- 26.Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельности /пер. с англ.-М.: Прогресс, 1982, 516с.
- 27.Котлер Филипп. Маркетингин ясаслары, Бақы Ерэцн, 1993, 560с.
- 28.Кунц Г., О`Доннел. Управление: ситиационный и системный анализ функций управления/Пер.с. англ. В 2-х томах-М.: Прогресс, 1981.
- 29.Кусков А. Планирование деятельности предприятия. // Экономист.- 1996, № , 61-67с.
- 30.Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия.-СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.-172с.
- 31.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. В.Д. Шетинина, М., Международные отношения, 1993.
- 32.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник Пер. с англ. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988.
- 33.Хоригнер Ч.Т., Фостер Дъ. Бухгалтерский учет: управленческий аспект/Пер. с англ. Под ред. Я.В. Соколова.-М.: Финансы истатистика, 1995, 416 с.

36. Экономика, организация и планирование предприятий /Под ред. Ю.А. Санамова-СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1996, 172с.
37. Экономическая стратегия фирмы: Уч. пособие/ Под. Ред. А.П.Градова-СПб.: Специальная литература, 1995
38. www.businessweek.com
39. www.iqtisad.net
40. www.ekonomy.gov.az
41. <http://www.vneshexpertserice.com>.
42. <http://www.kitabxana.org>.

Стратегическое управление бизнесом и его улучшение

Р Е З Ю М Е

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

Во введении обоснованы актуальность темы, определены цель и задачи исследования, приведены научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе изучается сущность и содержание стратегического управления бизнеса, современные концепции стратегического управления бизнесом, информационное обеспечение разработки и реализации бизнес-стратегии.

Во второй главе рассматриваются этапы стратегического управления, особенности разработки функций бизнес-стратегии и организация контроля реализации стратегического плана.

В третьей главе исследуются пути улучшения механизма стратегического управления бизнеса.

В конце работы даются выводы полученные в результате проведенного исследования.

Strategic management of the business and its improvement

SUMMARY

The dissertation work consists of introduction, three chapters, conclusions and list of references.

In the introduction justified the relevance of the topic, defines the purpose and objectives of the study, given the scientific novelty and practical significance of the work.

The first Chapter examines the nature and content of strategic business management, modern concepts of strategic management, information support the development and implementation of business strategy.

The second Chapter deals with the stages of strategic management, especially the development of the functions business strategy and control the implementation of the strategic plan.

The third Chapter examines ways of improving the mechanism of strategic management of the business.

At the end are given the conclusions obtained in the study.

Həmidli Aqşın Ceyhun oğlunun “Biznesin strateji idarə edilməsi və onun təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyası nı n

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycanda biznesin mövcud olduğu və inkişaf etdiyi mühitin spesifik xüsusiyyətləri biznesin idarə edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərən prinsiplərin, yanaşmaların, metod və vasitələrin elmi dərkini və əsaslandırılmasını zərurətə çevirir.

İqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində biznesin düzgün qurulmuş idarəetmə strategiyası düzgün qurulmuş idarəetmə strategiyası təkcə rəqabət üstünlüyü sayılmır, həm də tezliklə sadəcə olaraq salamat qalmağın üsullarından birinə çevriləcəkdir. Strategiya əslində bazar mühiti və müəssisənin imkanları barədə xüsusi olaraq yığılmış və təhlil olunmuş informasiyalar əsasında müəssisənin müəyyən edilməsidir. Reallaşdırmanın strategiyalar problemi müasir müəssisələr üçün yeni vəzifələr sahəsi sayılır. Tədqiqatlar göstərir ki, müstəqil olaraq strategiyanın işlənilib hazırlanmasını və tətbiqini həyata keçirməkdən ötrü hər on şirkətdən doqquzu həm təşkilati və ya maliyyə baxımdan, həm də bilik sahəsində kifayət qədər resurslara malik deyillər.

