

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

HACILI ELXAN ASİF OĞLU

“Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili xüsusiyyətləri”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 050409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: - Biznes inzibatçılığı

Elmi rəhbər:

Dos., i.e.n. H.İ.Həmidov

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.e.n., dosent

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., dosent. R.Ə.Abbasova

M.Ə.Əliyev

Bakı – 2016

Mündəricat

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN MƏZMUNU VƏ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ	
1.1. Strategiya anlayışı və onun əsas mahiyyəti.....	7
1.2. Strateji proses və onun təsnifatı.....	19
1.3. Strateji idarəetmədə səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi.....	25
FƏSİL II. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA İDARƏETMƏNİN ƏSAS FUNKSİYASI KİMİ	
2.1. Strateji planlaşdırma konsepsiyaları və modelləri.....	31
2.2. Strateji planın tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolları.....	39
FƏSİL III. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN İNKİŞAF POTENSİALININ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ	
3.1. Bankın strateji planlarının təhlili.....	50
3.2. Bankın SWOT təhlili və nəticələrinin ümumiləşdirilməsi.....	60
Nəticə və təkliflər.....	73
İstifadə edilmiş ədəbiyyat.....	79

Giriş

Mövzunun aktuallığı: Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafının təmin edilməsi təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqindən, missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tətbiq olunmasından və baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi olaraq idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Yaxşı 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. Təşkilatın strateji idarə edilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın missiyası, onun plan və proqnozlaşdırılmasının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Strateji idarəetmə dedikdə təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün spesifik strategiyaların işlənilməsinə yönəldilən idarəetmə qərarlarının və praktiki hərəkətlərin məcmusu başa düşülür. Strateji idarəetmə strateji səviyyədə təşkilatın idarə edilməsi problemləri ilə əlaqədar olan əsəllərin geniş dairəsini əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl işlənmiş kompleks prosesdir.

Tədqiqatın obyektini. Müasir şəraitində strateji idarəetmənin formalaşdırılması üçün tətbiq edilən müasir sistem və metodlar tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Strateji idarəetmənin formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi strateji idarəetmənin əsas prinsiplərinin mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəçiliyində tətbiq edilən mexanizmlərin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır.

Bundan irəli gələrək dissertasiya işində strateji planın hazırlanmasının nəzəri-metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır.

Strateji planın işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir. Bundan əlavə strateji idarəetmədə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi izah edilir. Azərbaycanda bank sektorunun inkişaf strategiyaları və onların qiymərləndirilməsi həyata keçirilir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli bank strukturlarının konsepsiyalarının formalaşması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarını konsepsiyalarını təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilər təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

Strateji idarəetmə prinsiplərinin düzgün tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı global kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Düzgün strategiyanın seçilməsi və planın hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- stratejiya anlayışı və əsas mahiyyəti müəyyənləşdirilmişdir;
- strateji prosesin təsnifatı verilmişdir;
- strateji planlaşdırmanın strateji inkişafa təsiri müəyyənləşdirilmişdir;

- Strateji planının tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolları göstərilmişdir ;
- Azərbaycan Respublikası bank sektorunda tətbiq edilən strategiyalar təhlil edilmiş və dəyərli təkliflər verilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 80 səhifədir.

FƏSİL I. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN MƏZMUNU VƏ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Strategiya anlayışı və onun əsas mahiyyəti

Strategiyalar strateji idarəetmənin əsas bazis elementidir. Strategiyaların müəyyənləşdirilməsi strateji idarəetmənin səviyyəsindən asılıdır. Strateji idarəetmə məqsədlərin formalaşdırılması, taktikanın seçilməsi və strategiyanın hazırlanması üzrə təşkilati fəaliyyətin səviyyəsidir. Strateji idarəetmə müəssisəyə tam rəhbərliyi təmin etməyə, təşkilatın tədqiqatlarının yaxın əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Strategiyaların hazırlanması strateji idarəetmə prosesi ilə sıx bağlıdır. Bu proses missiyanı müəyyən etmə, məqsədləri görmə, taktiki siyasətləri seçmə və mövcud resurslar vasitəsilə strateji addımı atmağı özündə əks etdirir. Strategiya yerinə yetirildikdən sonra mövcud nəticə araşdırılır, yəni strategiyanın nə dərəcədə əlverişli olması qiymətləndirilir. Rəhbərlər strategiyalar vasitəsilə müxtəlif təhlilləri (zəifliklər, güclü tərəflər, imkanlar və s.) , zərərverici analizləri (sosiomədəni, texnoloji, texniki, iqtisadi , ekoloji faktorlarla) tənzimləyirlər. Biz bu mövzuda 3 sual cavab axtarmağa çalışacağıq:

- Strategiya müəssisəyə necə təsir edir?
- Strategiya nə üçün lazımdır?
- Lazımi nəticə əldə olunacaqmı?

İkinci sualda strateji qərarların mövcud toplanmış informasiyaya əsasən formalaşdığı haqqında danışılacaq. Strateji informasiyalar strateji sistmin yaradılmasında və strateji qərarın qəbulunda istifadə edilir. Bu informasiyalar lazımi dəyişiklərə tez bir zamanda reaksiya verməyə imkan verir ki, bunun da nəticəsində güclü rəqabət şəraitinin yaranmasına gətirib çıxarır. Qəbul edilən strateji qərarın effektivliyi toplanmış informasiyanın sağlamlığından və dəqiqliyindən asılıdır, yəni informasiya nə qədər real və düzgün olarsa stratejiyanın işlənməsi də, strateji

qərarların verilməsi də müəssisəyə bir o qədər müsbət təsir edər. Məsələn: gecikmiş strateji qərarın effektivliyi olmur.

Üçüncü sualda isə strateji proses və onun elementləri olan missiya və strategiyanın qiymətləndirilməsindən danışılacaq. Burada missiya, strateji görünüş, məqsədlərə nail olma yolları əks ediləcək. Ümumiyyətlə strategiya maliyyə və strateji məqsədlərə nail olmanı göstərən ,məqsədlər isə arzu olunan nəticələndir. Qeyd edək ki, hər bir müəssisədə strateji qərarları rəhbərlər verir və bir növü risk və məsuliyyət amilini öz üzərinə götürürlər. Menecerlər xarici mühitdə baş verən dəyişiklikləri vaxtında bilmədikləri halda müəssisənin strategiyası müasir tələblərə cavab verməyə bilər. Buna görə də menecerlər hər bir dəyişikliyi proqnozlaşdırmağı və yaxud vaxtında görməyi bacarmalı .fəaliyyətdə olan strategiyada adekvat dəyişikliklər aparmağa qadir olmalıdırlar.

Sonuncu və dördüncü sualda isə strategiyaların hansı məqsədə istifadə edilməsi, istifadənin tətbiqi sahələri və hansı şəraitdə ehtiyac duyulması haqqında geniş əks etdirilib. Burada həmçinin təyinatın sahələri də əks etdirilib Müəssisənin strateji təyinatının hər bir idarəediciyə və işçiyə çatdırılması bu təyinatın özünün müəyyən edilməsi qədər mühümdür.

Dissertasiya işində danışacağımız bu prosesin əsas elementləri məqsədlər, missiyalar, taktikalar və strategiyalardır. Bu qeyd etdiyimiz mövzuları menecment və müəssisənin idarəedilməsi üzrə yüksək ixtisaslı professor və dosentlərin kitablarından, elmi məqalələrindən götürmüşəm. Ümid edirəm ki, qeyd olunan suallar kurs işində tam əhatə olunacaqdır. Sualların tərtib edilməsində həmçinin internet məlumatlarından da istifadə etmişəm. İnternet məlumatlarını yalnızca xarici dildə olan məqalələrdən götürmüşəm.

Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafının təmin edilməsi təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqindən, missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tətqiq olunmasından və

baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi olaraq idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Yaxşı strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən etməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Təşkilatın strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın missiyası, onun plan və proqnozlaşdırılmasının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. 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 əsələlərin geniş dairəsini əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl işlənmiş kompleks prosesdir. Bu prosesin əsas vəzifəsi təşkilatlarda yeniliklərin və dəyişikliklərin qanəedici 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 amma ən əsası aşağıdakıdır:

“Strategiya – bazarlarda mövqelərin qazanılması,möhkənlənməsi və alıcıların tələbatlarının səmərəli surətdə ödənilməsi vasitəsilə məqsədlərə nail olmağa istiqamətlənmiş tədbirlərdən ibarət olan plandır” (12,28).

Strategiya anlayışı menecmentə hərbi sahədən gəlmişdir.Əvvəllər o,müəyyən siyasətin həyata keçirilməsini və bunun üçün bütün mümkün vasitələrdən istifadə edilməsini əks etdirirdi.Menecment baxımından bu uzunmüddətli vəzifələrin həllinə və uzunmüddətli planların hazırlanmasına yönəlmişdir.Bu halda strategiya dedikdə,əsas etibarilə resursların və malların böyük kütləsinin idarə edilməsi başa düşülür.XX əsrin 70-ci illərinin ortalarından rəqabətin təzyiqi artmış və təşkilatlar malların böyük kütləsinin idarə edilməsində tədricən aralanmış,onların strategiyaları isə bir neçə növə parçalanmışdır.Strategiyanın hərfi mənasın gəldikdə isə,strategiya yunan dilindən tərcümədə “strategos” sözündən götürülüb.Birinci hissə olan ”stratos” sözü “ordu”,”aço” isə idarəetmə mənası kimi “aparıram”,lüğəti mənasına görə isə “general.sərkərdə məharəti”,”hərb sənəti”deməkdir.Deməli,strategiya “ordunun idarə olunması”,”generalın müharibə aparma məharəti”,”generalın ustalığı” və s. kimi başa düşülür.Lakin hərbdə çox işlədilən “strateji mövqe”,”strateji uğur”,”strateji yüksəklik”,”strateji əməliyyat”,”strateji baxımdan çox əlverişli gediş” və bu kimi onlarca söz olduğuna görə,bu söz iqtisad elmində də əhəmiyyətli termin kimi idarəetmədə işlədilməlidir. Hərbi terminologiyanın idarə edilməsində görünür, sahibkarlığın döyüş xarakterini bir daha təsdiq edir. 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 işlənilib 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.

Biznesin idarə edilməsinin əsasını onun strategiyasının işlənib hazırlanması, onun şirkətin spesifikasiyasına adaptasiyası və onun reallaşdırılması təşkil edir. Şirkətin strategiyası bazarda şirkətin mövqeyini möhkəmləndirməli və qüvvənin koordinasiyasını, istehlakçıların cəlb edilməsini və tələblərinin ödənilməsini, uğurlu rəqabət və qlobal məqsədlərə nail olunmasını təmin edəcək idarəetmənin kompleks planıdır. Başqa sözlə, strategiya şirkətin inkişaf yollarının, bazarların, rəqabət metodlarının və biznesin aparılmasını seçməsinə bildirir. Strategiya məhsuldarlığın orientirlərini, rəqabət üstünlükləri haqda təsəvvür, alıcıların tələbatının ödənilməsi və yüksək məhsuldarlığa nail olma üçün hərəkət planı yaradır. Ciddi dürüştəşdirilmiş strategiya olmadan təşkilatın fəaliyyəti öz mahiyyətini, rəqabət qabiliyyətini itirir, daxili durğunluğa və nəticələrin pisləşməsinə doğru gedir.

Beləliklə Strategiya – təşkilatın vəzifəsini həyata keçirməyə və onun məqsədə nail olunmasını təmin etməyə yönələn dəqiqləşdirilmiş, hərtərəfli, kompleks plan nəzərdə tutulur. Müəssisənin menecerləri strategiyayı 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.

Firmanın inkişaf strategiyasının hazırlayarkən, onun bir sıra tələblərə cavab verməsinə nail olmaq vacibdir (3,65):

- nail olunması ümumi iş üçün həlledici olan əsas məqsədlərdən ibarət olmalı;
- koordinasiya edilmiş rəhbərlik bildirilməli;
- mütərəqqi təşəbbüsə kömək olmalı;
- başlıca qüvvələr lazımı yerdə və lazımı vaxtda cəmləşməli;
- zəmanətli resursları təmin etməli;
- maksimum nəticə əldə edilməsi zamanı resurslardan minimum istifadə üçün taktiki hərəkətlərin çevikliyini nəzərdə tutmalıdır.

Təşkilatın strategiyasının müəyyənləşdirilməsi 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 yanaşdıqda isə, Strategiya – təlimatların planlaşdırılmasıdır – təkcə işdə deyil, həm də işçilərin və müştərilərin qəlblərində və şüurlarında. Strategiya strukturu müəyyənləşdirir; özünüzdən razılığı aradan qaldırır və bütün səyləri maliyyə və strateji hədəfləri qət etməyə yönəldir. “Strateji idarəetmə” menecerlərə istənilən şirkətdə strateji planları tətbiq etməyi öyrətmək

üçün hazırlanmışdır.Strategiya haqqda müxtəlif iqtisadçıların fikirləri var, bunlardan P.Druker idarəetmə strategiyasını məqsədinə görə 4 qrupa bölür:

- İlk daxil olmaq və kütləvi zərbə endirmək
- Cəld və gözlənilmədən hücum etmək
- Ekoloji boşluqları tapmaq və zəbt etmək
- Əmtənin,bazarın yaxud sahənin iqtisadi xarakteristikasını dəyişmək

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

- Hücum yaxud Sıçrayış Strategiyası
- Müdafiə yaxud Sağlamlaşdırma Strategiyası
- Təşkilatın Fəaliyyətinin Azalması və Dəyişməsi Strategiyası

Təşkilatın 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 ;
- ❖ İstehsal bölmələrinin və onları rəhbərlərinin strateji məqsədlərin əldə edilməsi dərəcəsinə görə qiymətləndirilməsi və stimullaşdırılması ;

Müasir şəraitdə təşkilatın 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-tətqiqat 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 müəyyənləşdirir:

- 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 olubmüəssisənin mövqeyinin möhkəmlənməsində,istehlakçıların tələblərinin səmərəli və vaxtında ödənilməsini təmin etməyə xidmət edir.Rəhbər strategiyanı ona görə işləyib hazırlamalıdır ki,şirkətin biznesinin təşkilini və idarədilməsini 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 strategiyanı müəyyənləşdirməmiş rəhbər son müvəffəqiyyətli nəticəyə gəlmək imkanına malik deyil.Yaxşı işlənib 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 strategiyanı reallaşdırı bilir.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. Belə ki, rəşkilatın 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. Strategiya təşkilatın müxtəlif fəaliyyəti növlərinin inkişafı perspektivlərinin müqayisəsi və gələcək müvəffəqiyyəti təmin etmək üçün fəaliyyət növləri arasında resursların bölüşdürülməsi əsasında seçilir. Məqsədlərin üstünlük dərəcəsi asılı olaraq strategiyanın müxtəlif növləri mövcuddur və təşkilat öz fəaliyyətini həmin strategiyalar əsasında istiqamətləndirməlidir. Strategiyaları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

- a) Məhsul-bazar strategiyası
- b) Marketing strategiyası
- c) Rəqabət strategiyası
- d) Sahələr yığınının idarə edilməsi strategiyası
- e) Yeniliklər strategiyası
- f) Kapital qoyuluşları strategiyası
- g) İnkişaf strategiyası
- h) Udma strategiyası
- i) Xarici investisiya strategiyası
- j) İxrac fəaliyyətinin genişləndirilməsinə istiqamətləndirmə strategiyası
- k) Xarici iqtisadi müdaxilə strategiyası

Strategiyanın hazırlanması prosesində aparılan təhlil əsasında strateji təfəkkür, yeni inkişaf strategiyası üzrə təkliflər və s. formalaşır. Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini göstərmək üçün strateji təhlil aparılır ki, bu da təşkilatın hal-hazırkı və perspektiv vəziyyətini təhlil etməyə şərait yaradır. Təşkilatın

vəziyyətini müəyyənləşdirməyin əsasən aşağıdakı beş sual ətrafında aparılması tövsiyyə edilir:

- Mövcud strategiya nə dərəcədə əlverişli işləyir
- Müəssisənin güclü və zəif cəətləri hansılardır və onun qarşısında nə kimi sevindirici imkanlar və nə kimi təhlükələr dur bilər
- Müəssisənin məsrəfləri və buraxılan məhsula qoyulan qiymət rəqabətqabiliyyətlidirmi
- Müəssisənin rəqabət gücü möhkəmdirmi
- Müəssisənin qarşısında nə kimi strateji problemlər durur

Bu suallara cavab verməni dörd *analitik təhlil* üsulu ilə aparmaq məsləhət bilinir. Bunlardan *birincisi*, müəssisənin zəif və güclü tərəfləri, imkanları və təhlükələr, *ikincisi*, məsrəflər zəncirini ardıcılıqla təhlil etmə, *üçüncüsü*, xərcləri strateji təhlil etmə, *dördüncüsü*, rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyənləşdirir. Bu üsullar strateji idarəetmə üsulları olmaqla, müəssisənin bütün üstünlükləri və çatışmamazlıqlarını tapmağa imkan verir və mövcud strategiyaya qiymət verərək onun dəyişməsinə gərək olduğunu müəyyənləşdirir.

Bu təhlilin ilkin sualını belə aydınlaşdırmaq olar: Müəssisənin strategiyasının nə dərəcədə əlverişli olması hər şeydən əvvəl onun rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyənləşdirməkdir. Onun üçün müəssisənin öz sahəsində lider olmaq imkanının olması və ya daha aşağı məsrəflərlə ona can atması, öz məhsullarının rəqib müəssisə məhsullarından fərqləndirilməsinə çalışması və müəssisənin bütün xərclərinin bazarda möhkəmlənməsinə yönəlmiş istəyidir. Bundan başqa “istehsal-bölmə” prinsipinin həyata keçirilməsində müəssisənin mövqeyi, bazardakı nüfuzu, istehlak bazarının həcmi, kədr və maliyyə siyasəti, qiymət salma siyasəti, reklam etmə səviyyəsi, yeni coğrafi zonalara çıxma imkanları da stratejiyanın nə dərəcədə əlverişli olmasını müəyyənləşdirir. Hətta stratejiyanın tamlığı, daxili ziddiyətlərdən uzaq olması, məntiqi əsaslandırılması, mövcud hala uyğunluğu da onun nə dərəcədə əhəmiyyətli olmasını müəyyənləşdirir.

Hər hansı bir sahənin strateji təhlil həmin sahənin fəaliyyət mühitinin (xarici və daxili) və bazarın mənfəətlilik perspektivlərinin qiymətləndirilməsi ilə həyata keçirilir. Konkret bazarda təşkilatın imkanları və onu gözləyən təhlükələrin qiymətləndirilməsi bu prosesin tərkib hissələrindəndir. Belə tədqiqatın əsas metodlarından biri strateji idarəetmədə geniş istifadə olunan təhlil metodudur. Bu metod verilmiş şəraitdə təşkilatın güclü və zəif cəhətlərini üzə çıxarmağa, potensial imkanlarını və təhlükələri qiymətləndirməyə imkan verir. Əldə olunan nəticələrin müqayisəsi bazarın verdiyi imkanlardan istifadə edilməsində daxili imkanların və zəif cəhətlərin müəyyənləşdirilməsi və eyni zamanda ,xarici mühitin yaratdığı təhlükələrin və problemlərin təsirinin azaldılması üçün öz potensialından istifadə yollarının göstərilməsi üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mühitdə baş verən ümumi böhran və qeyri-stabillik dövrlərdə heç bir təkamil idarəetmə uğurunun tam təminatçısı kimi çıxış edə bilməz. Bir çox hallarda yaxşı nəticələr əldə edilməsi müəyyən dövrün keçməsinə tələb edir. Belə ki, müəssisənin xarici mühiti onun qarşısında proqnozlaşdırılması çox çətin olan gözlənilməz problemlər yaratmaq imkanına malikdir. Menecerlərin yüksək peşəkarlığı məhz belə hallarda müəssisənin böhranlardan müdafiə edilməsində və biznesdə mövqeyinin mümkün qədər az itkilərlə qorunub saxlanılmasında üzə çıxır. Bütün hallarda ,yaxşı strategiya müəssisənin bazarda əlverişli mövqeyinin və istənilən şəraitdə (intensiv rəqabət, iqtisadi böhranlar, müəssisə daxili problemlər) uğurla fəaliyyət göstərə bilən təşkilatın yaranmasına gətirməlidir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin sadə tərif və onların həyata keçirilməsinin razat üsulları ola bilməz. Arzu olunanı gerçək hesab etmək hələ strategiyayı işləyib hazırlamaq demək deyil. Strategiya arzularından deyil, firmanın real imkanlarından doğmalıdır. Ona görə də, strategiya, hər şeydən əvvəl, firmanın öz fəaliyyətinin obyektiv xarici və daxili vəziyyətinə reaksiyasıdır. İnkişaf strategiyasının əsaslandırılması prosesi xarici və daxili təsərrüfatçılıq mühitinin nəticələrindən asılıdır, hər şeydən əvvəl, bazarın tələblərinin üzə çıxarılması və onların yerinə yetirilməsi üçün firmanın imkanlarının müəyyənləşdirilməsi ilə

şərtləndirilir. Firmanın inkişaf strategiyası gələcəkdə onun bazarda yaşamaq qabiliyyətini təmin edəcək yanaşmalar kompleksinin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Yalnız inkişaf strategiyası və onun firmanın strateji planı formasında sənədlə təsdiqi qəbul edildikdən sonra həmin firma marketinq və istehsal sahəsində öz planlarını əsaslandırmağa başlayacaq, idarəetmənin təşkilati strukturunu quracaq, investisiyaların ölçüsünü müəyyənləşdirəcək, personalın əmək haqlarını müəyyən edəcək və s.

Firmanın strategiyası təsdiq olunduqdan sonra da inkişaf edə bilər. Heç də hər zaman hər şeyi xırdalıqlarına qədər düşünmək və sonra uzun müddət dəyişikliklər etmədən yaşamaq mümkün deyil. Strategiyanın işləniö hazırlanması prosesi mühitin hər hansı dəyişikliklərinə olduqca həssasdır.

