**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**MAGISTRATURA MƏRKƏZI**

 *Əlyazma hüququnda*

**Mustafayev Elvin Museyib oğlu**

**Müəssisə iqtisadiyyatın əsas subyekti kimi.**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

 **İxtisasın şifri və adı: - 060409 Biznesin idarə edlməsi**

**Elmi rəhbər: i.f.d., dos. A.T.Hüseynli**

**Magistr proqramının rəhbəri: i.f.d., dos. R.Ə.Abbasova**

**Kafedra müdiri: i.f.d., dos.M.Ə.Əliyev**

 **Bakı-2017**

**Mündəricat.**

**Giriş.........................................................................................................................3**

**Fəsil 1. Müəssisənin yaranmasının elmi – metodoloji əsasları...........................6**

 1.1. Müəssisənin yaranmasının iqtisadi əsasları və təşkilati – hüquqi

 formaları....................................................................................................6

 1.2. Ölkə iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafında müəssisənin yeri və rolu............................................................................................................13

**Fəsil 2. Müəssisənin biznes fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi.....................21**

 2.1. Azərbaycan müəssisələrinin biznes fəaliyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi.....................................................................................21

 2.2. Biznes plan, onun işlənib hazırlanması prosesi........................................41

 2.3. Müəssisədə biznesin idarə edilməsinin prinsipləri və bazar konsepsiyaları............................................................................................47

**Fəsil 3. Müəssisənin biznes fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və inkişaf istiqamətləri.......................................................................................55**

3.1. Müəssisənin biznes fəaliyyətində kontrollinq idarəetmə sisteminin tətbiqi......................................................................................................55

 3.2. Biznesin inkişafında xüsusi iqtisadi zonaların rolu..................................63

**Nəticə və təkliflər...................................................................................................72**

**Ədəbiyyat siyahısı..................................................................................................76**

**GİRİŞ**

**Mövzunun aktuallığı**. Müasir dünya ölkələri arasında iqtisadi əlaqələrin genişlənməsi, təsərrüfat münasibətlərinin mürəkkəbləşməsi, dünya iqtisadi are¬na¬sının bütün ölkələr üçün açılması, beynəlxalq iqtisadi təşkilatların güclənməsi, transmilli korporasiyaların sayının artması, habelə ölkələr arasında əmtəə və informasiya mübadiləsinin asanlaşması və bu işdə texnoloji yeniliklərin tətbiq edilməsi ilə məhsuldarlığın getdikcə daha da yüksəlməsi nəticəsində dünya ölkələri biznesin qloballaşması adlanan bir prosesin təsiri altına düşürlər. Bu elə bir prosesdir ki, bu zaman hər hansı bir ölkənin iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliklər başqa ölkələrin iqtsiadi həyatına da bilavasitə təsir göstərir. Ölkələr arasında iqtisadi əlaqələrin genişlənməsi sayəsində artıq bütün ölkələr dünya bazarında müştərək birliklər şəklində fəaliyyət göstərməyə çalışırlar.

Azərbaycan Respublikası da müstəqilliyə çıxdıqdan sonra biznesin qloballaşması prosesinin iştirakçılarından birinə çevrilmişdir. Respublikamızın artıq dünyanın bir çox ölkələri ilə həm iqtisadi, həm mədəni, həm də sosial və başqa tipli beynəlxalq əlaqələri mövcuddur. Müasir dövrdə ölkələr qarşısında daxili bazarda istehsal olunan əmtəə və xidmətlərin dünya bazarına irəlilədilməsi və reallaşdırılması problemi durur. Bu zaman ən mühüm məsələlərdən biri müəssisələrin biznes fəaliyyətinin genişləndirilməsindən, beynəlxalq iqtisadi fəaliyyətə müəssisələrin biznes fəaliyyəti nöqteyi nəzərindən yanaşılmasından ibarətdir. Qloballaşma şəraitində müəssisələr müvafiq inkişaf strategiyalarını formalaşdırır və tətbiq edirlər. Məhz bu müəssisələrə səmərəli biznes fəaliyyətini həyata keçirməyə imkan verir. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadiyyatın və ya biznesin qloballaşması şəraitində müəssisələrin inkişaf strategiyalarının formalaşması bir çox bazar konsepsiyalarının tətbiqinə xüsusi diqqət yetirməyi tələb edir.

 Müasir iqtisadiyyatın formalaşdığı və inkişaf etdiyi bazar münasibətləri şəraitində müəssisə iqtisadi fəaliyyətin əsas mərkəzi həlqəsinə çevrilir. Müəssisələr ( onların birlikləri: - firmalar, şirkətlər, korporasiyalar) iqtisadiyyatı formalaşdıran və onun inkişafını tımin edən əsas təsərrüfat subyektlərinə çevrilirlər. Qeyd olunanlar dissertasiya işinin aktual bir mövzuya həsr olunduğunu göstər.

**Tədqiqatın predmeti və obyekti.** Tədqiqatın predmetini ölkə iqtisadiyyatının inkişafında müəssisənin yerinin və rolunun müəyyənləşdirilməsi, müəssisədə biznes fəaliyyətinin təşkili və idarəedilməsi, onun prinsipləri və bazar konsepsiyaları, biznes planın işlənib hazırlanması prosesi, müəssisənin biznes fəaliyyətinin inkişaf istiqamətləri təşkil edir.Tədqiqatın obyekti isə müəssisənin biznes fəaliyyətidir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifəsi iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafında müəssisənin yerini və rolunu, biznesin idarəedilməsinin prinsipləri və bazar konsepsiyalarını qeyd etmək, Azərbaycan müəssisələrinin biznes fəaliyyətinin təhlilini və qiymətləndirilməsini həyata keçirmək, müəssisənin biznes fəaliyyətinin inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdir.

 **Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqatın informasiya bazasını müasir elmi-iqtisadi ədəbiyyatlar, biznes,marketinq, menecment, beynəlxalq biznes və müəssisənin xarici-iqtisadi fəaliyyətinə dair elmi əsərlər, dövrü mətbuat, qəzet və jurnallarda çap edilmiş müxtəlif məqalələr, Dövlət Statistika Komitəsinin hesabat məlumatları, ölkəmizdə, eləcə də xarici ölkələrdə fəaliyyət göstərən müəsisə və təşkilatların təcrübəsindən götürülmüş və internet saytlarından əldə edilmiş informasiyalar təşkil edir.

**Tədqiqatın metodoloji əsası.** Tədqiqat prosesində müqayisəli təhlil və ümumiləşdirmə, sistemli yanaşma, iqtisadi-statistik metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi.** Aparılan tədqiqatla .müəssisənin ölkə iqtisadiyyatının inkişafında yeri və rolu, müəssisədə biznesin idarəedilməsinin prinsipləri və bazar konsepsiyaları, müəssisənin biznes fəaliyyətinin inkişaf istiqamətləri ilə bağlı olan bir sıra məsələlərin məzmununun açıqlanması. Yerli müssisələrin xarici ölkə bazarlarına çıxış imkanlarının qiymətləndirilməsi.

**Tədqiqat işinin strukturu.** Tədqiqat işi girişdən, 7 sualı birləşdirən 3 fəsildən, nəticə və təkliflərdən, ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 77 səhifə həcmində yazılmışdır. İşdə 3 cədvəl, 7 şəkil verilmişdir.

## **FƏSİL 1. MÜƏSSİSƏ İQTİSADİYYATIN FORMALAŞMASI VƏ İNKİŞAFININ ƏSAS SUBYEKTİ KİMİ.**

## **1.1.Müəssisənin yaranmasının iqtisadi əsasları və**

## **təşkilati – hüquqi formaları.**

##  Yeni müəssisənin yaradılmasına adətən hüquqi baxımdan yanaşılır. Lakin bu onun hüquqi tərəflərini xarakterizə edir. Əslində isə yeni müəssisənin yaradılmasına daha geniş aspektdən yanaşmaq lazımdır. Yeni müəssisənin yaradılması hər şeydən əvvəl, sahibkarlıq fəaliyyətinin təşkilati – hüquqi baxımdan sənədləşdirilməsini nəzərdə tutur, onun mahiyyətindən irəli gəlir.

##  Yeni müəssisənin yaradılmasınin iqtisadi əsasını ilk növbədə, sahibkarlıq fəaliyyətinin formalaşması və inkişafının zəruriliyi, iqtisadi inkişafının qanunauyğunluqları təşkil edir. Müəssisənin yaradılmasına bu cür yanaşma prosesin bir sıra ardıcıl mərhələlərdən seçməsini nəzərdə tutur.

##  İlk nöbbədə təsisçilərin tərkibi müəyyənləşdirilir və təsis sənədləri- müəssisənin nizamnaməsi, təşkilatı hüquqi forması göstərilməklə, yaradılması və fəaliyyət göstərməsi ilə bağlı müqavilə hazırlanır. Müəssisənin təsisçilərinin ilk iclası keçirilir, orada direktorun və təftiş komissiyasının sədrinin təyin olunması və digər məsələlərlə bağlı müvafiq qərarlar qəbul edilir və bütün bunlar 1 saylı protokolda qeyd olunur.

##  Ümumiyyətlə isə qeyd etmək lazımdır ki, hər şey sahibkarlıq fəaliyyətinin formalaşması ideyasının yaranmasından başlayır. İdeyanın yaranması və seçilməsi sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında qərar qəbul edilməsinin əsasını təşkil edir. İdeyanın seçilməsi və onun reallığının professionallıqla qiymətləndirilməsi sahibkarlıq fəaliyyətinin başlanğıc mərhələsi hesab olunur, onun istiqamətini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

##  Sahibkar fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirərkən resursların, texniki imkanların mövcudluğuna diqqət yetirməli, özünün təcrübəsinə, biliyinə, təşkilatçılıq qabiliyyətinə inanmalıdır.

##  Sahibkar eyni zamanda işə başlamaq üçün nə qədər maliyyə vəsaiti lazım olduğunu, çəkiləcək xərclərin özünü doğrultma müddətini müəyyənləşdirməlidir. Bundan sonra müəssisənin yerləşəcəyi yer, təşkilati – hüquqi forması, adı müəyyənləşdirilir, nizamnəəsi hazırlanır və təsdiq olunur. Hüquqi baxımdan bütün sənədlər hazırlandıqdan sonra müəssisə rəsmi olaraq dövlət qeydiyyatından keçirilir, sonra isə müvafiq vergi orqanında qeydiyyata alınaraq sahibkarlıq fəaliyyətinə başlanılır.

##  İqtisadi ədəbiyyatlarda iqtisadi kateqoriya kimi müəssisə anlayışının mahiyyətinin açıqlanmasına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur:

 - Müəssisə ölkə iqtisadiyyatının əsas tərkib hissələrindən biridir, müəssisə özündə bunları ehtiva edir,hər hansı bir mülkiyyətə və kollektiv əməyə əsaslanır, ictimai tələbatları ödəmək məqsədilə və mənfəət əldə etmək üçün məhsul istehsal edən, xidmət göstərən, istehsal - texniki və iqtisadi vəhdətə malik olan, hüquqi şəxs statuslu istehsal - təsərrüfat vahididir ( 6 s 37).

##  - Müəssisə mənfəət əldə etmək və ictimai tələbatı ödəmək məqsədilə, məhsul istehsalı, işlərin yerinə yetirilməsi və xidmət göstərilməsi üçün sahibkar və ya onların birliyi tərəfindən yaradılan müstəqil təsərrüfat subyektidir ( 10 s.18) .

##  - Müəssisə - bazarın tələbatını ödəmək, mənfəət əldə etmək və ya xüsusi sosial əhəmiyyətli funksiyanı yerinə yetirmək məqsədilə, məhsul istehsal etmək, xidmət göstərmək, işləri yerinə yetirmək üçün qanunla müəyyən olunan qaydada yaradılan müstəqil təsərrüfat subyektidir ( 20, s 13).

##  Beləliklə qeyd etmək olar ki, müəssisə anlayışının mahiyyətinin açıqlanmasına müxtəlif yanaşmalar onun yerinə yetirdiyi funksiyaların, təşkilati formalarının müxtəlifliyi ilə və hər bir iqtisadçı alimin bu məsələyə fərdi yanəşmasının nəticəsi olaraq formalaşır. Lakin bu zaman ümumi bir fikir ondan ibarətdir ki, müəssisə mənfəət əldə etmək və ictimai tələbatı ödəmək məqsədilə, sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün yaradılan müstəqil təsərrüfat subyektidir.

##  Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin yaranmasının iqtisadi əsasları müxtəlif aspektlərdən izah edilə bilər. Hər şeydən əvvəl ictimai tələbata diqqət yetirmək olduqca vacibdir. Belə ki, hər şey ayrı ayrı məhsullara və xidmətlərə ictimai tələbatın mövcudluğundan başlayır. Əgər hər hansı məhsula ictimai tələbat mövcud deyilsə, bu halda həmin məhsul üzrə hansısa sahibkarlıqdan və məhsul istehsalından danışmaq belə mümkün deyildir. Deməli, müəssisənin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi üçun ilkin şərt ictimai tələbatın mövcudluğudur. Bundan sonra ikinci əsas şərt mənfəət əldə edilməsidir. Mənfəət əldə etmək məqsədilə hüquqi və ya fiziki şəxs sahibkarlıq fəaliyyətilə məşğul olmaq və müəssisə yaratmaq haqqında qərar qəbul edir. Beləliklə müəssisənin yaradılmasının iqtisadi əsası formalaşır.

 Müasir dövrdə müəssisə mürəkkəb təşkilati struktura çevrilmişdir. Onun yaradılması və fəaliyyət ğöstərməsində üç əsas məsələyə xüsusi diqqət yetirilir:

 • istehsalın elmi əsaslar üzərində qurulması;

 • əməyin elmi təşkili;

 • müasir informasiya və kommunikasiya sistemlərindən istifadə etməklə idarəetmənin elmi əsaslar üzərində qurulması.

İstehsalın elmi əsaslar üzərində qurulması müəssisədə istehsal – texnoloji proseslərin elmin son nailiyyətləri əsasında qurulmasını nəzərdə tutur və istehsalın səmərəliliyini, əmək mənsuldarlığını yüksəltməyə imkan verir.

Əməyin elmi təşkili müəssisədə əmək resurslarından səmərəli istifadəni təmin etmək məqsədilə elmi əsaslandırılmış əmək normalarının tətbiqini, əməyin təşkilinin elmi əsaslar üzərində qurulmasını nəzərdə tutur.

Müəssisələr idarəetməni elmi təfəkkürün nəticəsi olraq, informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının son nailiyyətlərindən istifadə etməklə yaradılan müasir idarəetmə sistemləri əsasında qurmağa çalışırlar. Bu da onlara biznes fəaliyyətini daha səmərəli şəkildə həyata keçirməyə imkan verir. Müəssisələr müxtəlif formalarda yaradılır və fəaliyyət göstərirlər. Onların təşkilati – hüquqi formaları Azərbaycan respublikasının müvafiq qanunvericiliyi ilə təsbit olunur. “Azərbaycan Respublikasında mülkiyyət haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa uyğun olaraq dövlət, kollektiv, xüsusi və qarışıq mülkiyyət formalarına əsaslanan müəssisə növləri fəaliyyət göstərə bilər. Müəssisələr dövlət müəssisəsi, fərdi (ailə), şərikli (tam ortaqlı), payçı və şərikli (kommandit ortaqlıqlar), məhdud məsuliyyətli müəssisələr və səhmdar cəmiyyəti kimi təşkilati-hüquqi formalarda fəaliyyət göstərirlər.

**Dövlət müəssisəsi**. Dövlət mülkiyyətinə əsaslanan aşağıdakı növ müəssisələr fəaliyyət göstərirlər:

##  - əmlakı tamamilə dövlət mülkiyyətində olan müəssisə;

## - səhmlərinin nəzarət paketi dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisə.

## Dövlət müəssisəsi Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq dövlət əmlakını idarə etməyə vəkil edilən dövlət orqanları tərəfindən yaradılır.Dövlət müəssisəsinin əmlakı Azərbaycan Respublikasının dövlət mülkiyyətidir. Dövlət müəssisəsi mülkiyyətçi tərəfindən ona təhkim edilmiş əmlak üzərində Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə müəyyən edilmiş qaydada və hüdudlarda sahiblik, istifadə etmək və sərəncam vermək səlahiyyətlərini həyata keçirir. Dövlət müəssisəsi öz öhdəliklərinə görə qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada müəssisənin əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır.Dövlət müəssisəsinin öhdəliklərinə görə dövlət məsuliyyət daşımır. Müəssisə dövlətin öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşımır.

## **Fərdi (ailə) müəssisə**. Fərdi (ailə) müəssisə vətəndaşın mülkiyyətində və ya onun ailə üzvlərinin, əgər onlar arasında sazişdə başqa hal nəzərdə tutulmayıbsa, ümumi pay mülkiyyətində olan müəssisədir. Fərdi müəssisə vətəndaşın (ailə üzvlərinin) başqa mülkiyyətçilərə məxsus olan müəssisələri satın alması yolu ilə də yaradıla bilər. Fərdi müəssisənin mülkiyyətçisi müəssisənin öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə öz əmlakı (ailə üzvlərinin əmlakı) ilə Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyində nəzərdə tutulan qaydada məsuliyyət daşıyır.

## **Şərikli (tam ortaqlı) müəssisə**. Şərikli müəssisə azı iki fiziki və (və ya) hüquqi şəxs tərəfindən müqavilə əsasında təsis edilir. Müəssisənin şərikləri onun öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə özlərinin bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar. Fəaliyyət göstərən müəssisəyə sonradan daxil olan şərik həm də müəssisənin əvvəlki borclarına görə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssisədən çıxan şərik həmin vaxta kimi müəssisənin fəaliyyəti nəticəsində yaranmış borclara görə digər iştirakçılarla birlikdə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Şərik müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır. Şəriklərik razılığı ilə həmin pay müəssisənin şəriklərinə və ya kənar şəxslərə satıla, verilə bilər. Müəssisənin. şərikləri payın alınmasında üstün hüquqlara malikdirlər. Pay satılmadığı halda müəssisənin nizamnamə fondunun həcmi onun məbləğinə uyğun olaraq azaldılır.

## Müəssisənin şəriklərindən biri (bir neçəsi) vəfat etdikdə, hüquqi şəxs olan şərik isə ləğv edildikdə onun (onların) varisi şərik kimi müəssisəyə qəbul edilir. Bütün hallarda payın bir mülkiyyətçidən digərinə keçməsi notarial qaydada təsdiq edilməlidir .Müəssisənin şəriki olan hər bir hüquqi şəxs öz hüquqi şəxs statusunu saxlayır.

## **Payçı və şərikli (kommandit ortaqlıqlar) müəssisə**. Payçı və şərikli müəssisə azı bir şərik və bir payçı tərəfindən təsis edilir.Şərik və payçı həm fiziki şəxs, həm də hüquqi şəxs ola bilər.Şərik müəssisənin öhdəliklərinə və borclarına, görə özünün bütün əmlakı ilə, payçı isə yalnız müəssisəyə verdiyi pay həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Fəaliyyət göstərən müəssisəyə daxil olan şərik (şəriklər) həm də müəssisənin həmin vaxta kimi olan borclarına görə də bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssisədən çıxan şərik (şəriklər) həmin vaxta kimi yaranmış borclara görə də digər şəriklərlə birgə öz əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssisənin idarə heyəti üzvlərinin seçilməsində və onların səlahiyyətlərini müəyyənləşdirən nizamnamə müddəalarının qəbul edilməsində yalnız şəriklərin səs vermək hüququ vardır.Nizamnamənin digər müddəalarının qəbul edilməsində və müəssisədaxili məsələlərin həllində həm də payçı şəriklərin səs vermək hüququ vardır.

## Payçı və şərik müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır. Şəriklərin razılığı ilə həmin pay müəssisənin şəriklərinə və ya kənar şəxslərə satıla, verilə bilər. Müəssisənin şərikləri, payçıları payın alınmasında üstün hüquqa malikdirlər. Pay satılmadığı halda müəssisənin nizamnamə fondunun həcmi onun məbləğinə uyğun olaraq azaldılır. Müəssisənin payçı və şəriklərindən biri (bir neçəsi) vəfat etdikdə, hüquqi şəxs olan şərik isə ləğv edildikdə onun (onların) varisi müvafiq olaraq payçı və ya şərik kimi müəssisəyə qəbul edilir.Bütün hallarda payın bir mülkiyyətçidən digərinə keçməsi notarial qaydada təsdiq edilməlidir.Müəssisənin şəriki olan hər bir hüquqi şəxs öz hüquqi şəxs statusunu saxlayır.

## Məhdud məsuliyyətli müəssisə (cəmiyyət). Məhdud məsuliyyətli müəssisə bir və ya bir neçə fiziki və (və ya) hüquqi şəxs tərəfindən yaradılan, nizamnamə fondu təsis müqaviləsi ilə müəyyən edilən həcmdə paylara bölünən müəssisədir. Müəssisənin təsisçiləri onun öhdəliklərinə görə ancaq nizamnamə fondundakı payları həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Müəssisənin nizamnamə fondunda nəzərdə tutulan pay şərik tərəfindən qismən ödənildikdə, müəssisənin öhdəliklərinə görə həmin şərik payın qalan hissəsinin üzərinə düşən öhdəlik üçün özünün əmlakı ilə payın qalan hissəsi həcmində məsuliyyət daşıyır.

## Şərik müəssisədən çıxdıqda öz payını geri alır. Şəriklərin razılığı ilə həmin pay müəssisənin şəriklərinə və ya kənar şəxslərə satıla, verilə bilər. Müəssisənin şərikləri satılan payın alınmasında üstün hüquqa malikdirlər. Pay satılmadığı halda müəssisənin nizamnamə fondunun həcmi onun məbləğinə uyğun olaraq azaldılır.