Strateji idarəetmə prosesinin reallaşdırılması zəruriliyi yalnız xarici dəyişikliklər fonunda deyil, həm də müəssisələrin idarə edilməsinə daxili tələblər baxımından son dərəcə aydın görünür. Bu proseslər müasir texnologiyalardan geri qalır. Odur ki, çox hallarda müasir müəssisələrin idarə edilməsi kompleks strategiyanın reallaşdırılmasının köməyi ilə deyil, yalnız hansısa şərti olaraq qəbul edilmiş əmsal nəzərə alınmaqla əvvəlki maliyyə və marketinq nəticələrinin və idarəetmə qərarlarının proyeksiyasının yekunu sayılan sadə planların vasitəsilə həyata keçirilir. Eyni zamanda, Azərbaycan müəssisələrinin menecerlərinin fəaliyyətində strateji məsələlərin ziyanına olaraq idarəetmənin operativ və texniki məsələlərinə aludəçilik üstünlük təşkil edir.

Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, iqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində düşünülmüş strategiya və onun reallaşdırılmasının işlək mexanizmi olmadan uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin uğurlu fəaliyyətini təmin etmək son dərəcə mürəkkəbdir. İntuitiv rəhbərlik üslubu indi öz yerini daha tez-tez strateji planlar üzrə daha proqmatik idarəetməyə verir. Odur ki, müəssisələrdə strateji planlaşdırmadan başlamış strateji nəzarətə qədər idarəetmənin bütün baza funksiyalarından istifadəsinə əsaslanan strateji idarəetmənin çevik fəaliyyət mexanizminin qurulması modelinin hazırlanması və onun daim təkmilləşdirilməsi zərurəti meydana çıxır.

Biznesin strateji idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin aktuallığı onların praktiki istifadəsinin obyektiv imkanları və tələbləri ilə müəyyən edilir. Biznesin inkişafı strategiyası üzrə qərarların əsaslandırılmasının yeni metodlarının gətirə biləcəyi sosial-iqtisadi səmərənin kəmiyyəti xeyli dərəcədə müəssisənin innovasiya inkişafı və maliyyə sabitliyinin yüksəldilməsi, biznesin sosial məsuliyyətinin artırılması nəticəsində biznesin rəqabətqabiliyyətliliyinin daha da möhkəmləndirilməsindən asılıdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafında strateji idarəetmənin kompleks təhlili, tətbiqi və konkret şəraitə uyğun olaraq daim təkmilləşdirilməsi yollarını araşdırmaqdan ibarətdir.

Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuşdur:

- biznesin inkişafının mühüm elementi kimi strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmununun açıqlanması;
- biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyalarının araşdırılması;
- biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasında informasiya təminatının rolunun əsaslandırılması;
- strateji planlaşdırmanın mahiyyətinin məqsəd və prinsiplərinin tədqiqi, əsas mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsi;

- biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması xüsusiyyətlərinin aşkara çıxarılması;
- strateji planın reallaşdırılmasının, eləcə də strateji nəzarətin təşkili amillərinin qiymətləndirilməsi;
- innovasiya tipli idarəetmə sisteminin qurulması və təkmilləşdirilməsinə dair təklif və tövsiyələrin işlənilib hazırlanması;
- biznesin təşkilati idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi ilə bağlı əsaslandırılmış təkliflərin verilməsi;
- biznesin strateji idarəedilməsində rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı kimi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektləri, o cümlədən “Azneftkimyamaş” ASC və onun müəssisələri seçilmiş, predmetini isə bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafında strateji idarəetmə məsələlərinin tədqiqinin nəzəri-praktiki aspektləri təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını iqtisad elminin klassiklərinin və aparıcı iqtisadçı alimlərin əsərləri, Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunları, ölkə prezidentinin fərmanları, Nazirlər Kabinetinin qərar və sərəncamları, digər normativ-hüquqi sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktları, normativ və metodiki sənədləri, dövrü mətbuatın materialları, Azərbaycanda biznesin, korporativ və strateji idarəetmənin inkişafı üzrə elmi-praktik konfransların, “Azneftkimyamaş” ASC-nin hesabat materialları təşkil edir.

İşin təcrübi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqat işində əldə edilən nəticə və təkliflərdən biznes subyektlərində strateji idarəetmə sisteminin tətbiqi və onun konkret şəraitə uyğun daim təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər planının, eləcə də biznes-planların hazırlanmasında istifadə edilə bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 83 səhifədən ibarətdir.

Sonda tədqiqatdan əldə olunan aşağıdakı nəticələr verilmişdir:

1. Uğurlu strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən eməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Biznesin strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, onun plan və proqnozlarının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır.