Bazarda rəqabətin qabaqcadan proqnozlaşdırma bilmədiyimiz xarakteri meydana çıxdığını görə isə qiymətlərin qalxması və enməsi, dövlət tənzimlənməsində yeni yanaşmalar və başqa hadisələr baş verir və buna görə də onlar sahibkarlıq subyektindən strategiyanın dəyişməsinə tələb edə bilər. Həmişə firmanın reaksiya verəcəyi nə isə təzə bir şey meydana çıxır, nəticədə onun yeni strateji boşluqları açılır. Ona görə də strategiyanın təkmilləşdirilməsi vəzifəsi sonsuzdur. Firmanın inkişaf strategiyası özündə planlaşdırılmış və düşünülmüş hərəkət xəttini, həmçinin mühüm yeniliklərə reaksiya vermək imkanlarını birləşdirməlidir. Lakin hər bir müəssisə yaşadığı mühitdən asılı olmayaraq, özünün fəaliyyət strategiyasına malik olmalıdır, ona görə ki, biznes daim öz kursunu dəyişə bilməz, 100 faiz çevik ola bilməz və təsərrüfatçılıq mühitində hər bir dəyişikliyə təşkilati dəyişikliklə cavab verə bilməz. Müəssisənin, onun binasının, avadanlıqlarının, texnologiyasının, personalının yerləşdirilməsi müəyyən məkan və zaman çərçivələrinə malikdir.

Bir dəfə qəbul edilmiş qərarlar və onların reallaşdırılması üçün yerinə yetirilən işlər təsərrüfatçılığın ətalətinə təsir edir. Əgər müəssisə statik əhatədə fəaliyyət göstərsə, bu zaman strateji planlaşdırmaya ehtiyac olmaz. Lakin təsərrüfatçılıq mühiti dinamik olaraq iqtisadi, texnoloji, siyasi və s. cəhətdən dəyişir. Ona görə də müəssisənin

planlaşdırılması bu dəyişikliklər kontekstində onun gələcəyinin yaradılması üçün bu dəyişikliklərə reaksiya və adaptasiya vasitəsidir.

1.2. Strateji proses və onun təsnifatı

Strateji proses təşkilatın missiyasının formalaşmasından başlayır. Missiya dedikdə təşkilatın məqsədlərinin və prioritetlərinin qısaca ,eyni zamanda dəqiq ifadə edilməsi başa düşülür. Təşkilatın missiyası həm əməkdaşlarda və həm də müşahidəçilərdə, ilk öncə isə potensial və hazırki müştərilərdə etimad hissəsini doğurmalıdır. Missiyanın formalaşmasında ictimai və ümumbəşəri dəyərlərlə təşkilatın daxili korporativ mədəniyyətin vəhdətliyi nəzərə alınmalıdır. Missiya sözünün hərfi mənası “*mission*” və “*mission statement*” sözündən götürülüb və *niyyət* deməkdir. Missiya dedikdə olduqca böyük məqsədlər başa düşülür . Bu məqsədlər təşkilat üzvlərində nəyəsə nail olmaq cəhdləri yaradır. Missiya əsasında təşkilatın uzunmüddətli məqsədi və ya plan dövrü ərzində çatılası mümkün olmayan gələcək keyfiyyət dəyişiklikləri formalaşdırılır. Missiya “təşkilat nə üçün mövcuddur”, “biz nə üçün həmin təşkilatdayıq”, “biz etdiyimiz işi nə üçün edirik” suallarına cavab verməyə imkan verir. Ancaq ümumi olaraq menecerin missiyaya uyğun və strategiya ilə bağlı əsas sualı budur : “Biz öz müəssisəmizi necə görmək istəyirik, nə etmək istəyirik və nəyə nail olmaq istəyirik?”. Bu suala əsaslandırılmış cavab vermək üçün menecerdə təşkilatın bu günkü və gələcək fəaliyyətinin xarakteri , onun 5-10 ildən sonra yaranacaq tələbatları haqqında əhatəli təsəvvürü olmalıdır. Menecerin “Biz kimik, nə edirik və hara gedirik?” sualına cavabı müəssisənin gələcək fəaliyyət kursunu müəyyən edir. Təşkilatın nə etmək və necə olmaq istəyi onun missiyasını müəyyənləşdirir. Menecer missiyanı müəyyən edərkən təşkilatın gələcək fəaliyyət sahəsini və onun xarakterini müəyyən etmiş olur. Menecerin təşkilatın bazarda mövqeyi barədə fikirləri onun təşkilata strateji baxışı hesab olunur. . Əgər strateji baxış şirkətin gələcək obrazını müəyyən edirsə, missiya şirkətin hansı mal və xidmətləri istehsal etməsi, onun müştərilirənin Kim olduğu, texnoloji və işgüzar imkanları kimi indiki fəaliyyətini təsvir edir. Şirkətlərin çoxu öz illik hesabatlarını missiyalarını daxil edib veb-saytlarda yerləşdirirlər. Missiya şirkətin inkişaf istiqaməti, gələcək fəaliyyəti və biznes-planları

barədə heç nə demir. Beləliklə, strateji baxış şirkətin gələcəyini, missiya isə hazırkı dövrünü əks etdirir.

Dünya təcrübəsində missiyanın formalaşmasına dair standart yanaşmalar mövcud deyildir. Təcrübə göstərir ki, missiyanın müəyyən edilməsi uzunmüddətli və olduqca mürəkkəb bir prosesdir. Bu proses təşkilatlarda korporativ mədəniyyətin formalaşması, adət və ənənələrin yaranması, müvafiq təcrübənin toplanması ilə sıx əlaqədardır. Müəssisənin missiyası məqsədyönlü alıcılar qrupunu, ödənilən tələbatlar və ödəmə texnologiyasını əhatə edən qısa və aydın cümlələr ilə ifadə olunmalıdır. Ümumiyyətlə missiyalar müəssisənin məqsədlərinə nail olunmasında hər bir bölmənin rolunu müəyyən etməlidir. Əgər müəssisənin uzunmüddətli inkişaf planları və onun missiyası kəmiyyətə ölçülə bilən konkret vəzifələrlə əlaqələndirilməzsə və menecerlər bu vəzifələrin yerinə yetirilməsində tərəqqiyə nail olurlarsa, onda bu missiya gəlişi gözəl sözlər kimi əhəmiyyətsiz olur. Müəssisənin missiyasını müəyyən edərkən menecerin əsas vəzifəsi fəaliyyət mühitində yaranan yeni imkanları və təhlükələrin vaxtında üzə çıxarılması və müəssisənin uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərində dəyişikliklərin aparılması imkanının əldə edilməsidir.

Müəssisənin yaxşı əsaslandırılmış və düzgün ifadə olunmuş missiyası aşağıdakı xüsusiyyətlərinə görə idarəetmə üçün əhəmiyyətlidir (17,48).

- Müəssisənin ali rəhbərliyinin uzunmüddətli inkişaf planlarına baxışlarını formalaşdırır;
- Əsaslandırılmış və uzaqgörən olmayan idarəetmə qərarlarının qəbulu riskini azaldır;
- Müəssisənin məqsədlərini ifadə edir və əməkdaşların daha da yaxşı işləmələri üçün stimül yaradır;
- Orta rəngli menecerlər üçün bölmələrin məqsəd və vəzifələrini müəyyənlətməyə, onların siyasətinin təşkilatın ümumi inkişaf siyasəti ilə uzlaşdırmağa imkan verir;
- Təşkilatın gələcəyə hazırlanmasına kömək edir;

Strategiyanın qiymətləndirilməsi. Strateji prosesin missiyası, məqsədləri, daxili və xarici mühiti müəyyənlişdirildikdən, alternativlər seçilib, strategiya hazırlanıb həyata keçirildikdən sonra onun qiymətləndirilməsi mərhələsi gəlir. Ümumiyyətlə strategiyanın qiymətləndirilməsi onun reallaşdırılmasının sonu kimi qəbul edilir. Reallaşdırılma həyata keçirildikdən sonra “qiymətləndirilmə sistemi” yaradılır. Bu sistem təşkilatda strategiyanın səmərəli reallaşdırılması üçün zəruri olanlarla bu strategiyanın faktiki olaraq necə yerinə yetirilməsi arasında uyğunluğu qiymətləndirmə zamanı tətbiq olunur. Strategiya və təşkilatçılıq qabiliyyətləri, strategiya və mükafatlandırma ölçüləri, strategiya və daxili siyasət, strategiya və korporativ mədəniyyət kimi əhəmiyyətlərin qiymətləndirilməsi qeyd olunan sistemin əsas vəzifəsi hesab olunur. Müəssisənin daxilində işlərin təşkili ilə strategiya arasında uyğunluğun mövcudluğu strateji məqsədlərə nail olmada müəssisəyə tam sistem kimi çıxış etməyə imkan verir. Strategiyanın daha səmərəli işlənməsi istiqamətində işlər daimi xarakter daşmalıdır. Nəticələrin qiymətləndirilməsi, vəziyyətin təhlili və strategiyanın təkmilləşdirilməsi kimi məsələlər strateji idarəetmə prosesinin təbii və zəruri elementləridir. Strateji menecment daim hərəkətdə olan bir prosesdir. Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və strategiyanın təkmilləşdirilməsi strateji idarəetmə prosesinin həm əvvəli, həm də sonudur. Təşkilatın daxili və xarici mühitində baş verən dəyişikliklər onun strategiyasında və bu strategiyanın reallaşdırılması mexanizmində dəyişikliklərin aparılması zərurətini yaradır. Müəyyən edilmiş məqsədlər menecerlərin vaxtaşırı öz iş nəticələrini qiymətləndirməkdə istifadə edilən standartlara xidmət edir. Həm də qiymətləndirmənin belə dövriliyi işin tamamlanmış müəyyən mərhələlərini yerinə yetirilmənin konkret müddət ilə uzlaşdırır. Əgər məqsədlərə nail olunmayıbsa, onda lazımi tədbirlərin işlənilib hazırlanmasının səbəbləri təhlil edilir. Adətən idarəetmə aləti olaraq strategiyanın icrasının vaxtaşırı olaraq yoxlanmasını məhduləşdirmə və strategiyanın qiymətləndirilməsi metodu kimi tətbiq etmək olar.

Müəssisənin strateji təyinatı onun hansı fəaliyyət növləri ilə məşğul olacağına müəyyən edilməsindən ibarətdir. Onun köməyi ilə, “biz kimik”, “nə ilə məşğul

oluruq” və “nəyə nail olmaq istəyirik” suallarına cavab verilir. Müəssisənin strateji təyinatını dəqiq bildikləri halda menecerlərdə müəssisənin uzunmüddətli inkişaf perspektivləri haqqında təsəvvürlər və ideyalar yaranır ki, bu da müəssisənin ali rəhbərliyində strateji təfəkkürün inkişafı üçün çox əhəmiyyətlidir. Müəssisənin düzgün əsaslandırılmış strateji təyinatı səmərəli liderliyin təmin olunmasının əsas şərtlərindəndir. Müəssisənin aydın strateji təyinatı olmadan menecerin bir lider kimi səmərəli fəaliyyət göstərməsi mümkün deyildir.

Strategiyanın səmərəli işlənməsi müəssisənin nəyi etmək və nəyi etməmək suallarına cavab verilməsi və müəssisənin hansı istiqamətə yönəlməsinin müəyyən edilməsi ilə başlanır.

Hər bir müəssisənin özünəməxsus və bənzərsiz strateji təyinatı vardır. Hər bir müəssisə və ya sahə üçün ümumi olan müddəalara ifadə olunmuş missiyalar idarəetmə üçün daha az əhəmiyyət kəsb edirlər. Strateji təyinat müəssisənin fərdi xüsusiyyətlərini, fəaliyyət istiqamətlərini və inkişaf yollarını müəyyən etməklə onu digər təsərrüfat subyektlərindən fərqləndirir. Müəssisənin bəziləri bir sahənin kiçik hissəsində ixtisaslaşır, digərləri isə bütün sahə üzrə və ya bir neçə sahədə diversifikasiya olunmuş fəaliyyət göstərirlər. Bəzi hallarda müəssisələr öz missiyalarını yanlış olaraq mənfəət terminləri ilə ifadə edirlər. Unutmaq olmaz ki, mənfəət müəssisənin fəaliyyət nəticəsində yaranır. Mənfəətin əldə edilməsi məqsədi bizə hansı sahədə fəaliyyət göstərəcəyimizi və yaxud, bu mənfəəti hansı sahədə əldə edəcəyimizi əks etdirmir. Nümunə üçün, ”Samsung” və “General Motors” korporasiyaları tamamilə müxtəlif fəaliyyət növləri ilə məşğul olurlar, baxmayaraq ki, onların hər biri mənfəət əldə etməyə istiqamətlənirlər.

Müəssisənin strateji təyinatının müəyyən edilməsinin əsas üç cəhətini qeyd edək :

- müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi biznes sahələrinin müəyyən edilməsi
- müəssisənin strateji təyinatının aydın, səlis və ilhamlı izahı

- müəssisənin strateji kursunun və missiyasının nə zaman dəyişdirilməsi barədə vaxtlı qərarın qəbulu

Hər bir müəssisədə strateji təyinat müəyyən edildikdən sonra onun əsas funksional (elmi-tətqiqat və sınaq işləri,maliyyə,marketinq .istehsal və b) və köməkçi (kadrlar,informasiya təminatı və s.) bölmələrinin missiyaları müəyyən edilir.

Müəssisənin strateji təyinatı və missiyasının izahatının hər bir menecerə və işçiyə çatdırılması bu təyinatın özünün müəyyən edilməsi qədər mühümdür.Dəqiq ifadələrlə ifadə olunmuş strateji təyinat və missiya işçilərin daha keyfiyyətli işləmələrinə və yüksək motivasiyaya malik olmalarına şərait yaradır.Qəbul edilmiş strateji təyinat və missiya zaman keçdikcə dəyişə bilər.Belə ki,alıcıların tələbatlarında baş verən keyfiyyət və kəmiyyət dəyişiklikləri sahə bazarlarının mənfəətlilik dərəcələrinin azalması və risk səviyyələrinin yüksəlməsi kimi səbəblər müəssisənin strateji təyinatı və missiyasında dəyişikliklər etməyin vaxtının çatmasından xəbər verir.Sahibkarlar məhz belə anları vaxtında tuta bildikləri halda uğur qazana bilirlər.

Strategiyanın təyinatı dedikdə onun hansı məqsədə ,nə üçün və hansı sahələrdə istifadə edilməsi başa düşülür.Strategiyanın istifadə olunduğu sahələr onun tətbiqi sahələrdir.Strategiyanın tətbiqi dedikdə qarşıda qoyulan məqsədə çatmaq üçün strategiyanın necə tətbiq olunması məsələsi başa düşülür.Bu işi həyata keçirməyin yüksək ixtisaslaşma və məharət tələb etdiyi məlumdur.Strategiyanın tətbiqi praktiki məsələ olsa da onun inzibati meylləri də vardır.Bu əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- Strategiyanı müvəffəqiyyətlə həyata keçirə bilən bir təşkilatı yaratmaq;
- Bütün imkanları strategiyanın uğur qazanmasına yönəldə bilən maliyyə planı hazırlamaq;
- Strategiyanı dəstəkləməyə yönələn siyasət yürütmək;
- İşçilər üçün elə həvəsləndirmə üsulları işləyib hazırlamaq ki,Şo qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaqda səfərbəredici rol oynasın;

- Lazım gəldiyi halda onların arasında mümkün olan yerdəyişmələri aparmaq şərti ilə optimal iş bölgüsünə və strategiyanın reallaşmasında müvəffəqiyyətli nəticəyə nail olmaq;
- Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq ilə həvəsləndirmə sistemi arasında uyğunluq yaratmaq;
- Şirkət daxilində elə işçi münasibətlər yaratmaq lazımdır ki, bütün imkanlar strategiyanın müvəffəq tətbiqinə yönəlməş olsun;
- Şirkət daxilində əlaqələndirmə və işə birgə münasibət elə formalaşdırılmalıdır ki, hər bir fərd günbəgün şirkətin strategiyanın təkmilləşməsinə və reallaşmasına köməklik etmiş olsun;
- İş üsulunda daimi təkmilləşmə və təcrübələrin tətbiqinə xüsusi diqqət göstərilməlidir;
- Strategiyanın həyata keçirilməsində və iştirak edənlər arasında daxilə liderlik hisləri aşılaraq hər zaman strategiyanın reallaşdırılması sürətlənməli və tətbiqin səviyyəsi yüksəldilməlidir;

Bu prosesdə inzibati məsələ ondan ibarətdir ki, faktın həyata keçirilmə səviyyəsi ilə strategiyanın nəzərə tutduğu proqram tutuşdurulsun və kənarlaşmalar müəyyənləşdirilib aradan götürülsün.

Beləliklə, strategiyanın tətbiqi ,praktiki inzibati işdən, təşkil etmədən ,maliyyə planlaşdırılmasından ,siyasi xətt yürütməkdən ,həvəsləndirmə üsulunu tətbiq etməkdən, idarəetmənin mədəni üsullarından istifadə etməkdən ibarət olmaqla, bunların düşünülmüş kombinasiyalarının birgə əlaqələndirilməsidir.

1.3. Strateji idarəetmədə səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi

Strateji hədəfin və səlahiyyətin işlənilməsi, məqsədin müəyyənləşməsi və strategiyanın qəbul edilməsi, inkişaf istiqamətinin işlənilməsi prosesinin əsas məsələsidir. Bütün bunlar müəssisənin inkişaf istiqamətini müəyyənləşdirir, onun qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərini təyin etməklə son məqsədə nail olmanı təmin edir. Bu qeyd olunanlar birlikdə strateji planı yaradır. Öz strategiyalarını daim təkmilləşdirən iri şirkətlər rəsmi strateji planlaşdırmanı da işləməklə, hər yeni il üçün strateji planlar işləyirlər və bu plan rəhbərlər və işçilər arasında paylanır. Bəzi hallarda isə yazılı olmamaqla şifahi razılaşmalarla belə planlar rəhbərlər və işçilərə çatdırılır.

Strategiyanın tətbiqi funksiyası dedikdə qarşıda qoyulan məqsədə çatmaq üçün strategiyanın necə tətbiq olunması məsələsi başa düşülür. Bu işi həyata keçirməyin yüksək ixtisaslaşma və məharət tələb etdiyi məlumdur. Strategiyanın tətbiqi praktiki məsələ olsa da , onun inzibati meylləri də vardır. Bu, əsasən aşağıdakılardan ibarətdir(27,110):

- Strategiyanı müvəffəqiyyətlə həyata keçirə bilən bir təşkilat yaratmaq;
- Bütün imkanları strategiyanın uğur qazanmasına yönəldə bilən maliyyə planı hazırlamaq;
- Strategiyanı dəstəkləməyə yönələn siyasət yürütmək;
- İşçilər üçün elə həvəsləndirmə üsulları işləyib hazırlamaq ki, o, qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaqda səfərbəredici rol oynasın;
- Lazım gəldiyi halda onların arasında mümkün olan yerdəyişmələri aparmaq şərti ilə optimal iş bölgüsünə və strategiyanın reallaşmasında müvəffəqiyyətli nəticəyə nail olmaq;
- Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq ilə həvəsləndirmə sistemi arasında uyğunluq yaratmaq;
- Şirkət daxilində elə işçi münasibətlər yaratmaq ki, bütün imkanlar strategiyanın müvəffəq tətbiqinə yönəlmiş olsun;

- Şirkət daxilində əlaqələndirmə və işə birgə münasibət elə formalaşdırılmalıdır ki, hər bir fərd günbəgün şirkətin strategiyasının təkmilləşməsinə və reallaşmasına köməklik etmiş olsun;
- İş üsulunda daimi təkmilləşmə və təcrübələrin tətbiqinə xüsusi diqqət göstərilməlidir;
- Strategiyanın həyata keçirilməsində iştirak edənlər arasında daxilə liderlik hissləri aşılaraq hər zaman strategiyanın reallaşdırılması sürətlənməli və tətbiqin səviyyəsi yüksəldilməlidir.

Bu prosesdə inzibati məsələ ondan ibarətdir ki, faktın həyata keçirilmə səviyyəsi ilə strategiyanın nəzərdə tutduğu proqram tutuşdurulsun və kənarlaşmalar müəyyənləşdirilib aradan götürülsün.

Beləliklə, strategiyanın tətbiqi praktiki inzibati işdən, təşkil etmədən, maliyyə planlaşdırılmasından, siyasi xətt yürütməkdən, həvəsləndirmə üsulunu tətbiq etməkdən, idarəetmənin mədəni üsullarından istifadə etməkdən ibarət olmaqla, bunların düşünülmüş kombinasiyalarının birgə əlaqələndirilməsidir.

Strateji planlaşdırmada müəssisə mütəxəssislərinin rolu:- İri şirkətlərdə strateji planlaşdırma ilə rəhbər orqanların aparıcı işçilərinin məşğul olması aydındır. Lakin bu işdə onların əsas dayaq yerləri müvafiq sahə üzrə yüksək səviyyədə ixtisaslaşmış mütəxəssislərdir. Strateji planlaşdırmanın işlənilməsində mütəxəssislər tələb olunan məlumatları toplayır, sistemləşdirir və onları strategiyanı müəyyənləşdirən rəhbərliyə təqdim edirlər.