## Müəssisənin şəriklərindən biri (bir neçəsi) vəfat etdikdə, hüquqi şəxs olan şərik isə ləğv edildikdə, onun (onların) varisi şərik kimi müəssisəyə qəbul edilir.Bütün hallarda payın bir mülkiyyətçidən digərinə keçməsi notarial qaydada təsdiq edilməlidir. Müəssisənin şəriki olan hər bir hüquqi şəxs öz hüquqi şəxs statusunu saxlayır.

## **Səhmdar cəmiyyəti**. Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında yaradılan müəssisədir. Səhmdar cəmiyyəti azı üç fiziki və (və ya) hüquqi şəxs tərəfindən təsis edilir. Səhmdar cəmiyyətinin öhdəliklərinə görə səhmdarlar özlərinin verdikləri pay həcmində (onlara məxsus olan səhm paketi hüdudunda) məsuliyyət daşıyırlar. Səhmdar cəmiyyəti səhmdarların əmlak öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşımır.

## Səhmdar cəmiyyəti “açıq tipli səhmdar cəmiyyəti” və ya “qapalı tipli səhmdar cəmiyyəti” formasında yaradılır.Cəmiyyətin üzvü olan hüquqi şəxslər öz hüquqi şəxs statusunu saxlayırlar.

## **Müəssisələr birliyi**. Müəssisələr fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi, hüquqlarının müdafiə edilməsi, ümumi mənafelərinin dövlət və digər orqanlarda, təşkilatlarda, habelə beynəlxalq təşkilatlarda təmsil olunması və digər məqsədlər ilə könüllülük əsasında sahə, ərazi və ya başqa prinsiplərə əsasən ittifaqlar, konsernlər, şirkətlər və digər birliklər yarada bilərlər. Ayrı-ayrı istehsalat-təsərrüfat işlərinin və digər funksiyaların mərkəzləşdirilmiş qaydada yerinə yetirilməsi müəssisələrin razılaşdırılmış qərarı əsasında birliyə həvalə oluna bilər.

## Bu maddənin birinci hissəsində göstərilən birliklər Azərbaycan Respublikasının antiinhisar qanunvericiliyi ilə müəyyən edilmiş tələblər nəzərə alınmaqla yaradıla bilər. Birlik təsisçilərin təsdiq etdikləri nizamnamə əsasında fəaliyyət göstərir.

## Birlik bu Qanunla müəyyən olunmuş qaydada qeydə alınır. Birlik hüquqi şəxsdir, bank idarələrində onun hesablaşma hesabı və digər hesabları, öz adı göstərilən möhürü vardır,

## Birlik onun tərkibinə daxil olan müəssisələrin öhdəliklərinə, müəssisələr isə birliyin öhdəliklərinə görə, əgər nizamnamədə (təsis müqaviləsində) digər qaydalar nəzərdə tutulmayıbsa, cavabdeh deyildir.

## Birliyin tərkibinə daxil olan müəssisələr birlikdən çıxmaq hüququna malikdirlər. Bu halda birlikdən çıxan müəssisə bağlanmış müqavilələrə əsasən birliyə daxil olan digər müəssisələr qarşısında öz öhdəliklərini saxlayır.

## Birlik onun tərkibinə daxil olan müəssisələrin qərarına əsasən ləğv edilir. Birliyin ləğvi bu Qanunla müəssisələrin ləğvi üçün müəyyən edilmiş qaydada həyata keçirilir. Birliyin ləğvindən sonra qalmış əmlak birliyin nizamnaməsinə uyğun olaraq onun iştirakçıları arasında bölüşdürülür.

* 1. **Ölkə iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafında müəssisənin**

**yeri və rolu.**

İqtisadiyyatın bütün inkişaf mərhələlərində müəssisə müstəsna rola malik olur və məhz onun inkişafı son nəticədə iqtisadiyyatın ümumi inkişafına gətirib çıxarır. Nər bir ölkənin iqtisadiyyatı ayrı – ayrı təsərrüfat sahələrinin məcmusu kimi formalaşır. Sahə iqtisadiyyatı isə həmin sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrin məcmusu kimi xarakterizə olunur. Bu baxımdan, ölkə iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı son nəticədə müəssisələrin bazar fəaliyyətindən, onların inkişaf səviyyəsindən asılı olur. Deməli, dövlətin iqtisadi siyasəti ilk növbədə müəssisələrin yaradılması və inkişafına, onların normal fəaliyyətini təmin edən müvafiq bazar şəraitinin formalaşdılmasına yönəldilməlidir.

Müəssisələr müstəqil təsərrüfat vahidi kimi fəaliyyət göstərirlər, məhsul istehsalını və xidmət göstərilməsi həyata keçirirlər, istehsal – texnoloji prosesləri, təşkilati – inzibati və digər təsərrüfat məsələlərini, ümumilikdə biznes fəaliyyətini müstəqil olaraq həyata keçirirlər.

 Bazar münasibətləri şəraitində müəssisə iqtisadi fəaliyyətin mərkəz həlqəsi kimi çıxış edir. Burada qeyd edildiyi kimi, cəmiyyətə lazım olan məhsul istehsal edilir, xidmətlər göstərilir, ölkələr arasında iqtisadi əlaqələr yaradılır. Müəssisələrdə istehsal prosesi təşkil olunur, yüksək məhsuldarlıqlı texnika və texnologiyalar tətbiq olunur, cari və perspektiv strateji planlar işlənib hazırlanır. effektiv idarəetmə sistemləri tətbiq olunur, innovasiya və investisiya fəaliyyəti həyata keçirilir. Əmtəə bazarlarında rəqabətin mövcudluğu müəssisələri daima inkişaf etməyə sövq edir, bu da son nəticədə ümumi iqtisadiyyatın inkişafına gətirib çıxarır.

 Qeyd olunanlar müəssisə işilərindən dərin iqtisadi biliyə malik olmalarını tələb edir. Bazar iqtisadiyyatında o müəssisələr müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərə bilirlər ki, onlar bazarın və istehlakçıların tələbini daha dərindən öyrənə bilirlər və tələbə daha çox uyğun gələn məhsul istehsal edirlər.

 Azərbaycanda müəssisələr, xüsusən də kiçik və orta sahibkarlıq, bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə, 1990-cı illərin ortalarından bazar prinsipləri əsasında formalaşmağa və inkişaf etməyə başlamışlar və proses bu gün də davam edir. Belə bir şəraitdə kiçik və orta müəssisələrin rəqabətqabiliyyətli olması ölkə iqtisadiyyatının inkişafı üçün olduqca vacibdir. 2000 – 2014 – cü illərdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayının və istehsal etdikləri məhsulun dinamikasını 1.1 saylı cədvəldə nəzərdən keçirək.

 Cədvəldən göründüyü kimi, baxılan dövr ərzində cəmi respublika üzrə İşləyən kiçik müəssisələrin sayında ciddi azalma baş vermişdir. Bundan fərqli olaraq sənaye üzrə kiçik müəssisələrin sayında xeyli artım baş vermişdir. Bu da son iyirmi ildə ölkə iqtisadiyyatında mütərəqqi dəyişikliklərin və inkişaf meyllərin baş verdiyini göstərir. Belə müsbət dəyişikliklər həmin müəssisələrin məhsul istehsalı prosesində də özünü qabarıq şəkildə biruzə verir və bu gün də davam etməkdədir.

**Cədvəl 1.1.**

**Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı və dinamikası.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Göstəricilər | 2000  | 2005 | 2010 | 2014 | 2014 cü il 2000 ci ilə nis. % lə |
| Respublika üzrə:İşləyən kiçik müəssisələrin sayıMəhsulun həcmi mln man. | 24254 434.4 | 11982 657.5 | 14532 719.9 | 14398 1108.8 |  59.4 255.2 |
| Müştərək müəssisələrin sayı |  551 |  796 | 1091 |  1235 |  224.1 |
| Sənaye üzrə:Kiçik müəssisələrin sayıMəhsulun həcmi mln man. | 1414138.4 | 1674131.9 | 1973243.3 |  1721 386.3 |  121.7 279.1 |
| Orta və iri müəssisələrin sayı |  561 |  618 |  677 |  613 |  109.3 |

 2000-2014-cü illərdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kiçik müəssisələrin sayı 40.6% azalmış, 24254-dən 14398-ə enmişdir. Bununla belə onların məhsulunun həcmi 5.9 dəfə artmışdır. Həmin dövrdə sənayedə fəaliyyət göstərən kiçik müəssisələrin sayı 2,2 dəfə, onların istehsal etdikləri məhsulun həcmi isə 2.8 dəfə artmışdır. Orta və iri müəssisələrin sayının 44.9% artmasına baxmayaraq, onların istehsal etdikləri məhsulun həcmi 9.1 dəfə artmışdır. Bu da müəssisələrin fəaliyyətində struktur və keyfiyyət dəyişikliklərinin baş verdiyini göstərir. Müəssisələrin məhsullarının keyfiyyətinin və rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəlməsi sayəsində onların nəinki daxili bazarda mövqeyi güclənmiş, həmçinin xarici bazarlara çıxış imkanları da genişlənmişdir.

Artıq qeyd edildiyi kimi, müəssisə iqtisadiyyatın əsas həlqəsi hesab olunur. Məhz müəssisədə məhsul istehsalı və satışını həyata keçirilir, ictimai tələbatların ödənilməsi prosesi baş verir, məhsul satışının həyata keçirilməsi və mənfəətin əldə edilməsi sayəsində geniş təkrar istehsal prosesi mümkün olur. Əsas təsərrüfat subyekti kimi müəssisələr ölkənin sosial – iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayırlar. Onların fəaliyyətinin səmərəliliyindən cəmiyyətdə sosial – iqtisadi və siyası stabillik çox asılı olur. İqtisadiyyatın inkişafında müəssisənin rolu aşağıdakılardan ibarətdir (20, s.13):

 • müəssisə səviyyəsində cəmiyyətdə əsas iqtisadi məsələlər həll edilir: - nə istehsal etməli, necə istehsal etməli, kimin üçün istehsal etməli;

 • müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrindən ümumilikdə ölkənin sosial iqtisadi mövqeyi asılı olur;

 • müəssisə iş yerləri yaratmaqla əhalinin məşğulluğunu təmin edir;

 • müəssisənin fəaliyyətindən məhsulun keyfiyyəti, istehlakçıların tələbinin ödənilməsi asılı olur;

 • müəssisə əhalinin gəlirlərinin formalaşmasını, əmək kollektivinin sosial inkişafını təmin edir;

 • müəssisə regional infrastrukturun formalaşmasında iştirak edir;

 • müəssisə vergi sistemi vasitəsilə dövlət büdcəsinin gəlirlərinin formalaşmasında iştirak edir;

 Müəssisənin funksiyaları onun ixtisaslaşmasından, fəaliyyət istiqamətlərindən asılı olaraq formalaşır. Malik olduğu funksiyalara uyğun olaraq müəssisə bir sıra vəzifələri yerinə yetirir ki, onlara aşağıdakıları aid etmək olar:

 • istehsal – satış proseslərini həyata keçirməklə mənfəət əldə etmək, sahibkarın gəlirlərini təmin etmək;

 • istehlakçıların məhsula olan tələbatını lazımı miqdarda və keyfiyyətdə ödəmək;

 • əmək kollektivini zəruri işlə təmin etmək, müvafiq əmək naqqı sistemini yaratmaq və həyata keçirmək;

 • maliyyə, material və əmək resurslarından səmərəli istifadə olunması;

 • məhsulun və müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyinun təmin olunması; Müəssisənin əsas vəzifəsi onun qarşısında qoyulan məqsədə, sahibkarların maraqlarına uyğun olaraq müəyyənləşdirilir və ətraf mühit amillərinin təsiri altında müəyyən dəyişikliklərə məruz qalır. Qarşıya qoyulan məqsədlərə və vəzifələrə uyğun olaraq müəssisənin inkişaf strategiyaları hazırlanır və həyata keçirilir. Yuxarıda qeyd olunan vəzifələrə uyğun olaraq müəssisələr əmlaklarını, avadanlıqlarını, xammal və materiallarını, əmək resurslarını, idarəetmə aparatını və onun strukturunu formalaşdırır, istehsal - texnoıoji prosesləri təşkil edir, özünün fəaliyyət mexanizmini formalaşdırır. Müəssisələr məhsul konsepsiyasını formalaşdırır, səmərəli bölgü kanallarını və satış şəbəkəsini yaradırlar, mürəkkəb kommunikasiya sistemini tətbiq edirlər və ən vacibi, səmərəli biznes fəaliyyətini, onun gələcək inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirmək məqsədilə SVOT – analizi həyata keçirirlər. SVOT – analiz müəssisələrə özlərinin zəif və güclü tərəflərini, imkanları və təhlükələri aşkar etməyə, gələcək inkişaf strategiyalarını müəyyənləşdirməyə imkan verir.

 Ölkə iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafında müəssisənin rolunu iki aspektə qiymətləndirmək olduqca vacibdir. Birincisi,iqtisadiyyatın formalaşması, ikincisi isə onun inkişafının təmin edilməsidir. Onlar bir – birilə qarşılıqlı əlaqəyə və asılılığa malik olsalarda, hər birinin özünəməxsus spesifik xüsusiyyətləri və iqtisadi əsasları mövcuddur.

 İqtisadiyyatın formalaşması ayrı – ayrı müəssisələrin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi əsasında formalaşan sahə iqtisadiyyatlarının məcmusu olaraq baş verir. Mütəmadi olaraq yeni – yeni müəssisələr yaradılır, bəziləri ləğv edilərək fəaliyyətlərini dayandırırlar və bu proses fasiləsiz olaraq davam edir. Artıq dünyada və ayrı –ayrı ölkələrdə iqtisadiyyatın elə səviyyəsi formalaşmışdır ki, müəssisələrin yaradılması və ləğvi ilə bağlı sahə və ümumi ölkə iqtisadiyyatının səviyyəsində ciddi dəyişikliklər baş vermir. Yeni müəssisələrin yaradılması əsasən potensial tələbatın mövcud olduğu bazar seqmentlərində baş verir.

 Müasir iqtisadiyyatın formalaşdığı və inkişaf etdiyi bazar münasibətləri şəraitində müəssisə iqtisadi fəaliyyətin əsas həlqəsi hesab olunur. Müəssisələr ( onların birlikləri: - firmalar, şirkətlər, korporasiyalar) iqtisadiyyatı formalaşdıran və onun inkişafını tımin edən əsas təsərrüfat subyektlərinə çevrilirlər

 İqtisadiyyatın inkişafında müəssisələrin rolu olduqca böyükdür. İqtisadiyyatda mövcud olan inkişaf meylləri müəssisələrin inkişafı əsasında baş verir. Müəssisələrin inkişafı əmtəə bazarlarında rəqabətin mövcudluğu ilə şərtlənir. Müəssisələr rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərirlər və ətraf mühit amillərinin təsiri altında rəqabətqabiliyyətli olmağa, bazar mövqelərini qoruyub saxlamağa çalışırlar. Bu məqsədlə səmərəli marketinq və innovasiyalı inkişaf strategiyalarından istifadə etməyə çalışırlar.

 Müasir əmtəə bazarlarında innovasiya, məhsulların yeniləşdirilməsi və ya təkmilləşdirilməsinin, eləcə də müəssisələrin rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinin və bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinin ilkin əsasını təşkil edir, biznesin inkişafını təmin edən əsas vasitəyə, yaradıcı hücum strategyasına çevrilir. İnnovasiya inkişaf strategiyasının seçilməsi eyni zamanda innovasiyanın növlərindən asılı olur. Müəssisənin innovasiya aktivliyinin qiymətləndirilməsi onun müəyyən innovasiya növünü mənimsəməsinə imkan verən iqtisadi imkanlarından asılı olaraq həyata keçirilir.

 Qeyd etmək lazımdır ki. firmanın biznesin yeni sahələrinə, yeni satış bazarlarına daxil olmasını, stimullaşdırma mexanizmlərinin, kadr siyasətinin, menecmentin yeniləşməsini və təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutan ümumi iqtisadi inkişaf strategiyasının tətbiqi innovasiya strategiyaları ilə birbaşa əlaqələndirilir. İnnovasiyalı inkişaf strategiyaları, eyni zamanda digər marketinq strategiyaları müəssisənin ümumi inkişafını təmin edən əsas alətlərə çevrilirlər.

 Müasir şəraitdə müxtəlif istiqamətlərdə innovasiya strategiyaları tətbiq edilir ki, ümumi formada onları əsasən iki qrupa bölmək olar.

***Firmanın innovasiya strategiyaları***

***Müdafiə xarakterli strategiyalar***

***Hücum xarakterli strategiyalar***

*Şəkil 1.1.Firmanın innovasiya strategiyaları.*

**Müdafiə** strategiyalarının tətbiqi firmanın fəaliyyətinin artıq mənimsənilmiş məhsul nomenklaturası üzrə proqramları əsasında həyata keçirilməsini, riskin əhəmiyyətli dərəcədə az olmasını, kifayət qədər bazar payının əldə edilməsini və qorunub saxlanılmasını, xərclərin azaldılması hesabına mənfəət normasının təmin edilməsini nəzərdə tutur. Belə strategiyanı adətən rəqabət şəraitində mənfəətlə işləməyə qadir olan, istehsal və marketinq sahəsində güclü olan orta və iri müəssisələr həyata keçirirlər.

**Hücum** strategiyası isə yeni məhsullarla və yeni texnoloji proseslərlə əlaqəli proqramlara əsaslanır. Hücum strategiyaları mənimsənilmiş bazar seqmentlərinin genişləndirilməsinə, yeni satış bazarlarının mənimsənilməsinə istiqamətlənən aqressiv istehsal-kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır (22, s.87).

Müəssisələr innovativ inkişaf strategiyalarını həyata keçirməklə özlərinin ümumi inkişafını təmin etməyə çalışırlar. Nəticədə iqtisadiyyatın ümumi inkişafı təmin edilmiş olur.

Müasir dövrdə dünya miqyasında ölkələrin iqtisadi əlaqələrinin böyüməsi, ölkə bazarları arasında informasiya mübadiləsinin sürətləndiyi və bu prosesin kifayət qədər asanlaşdığı şəraitdə hər hansı bir ölkənin iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliyin tezliklə digər ölkələrin iqtisadiyyatında da nəzərə çarpması müşahidə olunur ki, bu da qloballaşma olmasından xəbər vcrir. Qloballaşma yeni dünyamızda təsərrüfatmın mühüm xüsusiyyətidir. O, bir sıra xüsusiyyətləri ilə diqqəti cəlb edir. Bu gün umumi miqyasda kollektiv valyuta sistemi, güclü ölkə birlikləri kimi en böyük gücə, geniş fəaliyyətə malik olan və öz fəaliyyəti ilə öz dövlət sərhədlərini aşan transmilli korporasiyalar mövcuddursa, deməli, qloballaşma dünya təsərrüfatnın bir əlaməti kimi formalaşmaqda və genişlənməkdədir.

Hər bir ölkədə baş verən qloballaşma meylləri ölkədə fəaliyyət göstərən müəssisələrin həm daxili, həm də beynəlxalq biznes fəaliyyətinə, onların inkişaf strategiyalarının formalaşmasına çox ciddi təsir göstərir.

Müəssisələrin inkişaf strategiyalarının formalaşmasına və problemlərinə ümumbazar maraqlarından və mövqelərindən yanaşmaq daha məqsədəuyğundur. Bu onunla əlaqədardır ki, beynəlxalq bazarlar indiki dövrdə iqtisadi, sosial və siyasi dəyişikliklərin baş verdiyi şəraitdə hökm sürdüyü şəraitdə formalaşır və inkişaf edir. Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər demək olar ki, dünyanın bütün ölkələrini ehatə edir. Faktiki olaraq elə bir ölkə yoxdur ki, o beynəlxalq biznesdən asılı olmasm. Dünya iqtisadi əlaqələr sisteminə daxil olma prosesi biznes üzrə tərəf müqabil ölkələrin iqtisadiyyatının qloballaşdınlması və beynəlmiləlləşdirilməsi meylləri ilə müşayət olunur. Bu da öz növbəsində müəssisələrin inkişaf strategiyalarının formalaşmasının əsas şərtlərindən biri kimi çıxış edir. Müəssisələrin biznes fəaliyyətinin inkişafında baş verən mövcud dəyişikliklər milli iqtisadiyyatların və eləcə də dünya iqtisadiyyatının inkişafında da ciddi dəyişikliklərə gətirib çıxarır, nəticədə yeni bir iqtisadiyyat formalaşır.

Müasir iqtisadiyyat üçün əvvəllər daxili bazara istiqamətlənmiş kiçik və orta müəssisələrin digər ölkələrin bazarlarına cürətlə çıxmaları və öz xarici ticarət dövriyyələrini artırmaları artıq normaya çevrilmişdir. Lakin bu proses də yeni iqtisadiyyatın təsiri altında dəyişir və təkmilləşir.

Müəssisələrin inkişaf strategiyalarının formalaşması motivləri müxtəlif ölkələr üçün müxtəlif öncül istiqamətlərə malikdir. Məsələn, Avstriya müəssisələri üçün onlar aşağıdakı kimi qruplaşdırılır:

1. Mövcud istehsal güclərindən daha səmərəli istifadə etməyə can atmaq.

*2.* Öz ölkəsində ixrac üzrə məşhur olmağa cəhd göstərmək.

3. Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin pisləşməsini gözləmək.

4. İstehsalın yeniləşdirilməsi üçün ixrac hesabına maliyyə imkanı qazanmaq.

5. Xarici valyuta əldə etmək imkanı qazanmaq.

6. Öz ölkəsindəki rəqiblər üzərində üstünlük əldə etməyə çalışmaq.

7. Xarici ölkə bazarında dövriyyənin daha yüksək rentabelliyini təmin etmək.

8. Daha qiymətli noy-xau əldə etməyə çalışmaq.

9. Öz ölkəsinə nisbətən xaricdə daha zəif rəqabət şəraitində işləmək .