2. Müasir şəraitdə biznes strategiyasının hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiyaya rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və o təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum idisə, indi açıq ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin işi deyil, elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərində, istehsal və satış sahəsində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın hazırlanmasında, həm də həyata keçirilməsində iştirak edirlər.

3. Müəssisənin maliyyələşdirilməsinin səhmdar kapital vasitəsilə təminatı daha real sayılır. Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən səhmlərin buraxılışı və yerləşdirilməsi haqqında qərar qəbul olunmasına mane olan bir neçə problem mövcuddur. Birincisi, müəssisə rəhbərləri, bir qayda olaraq, faktiki olaraq müəssisədə səhm mülkiyyətindən ayrılmaz surətdə istifadə etməkdə qeyri-məhdud hakimiyyətə malikdirlər. İkincisi, bu maliyyələşmə üsulundan imtinanın səbəbi müəssisə menecmenti tərəfindən öz funksiyalarını lazımsız yerinə yetirdiyi halda idarəedənin təhdidi ola bilər ki, bunun da nəticəsində yeni səhmdar idarəedəni öz tutduğu vəzifəsindən yerini dəyişməyi tələb edir. Üçüncüsü, səhmlərin yerləşdirilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi yolunda aradan qaldırıla bilməyən

maneə maliyyə hesabatının tam şəffaflığını təmin etmək barədə investorun tələbidir.

4. Bizneslər portfelinin təhlili strateji idarəetmənin ən vacib alətlərindən birini özündə birləşdirir. O, aydın təsəvvür yaradır ki, biznesin ayrı-ayrı hissələri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədardır və portfel vahid tam kimi onun hissələrinin sadə cəmindən kəskin sürətdə fərqlənir və onun ayrı-ayrı hissələrinin vəziyyətinə nisbətən firma üçün daha vacibdir. Bizneslər portfelinin təhlilinin köməyiylə risk, pulun daxil olması, təzələnmə və sıradan çıxma kimi çox mühüm amillər balanslaşdırıla bilər.

5. Texnologiyanın təşkilati struktura təsiri özünü aşağıdakı kimi göstərir. Birincisi, təşkilati struktur təşkilatda istifadə olunan texnologiyaya bağlıdır. Struktur vahidlərin sayı və onların qarşılıqlı yerləşməsi təşkilatda hansı texnologiyanın istifadə olunmasından asılıdır. İkincisi, təşkilati struktur elə qurulmalıdır ki, o, texnologiyanın tənzimlənməsini aparmağa imkan versin. Xüsusilə də, təşkilati struktur texnoloji inkişaf ideyalarının əmələ gəlməsinə və yayılmasına, texnoloji təzələnmə proseslərinin aparılmasına kömək etməlidir.

Həmidli Aqşın Ceyhun oğlunun “Biznesin strateji idarə edilməsi və onun təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyası nı n

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycanda biznesin mövcud olduğu və inkişaf etdiyi mühitin spesifik xüsusiyyətləri biznesin idarə edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərən prinsiplərin, yanaşmaların, metod və vasitələrin elmi dərkini və əsaslandırılmasını zərurətə çevirir.

İqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində biznesin düzgün qurulmuş idarəetmə strategiyası düzgün qurulmuş idarəetmə strategiyası təkcə rəqabət üstünlüyü sayılmır, həm də tezliklə sadəcə olaraq salamat qalmağın üsullarından birinə çevriləcəkdir. Strategiya əslində bazar mühiti və müəssisənin imkanları barədə xüsusi olaraq yığılmış və təhlil olunmuş informasiyalar əsasında müəssisənin müəyyən edilməsidir. Reallaşdırmanın strategiyalar problemi müasir müəssisələr üçün yeni vəzifələr sahəsi sayılır. Tədqiqatlar göstərir ki, müstəqil olaraq strategiyanın işlənilib hazırlanmasını və tətbiqini həyata keçirməkdən ötrü hər on şirkətdən doqquzu həm təşkilati və ya maliyyə baxımdan, həm də bilik sahəsində kifayət qədər resurslara malik deyillər.