Hər il strategiyanı təkmilləşdirən təşkilatlarda isə strategiyanın gedişi, həyata keçirilməsi, müxtəlif bölmələr üzrə onun icra vəziyyəti öyrənilərək məlumatlar şəklində strategiyanı formalaşdıran şəxslərə verilir. Strateji planlama üzrə mütəxəssislər rəhbərliyə hər zaman strateji planların həyata keçirilməsində köməklik göstərə bilirlər. Bu kömək, hər şeydən əvvəl bütün səviyyələrdə rəhbər olan şəxslərə öz sahələri üzrə görəcəkləri işi anlatmaq, strateji planın ayrı-ayrı sahələr üzrə bütünlükdə şirkət üzrə həyata keçirilməsi haqda məlumatlar verməkdən

ibarətdir. Lakin mütəxəssislərə strateji qərarlar qəbul etməyə, strateji planlar tərtib etməyə və yaxud ciddi təkliflər verməyə icazə verilmir. Çünki, bunlar bütün şirkətin fəaliyyəti ilə bağlı ümumi strateji hədəfdən xəbərsizdirlər və belə cəhd göstərsələr ciddi səhvlərə yol verə bilərlər. Bundan əlavə, əgər strateji planı mütəxəssislər tutarlarsa və onun icrasına nəzarəti rəhbərlik həyata keçirərsə bu pis nəticələrə gətirib çıxara bilər və bu halda günahkarı tapmaq asan deyildir.

Başqa bir tərəfdən, əgər strateji plan rəhbərlik tərəfindən tutulmamışsa onda heç bunun həyata keçirilməsinə də layiqincə rəhbərlik edə bilməyəcək və öz şəxsi fikir və məqsədləri hər zaman onu fəaliyyətdən kənara çəkəcəkdir. Beləliklə də, nəzərdə tutulanlar həyata keçirilməyəcəkdir.

Deməli, strateji plan yalnız onu icra edəcək rəhbərlər tərəfindən tutulmalıdır ki, o da özündən yuxarı rəhbərlik qarşısında icraya məsuliyyət daşıyaraq onu yerinə yetirməyə çalışsın. Bir rəhbərin icraya nəzarət etmədiyi digər sahə, bölmə, qurum üçün də strateji plan işləməsi yolverilməzdir, çünki, planı təqdim edən icraçı olmadığına, icraçı isə plana görə cavabdeh olmadığına görə nəticə uğursuz olur.

Strategiyanın formalaşmasına yanaşmalar:- Strategiyanın formalaşmasına ən müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bu yanaşmaların müxtəlifliyi ilk növbədə şirkətin böyüklüyündən asılıdır. Əgər təkə bir sahibkarın idarəsində olan şirkətdən söhbət gedirsə, bu cür şirkətlərdə geniş müzakirə olunacaq strategiyaya ehtiyac qalmır və bu halda strategiya elə sahibkarın öz zəhnində formalaşdırdığı strategiyadan ibarət olur.

Nəhəng şirkətlərdə isə əksinə, daha ciddi düşünülmüş hazırlanmış, bütün mərhələləri əhatə edən və həmin mərhələlərə rəhbərlik edən şəxslərin iştirak etdiyi yığıncaqlarda müzakirə edilib bəyənən strategiyalara ehtiyac duyulur. Daha iri və diversifikasiya olunmuş şirkətlərdə isə hər illərə bölünməklə yazılı şəkildə tərtib olunmuş və daha dəqiq tədqiqatlara söykənən, bütün mərhələlərdə müzakirə edilib bəyənən strategiyalara ehtiyac duyulur.

Bundan başqa, rəhbərin strategiyanın formalaşmasına yanaşma üsulundan asılı olaraq strategiyanın formalaşma yolları da müxtəlif olur. Belə ki, rəhbərin şəxsi iştirakı və əsas rol oynaması və ya kiməsə inanaraq strategiyanın işlənilməsində ona inamı, əməkdaşlıq etməklə strategiyaya münasibət formalaşdırılması və yaxud dayandırılma üsulları ilə bu işə münasibət bəslənməsindən asılı olaraq seçilmiş strategiyaya münasibət bildirilir.

İndi bunları ayrı-ayrılıqda təhlil edək. Əgər sahibkar və ya rəhbər əsas strategiya eksperti rolunda çıxış etməsi ilə məsələyə münasibət bildirirsə, onda o, strategiyanın özünə, onun ayrı-ayrı bölümlərinə və alternativ mövcud olan variantlara çox ciddi müdaxilə edir.

Lakin bu o demək deyil ki, rəhbər bütün strategiyanı da təkbaşına icra edir. O, əsas bu işin yaradıcı arxitektoru kimi bütün işlərin icrasına nəzarət edərək məhz seçdiyi strategiyanın icraçıları birgə həyata keçirilməsini təşkil edir.

İkinci halda rəhbər öz səlahiyyət hüquqlarını başqaları ilə bölüşdürür. Bu şəxslər xüsusi olaraq yaradılmış qrup və ya inanılmış şəxslərin daxil olduğu strateji planlama şöbəsi də ola bilər. Bu inanılmış qrup strategiyanı işləyib rəhbərlə məsləhətləşərək onu təkmilləşdirir, təbii ki, rəhbərin dəyərli fikirləri də bu halda nəzərə alınır və sonda rəhbər tərəfindən “bəyənilmişdir” imzası ilə təsdiqlənir.

Belə halda rəhbərin bir qədər sərbəstliyi yüksəlir, o, özündə tələb olunan hallarda bəzi dəyişiklik etmək səlahiyyətini saxlayır. Bundan başqa, rəhbər aşağı mərhələ rəhbərlərinin məsələyə münasibətlərini bilərək onlardan gələn müxtəlif təkliflərdən daha səmərəlilərinə üstünlük verir.

Bu variantın zəif cəhəti ondan ibarətdir ki, rəhbər bir növ əsas rəhbərlik funksiyasından yayınır, onun özünün daha ciddi şəkildə iştirak etmədiyi bir strateji planla üzləşir, onun şəxsi məsuliyyəti azalır. Digər tərəfdən də, bu halda əsas strategiya daha dərin uzaqgörən siyasət həyata keçirmək əvəzinə əksər vaxt gündəlik və ya yaxın müddətə hesablanan strategiya olur.

Üçüncü haldəki münasibət yuxarıda qeyd olunmuş iki variantın sanki ortaq bir variantıdır. Bu variant əməkdaşlığa söykənmiş bir yanaşmadır. Bu halda rəhbər özü də iştirak etməklə, aşağı mərhələ rəhbərlərini əməkdaşlıq etməklə bir strategiya formalaşdırmağa dəvət edir.

Aşağı mərhələ rəhbərləri bu strategiyayı həm formalaşdıran, həm də icra edən olduqlarından işə daha ciddi yanaşırlar və heç kim görüləcəyi mümkün olmayan variantlar düşünmür, hər kəs ümumi məsələyə daha ciddi yanaşır.

Nəhayət, dördüncü yanaşma, yarışma üsuludur. Bu halda rəhbər nə hər şeydə şəxsən özünün gərgin olaraq işləməsinə və yaxından iştirakına, nə də ki hər şeyin özündən kənarlaşmasına üstünlük verir. Bu hal əsasən müxtəlif biznes sahələri ilə məşğul olan iri diversifikasiya olunmuş şirkətlərdə olur. Rəhbər aşağı idarəetmə rəhbərlərini daha güclü strategiyalar formalaşdırmağa həvəsləndirir. Onların hər birinin ayrı-ayrı biznes sahəsinə rəhbərlik etmələri, öz sahələrini daha yaxşı bilmələri və bu işə yuxarı rəhbərin şəxsi müdaxiləsinin müsbət nəticə verməyəcəyini nəzərə alaraq aşağılarda müstəqil formalaşan strategiyanın, ümumi uğurlu strategiyanın formalaşmasına köməklik göstərir.

Ümumi uğurlu strategiyanın formalaşmasına və daha uğurlu variantların seçilməsinə korporasiya səviyyəsində baxılıb, daha fəal qurumlar həvəsləndirilir və mükafatlandırılır. Göründüyü kimi, bütün göstərilən dörd yanaşmanın hər birinin üstün və zəif cəhətləri mövcuddur. Ümumi müvəffəqiyyət hər bir konkret halda onların daha düzgün variantlarının seçilməsindən, bu işə kimlərin rəhbərlik etməsindən və təbii ki, icraçılardan asılıdır. Bundan başqa, əvvəllərdə qeyd olunduğu kimi, daxili və xarici faktorların da müvəffəqiyyətli fəaliyyətə təsirini inkar etmək olmaz.

Strateji planlaşdırma prosesi müəssisə missiyasının (mission statement) formalaşdırılmasından başlayır. Missiya dedikdə müəssisə məqsədlərinin və prioritetlərinin qısaca, eyni zamanda dəqiq ifadə edilməsi başa düşülür. Müəssisənin

missiyası həm əməkdaşlarda və həm də müşahidəçilərdə, ilk öncə isə potensial və hazırki müştərilərdə etimad hissini doğurmalıdır. Missiyanın formalaşdırılmasında ictimai və ümumbəşəri dəyərlərlə firmanın daxili korporativ mədəniyyətinin vəhdətliyi nəzərə alınmalıdır.

FƏSİL II. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA İDARƏETMƏNİN ƏSAS FUNKSIYASI KİMİ

2.1. Strateji planlaşdırma konsepsiyaları və modelləri

Strateji planlaşdırma şirkətin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşdirilməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyllərin müəyyənləşdirilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma özünün məqsədinə, məzmununa, səviyyəsinə və dövrlərinə görə fərqlənir.

Biznesin strateji planlaşdırılması idarəetmə prosesində mövcud olan başqa planlaşdırma növlərindən prinsipcə fərqlənir. Həmçinin bu fərq sadəcə planın detallandırılması dərəcəsinə, strukturunda, məqsədində, yaxud planlaşdırma dövrünün müəyyənləşdirilməsində deyil. Biznesin strateji planlaşdırılmasında bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin fəaliyyətinin ümumi və spesifik elementləri əsaslandırılır, rəqabətin strategiyası və taktikası seçilir, qarşıda duran məqsədə nail olmaq üçün zəruri maliyyə material və əmək resurslarının qiymətləndirilməsi aparılır.

Strateji planlaşdırma seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi və qoyulmuş məqsədə nail olunması üzrə sistem tədbirlərin hazırlanması və reallaşmasını nəzərdə tutur. O çıxış mövqeyinin təhlilinə və biznes parametrlərinin dəyişilməsi proqnozlarına əsaslanır. Strateji planlaşdırma firmaya imkan verir ki, bazar konyukturunun dəyişilməsinə çevik reaksiya verməyə kömək edən seçilmiş kursu və taktikanı saxlasın.

Strateji planlaşdırmanın əsas funksiyaları(19,800):

- müəssisənin əsas problemlərini özündə əks etdirir;
- daha detal planlaşdırma və cari qərarların qəbulu üçün çərçivə yaradır;

- planlaşdırmanın digər növləri ilə müqayisədə daha uzunmüddətlidir;
- müxtəlif dövrlərdə müəssisənin fəaliyyətinə ahənglik və daxili birlik gətirir.

Strateji planlaşdırma firma və şirkətlərin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyllərin müəyyən edilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin əsaslarının yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Planlaşdırma prosesinin özünəməxsus ardıcılığı var: məqsədin formalaşması, problemin öyrənilməsi, alternativin seçilməsi, planlaşdırma vəzifələrinin irəli sürülməsi, planın hazırlanması, proqnozlaşdırma, qiymətləndirmə, plan qərarlarının qəbul edilməsi, icraçılara çatdırılması, həyata keçirilməsi və kənarlaşmaların müəyyən edilməsi.

Beləliklə, strateji planlaşdırma prosesi firmanın fəaliyyət xəttini və məqsədini dəqiqləşdirməyi, fəaliyyət taktikasını, prosedurasını və qaydasını hazırlamağa, resursların bölgüsünü, müəssisənin strukturunun qiymətləndirilməsini əhatə edir.

Taktika – firmanın ümumi uzunmüddətli planı və konkret vəziyyəti ilə uyğunlaşdırılan konkret qısamüddətli strategiyadır. Taktika çevik olmalı, burada daxili və xarici amillərin dəyişilməsi nəzərə alınmalıdır.

Uzunmüddətli və taktiki planlar tərtib edildikdən sonra həmin planların dezorientasiyasından və səhv təfsir etmədən qaçmaqdan ötrü əlavə oriyentir, yəni siyasət hazırlamaq lazımdır.

Praktiki siyasət dedikdə, məqsədə çatmağı yüngülləşdirən fəaliyyət və qərarların qəbulu üçün ümumi rəhbərlik başa düşülür.

Prosedura konkret vəziyyətlərdə qəbul edilməsi lazım olan hərəkətlərin təsviridir. Vəziyyətin tez-tez dəyişdiyi vaxtlarda sınaqdan çıxmış fəaliyyət üsulu qəbul etmək və standart göstərişlər hazırlamaq faydalıdır.

Resursların bölgüsü planlaşdırmanın əsas vəzifələrindən biri hesab edilir. Plan qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün resursları işin istiqamətləri üzrə bölüşdürülməsinə kömək edir. Kəmiyyət formasında bölünmüş resurslar firmanın büdcəsini əmələ gətirir.

Strategiyanı seçdikdə planları işləyib hazırladıqdan sonra qarşıya qoyulan məqsədə nail olmağı aydınlaşdırmaqdan ötrü təşkilatın strukturunu yoxlamaq vacibdir. Çünki strategiya strukturu müəyyənləşdirir. Təşkilat inkişaf etdikcə və onun məqsədi yeniləşdikcə bilavasitə strategiya və plan da öz növbəsində dəyişir. Bu proses strukturda da təzahür olunur.

Strateji plan – firmanın real imkanları əsasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün əsas yolların müəyyən edilməsidir. Strateji planın işlənib hazırlanmasına aşağıdakı elementlər daxildir:

- strateji planların təşkili üzrə rəhbər tərəfindən göstərişin hazırlanması;
- firmanın hər bir daxili bölməsi üçün strateji planın formalaşması üzrə təkliflərin hazırlanması;
- alınan təkliflərin ümumiləşdirilməsi;
- əsas strateji məqsədin və kommersiya siyasətinin hərtərəfli, müfəssəl əsaslandırılması;
- vahid perspektiv planın yaradılması.

Strateji planlaşdırma – müəssisənin, firmanın məqsədini, marketinqin bütün elementlərini, maliyyə resurslarının və istehsal imkanlarının vahid kompleks plan halında əks etdirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın əsasını 5 strateji konsepsiya:

- bazarın seqmentasiyası;
- məqsədli bazarların seçilməsi;
- bazara çıxış metodlarının seçilməsi;

- marketing metodunun və vasitələrinin seçilməsi;
- bazara çıxış müddətinin seçilməsi.

Strateji planlaşdırmada firmanın missiyasının müəyyənləşdirilməsi mühüm rol oynayır. Firmanın missiyası – hər şeydən öncə, bazarda firmanın davranış fəlsəfəsini əsaslandırmaqdır, onun imici, partnyorlar qarşısında, eləcə də bütövlükdə cəmiyyət qarşısında iqtisadi və sosial məsuliyyətdir. Strateji planlaşdırmanın başlıca məqsədi minimum məcmu xərclə maksimum nəticənin alınması üçün firma tərəfindən daha effektiv istiqamətlərini seçməkdən ibarətdir. O, firmanın dəqiq formalaşmış missiyasını mütləq əsaslandırmalı, yəni bazara daxil olmağın ən optimal yolları seçilməlidir.

Dialektik nöqteyi-nəzərdən hər bir təsərrüfat subyektinin necə olacağı sualına düzgün cavab verməkdən ötrü ilk növbədə orada həyata keçirilən biznesin inkişaf perspektivini müəyyənləşdirmək lazımdır. Yalnız biznesin perspektivini, həmçinin onun inkişaf istiqamətlərini və metodlarını müəyyənləşdirdikdən sonra müəssisənin gələcək fəaliyyəti haqqında düzgün fikir söyləmək mümkündür.

Strateji planlaşdırmanın klassik nəzəriyyəsi çərçivəsində müəssisənin perspektiv inkişafının müəyyənləşdirilməsinə dair altı yanaşma mövcuddur (cədvəl 1).

Kennet Endryus Harvard biznes məktəbinin bir neçə alimləri ilə birlikdə təşkilatın hazırkı vəziyyətini onun daxili potensialının və xarici mühitin inkişaf meyllərinə uyğunlaşdırmaq vasitəsilə onun gələcək inkişafını müəyyənləşdirməyi təklif edir. Onun yanaşmasında mərkəzi yeri SWOT təhlili, yəni təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, imkanları və ətraf mühitin təsiri nəticəsində inkişaf təhlükələri ətraflı təhlili təşkil edir. Təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin və daxili potensialının qiymətləndirilməsi onun fərqli xüsusiyyətlərini aşkara çıxarmağa imkan verir.

Cədvəl 1.

**Təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyənləşdirilməsinə
yanaşmaların qısa xarakteristikası**

Adı	Qısa xarakteristikası
K.Endryusun yanaşması	Təşkilatın hazırkı vəziyyətinin onun daxili potensialının və xarici mühitin inkişaf meylinə uyğunlaşdırmaq vasitəsilə təşkilatın gələcək vəziyyətinin müəyyən edilməsi
M.Porterin yanaşması	Sahədə rəqabətin təhlili nəticəsində təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyən edilməsi. Bu zaman gələcək vəziyyət sahədə təşkilatın rəqib mövqeləri ilə əlaqələndirilir
Bennis və Neymusun yanaşması	Lider öz təşkilatının məqsədli vəziyyətini görməyi bacarmalıdır
K.Praalad və Q.Xmelin yanaşması	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti fərqli qabiliyyətin təzahür etdiyi vəziyyət kimi
Səmərəli inkrementalizm	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti təşkilati böhranın imtina olunması kimi
Liderin arxasınca qaçmaq	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti sahə liderinin vəziyyəti kimi

M.Porterin yanaşması sahənin mövcud vəziyyətinin təhlili nəticəsinə əsaslanmağa imkan verir, hansıki müəssisənin biznes fəaliyyəti həyata keçirilir və onun gələcək vəziyyətinin əsasını müəyyən edir. M.Porterin yanaşması K.Endryusun ideyasının özünəməxsus inkişaf etdirilməsidir. Burada həmçinin mahiyyətə söhbət

müəssisənin daxili vəziyyəti ilə xarici mühitin dəyişilməsi arasında ən yaxşı uyğunlaşmanın müəyyənləşdirilməsindən gedir.

M.Porterin fikrincə sahədə vəziyyəti müəyyənləşdirən beş rəqabət qüvvəsi, yəni satıcının bazar hökmranlığı, istehlakçının bazar hökmranlığı, sahə rəqabətinin intensivliyi, yeni iştirakçılardan gələn təhlükələr gələn, məhsul və xidmətlərdən təzahür edən təhlükələr vardır.

Bennis və Neymusanın yanaşması təşkilatın gələcək vəziyyətini perspektivdə lider və biznesin inkişaf imkanlarını görməsi kimi, sahibkarın bacarığının təzahürü kimi, yeni xüsusi incəsənət növü kimi təqdim etməsinə əsaslanır.

Strateji idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafında Prolad və Q. Xmelin “Korporasiyanın fərqli xüsusiyyətləri” əsəri mühüm töhfə oldu. Bu əsrdə faktiki təşkilatın gələcək vəziyyətinin müəyyənləşdirilməsinə tədricən yeni yanaşmalar əks olunmuşdu.

Hazırkı vaxtda bu yanaşma menecerlər və idarəetmə sahəsində problemləri üzrə tədqiqatçılar tərəfindən çox müsbət dəyərləndirilir. Bu yanaşma təşkilatın gələcək vəziyyətini elə səviyyədə görməyi nəzərdə tutur ki, bazarda və biznesdə tanıdan, investorlar üçün cəlbedici edən və rəqiblərin təsirindən kifayət qədər qoruya bilən onun xüsusi, fərqli qabiliyyəti olsun. Bu zaman strateji idarəetmə prosesi fərqli qabiliyyətin inkişafına istiqamətlənmiş proses mənasını daşıyır.

Biznesin strateji planlaşdırılmasında və idarə edilməsində müxtəlif klassik modellərdən istifadə olunur (cədvəl 2).

BCG modeli Boston Consulting Group Konsaltinq şirkətinin mütəxəssisləri tərəfindən aparılan tədqiqat işinin məntiqi tamamlanması sayılır. Səkkiz sənaye sahələrinin 24 əsas məhsul növləri istehsal edən müxtəlif şirkətlərin fəaliyyətinin öyrənilməsi prosesində belə empirik faktı müəyyənləşmişdi ki, istehsalın həcmi 2 dəfə artırarkən məhsul vahidinin istehsalına dəyişən xərclər 10-30 faiz azalır. Həmçinin müəyyən edilmişdir ki, istənilən bazar segmentində bu meyl müşahidə

olunur. Bu fakt belə bir nəticə çıxarmağa əsas verir ki, dəyişən xərclər işgüzar müvəffəqiyyətin əsas amillərindən biridir və bir şirkətin digər şirkətlə müqayisədə rəqabət üstünlüyünü müəyyən edir.

BCG modelində əsas diqqət firmanın pul axınlarına yönəldilir, hansı ki ya ayrı-ayrı biznes əməliyyatlarının fəaliyyətinə yönəldilir, ya belə əməliyyatların nəticəsində yaranır. Gəlirlərin, yaxud pul məsrəflərinin səviyyəsi bazarın artım tempindən və həmin bazarda firmanın nisbi payından güclü funksional asılılıqda yerləşir.

Cədvəl 2.

Strateji planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikası

Adları	Qısa xarakteristikası
“Bazarın – bazarda payın artması tempi” tipli model (BCG modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarda fəaliyyət göstərən bütün qalan təşkilatlarla nisbətən mövqeləşir
“Bazarın (sahənin) cəlbediciliyi – şirkətin rəqabət qabiliyyəti” tipli model (GE/Mckinsey, Shell/DPM) modeli	Təşkilatın vəziyyəti bazarda onun güclü tərəflərinin nisbi qiymətləndirilməsini həmin bazarın perspektivinin nisbi qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirmək yolu ilə mövqeləşir
“Bazarın (məhsulun həyat tsiklinin) təkamül mərhələsi – şirkətin rəqib vəziyyəti” tipli model (Xofer-Şendel, ADL modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarın təkamül mərhələsindən (yaxud məhsulun həyat tsikli mərhələsindən) asılı olaraq rəqiblərə nisbətən onun mövqeyinin qiymətləndirilməsi nəticəsində müəyyən edilir

Firmada biznesin artım tempi firmada istifadə olunan pul axınlarının tempini müəyyənləşdirir.