Firmaların xarici şəraitə uyğunlaşmasi, qloballaşma və beynəlmiləlləşmə prosesinin, onların xüsusiyyətlərinin və mərhələlərinin dərk edilməsi ilə əlaqədardır.

 Bu gün Azərbaycanın qarşısında iqtisadiyyatı qlobal dünya iqtisadiyyatı sisteminə vahid milli kompleks kimi daxil etmək və beynəlxalq miqyasda səmərəli fəaliyyət göstərmək vəzifəsi durur. Deməli, sahibkarlıq səmərəli bazar iqtisadiyyatının formalaşmasının və sürətli inkişafnın, cəmiyyətdə sosial və siyasi gərginliyin zəiflədilməsinin və aradan qaldırılmasının mühüm şərtidir. Odur ki, iqtisadiyyatın tənəzzül vəziyyətindən çıxarılması və tədricən dirçəldilməsi naminə milli sahibkarhğın formalaşmasına və hər vasitə ilə inkişafına şərait yaradılmalı, onların sərbəst biznes fəaliyyəti göstərmələri və inkişaf etmələri təmin olunmalıdır.

 Qeyd olunanlar müəssisə rəhbərliyindən və işçilərdən dərin iqtisadi biliyə malik olmalarını tələb edir. Bazar prinsipləri əsasında və rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr yalnız o halda bazarda qalmaq, səmərəli biznes fəaliyyətini həyata keçirmək, bazar payını qoruyub saxlamaq və daha da artırmaq imkanı əldə edirlər ki, onlar bazarın tələbini, istehlakçıların alış motivlərini, davranış tərzini öyrənmək məqsıdilə marketinq tədqiqatlarını həyata keçirsinlər, onun nəticələrindən düzgün istifadə edə bilsinlər. Müəssisə eyni zamanda rədabətqabiliyyətliliyini təmin etmək üçün səmərəli marketinq strategiyalarından, innovasiyalı inkişaf strategiyalarından istifadə etməli, daha səmərəli istehsal – texnoloji proseslərə, istehlakçıların tələbinə uyğun gələn, keyfiyyətli məhsul istehsalına nail olmalı, biznesin təşkilinin ən səmərəli üsullarını tətbiq etməli, onu daima təkmilləşdirməyə çalışmalıdır.

**FƏSİL 2. MÜƏSSİSƏNİN BİZNES FƏALİYYƏTİNİN TƏŞKİLİ**

**VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ.**

**2.1. Azərbaycan müəssisələrinin biznes fəaliyyətinin təhlili**

**və qiymətləndirilməsi.**

 Azərbaycan müəssisələrinin biznes fəaliyyəti konkret məhsul bazarında fəaliyyət göstərən istehsalçı müəssisələr arasında rəqabətin zəif olması ilə xarakterizə olunur. Bunun əsas səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, respublikada konkret məhsul istehsalı ilə əsasən bir və ya iki müəssisə məşğul olur. Nəticədə yerli istehsalçı müəssisələr əksər hallarda inhisarçı mövqeyə malik olurlar. Bu da onlara fəaliyyət göstərdikləri əmtəə bazarlarında biznes fəaliyyətini zəif rədabət şəraitində həyata keçirməyə imkan verir. Bundan əlavə yerli sahibkarlara, xüsusən də, istehsalçı müəssisələrə dövlət köməyinin həyata keçirilməsi çərçivəsində onların istehsal etdikləri məhsulların idxalına məhdudiyyətlər müəyyənləşdirilir və yaxud idxal rüsumlarının dərəcələri yüksəldilir. Bu cür tədbirlər istehsalçı müəssisəni idxal olunan xarici malların təsirindən və rəqabətindən qoruyur. Bu isə qeyd edildiyi kimi müəssisənin istehsal etdiyi məhsul bazarında rəqabəti zəiflədir.

 Dövlətin yerli müəssisələrə himayədarlığı müəssisələrin biznes fəaliyyətinə müsbət təsir göstərməklə yanaşı, eyni zamanda mübahisə doğuran məsələyə çevrilir. Dövlətin müəssisələrə köməyi onları süni surətdə rəqabətdən qorumaqla deyil, əksinə, onların fəaliyyət göstərdikləri bazarlarda sağlam rəqabət şəraiti formalaşdırmaqla həyata keçirilməlidir. Dövlət köməyi əsasən iqtisadiyyatın prioritet sahələrinə daha çox istiqamətlənməlidir və belə sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələr daha yüksək inkişaf tempinə malik olmalı, daha səmərəli biznes fəaliyyətini həyata keçirməlidirlər.

 Azərbaycanda biznes fəaliyyəti həm xidmət, həm də istehsal sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrin biznes fəaliyyəti ilə xarakterizə olunur. Hər iki istiqamətdə müəssisələr tərəfindən səmərəli biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi, onların yüksək mənfəət əldə etmələri ölkə iqtisadiyyatının inkişafı üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla belə, istehsal müəssisələrinin, xüsusən də, sənaye sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrin biznes fəaliyyəti daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

 Azərbaycan Respublikasında inkişaf etməkdə olan sahibkarlıq strukturları -yeni yaradılan və modernizə edilən müəssisələr yeni məhsul, yeni texnologiya yaratmaq istiqamətində deyil, bazarda mövcud olan rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalını həyata keçirməyə üstünlük verirlər və bu məqsədlə artıq xarici bazarlarda tətbiq olunan texnologiyaları alıb tətbiq etməyə, ya da xarici şirkətlərlə birgə fəaliyyəti həyata keçirməyə üstünlük verirlər.

 Respublikada biznes fəaliyyətini həyata keçirən müşssisşlər əsasən emal və yeyinti sənayesində, mebel məhsulları, tikinti materialları, elektrik məhsulları istehsalı, kimya sənayesi və s. istiqamətlərdə fəaliyyət göstərən və daha çox müvəffəqiyyət qazanan müəssisələrdir. Həmin müəssisələrin məhsulları əsasən yerli bazarlar üçün nəzərdə tutulsalarda müəyyən hallarda xarici bazarlara da çıxarılırlar. Lakin müəyyən sənayesi müəssisələri, xüsusən də kimya sənayesi müəssisələri məhsullarını xarici bazarlara çıxarmaq üçün geniş imkanlara malikdirlər.

 Yerli müəssisələrin istehsal etdikləri məhsul bazarlarında rəqabət əsasən istehsalçı müəssisələr arasında deyil, onlarla həmin məhsulları idxal edən firmalar arasında baş verir. Buna baxmayaraq həmin müəssisələr səmərəli biznes fəaliyyətini həyata keçirmək, rəqabətə dözmək inkanına malik olurlar. Çünki, onlardan fərqli olaraq idxalçı müəssisələr əlavə olaraq nəqliyyat xərclərinin, gömrük və yüksək dərəcəli vergi rüsumlarının ödənişini həyata keçirirlər ki, nəticədə onlarla müqayisədə yerli istehsalçı müəssisələr rəqabət üstünlüyü əldə etmək və daha güclü mövqeyə malik olmaq imkanı əldə edirlər.

 Azərbaycan müstəqilliyə qədəm qoyduqdan sonra, müəssisələr, xüsusən də kiçik və orta sahibkarlıq bazar prinsipləri əsasında formalaşmağa və inkişaf etməyə başlamışlar və proses bu gün də davam edir. Belə bir şəraitdə kiçik və orta müəssisələrin rəqabətqabiliyyətli olması və səmərəli biznes fəaliyyətini həyata keçirməsi ölkə iqtisadiyyatı üçün olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Son illərdə Azərbaycan sənayesi bazar prinsiplərinə uyğun formalaşmaqda və inkişaf etməkdədir. 2005 - 2013 –cüillərdəölkədə sənaye məhsulu istehsalının dinamikasını 2.1 sayl cədvəldə nəzərdən keçirək.

**2005- 2013 –cü illərdə Azərbaycanda sənaye məhsulları istehsalının strukturu və dinamikası. (Milyon manatla).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2010 | 2013 | 2013 cü il 2005 ə nis. %-lə |
| **Bütün sənaye:** dövlət sektoru  özəl sektor  | **9309**27376572 | **27978**557822403 | **33898**639727501 | **364.1**233.7418.5 |
| **Mədənçıxarma sənayesi:** xam neft və təbii qaz hasilatı | **5673**5370 | **20862**20199 | **24655**23658 | **434.6**440.6 |
| **Emal sənayesi:** qida məhsullarının istehsalı içki istehsalı | **3073.1**1094.572.5 | **5735.7**1924.6170.2 | **7243.8**2516.2207.7 | **235.7**229.9286.5 |
| Tütün məmulatlarının istehsalı | 30.5 | 22.3 | 13.1 | 43.0 |
| Toxuculuq sənayesi | 34.8 | 29.4 | 51.2 | 147.1 |
| Geyim istehsalı  | 16.3 | 34.7 | 40.0 | 245.4 |
| Ağac emalı və ağacdan məmulatların hazırlanması | 9.6 | 12.1 | 15.1 | 157.3 |
| Neft məhsullarının istehsalı | 836.8 | 2160.6 | 2434.2 | 290.9 |
| Kimya sənayesi | 198.3 | 120.3 | 200.3 | 101.0 |
| Rezin və plastmas məmulatları istehsalı | 23.5 | 43.3 | 74.0 | 314.9 |
| Tikinti materialları istehsalı | 135.4 | 452.2 | 390.2 | 288.2 |
| Mebel istehsalı | 17.5 | 51.5 | 43.9 | 250.9 |
| Maşın və avadanlıqların istehsalı | 32.8 | 151.2 | 151.5 | 461.9 |
| Metallurgiya sənayesi | 271.9 | 135.2 | 305.2 | 112.2 |

 Cədvəldən göründüyü kimi, 2005 – 2013- cü illərdə sənaye məhsullarının istehsalı ümumilikdə 3.6 dəfə artmışdır. O cümlədən, dövlət sektoru üzrə 2.3 dəfə, özəl sektor üzrə isə 4.2 dəfə artım olmuşdur. Göründüyü kimi, sənaye məhsulu istehsalı nın artım tempi özəl sektorda daha yüksək olmuşdur. Baxılan dövrdə sənaye məhsulunun strukturunda da ciddi dəyişikliklər baş vermiş, ayrı – ayrı məhsullar üzrə artım tempi müztəlif olmuşdur. Mədənçıxarma sənayesində 4.3 dəfə, emal sənayesində isə 2.4 dəfə artım baş vermişdir. Emal sənayesində içki istehsalının artım tempi qidq məhsullarına nisbətən daha yüksək olmuşdur. Sənaye məhsullarının strukturunda yüksək artım tempi maşın və avadanlıqların istehsalı (4.6 dəfə), rezin və plastmas məmulatları istehsalında (3.1dəfə), tikinti materialları istehsalında (2.9 dəfə) müşahidə olunmuşdur. Bu dövrdə tütün məmulatlarının istehsalında 2 dəfədən çox azalma baş vermişdir. Göründüyü kimi ölkənin sənaye sahəsinin müəssisələrinin biznes fəaliyyətində yüksək inkişaf meylləri müşahidə olunur.

 Müəssisələrinin biznes fəaliyyətinin inkişafı onların xarici ticarət fəaliyyəti ilə də əlaqədardır. Belə ki müəssisələrin xarici bazarlarda fəaliyyəti onların rəqabətqabiliyyətliliyini və səmərəli biznes fəaliyyətini xarakterizə etməklə yanaşı ümumilikdə ölkə iqtisadiyyatının rəqabətqabiliyyətliliyinin formalaşmasını təmin edir.

 Müasir dövrdə dünya iqtisadi sisteminə inteqrasiya ölkənin potensial inkişafının mütləq şərti hesab olunur. Xarici ticarətin inkişaf strategiyası idxal və ixrac arasında optimal nisbətin tapılmasına və bu əsasda iqtisadi artıma nail olunmasına istiqamətlənmişdir. Bu baxımdan müəssisələrin biznes fəaliyyəti ölkənin xarici ticarət dövriyyəsini, onun strukturunu və dinamikasını formalaşdırır. 1995 – 2013 -cü illərdə Azərbaycanda xarici ticarət dövriyyəsinin dinamikasını 2.2. saylı cədvəldə nəzərdən keçirək.

Cədvəl 2.2.

1995-2013-cü illərdə Azərbaycanda xarici ticarət

 dövriyyəsinin dinamikası

 (Mln ABŞ dolları)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| İllər | Xarici ticarət dövriyyəsi | İdxal | İxrac | Saldo |
| 2000 | 2917,3 | 1172,1 | 1745,2 | 573,1 |
| 2005 | 8558,4 | 4211,2 | 4347,2 | 135,9 |
| 2010 | 33160.7 | 6600.6 | 26560.1 | 19959.5 |
| **2013** | **43551.2** | **10712.5**  | **32838.7** | **22126.2** |

##

 Son illərdə Azərbaycanın xarici ticarət fəaliyyəti durmadan artmaqda və genişlənməkdədir. Hal-hazırda Azərbaycan dünyanın 130-dan çox ölkəsi ilə xarici ticarət əlaqələrini həyata keçirir. Azərbaycanın xarici dövlətlərlə ticərət əlaqələrinin strukturuna nəzər salsaq görərik ki, uzaq xarici dövlətlərdə ticarət əlaqələri əsasən ixrac yönümlü, MDB dövlətləri ilə isə idxal yönümlüdür.

Cədvəldən göründüyü kimi 2000-2013-cü illərdə Azərbaycanda xarici ticarət dövriyyəsi 14.9 dəfə artaraq 2.9 mlyard dollardan 43.6 mlyard dollara qədər yüksəlmişdir. Həmin dövrdə respublika üzrə idxalın həcmi 9.1 dəfə, ixracın həcmi isə 18.8 dəfə artmışdır. Əgər 2000-ci ildə xarici ticarət əməliyyatları üzrə saldo müsbət 573.1 milyon ABŞ dolları olmuşdursa, artıq 2013-cü ildə caldonun məbləği müsbət 22126.2 milyon dollar təşkil etmişdir. Ümumi xarici ticarət dövriyyəsində ixracın xüsusi çəkisi 1995-ci ildə 48,8% , 2000-ci ildə 59,8%, 2013-cü ildə isə 75.4% təşkil etmişdir. İxrac əməliyyatlarında xam neftin xüsusi çəkisini və rolunu nəzərə alsaq qeyd edə bilərik ki, respublikada xarici ticarətin strukturu o qədər də qənaətbəxş deyildir. Xarici ticarət fəaliyyətinin idxal yönümlülüyü ölkə iqtisadiyyatının ümumi inkişafına da öz mənfi təsirini göstərir. Odur ki, ölkə daxilində hər zaman ixrac yönümlü sahələrin inkişafına diqqət yetirilməlidir.

 Müəssisələrin xarici bazarlara çıxışı əsasən onların rəqabət imkanlarından və ya rəqabətqabiliyyətlilyindən asılıdır. Belə ki, rəqabətə tab gətirə bilməyən məhsullar istehsal edən müəssisə beynəlxalq bazarlarda fəaliyyət göstərmək iqtidarında olmayacaqdır. Dünya üzrə tanınmış brendlərlə rəqabət mübarizəsinə qoşulmaq üçün ən azı region üzrə tanınmış brendə sahib olmaq lazımdır. Misal üçün, Hindistan dünya ən çox brendi olan ölkələrdən biri hesab olunur, lakin bu brendlərin əksər hissəsi yalnız Hindistan və bəzi qonşu ölkələrdə tanınır. Yaponiya isə brendlərin sayına görə liderlər sırasında olmasa da demək olar ki, bütün brendləri dünya brendləridir. Deməli, beynəlxalq bazara çıxışın əsasını güclü brendin yaradılması, onların rəqabət qabiliyyətliliyi təşkil edir.

 Müəssisələrin beynəlxalq bazarlara çıxışı təkcə onların qarşısında açılmış yeni imkanları realizə etmək üçün zəmin yaratmır, həm də müəssisənin rəqabət strategiyalarının hazırlanması üzrə yeni tələblər qoyur.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində öz məhsullarını xarici bazara çıxaran istehsalçı müəssisə özünün marketinq strategiyasında yalnız məhsulun rəqabət qabiliyyətliliyinə arxalanmaqla uzun müddət öz mövqeyini sabit saxlaya bilməz. Yeni bazarlara çıxarkən, istehsal fəaliyyətinin genişləndirilməsi və ya məhdudlaşdırılması haqqında qərar qəbul edilərkən, istehsal – texnoloji proseslərin müasirləşdirilməsi, yaxud istehsal edilən məhsulların təkmilləşdirilməsi məqsədilə investisiya qoyuluşu həyata keçirilərkən, təkcə məhsulun yox, bütövlükdə müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyinin də qiymətləndirilməsi tələb olunur.

Tədqiqatlar göstərir ki, xarici bazarda uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələr əvvəllər öz daxili bazarlarındakı kəskin rəqabət şəraitində müvəffəqiyyət qazanmış müəssisələrdir. M.Porter apardığı tədqiqatlar nəticəsində belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, beynəlxalq bazarda fəaliyyət göstərən müəssisə üçün rəqabətqabiliyyətliliyin formalaşmasının əsasını məqsədyönümlülük, novatorluq və sahə boyu genişlənmək imkanları təşkil edır.

Müəssisələrin xarici bazara çıxarkən əsas məqsədləri və vəzifələri müəyyənləşdirilməklə yanaşı, onların xarici bazara çıxma imkanları da ətraflı təhlil edilməlidir.

 Milli müəssisələrin xarici bazara çıxanlar arasında Asersun Holdinqi qeyd etmək olar. Əsasən kənd təsərrüfatı məhsullarının emalı üzrə ixtisalaşmış bu kompaniya dünyanın 10-a yaxın ölkəsinə məhsul ixrac edir və məhsulları yüksək tələblə qarşılaşır. Ümumiyyətlə, respublika müəssisələrinin xarici bazara çıxması onların məhsullarının xaricdə özünə satış bazarı tapıb-tapmayacağı məsələsi ilə bilavasitə bağlıdır. Belə ki, dünya iqtisadiyyatı elə səviyyədə inkişaf etmişdir ki, artıq hər bir ölkə ayrıca bir sahənin məhsullarının istehsalı üzrə ixtisaslaşmışdır və əsasən həmin məhsullarla dünya bazarında çıxış edir. Məsələn, Yaponiya yüksək keyfiyyətli elektron avadanlıqları və avtomobillər, ABŞ kompyuter texnologiyaları və İnternet qurğuları, İsveç dəqiq cihazlar, Almaniya nüfuzlu avtomobillər və tibbi avadanlıqlar, Fransa parfümeriya, Finlandiya mobil telefonlar üzrə xarici bazarlarda çıxış edirlər və s. Bu şəraitdə dünya bazarına bu dövlətlərin çıxardığı məhsullarla rəqabət apara biləcək məhsul çıxarmaq çox çətindir. Çünki, uzun illər öz məhsulu üçün güclü brend yaratmış bir ölkə həmin məhsul üzrə artıq dünya bazarının kifayət qədər böyük payını əldə etmiş olur. Bazarın yerdə qalan hissəsini isə digər güclü markalar ələ keçirirlər və bu bazara hər hansı yeni marka ilə çıxmaq yalnız həmin markanın itirilməsi üçün şərait yaratmaqdan başqa bir şey deyildir. Odur ki, respublika müəssisələri dünya bazarına yalnız istehsalı üçün xüsusi xammal tələb olunan məhsullarla çıxmaq imkanına malikdirlər. Misal üçün, milli ixracatda əsas yerdə neft və qazın durması, əslində bu təbii ehtiyatların dünya üzrə qeyri-bərabər paylanması üzündən baş verir. Belə ki, dünya iqtisadiyyatının neft və qaza olan tələbatı ölkə daxilində bu istiqamətdə ixracın həyata keçirilməsi üçün stimul yaradır. Lakin xam neftin xarici bazarlara çıxarılması o qədər də səmərəli yol hesab edilə bilməz.

 Kənd təsərrüfatı məhsullarından hazırlanan məhsulların ixrac olunması isə perspektiv və çox sərfəli sahədir. Azersun şirkəti də bu sahədə əzmlə irəliləyir. Şirkət xarici bazarlarda əsasən tomat, meyvə şirələri, meyvə və tərəvəz konservləri, cem, bitgi yağı və s. ilə çıxış edir. Bu məhsulların dünya bazarında rəqabətə tab gətirə bilməsinin əsas səbəbi dadlı, daha təbii və ucuz olmalarındadır.

Azərbaycanda yüksək ixrac potensialı vardır. Məsələn, pambıq, üzüm, çay, kürü və meyvə – tərəvəz sahələrinə lazımi diqqət ayrılsa, bu sahələrin ixraca təklif etməyə çox məhsulları olacaqdır. Lakin torpaqların şoranlaşması və onunla mübarizənin, ümumilikdə iqtisadi inkişafın zəif olması, sahibkarlıq təcrübəsinin çatışmaması, əhalidə zəruri ilkin kapitalın kifayət qədər formalaşmaması, infrastrukturun aşağı səviyyədə olması və s. kimi amillər bu sahələrin inkişafını ləngidir, ona mənfi təsir göstərir. Bu məhsullar üzrə biznes fəaliyyəti elə bir səviyyəyə düşmüşdür ki, artıq Qazaxstandan taxıl, Özbəkistandan pambıq, İrandan meyvə – tərəvəz, Gürcüstandan isə şərab idxal edilir. Bu isə göstərilən sahələrə dövlətin diqqətinin artırılmasını tələb edir.