Strateji idarəetmə prosesinin reallaşdırılması zəruriliyi yalnız xarici dəyişikliklər fonunda deyil, həm də müəssisələrin idarə edilməsinə daxili tələblər baxımından son dərəcə aydın görünür. Bu proseslər müasir texnologiyalardan geri qalır. Odur ki, çox hallarda müasir müəssisələrin idarə edilməsi kompleks strategiyanın reallaşdırılmasının köməyi ilə deyil, yalnız hansısa şərti olaraq qəbul edilmiş əmsal nəzərə alınmaqla əvvəlki maliyyə və marketinq nəticələrinin və idarəetmə qərarlarının proyeksiyasının yekunu sayılan sadə planların vasitəsilə həyata keçirilir. Eyni zamanda, Azərbaycan müəssisələrinin menecerlərinin fəaliyyətində strateji məsələlərin ziyanına olaraq idarəetmənin operativ və texniki məsələlərinə aludəçilik üstünlük təşkil edir.

Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, iqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində düşünülmüş strategiya və onun reallaşdırılmasının işlək mexanizmi olmadan uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin uğurlu fəaliyyətini təmin etmək son dərəcə mürəkkəbdir. İntuitiv rəhbərlik üslubu indi öz yerini daha tez-tez strateji planlar üzrə daha proqmatik idarəetməyə verir. Odur ki, müəssisələrdə strateji planlaşdırmadan başlamış strateji nəzarətə qədər idarəetmənin bütün baza funksiyalarından istifadəsinə əsaslanan strateji idarəetmənin çevik fəaliyyət mexanizminin qurulması modelinin hazırlanması və onun daim təkmilləşdirilməsi zərurəti meydana çıxır.

Biznesin strateji idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin aktuallığı onların praktiki istifadəsinin obyektiv imkanları və tələbləri ilə müəyyən edilir. Biznesin inkişafı strategiyası üzrə qərarların əsaslandırılmasının yeni metodlarının gətirə biləcəyi sosial-iqtisadi səmərənin kəmiyyəti xeyli dərəcədə müəssisənin innovasiya inkişafı və maliyyə sabitliyinin yüksəldilməsi, biznesin sosial məsuliyyətinin artırılması nəticəsində biznesin rəqabətqabiliyyətliliyinin daha da möhkəmləndirilməsindən asılıdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafında strateji idarəetmənin kompleks təhlili, tətbiqi və konkret şəraitə uyğun olaraq daim təkmilləşdirilməsi yollarını araşdırmaqdan ibarətdir.

Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuşdur:

- biznesin inkişafının mühüm elementi kimi strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmununun açıqlanması;
- biznesin strateji idarə edilməsinin müasir konsepsiyalarının araşdırılması;
- biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasında informasiya təminatının rolunun əsaslandırılması;
- strateji planlaşdırmanın mahiyyətinin məqsəd və prinsiplərinin tədqiqi, əsas mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsi;

- biznes strategiyasının işlənilib hazırlanması xüsusiyyətlərinin aşkara çıxarılması;
- strateji planın reallaşdırılmasının, eləcə də strateji nəzarətin təşkili amillərinin qiymətləndirilməsi;
- innovasiya tipli idarəetmə sisteminin qurulması və təkmilləşdirilməsinə dair təklif və tövsiyələrin işlənilib hazırlanması;
- biznesin təşkilati idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi ilə bağlı əsaslandırılmış təkliflərin verilməsi;
- biznesin strateji idarəedilməsində rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı kimi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznes subyektləri, o cümlədən “Azneftkimyamaş” ASC və onun müəssisələri seçilmiş, predmetini isə bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafında strateji idarəetmə məsələlərinin tədqiqinin nəzəri-praktiki aspektləri təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını iqtisad elminin klassiklərinin və aparıcı iqtisadçı alimlərin əsərləri, Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunları, ölkə prezidentinin fərmanları, Nazirlər Kabinetinin qərar və sərəncamları, digər normativ-hüquqi sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktları, normativ və metodiki sənədləri, dövrü mətbuatın materialları, Azərbaycanda biznesin, korporativ və strateji idarəetmənin inkişafı üzrə elmi-praktik konfransların, “Azneftkimyamaş” ASC-nin hesabat materialları təşkil edir.

İşin təcrübi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqat işində əldə edilən nəticə və təkliflərdən biznes subyektlərində strateji idarəetmə sisteminin tətbiqi və onun konkret şəraitə uyğun daim təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər planının, eləcə də biznes-planların hazırlanmasında istifadə edilə bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 83 səhifədən ibarətdir.