GE/Mckinsey modelinin başlıca xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onda ilk dəfə biznes növlərinin müqayisəsi üçün təkcə fiziki amillərə (satışın həcmi, mənfəət, investisiya verimi və s.) deyil, həm də bazar payının, texnologiyanın dəyişməsi, kadr təminatı kimi biznesin subyektiv xarakteristikasına baxılır. Bu modelin əsas məziyyətlərindən biri müxtəlif amillərin bu və ya digər biznes növü, yaxud sahə üçün vacibliyindən asılı olaraq müxtəlif çəki əmsalları verə bilməsidir ki, bu da hər bir biznes növünü daha dəqiq qiymətləndirməyə imkan verir.

GE/Mckinsey modelində müəssisənin gələcək mənfəəti və kapital verimi göstəriciləri diqqət mərkəzində durur. Başqa sözlə, əsas diqqət yaxın gələcəkdə biznesin konkret növünə əlavə investisiya qoyuluşunun mənfəətin həcminə necə təsir göstərməsinin təhlilinə xüsusi fikir verilir.

Shell/ DPM modelində biznesin kəmiyyət parametrlərinə daha böyük diqqət yetirilir. Bu modelin fərqli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, özünün həyat tsiklinin müxtəlif mərhələlərində olan biznes növlərinə burada baxmaq olar.

Daha sonra bazarın təkamülünün təhlili əsasında əmtəə bazarının inkişaf tsiklini təsvir edən və müəyyən strateji gəlirin alınmasını nəzərə alan Nofel/Şendel modeli yarandı. Bu modeli təklif edən Ç.V.Xofer hesab edir ki, digər klassik modellər yeni bazarlarda istehsal-kommersiya fəaliyyətinin təhlili üçün, yəni yalnız inkişafa başlayan təşkilatın təhlili üçün yaramışlar. Bu modeldə əsas diqqət təşkilat üçün biznes-növünün optimal yığımının formalaşdırılmasına yönəldilir. Xofer və Şendel öz modelində təşkilat üçün ideal biznes yığımının üç tipini təklif edirlər:

- artım yığımı;
- mənfəət yığımı;
- balanslaşdırılmış yığım (artım və mənfəət).

Şirkət ideal yığımın göstərilən üç tipindən birinə nail olmağa cəhd edə bilər.

Bunlardan hər biri üçün məqsəd, vəzifə və tələb olunan resurs müxtəlifdir ki, bu da gələcəkdə ssenarinin müxtəlif inkişafına gətirib çıxara bilər.

Strateji planlaşdırma konsepsiyasının əsas məsələlərindən biri müəssisənin strateji davranış xəttinin düzgün seçilməsidir. Müəssisənin davranışı – elə hərəkətinin məcmusudur ki, son nəticədə onlar müəssisənin gələcək fəaliyyətində müəyyən nailiyyətlərə nail olunmasını təmin edirlər.

2.2. Strateji planın tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolları

Müəssisədə bütün planlaşdırma prosesi iki əsas mərhələyə bölünür: bazarda müəssisənin fəaliyyət strategiyasının işlənilib hazırlanması (strateji planlaşdırma) və işlənilmiş (seçilmiş) strategiyanın reallaşdırılması taktikasının müəyyənləşdirilməsi (operativ, taktiki planlaşdırma).

Firmanın inkişaf strategiyası onun başlıca məqsədlərinin və həmin məqsədlərə nail olunmasının əsas üsullarının məcmusunu ifadə edir. Firmanın inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması onun fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin və onların yerinə yetirilməsi üsullarının sadəcə müəyyənləşdirilməsi deyil, o müəssisənin inkişafının real imkanlarına əsaslanmalıdır. Daha doğrusu, strategiya – müəssisənin öz fəaliyyətində obyektiv xarici və daxili şəraitə adekvat reaksiyasıdır.

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli dövrə hədəflənir. Strategiya əslində vaxtı deyil, oriyentasiyanın funksiyasını əks etdirir. O, müəssisənin inkişafının qlobal ideyalarının məcmusunu ifadə edir. Strateji planlaşdırma çox böyük məsuliyyətli iş olub geniş miqyaslı fəaliyyətin həyata keçirilməsi və müəssisənin gələcəyi haqqında idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə əlaqədardır.

Taktiki planlaşdırma strateji məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin malik olduğu resursların bölgüsü haqqında qərarın qəbulu mexanizmidir. Bu növ planlaşdırma qısamüddətli və ortamüddətli dövrü əks etdirir. Əgər strateji planlaşdırma perspektiv dövrdə müəssisənin nəyi istədiyini müəyyənləşdirirsə, taktiki planlaşdırma isə buna necə nail olunmasına istiqamətlənmiş tədbirləri özündə əks etdirir. Strateji planlaşdırma ilə taktiki planlaşdırma arasında başlıca fərq məqsədlər və vasitələr arasındakı fərqlərdir.

Planlaşdırma prosesi bir sıra mərhələlər üzrə həyata keçirilir. Birinci mərhələdə müəssisənin xarici və daxili mühitinin təhlili aparılır, işgüzar mühitin proqnozu tərtib olunur, bazarda müəssisənin real vəziyyəti qiymətləndirilir.

İkinci mərhələdə müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətləri və oriyentirləri, görünüşü, missiyası və məqsədi göstərilir.

Üçüncü mərhələdə strateji təhlil aparılır, arzu olunan göstəricilər, xarici və daxili mühit amillərinin tədqiq nəticələri ilə müqayisə edilir, strategiyanın müxtəlif variantları formalaşdırılır.

Dördüncü mərhələdə alternativ strategiyalardan biri seçilir və onun yenidən işlənməsi həyata keçirilir.

Beşinci mərhələdə sonuncu dəfə müəssisənin fəaliyyətinin strateji planı aşkarlanır.

Altıncı mərhələdə ortamüddətli planlaşdırma reallaşdırılır, ortamüddətli proqramlar işlənilib hazırlanır.

Yeddinci mərhələdə strateji plan və ortamüddətli planlaşdırmanın nəticələri əsasında müəssisənin illik operativ planlar və layihələri işləyib hazırlayır.

Sonuncu mərhələdə yeni planların formalaşdırılması üçün zəminlər müəyyənləşdirilir.

Beləliklə, planlaşdırma prosesi birbaşa (strategiyanın işlənməsindən planların reallaşdırılması və nəzarətinə qədər) və əks (planın yerinə yetirilməsi nəticələrinin uçuotundan onun dəqiqləşdirilməsinə qədər) əlaqələrlə qapalı tsikli ifadə edir.

Strateji planın müəyyən edilməsi zamanı rəhbərlik aşağıdakı mərhələləri həyata keçirir:

Şəkil 1.Strateji planın müəyyən edilməsi mərhələləri (32,4)



- Strategiyanın müəyyənəşdirilməsi;
- Strategiyanın tətbiqi;
- Strateji öyrənmə.

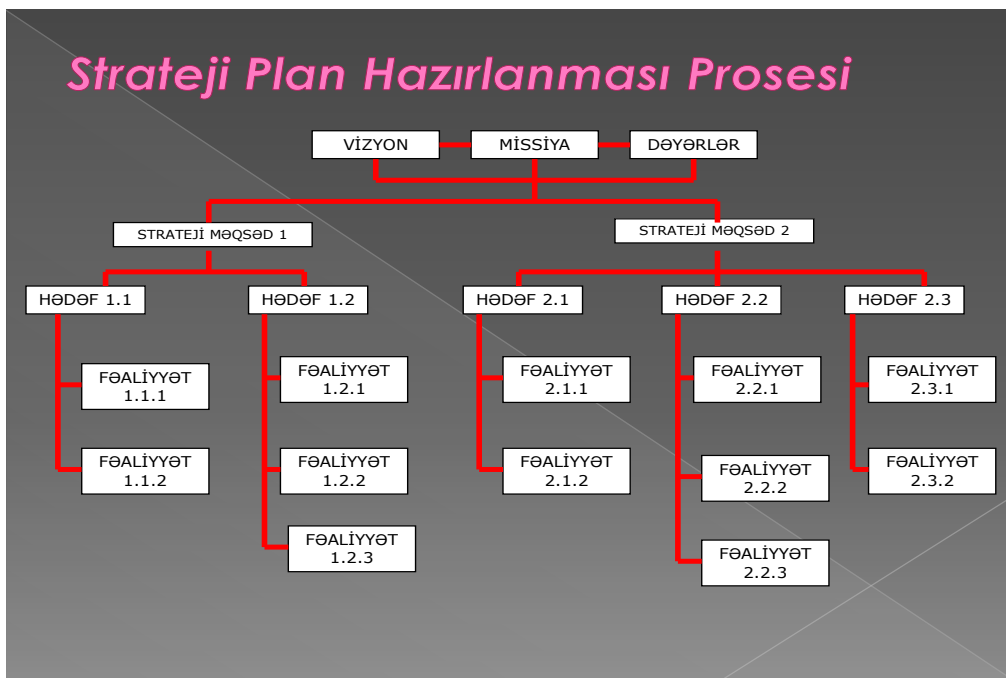
Strategiyanın müəyyənəşdirilməsi mərhələsi bir "strateji düşünmə" müddətidir. Bu müddət ərzində strategiyalar yaradılır. Strategiyanın tətbiqi mərhələsi çıxarılan strategiyaların və strateji məlumatların həyata keçirildiyi addımdır. Tətbiq əsnasında əldə olunan məlumatların və qazanılan təcrübələrin yeni strategiyaların yaradılmasına köməkçi olması vəziyyətini strateji öyrənmə mərhələsi olaraq qiymətləndirə bilərik.

Strategiyanın müəyyənəşdirilməsi

- a. Vizion meydana gətirmə
- b. Missiya meydana gətirmə
- c. Uzaq ətrafın analizi (PEST)
- d. Yaxın ətrafın analizi
- e. Swot analizi

- f. Strategiyanı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrin hazırlanması
- g. Strategiya alternativlərinin təyin olunması
- h. Strategiya alternativlərinin müqayisə edilməsi
- i. Strategiya seçimi

Şəkil 2. Strateji planın hazırlanması prosesi



Strategiyanın tətbiqi

- a. Sənədləşdirmə
- b. Təchizat hazırlama
- c. Təlim və ixtisaslaşdırma
- d. Təqdimat

Strateji öyrənmə

- a. Strategiya izləmə
- b. Strategiyanı qiymətləndirmə

c. Strateji “səbəb-nəticə” analizi

d. Strategiyayı inkişaf etdirmək üçün alternativ layihələrdən ən optimalının seçilməsi

i. Seçilən layihənin tətbiqi və buna uyğun təşkilatlanma

Strateji planın hazırlanması aşağıdakı sxemdə göstərilən proseslərin ardıcıl tətbiqi ilə əlaqədardır. Müəssisənin rəhbərliyi və kollektivinin iştirakı ilə strateji baxış, missiya və kollektivin ortaq dəyərləri müəyyənləşdirilir. Sonra müəssisənin struktur vahidlərinin rəhbərləri tərəfindən müəyyənləşdirilən strateji baxış və missiya çərçovəsində həmin struktur vahidlərinin hədəfləri müəyyənləşdirilir, bu hədəflər aylıq, rüblük və həftəlik olaraq alt hədəflərə bölünür və ya daha kiçik günlük hədəflərə bölünür. Qeyd etmək olar ki, strateji planın hazırlanması prosesini müəssisənin sahibkarları və rəhbərliyi bilavasitə müəyyən edir, onun icrası isə aşağıdan yuxarı olaraq həyata keçirilir.

Biznesin strateji planlaşdırma prosesi aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir (şəkil 3).



Şəkil 3. Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri (28,519)

Birinci mərhələ - firmanın strateji məqsədinin müəyyənləşdirilməsidir. Bu mərhələdə bazar infrastrukturunun vəziyyəti, real və potensial malgöndərənlərin sayı, buraxılan məhsulun iqtisadi, elmi-texniki və keyfiyyət göstəriciləri, rəqib firmaların fəaliyyəti haqqında lazımi məlumatları özündə əks etdirən vahid informasiya bankının yaradılması problemi həll edilir.

İkinci mərhələ - firmanın maliyyə, material və əmək resurslarının mövcud vəziyyəti və perspektiv inkişafı üzrə məqsədlərin və real imkanların müəyyənləşdirilməsidir. Strateji planlaşdırmanın bu mərhələsində müəssisənin mövcud idarəetmə strukturunun, əmək kollektivində daxili mikroiklimin, investorlarla qarşılıqlı əlaqələrin qurulması vəziyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsi olduqca vacib məsələdir.

Üçüncü mərhələ - firmanın kommersiya sahəsində uğur qazanması üçün xarici mühit amillərinin biznesə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsidir. Bu mərhələdə siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amilləri nəzərə almaqla təchizat bazarının konyukturunun dəqiq proqnozlaşdırılması ilə bağlı məsələlər həll edilir.

Dördüncü mərhələdə firmanın strateji məqsədi və ona nail olmağın konkret yolları, inkişafının prioritet istiqamətləri, həm daxili və həm də xarici bazarlarda reallaşdırılması üsulları axırıncı dəfə müəyyənləşdirilir.

Beşinci (sonuncu) mərhələdə strateji planın reallaşdırılması və yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili mexanizmlərindən düzgün istifadə olunması nəzərdə tutulur. Bu mərhələdə firmanın imicinin formalaşması, şöhrətlənməsi və cəmiyyətdə nüfuz qazanması ilə bağlı məsələlər də həll edilir. Bundan başqa firmanın bazarda mövqeyinin zəiflənməsi, vəziyyətinin pisləşməsi barədə qərar qəbul edilə, yeni müflisləşmə və iflas haqqında məsələyə baxıla bilər.

Planlaşdırma prosesinin mürəkkəbliyi və çoxcəhətliliyi bütün planlar sisteminin kompleks xarakter daşmasını səciyyələndirir. Strateji plan gələcəkdə müəssisənin yerini müəyyənləşdirən ümumi məqsədini, missiyasını, seçilmiş

fəaliyyət strategiyasını özündə əks etdirir. Strateji planın tərkib hissəsi müəssisənin siyasəti təşkil edir. Müəssisə tərəfindən reallaşdırılması nəzərdə tutulan qlobal proqramlar strateji plana daxil edilir.

Bir çox müəlliflər strateji planlaşdırmanın konseptual əsasları kimi müəssisənin missiyasını təklif edirlər. Missiya anlayışı iqtisadi ədəbiyyata hərbidən gəlib. Hərbdə elmdə missiya dedikdə yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan tapşırıq başa düşülür. İqtisad elmində isə hər bir müəllif missiya anlayışına özünəməxsus mənə verməyə çalışır. Onlardan ən geniş yayılanları qeyd etmək istəyirik:

- missiya – biznes növünü fərqləndirən məqsədin dəqiq xarakteristikasıdır;
- missiya – biznesin mövcud olması səbəbinin deklarasiyasıdır.
- missiya – uzun müddətli perspektivdə biznesə baxışdır, hansiki necə olmaq cəhd edir və kimə xidmət göstərir.
- Çox vaxt missiyanı biznesin məqsədi, fəlsəfəsi, dəyəri və prinsipli, yaxud sadəcə təsəvvürü kimi müəyyənləşdirmək olar.

Missiyaya verilən müxtəlif təriflərin təhlili göstərir ki, onlardan hər biri aşağıdakı suallara cavabı formalaşdırmağa özünəməxsus cəhddir:

1. Bir və edirik və başqalarının elədiklərindən və ilə fərqlənirik?
2. Bizim məhsulu, yaxud xidməti alan istehlakçı hansı faydanı görür,
3. Bizim biznes həyata nəyi dəstəkləyir və nəyə xidmət edir,
4. Bizim istehlakçı kimdir? O bizdən nə gözləyir?

Başqa sözlə, missiyanın formalaşdırmağa edilən bütün səylər biznes fəaliyyətinin mahiyyətini, yəni biznes-ideyasını müəyyənləşdirməyə göstərilən cəhddir.

Müəssisənin fəaliyyəti o zaman uğurlu sayılır ki, onun istehsal etdiyi məhsul, yaxud göstərdiyi xidmət son nəticədə sahibkara mənfəət gətirir. Uğurlu biznesin əsasını ilə istehsal-kommersiya fəaliyyət növü təşkil edir, hansiki müəyyən istehlak dəyəri yaradır və onu istehlakçılar müəyyən qiymətlə almağa hazırdırlar. İşgüzar uğur

qazanmağa imkan verən biznes-ideyasını formalaşdırmaqdan ötrü aşağıdakı işlərin görülməsi vacibdir:

- istehlakçı üçün dəyəri olan bəri faydalı işin yaradılmasının yeni üsulunu açmaq;
- həmin faydalı işin yaradılmasını təmin edən xüsusi qabiliyyətlərin kombinasiyasını yaratmaq;
- unikal formula yaratmaq, hansıki onun köməylə yaradılan faydalı işin dəyərində maksimum sahibkarlıq mənfəəti əldə edilsin.

Biznes ideyası bazar tələbatının, müəssisənin daxili qabiliyyətinin, müəssisənin qabiliyyətinin inkişaf imkanlarının və biznesin fəaliyyət göstərdiyi şəraitin təhlili nəticəsində formalaşır.

Biznes ideyasını formalaşmaqdan ötrü tələb və təklifin strukturunu, müəssisənin malik olduğu kapitalın strukturunu, həmin biznes növünün inkişaf perspektivi öyrənmək vacibdir. Bundan başqa müəssisə öz kapitalının strukturunu biznesin perspektiv növünə uyğunlaşdırma bilməsi imkanın da aydınlaşdırmaq lazımdır.

Biznes-ideyasının formalaşdırılmasında müəssisənin biznes potensialının təhlili və sahibkarlıq risklərinin nəzərə alınması müstəsna əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisənin biznes potensialı dedikdə maddi və qeyri maddi, maliyyə, əmək, intellektual və mənəvi aktivlərin məcmusu başa düşülür, hansıki təhlil aparılan zaman müəssisə malikdir və biznes fəaliyyətində tam istifadə edə bilər. Biznes potensialının təhlilində məqsəd seçilən biznes fəaliyyətini həyata keçirmək üçün müəssisənin imkanlarını müəyyənləşdirmək və onları səfərbərliyə almaqdan ibarətdir. Bu təhlilin nəticəsindən müəssisənin biznes məkanına inteqrasiyası üsulu, vasitəsi və həddinin müəyyənləşdirilməsi barədə qərarın qəbulu asılıdır.

Sahibkarlıq riskləri müxtəlif səbəblərdən, xüsusilə istehlakçının müəssisənin istehsal etdiyi məhsulun, yaxud xidmətin alınmasından imtina etməsi nəticəsində baş

verir ki, bu da müəssisəyə həmin səbəbdən dəyən maddi və mənəvi zərərin miqdarını müəyyən edir.

Öz biznesin inkişaf etdirmək məqsədilə müəssisənin fəaliyyətinin istiqaməti və xarakteri biznes məkanında onun strateji mövqeyindən bilavasitə asılıdır. Bu mövqeyin qiymətləndirilməsi müəssisə üçün işgüzar mühitdə davranış xəttini və məqsədinin müəyyənləşdirmək imkan yaradır. Strateji mövqe daxili imkanlar və xarici qüvvələr və mühit arasında nisbətdir, hansıki təsiri altında müəssisə konkret istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti prosesinə düşür. Müəssisənin strateji mövqeyi biznes fəaliyyətini və dərəcədə effektiv aparması barədə qəti fikir sürməyə əsas vermir, ancaq o biznesin inkişafı üsulları və istiqaməti barədə nəticə çıxarmağa imkan verir. Tutduğu strateji mövqeyindən asılı olaraq bu aqressiv, konservativ, müdafiə üsulu ola bilər.

Tutduğu strateji mövqeyindən asılı olaraq müəssisə öz biznesini inkişaf etdirmək üçün müəyyən məqsədli istiqamət seçir. Araşdırmalar göstərir ki, bu cür davranış istiqamətləri doqquz ola bilər:

- biznesin aparılması ilə əlaqədar risklərin minimumlaşdırılmasına göstəriş;
- həmin biznesin növündə müəssisənin üstünlüyünü təsdiqinə göstəriş;
- həmin biznesin növündə müəssisənin lider mövqeyinin saxlanmasına göstəriş;
- istehsal-kommersiya əməliyyatlarının nəticələrinin artırılmasına göstəriş;
- bazarda müəssisənin seçki ekspansiyasına göstəriş;
- biznesin artımına göstəriş;
- itkilərin və qeyri məhsuldar xərclərin minimumlaşdırılmasına göstəriş;
- biznesin ehtiyatlı ekspansiyasına, yaxud onun mümkün məhdudlaşdırılmasına göstəriş;
- bazarın inkişafına göstəriş;

Biznesin aparılması ilə əlaqədar riskin minimumlaşdırılmasına göstəriş özünün bazar seqmentini ağıllı azaltmaq və öz daxili potensialını bazarın tələbatına

uyğunlaşdırmaq yolu ilə həmin biznes növündə mənfəət normasının artırılmasına istiqamətləndirilmiş tədbirlərin görülməsini müəssisədən tələb edir.

Çox ideal bir hal kimi rəhbərliyin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəli təşkil etmək niyyəti qarşıya qısa müddətli və uzun müddətli məqsədlər qoyulur. Qısa müddətli məqsədlərdə rəhbərlik daha yaxın müddət ərzində görülməli iş və vəzifələri qoyur, təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı təkmilləşdirmələr aparır. Uzun müddətli məqsədlərdə isə rəhbərlik mövcud fəaliyyətdə və idarəetmədə elə işlərin aparılmasını məqsədə gətirir ki, bunun nəticəsində təşkilat uzun müddət fəaliyyətdə olsun, rəqabətdə uduzmasın, maliyyə vəziyyətini yüksəlsin. Bu məqsədlərin müqayisə edilməsində həmişə uzun müddətli məqsədlərə üstünlük verilir, çünki, rəhbərlik müəssisənin bu gününü yox, daha çox gələcəyini düşünməlidir. Uzun müddətli məqsədlərin qısa müddətli məqsədlər qurban verilməyə çox az təsadüf olunur.