Ölkələrarası ticarət əlaqələrində məişət avadanlıqları, yeni texnika və texnologiyalar, avtomobillər, elektron məmulatlar və s. kimi məhsullar Azərbaycan Respublikası timsalında yalnız idxal sahəsində nəzərdən keçirilir. Belə ki, respublikamız bu məhsulların keyfiyyətli şəkildə istehsalı üçün hələ ki, lazımi səviyyədə formalaşmamışdır. Odur ki, milli müəssisələrin beynəlxalq bazarlarda iştirakı əsas etibarı ilə xammal və yarımfabrikatlar sahəsində ixtisaslaşmışdır. Buna baxmayaraq, xarici-iqtisadi fəaliyyətdə hazır məhsullarla çıxış edən bir sıra müəssisələrimizdə mövcuddur. Bunlara misal olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

**«Rəmzi»** Firması, 1999-cu ilin noyabrında yaradılıb. Alman texnologiyasının əsasən boya («Sobsan», «Lyuks Sobsan», «Super Sobsan», «Master») və kimyəvi məhsulların istehsalından əlavə zavodda məhsulun tərkibini təşkil edən xammalın istehsalı da aparılır. Firmanın məhsulları Özbəkistan, Rusiya, Qazaxıstan, Gürcüstan və digər ölkələrə ixrac olunur. Onların bəzilərində artıq «Rəmzi»nin nümayəndəliyi var.

**«Kaspi-Yıldız»** Azərbaycan-Türkiyə birgə müəssisəsi, 1996-cı ildə yardılıb. «Kaspii-Yıldız» Azərbaycanda yanğından mühafizə sursatının hazırlanması və doldurulması ilə məşğul olan yeganə müəssisəsidir. BM «Azərbaycan Hava Yolları», «Azpetrol», «Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi», «Kaspian-Trans», «Lukoyl «Koka-Kola», «Azersel», «Baksel» kimi şirkətlərlə sıx əməkdaşlıq edir. «Kaspi-Yıldız»ın məhsulları Türkiyə, Rusiya, Qazaxıstan, Gürcüstan bazarlarında da özünə yol tapıb.

**«MKT»** İstehsalat Kommersiya MMC, 23 oktyabr 2002-ci ildə yaradılıb. Şirkət son beş il ərzində pambıq becərilməsi və yüksək keyfiyyətli mahlıc emalı ilə məşğul olub. Məhsulun 90 faizi dünyanın müxtəlif ölkələrində ixrac olunur. Şirkət həmçinin pambıq məhsulunun tullantılarını xarici bazarda satır. İldə hər növ tullantıdan 2000 ton ixrac edilir. Firma həm də pambıq ipliyi əyirmək və parça toxumaqla məşğul olur. Texniki pambıq çiyidindən hər il 2000 ton təmizlənmiş (iaşə) yağı alınır ki, Türkiyədə və digər ölkələrdə ona böyük tələbat vardır.

**«Bakelektroştamp»** ATSC, 2002-ci ildə yaradılıb. «Bakelektroştamp» zavodu yarandığı vaxtdan avadanlıq və mexanizmlər üçün yüksək keyfiyyətli detallar, alətlər buraxmaq, habelə Azərbaycanın maşınqayırma sənayesi müəssisələrinin texnoloji təchizatını təmin edir. «Bakelektroştamp» Rusiya, Ukrayna, Moldova, Gürcüstan müəssisələri üçün sifarişləri yerinə yetirir. Bu gün ATSC–nin Türkiyədə nümayəndəliyi fəaliyyət göstərir. Rusiya, Ukrayna və Gürcüstanda da nümayəndəliyin açılması planlaşdırılır.

**«Badamlı Mineral Sular»** Zavodu, 1947-ci ildən fəaliyyətdədir. Mineral su istehsalı ilə məşğuldur. Müəssisənin məhsulları Respublikadan başqa Rusiya Federasiyasında satılır.

Bakı **«BAKFEM»** müəssisəsi, 1996-cı ildə yaradılıb. BAKFEM 20-dən çox ölkənin iri firmaları ilə əməkdaşlığı stabil qaydada inkişaf etdirir.

**«Şəmkir Şərab-1»** ATSC, 1998-ci ildən fəaliyyətə başlamışdır. Bu şərablar Azərbaycanın dilbər güşəsi olan Şəmkir və İsmayıllı rayonları ərazisində dağətəyi zonada yerləşdirilmiş Mədrəsə, Tavkveri, Bayanşirə və Rkasiteli üzüm sortlarından hazırlanmışdır. «Şəmkir ağ süfrə şərabı», «Şəmkir-qırmızı kəmşirin süfrə şərabı», «Fitnə-qırmızı kəmşirin süfrə şərabı», «Şəmkir-qırmızı süfrə şərabı», «Ömər-Xəyyam-qırmızı kəmturş süfrə şərabı», məhsulları Alman texnologiyasına əsasən hazırlanır. Kompaniyanın məhsulları Avropanın əksər ölkələrinə, Rusiyaya və s. ixrac olunur.

**«Miri Pak»** sənaye və ticarət şirkəti, 1996-cı ildə yaradılıb. «Miri Pak» Azərbaycanda ilk özəlləşdirilmiş zavodlardan biridir. Abşeron yarımadasının əlverişli iqlim şəraitində yetişdirilmiş məhsullar təbii şirələrin, kompotların, mürəbbə, cem və povidlaların, sousların keyfiyyətini təmin edir. Şirkət öz məhsullarını Rusiyaya, Ukraynaya, Moldovaya, Belarusa, Baltikyanı ölkələrə, qismən Avropa, İsrail, Kanada və ABŞ-a ixrac edir.

**«Sabirabad konserv»** ATSC, 25 mart 1998-ci ildə yaradılıb. Konserv məhsulları, satışı və qanunla qadağan olunmamış digər fəaliyyət növləri. Hazırda müəssisə təbii nar şirəsi, narşərab, nar ekstraktı, tomat pastası, müxtəlif turşular buraxılır. Məhsul daxili bazarda satılır və Rusiya, Ukrayna, Belarus respublikalarına ixrac edilir.

**«RDR»** firması, 5 may 1997-ci ildə yaradılıb. Firma ekoloji cəhətdən təmiz müxtəlif təbii şirələr, kompotlar, mürəbbə, cem, povidla, quru meyvə və tərəvəz kürüsü istehsal edir. Məhsul əsasən Rusiya, Ukrayna, Belarusa ixrac edilir.

**«Nur-M»** firması 6 sentyabr 1999-cu ildə yaradılıb. Konservləşdirilmiş tərəvəz, habelə biskvit və makaron istehsalı. Müəssisə tomat pastası, vermişel, tərəvəz konservləri istehsalı üzrə ixtisaslaşıb. Azərbaycandan kənarda-Ukrayna, Gürcüstan və Rusiyada müəssisənin məhsullarına tələbat vardır.

**«Kenmak Medikal»** MMC, 2002-ci ildə yaradılıb. «Kenmak Medikal» Azərbaycanda yüksək keyfiyyətli tibbi avadanlıqların və tibb obyektləri üçün mebellərin istehsalı və satışı üzrə ixtisaslaşmışdır. «Kenmak Medikal» zavodunun əsas təsisçisi tibb sahəsində 15 ilə yaxın fəaliyyət göstərən və Avropa standartlarına uyğun müasir tibb avadanlığının istehsalında liderlərdən biri olan məşhur Afrika «Kenmak» türk istehsalçısıdır. «Kenmak»ın məhsulları Avropa, Asiya ölkələrinə müvəffəqiyyətlə ixrac olunur.

**«Əliyev & Ko»** İKŞ, 1993-cü ildə yaradılıb. «Əliyev & Ko» istehsalat kommersiya şirkəti ticarət və məişət xidmətləri sferası-(kafelər, restoranlar, mehmanxanalar və sair) üçün nəzərdə tutulmuş və sahədə istifadə olunan avadanlıqların istehsalı, idxarı, satışı və təmir olunması sahəsində fəaliyyət göstərir. Eyni zamanda müəssisədə tnşaat materialları, həmçinin təbii kirəmit dam örtükləri və penoplast istehsal olunur. Hal-hazırda müəssisədə daxili bazarda olduğu kimi xarici bazarlarda satılan 30 müxtəlif adda məhsul istehsal edilir. Müəssisə, 20-dən çox ölkə ilə ixrac – idxal əməliyyatları aparır. Müəssisəmiz bir çox ölkələrin, o cümlədən Rusiya, Ukrayna, Qazaxıstan, Türkmənistan, İran, Türkiyə, Fransa, Almaniya və digər dövlətlərin müəssisə və şirkətləri ilə iqtisadi partnyorluq əlaqələri yaratmışdır.

**«Cassic Company Lid»** Şirkəti, 2002-ci ildə yaradılıb. Müəssisə 42 növ gigiyena vasitələrinin istehsalı ilə məşğuldur. İstehsal üçün xammal İran və Avropa ölkələrindənğgətirilib Müəssisə məhsulları Gürcüstana ixrac edir.

 **«Azərbaycan alüminium»** ATSC, 25 aprel 2000-ci ildə yaradılıb. Gil-torpaq və ilkin alüminium istehsalından ibarətdir.Səhmdar Cəmiyyət əsasən Gəncə və Sumqayıt şəhərlərində iş aparır. Türkiyə, İran, Rusiya BƏƏ, Ukrayna, Hindistan, Çin, Honkonq, Tacikistan, avropa Birliyi dövlətləri ilə qarşılıqlı faydalı müqavilələr bağlanıb.

Azərbaycanda ixrac potensialına malik olan sənaye sahələrindən biri də neft-kimya maşınqayırma sənayesidir. Bu sahəni təmsil edən «Azərneftkimyamaş» ASC-nin tərkibində törəmə ASC formasında 14 müəssisə fəaliyyət göstərir. Bu müəssisələrdən əksəriyyəti artıq xarici bazarlara məhsul çıxarmaq iqtidarındadır. «Azərneftkimyamaş» ASC-nin məlumatlarına əsasən onun tabeliyində olan müəssisələrin məhsulları daxili bazarla yanaşı bir sıra xarici bazarlara, o cümlədən, Rusiya, Qazxıstan, Ukrayna kimi dövlətlərə də ixrac edilir. Bu müəssisələrdə yenidən qurma işlərinin güclənməsi, məhsulların rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəlməsi, bir sıra marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsi onların ixrac potensialını daha da artırır.

Xarici bazarlara çıxmazdan əvvəl firma özünün beynəlxalq biznes fəaliyyətini, məqsədini və strategiyasını müəyyən etməyə cəhd göstərməlidir. Birincisi, firma xaricə mal satışının hansı həcmdə ona lazım olduğunu həll etməlidir. Bir çoxları xarici bazara çıxarkən satışın az həcmdə olmasını daha məqsədəuyğun hesab edirlər. Bəziləri hətta xarici ticarət fəaliyyətinin kiçik həcmdə olmasını planlaşdırırlar və xarici ticarətə biznes fəaliyyətinin kiçik bir hissəsi kimi baxılır. Digər firmaların isə planları daha geniş olur. Onlar xarici ticarətə daxili ticarət səviyyəsində və bəzi hallarda ondan daha əhəmiyyətli fəaliyyət sahəsi kimi yanaşırlar. İkincisi, firma qərara almalıdır ki, neçə xarici ölkədə fəaliyyət göstərəcək. Bu zaman az saylı ölkədə fəaliyyət göstərmək və onları dərindən öyrənmək daha məqsədəuyğun hesab edilir. Üçüncüsü, firma məhz hansı tip ölkəyə çıxmağının daha məqsədəuyğun olması haqqında qərar qəbul etməlidir. Bu və ya digər ölkənin cəlbediciliyi konkret məhsuldan, coğrafi amillərdən, əhalinin sayından və gəlirlərinin səviyyəsindən, siyasi mühitdən və digər amillərdən asılıdır. Satıcı müəyyən qrup ölkəyə və ya bütöv bir regiona daha çox üstünlük verə bilər.

Özü üçün beynəlxalq bazarların mümkün siyahısını tərtib etdikdən sonra firma onların hər birini bir neçə kriteriya üzrə, o cümlədən bazarın həcmi, onun genişlənməsi imkanları, biznesin dəyəri, rəqabət şəraiti, riskin səviyyəsi baxımından qiymətləndirməlidır. Bundan əsas məqsəd onların hər birinin imkanlarını qiymətləndirməkdir. Məhsul haqqında qərar qəbul edərkən bütün bü amillər nəzərə alınmalıdır. Bunlardan sonra hansı bazarların uzaq perspektivdə daha çox mənfəət verəcəyi məsələsini həll etməlidir.

Bu və ya digər ölkələrdə biznes fəaliyyəti ilə məşğul olmaq qərarına gəldikdən sonra firma xarici bazarlara çıxmağın strategiyasını müəyyən etməli, onun ən optimal üsullarını seçməlidir. Fəaliyyətin beynəlmiləlləşdirilməsinin ən müxtəlif mərhələlərində firmalar müxtəlif üsullardan və ya onların kombinasiyasından istifadə edirlər. Praktikada xarici bazarlara çıxmağın ən geniş yayılmış üsulları ixrac, müştərək sahibkarlıq fəaliyyəti, xaricdə birbaşa kapital qoyuluşundan ibarətdir. Firma bunlardan hər hansı birinin üzərində dayana bilər və sonrakı hər bir strateji yanaşma seçilmiş üsula uyğun olaraq öz üzərinə çoxlu sayda öhdəliklər götürülməsini və böyük risk tələb etsə də, nisbətən yüksək mənfəət əldə etməyə ümid verir. Xarici bazarlara çıxışın bütün bu qeyd olunan strategiyaları hər bir konkret halda mümkün hərəkət variantları və istiqamətləri göstərilməklə 3 saylı şəkildə təsvir olunmuşdur.

 Xarici bazarda fəaliyyətə başlamağın ən sadə üsulu ixracdır. İxrac müntəzəm və qeyri-müntəzəm formada həyata keçirilir. Qeyri-müntəzəm formada ixrac xaricə mal satışının passiv formasıdır. Bu zaman mal satışı hərdən bir, vaxtaşırı həyata keçirilir. Müntəzəm (fəal) ixrac isə firma öz qarşısına konkret xarici bazarda satış əməliyyatlarını daimi həyata keçirmək və genişləndirmək məqsədini qarşıya qoyduğu halda baş verir. Hər iki halda firma bütün mallarını öz ölkəsində istehsal edir. Firma onları xarici bazara həm modifikasiya olunmuş, həm də modifikasiya olunmamuş şəkildə çıxara bilər. Xarici bazara çıxış strategiyasının üsulundan ən sadəsi ixracdır. Firma öz məhsullarını iki üsulla ixrac edə bilər. O, müstəqil beynəlxalq marketinq vasitəçilərinin xidmətindən istifadə etməklə ixrac əməliyyatları həyata keçirə bilər. Yaxud da əməlyyatın müstəqil surətdə öz mütəxəssislərinin və ya filiallarının iştirakı ilə birbaşa həyata keçirə bilər. İxrac fəaliyyətinə yenicə başlayan firmalar arasında vasitəçilərin iştirakı ilə ixrac daha geniş yayılmışdır. Bu iki səbəbdən daha məqsədəuyğun hesab edilir. Birincisi, nisbətən az xərc tələb edir, ikincisi, daha az risklə bağlıdır. Birbaşa ixrac əməliyyatları strategiyasını tətbiq edərkən firma nisbətən daha çox xərc çəkir və risk ehtimalı daha yüksək olur. Lakin bu zaman onun gəlirləri də nisbətən yüksək olur. Birbaşa ixracın bir neçə firması mövcuddur. Firma öz ölkəsində ixrac şöbəsi yarada bilər. Bundan başqa o, xarici ölkəyə öz nümayəndələrini göndərə bilər. Firma həmçinin xaricdə öz ticarət filiallarını yarada bilər. Nəhayət, firma xarici distribüterlərin, eləcə də xarici ticarət agentlərinin köməyi ilə öz ixrac əməliyyatlarını həyata keçirə bilər.

**Müştərək sahibkarlıq fəaliyyəti**. Xarici bazarlara çıxmağın ümumi üsullarından biri də xarici ölkənin müvafiq strukturları ilə firmanın istehsal və marketinq güclərinin birləşdirilməsi, bir sözlə, müştərək sahibkarlıq fəaliyyəti yaradılmasıdır. Müştərək sahibkarlıq fəaliyyətini ixracdan fərqləndirən əsas cəhət ondan ibarətdir ki, bu zaman xarici ölkədə hər hansı bir firma ilə iş birliyi yaradılır və bu zaman da istehsal gücündən və maliyyə vəsaitindən istifadə edilməklə yerli firmanın ideyası, «nou-xau»su xarici ölkədəki tərəf müqabilinin istehsal gücü və vəsaiti hesabına reallaşdırılır. Praktikada müştərək müəssisələrin əsasən dörd tipi mövcuddur:

**Lisenziyalaşdırma.** Bu üsul istehlakçının beynəlxalq bazara çıxmasının ən sadə üsullarından biridir. Firma hər hansı bir məhsul sahibindən istifadə etmək hüququnu əldə edir və rəqib yaratdığı aşkar edilir.

**Podrat istehsalı.** Müştərək sahibkarlıq fəaliyyətinin daha bir növü məhsul buraxılışı üzrə yerli istehlakçılarla müqavilə bağlamasıdır. Qərb ölkələrinin bir çox firmaları müştərək sahibkarlıq fəaliyyətinin bu modelindən istifadə edərək Tayvan və Cənubi Koreya bazarlarına çıxmış, onların köməyi ilə bazarlara çıxmaq imkanı əldə etmişlər. «Sirs» firması Meksika və İspaniyada öz univermaqlarını açarkən bu metoddan istifadə etmiş, satdığı malları hazırlaya bələcək yüksək ixtisaslı yerli istehsalçıları axtarıb tapmışdır.

Podrat istehsalının əsas nöqsanı ondan ibarətdir ki, firmanın istehsal prosesinə nəzarət aşağı olur və bu istehsalla bağlı potensial mənfəətin itirilməsinə gətirib çıxarır. Buna baxmayaraq, bu strategiya firmaya xarici bazarda öz fəaliyyətinin tez bir zamanda az risklə təşkil etməyə imkan verir.

**Müqavilə üzrə idarəetmə**. Bu üsuldan istifadə etməklə müştərək sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsi firma tərəfindən müqavilə əsasında xarici firmaya menecment üzrə «nou-xau» verməsini, idarəetmə firmanın mütəxəssislərinin iştirakını, xarici firma tərəfindən isə kapital qoyuluşunun həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Beləliklə, yerli firma məhsul ixrac etmir, o, menecment xidmətini ixrac edir. Bu halda firmanın xarici tərəf müqabilinə idarəetmə sahəsində çalışacağı yüksək ixtisaslı mütəxəssislər vermək imkanı məhdud olduqda və həmin mütəxəssisləri özü üçün yüksək xeyirlə istifadə etmək imkanına malik olduqda bu üsuldan istifadə etmək o qədər də məqsədəuyğun deyildir. Bundan başqa, müqavilə üzrə idarəetmə müəyyən müddət ərzində firmanın öz fəaliyyətini genişləndirmək imkanından məhrum edir. Odur ki, bu üsul a vaxt daha məqsədəuyğun hesab edilə bilər ki, firma idarəetmədə iştirak etdiyi tərəf müqabilinin müəssisəsinin səhmlərinin bir hissəsini əldə etmək imkanına malik olur.

**Müştərək mülkiyyətdə olan müəssisələr**. Bu cür müəssisələr xarici və yerli sərmayəçilərin birgə mülkiyyətdə olan və birgə idarə olunan yerli müəssisə yaratmaq səylərinin birləşməsindən yaranan müəssisələrdir. Bu zaman xarici sərmayəçi yerli müəssisədə özünə pay ala bilər və ya yerli firma xarici şirkətin mövcud yerli müəssisəsinin müəssisəsində özünə pay ala bilər, ya da hər iki tərəf birgə səy və sərmayə qoymaqla tamamilə yeni müəssisəsinin yaradılması həm mülkiyyətdə olan müəssisəsinin yaradılması həm iqtisadi maraq baxımından, həm siyasi səbəblərdən asılı olaraq həyata keçirə bilər.

Firmanın layihəni təkbaşına həyata keçirmək üçün maliyyə, fiziki və ya idarəetmə resursları çatışmaya bilər. Xarici firmanın ölkə bazarına müstəqil daxil olmiasına hökümətin müəyyən şərtləri və maneələri də ola bilər. Bütün bu problemlərin həll edilməsi yerli firmaların nüfuzundan və maliyyə resurslarından istifadə edilməklə daha asanlıqla və səmərəli şəkildə mümkün olur.

**Birbaşa investisiyalar**. Xarici bazarlara çıxmağın ən dolğun və geniş yayılmış formalrından biri xarici ölkələrdə yığma və istehsal müəssisələrinin yaradılması məqsədilə birbaşa investisiyalar qoyulmasıdır. Firma məhsul ixracı sahəsində müəyyən təcrübə topladıqdan sonra və xarici bazarın həcmi kifayət qədər tutumlu olduqda firmanın xarici ölkədə yaradıcılığı istehsal müəssisəsinin yüksək gəlir əldə etməyə imkan verəcəyi güman edilir.

**Birincisi,** firma nisbətən ucuz işçi qüvvəsi və xammal əldə etmək, nəqliyyat xərclərini azaltmaq, hökumətlərin xarici siyasətçilərə etdiyi güzəştlərdən istifadə etmək imkanına malik olurlar.

**İkincisi,** firma xarici ölkədə istehsal müəssisəsi yaratmaqla yeni iş yerəlirinin açılmasını təmin edir, bununla da həmin ölkədə özünə xeyirxah münasibət qazanır.

**Üçüncüsü,** firma xarici ölkədə marketinq fəaliyyətini həyata keçirərkən həmin ölkənin dövlət təşkilatları ilə, müştərilərlə, mal göndərənlərlə və distribyutorlarla daha dərin əlaqələr yaradır, bu isə ona öz məhsullarını xarici bazar şəraitinə və marketinq mühitinə daha yaxşı uyğunlaşdırmağa imkan verir.

 **Dördüncüsü**, firma xarici ölkələrdə həyata keçirdiyi fəaliyyət üzrə qoyduğu investisiyalara tam nəzarət etmək imkanına malik olur, istehsal və həyata keçirmək mümkün olur.