Sonda tədqiqatdan əldə olunan aşağıdakı nəticələr verilmişdir:

1. Uğurlu strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən eməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Biznesin strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, onun plan və proqnozlarının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır.

2. Müasir şəraitdə biznes strategiyasının hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiyaya rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və o təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum idisə, indi açıq ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin işi deyil, elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərində, istehsal və satış sahəsində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın hazırlanmasında, həm də həyata keçirilməsində iştirak edirlər.

3. Müəssisənin maliyyələşdirilməsinin səhmdar kapital vasitəsilə təminatı daha real sayılır. Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən səhmlərin buraxılışı və yerləşdirilməsi haqqında qərar qəbul olunmasına mane olan bir neçə problem mövcuddur. Birincisi, müəssisə rəhbərləri, bir qayda olaraq, faktiki olaraq müəssisədə səhm mülkiyyətindən ayrılmaz surətdə istifadə etməkdə qeyri-məhdud hakimiyyətə malikdirlər. İkincisi, bu maliyyələşmə üsulundan imtinanın səbəbi müəssisə menecmenti tərəfindən öz funksiyalarını lazımsız yerinə yetirdiyi halda idarəedənin təhdidi ola bilər ki, bunun da nəticəsində yeni səhmdar idarəedəni öz tutduğu vəzifəsindən yerini dəyişməyi tələb edir. Üçüncüsü, səhmlərin yerləşdirilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi yolunda aradan qaldırıla bilməyən

maneə maliyyə hesabatının tam şəffaflığını təmin etmək barədə investorun tələbidir.

4. Bizneslər portfelinin təhlili strateji idarəetmənin ən vacib alətlərindən birini özündə birləşdirir. O, aydın təsəvvür yaradır ki, biznesin ayrı-ayrı hissələri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədardır və portfel vahid tam kimi onun hissələrinin sadə cəmindən kəskin sürətdə fərqlənir və onun ayrı-ayrı hissələrinin vəziyyətinə nisbətən firma üçün daha vacibdir. Bizneslər portfelinin təhlilinin köməyiylə risk, pulun daxil olması, təzələnmə və sıradan çıxma kimi çox mühüm amillər balanslaşdırıla bilər.

5. Texnologiyanın təşkilati struktura təsiri özünü aşağıdakı kimi göstərir. Birincisi, təşkilati struktur təşkilatda istifadə olunan texnologiyaya bağlıdır. Struktur vahidlərin sayı və onların qarşılıqlı yerləşməsi təşkilatda hansı texnologiyanın istifadə olunmasından asılıdır. İkincisi, təşkilati struktur elə qurulmalıdır ki, o, texnologiyanın tənzimlənməsini aparmağa imkan versin. Xüsusilə də, təşkilati struktur texnoloji inkişaf ideyalarının əmələ gəlməsinə və yayılmasına, texnoloji təzələnmə proseslərinin aparılmasına kömək etməlidir.

Стратегическое управление бизнесом и его улучшение

Р Е З Ю М Е

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

Во введении обоснованы актуальность темы, определены цель и задачи исследования, приведены научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе изучается сущность и содержание стратегического управления бизнеса, современные концепции стратегического управления бизнесом, информационное обеспечение разработки и реализации бизнес-стратегии.

Во второй главе рассматриваются этапы стратегического управления, особенности разработки функций бизнес-стратегии и организация контроля реализации стратегического плана.

В третьей главе исследуются пути улучшения механизма стратегического управления бизнеса.

В конце работы даются выводы полученные в результате проведенного исследования.

Strategic management of the business and its improvement

SUMMARY

The dissertation work consists of introduction, three chapters, conclusions and list of references.

In the introduction justified the relevance of the topic, defines the purpose and objectives of the study, given the scientific novelty and practical significance of the work.

The first Chapter examines the nature and content of strategic business management, modern concepts of strategic management, information support the development and implementation of business strategy.

The second Chapter deals with the stages of strategic management, especially the development of the functions business strategy and control the implementation of the strategic plan.

The third Chapter examines ways of improving the mechanism of strategic management of the business.

At the end are given the conclusions obtained in the study.