Bir qayda olaraq bütün şirkətlərin fəaliyyətinin iki əsas kriteriyası gözləyərək təşkil olunması əsas vəzifədir. Bunlardan biri maliyyə məqsədi, digəri strateji məqsəddir. Birincidə maliyyə ona görə durmalıdır ki, risk dərəcəsi müəyyənləşsin və gəlir xərclərdən aşağı düşməsin, çünki əks halda təşkilat iflasa uğrayar. İkinci halda isə strateji məqsəd bazarı itirməyi, rəqabətdə uduzmağa, fəaliyyətin davamlı olmasını təmin edir.

Təbii ki, bu iki faktorun diqqət mərkəzində durmasını bir çox digər səbəblərlə də əsaslandırmaq olar. Məsələn, maliyyə məqsədi qazancın artması, investisiya qoyulma şəraitinin yaranması, kreditlərin vaxtında qaytarılması, səhmdarların gəlirlərinin çoxalması və bu kimi bir çox əlamətlərlə xarakterizə edilə bilər.

FƏSİL III. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN İNKİŞAF POTENSİALININ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ (BANK SEKTORU TİMSALINDA)

3.1. Bankın strateji hədəfləri və əsas məramnaməsinin təhlili

Azərbaycanda maliyyə bölməsi struktur etibarını ilə zəifdir. Əhalinin ticarətə daha çox meyilli olduğu görülməkdədir. Lakin bunun üçün lazımı qədər maliyyə vəsaiti yoxdur. Ölkədə daha əvvəl yaşanan böhranlardan sonra xalqın banklara olan etibarını xeyli azalmışdır. Bu səbəblə də maddi vəziyyəti yaxşı olanlar bu imkanı bank xarici vasitələrə istiqamətləndirirlər. Bir qisim insanlar bankların kredit vermə funksiyasını da həyata keçirirlər. Bank bölməsinin problemlərinin başında likidite (nağd pul) məsələsi gəlməkdədir. Bu sahədə lazımından artıq olan kommersiya bankları, tək şöbəli və ya geniş şöbə şəbəkəsinə sahib olmayan bu banklar eyni zamanda məhdud kapital imkanlarına sahibdirlər. Bundan əlavədə bank bölməsində dövlət banklarının ağırlığı mövcuddur. Problemlərin həll edilməsi ilə əlaqədar fəaliyyətlər isə xeyli yavaş irəliləməkdədir. Azərbaycan öz bank sistemini meydana gətirməyə çalışarkən, dövlət bankları ilə əlaqədar yenidənqurma fəaliyyətləridə davam etməkdədir. Sovet dövründən qalan əsas dörd bankdan üçünün birləşməsi ancaq 2000-ci ildə mümkün olmuşdur. Xüsusilə iqtisadiyyatda böyük əhəmiyyətə sahib olan banklarda özəlləşdirmənin tərkibinə daxil edilmişdir. Lakin Beynəlxalq Bankın tam özəlləşdirilməsi 2013 ilində nəzərdə tutulmamışdır. Bank Bölməsindəki İslahatlar dövlət banklarında həyata keçirilən islahatlar; idarəetmənin inkişafı, yeni xidmətlər və bazarların inkişafı, bankların təşkilatlanmasının inkişafı məqsədi ilə Dünya Bankının SAC proqramına görə həyata keçirilməkdədir. 16 Fevral 2001-ci ildə Mərkəzi Bank, banklar tərəfində ölkə daxilində daha sürətli istifadə etmək və on-line sistemdə tətbiqi üçün AZIPS sistemini qurmuşdur. Bu sistem beynəlxalq standartlara uyğun olaraq SWIFT əsasında qurulmuşdur. Bank bölməsindəki nöqsanların həll edilməsi məqsədi ilə, hökumət 1999-cu ildə Dünya Bankı və Beynəlxalq Valyuta Fondunun iştirakı ilə program hazırlamışdır. Bu

strategiyanın əsas məqsədi: dövlət banklarının yenidən təşkili və özəlləşdirilməsi, özəl bankların birləşdirilməsi, Mərkəzi Bankın tənzimləyici, nəzarət edici və bank həcmnin artırılması və yoxlanılması, muhasibat da daxil olmaqla sağlam təsirli və rəqabətə dayanan infrastrukturallı, inkişaf edən bir bank bölməsinin infrastrukturunun təşkil edilməsidir. Ölkədə kiçik və orta həcmli müəssisələrdə maliyyə yardımının artırılması istiqamətində bank islahatların həyata keçirilmişdir. Rəqabətin artması məqsədi ilə xarici investisiyanın bank bölməsinə istiqamətləndirilməsi prosesi xeyli azaldılmışdır.

Bank bölməsinin inkişafı üçün bu sahədə infrastruktur fəaliyyətləri xeyli artmışdır. Azərbaycanda bank sisteminin inkişafına-əlverişli şəraitin meydana gətirilməsi, bu sahəyə texnologiyayı və iş praktikasını çəkmək bu kimi yatırımları artırmaq məqsədi ilə Azərbaycan Beynəlxalq Bankının ilkin kapitalını 20 %-nin Avropa İnkişaf Bankının satın alınması planlaşdırılmışdır.

Azərbaycanın bank bazarında nağd olmayan ödənişlərə keçiş prosesi getdikcə sürətlənməkdədir. Nağd olmayan ödəmələrə keçişin dünya təcrübəsi, xalqın maliyyə imkanlarının banklara cəlb edilməsi ölkədəki iqtisadi vəziyyəti keyfiyyət baxımından yaxşılaşdırıldığını və bunun da xalqın sosial vəziyyətini yüksəltdiyini göstərir. Bank sistemində 2005-ci ilin yanvar ayından etibarən Azərbaycanda “İnternet Bankçılığı” və “Mobil Bankçılıq” ödəniş sistemləri tətbiq edilməyə başlamışdır. Bu fəaliyyətlər Dünya Bankının və Beynəlxalq Valyuta Fondunun tövsiyələrinə əsasən həyata keçirilmişdir.

Hal hazırda Azərbaycanın bank bazarında müştərilərin imkanları inkişaf etməkdə və onların tələblərinə görə beynəlxalq xidmətlər tətbiq edilməkdədir. Ölkədə bank bölməsinin inkişaf etməsə və xalqın banklara olan etibarını yenidən əldə etmək üçün əmanət sığorta fondu qurularaq əmanətlərin sığortalanması haqqında qanun qəbul edilməlidir. İslahatlar daxilində əmanətlərin sığortalanması üçün bəzi fəaliyyətlər həyata keçirilir.

Əmanətlərin Sığortalanması Fondunun qurulması və fəaliyyəti ilə əlaqədar qanun 2005-ci ildə çıxarılmışdır. Başqa bir tərəfdən əmanətlərin sığortalanması fondunun

təşkilindən meydana gələn problemlər üçün də Mərkəzi Bankın, başqa bankları maliyyə hesablarını həqiqətə uyğun açıqlamaq istiqamətində siyasət tətbiq etməlidir. Bank bölməsində infrastruktur çalışmaları, ödəmə sistemi, muhasibat sistemi, bank nəzarət və hüquqi infrastruktur kimi çalışmalarda davam etməkdədir. Bank bölməsinin inkişafı isə özəl bölmə baxımından, xüsusi ilə həm asan kredit imkanı əldə etmə baxımından, həm də fərqli bank xidmətlərindən istifadə edilməsinə imkan verəcəkdir. Bank bölməsinin inkişafı və sistemə etibar edilməsi, fərdlərin əllərindəki nağd imkanları banklara istiqamətləndirməkdə təsirli olacaqdır. (bax Cədvəl 3-ə).

Cədvəl 3. Əhalidən cəlb olunmuş əmanətlər (mln. manat)(33,26)

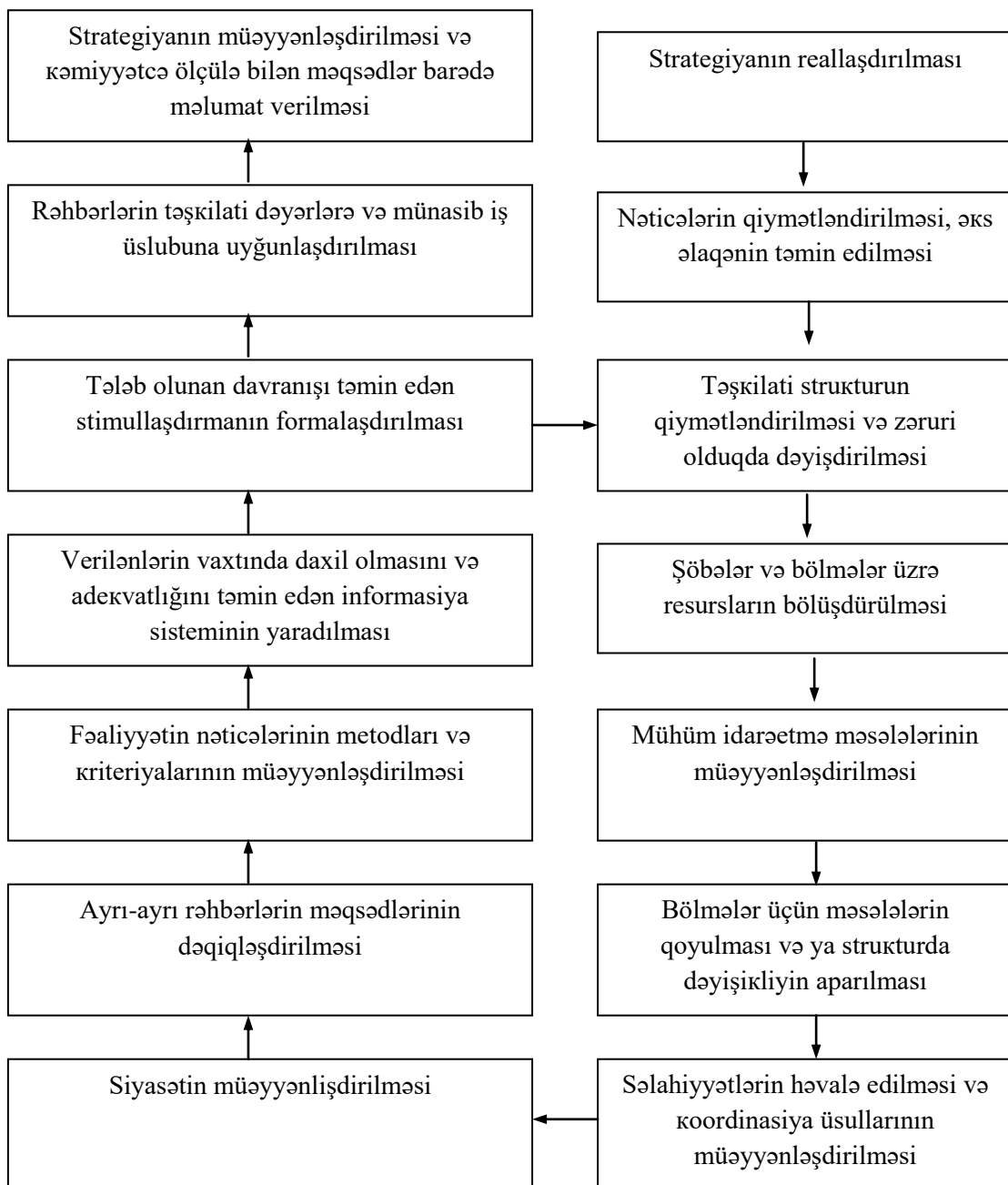
İllər	2009	2010	2011	2012	2013
Əhalidən cəlb olunmuş əmanətlər	2 334,9	3 029,8	4 119,8	5 113,4	6 395,8
milli valyuta ilə	966	1 410,0	2 281,7	2 963,8	3 888,3
xarici valyuta ilə	1 369,3	1 619,8	1 838,1	2 149,6	2 507,5
Əmanətlərin artımı, faizlə	122,5	129,8	135,9	124,1	125,1

Mövcud strateji alternativləri araşdırdıqdan sonra elə konkret strategiya seçilməlidir ki, o təşkilatın uzunmüddətli səmərəliliyini maksimum yüksəldə bilsin. Ümumi strategiyanın seçilməsi bilavasitə ali rəhbərliyin funksiyasıdır. Strateji seçimin səmərəli olması üçün ali rəhbərlik firmanın gələcəyi barədə dəqiq konsepsiyaya malik olmalı, alternativləri səylə tədqiq etməli, təşkilatın və onun məhsullarının sahənin imkanları baxımından mövqeyini qiymətləndirməyi bacarmalıdır.

Ali rəhbərliyin strateji seçiminə təsir edən (və rəhbərliyin xüsusi diqqət yetirməsini tələb edən) müxtəlif amillər içərisində aşağıdakıları xüsusi qeyd etmək lazımdır.

1. Riskin əlverişli səviyyəsinin müəyyənlişdirilməsi.
2. Keçmiş strategiyalara bələd olmaq (keçmişdə seçilmiş strategiyaların təsirinə düşməmək).
3. İdarəetmə qərarlarının qəbul vaxtının düzgün müəyyənlişdirilməsi və ideyaların əlverişli vaxtda reallaşdırılması.
4. konkret strateji alternativini seçəndə səhmdarların reaksiyalarına çevik münasibət

Strateji planın reallaşdırılması şəkil 1-də göstərilən sxem üzrə həyata keçirilə bilər.



Şəkil 4. Strategiyanın reallaşdırılması.

Sxemdən görünür ki, strateji planın reallaşdırılmasına başlamazdan əvvəl müvafiq taktiki planlar, siyasət, proseduralar və qaydalar işlənib hazır olmalıdır.

Taktiki planın əsas xarakteristikalarını qeyd edək.

1. Taktiki planlar strategiyanı inkişaf etdirmək üçün işlənib hazırlanır.
2. Taktiki planlar orta səviyyə rəhbərləri tərəfindən işlənib hazırlanır.
3. Strategiyaya nisbətən taktiki planlar daha qısa müddətə hesablanır.
4. Strategiyadan fərqli olaraq, taktiki nəticələr çox sürətlə özünü büruzə verir.

Təşkilatın siyasəti adətən ali rəhbərlər tərəfindən işlənib hazırlanır və uzun müddət üçün nəzərdə tutulur. Siyasət – bütün fəaliyyəti məqsədlərə nail olmağa öynəldir, məqsədlərin sabitliyini, qərarların uzaqgörənliyini təmin edir. Məsələn, milli azlıqlara və qadınlara bərabər işə düzəlmə imkanlarının verilmə siyasəti-sosial təminat məsələlərinin həllinə və əmək ehtiyatlarından yaxşı istifadə olunmasına şərait yaradır.

Keçmişdə konkret vəziyyətlərdə uğur gətirmiş qərarlar (proseduralar) əsasında hərəkət etmək-müəssisənin rəhbərliyinin yenidən təhlil aparmaqla əlverişli fəaliyyət planı işləyib hazırlamaq əziyyətindən azad edir. Deməli, vəziyyət təkrarlana biləndirsə, bu vəziyyətdə fəaliyyət planı standart göstərişlərin ardıcılığı (proseduralar) kimi qurulur.

Strateji planın reallaşdırılmasında mühüm addımlardan biri də büdcənin işlənib hazırlanmasıdır. Əksər müəssisələrdə büdcə formal planlaşdırma ünsürü kimi qəbul edilir və ayrı-ayrı sənədlər şəklində işlənib hazırlanır. Büdcənin tərtib olunmasında ilk addım – ehtiyatların və məqsədlərin kəmiyyətə ifadə edilməsidir (vaxtla, natural göstəricilərdə və ya pul ifadəsində). Kəmiyyət göstəriciləri- müqayisə, ümumiləşdirmə və təhlil baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Büdcə əsasən aşağıdakı mərhələlər üzrə tərtib edilir.

1. Ali rəhbərlik tərəfindən müəssisənin ümumi məqsədlərinin elan edilməsi.
2. Şöbələrdə və bölmələrdə operativ smetanın tərtib olunması.

3. Büdcəyə dair təkliflərin ali rəhbərlik tərəfindən təhlil edilməsi və yoxlanılması. Ali rəhbərliyin göstərişlərinə əsasən şöbə və bölmələrdə düzəlişlər aparılması.
4. Yekun büdcənin hazırlanması (maddələr üzrə ehtiyatların və fondlardan istifadənin uçotunun aparılması).

Ronald Paul və Ceyms Teylorun fikrincə, aşağıdakılara əməl etməklə strateji planlaşdırma hesabına idarəetməni daha da səmərəliləşdirmək mümkündür.

1. Fəaliyyətin nəticələrinə Ən yaxşı nəzarətin, nəticələrin ən yaxşı uçotunun aparılmasının təmin edilməsi, əməyin mükafatlandırılmasının işin nəticələri ilə əlaqələndirilməsi.
2. Çoxlu formal planlaşdırma proqramlarının tərtib olunması, planlaşdırmanın bölmələr səviyyəsində həyata keçirilməsinin tələb edilməsi.
3. Strateji planların operativ planlarla və maliyyə planları ilə birləşdirilməsi.
4. Strateji məsələlərə xüsusi diqqət yetirilməsi.
5. Strateji planlaşdırma sahəsində daha çox hazırlıqlı olmaq.
6. Ali rəhbərliyin iştirakı səviyyəsinin və öhdəçiliyinin artırılması.
7. Rəqabətə, bazar segmentlərinə və xarici amillərə diqqətin artırılması.
8. Firmanın qərargahından onun bölmələrinə informasiyanın ötürülmə sisteminin təkmilləşdirilməsi.
9. Planların ən yaxşı şəkildə həyata keçirilməsi imkanının təmin edilməsi.
10. Daha çox reallığa əsaslanmaq, az fikirləşmək və az tərəddüd etmək.
11. Daha yaxşı strategiyanın işlənilib hazırlanması.
12. Daha mükəmməl məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi.
13. Rəqəmlərə hədəm çox diqqət yetirilməməsi.

Strateji idarəetmə sisteminin səmərəli fəaliyyəti qərarların vaxtında qəbul edilməsindən çox asılıdır. Bu proses strateji vəzifələrin müəyyən edilməsi ilə sıx əlaqədardır. Strateji vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi xarici mühitin qeyri-müəyyən inkişaf faktorları şəraitində iri miqyaslı istehsalın idarə edilməsi və təsərrüfat

fəaliyyətinin planlaşdırılmasına, hökumət siyasətinin kəskin dəyişməsinə, bazarda rəqabət aparan firmaların mövqelərindəki sürətli dəyişikliklərə rəşional yanaşmasını özündə əks etdirir. Strateji vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi yolu ilə idarəetmə və planlaşdırma aşağıdakı ardıcıl fəaliyyət növlərini özündə əks etdirir.

1. Əsas informasiya sisteminin fəaliyyəti çərçivəsində xarici mühit faktorlarının inkişaf tendensiyasının müşahidə edilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Xarici mühit faktorlarına bazar, ümumi-iqtisadi, elmi-texniki, sosial, siyasi və s. aid edilir.

2. Müşahidələrin nəticələri və tendensiyaların təhlili barədə müəssisənin rəhbərliyinə məruzə edilir, xarici mühit haqqında yeni təzahürlər qiymətləndirilir. Bunların müəssisənin bazarkı vəziyyətinə təsiri müəyyənləşdirilir.

3. Marketing xidmətləri ilə yanaşı müəssisənin rəhbərliyində yaranmış problem aşağıdakı kateqoriyalara ayrılır:

-tez həll ediləsi problem- təcili idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini tələb edir;

-orta müddətlərdə həll ediləsi mühüm problem –müəyyən planlaşdırma şəkli çərçivəsində həlli tələb olunur;

-həllində çəviklik olunmayan məsələlər – spesifik informasiya, təhlil və eyni zamanda daimi müşahidə əsasında həyata keçirilir.

-müəssisə üçün əhəmiyyətsiz təsir bağışlayan və gələcəkdə o qədər də diqqət yetirilməyən problemlər

Əsas strateji hədəflər aşağıdakılardır:

1. Beynəlxalq aləmdə qəbul edilmiş korporativ idarəetmə sistemlərini daim təkmilləşdirməklə

Bankın institusional inkişafını gücləndirmək;

2. İnsan resurslarının idarə edilməsi işini təkmilləşdirməklə yüksək komanda ruhu yaratmaq;

3. Bankın İnformasiya Texnologiyaları və məlumat axını sistemlərini daima yeniləşən müasir

standartlara uyğunlaşdırmaq;

4. Bütün növ müştərilərə geniş filial şəbəkəsi ilə yüksək səviyyəli professional xidmət göstərilməsinin mükəmməl sistemlərini yaratmaq;

5. Maliyyə menecmenti və maliyyə nəzarəti işini daima gücləndirmək;

6. Bankın törəmə maliyyə institutlarını yaratmaq;

7. Beynəlxalq maliyyə institutları, ölkənin və dünyanın tanınmış bankları üçün bankın kapitalına açıq investisiya elan etmək.

Bank haqqında:

Bank haqqında qısa məlumat

1995 İyul Bank təsis edilmişdir.

1996 Aprel Azərbaycan Respublikası Milli Bankı tərəfindən lisenziya almışdır.

1996 Avqust Azərbaycan Banklar Assosiasiyasına qəbul edilmişdir.

1998 aprel Bakı Banklararası Valyuta Birjasına qəbul edilmişdir.

1997 avqust SWIFT-ə üzv qəbul edilmişdir.

2000 mart WESTERN UNION sisteminə daxil edilmişdir.

Hal-hazırda Bankın 5 filialı fəaliyyət göstərir (Bakıda- üçü, Sumgayıtta və Gəncədə Əsas müştəri qrupu kiçik və orta müəssisələr və fiziki şəxslərdir.