Firma istehsal və satış fəaliyyətinin beynəlmiləlləşdirilməsinin müxtəlif mərhələlərində istifadə etdiyi xarici bazarlara çıxışın müxtəlif mərhələlərində istifadə etdiyi xarici bazarlara çıxışın müxtəlif üsulları və bu üsullara uyğun tətbiq edilən strategiyalarla beynəlxalq bazarlara çıxışın və əhatə dairəsi arasında birbaşa asılılıq mövcuddur.

Xarici bazarlara çıxış üsullarından və beynəlmiləlləşdirilmə mərhələsindən asılı olaraq firmanın xarici bazarlara daxil olma səviyyəsi formalaşır və buna uyğun olaraq biznes siyasəti və strategiyası müəyyən edilir.

Əgər firma xarici bazarlarda öz mövqeyini möhkəmlətmək istəyirsə, onda o bu sahəyə sərf edilən resursların artırılmasına hazır olmalıdır. Firmanın stabil ticarət markasının yaranması çox çətin və xərctutumlu bir prosesdir. Təkcə hər hansı bir xarici ölkədə firmanın ticarət markasının beynəlxalq səviyyədə tapılması böyük həcmdə investisiya qoyulmasını tələb edir. Beynəlxalq marketinq imkanlarından i stifadə edilməsi də firmadan böyük xərc çəkilməsini zəruri edir. Bu xərclər xarici bazarlara çıxışın müxtəlif mərhələlərdə beynəlxalq marketinq siyasəti və strategiyası da müxtəlif olur və hər bir strategiyanın özünəməxsus marketinq planları hazırlanıb həyata keçirilir.

Xarici ticarət fəaliyyətinə başlayan firma və bir xarici bazar üçün diqqətlə hazırlanmış marketinq proqramına malik olmalıdır. Firma rəhbərləri hər şeydən əvvəl müəyyən etməlidirlər ki, hansı məqsəd bazarına, istehlakçılar qrupuna xidmət etməlidirlər. Bundan sonra onlar firmanın marketinq kompleksinin bazarın yeni şəraitinə uyğunlaşdırılması üsullarını müəyyənləşdirirlər. Bunun üçün isə xarici bazarların dərindən öyrənilməsi lazım gəlir.

Strateji planlaşdırma konsepsiyası iqtisadiyyatın inkişafının qeyri-müəyyənliyini nəzərə almaqla perspektiv dövrdə firmanın qlobal məqsədlərinə nail olmaq üçün marketinqin müxtəlif vəzifələrinin və funksiyalarının, o cümlədən məhsulla, bölüşdürmə və satış kanalları ilə, stimullaşdırma və qiymətlə bağlı məsələlərin, biznesin imkanlarının və risklərinin təhlilini və qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir.

 Beynəlxalq biznesdə strateji planlaşdırma konsepsiyalarının əsasını bazar tədqiqatları təşkil edir. Bazar tədqiqatlarının əsas xüsusiyyəti firmanın beynəlxalq sahibkarlıq fəaliyyəti üzrə qərarlar qəbul etməsi prosesi ilə sıx əlaqədardır.

Beynəlxalq biznesdə qərarların qəbul edilməsi və planlaşdırma problemlərinin həlli ilk növbədə müəssisənin spesifik məqsədlərinin və xarici bazarda bütün kommunikasiya sisteminin formalaşdırılmasını və əsaslandırılmasını nəzərdə tutur. Mənfəət əldə etmək və strateji, qlobal məqsədlər çərçivəsində konkret ölkə üçün strateji məqsədlər müəyyənləşdirilir (məsələn, bazarın xüsusi çəkisi, bazara daxil olmanın xüsusi çəkisi,satış dövriyyəsinin həcmi və s.). Bu məqsədlərə uyğun olaraq hazırlanan plan özündə bir sıra sualları birləşdirir : müəyyən vaxt ərzində, bu və ya digər xarici ölkədə hansı üsulların köməyi ilə nəyi, necə əldə etmək olar?

Firmanın məqsədlərinin əsaslandırılması, bazarın seçilməsi, işlənib-hazırlanması, seqmentləşdirilməsi üzrə strategiyanın işlənib-hazırlanmasının əsasını təşkil edir.

Daxili biznesdə olduğu kimi, beynəlxalq biznes fəaliyyətində də planlaşdırma tədbirlərinə məhsulla, kommunikasiya sistemi ilə, bölgü kanalları və qiymətlə bağlı marketinq kompleksinə daxil olan tədbirlər aid edilir.

Əmtəələrin xarici bazarlara uyğunlaşdırılmasının müxtəlif strategiyaları mövcuddur

**Əmtəərin dəyişdirilməmiş şəkildə yayılması**. Bu strategiyaya uyğun olaraq əmtəə xarici bazara çıxarılarkən onda heç bir dəyişiklik aparılmır. Bu halda firma rəhbərliyi marketinq mütəxəssislərinə adətən aşağıdakı göstərişi verir: «Əmtəəni olduğu kimi götürün və ona sifarişçi tapın». Lakin hər şeydən əvvəl xarici sifarişçilərin həmin məhsula tələbatları olub-olmadığını aydınlaşdırmaq lazımdır. Məhsulun dəyişdirilməsi, şəkildə yayılması həm müvəffəqiyyətli, həm də ziyanverici ola bilər.

**Əmtəələrin bazarlara uyğunlaşdırılması strategiyası.** Bu zaman firma öz məhsulunu xarici bazarların xüsusiyyətlərinə və şəraitinə uyğunlaşdırmaq məqsədilə əmtəədə dəyişikliklər aparır. Belə ki, məhsulun keyfiyyətində müsbət dəyişikliklər edilir, onun istehlak xüsusiyyətləri istehlakçıların tələbatına uyğunlaşdırılmasında da müəyyən dəyişikliklər edilir, baxmayaraq ki, bu və ya digər dəyişikliklər firma üçün xərclərlə özünün qəhvə məhsullarının ingilislər üçün bir cür (onlar qəhvəni südlə içirlər), fransızlar üçün başqa cür (onlar qəhvəni qarışdırmadan içirlər), Latın Amerikasından onlar üçün isə tamamilə başqa cür hazırlayırlar.

**Yeni məhsul strategiyası** isə tamamilə yeni bir əmtəə hazırlanmasını nəzərdə tutur. Bu proses iki müxtəlif formada baş verə bilər. Birincisi, reqressiv ixtira – əmtəənin bu və ya digər ölkənin ehtiyaclarının ödənilməsi üçün yaxşı uyğunlaşmış, keçmişdə mövcud olmuş formada buraxılışına yenidən başlanmasıdır. Məsələn, «Neşna Keş reqsister» firması müasir aparatlardan iki dəfə ucuz sata biləcəyi örtücü dəstəyi olan kassa aparatlarının istehsalını bərpa etmiş və onların Şərq, Latın Amerikası ölkələrində və İspaniyada külli miqdarda satmağa müvəffəq olmuşdur.İkincisi, mütərəqqi ixtira –xarici ölkələrdə mövcud olan tələbatın ödənilməsi üçün tamamilə yeni əmtəənin yaradılmasıdır. Yeni məhsul yaradılması firma üçün böyük xərclərlə başa gəlir. Lakin bu müəssisəyə eyni zamanda yüksək mənfəət əldə etməyə də imkan verir.

Firma xarici bazara məhsul çıxararkən ya öz ölkəsində tətbiq etdiyi stimullaşdırma strategiyasından istifadə edir, ya da hər bir xarici bazar üçün bu strategiyada müvafiq dəyişikliklər edir. Bir çox transmilli şirkətlər fəaliyyət göstərdikləri bütün xarici dövlətlərdə eyni, standart reklam mövzusundan istifadə edirlər.

Xarici bazara məhsul çıxaran firma öz məhsullarına qiymət müəyyən edərkən bir sıra problemlərlə qarşılaşır. Firmanın qiymətin müəyyən edilməsi ilə bağlı problemləri necə həll edilməsindən asılı olmayaraq, onun məhsulunun xarici bazarlardakı qiyməti öz ölkəsindəki daxili qiymətlərdən həmişə yüksək olur. İstehlakçılar çox vaxt xarici bazarda öz məhsulları üçün nisbətən aşağı qiymət müəyyən edirlər Bu zaman mənfəətin səviyyəsi aşağı olur. Lakin aşağı qiymət bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsinə , satışın həcminin artmasına müsbət təsir göstərir. Firmalar xarici bazar şəraitindən, rəqabətin vəziyyətindən asılı olaraq müxtəlif qiymət siyasəti və strategiyası tətbiq edilə bilərlər

Tədbirlər planının həyata keçirilməsi və reallaşdırılması mərhələsində ilk növbədə effektli idarəetmə quruluşunun inkişafına, həmçinin, ayrı-ayrı ölkələrdə biznes tədbirlərinin əlaqələndirilməsi və idarə edilməsi konsepsiyasına diqqət yetirilir. Beynəlxalq biznes - nəzarət çərçivəsində planlaşdırılmış marketinq alətlərindən istifadə etməklə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmanın tədqiqi həyata keçirilir. Bunun üçün təhlilin müqayisəli şəraitindən asılı olan metodlar tədqiq edilir.

Beləliklə, qeyd etmək olar ki, Azərbaycanda müəssisələrin biznes fəaliyyəti bazar iqtisadiyyatının təzadları altında formalaşmağa başlamış, bü gün də bazar iqtisadiyyatına transformasiya şəraitində formalaşmaqda və inkişaf etməkdədir. Mövcud şəraitdə müəssisələr beynəlxalq biznes fəaliyyətini həyata keçirməklə öz inkişaflarını təmin etmək imkanına malikdirlər. Bu isə o qədər də asan məsələ deyildir. Bunun üçün müəssisələr marketinq və innovasiyalı inkişaf strategiyalarını həyata keçirməli, hər vasitə ilə özlərinin və məhsullarının rəqabətqabiliyyətliliyini yüksəltməyə çalışmalıdırlar.

* 1. **Biznes plan, onun işlənib hazırlanması prosesi.**

 İqtisadi ədəbiyyatlarda biznes planın mahiyyətinin açıqlanmasına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Biznes plan müəssisənin fəaliyyətində tətbiq edilən digər planlar kimi onun fəaliyyət istiqamətlərini və göstəricilərini müəyyənləşdirməyə, biznes proseslərini dərindən dərk etməyə, daha səmərəli şəkildə idarə etməyə, biznesin imkanlarını və potensialıni qiymətləndirməyə, biznes fəaliyyətində mövcud olan riskləri aşkar etməyə , onların səviyyəsinin azaldılması üzrə müvafiq tədbirlər həyata keçirməyə imkan verir. Biznes planın mövcudluğu eyni zamanda müəssisəyə müxtəlif mənbələrdən maliyyə resursları əıdə etməyə şərait yaradır.

 Biznes plan – müəssisənin gələcək inkişafını proqnozlaşdırmağa imkan verən universal alətdir. Yaxşı tərtib olunmuş biznes plan müəssisənin məqsədlərini və onlara nail olunma üsullarını müəyyənləşdirməyə, riskləri azaltmağa, kollektivi həvəsləndirməyə imkan verir. Biznes plan həmçinin investorları layihəni maliyyələşdirmək haqqında qərar qəbul etməyə sövq edir, lahiyə rəhbərlərinə isə biznes fəaliyyətini həyata keçirmək, mənfəət əldə etmək imkanı verir. Biznes plana müəssisənin fəaliyyətinin əsas aspektlərini nəzərdən keçirən, gələçək problemləri və onların həlli yollarını göstərən sənəd kimi baxılır. Biznes planın mövcudluğu biznesin təşkilinin başlanğıc mərhələsində daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir.Kiçik biznes üçün belə bir planın tərtib olunması da olduqca vacibdir. Başlanılan işi müvəffəqiyyətlə həyata keçirmək üçün onun formalaşması və inkişafı üzrə dəqiq plan olmalıdır (26).

 Müəssisənin biznes fəaliyyətinin planlaşdırılması praktikasında biznes planın bir neçə tipini fərqləndirirlər:

 **1. Yeni müəssisənin bazara çıxışı üzrə biznes plan.** Bu tip biznes plan müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması üçün lazımdır. Bu zaman müəssisənin inkişaf məqsədləri və qarşıya çıxan problemləri, bazara çıxış imkanları və strategiyaları müəyyənləşdirilir.

 **2. Yeni əhsul növü üzrə biznes plan.** Bu halda biznes plan yeni məhsulun yaradılması və bazara çıxarılması üzrə planlaşmanı nəzərdə tutur, Planda yeni məhsulun zarakteristikası, satış strategiyaları, yeni məhsula bazarın və istehlakçıların tələbinin öyrənilməsi, məhsulun rəqabətqabiliyyətliliyinin və satış imkanlarının qiymətləndirilməsi, analoji məhsullarla müqayisəsi əks olunur

 **3. İnvestisiya üzrə biznes plan-** investisiyanın cəlb edilməsi aləti hesab olunur. Bu tip biznes plan müəssisənin fəaliyyəti və inkişafı, müxtəlif növ layihələrin və proqramların həyata keçirilməsi üçün zəruri olan investisiyanın cəlb edilməsi məqsədilə işlənib hazırlanır.

 **4. Maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə biznes plan.** Bu biznes plan adətən o müəssisələr tərəfindən hazırlanıb həyata keçirilir ki, onların maliyyə imkanları zəif olur, onlar ödənişqabiliyyətli olmurlar. Müəssisələr maliyyə vəziyyətlərini sağlamlaşdırmaq məqsədilə müvafiq biznes plan hazırlayıb həyata keçirməyə çalışırlar.

 **5. Kredit alınması üzrə biznes plan.** Bu tip biznes plan sahibkarlara biznes fəaliyyətini və müxtəlif xarakterli biznes layihələri həyata keçirmək məqsədilə kredit əldə edilməsini nəzərdə tutur. Belə biznes planlar biznesin müxtəlif istiqamətləri üzrə həyata keçirilirlər.

 Biznes planın işlənib hazırlanması yüksək peşəkarləq və məharət tələb edir, lahiyə rəhbərlərini və investorları lahiyənin məqsədəuyğunluğuna inandırır, onlara bir çox məsələləri həll etməyə imkan verir. Biznes plan qarşıya qoyulan məqsədə necə nail olunması yollarını göstərir, müəssisənin istehsa-kommersiya fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirməyə, biznes fəaliyyətində yol verilən səhvləri aradan qaldırmağa, müəssisənin zəif və güclü tərəflərini müəyyənləşdirməyə, potensial imkanlarından maksimum istifadə etməyə və digər bu kimi məsələləri həll etməyə şərait yaradır.

 Biznes plan eyni zamanda əsaslandırılmış layihəyə malik olmağa, qəbul edilən qərarların səmərəliliyini qiymətləndirməyə, məqsədə nail olmaq üçün müvafiq tədbirlər hazırlayıb həyata keçirməyə, layihəyə pul xərcləməyə dəyərmi sualına cavab verməyə, xərcləri müəyyənləşdirməyə, satış imkanlarını qiymətləndirməyə, gələcək istehsalın səmərəli və yüksək gəlirli olacağını göstərməyə imkan verir. Sahibkar biznes planın köməyilə müəyyən dövr ərzində fəaliyyətinin faktiki nəticələrini təhlil edir, gələcək dövrdə biznesin həyata keçirilməsinin istiqamətlərini və konsepsiyasını müəyyənləşdirir, maliyyələşmə mənbələrini göstərir, müəssisənin inkişaf strategiyalarını özündə əks etdirir. Biznes planın tərtibi layihənin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan pul vəsaitinin məbləğinin vəmənbələrinin əsaslandırılmasını təmin edir, müəssisədaxili planlaşma üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir, müəssisədə strateji planlaşdırmanın ilkin mərhələsi hesab olunur.

 **Biznes planın məzmunu.** Biznes plan müəssisənin biznes fəaliyyətinin bütün istiqamətlərini özündə əks etdirir, strategiyaların realizasiyası ilə qarşılıqlı əlaqəyə malik olur, aşağıdakı əsas bölmələri özündə birləşdirir ( 25 ):

 **1.İcmal bölməsi.** Bu bölmədə layihənin əsas mahiyyəti qısa fotmada dərc olunduğuna görə o, potensial investorlarda müəssisəyə maraq yarada bildiyinə görə çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bölmədə layihənin məqsədi, müəssisə haqqında qısa məlumat, qısa formada layihənin cəlbedici məqamları və göstəriciləri, əldə ediləcək nəticələrin səərəliliyi, investisiyanın tələb olunan məbləği və mənbələri, patent və sertifikatların əldə edilməsi üzrə göstəricilər əks olunur.

 **2. Müəssisənin təsviri.** Bu bölmədə müəssisənin xarakteri, əsas fəaliyyət istiqamətləri, biznes lahiyə üzrə fəaliyyətin inkişaf mərhələsi, müəssisənin məqsədləri və təklifləri, fəaliyyətinin son beş ili üzrə əsas texniki – iqtisadi göstəriciləri, müəyyən dövrdə müəssisənin və məhsulunun rəqabətqabiliyyətlilik göstəriciləri qeyd olunur.

  **3. Məhsulun təsviri.** Bu bölmədə məhsulun fiziki təsviri, ondan istifadə imkanları, yeniliyi və cəlbediciliyi, bazara çıxış üzrə hazırlıq dərəcəsi və digər bu kimi göstəricilər qeyd olunur.

 **4. Bazarın tıhlili və marketinq strategiyası.** Bazarın təhlili nəzərdə tutulan biznesin bazara gözlənilən təsirini aydınlaşdırmaqdan, yeni məhsulun satışını təmin etmək məqsədilə bazarın vəziyyətini öyrənməkdən ibarətdir. Bazarın təhlili özündə bir sıra məsələləri, o cümlədən, bazarın yeni məhsula tələbatını öyrənmək, yeni məhsul biznesi ilə bağlı rəqabət şəraitiniaraşdırmaq, bazar tədqiqatının nəticələrindən istifadə etmək, satışın həcmini proqnozlaşdırmaq və s.birləşdirir. Bölmədə həmcinin, bir sıra marketinq strategiyaları öz əksini tapır. Onlara: - bazarın seqmentləşdirilməsini, qiynət strategiyasını, bazarın əhatə olunma strategiyasını, yeni məhsulun yaradılması strategiyasıni, məhsul satışının stimullaşdırılması strategiyası, məhsulun reklam strategiyasının seçilməsi, gələcək dövr üçün müəssisənin inkişaf strategiyasının seçilməsi və s. aid edilir.

 **5. İstehsal planı –** özündə həm ümumi məsələləri, həm də bir sıra istiqamətləri birləşdirir. Ümumi məsələlərə - istehsalın təşkilinə ümumi yanaşmalar, tələblər və strategiyalar, zəruri xammal və materiallar, onların mənbələri və göndərilmə şərtləri, texnoloji proseslər, zəruri avadanlıqlar, əmək resurslarına olan tələblər və s. aiddirlər.

 **Məhsul çeşidinin yeniləşdirilməsi planı** – buraxılan məhsulun yeniləşməsi strategiyasının işlənib hazırlanmasında tətbiq olunan metodları, prinsipləri, elmi yanaşmaları, investisiya layihələrinin texniki – iqtisadi əsaslandırılmasını, keyfiyyət və rəqabətqabiliyyətlilik göstəricilərini, elmi tədqiqat və təcrübə konstruktor işlərini özündə birləşdirir.

 **Məhsulun istehsal və satış planı –** müəssisənin istehsal gücü, məhsul istehsalının həcmi, istehsal dövrü, məhsul satışının həcmi və xarakteri, müəssisənin istehsal gücündən istifadə məsələlərini əhatə edir.

 **İstehsalın inkişaf planı –** özündə istehsalın təşkilati – texniki səviyyəsinin yüksəldilməsini, müəssisə kollektivinin sosial inkişafını, ətraf mühitin qorunması məqsədilə müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsini, istehsalın inkişafına yönəldilən investisiya layihələrinin tətbiqini və s. birləşdirir.

 **6. İşlərin yerinə yetirilməsi qrafiki.** Biznes planda nəzərdə tutulan vəzifələrin yerinə yetirilməsi qrafikə uyğun olaraq müəyyən mərhələlərlə həyata keçirilməlidir. Plan qrafik hər bir mərhələ üzrə və ümumilikdə layihə üzrə tərtib olunur, onun icrasına nəzarət həyata keçirilir.

 **7. Müəssisənin idarə edilməsi və biznes planın təşkili .** Bu məsələ iki istiqamətdə tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur: -birincisi, müəssisənin idarə edilməsini ( müəssisənin idarəedilməsinin əsas iştirakçıları: - sahibkar, şəriki, investorlar, direktorlar şurasının üzvləri və s.), ikincisi, biznes planın realizasiyasının təşkilini.

 Birinci halda müəssisənin idarə edilməsinin əsas iştirakçılarının (sahibkar, şəriki, investorlar, direktorlar şurasının üzvləri və s.) təsviri verilir, onların hər birinin səlahiyyəti qeyd olunur. Müəssisənin idarə dedikdə, konyukturanın dəyişməsi və bununla bağlı qəbul edilmiş qərarda dəyişikliklər edilməsi şəraitində ayrl-ayrı edilməsi əmtəələr üzrə istahsal və satış proqramının yerinə yetirilməsi üzrə fəaliyyətini həyata keşirilməsi və ona daimi şəraitin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

 İkinci halda isə biznes planın realizasiyasının təşkili məsələləri, o cümlədən, strateji planların işlənib hazırlanması, razılaşdırılması və təsdiqi, yerinə yetirilməsinə nəzarət, xərclər və keyfiyyət üzrə tələblər gözlənilməklə plan qrafikin yerinə yetirilməsi, ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq planlarda müvafiq dəyişikliklərin edilməsi və s. məsələlər qeyd olunur.