“Yunayted Kredit Bank” ASC-nin 2010-2015-ci illər üzrə Strateji Planı

Bank müştərilərə aşağıdakı xidmətləri göstərir :

- fiziki və hüquqi şəxslərə yerli və istənilən xarici valyuatada hesablar açır və onlara xidmətlər göstərir;
- fiziki və hüquqi şəxslər üçün yerli və istənilən xarici valyuatada nağd əməliyyatlar aparır;
- tapşırıq müqavilələri
- müxtəlif növl əmanətləri cəlb edip;

- müxtəlif valyutaların alışı və satışını həyata keçirir (ABŞ dolları, Avro, Rus Rublu və s.);
- yerli və beynəlxalq ödəniş sistemləri üzrə həm daxildə, həm də SWIFT sistemi ilə dünyanın bütün ölkələrinə ödənişləri həyata keçirir
- WESTERN UNION MİGOM, LİDER, PRİVAT MONEY, EXPRESS sistemi vasitəsi ilə təcili ödənişləri həyata keçirir
- Fiziki və hüquqi şəxslərə müxtəlif növlü kreditlər verir;
- Hüquqi şəxslərə akkreditivlər, kredit xəttləri açır;
- Hüquqi şəxslərə zəmanətlər verir;
- Aşağıda göstərilən müxtəlif növ kart məhsullarını satır:
VİSA elektron, Visa klassik, Visa Gold, Əmək haqqı və.s

2. Bankın biznes fəlsəfəsi:

Bankın əsas biznes fəlsəfəsi istər beynəlxalq, istərsə də, yerli səviyyədə bank bazarında gedən dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, ölkənin qüvvədə olan qanunvericiliyinə riayət etməklə səhmdarlarına yüksək gəlirlilik əldə etmək, insan resurslarının tələbatlar piramidasını rəqiblərdən yaxşı təmin etmək, müştərilərinə rəqibləri ilə müqayisədə daha keyfiyyətli xidmətlər göstərməklə, onların etimadını və razılığını qazanmaqdır.

Bank öz biznes fəlsəfəsində aşağıdakı dəyərlərə söykənir:

- Etibarlılıq
- Təhlükəsizlik
- Düzlük
- Yüksək keyfiyyətli xidmət
- Müştəri ilə birlikdə inkişaf etmək
- Komandanın maraqlarının qorunması və insan resurslarının “ən dəyərli aktiv” kimi qəbul olunması

- Tərəfdaşlara hörmət və qarşılıqlı maraqların qorunması
- Ən yaxşı ortaqlıq nümayiş etdirmək
- Bankın səhmlərinin gəlirliliyini artırmaq
- Şəffaflıq
- Azərbaycan iqtisadiyyatına xidmət
- Ölkə qanunlarına riayət və hörmət.

Bank bu dəyərləri özünün həm biznes, həm də institusional strategiyasında və gündəlik fəaliyyətində əsas tutur.

3. Bankın məramnaməsi:

Bankın biznes fəlsəfəsi səhmdarların, işçilərin və müştərilərin maraqlarının maksimum qorunmasını nəzərdə tutur.

Odur ki, strateji dövr üçün Bank maraqlı tərəflərin maraqlarını təmin etmək məqsədi ilə strateji planın hazırlanmasında və həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakı prinsiplərə riayət olunmasını bəyan edir:

Səhmdarlara və investorlara münasibətdə:

- Səhmdarların qoymuş olduqları investisiyaların dəyərini daima artırmaqla, yüksək gəlirliliyi təmin etmək;
- Səhmdarların hüquqlarının beynəlxalq təcrübə və qüvvədə olan qanunlar çərçivəsində tam qorunmasını təmin etmək;
- Pay haqqının həcmindən asılı olmayaraq, bütün səhmdarlara eyni yanaşmaq (səsvermənin payın həcminə uyğun olması halı istisna olmaqla);

Müştərilərə münasibətdə:

- Bütün növ müştərilər üçün onların tələbatlarına uyğun olan maliyyə xidmətlərini onlara münasib yer, vaxt və zamanda təklif etmək
- Müştərilərə tərəfdaş münasibəti bəsləmək, onların maliyyə xidmətləri üzrə tələbatlarını onlar müraciət etmədən müəyyən etmək, , “müştəri məmnunluğu”nu qiymətləndirmə sistemlərini qurmaq;

- Kapitalında iştirak etdiyi digər maliyyə institutlarının da məhsul və xidmətlərinin satışını təşkil etmək və müştərilərin bütün növ maliyyə xidmətlərinə olan ehtiyaclarının da ödənilməsi istiqamətində fəaliyyət göstərmək

Bankın insan resurslarına münasibətdə

- İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmil sistemlərini yaratmaq;
- İnsan resurslarına qayğıını artırmaq və bankla daimi bağlılığını stimullaşdırmaq;
- Mövcud komanda ruhunu qoruyub saxlamaq.

3.2. Bankın SWOT təhlili və nəticələrin qruplaşdırılması

Müasir dövrdə istənilən uğurlu biznes fəaliyyət ilk olaraq aparılan araşdırmaların düzgün olmasından asılıdır. Təcrübədə ən geniş yayılmış təhlil metodlarından biridə SWOT hesab edilir. SWOT termini ingilis dilindən tərcümədə aşağıdakı söz birləşmələrinin ilk hərflərini əhatə edir, Strengths – təhlil obyektinin güclü, Weaknesses – təhlil obyektinin zəif tərəfləri, Opportunities – imkanlar, Threats – təhlükələr hesab edilir.

SWOT təhlili hər hansı bir layihənin və biznes təşəbbüsünün qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilə bilər. Təhlil hər hansı bir məhsul, məkan, sənaye sahəsi və ya şəxs üzərində aparıla bilər. SWOT-təhlildən marketoloqlar konkret olaraq şirkət vahidinin (brendin, məhsulun və ya məhsul kateqoriyasının) güclü, zəif tərəflərini, imkan və fürsətlərini çox sadə vizuallıqla rəhbərliyə təqdim etmək, yaxın və uzunmüddətli perspektivdə əsas inkişaf istiqamətlərini göstərə bilmək üçün istifadə edirlər. SWOT analizi zamanı daxili və xarici faktorlar (mühit) təhlil edilir. Daxili mühit dedikdə – şirkət tərəfindən təsir edilə bilən faktorlar nəzərdə tutulur (kadrlar, investisiyalar, informasiya qaynaqları, satış, məhsulun marketinqi, tərəfdaşlar və s.). Bu faktorlar şirkətin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirir. Xarici mühit dedikdə – şirkət tərəfindən nəzarət edilməyən amillər nəzərdə tutulur. (Təchizat qaynaqları, rəqabət mühiti, müştərilər, qanunlar, yeni texnoloqiyalar və s.).

Bu faktorlar xarici mühitdə şirkət üçün yaranan təhlükələri və fürsətləri formalaşdırır. Layihələrin və qərarları qiymətləndirərkən, təkliflər hazırlayarkən da məntiq əsasən eyni qalır. SWOT analizinin praktiki həyata keçirilməsini 6 mərhələyə bölmək olar: 1.SWOT analizinin sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi. Təhlil olunan obyektin formasından (brend, məhsul və s.) asılı olmayaraq təhlilin müəyyən bir coğrafi sərhəd daxilində aparılması labüddür. Bir coğrafi regionda təhlil obyektinin hansısa üstünlüyü digər region üçün zəiflik ola bilər. Beləliklə, təhlilin ilkin mərhələsi tədqiqat obyektinin və

coğrafi sərhədlərin seçilməsidir. 2. Təhlil planının tərtib edilməsi Bu proses özündə təhlil üçün konkret hansı informasiya qaynaqlarından istifadə ediləcəyini əks etdirir. Hansı metodlardan kütləvi sorğular, Delfi metodu (ekspert rəyi), təhlil aparan işçinin sırf subyektiv fikirləri və ya ikinci əl qaynaqlardan istifadə ediləcəyi məhz bu hissədə təyin edilməlidir. Burada SWOT-təhlil üçün əsas informasiya qaynaqları müəyyənləşdirilməlidir. 3. Sorğuda iştirak edəcək fərdlərin sayınının müəyyənləşdirilməsi və anketin hazırlanması. Bu mərhələ təhlilin ən əhəmiyyətli hissəsidir. Məsələn, biz informasiya qaynağı kimi ekspertləri seçməli və onlardan konkret nəyi soruşmaq lazım olduğunu müəyyənləşdirməliyik. Bu mərhələnin düzgün aparılması analizin düzgünlüyünə gətirib çıxarır. Ekspert sayı və tərkibi müəyyənləşdirilir. Məsələn, tərkib üçün 30% şirkət əməkdaşları, 30% distribyutorlar, 40% müstəqil ekspertlər. Suallar tərtib edilərkən iki hissədən ibarət olmalıdır: birinci hissə şirkətlə əlaqəli suallar, ikinci hissə şirkətin ətrafında olan biznes mühitlə əlaqəli suallar. Sualları bu formada tərtib edərək biz SWOT-təhlil üçün əsas informasiya bazasının fundamentini qurmuş oluruq. Başqa sözlə desək biz şirkətin daxili və xarici mühitlərinə ekspert gözü ilə baxış keçiririk 4. Sorğunun keçirilməsi və ikinci əl qaynaqların araşdırılması . Bu mərhələdə biz artıq hazır anketlərin doldurulması və ikinci əl qaynaqlardan informasiyaların yığılması ilə məşğul olmalıyıq. SWOT-təhlildə respondentlərin sayının minimum səviyyədə olduğundan ən düzgün metod F2F (face to face) hesab edilir. Bu metodda respondentlərə suallı daha düzgün açıqlamaq və həqiqi motivləri aşkarlamaq olur. İkinci əl informasiyalar daha çox KİV-ən yığılır. Paralel olaraq xarici ölkələrin səfirlikləri fəaliyyətdə olduğu yerlərin sahələr üzrə araşdırmalarını edirlər. Bu qaynaqlar bizim üçün təhlildə yaxşı informasiya qaynağı ola bilər.

5. İnformasiyanın süzgecdən keçirilməsi və SWOT sxeminin hazırlanması.

Yığılan informasiyaların filtr edilməsi və konkret olaraq SWOT-cədvəlin cızılması təhlildə ən vacib məqamlardan biridir. SWOT-təhlilin ideal vizual formasını şəkildə görmək mümkündür. Bu formada güclü tərəflərlə-üstünlüklərin, zəif tərəflərlə-təhlükələrin şaquli düzülməsi bizə SWOT-təhlildən mərkəzi problemi və əsas imkanı görməyə şərait yaradır. Üfüqi düzülüşdə isə yuxarıda daxili faktorları, aşağıda isə xarici faktorları görürük.

6.Təklifin formalaşdırılması. SWOT-təhlildə təkliflərin hazırlanması üçün mütləq qaydada mərkəzi problemi təyin etmək lazımdır. Mərkəzi problem şirkətin ən zəif tərəfi ilə gələcək ola biləcək təhlükənin cəmi ilə formalaşır və SWOT-təhlil cədvəlindən formalaşır. Problem müəyyən olunduqdan sonra buna uyğun təkliflər hazırlanır. Beləliklə, şirkət güclü tərəfi üzərində güclənir, zəifliyini azaldır, şirkətə yönəlmiş təhlükələri uzaqlaşdırmaq üçün yollar axtarır, rəqiblərə qarşı daha güclü, daha sağlam strategiya hazırlayır və fərsətlərdən maksimum yararlanmağa çalışır.

Bankın strateji planı ilk növbədə, SWOT təhlilə əsaslanmışdır. Təhlilin nəticələri qısa olaraq, aşağıdakı kimidir:

Güclü Tərəflər:

Korporativ idarəetmə sahəsində:

- Korporativ idarəetmə sistemlərinin qurulması;
- Müşahidə Şurasının işləkliyi;
- Səhmdarlarla menecmentin arasında münasibətlər;
- Strateji plan və strukturun müəyyən formada olması;

İnsan resursları sahəsində:

- Komandanın əhval-ruhiyyəsi;
- Menecmentin işgüzarlığı;
- İşçilərə trening

Marketinq və satış sahəsində:

- Kart biznesi;
- Müştəri xidmətin keyfiyyəti;
- Müştəri portfelinin müxtəlifliyi və onların status;
- Baş ofis və filialların yerləşməsi;
- Reklam;
- Məhsulların çeşidi və bazara çıxış.

Maliyyə vəziyyəti ilə əlaqədar:

- Likvidlik;
- Bankın gəlirlik tendensiyası;
- Kredit portfelinin keyfiyyəti və diversifikasiyası.

Zəif Tərəflər:

Korporativ idarəetmə sahəsində:

- Təşkilati strukturun təkmilləşməyə ehtiyacının olması;
- Təlimat kitabının dolğun olmaması;
- Nəzarət sistemlərinin təkmilləşməyə ehtiyacının olması;
- Risklərin idarə edilməsində təkmilləşməyə ehtiyacın olması;
- Planlaşma sisteminin təkmil olmaması

İnsan resursları sahəsində:

- Motivasiya sisteminin təkmil olmaması;
- HR Strategiyasının təkmil olmaması;
- İşçilər arasında vəzifə bölgüsünün dolğun olmaması;
- Əməyin qiymətləndirilməsi sisteminin təkmil olmaması;
- Baza əmək haqqı sisteminin təkmil olmaması;
- Karyer planlaşması sisteminin təkmil olmaması;
- Treninq planlaşması sisteminin təkmil olmaması.

Marketing və satış sahəsində:

- Marketing strategiyasının müntəzəm olmaması;
- Müştərilərlə iş standartlarının müntəzəm olaraq yeniləşdirilməməsi;
- Yeni məhsulların hazırlanması sisteminin ləng aparılması;

Maliyyə Menecmenti və maliyyə vəziyyəti:

Məhsul və xidmətlərin maya dəyərinin tam dəqiq olaraq hesablanmaması.

Texnologiya sahəsində:

- MİS-in təkmil olmaması;
- Məlumat təhlükəsizliyi sisteminin adekvat olmaması;
- Proqram təminatının tam təmin olunmaması;

İmkanlar:

Qanunverici və normativ mühit sahəsində:

Bank, vergi qanunvericiliyinin getdikcə təkmilləşməsi.

Rəqabət üstünlükləri:

- Bankların nizamnamə kapitalının artırılması və zəif bankların bazardan çıxması ilə onların müştəri potensialının daha yaxşı kapitallaşmış banka cəlb olunması;
- Bankın imici və bazar təcrübəsi;
- Kiçik və orta biznesin inkişafına Dövlət qayğısı;
- Xarici maliyyə bazarlarına çıxış

Bazar münasibətləri:

- Əmanətlərin Sığortalanması Fondunun yaranması ilə əlaqədar əmanət bazarında gözlənilən aktivlik;
- İri neft və regional layihələrin subpodratçıları olan müştəriləri cəlb etmək;
- Neft gəlirlərinin artması;
- Filial şəbəkəsinin inkişafı;

- Bank bazarında boşluq, əhalinin bank məhsulların hamısından istifadə etməməsi;
- Əhalinin pul gəlirlərinin artım tempi;
- Yeni məhsul və xidmətlərə ehtiyac;
- Yeni müştəri cəlb etmək;
- Bazarda sərbəst pul vəsaitləri;
- Plastik kartlar bazarı;
- Hökumətin qeyri-neft sektorunun inkişafına diqqəti;
- Regional inkişafa Hökumətin diqqətinin artması;
- Mərkəzi kredit reyestrinin yaranması;
- Özəlləşmə;
- Kiçik və orta müəssisələrlə iş və kreditləşmə;
- Bank məhsullarından istifadəyə maraq və banklara inam;
- Beynəlxalq maliyyə institutlarının kredit xəttləri;
- Beynəlxalq maliyyə institutlarının bankların kapitalında iştirak üzrə fəaliyyətləri;
- İpoteka kredit bazarı və müştəri potensialı;
- Biznes mühitinin yaxşılaşması;
- Ölkənin artmaqda olan reytingi nəticəsində xarici maliyyə institutlarına çıxış;
- Bazara yeni maliyyə alətlərinin (notlar) çıxarılması və likvidliyin daha da səmərəli idarə olunması;
- Bank bazarında qısamüddətli artıq likvidlik və xəzinədarlıq biznesinin inkişafı;
- Milli valyutanın sabit kursu;
- Tənzimlənən aşağı inflyasiya;
- Yerli ödəniş sistemi;
- Yeni anti-inhisar qanunvericiliyinin artması;

- Digər maliyyə xidmətlərin bazarında boşluq (lizinq, kart emalı üzrə inhisarçılığın aradan götürülməsi üzrə atılan addımlar).

Təhlükələr:

Qanunverici və normativ mühit sahəsində:

- Yeni banklar haqqında qanunun filial şəbəkəsinin artırılmasına ciddi tələblər qoyması;
- Kapitalın artımının ciddi konsolidasiyaya və ciddi rəqiblərin ortaya çıxmasına gətirib çıxarması;
- Girov haqqında qanunun, iflas qanununun işləməməsi;
- Vahid girov qeydiyyat sisteminin olmaması.

Rəqabət:

Xarici bankların bazara gəlməsi ilə əlaqədar rəqabətin şiddətlənməsi.

Bazar:

1. Neft gəlirlərinin inflyasiya meyllərini gücləndirməsi.
2. Neft pullarının axını ilə əlaqədar manatın çox möhkəmlənməsi.

Digər amillər:

1. Ümumdaxili Məhsulun artımının əsas etibarlı ilə neft sektoru üzrə olması.
2. Bank sektorundan kənarında nəğdsiz pul dövriyyəsinin çox olması.

Bank təhlillərinin qiymətləndirilməsi:

Əsas strateji hədəflər:

1. Beynəlxalq aləmdə qəbul edilmiş korporativ idarə etmə sistemlərini tətbiq etməklə, Bankın institusional inkişafını gücləndirmək;
2. İnsan resurslarının idarə edilməsini təkmilləşdirmək və yüksək komanda ruhu yaratmaq;
3. Bankın İT və məlumat axını sistemlərini işinin təkmilləşdirmək;
4. Bütün növ müştərilərə geniş filial şəbəkəsi ilə yüksək səviyyəli professional xidmət

göstərilməsi mükəmməl sistemlərini yaratmaq;

5. Maliyyə menecmenti və maliyyə nəzarəti işini təkmilləşdirmək;

6. Bankın digər maliyyə institutlarını yaratmaq;

7. Beynəlxalq maliyyə institutları və dünyanın tanınmış banklarını bankın kapitalına investisiya üçün açıq etmək.

Bankın Menecmenti strateji hədəfləri yerinə yetirmək üçün aşağıdakı layihələri həyata keçirir:

1. Beynəlxalq aləmdə qəbul edilmiş korporativ idarəetmə sistemlərini tətbiq etməklə, Bankın institusional inkişafını gücləndirmək:

1.1. Korporativ idarəetmə standartlarının tətbiqini başa çatdırmaq;

1.2. Təşkilatı strukturu təkmilləşdirmək və onu strateji inkişaf planına Uğunlaşdırmaq;

1.3. Nəzarət sistemlərini təkmilləşdirmək;

1.4. Təlimatlar kitabını təkmilləşdirmək;

1.5. Planlaşdırma sistemini təkmilləşdirmək;

1.6. Risklərin idarə edilməsi sistemlərini təkmilləşdirmək;

2. İnsan resursları idarə edilməsinin təkmil sistemini qurmaq və yüksək komanda ruhu yaratmaq:

2.1. HR standartlarını hazırlamaq və tətbiq etmək;

2.2. HR planlaşması sistemini təkmilləşdirmək;

2.3. Treninq planlaşması sistemini təkmilləşdirmək;

2.4. İşə qəbul/işdən azad olma sistemini təkmilləşdirmək;

2.5. Qiymətləndirmə sistemini təkmilləşdirmək;

2.6. Motivasiya sistemini təkmilləşdirmək;

2.7. Karyer planlaşması sistemini təkmilləşdirmək;

3. Bankın İT və məlumat axını sistemlərini işinin təkmilləşdirmək:

1.1. İT standartlarını hazırlamaq və tətbiq etmək;

1.2. Proqram təminatını təkmilləşdirmək;

1.3. MİS yaratmaq;

1.4. Proseslərin avtomatlaşdırılması qayğısına qalmaq;

4. Bütün növ müştərilərə geniş filial şəbəkəsi ilə yüksək səviyyəli professional xidmət göstərilməsinin mükəmməl sistemlərini yaratmaq:

4.1. Professional marketing strategiyası hazırlamaq və tətbiq etmək;

4.2. Reklam strategiyası hazırlamaq və tətbiq etmək;

4.3. Yeni məhsul və xidmətlərin yaradılması sistemini təkmilləşdirmək;

4.4. Bütün müştəri qrupları üçün yeni aktiv və passiv məhsullar yaratmaq;

5. Maliyyə menecmenti və maliyyə nəzarəti işini təkmilləşdirmək:

5.1. Maya dəyəri sistemini təkmilləşdirmək;

5.2. Maliyyə menecment sistemini təkmilləşdirmək;

5.3. Qiymət siyasətini təkmilləşdirmək;

5.4. İAS prinsiplərinin tətbiqini başa çatdırmaq;

5.5. Bankın artan gəlirliyini təmin etmək;

6. Bankın digət maliyyə institutlarını yaratmaq:

6.1. Sığorta şirkəti yaratmaq;

6.2. Broker şirkətini yaratmaq;

6.3. Lizinq şirkətini yaratmaq;

6.4. Məsləhət xidməti şirkəti yaratmaq;

7. Banka xarici investorlar cəlb etmək:

7.1. Beynəlxalq maliyyə institutları ilə əlaqələri yaxşılaşdırmaq;

7.2. Banka xarici investorlar cəlb etmək üçün Beynəlxalq maliyyə institutları ilə danışıqlar aparmaq və onların bankın kapitalında iştirakına nail olmaq;

7.3. Beynəlxalq maliyyə bazarlarına çıxmağa başlamaq.

8. Maliyyə proqnozlarının təhlili:

Artım əsas etibarını ilə məcmu kapital və cəlb edilən depozitlər hesabına baş verəcəkdir. Bankın səhmdarları əldə edilən xalis gəliri yenidən investisiya etməyi, habelə əlavə investorlar cəlb etməyi nəzərdə tuturlar. Azərbaycan bazarında maliyyə alətlərinin yaradılması imkanlarını, habelə aktivlərin diversifikasiya olunması, habelə aktiv və passivlərin daha səmərəli idarə edilməsi məqsədi ilə Bankın Menecmenti strateji dövrdə maliyyə bazarlarında fəaliyyətini artırmağı və investisiyaların aktivlərdə xüsusi çəkisinin 2,3%-dən 2010-ci ildə 10%-ə çatdırmağı nəzərdə tutur. Kredit portfelinin və investisiyaların artan tempi bankın gəlir gətirən maliyyə aktivlərinin xüsusi çəkisinin də artmasını təmin edəcəkdir. İnflyasiyanı nəzərə alaraq Bank 2008-ci ildən faiz siyasətini dəyişərək və müştərilərdən cəlb edilən resursların faizlərini artıraraq, müştərilərin vəsaitlərinin saxlanılması və artırılması üçün inflyasiyanı üstələyən depozit faizləri tətbiq edir. Təbii olaraq, buna uyğun kredit faizlərində də korrektələr olacaqdır. Bununla belə, strateji dövrdə müştəri reyting sistemi yaradılması ilə əlaqədar, ayrı-ayrı müştəri və müştəri qruplarına münasibətdə kredit faizlərində diversifikasiyalar ediləcəkdir. Bank strateji dövrdə konservativ kredit siyasətini davam edərək və strateji baxışlarına uyğun olaraq, əsas etibarını ilə kiçik və orta müəssisələrin, habelə əhəlinin kreditləşdirilməsinə xüsusi diqqət verəcəkdir. Kredit biznesinə konservativ yanaşma kredit portfelinin daha çox diversifikasiya olunmasından tutmuş, kreditlər üzrə ehtiyatların da aşağı salınmasınadək özünü göstərəcəkdir.