 **8. Maliyyə planı.** Maliyyə planı biznes planın bütün bölmələrini əhatə edir, onlarla qarşılıqlı əlaqədə hazırlanır, bütün bölmələrin fəaliyyəti, onlarda yol verilən xərclər dəyər formasında ümumiləşdirilir və tərtib olunur. Maliyyə planına – pul gəlirləri və xərclər balansı, satışın həcminin proqnozu, müəssisənin maliyyə büdcəsi, ümumi fəaliyyət balansı, qiymətli kağızların,risklərin və sığortalanmanın idarə edilməsi, layihənin səmərəlilik göstəriciləri və s. daxil edilirlər.

 **9. Risklərin qiymətləndirilməsi.** Bu bölmədə biznes fəaliyyətində qarşıya çıxa biləcək risklər və onların təsir dərəcəsi qiymətləndirilir. Bu riskləri azaltmaq və onların vura biləcəyi ziyanların qarşısını almaq üçün nəzərdə tutulan tədbirlər qeyd olunur.

 **10. Əlavələr.** Bura biznes planda qeyd olunan göstəriciləri və digər məsələləri təsdiqləyən baza göstəriciləri və sənədləri, o cümlədən, aparılan bazar tədqiqatlarının nəticələri, auditorların rəyləri, müqavilələr və s. bu kimi sənədlər daxil edilirlər.

 Biznes planın işlənib hazırlanmasında ən vacib bölmələrdən biri maliyyə bölməsidir. Məhz bu bölmə müəssisənin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin bütün istiqamətlərini əhatə edir, səmərəlilik göstəricilərini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

 Biznes plan içlənib hazırlamdıqdan və təsdiq edildikdən sonra onun realizasiyasına başlanılır və bu prosesin idarə edilməsi ону тяшкил едян бцтцн елементляр цзря щяйата кечирилир.

 Biznes planın işlənib hazırlanması prosesi özündə bir sıra ardıcıl mərhələləri birləşdirir və planlı şəkildə həyata keçirilir (15 s 168):

1. Biznes planın məqsədinin müəyyənləşdirilməsi.
2. Biznes planın hazırlanması üzrə iş planının tərtib edilməsi.
3. İş planına yenidən baxılması, onun dəqiqləşdirilməsi.
4. İnformasiyanın toplanması və biznes planın tərtib edilməsi.
5. Biznes planın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi.

 Biznes fəaliyyətinin xarakterindən və konkret şəraitdən asılı olaraq biznes planların tərkibi və strukturu ciddi surətdə fərqlənə bilər. Lakin maniyyətcə onların hamısı eyni olur. Hər bir biznes plan öz – özlüyündə unikal olur, çünki, müəssisənin və baxılan biznes növünün xüsusiyyətlərini mütləq nəzərə almaqla hazırlanır.

* 1. **Müəssisədə biznesin idarə edilməsinin prinsipləri**

**və bazar konsepsiyaları.**

Biznesin idarə edilməsi müəssisənin nizamnaməsinə uyğun surətdə həyata keçirir. Mülkiyyətçi müəssisənin idarə edilməsi bilavasitə mülkiyyətçinin özü (yaxud müvəkkil etdiyi şəxslər) tərəfindən həyata keçirilir. Mövcud qanunvericiliyə görə, fərdi (ailə) və dövlət müəssisəsi istisna olmaqla, digər müəssisələrin idarə edilməsi payçıların ümumi yığıncağı, idarə heyəti, səhdar cəmiyyətində isə (nizamnamədə nəzərdə tutulduğu halda) müşahidə şurası tərəfindən həyata keçirilir. Fərdi (ailə) və dövlət müəssisəsini isə təsisçi bilavasitə özü idarə edir.(8-46)

İqtisadi ədəbiyyatlarda biznesin idarə edilməsi məsələlərinə müxtəlif cür yanaşılır. Bir halda istehsalın və ya kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi kimi, digər halda isə istehsalın effektliyinin yüksəldilməsi və mənfəətliliyin artırılması məqsədilə müxtəlif idarəetmə formalarının, vasitələrinin və metodlarının, prinsiplərinin məcmusu kimi baxılır. Müasir idarəetmə iki əsas məsələni: - rəhbərliketmə nəzəriyyəsini və səmərəli idarəetmənin mövcud metodlarını və üsullarını özündə birləşdirir. Effektiv idarəetmə üsulu kimi biznesin idarə edilməsinin əsas məqsədi istehsal – satış proseslərinin səmərəli təşkili yolu ilə müəssisənin mənfəətliliyinin təmin olunmasından ibarətdir. Bununla əlaqədar biznesin idarəedilməsinin əsas vəzifəsi bazarın və istehlakçıların tələbinə uyğungələn məhsul istehsal istehsal etmək və onun səmərəli satışını həyata keçirməkdən ibarətdir. Biznes fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsini təmin edən əsas şərtlərdən biri də marketinq konsepsiyasından istifadə edilməsidir. Müasir dövrdə маркетинqə bir halda istehlakçıların məhsula, xidmətə olan tələbinin ödənilməsini təmin edən mübadilənin həyata keçirilməsinə yönəldilmiş qiymətqoyma, malyeridilişi, bölüşdürmə və satış fəaliyyətinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi prosesi kimi, digər halda isə məhsul və xidmətlərə tələbin yaradılması, istehsal və satış tədbirlərinin planlaşdırılması, təşkili və ona nəzarətin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar olan idarəetmə fəaliyyəti kimi yanaşılır.

Müəssisələrdə biznes fəaliyyətinin idarə edilməsi proseslərini elmi cəhətdən əsaslandırılmış üsul və metodlar sistemi kimi təsəvvür edən müasir elmi idarəetmənin banisi F. Teylor 1911-ci ildə çap etdirdiyi «Elmi idarəetmənin əsasları» adlı əsərində istehsalın səmərəliliyinin artırılması imkanlarını geniş şərh etmişdir. O, həm istehsal, həm də idarəetmə işçilərinin təşəbbüskar olmadıqlarını, novatorçuluq və səmərələşdiricilik imkanlarından istifadəyə əhəmiyyət vermədiklərini müşahidə edərək, ilk dəfə olaraq həm işçilərin, həm də avadanlıqların iş vaxtından necə istifadə edilməsinə diqqət yetirmişdir.

F. Teylor haqlı olaraq idarəetməni planlaşdırma və icra kimi iki mərhələyə bölmüşdür və idarəedicilərə aşağıdakı tövsiyyələri məsləhət görmüşdür:

1) hər bir işçinin gördüyü işi hissələrə ayırın;

2) göz qərarı, barmaq hesabı ilə deyil, hesablama metodları ilə iş görün;

3) işçilərin seçilməsi və təhsillərinin artırılmasını elmi üsullarla aparın;

4) idarəedicilər və işçilər arasında meydana çıxan anlaşılmazlıqları ədalətli şəkildə həll edin;

5) işlərin elmi üsullarla aparılması üçün işçilərə müttəfiq olaraq onları işlədin.

Bu prinsiplər bu gün də sahibkarlıq fəaliyyətinin və müasir idarəetmənin metodoloji və elmi əsasını təşkil edir. Biznesin idarə edilməsində müasir idarəetmə konsepsiyalarının, o cümlədən, marketinqin rolu və xarakteri idarəetmənin metodoloji təməli kimi 2.2 saylı şəkildə daha aydın təsvir edilmişdir:

Biznesin fəlsəfəsi

Təfəkkür tərzi

Biznesin idarə edilməsi

Bazar fəaliyyətinin metodologiyası

Fəaliyyət tərzi

Prisinplər, fəaliyyətlər ,vasitələr, metodlar, təşkilatlar

Marketinq konsepsiyası

Şəkil 2.2. Biznesin idarə edilməsinin xarakterik xüsusiyyətləri.

## Göründüyü kimi, biznesin idarə edilməsi prosesində marketinq ilk növbədə, müəssisənin idarəetmə sistemində yeni təfəkkür tərzi kimi qavranılır. Marketinq bu baxımdan özünü sosial idarəetmə prosesi kimi təqdim edir. Müəssisəni əhatə edən mühitin daim dəyişməsi biznesin idarə edilməsində sistemli planlaşdırmanın rolunu və əhəmiyyətini daha da artırır. Bu baxımdan planlaşdırma tez-tez dəyişən xarici şəraitə uyğunlaşmağa imkan yaratmalıdır. Müasir dövrdə biznes fəaliyyətinin planlaşdırılması müstəsna rola malikdir.

##  Planlaşdırma nəticəsində bazar şəraiti öyrənilir, onların inkişaf meylləri aşkar edilir, proqnozlaşdırılır və dayanıqlı rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verən tədbirlər kompleksi işləyib hazırlamaq mümkün olur. Planlaşdırma sayəsində müəssisə nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyini və konkret şəraitdə hansı işləri görməli olduğunu qabaqcadan bilmək imkanı qazanır.

##  Planlaşdırma biznes fəaliyyətinin mənfəətin artırılmasına yönəldilmiş idarəetmə prosesdir və bu prosesin xüsusi bir hissəsi olmaqla məhsulun yaradılması, istehsalı və satışının təşkili üzrə planlar və proqramlar hazırlanmasını, ayrı - ayrı bölmələrin qarşılıqlı əlaqələndirilməsi və icrasının həyata keçirilməsini özündə birləşdirir. Planlaşdırmanın mahiyyətini 2.3. saylı şəkildən daha aydın təsəvvür etmək olar: (10-49)

## Şəkil 2.3. Planlaşdırmanın mahiyyətinin xarakteristikası.

Planlaşdırma

Müəssisənin biznes fəaliyyətinin əsaslandırılması və dayanıqlılığının təmin edilməsi

Tələb və təklifin (imkanların) uyöunlaşdırılması

Məqsədin müəyyən edilməsi

İstehlakçılar üçün dəyərlərin yaradılması gəlir əldə sdilməsi

Strateji planlaşdırma biznes sahəsində müəssisənin məqsədləri, potensial imkanları və şansları arasında strateci uyğunluğun yaradılmasının və qorunub saxlanmasının idarə edilməsi prosesidir. O, müəssisənin aydın ifadə olunmuş proqramm bəyanatına, köməkçi məqsədlərin və vəzifələrin ifadəsinə, sağlam təsərrüfatçılıq portfelinə və artım strategiyasına istinad edir.

Strateji planlaşdırma özündə aşağıdakı mərhələləri birləşdirir:

Müəssisənin missiyasının müəyyənləşdirilməsi

Müəssisənin məqsədlərinin

müəyyənləşdirilməsi

Biznes portfelin təhlili

Nəzarətin həyata keçirilməsi

Planların realizasiyası

Məssisənin strateji planlarının hazırlanması

 Şəkil 2.4. Müəssisənin biznes fəaliiətinin strateji planlaşdırılması.

Birinci mərhələdə müəssisənin biznes fəaliyyətinin missiyası müəyyənləşdirilir. Müəssisənin missiyası dedikdə onun təyinatı, nə ilə məşğul olması və ya nə ilə məşğul olmaq istəməsi başa düşülür. Müəssisənin missiyası müəyyənləşdirilərkən aşağıdakı amillər nəzərə alınır:

1.Müəssisənin tarixi. Hər bir müəssisə özünün inkişaf, fəaliyyət və bazar siyasəti tarixinə malikdir, fəaliyyət göstərdiyi müddətdə istehlakçıların şüurunda müəyyən bir mövqe qazanmışdır.

2. Xarici mühit. Xarici mühitin dəyişməsi müəssisənin missiyasına həlledici dərəcədə təsir göstərir. Çünki xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər müəssisənin fəaliyyətində həm əlverişli fürsətlər, həm də təhlükələr yarada bilər.

3. İşgüzarlıq vərdişləri, bacarığı və imkanları.

4. Resurslar. Müəssisənin malik olduğu resurslar onun missiyasını müəyyənləşdirən əsas amillərdən biridir. Çünki müəssisə malik olduğu və ya əldə edə biləcəyi resursların imkan verdiyi fəaliyyətlə, məşğul ola bilər.

5. Rəhbərliyin şəxsi keyfiyyəti və bacarığı. Müəssisə öz missiyasına dair bəyanat tərtib edir. Bu bəyanatda müəssisənin məhdud sayda məqsədi, siyasəti və üstünlük verdiyi əsas fəaliyyət istiqamətləri, fəaliyyət göstərdiyi əsas rəqabət sahəsi mütləq göstərilməlidir. Tərtib edilmiş bəyanat myəssisənin menecerlərinə, işçilərinə və müştərilərinə çatdırılır.

 Müəssisənin missiyası əsasında onun məqsədləri müəyyənləşdirilir. Missiya ümumi xarakter daşıdığından o detallaşdırılalaq konkret məqsədlərə çevrilir.

 Biznes fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasının növbəti mərhələsində müəssisənin fəaliyyət növləri kompleksi, yəni biznes portfelinin təhlili və qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bunun əsasında müəssisənin ali rəhbərliyi hansı fəaliyyət sahəsinin inkişaf etdiriləcəyini, hansı fəaliyyət sahəsinin mövcud səviyyədə saxlanılacağını, hansı sahənin isə ləğv etdiriləcəyini əsaslandırır. Biznes portfelin təhlilinin məqsədi optimal fəaliyyət növləri kompleksinin tərtib edilməsi olduğuna baxmayaraq bu müxtəlif təhlil metodları əsasında həyata keçirilir.

 Müəssisənin biznes - portfeli təhlil edildikdən və hər bir fəaliyyət növünün vəziyyəti qiymətləndirildikdən sonra müəssisənin strategiyası hazırlanır. Strategiya müəssisənin inkişafı üçün bazarda yaranan imkanlardan istifadə etməyə, baş verəcəyi ehtimal edilən təhlükələrdən müdafiə olunmağa və özlərinin müstəsna bilik və təcrübəsindən istifadə etməyə imkan yaradır. Bunun üçün o, bazarda nələr baş verəcəyini və niyə baş verəcəyini müəyyən etməlidir.

 Müəssisə biznes imkanlarının səviyyəsindən və bazar mövqeyinin möhkəmliyindən asılı olaraq ayrı-ayrı fəaliyyət növləri üzrə artım (inkişaf), mövcud vəziyyətin saxlanması (qorunması), qaymağın yığılmasım və ya ləğvetmə strategiyalarından istifadə edə bilər.

 Stateji planlaşdırmanın növbəti mərhələsində tərtib edilmiş strategiyanın realizasiyası baş verir. Bu mərhələdə strategiyanın necə və kim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, onu həyata keçirən şəxslərin məsuliyyəti, hansı hadisələrin harada baş verə bilməsi və bu hadisələrin nəticələrinin müəssisənin fəaliyyətində nəzərə alınması üçün hansı işlərin nə vaxt həyata keçiriləcəyi məsələləri həll olunur.

 Beləliklə, bazar situasiyasına uyğun gələn strategiyanın tərtib edilməsi ilə onun realizasiyasının düzgün əlaqələndirilməsi müəssisənin biznes fəaliyyətinin effektliliyinin zəruri və kafi şərtidir.

 Biznes fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasının son mərhələsində strateci planların yerinə yetirilməsinə nəzarət həyata keçirilir. Nəzarət prosesində müəssisənin bazar fəaliyyəti qiymətləndirilir, biznesin ətraf mühitində baş verən dəyişikliklər və bu dəyişikliklərin müəssisənin biznes fəaliyyətinə təsiri öyrənilir.

Biznes fəaliyyətinin idarə edilməsinin əsasını müəssisədaxili idarəetmə konsepsiyası təşkil edir. Bu konsepsiya özünə aşağıdakı prinsipləri birləşdirir:

 *1. Strategiyaya yönümlülük*. Bu prinsip biznesin əsas elementlərinin müəyyənləşdirilməsinin və planlaşdırılmasının həyata keçirilməsinə strateci yanaşmanı, bu zaman ən effektiv metodlardan istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

*2. Dəyişən xarici mühitə uyğunlaşmaq və ona təsir etmək*. Müəssisənin biznes fəaliyyəti çoxlu sayda xarici mühit amillərinin təsirinə məruz qalır. Bəzən bu amillər biznes fəaliyyətinin nəticələrinə olduqca ciddi təsir göstərirlər. Odur ki, müəssisə rəhbərliyi öz fəaliyyət proqramlarını daimə dəyişən xarici mühitə uycunlaşdırmağa çalışır, müvafiq tədbirlər həyata keçirməklə bu mühitə az da olsa təsir göstərməyə cəhd göstərir.

*3. Təşkilati imperativlik*. Bu prinsip müəssisədə idarəetmənin müxtəlif pillələrində aşağıdan yuxarıya tabeçilik prinsipini nəzərdə tutur.

 *4. İşçi heyəti əsas resursdur***.** Hər bir müəssisədə biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsində, qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasında işçi heyəti olduqca mühüm rol oynayır. Çünki proqramlarının yüksək keyfiyyətlə hazırlanması, tərtib edilməsi müəssisənin biznes fəaliyyəti üçün nə dərəcədə əhəmiyyətlidirsə, onların daha səmərəli, yüksək effektlə həyata keçirilməsi də bir o qədər vacibdir. Proqramların icra səviyyəsi isə hər bir fərdi icraçıdan, işçi heyətindən çox asılıdır.

5. İşlərin operativ qruplaşması, geniş və soxaspektli ixtisaslaşma. Müəssisədə həyata keçirilən işlər sahələr üzrə qruplaşdırılır və o müəssisə bazarda daha güclü mövqeyə malik olur ki, onun biznes fəaliyyəti geniş, çox cəhətli ixtisaslaşma əsasında qurulur.

6. Müəssisədaxili nəzarət, daxili intizam. Müəssisədə hər bir işçinin fəaliyyəti daxili intizam, qayda və normalar çərçivəsində həyata keçirilir. Bu qaydalar ümumilikdə müəssisə mədəniyyəti də adlanır. Eyni zamanda fəaliyyət proqramlarının yerinə yetirilmə səviyyəsini müəyyənləşdirmək məqsədilə müxtəlif səviyyəli müəssisədaxili nəzarət həyata keçirilir.

7. Çevik təşkilati struktur, üfiqi əlaqələrin inkişafı. Bu prinsip müəssisədə elə təşkilati strukturun yaradılmasını tələb edir ki, o çevik və operativ idarəetməni həyata keçirməyə imkan versin.

8. Demokratik idarəetmə stili. Müəssisələrdə biznesin idarəetmə mexanizmi demokratik prinsiplərə əsaslanır. Ən aşağı səviyyədə yerləşən işçidən tutmuş ali rəhbərliyədək bütün işçilərin fəaliyyəti demokratik prinsiplər əsasında qurulduqda biznesin qarşısında qoyulan məqsədlərə daha yüksək səmərə ilə nail olmaq mümkündür.

9. Əməkdaşlıq, kollegiyalılıq. Müəssisə kollektivinin hər bir üzvü qarşılıqlı əlaqə və anlaşma şəraitində fəaliyyət göstərməli, ali rəhbərliyin qəbul etdiyi qərarlar isə kollegiyalılıq prinsipinə əsaslanmalıdır.

10. İşin nəticələrində kollektivin rolunun yüksək olması. Müəssisənin biznes fəaliyyətinin daha effektli həyata keçirilməsi müəssisə kollektivinin bilik və bacarığından, tapşırıqları yüksək səviyyədə yerinə yetirə bilmək qabiliyyətindən asılıdır. Bütövlükdə kollektivin və onun hər bir üzvünün icra səviyyəsindən asılı olaraq proqramların yerinə yetirilməsi təmin edilir.

11. Təşkilatın mənafeyi ilə yanaşı həm də cəmiyyətin mənafeyi baxımından fəaliyyət göstərmək. Hər bir müəssisə məhsul istehsalı və satışını həyata keçirərkən sosial etik normalara və qaydalara, dövlət və beynəlxalq standartların tələblərinə uyğun olaraq hərəkət etməlidir. Bu zaman sosial-etik marketinq konsepsiyasının tələbləri nəzərə alınmalıdır.

12. İnnovasiyaya yönümlülük və bununla əlaqədar risklərə meyillilik. Müasir dövrdə texniki tərəqqinin durmadan inkişafı, texnoloci proseslərin daima dəyişməsi, yeni-yeni bazarların meydana gəlməsi və mövcud bazarlarda rəqabət mübarizəsinin kəskinləşməsi müəssisələrdə innovasiyalara maraq, risklərə isə meyllilik yaradır.

 Müasir idarəetmə konsepsiyası daima baş verən dəyişikliklərə, qeyri-müəyyən ətraf mühitə, fasiləsiz texnoloci yeniliklərə reaksiyadır. İdarəetməyə müasir yanaşma insan amilinin və təşkilati dəyişikliklərin balanslaşdırılmış uyğunlaşması və dəyişən xarici mühitə adaptasiyadır. Müəssisədə biznesin idarə edilməsinin metodoloci əsasları araşdırılarkən bazar sistemlərinə diqqət yetirilməsi olduqca vacibdir. Bu sistemlərin hər birinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır və onlar biznesin idarə edilməsi strategiyasının formalaşmasında mühüm rol oynayırlar. Bazar sistemləri tələbatın müəyyən növ məhsullar, ərazilər və xidmətlər üzrə formalaşmasını və həmin istiqamətlərdə alıcı və satıcıların məcmusunu xarakterizə edir.

Yuxarıda qeyd olunanlardan göründüyü kimi marketinqin idarə edilməsi prosesi həm biznes fəaliyyətinin təhlilini və planlaşdırılmasını, planların realizasiyasını və ona nəzarətin həyata keçirilməsini özündə birləşdirir, bütün məhsulları, ideyaları, xidmətləri və deməli bütün bazarları əhatə edir, həm də mübadilə prosesinə əsaslanaraq mübadilədə iştirak edən bütün tərəflərin tələbatının ödənilməsinə xidmət göstərir. Biznesin idarə edilməsində marketinq konsepsiyasından istifadə eyni zamanda biznes fəaliyyətinin intensivləşdirilməsi və səmərəli təşkilinin fəlsəfi, vasitəsi kimi, bazarda dayanıqlı rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verən fəaliyyət kimi izah edilir.(11-54)

**FƏSİL 3.MÜƏSSİSƏNİN BİZNES FƏALİYYƏTİNİN İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ.**

**3.1. Müəssisənin biznes fəaliyyətində kontrollinq idarəetmə**

**sisteminin tətbiqi.**

Контроллингmüasir idarəetmə nəzəriyyəsində və praktikasında iqtisadi təhlilin, planlaşdırmanın, idarəçilik uçotunun və menecmentin qarşılıqlı əlaqəsi və birləşməsi əsasında meydana gələn yeni idarəetmə sistemidir. Kontrollinq müəssisənin idarə edilməsini keyfiyyətcə yeni səviyyəyə gətirir, strateji və cari məqsədlərə nail olunması üçün müəssisənin müxtəlif xidmət və bölmələrinin fəaliyyətini istiqamətləndirir, əlaqələndirir və maraqlandırır. Kontrollinq müəssisədə iqtisadi fəaliyyətin təkmil formasıdır.

 Kontrollinq idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün əhəmiyyətli olan informasiyalrın toplanması, işlənməsi və rəhbərliyə təqdim edilməsini təmin etməklə yanaşı eynim zamanda bazar iqtisafiyyatı şəraitində şüəssisənin inkişaf səviyyəsi və meyllərini müəyyənləşdirən xüsusi qaydalarının aparılmasını da özündə birləşdirir. Kontrollinqi həyata keçirən mütəxəssislər iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri üzrə dərin biliyə, təcrübəyə və geniş dünya görüşünə malik olmalıdırlar. Müəssisələr biznes fəaliyyətində müxtəlif xarakterli problemlərlə qarşılaşırlar. Onların isə hazır həll üsulları mövcud deyildir. Odur ki, müəssisələr qarşıya çıxan problemləri, qeyrimüəyyənlikləri həll etmək üçün zəruri informasiyanın mövcudluğu şəraitində belə kreativ yanaşmalar tətbiq etməyə və düzgün qərarlar qəbul etməyə çalışırlar. Kontrollinqin əsas məqsədi müəssisənin qarşısında duran bütün məqsədlərə nail olunmasına istiqamətlənməkdir. Bu zaman kontrollinq aşağıdakı bir sıra ümumi funksiyaları yerinə yetirir ( 27 s 7):

* müəssisənin məqsədlərinə nail olmaq üçün müxtəlif istiqamətlər üzrə idarəetmənin əlaqələndirilməsi;
* idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə məsləhətverici və informasiya təminatlı köməyin göstərilməsi;
* müəssisənin idarə edilməsinin ümumi informasiya sisteminin yaradılması və fəaliyyətinin təmin edilməsi;
* idarəetmə prosesinin səmərəliliyinin təmin edilməsi.

 Hər bir ayrıca hadisədə kontrollinq xidmətinin funksiyaları bir sıra şərtlərdən asılı olur. Bu şərtləri və müəssisələrin təcrübəsini ümumiləşdirməklə kontrollinqin əsas funksiyalarının və vəzifələrinin optimal təsnifatыны müəyyənləşdirmək mümkündür.

Müasir biznes fəaliyyətində kontrolluq kimi vacib bir konsepsiyanın yaranması və tətbiqi bir sıra amillərlə əlaqədardır:

1.Biznesin ətraf mühitində baş verən ciddi dəyişikliklər və qeyri stabilliyin yüksəlməsi idarəetmənin qarşısında yeni tələblər qoyur.

2.Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə müəssisənin reaksiyasının güclənməsi

3.Müəssisənin daxili və xarici mühitində baş verən dəyişikliklərin daimi olaraq izlənilməsinin zəruriliyi

4.Müəssisənin bazar mövqeyinin qorunub saxlanılması üçün düşünülmüş fəaliyyət sisteminin yaradılmasının vacibliyi

5.Müəssisənin idarəetmə mexanizminin mürəkkəbləşməsi idarəetmə sisteminin daxili elementlərinin əlaqələndirilməsini tələb edir.

Bu amillər müəssisənin biznes fəaliyyətində kontrollinqin tətbiq edilməsini zəruri edir. Artıq qeyd olunduğu kimi, kontrolluq müəssisənin idarəedilməsinin ayrılmaz hissəsi kimi məqsədlərə nail olunmasının təmin olunması üzrə idarəetmə sistemidir. Müasir idarəetmədə müəssisənin məqsədləri iki yerə: -operativ və strateji məqsədlərə bölünür. Bununla əlaqədar olaraq kontrollinq həm müəssisənin operativ, həm də strateji məqsədlərinə nail olunmasını təmin edən nəzarət sistemi kimi çıxış edir. Bu baxımdan kontrollinq hər iki istiqamət üzrə fərqli xüsusiyyətlərə və fəaliyyət mexanizmlərinə malik olur.

Müəssisələr strateji məqsədlərini müəyyənləşdirərkən ətraf mühit amillərini, onlarda baş verən dəyişiklikləri nəzərə alırlar və onlara uyğun olaraq strateji planlaşmanı həyata keçirirlər, buna uyğun olaraq planlar və proqramlar hazırlanır. Bu planların və proqramların əsaslandırılmış şəkildə hazırlanmasında və səmərəli şəkildə həyata keçirilməsində kontrollinq mühüm rol oynayır və ciddi məsuliyyət daşıyır. Kontrollinq nəzarətini həyata keçirərkən məqsədlərin əsaslı olması, onlara nail olmağın reallığı müəyyənləşdirilir.

Strateji planların yerinə yetirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi zamanı planların dolğun və düzgün olması, orada nəzərdə tutulan göstəricilərin qarşılıqlı əlaqəsi və əsaslandırılması, dövrlər üzrə realizasiyası diqqət mərkəzində saxlanılır.

Strateji kontrollinqin tətbiqi zamanı ya planın yerinə yetirilməsinə nəzarət sistemi işlənib hazırlanır, yaxud da strateji planın alternativ variantının hazırlanmasına başlanılır. Birinci halda strateji plan müsbət qəbul olunmuş olur və onun realizasiyasının gedişi üzrə nəzarət sistemi tətbiq olunur.

Strateji kontrollinq nəzarəti özündə bir sıra nəzarət altı göstəricilərin təhlilini birləşdirir. Bu cür göstəricilərə:

-faktiki göstəricilərin plan göstəriciləri ilə müqayisəsi əsasında kənarlaşmaların aşkar edilməsi;

-plan göstəricilərindən kənarlaşmaları törədən səbəblərin və günahkar şəxslərin aşkar edilməsi;

-plandan kənarlaşmaların müəssisənin fəaliyyətinin son nəticələrinə təsirinin qiymətləndirilməsi;

-kənarlaşmaların mənfi təsirini aradan qaldırmaq məqsədilə həyata keçirilən tədbirlərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;

Qeyd olunan nəzarətaltı göstəricilər sistemini müəyyənləşdirərkən bir sıra tələblər nəzərə alınmalıdır:

1.Göstəricilərin həcmi məhdud olmalıdır;

2.Göstəricilər həm ümumilikdə müəssisəni, həm də onun ayrı-ayrı bölmələrini əhatə etməlidir;

3.Göstəriıciləri xarakterizə edən məlumatlar dinamikada baxılmalı, perspektivə malik olmalıdır;

4.Göstəricilər müqayisə edilə bilən olmalı, vaxtında xəbərdarlıq edən xarakterə malik olmalıdır.

Beləliklə, strateji kontrollinq strateji məqsədlərə nail olunmasını təmin etmək məqsədilə həyata keçirilən nəzarət sistemi kimi çıxış edir, strateji planlaşmanın bütün istiqamətlərini və xüsusiyyətlərini özündə birləşdirir.

Müəssisənin idarə edilməsinin müasir konsepsiyası kimi kontrollinq idarəetmənin əsas funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirirlər. bunu 1 saylı şəkildən daha aydın görmək olar (6, s.14).

Müəssisənin idarə edilməsinin əsas funksiyaları

Planlaşdirma:

Resurslar;

Bölmə, şöbə

Fəaliyyət istiqamətləri

uçot

Istehsalın idarə edilməsi

Satışın idarə edilməsi

İnteqrasiyalaşmış istehsalın kompyuterləşməsi

Kompleks proqram məqsədli planlaşdırma

Nəzarət və tənzimləmə

Marketinq

Analitik informasiya dəstəyi.

Kontrollinq

 Şəkil 3.1. Kontrollinqin müəssisənin idarəetmə funksiyaları ilə

 qarşılıqlı əlaqəsi.

 Şəkildən göründüyü kimi, kontrollinq müəssisənin idarə edilməsinin əsas funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqədə, marketinq konsepsiyasından istifadə etməklə həyata keçirilir. Qeyd olunan əlaqələr çərçivəsində kontrollinqin əsas funksiyaları və vəzifələri yerinə yetirilir.

***Operativ kontrollinq*** kontrollinqin bu formasının əsas məqsədi müəssisənin cari məqsədlərinə nail olunmasını təmin etməkdən, eyni zamanda əldə edilən mənfəətlə xərclərin optimal nisbətinin formalaşmasına nail olmaqdan, bunun üçün vaxtında düzgün qərarlar qəbul edilməsindən ibarətdir.

Operativ kontrollinq bir çox hallarda müəssisənin stratelji məqsədlərinə uyğun olaraq həyata keçirilir. Biznesin strategiyaya yönümlülük prinsipinə əsaslanaraq fəaliyyət göstərən müəssisələr əsasən cari məqsədlərini strateji məqsədləri çərçivəsində formalaşdırırlar və belə hallarda operativ kontrollinq strateji kontrollinqin tərkib hissəsinə, ilkin .mərhələsinə çevrilir. Operativ kontrollinqin nəzarət altı göstəricilərinə-məhsuldarlıq, likvidlilik, kapital qoyuluşlarının rentabelliyi aid edilir. Operativ kontrollinq biznes fəaliyyətində cari, operativ qərarların qəbul olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisənin biznes fəaliyyətində kontrollinqin strukturunun düzgün müəyyənləşdirilməsi daha səmərəli nəticələr əldə etməyə imkan verir. Kontrollinqin strukturunu və onun elementlərinin qısa xarakteristikasını 3.2 saylı şəkildə nəzərdən keçirək.

İdarəetmə qərarları qəbul etmək üçün təkliflərin hazırlanması

Müəyyən olunmuş məqsədlər

Kontr0llinq

İdarəetmə uçotu

Planlaşdırma

Planların, kənarlaşmaların və nəticələrin təhlili

Nəzarət

Monitorinq

İnformasiya axınları

Şəkil 3.2. Kontttttrollinqin strukturu (27 s.16)

Şəkildən göründüyü kimi kontrollinq bir sıra fəaliyyət istiqamətlərini özündə birləşdirir və onlar bəzən müəyyən ardıcıllıqla, bəzən isə paralel olaraq qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirilir.

***Məqsədin müəyyənləşdirilməsi.*** Müəssisə ilk növbədə həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət baxımından cari və strateji məqsədlərini müəyyənləşdirir. Sonrakı bütün fəaliyyət həmin məqsədlərə nail olunmasına yönəldilir. Məqsədlərə nail olunması səviyyəsini qiymətləndirmək üçün müvafiq göstəricilər və kriteriyalar müəyyənləşdirilir.

Planlaşdırma-məqsədlərə uyğun olaraq onlara nail olunmasını təmin etməyə imkan verən planların və proqramların hazırlanmasını onların proqnozlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bu məqsədlə müəssisədə SVOT analiz həyata keçirilir, biznes fəaliyyətinin zəif və güclü tərəfləri, imkanları və təhlükələr təhlil edilir, biznes portfelin təhlili həyata keçirilir, müəssisənin fəaliyyət istiqamətləri ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilir. Planlar ümumi müəssisə üzrə, müxtəlif fəaliyyət istiqamətləri və ayrı-ayrı məhsullar üzrə hazırlanır. Kontrollinq planlaşdırmanın metodikasının işlənib hazırlanmasında, ayrı-ayrı bölmələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini, planların qiymətləndirilməsini, onların məqsədlərə uyğunluğunu və səmərəliliyini və yerinə-yetirilmə imkanlarını qiymətləndirir.

***Operativ idarəetmə uçotu.*** Bu uçot forması kontrollinq sisteminin elementi kimi, mühasibat uçotundan ciddi surətdə fərqlənir, müəssisənin bütün fəaliyyət istiqamətlərini əhatə edir. Idarəetmə uçotu müəssisə rəhbərlərini operativ idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün müxtəlif fəaliyyət istiqamətləri üzrə zəruri məlumatlarla təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Informasiya axınları sistemi kontrollinqin ən vacib elementlərindən biri hesab olunur. Bəzən idarəetməyə informasiya axınları sisteminin işlənməsi onların əsasında qərarların qəbulu prosesi kimi baxılır, idarəetmə qərarlarının müxtəlifliyi informasiyaya olan tələbatı xeyli artırır. Müəssisənin ətraf mühitində baş verən dəyişikliklər onun daxili fəaliyyət sistemini mürəkkəbləşdirir, idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün daha çox informasiya əldə edilməsini zəruri edir. Deməli, səmərəli idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində obyektiv, geniş informasiya axınlarının rolu olduqca böyükdür.

Müəssisədə idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün təkliflər işlənib hazırlanır. Belə təkliflər də informasiyaya əsaslanır. Müxtəlif xarakterli informasiyaların təhlili əsasında hansısa bir kənarlaşma aşkar edilir, məqsədlərə nail olunması üzrə zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsinə zərurət yaranır.

Biznes fəaliyyəti üzrə planların yerinə yetirilməsi prosesində plandan kənarlaşma halları baş verir. Belə kənarlaşmalar müsbət və mənfi kənarlaşmalar ola bilir. Hər iki halda kontrollinq həmin kənarlaşmalara uyğun olaraq müvafiq tədbirlər hazırlayır, qərarlar qəbul edir. Belə qərarlar həmçinin, planların yerinə yetirilməsinin nəticələri üzrə də qəbul edilirlər.

Kontrollinqi nəzarətlə eyniləşdirmək düzgün deyildir. Nəzarət müəssisənin fəaliyyətində artıq baş vermiş hafisələrlə və göstəricilərlə əlaqədar həyata keçirilir. Kontrollinq isə yaxın və uzaq gələcəkdə baş verə biləcək hadisələri, yerinə yeltiriləcək işləri əhatə edir. Məhz bu zaman kontrollinq nəzarət funksiyasını yerinə yetirir. Belə hallarda ənənəvi nəzarət funksiyasında ciddi dəyişikliklər baş verir.

Kontrollinq nəzarəti faktlar baş verməmişdən əvvəl yerinə yetirilir və bu zaman məqsədlərin düzgünlüyü bir-birini təkrar edib etməməsi, məqsədlərin miqdarca müəyyənləşməsinin uyğunluğu, verilən proqnozlara onların məqsədlərə uyğunluğu, daxili və xarici amillərin müəssisənin fəaliyyətinə təsiri, planlara, plan göstəricilərinin məqsədlərə uyğunluğu, xərclərlə bağlı tərtib olunan büdcələrlə əlaqəli məsələlərinə nəzarət həyata keçirilir. Qeyd olunanlarla yanaşı cari nəzarət fəaliyyəti, o cümlədən, daxili və xarici mühit amillərinin təsiri ilə bağlı monitorinq də həyata keçirilir. Yekun nəzarət qaydasında faktiki göstəricilərin plandan kənarlaşması halları təhlil edilir, baş verən kənarlaşmalar müəyyənləşdirilir.

Beləliklə, qeyd etmək lazımdır ki, kontrollinq nəzarəti keçmiş dövrü deyil, mövcud və gələcək .dövrü əhatə edir, cari hadisələrin baş verməsi prosesinə nəzarəti həyata keçirir, müəssisənin biznes fəaliyyətində nə baş verdiyi və necə baş verdiyini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Kontrollinq sisteminin ən vacib vəzifələrindən biri idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün təkliflərin işlənib hazırlanmasıdır. Bu məqsədlə biznes fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətləri və konkret hadisələr üzrə həyata keçirilən təhlil nəticəsində idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün müvafiq təkliflər hazırlanır. Mövcud şəraitdən asılı olaraq hadisələrin və həyata keçirilən tədbirlərin alternativ variantları təhlil edilir qarşıya qoyulan məqsədə daha səmərəli şəkildə nail olmaq imkanları müəyyənləşdirilir.

Idarəetmə qərarlarının qəbulu olduqca məsuliyyətli, çətin və mürəkkəb bir prosesdir. Hər bir idarəetmə qərarının qəbul edilməsi üçün yüksək səviyyədi informasiya təminatı olmalı, qərarın aid olduğu məsələ ilə bağlı amillər və mövcud şərait ətraflı təhlil edilməlidir. İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində müxtəlif yanaşmalar tətbiq olunur, müxtəlif metodlardan istifadə edilir.

Hər bir müəssisə rəhbərinin fəaliyyətinin ən vacib istiqamətlərindən biri idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsindən ibarətdir. Bu baxımdan kontrollinq sisteminin vacib vəzifələrindən biri, müəssisə rəhbərlərinə idarəetmə qərarlarının qəbulunda yardımçı olmaq, onları bu istiqamətdə zəruri təkliflərlə və məlumatlarla təmin etməkdən ibarətdir.

Bütün idarəetmə qərarlarını iki qrupa bölmək olar: - proqramlaşdırılmış və proqramlaşdırılmamış. Bu qruplardan hər biri kontrollinqə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə yardım edən sistem kimi öz tələblərini irəli sürür.

Proqramlaşdırılmış qərar standart şəraitdə, mövcud ənənələrə, metodlara əsaslanmaqla qəbul edilir. Bu cür qərarlar ani olaraq qəbul edilən sadə qərarlara və ciddi yanaşma tələb edən mürəkkəb qərarlara bölünürlər. Kontrollinq sistemi də öz-özlüyündə standartlaşmaya və proqramlaşdırılmağa meyllidir. Çünki, belə olan halda kontrollinq sisteminin fəaliyyəti dlaha sistemli və planlı şəkildə həyata keçirilə bilər.

Proqramlaşdırılmamış idarəetmə qərarları, qeyri standart şəraitdə, qeyri adi, qəfildən yaranan problemlərin aradan qaldırılması məqsədilə qəbul edilir. Bu cür qərarların qəbul edilməsi üçün hazır metodlar və yanaşmalar mövcud deyildir. Kontrollinq bu halda yaradıcı, tədqiqat xarakterinə malik olur, zəruri informasiyalar və kriteriyalar məsələnin mahiyyətindən və xarakterindən asılı olaraq formalaşır. Idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesinin çoxsaylı olması və mürəkkəbliyi bu prosesdə müxtəlif yanaşmaların mövcudluğunu əsaslandırır, prosesə yaradıcı yanaşma tələb edir (27, s.229).

Beləliklə, kontrollinqin əsas vəzifəsi müəssisənin qarşısında qoyulan məqsədlərə nail olunmasını təmin etməkdən ibarət olduğu üçün, o özündə məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, planlaşdırmanın həyata keçirilməsi, uçot və nəzarət, təhlil və tədqiqatların aparılması, təkliflərin hazırlanması, infomasiyaların əldə edilməsi, sistemləşdirilməsi, təhlili və digər bu kimi məsələləri birləşdirdiyinə görə mürəkkəb xarakterli bir struktur bölməsi kimi çıxış edir.

**3.2. Biznesin inkişafında xüsusi iqtisadi zonaların rolu.**

 Dünya iqtisadiyyatının inkişafi dövrlər üzrə tarixi inkişaf mərhələlərindən keçmişdir. Bu inkişaf prosesində dünya səviyyəsində müxtəlif xarakterli islahatlar, tədbirlər həyata keçirilmiş, iqtisadiyyatın inkişaf müxanizmləri təkmilləşdirilmiş,yeni – yeni strategiyalar hazırlanaraq tətbiq olunmuş, son nəticədə iqtişadiyyatın qloballaşması və beynılmiləlləşməsi prosesi baş vermiş, ölkələr arasında iqtişadi əlaqələr genişlənmişdir. Belə proseslərdən biri də xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması hesab olunur.

 Xüsusi İqtisadi Zona dedikdə – xüsusi rejim şəraitində biznes fəaliyyətinin həyata keçirildiyi ölkə ərazisinin bir hissəsi başa düşülür. Bu zonada biznes fəaliyyətini həyata keçirən təsərrüfat subyektləri qanunvericiliklə müəyyən olunmuş qaydada fəaliyyət göstərirlər.

 Müasir dövrdə xüsusi iqtisadi zonalar beynəlxalq iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir, yerli və xarici kapitalın birləşməsi və təmərküzləşməsi sayəsində, daha mütərəqqi biznes strategiyalarının tətbiqi nəticəsində yeni məhsul bazarlarına çıxış imkanlarını artırır, daha mütərəqqi ticarət metodlarının tətbiqinə, əmtəələrin irəlilədilməsinə şərait yaradır.

 Xüsusi iqtisadi zonalar biznes fəaliyyətinin idarə olunmasının ərazi prinsipi üzrə təşkilinin yeni formalarından biri olmaqla dünya iqtisadi sistemində mühüm yer tutur. Bu beynəlxalq ticatət forması yarandığı dövrdən bu günə kimiartıq özünə həyat vəsiqəsi qazanmış, mütərəqqi ticarət forması kimi formalaşmağa və inkişaf etməyə başlamışdır.

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması və fəaliyyəti üzrə dünya təcrübəsi göstərir ki, hər hansı bir ölkə ərazisində onun mövcud olması həmin ölkənin iqtisadiyyatına yalnız müsbət təsir göstərir, iqtisadi inteqrasiya proseslərinin güclənməsi sayəsində ölkə iqtisadiyyatının daha sürətli inkişafı təmin edilir.