9. Əməliyyat planlarının xülasəsi:

Bankın hər bir strateji hədəfi bir layihə kimi, qəbul edilmiş və bu layihələrə İdarə Heyətinin üzvləri rəhbərlik edirlər. Bu strateji dövrdə layihələrə İdarə Heyəti üzvlərinin rəhbərlik etməsinin başlıca səbəbi, belə bir planlaşmanın bankda ilk dəfə

aparılması, orta menecmentin bu cür layihələrin idarə edilməsində təcrübələrinin azlığıdır. Bankın strateji hədəflərini yerinə yetirmək üçün hər bir modul və submodul üzrə əməliyyat planları hazırlanmışdır. Əməliyyat planlarının hazırlanmasında aşağıdakı ardıcılığa riayət olunmuşdur:

- a) Təhlil (əgər modul üzrə nəzərdə tutulan işləri görmək üçün əlavə işçi götürülməsinə ehtyac varsa, onda ilk növbədə yeni işçinin işə qəbulu və onun treninqi ilk addım olmalıdır).
- b) Beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi;
- c) Sənədin layihəsinin hazırlanması;
- d) Layihənin müvafiq strukturlarla müzakirəsi;
- e) Layihənin İdarə heyətində təsdiqi;
- f) Layihə üzrə Bankdaxili treninqlər;
- g) Layihənin tətbiqi üçün proqram və digər texniki-təşkilati məsələlərin həlli;
- h) Layihənin sınaq tətbiqi;
- i) Sınaq tətbiqin müzakirəsi və tətbiqə başlanılması.

Əməliyyat planlarının icra müddətləri aşağıdakı prinsiplər nəzərə alınmaqla, müəyyən olunmuşdur:

- Addımın əhəmiyyətliyi (prioritet);
- Proseslərin ardıcılığı;
- Məsul işçilərin iş yükü;
- Nəzarət sistemlərinin adekvatlığı;
- Məsul işçilərin bilik və vərdislərinin adekvatlığı;
- Proqram təminatının adekvatlığı.

Yuxarıda sadalanan prinsiplərə riayət etmək üçün ilk növbədə, bank institusional olaraq güclənir və institusional cəhətdən hazır olduqca, satış kanallarının və məhsulun çeşidinin artırılması qayğısına qalmaqda, kapital investisiyaları və strateji biznes məqsədlərini yerinə yetirməyə yönələn fəaliyyətləri həyata keçirir.

Əməliyyat planlarında addımların ardıcılığına riayət etmək və bununla da, korporativ idarəetmə üzrə sistemlərin prioritetlər üzrə qurulmasını təmin etmək məqsədi ilə, icra müddətlərinin aşağıdakı ardıcılıqla müəyyən olunmuşdur:

1. Bankın Təşkilati strukturu formalaşır;
2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemləri cədvəldə göstərilən ardıcılıqla yaradılır;
3. Təlimatlar kitabı yaradılmağa başlayır (əsas riskli sahələr üzrə ilk növbədə);
4. Risklərin idarə edilməsi və nəzarət sistemləri yaradılır;
5. Proqram təminatı təkmilləşir;
6. Məlumat sistemləri yaradılır (MİS);
7. Bankın strateji planı təsdiq olunduqdan sonra marketinq strategiyası hazırlanır;
8. Bankın strateji planı təsdiq olunduqdan sonra kredit siyasəti hazırlanır (kredit əməliyyatları üzrə təlimat kitabı kredit siyasətinə uyğun olaraq, təkmilləşir);
9. Mütərəqqi satış standartları hazırlanır;
10. Bazar araşdırılır;
11. Bazarın tələbatına uyğun olaraq satış kanalları, aktiv və passiv məhsullar hazırlanmağa başlayır;
12. Maya dəyərinin hesablanması və Qiymət siyasəti hazırlanır;
13. Bankın, o cümlədən kapitalın yüksək gəlirliliyi təmin olunur və kapital investisiyalarına başlanılır;
14. İnstitusional cəhətdən gücləndikcə bazarda bankın mövqeyi güclənir və xarici banklar, habelə maliyyə institutları üçün daha cəzbedici olur;
15. Bank xarici maliyyə bazarlarına çıxmağa başlayır;
16. Proqram təminatı təkmilləşdikdən, maya dəyərinin hesablanması sistemləri tətbiq edildikdən sonra bank daxili qiymətlər sistemlərini yaratmağa başlayır, əks halda, bu həddindən çox əmək qüvvəsinin işlənməsinə səbəb ola bilər.

Nəticə və təkliflər

Biznesin strateji idarə edilməsi kəskin bazar münasibətləri və rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və yaşamaq üçün ən vacib amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi təşkilatın yeni mühitə adaptasiyasını zəruri edir və mühit tələbləri dəyişilir. Yeni tələblərə uyğun optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulması biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir.

“Strategiya” sözü yunan sözü olan “strateqos”-dan götürülmüşdür və mənası “generalın məharəti” deməkdir. Bu terminin hərbi mənşəli olması heç də təəccüb doğurmamalıdır. Çünki, məhz strategiyadan istifadə etməklə bir çox sərkərdələr dünyanı fəth etmiş və döyüşlərdə qalib gəlmişlər. XX əsrin son rübündən başlayaraq bu anlayış mütəxəssislərin gündəlik fəaliyyətinə, menecment nəzəriyyə və praktikasına geniş daxil olmuşdur. Strategiya qərar qəbul edərkən təşkilat rəhbərlərinin öz əllərində cəmləşdirdiyi qaydaların məcmusunu əks etdirir. Eyni zamanda strategiyaya təşkilatın missiyası və təsərrüfatçılıq məqsədlərinə nail olmasını təmin edən ümumi kompleks plan kimi də baxırlar. Strategiya təşkilatın məqsədini və ona nail olmağın əsas yollarını müəyyən edərək vahid hərəkət istiqamətinin seçilməsində müstəsna rol oynayır. Beləliklə strategiya təşkilatın mümkün hərəkətlərinin və qəbul edilən idarəçilik qərarlarının sərhədlərini müəyyən edir.

Biznesin strateji idarə edilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli perspektivdə uğurlu firma fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati məqsədlərə nail olaraq arzu edilən mövqelərə yiyələnmə, onun qorunub saxlanması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Və bu aydın məqsədlərə çatmaq üçün biznesin strateji idarə edilməsinin konkret vəzifələrinin icrası lazımdır. Müxtəlif ölkələrin biznes subyektləri üçün strateji idarə edilmə konsepsiyasının məqsədi və vəzifələri ümumilik təşkil etsə də, bu məqsəd və vəzifələrə nail olma çox

spesifik səciyyə daşıyır. Ölkənin inkişaf səviyyəsindən, biznes mühitindən, ölkənin tarixi milli köklərindən, geosiyasi və coğrafi yerləşməsindən, ictimai şüur və onun inkişaf səviyyəsindən, dövlətin yürütdüyü biznesə dəstək siyasətindən, rəqabət səviyyəsindən və bir çox digər amillərdən asılı olaraq biznesə strateji yanaşmalar və baxışlar ayrı-ayrı ölkələrin biznes müəssisələri tərəfindən fərqlidir.

Yaponiyada, Çində kompaniyanın gələcək inkişafı çün bir prioritetlər önə çəkilsə də, ABŞ və Qərbi Avropada digər prioritetlər qabardılır. Şərq məqsədlərə güclü mental baxışları və dərin adət ənənələri ilə çatırsa, qərb siyasi gedişləri və individual baxışlarla inkişaf edir.

Strateji planlaşdırma firma və şirkətlərin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyllərin müəyyən edilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin əsaslarının yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Planlaşdırma prosesinin özünəməxsus ardıcılığı var: məqsədin formalaşması, problemin öyrənilməsi, alternativin seçilməsi, planlaşdırma vəzifələrinin irəli sürülməsi, planın hazırlanması, proqnozlaşdırma, qiymətləndirmə, plan qərarlarının qəbul edilməsi, icraçılara çatdırılması, həyata keçirilməsi və kənarlaşmaların müəyyən edilməsi.

Firmanın inkişaf strategiyası onun başlıca məqsədlərinin və həmin məqsədlərə nail olunmasının əsas üsullarının məcmusunu ifadə edir. Firmanın inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması onun fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin və onların yerinə yetirilməsi üsullarının sadəcə müəyyənləşdirilməsi deyil, o müəssisənin inkişafının real imkanlarına əsaslanmalıdır. Daha doğrusu, strategiya – müəssisənin öz fəaliyyətində obyektiv xarici və daxili şəraitə adekvat reaksiyasıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznes-plan istər yeni yaranmış, istərsə də fəaliyyət göstərən müəssisələrin bütün sahibkarlıq fəaliyyətində səmərəli iş vasitələri kimi müstəsna əhəmiyyətə malikdir. Biznes-plan meneceri diqqətlə risk güman edilən bazar tədbirlərinin hər bir elementini öyrənməyə təhrik edir. Praktikada həmişə bu prosesdə az olmayan zəif yerlər və çatışmamazlıqlar aşkar olunur, bunların da aradan qaldırılmasına fikir verməmək olmaz.

İqtisadiyyatın müstəqil fəaliyyət sahəsi olmasına baxmayaraq, onun bu və ya digər formada idarə olunması vacibdir. İqtisadi idarəetmənin başlıca vəzifəsi mövcud sistemi stabilləşdirmək, optimal səviyyəli dinamik inkişafı və tarazlığı saxlamaq, sistemin təkmilləşdirilməsini təmin etmək və arzuolunan nəticəyə nail olmaqdır. İdarəetmə iqtisadi formalar, metodlar, iqtisadi göstəricilər, normalar və normativlər vasitəsilə həyata keçirilirsə, bu, iqtisadi idarəetmə adlanır. Bir sözlə, iqtisadi idarəetmə – iqtisadi prosesləri tənzimləyən qanunauyğunluqlar əsasında, iqtisadiyyata xas olan mexanizmləri hərəkətə gətirməklə, ölkənin iqtisadi potensialından məqsədyönlü şəkildə, səmərəli istifadə etməyə yönəldilmiş fəaliyyətdir.

Strateji idarəetmə sistemində planlaşdırmanın əvəzsiz yeri vardır. Planlaşdırma – idarəetmə fəaliyyəti, funksiyası olub, xalq təsərrüfatı sahələrinin və regionlarının, ictimai təkrar istehsalın bütün sferalarının razılaşdırılmış, balanslaşdırılmış inkişafını həyata keçirməyin başlıca formasıdır. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı əksər ölkələrdə planlaşdırma ilə məşğul olurlar. Lakin müxtəlif ölkələrdə planlaşdırmanın miqyası, səviyyəsi eyni olmasa da, müasir dövrdə milli miqyasda uzunmüddətli dövlət proqramları, ayrı-ayrı sahəvi proqramlar işlənilir və hazırlanır və həyata keçirilir. Planlaşdırmanın mühüm vəzifələrindən biri də iqtisadiyyatın inkişafında proporsionallığı saxlamaqdan ibarətdir.

Azərbaycan Respublikasında, bütün sahələrdə olduğu kimi, iqtisadiyyatın idarə edilməsi sistemində də böyük işlər görülmüşdür və nəticədə əhəmiyyətli nailiyyətlər qazanılmışdır. Ölkə iqtisadiyyatının inkişaf xüsusiyyətlərinə və dövrün tələblərinə uyğun olaraq bu istiqamətdə tədbirlər davam etdiriləcəkdir. Ümumiyyətlə, iqtisadiyyatın idarə edilməsi sistemində aşağıdakı amillərin nəzərə alınması iqtisadiyyatın dinamik inkişafına təkan verə bilər və mövcud iqtisadi idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə səbəb olar:

- dövlətlə təsərrüfat subyektləri və təsərrüfat subyektlərinin özləri arasında olan münasibətlər yalnız müqavilə əsasında tənzimlənməli, icraçı və sifarişçi tərəflər görülmə işlərin nəticələrinə görə məsuliyyət daşmalıdırlar;

- Azərbaycanın maliyyə, bank, kredit, sığorta, vergi, gömrük münasibətləri bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun çevik şəkildə tənzimlənməli, bu prosesdə beynəlxalq təcrübədən geniş istifadə olunmalı və dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya daha da gücləndirilməlidir. Bütün bunlarla yanaşı, birjalar, auksionlar, ticarət palataları, reklam bazarı və bu kimi digər bazar infrastrukturuları davamlı şəkildə inkişaf etdirilməlidir;

- kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və hazırlanması idarəetmədə dövlət siyasətinin əsas istiqamətlərindəndir. Vəzifə nomenklaturalarının sayı elmi-texniki tərəqqinin müasir tələblərinə, idarəetmə prosesinin nailiyyətləri-nə, ictimai əmək bölgüsünə əsaslanmaqla müəyyən edilməlidir. Yeni idarəetmə orqanları üçün tələb olunan səviyyədə işçilər, habelə onların peşə və vəzifə tərkibi yeni şəraitə uyğun müəyyən edilməlidir. Həmçinin kadrlarla ciddi iş aparılmalı, onların tərbiyəsi daim diqqət mərkəzində olmalıdır;

- maliyyə imkanları daxilində idarəetmə orqanları işçilərinin əmək haqqının artırılması məsələsinin daim diqqət mərkəzində saxlanılması və pəşəkar idarəetmə işçilərinin digər sektorlara axınının qarşısının alınması üçün optimal səviyyəli əmək haqqı müəyyən edilməlidir.

Qeyd olunanlarla yanaşı, mövcud şəraitdə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə və keçid dövrünün xüsusiyyətlərinə cavab verən idarəetmənin

təşkilati strukturlarında əsaslı dəyişikliklərin dövlət proqramının hazırlanması məqsədəuyğun olardı.

Eyni zamanda, idarəetmə sistemində həyata keçirilən islahatlar iqtisadi sahədə aparılan islahatlara uyğun olmalı, ardıcılıq təmin olunmalı və bu islahatlar bir-birini tamamlamalıdır. Belə ki, idarəetmə sistemində yenilik naminə atılmış və kifayət qədər əsaslandırılmamış hər hansı bir addım iqtisadiyyatın inkişafına deyil, əksinə, geriləməsinə gətirib çıxara bilər. Məhz buna görə də bu sahələrdə əlaqələndirmə prinsipini nəzərə alınmalıdır.

Bank bölməsində infrastruktur çalışmaları, ödəmə sistemi, muhasibat sistemi, bank nəzarət və hüquqi infrastruktur kimi çalışmalarda davam etməkdədir. Bank bölməsinin inkişafı isə özəl bölmə baxımından, xüsusi ilə həm asan kredit imkanı əldə etmə baxımından, həm də fərqli bank xidmətlərindən istifadə edilməsinə imkan verəcəkdir. Bank bölməsinin inkişafı və sistemə etibar edilməsi, fərdlərin əllərindəki nağd imkanları banklara istiqamətləndirməkdə təsirli olacaqdır. Respublikamızda bank sektorunun inkişafında bəzi məsələlər nəzər diqqəti cəlb etsə də bəzi problemlər də mövcuddur.

Müstəqillikdən bugünə qədər keçən müddətdə Azərbaycanda artıq müstəqilliyin ilk illərində hüquqi və idarəetmə boşluqlarından meydana gələn mənfi hallar ortadan qaldırılmış və bank bölməsinin Mərkəzi Bankın müşahidə, nəzarət və koordinasiyasında sürətlə inkişaf etdiyi görülür. Bir başqa tərəfdən hər keçən il bank bölməsinin verdiyi xidmətlər növ olaraq artmaqda, keyfiyyət və həcmi olaraq da yüksəlməkdədir. Ancaq həyata keçirilən hüquqi və idari tənzimləmələrin daha da təkmilləşdirilməsi, verilən xidmətlərin növ və keyfiyyətinin artırılması və bu sahədə fərqli ölkələrin təcrübəsindən istifadə olunması olduqca zəruri bir məsələdir.

Bank bölməsində:

- Texniki infraqstruktura,
- Ödəniş sisteminə,
- Muhasibat sisteminə,

- Bankların müşahidə və nəzarətinə və
- Hüquqi infrastruktur ilə əlaqədar fəaliyyətləri davam etdirmək lazımdır.

Ayrıca olaraq bu istiqamətdə:

- Dövlət banklarının özəlləşdirilmsi,
- Əmanətlərin sığortalanması,
- Kadr siyasəti,
- Maaş siyasəti,
- Banlar arası iş qaydalarının müəyyənləşdirilməsi və
- Xidmət siyasətinin (xalqla əlaqələr və reklam) mövzularında gözdən keçirilməsi, yaxşılaşdırılması və müsbət addımların atılması zəruridir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. “Müəssisələr haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu Bakı - 1994
2. T. S. Vəliyev, Ə. P. Babayev, M. X. Meybullayev “ İqtisadi nəzəriyyə” Bakı - 2001
3. Biznesin əsasları. A.B.Abbasov, R.Ə.Abbasova, A.H.Fərruxov və b. Bakı-2005. -656 s.
4. Menecement. Şahbazov K., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və b. Bakı-2005 1000 s.
5. Korporativ katiblik institutu və onun korporativ idarəetmədə yeri. Rəşad Rəsullu-Ataholdingin korporativ katibi. Təqdimat materialı. Bakı – 2006. -33 s.
6. Beynəlxalq Bankın strateji inkişaf departamentinin əsasnaməsi. 2005.
7. Bağırov D.A., i.e.d. Purhani S.H. Nurlan, Bakı, 2005. 2 cild, 1078 səh.
8. İqtisadi Nəzəriyyə. Dərslik. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. Bakı, 2002. 516 səh.
9. Azərbaycanın iqtisadiyyatı.Ali məktəblər ucun dərs vəsaiti. Dərslik. ƏliyevM.T. Maarif, Bakı, 1997. 218 səh.
- 10.Kicik və orta sahibkarlıq subyektləri ucun əyani vəsait.Azərbaycan Respublikası
- 11.İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlığa Komək Milli Fondu. Bakı, 2002. 78 səh.
- 12.A.H. Tağıyev, S.A. Fərzəliyev – “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”, Nəşriyyat “Təknur” Bakı-2007
- 13.Ə. Ələkbərov, F. İbrahimov – Menecment Bakı-2007
- 14.Hosking – “Business Studies”, “The HLT Group Ltd”. London-2000
- 15.K.A. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov – “Menecment” Nəşriyyat “AMAKA“ Bakı – 2005

16. Ə.S, Məmmədov- “Sahibkarlar konfederasiyası ölkənin iqtisadi inkişafına dəstək verməyi əsas vəzifə hesab edir.”(Maliyyə və uçot jurnalı2005/4)
17. У.Укут Бекфеуошл нбтуешьш, Иуеф нфнэтумш, Шыефтигд 2000.
18. Я.Рфешищдг. Шждуеьудукву фьфс нбтуешьш, ШЕЪ нфнэтдфкэ, Шыефтигд 1999.
19. Ламбен Ж..Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб., 2006. – 800 с.
20. Стратегический менеджмент. Под. редакцией Петрова. СПб., 2006. – 496 с.
21. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е. издание. Юнити, Москва – 2006. -830 с.
22. А.А. Блажевич. Стратегический менеджмент. УФА-2005. – 113 с.
23. Портер М.С. Конкуренция. Пер.с. англ. Москва – 2000. – 495 с.
24. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. Питер 2000. – 560 с.
25. Стратегия бизнеса /Под. Редакцией Г.Б.Клейнера. Москва 2000. -320 с.
26. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер.с. англ. Москва – 1999.- 576 с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. Пер.с. англ. 1998.- 720 с.
28. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва – 1989. -519 с.
29. Developing Business Strategies. David A. Aaker. Ottawa-1997. – 380 с.
30. Strategic Management. David Cowley. Granfield School of Management – 2001. 110 с.
31. Kinaki William. “Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design”. The McGraw-Hill companies-2003. - 70 с.
32. www.google.az
33. www.iqtisad.net
34. www.gyte.edu.tr
35. www.arama.com

SUMMARY

Strategic management involves formulation and implementation of the major goals and initiatives taken by a company's top management on behalf of owners, based on consideration of **resources** and an assessment of the internal and external environments in which the organization competes.

Strategic management provides overall direction to the enterprise and involves specifying the organization's objectives, developing policies and plans designed to achieve these objectives, and then allocating resources to implement the plans. Academics and practicing managers have developed numerous models and frameworks to assist in strategic decision making in the context of complex environments and competitive dynamics. Strategic management involves the related concepts of **strategic planning** and **strategic thinking**. Strategic planning is analytical in nature and refers to formalized procedures to produce the data and analyses used as inputs for strategic thinking, which synthesizes the data resulting in the strategy. **Strategic planning** may also refer to control mechanisms used to implement the strategy once it is determined. In other words, strategic planning happens *around* the strategic thinking or strategy making activity

РЕЗЮМЕ

Стратегическое управление функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании. Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегия это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Стратегический план — план, разрабатываемый на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес-единицы с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

**Hacılı Elxan Asif oğlunun ““Strateji planlaşdırma prosesinin təşkili
xüsusiyyətləri” mövzusunda dissertasiya işinin**

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı: Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafının təmin edilməsi təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqindən, missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tətqiq olunmasından və baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi olaraq idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Yaxşı 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. Təşkilatın strateji idarə edilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın missiyası, onun plan və proqnozlaşdırılmasının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. 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 əsələlərin geniş dairəsini əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl işlənmiş kompleks prosesdir.

Bazar münasibətləri şəraitində biznesdə dayanaqlı uğur qazanmaq real deyil, əgər onun effektiv inkişafı planlaşdırılmazsa, sahibkarın imkanları və

perspektivləri, bazarların vəziyyəti və onlarda rəqiblərin mövqeyləri haqqında daimi informasiyalar toplayıb təhlil edilməzsə.

Perspektiv dövr üçün hər bir müəssisə tək-cə material, əmək və intellektual resurslarına deyil, həm də maliyyə resurslarına olan tələbatını dəqiq müəyyənləşdirməlidir, çünki bu bazar iqtisadiyyatında müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Həmin resursların alınma mənbələrini müəyyənləşdirmək və müəssisənin iş prosesində onlardan səmərəli istifadə yollarını aşkara çıxarmağı bacarmaq vacibdir.

Planlaşdırma sahibkarlıq paketinin mühüm hissəsi sayılır. «Firmanın fəaliyyətinin planlaşdırılması» anlayışı iki mənə daşıyır. Birinci – ümumi iqtisadi, firmanın ümumi nəzəriyyəsi, onun təbiəti nöqtəyi-nəzərindən. İkinci – konkret-idarəedici. Burada planlaşdırma – menecmentin funksiyalarından biridir, müəssisənin gələcəyini görməyi bacarmaq və bu görməkdən istifadə etməyi bacarmaq.

Planlaşdırmanın hər iki tərəfi bir-birilə sıx əlaqədardır. Fəaliyyətin konkret növü kimi planlaşdırmanın imkanı firmanın təbiətindən irəli gəlir, təsərrüfatçılığın ümumi şərtləri ilə birbaşa müəyyən edilir.

Bütün material-idarəetmə funksiyası planlaşdırmanın konkret üsul və metodlarını göstərməkdir. Planlaşdırmanın mənasını ciddi başa düşmək üçün hər iki cəhəti müəyyənləşdirmək lazımdır.

Strateji planlaşdırma şirkətin məqsəd və vəzifələrinin konkretləş-dirilməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyllərin müəyyənləşdirilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma özünün məqsədinə, məzmununa, səviyyəsinə və dövrlərinə görə fərlənir.

Biznesin strateji planlaşdırılması idarəetmə prosesində yeri olan başqa planlaşdırma növlərindən prinsipcə fərqlənir. Həmçinin bu fərq sadəcə planın

detallaşdırılması dərəcəsinə, strukturunda, məqsədində, yaxud planlaşdırma dövrünün müəyyənləşdirilməsində deyil. Biznesin strateji planlaşdırılmasında bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin fəaliyyətinin ümumi və spesifik elementləri əsaslandırılır, rəqabətin strategiyası və taktikası seçilir, qarşıda duran məqsədə nail olmaq üçün zəruri maliyyə material və əmək resurslarının qiymətləndirilməsi aparılır.

Tədqiqatın obyektı. Müasir şəraitində strateji idarəetmənin formalaşdırılması üçün tətbiq edilən müasir sistem və metodlar tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Strateji idarəetmənin formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi strateji idarəetmənin əsas prinsiplərinin mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəciliyində tətbiq edilən mexanizmlərin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində strateji planın hazırlanmasının nəzəri-metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır.

Strateji planın işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir. Bundan əlavə strateji idarəetmədə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi izah edilir. Azərbaycanda bank sektorunun inkişaf strategiyaları və onların qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli bank strukturlarının konsepsiyalarının formalaşması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarını konsepsiyalarını təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilər təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Strateji idarəetmə prinsiplərinin düzgün tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı qlobal kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Düzgün strategiyanın seçilməsi və planın hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- strategiya anlayışı və əsas mahiyyəti müəyyənləşdirilmişdir;
- strateji prosesin təsnifatı verilmişdir;
- strateji planlaşdırmanın strateji inkişafa təsiri müəyyənləşdirilmişdir;
- Strateji planın tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolları göstərilmişdir ;
- Azərbaycan Respublikası bank sektorunda tətbiq edilən strategiyalar təhlil edilmiş və dəyərli təkliflər verilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 80 səhifədir.

Sonda aşağıdakı nəticə və təkliflər verilmişdir:

Biznesin strateji idarə edilməsi kəskin bazar münasibətləri və rəqabət şəraitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və yaşamaq üçün ən vacib amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi təşkilatın yeni mühitə adaptasiyasını zəruri edir və mühit tələbləri dəyişilir. Yeni tələblərə uyğun optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulması biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsidir.

“Strategiya” sözü yunan sözü olan “strateqos”-dan götürülmüşdür və mənası “generalın məharəti” deməkdir. Bu terminin hərbi mənşəli olması heç də təəccüb doğurmamalıdır. Çünki, məhz strategiyadan istifadə etməklə bir çox sərkərdələr

dünyanı fəth etmiş və döyüşlərdə qalib gəlmişlər. XX əsrin son rübündən başlayaraq bu anlayış mütəxəssislərin gündəlik fəaliyyətinə, menecment nəzəriyyə və praktikasına geniş daxil olmuşdur. Strategiya qərar qəbul edərkən təşkilat rəhbərlərinin öz əllərində cəmləşdirdiyi qaydaların məcmusunu əks etdirir. Eyni zamanda strategiyaya təşkilatın missiyası və təsərrüfatçılıq məqsədlərinə nail olmasını təmin edən ümumi kompleks plan kimi də baxırlar. Strategiya təşkilatın məqsədini və ona nail olmağın əsas yollarını müəyyən edərək vahid hərəkət istiqamətinin seçilməsində müstəsna rol oynayır. Beləliklə strategiya təşkilatın mümkün hərəkətlərinin və qəbul edilən idarəçilik qərarlarının sərhədlərini müəyyən edir.

Biznesin strateji idarə edilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli perspektivdə uğurlu firma fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati məqsədlərə nail olaraq arzu edilən mövqelərə yiyələnmə, onun qorunub saxlanması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Və bu aydın məqsədlərə çatmaq üçün biznesin strateji idarə edilməsinin konkret vəzifələrinin icrası lazımdır. Müxtəlif ölkələrin biznes subyektləri üçün strateji idarə edilmə konsepsiyasının məqsədi və vəzifələri ümumilik təşkil etsə də, bu məqsəd və vəzifələrə nail olma çox spesifik səciyyə daşıyır. Ölkənin inkişaf səviyyəsindən, biznes mühitindən, ölkənin tarixi milli köklərindən, geosiyasi və coğrafi yerləşməsindən, ictimai şüur və onun inkişaf səviyyəsindən, dövlətin yürütdüyü biznesə dəstək siyasətindən, rəqabət səviyyəsindən və bir çox digər amillərdən asılı olaraq biznesə strateji yanaşmalar və baxışlar ayrı-ayrı ölkələrin biznes müəssisələri tərəfindən fərqlidir.

Strateji planlaşdırma firma və şirkətlərin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşməsi, onların vaxt baxımından icrası, resursların bölüşdürülməsi, perspektiv meyllərin müəyyən edilməsi, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin əsaslarının yaradılması kimi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Planlaşdırma prosesinin özünəməxsus

ardıcılığını var: məqsədin formalaşması, problemin öyrənilməsi, alternativin seçilməsi, planlaşdırma vəzifələrinin irəli sürülməsi, planın hazırlanması, proqnozlaşdırma, qiymətləndirmə, plan qərarlarının qəbul edilməsi, icraçılara çatdırılması, həyata keçirilməsi və kənarlaşmaların müəyyən edilməsi.

Firmanın inkişaf strategiyası onun başlıca məqsədlərinin və həmin məqsədlərə nail olunmasının əsas üsullarının məcmusunu ifadə edir. Firmanın inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması onun fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin və onların yerinə yetirilməsi üsullarının sadəcə müəyyənləşdirilməsi deyil, o müəssisənin inkişafının real imkanlarına əsaslanmalıdır. Daha doğrusu, strategiya – müəssisənin öz fəaliyyətində obyektiv xarici və daxili şəraitə adekvat reaksiyasıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznes-plan istər yeni yaranmış, istərsə də fəaliyyət göstərən müəssisələrin bütün sahibkarlıq fəaliyyətində səmərəli iş vasitələri kimi müstəsna əhəmiyyətə malikdir. Biznes-plan meneceri diqqətlə risk güman edilən bazar tədbirlərinin hər bir elementini öyrənməyə təhrik edir. Praktikada həmişə bu prosesdə az olmayan zəif yerlər və çatışmamazlıqlar aşkar olunur, bunların da aradan qaldırılmasına fikir verməmək olmaz.

İqtisadiyyatın müstəqil fəaliyyət sahəsi olmasına baxmayaraq, onun bu və ya digər formada idarə olunması vacibdir. İqtisadi idarəetmənin başlıca vəzifəsi mövcud sistemi stabilləşdirmək, optimal səviyyəli dinamik inkişafı və tarazlığı saxlamaq, sistemin təkmilləşdirilməsini təmin etmək və arzuolunan nəticəyə nail olmaqdır. İdarəetmə iqtisadi formalar, metodlar, iqtisadi göstəricilər, normalar və normativlər vasitəsilə həyata keçirilirsə, bu, iqtisadi idarəetmə adlanır. Bir sözlə, iqtisadi idarəetmə – iqtisadi prosesləri tənzimləyən qanunauyğunluqlar əsasında, iqtisadiyyata xas olan mexanizmləri hərəkətə gətirməklə, ölkənin iqtisadi potensialından məqsədyönlü

şəkildə, səmərəli istifadə etməyə yönəldilmiş fəaliyyətdir.

Strateji idarəetmə sistemində planlaşdırmanın əvəzsiz yeri vardır. Planlaşdırma – idarəetmə fəaliyyəti, funksiyası olub, xalq təsərrüfatı sahələrinin və regionlarının, ictimai təkrar istehsalın bütün sferalarının razılaşdırılmış, balanslaşdırılmış inkişafını həyata keçirməyin başlıca formasıdır. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı əksər ölkələrdə planlaşdırma ilə məşğul olurlar. Lakin müxtəlif ölkələrdə planlaşdırmanın miqyası, səviyyəsi eyni olmasa da, müasir dövrdə milli miqyasda uzunmüddətli dövlət proqramları, ayrı-ayrı sahəvi proqramlar işlənilib hazırlanır və həyata keçirilir. Planlaşdırmanın mühüm vəzifələrindən biri də iqtisadiyyatın inkişafında proporsionallığı saxlamaqdan ibarətdir.

Azərbaycan Respublikasında, bütün sahələrdə olduğu kimi, iqtisadiyyatın idarə edilməsi sistemində də böyük işlər görülmüşdür və nəticədə əhəmiyyətli nailiyyətlər qazanılmışdır. Ölkə iqtisadiyyatının inkişaf xüsusiyyətlərinə və dövrün tələblərinə uyğun olaraq bu istiqamətdə tədbirlər davam etdiriləcəkdir. Ümumiyyətlə, iqtisadiyyatın idarə edilməsi sistemində aşağıdakı amillərin nəzərə alınması iqtisadiyyatın dinamik inkişafına təkan verə bilər və mövcud iqtisadi idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə səbəb olar:

- dövlətlə təsərrüfat subyektləri və təsərrüfat subyektlərinin özləri arasında olan münasibətlər yalnız müqavilə əsasında tənzimlənməli, icraçı və sifarişçi tərəflər görülən işlərin nəticələrinə görə məsuliyyət daşımalıdır;
- Azərbaycanın maliyyə, bank, kredit, sığorta, vergi, gömrük münasibətləri bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun çevik şəkildə tənzimlənməli, bu prosesdə beynəlxalq təcrübədən geniş istifadə olunmalı və dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya daha da gücləndirilməlidir. Bütün bunlarla yanaşı, birjalar, auksionlar, ticarət palataları, reklam bazarı və bu kimi digər bazar infrastrukturuları davamlı şəkildə inkişaf etdirilməlidir;

- kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və hazırlanması idarəetmədə dövlət siyasətinin əsas istiqamətlərindəndir. Vəzifə nomenklaturalarının sayı elmi-texniki tərəqqinin müasir tələblərinə, idarəetmə prosesinin nailiyyətlərinə, ictimai əmək bölgüsünə əsaslanmaqla müəyyən edilməlidir. Yeni idarəetmə orqanları üçün tələb olunan səviyyədə işçilər, habelə onların peşə və vəzifə tərkibi yeni şəraitə uyğun müəyyən edilməlidir. Həmçinin kadrlarla ciddi iş aparılmalı, onların tərbiyəsi daim diqqət mərkəzində olmalıdır;

- maliyyə imkanları daxilində idarəetmə orqanları işçilərinin əmək haqqının artırılması məsələsinin daim diqqət mərkəzində saxlanması və pəşəkar idarəetmə işçilərinin digər sektorlara axınının qarşısının alınması üçün optimal səviyyəli əmək haqqı müəyyən edilməlidir.

Qeyd olunanlarla yanaşı, mövcud şəraitdə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə və keçid dövrünün xüsusiyyətlərinə cavab verən idarəetmənin təşkilati strukturlarında əsaslı dəyişikliklərin dövlət proqramının hazırlanması məqsədəuyğun olardı.

Eyni zamanda, idarəetmə sistemində həyata keçirilən islahatlar iqtisadi sahədə aparılan islahatlara uyğun olmalı, ardıcılıq təmin olunmalı və bu islahatlar bir-birini tamamlamalıdır. Belə ki, idarəetmə sistemində yenilik naminə atılmış və kifayət qədər əsaslandırılmamış hər hansı bir addım iqtisadiyyatın inkişafına deyil, əksinə, geriləməsinə gətirib çıxara bilər. Məhz buna görə də bu sahələrdə əlaqələndirmə prinsipi nəzərə alınmalıdır.

Bank bölməsində infrastruktur çalışmaları, ödəmə sistemi, muhasibat sistemi, bank nəzarət və hüquqi infrastruktur kimi çalışmalarda davam etməkdədir. Bank bölməsinin inkişafı isə özəl bölmə baxımından, xüsusi ilə həm asan kredit imkanı əldə etmə baxımından, həm də fərqli bank xidmətlərindən istifadə edilməsinə imkan verəcəkdir. Bank bölməsinin inkişafı və sistemə etibar edilməsi, fərdlərin əllərindəki nağd imkanları banklara istiqamətləndirməkdə təsirli olacaqdır. Respublikamızda

bank sektorunun inkişafında bəzi məsələlər nəzər diqqəti cəlb etsə də bəzi problemlər də mövcuddur.

Müstəqillikdən bugünə qədər keçən müddətdə Azərbaycanda artıq müstəqilliyin ilk illərində hüquqi və idarəetmə boşluqlarından meydana gələn mənfi hallar ortadan qaldırılmış və bank bölməsinin Mərkəzi Bankın müşahidə, nəzarət və koordinasiyasında sürətlə inkişaf etdiyi görülür. Bir başqa tərəfdən hər keçən il bank bölməsinin verdiyi xidmətlər növ olaraq artmaqda, keyfiyyət və həcmi olaraq yüksəlməkdədir. Ancaq həyata keçirilən hüquqi və idari tənzimləmələrin daha da təkmilləşdirilməsi, verilən xidmətlərin növ və keyfiyyətinin artırılması və bu sahədə fərqli ölkələrin təcrübəsindən istifadə olunması olduqca zəruri bir məsələdir.

Bank bölməsində:

- Texniki infrastruktura,
- Ödəniş sisteminə,
- Muhasibat sisteminə,
- Bankların müşahidə və nəzarətinə və
- Hüquqi infrastruktur ilə əlaqədar fəaliyyətləri davam etdirmək lazımdır.

Ayrıca olaraq bu istiqamətdə:

- Dövlət banklarının özəlləşdirilməsi,
- Əmanətlərin sığortalanması,
- Kadr siyasəti,
- Maaş siyasəti,
- Banlar arası iş qaydalarının müəyyənləşdirilməsi və
- Xidmət siyasətinin (xalqla əlaqələr və reklam) mövzularında gözdən keçirilməsi, yaxşılaşdırılması və müsbət adımların atılması zəruridir.

**Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Magistratura Mərkəzinin əyani şöbə II
kurs 94-cü qrup tələbəsi Hacılı Elxan Asif oğlunun “Strateji planlaşdırma
prosesinin təşkili xüsusiyyətləri” adlı dissertasiya işinə**

RƏY

Strateji idarəetmə müəssisəyə tam rəhbərliyi təmin etməyə, təşkilatın tədqiqatlarının yaxın əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Strategiyaların hazırlanması strateji idarəetmə prosesi ilə sıx bağlıdır. Bu proses missiyanı müəyyən etmə, məqsədləri görmə, taktiki siyasətləri seçmə və mövcud resurslar vasitəsilə strateji addımı atmağı özündə əks etdirir. Strategiya yerinə yetirildikdən sonra mövcud nəticə araşdırılır, yəni strategiyanın nə dərəcədə əlverişli olması qiymətləndirilir. Yuxarıda qeyd edilənlər dissertasiya işinin aktuallığını artırır. . Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflərdən ibarətdir. Girişdə mövzunun aktuallığı, tədqiqat işinin predmeti və obyekt, informasiya bazası qeyd edilmişdir.

Dissertasiya işinin birinci fəslində strategiya anlayışı və onun əsas mahiyyəti, strateji proses və onun təsnifatı və strateji idarəetmədə səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi geniş izah edilmişdir. İkinci fəsilə strateji planlaşdırma konsepsiyaları və modelləri, strateji planın tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolları göstərilmişdir. Dissertasiyanın aparıcı üçüncü fəslində isə Azərbaycan Respublikasında bank sektorunun inkişafına təsir edən strategiyalar, yerli banklardan birinin SWOT təhlili aparılmış və nəticələr qiymətləndirilmişdir.

Hesab edirəm ki, təqdim olunmuş dissertasiya işi tamamlanmış elmi əsərdir. O AAK-nın tələblərinə cavab verir, dissertasiya işinin müdafiəyə göndərilməsini məsləhət görürəm.

Elmi rəhbər:

**“Biznesin idarə edilməsi” kafedrasının
dosenti, iqtisad elmləri namizədi**

H.İ.Həmidov

**Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Magistratura Mərkəzinin əyani şöbə II
kurs 94-cü qrup tələbəsi Hacılı Elxan Asif oğlunun “Strateji planlaşdırma
prosesinin təşkili xüsusiyyətləri” adlı dissertasiya işinə**

RƏY

Strategiya və təşkilatçılıq qabiliyyətləri ,strategiya və mükafatlandırma ölçüləri, strategiya və daxili siyasət, strategiya və korporativ mədəniyyət kimi asılıqların qiymətləndirilməsi qeyd olunan sistemin əsas vəzifəsi hesab olunur. Müəssisənin daxilində işlərin təşkili ilə strategiya arasında uyğunluğun mövcudluğu strateji məqsədlərə nail olmada müəssisəyə tam sistem kimi çıxış etməyə imkan verir. Strategiyanın daha səmərəli işlənməsi istiqamətində işlər daimi xarakter daşmalıdır. Nəticələrin qiymətləndirilməsi, vəziyyətin təhlili və strategiyanın təkmilləşdirilməsi kimi məsələlər strateji idarəetmə prosesinin təbii və zəruri elementləridir. Strateji menecment daim hərəkətdə olan bir prosesdir. Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və strategiyanın təkmilləşdirilməsi strateji idarəetmə prosesinin həm əvvəli, həm də sonudur. Təşkilatın daxili və xarici mühitində baş verən dəyişikliklər onun strategiyasında və bu strategiyanın reallaşdırılması mexanizmində dəyişikliklərin aparılması zərurətini yaradır. Müəyyən edilmiş məqsədlər menecerlərin vaxtaşırı öz iş nəticələrini qiymətləndirməkdə istifadə edilən standartlara xidmət edir. Həm də qiymətləndirmənin belə dövriliyi işin tamamlanmış müəyyən mərhələlərini yerinə yetirilmənin konkret müddət ilə uzlaşdırır. Əgər

məqsədlərə nail olunmayıbsa ,onda lazımi tədbirlərin işlənilib hazırlanmasının səbəbləri təhlil edilir.Adətən idarəetmə aləti olaraq strategiyanın icrasının vaxtaşırı olaraq yoxlanmasını məhduləşdirməq və strategiyanın qiymətləndirilməsi metodu kimi tətbiq etmək olar.

Rəyçi:

“Menecment”kafedrasının dosenti,i.e.n.

İbrahimli Z.