 Son dövrdə xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması məsələsi dünya ölkələrinin, beynəlxalq iqtisadi təşkilatların daha çox diqqətini cəlb edir. Belə zonaların yaradılması ölkələrin dünya iqtisadi sisteminə inteqrasiyasını, müəssisə və təşkilatların beynəlxalq iqtisadi əlaqələrini gücləndirməklə yanaşı, eyni zamanda, onların dünya iqtisadi sistemindən asılılığını gücləndirir,

 Dünya iqtisadi əlaqələr sistemində xüsusi iqtisadi zonalar xarici ticarət dövriyyəsinin artırılması, beynəlxalq iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi amili kimi çıxış edir, eyni zamanda inteqrasiya proseslərinin təşkilati formalarından birinə çevrilir.

 Xüsusi iqtisadi zonalar - yerli və xarici müəssisələrin biznes fəaliyyəti üçün də əlverişli şərait yaradır. Xüsusi iqtisadi zona yalnız xüsusi ayrılmış bir coğrafi ərazi deyil, eyni zamanda, müəssisələrin beynəlxalq biznes fəaliyyətini xüsusi güzəştlər və stimullar sistemi şəraitində həyata keçirdikləri məkandır.

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması məqsədləri və şərtləri bazar iqtisadiyyatının inkişaf prinsiplərinə uyğun olaraq formalaşır. Onların fəaliyyət göstərməsi xarici iqtisadi fəaliyyətin liberallaşması və fəallaşdırılması ilə sıx əlaqədardır. Məlumdur ki, xüsusi iqtisadi zonalar birdən-birə yaranmamışdır. Onların meydana gəlməsində iqtisadi, sosial, siyasi və bu kimi digər amillərin təsirləri olmuşdur.

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılmasının tarixi zəruriliyi əsasən aşağıdakı amillərlə izah olunur:

 - ticarət dövriyyəsinin artırılması, alqı – satqı proseslərinin sürətləndirilməsi, ticarət tərəfdaşlarının maraqlarının təmin edilməsi;

 - sərhəd və gömrük maneələrinin aradan qaldırılması, bürokratik nəzarət və dövlət orqanlarının müdaxilələrinin məhdudlaşdırılması;

 - investisiya və sərmayələrin yatırılmasına stimulların gücləndirilməsi, qoyulan kapitalın rentabellik səviyyəsinin artırılması;

 - ixrac yönümlü istehsalın həvəsləndirilməsi və xarici ticarət tərəfdaşlarının maraqlarının qorunması;

 - ölkənin istehlak bazarında qıtlıq olan istehlak mallarının istehsalının stimullaşdırılması;

 - məşğulluğun gücləndirilməsi, iş yerlərinin açılması, ixtisaslı kadrların hazırlanması;

 - infrastrukturun maddi-texniki bazasının genişləndirilməsi, yeni layihələrin gerçəkləşdirilməsi və sair ( 29).

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılmasında başlıca məqsəd ölkələrin beynəlxalq əmək bölgüsündə baş verən inkişaf proseslərinə fəal surətdə qoşulmaqdır. Söhbət ixrac üçün rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalının genişləndirilməsi və bu yolla da valyuta daxilolmalarının artımının təmin edilməsindən gedir.

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılmasında digər məqsəd bütövlükdə və ya ayrı-ayrı ərazilərdə dövlətin iqtisadi inkişafında, sosial, regional və elmi-texniki sahələrdə zəruri inkişafa nail olunmasından ibarətdir.

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması məqsədləri 3 qrupa ayrılır :

 **1. İqtisadi məqsədlər:**

 - milli bazarın dünya iqtisadiyyatı sisteminə effektiv daxil olması;

 - xarici və milli investisiyaların cəlb edilməsi;

 - beynəlxalq əmək bölgüsünün üstünlüklərindən istifadə edilməsi;

 - ölkə büdcəsinə valyuta daxilolmalarının artırılması.

 **2. Sosial məqsədlər:**

 - iqtisadi cəhətdən geridə qalmış regionların kompleks inkişafı;

 - iş yerlərinin sayının çoxaldılması və əhalinin məşğulluğunun təmin edilməsi;

 - ixtisaslı kadrların təhsil və peşə təcrübələrinin artırılması.

 **3. Elmi-texniki məqsədlər:**

 - ən yeni yerli və xarici texnologiyaların istifadəsi;

 - idarəetmənin yeni formalarının həyata keçirilməsi;

 - texniki mərkəzlərin, elmi araşdırmaların istehsala cəlb edilməsi;

 - istehsal gücünün və infrastrukturun keyfiyyətinin artırılması ( 29 ).

 Ayrı – ayrı ölkələrin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması məqsədləri də fərqli olur. Nisbətən zəif inkişaf etmiş ölkələrdə xüsusi iqtisadi zonalar əsasən işsizliyin azaldılması, əraziyə xarici investisiyanın cəlb edilməsi, infrastrukturun inkişaf etdirilməsi, yerli istehsalın inkişaf etdirilməsi, əlavə iş yerlərinin təmin edilməsi və digər bu kimi məqsədlərlə yaradılır.

 İnkişaf etmiş ölkələrdə isə məqsədlər xeyli fərqlənir. Belə ki, bu ölkələrdə xüsusi iqtisadi zonaların yaradılmasından məqsəd qabaqcıl texnologiyanın və idarəetmə sistemlərinin tətbiq edilməsi, yüksək ixtisaslı kadrların formalaşdırılması, yüksək səviyyəli kommersiya xidmətlərinin göstərilməsi və s. ibarətdir.

 Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması, xüsusi vergi, gömrük siyasətinin tətbiqi nəticəsində dövlətin müəssisələrin biznes fəaliyyətinə müdaxiləsi və təsiri xeyli dərəcədə zəifləyir, onlar daha səmərəli şəraitdə biznes fəaliyyətini həyata keçirmək imkanı əldə edirlər. Bu zonalar son nəticədə beynəlxalq iqtisadi əməkdaşlığın inkişafına, daha səmərəli biznes əlaqələrinin yaradılmasına xidmət göstərir. Belə zonalarda həmçinin, yeni texnologiyaların və idarəetmə metodlarının tətbiqi həyata keçirilir.

 Xüsusi iqtisadi zonalar yaradılanda dövlətin və sahibkarların məqsədləri bir - birindən xeyli fərqlənir ki, bu da təbii bir haldır. Bu zaman dövlətin əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, ölkəyə varici kapital qoyuluşları həyata keçirilsin, ölkədə işsizliyin azaldılması məqsədilə əlavə iş yerləri yaradılsın, ixrac imkanları genişləndirilsin, idxaləvəzləyici məhsulların istehsalı artırılsın. Lakin sahibkarların məqsədləri bir qədər fərqli formalaşır. Onların əsas məqsədlərinə əsasən – biznes fəaliyyətini inkişaf etdirmək, müxtəlif xarakterli ödənişləri, inzibati maneələri azaltmaq, istehlakçılara istiqamətlənən strategiyanı tətbiq etmək, beynəlxalq əlaqələri genişləndirmək, ən vacibi isə daha çox mənfəət əldə edilməsini təmin etməkdən ibarətdir.

 Qarşıya qoyulan məqsədlərə uyğun olaraq xüsusi iqtisadi zonalar bir sıra mühüm vəzifləri yerinə yetirir. Həmin zonalarda sənayenin modernləşməsi həyata keçirilir, ixrac potensialının artırılması, mütərəqqi texnologiyaların tətbiqi sayəsində daha səmərəli istehsal proseslərinin həyata keçirilməsi mümkün olur.

 Xüsusi zonalarda səmərəli biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün bir sıra şərtlərə əməl edilməsi lazım gəlir:

 1. Ölkədə siyasi sabitliyin mövcud olması. Siyasi sabitlik xüsusi iqtisadi zonalarda fəaliyyət göstərən həm yerli və həm də xarici müəssisələr üçün olduqca mühüm şərtdir.

 2. Qanunvericilik bazasının mövcudluğu. Hər bir müəssisə mövcud qanunvericilik bazası çərçivəsində fəaliyyət göstərir. Bu baxımdan zonalarda qanunvericilik bazasının formalaşması və onun səmərəli işləmə mexanizminin mövcudluğu biznes iştirakçıların fəaliyyətinə güclü təsir göstərir.

 3. İnkişaf etmiş infrastruktur. Xüsusi iqtisadi zonalarda yüksək səviyyədə inkişaf etmiş infrastrukturun mövcudluğu zonanın normal fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

 4. Əlverişli təbii-coğrafi mühit. Coğrafi mühit biznes fəaliyyətinin ətraf mühit amillərindən biri hesab olunur, ərazinin coğrafi yerləşməsi, iqlim şəraiti, nəqliyyat sistemi kimi göstəricilərlə xarakterizə olunur. Bütün bu göstəricilər zonada normal iqtisadi fəaliyyətin həyata keçirilməsində mühüm rol oynayırlar.

 5. Əlverişli iqtisadi vəziyyət. Hər bir müəssisənin normal fəaliyyətinin təmin olunmasında əlverişli iqtisadi vəziyyətin mövcudluğu əsas şərtlərdən biridir.

 Praktikada xüsusi iqtisadi zonaların təşkilinə iki konseptual yanaşma mövcuddur:

1. **Ərazi yanaşması.** Belə yanaşmaya görə xüsusi iqtisadi zona bütün biznes iştirakçılarının xüsusi güzəşt şərtlərindən istifadə etdikləri fəaliyyət ərazisi kimi çıxış edir. Bu yanaşmaya misal olaraq inkişaf etməkdə olan ölkəlrdə yaradılan istehsal – ixrac zonalarını qeyd etmək olar.
2. **Funksional yanaşma.** Bu yanaşma ərazidən asılı olmayaraq müəyyən biznes fəaliyyətinə şamil edilən güzəştli rejimdir. Buna misal olaraq “nöqtəvi” zonaları (ofşor zonaları, “duty-free” mağazaları) göstərmək olar.

 Xüsusi iqtisadi zonaların təşkil olunması zamanı yaranan vacib məsələlərdən biri də onların yerləşdirilməsi ilə əlaqədardır. Bu zaman müəyyən tələblər irəli sürülür:

 1. Zonalarda inkişaf etmiş nəqliyyat şəbəkəsinin mövcudluğu. Bu müəssisələrə daxili və xarici ticarət əməliyyatlarını səmərəli şəkildə həyata keçirməyə imkan verir.

 2. Material və əmək resurslarının mövcudluğu. Xüsusi iqtisadi zonaların yaradılması üçün müəssisələrin material və əmək resursları ilə təmin olunma səviyyəsi yüksək olmalıdır.

 3. Xüsusi iqtisadi zonaların normal fəaliyyət göstərməsi üçün bank, nəqliyyat, poçt, konsaldinq, marketinq xidmətlərinin göstərilməsini təmin edən infrastrukturun yaradılması və normal fəaliyyət göstərməsi vacibdir.

 4. Xüsusi iqtisadi zonalar adətən təbii sərvətlərin və ehtiyyatların mövcud olduğu yerlərdə yaradılır. Bu baxımdan xüsusi zonanın yerləşdiyi ərazıdə təbii sərvətlərin mövcudluğu mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusi iqtisadi zonalar bir sıra spesifik xüsusiyyətlərə malikdirlər. Onlara aşağıdakıları aid etmək olar:

##  - müxtəlif növ güzəştlərin nəzərdə tutulması;

##  - stimullaşdırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi;

##  - xarici ticarətin azad rejimdə və valyutada həyata keçirilməsi;

##  - müxtəlif növ vergi, gömrük ödənişlərinin azaldılması və ya tamamilə ləğv edilməsi;

##  - inzibati əngəllərin aradan qaldırılması və s.

##  Qeyd olunan xüsusiyyətlər xüsusi iqtisadi zonaların mahiyyətini xarakterizə edir. onların fəaliyyət şəraitinin və prinsiplərinin formalaşmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edirlər.

 Praktikada xüsusi iqtisadi zonaların müxtəlif formaları tətbiq olunur. Onlara: - azad ticarət zonalarını,xüsusi gömrük zonalarını, xüsusi ticarət-sənaye zonalarını,texniki-iqtisadi inkişaf zonalarını,yeni və yüksək texnologiyanın inkişafı zonalarını,açıq rayonları, offşor zonaları aid etmək olar. Qeyd olunan xüsusi zonalarin hər birinin özünə məxsus spesifik xüsusiyyətləri və fəaliyyət mexanizmləri mövcuddur. Onların hər birini ayrı – ayrılıqda nəzərdən keçirək:

 **1. Azad ticarət zonaları.** Azad ticarət zonaları daha çox ABŞ-da geniş yayılmışdır. Onların yaradılması 1934-cü ildə ABŞ-da qüvvəyə minən xüsusi qanunla həyata keçirilməyə başlamışdır. Bunun məqsədi ticarətin həvəsləndirilməsi, ticarət əməliyyatlarının sürətlənməsi, ticarət xərclərinin azaldılması olmuşdur. Qanunda göstərilir ki, hər bir rəsmi limanda heç olmazsa bir azad xarici ticarət zonası yaradıla bilər. Azad ticarət zonalarına misal olaraq nəhəng beynəlxalq aeroportlarda yaradılmış “Duty free” adlanan xüsusi mağazaları göstərmək olar. Maliyyə rejimi nöqteyi nəzərindən azad ticarət zonalarına dövlət sərhəddindən kənarda yerləşən bir zona kimi baxılır. Azad ticarət zonalarına güzəştli ticarət rejiminə malik ənənəvi azad limanları da aid etmək olar. Hazırda dünyada 600-dən çox azad liman və 4000-ə qədər azad ticarət zonası mövcuddur ( 30 ).

 **2. Xüsusi gömrük zonaları.** Xüsusi iqtisadi zonaların sadə forması kimi**,** xüsusi gömrük zonaları əsasən gömrük sərhədlərində böyük anbarlar formasında yaradılır. Azad gömrük ərazisi hesab olunan belə ərazilərdə ixrac üçün nəzərdə tutulan mallar üzrə bir sıra əməliyyatlar, o cümlədən, malların qablaşdırılması, qorunması, emalı və s. həyata keçirilir. Belə zonalarda mallara gömrük rüsumları tətbiq edilmir. Dünyanın bir çox ölkələri xüsusi iqtisadi zonaların bu formasından istifadə edirlər.

 **3. Xüsusi ticarət-sənaye zonaları.** Güzəştli ticarət rejimi tətbiq olunan belə zonalarda sərmayə qoyuluşu əsasənməhsul istehsalı və ticarət fəaliyyətinə yönəldilir, Xüsusi ticarət-sənaye zonalarının fəaliyyətinin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, burada istehsal edilən, satışı və ixrac əməliyyatları həyata keçirilən məhsullara yüksək güzəştlər tətbiq rdilir Bu da öz növbəsində həmin zonalarda fəaliyyət göstərilməsində müəssisələrin marağını artırır. Təsadüfi deyildir ki, belə zonalar xüsusi iqtisadi zonaların digər formalarına nisbətən daha geniş tətbiq olunurlar. Milli gömrük ərazisi çərçivəsində və beynəlxalq limanların yaxınlığında yaradılan belə zonaları bəzən ixracyönümlü sənaye zonaları da adlandırırlar. Bu zonaya istifadə üçün gətirilən avadanlıqlara, xammal və materiallara gömrük nəzarəti tətbiq edilmir.

 **4. Texniki-iqtisadi inkişaf zonaları.** Bu cür zonaların yaradilmasından məqsəd ölkə ərazisində yüksək texnoloji istehsalın təşkilini həyata keçirməkdən ibarətdir. Belə zonalarda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə istehsalın idarə edilməsinin müsir metodlarından istifadə etməklə mütərəqqi istehsal texnologiyaları işlənib hazırlanır və tətbiq edilir. Bu cür zonalar əsasən inkişaf etmiş ölkələrdə daha çox yaradılır.

 **5. Yeni və yüksək texnologiyaların inkişafı zonaları.** Bu cür zonalar ayrı - ayrı ölkələrdə “inkubatorlar”-ın, “biznes-innovasiya mərkəzləri”-nin “texnoparklar”-ın və “texnopolislər”-in yaradılmasını nəzərdə tutur. Belə zonalar əsasən inkişaf etmiş ölkələrdə - ABŞ, Yaponiya, Almaniya və Çin kimi ölkələrdə yaradılmışdır. Onların əsas məqsədi yeni və yüksək texnologiyalar, elmtutumlu məhsullar yaratmaqdan ibarətdir. Bir çox innovasiyalar, kəşflər, yeniliklər məhz bu zonalarda yaradılır. Dünya iqtisadiyyatının və eləcə də milli iqtisadiyyatların inkişafında bu zonaların rolu olduqca böyükdür.

 **6. Açıq rayonlar.** Belə zonaların yaradılmasından əsas məqsəd güzəştli investisiya rejimi tətbiq etməklə xarici kapitalın cəlb edilməsindən ibarətdir. Bu məqsədlə ölkədə və ya onun müəyyən ərazisində “Açıq rayonlar” yaradılır. Bu zonalarda investisiya qoyuluşlarını stimullaşdırmaqla və güzəştli investisiya rejimi yaratmaqla texniki-iqtisadi inkişaf zonaların, ixracyönümlü istehsalı nəzərdə tutan texnoparklar , xüsusən də .yeni və yüksək texnologiyaların inkişafı zonaları yaradılır.

 **7. Offşor zonaları.** Bəzən “vergi limanları” kimi də adlandırılan offşor zonalar 70-ci illərdən etibarən yaranmağa başlanmışdır. Offşor zonaları səmərəli valyuta-maliyyə rejiminə, yüksək səviyyəli bank və kommersiya sirrinin təminatlılığına, dövlət tənzimlənməsinin loyallığına görə müştəriləri daha çox cəlb edir. Onlar daha çox Böyük Britaniyanın keçmiş müstəmləkələri sayılan Birlik ölkələrində geniş yayılmışdır. Dünyada daimi, sabit fəaliyyət göstərən 30-a yaxın offşor zonalar vardır. Panama, Norman adaları, İrlandiya, İsveçrə və s. kimi ölkələrdə offşor zonalarının fəaliyyəti daha əvvələ gedib çıxır. Son onilliklərdə offşor zonaları İsrail, Malta, Malayziya kimi ölkələrdə də yaranmağa başlamışdır ( 30 ).

 İqtisadiyyatı bazar prinsipləri əsasında formalaşan və inkişaf edən Azərbaycan Respublikasında da biznes fəaliyyətinin genişlənməsi və inkişaf etdirilməsi istiqamətlərindən biri kimi Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu gün Azərbaycanda bir sıra sosial – iqtisadi problemlərin, o cümlədən, ixracyönümlü iqtisadiyyatın formalaşması, innovasiya yönümlü strategiyaların tətbiqi, işsizliyin azaldılması, yeni iş yerlərinin açılması və s. həllinə böyük ehtiyac vardır. Belə problemlərin aradan qaldırılmasında və sosial – iqtisadi inkişafın təmin edilməsində azad iqtisadi zonaların yaradılması zərurətə çevrilmişdir.

## **Nəticə və təkliflər.**

 Aparılan tədqiqatın nəticələrinə əsaslanaraq aşağıdakı nəticə və təklifləri qeyd etmək olar:

1. Müəssisənin yaranmasının iqtisadi əsasları müxtəlif aspektlərdən izah edilir. Hər şeydən əvvəl ictimai tələbata diqqət yetirmək lazım gəlir. Hər şey ayrı ayrı məhsullara və xidmətlərə ictimai tələbatın mövcudluğundan başlayır. Əgər hər hansı məhsula ictimai tələbat mövcud deyilsə, bu halda həmin məhsul üzrə hansısa sahibkarlıqdan və məhsul istehsalından danışmaq belə mümkün deyildir. Deməli, müəssisənin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi üçun ilkin şərt ictimai tələbatın mövcudluğudur. Bundan sonra ikinci əsas şərt mənfəət əldə edilməsi meydana gəlir. Mənfəət əldə etmək məqsədilə hüquqi və ya fiziki şəxs sahibkarlıq fəaliyyətilə məşğul olmaq və müəssisə yaratmaq haqqında qərar qəbul edir. Beləliklə müəssisənin yaradılmasının iqtisadi əsası formalaşır.

2. İqtisadiyyatın bütün inkişaf mərhələlərində müəssisə əsas həlqə kimi çıxış edir və məhz onun inkişafı son nəticədə iqtisadiyyatın ümumi inkişafına gətirib çıxarır. Nər bir ölkənin iqtisadiyyatı ayrı – ayrı təsərrüfat sahələrinin məcmusu kimi formalaşır. Sahə iqtisadiyyatı isə həmin sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrin məcmusu kimi xarakterizə olunur. Bu baxımdan, ölkə iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı son nəticədə müəssisələrin bazar fəaliyyətindən, onların inkişaf səviyyəsindən asılı olur. Deməli, dövlətin iqtisadi siyasəti ilk növbədə müəssisələrin yaradılması və inkişafına, onların normal fəaliyyətini təmin edən müvafiq bazar şəraitinin formalaşdılmasına yönəldilməlidir.

 3. Ölkə iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafında müəssisənin rolunu iki aspektə qiymətləndirmək olduqca vacibdir. Birincisi,iqtisadiyyatın formalaşması, ikincisi isə onun inkişafının təmin edilməsidir. Onlar bir – birilə qarşılıqlı əlaqəyə və asılılığa malik olsalarda, hər birinin özünəməxsus spesifik xüsusiyyətləri və iqtisadi əsasları mövcuddur. İqtisadiyyatın formalaşması ayrı – ayrı müəssisələrin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi əsasında formalaşan sahə iqtisadiyyatlarının məcmusu olaraq baş verir. Mütəmadi olaraq yeni – yeni müəssisələr yaradılır, bəziləri ləğv edilərək fəaliyyətlərini dayandırırlar və bu proses fasiləsiz olaraq davam edir. Artıq dünyada və ayrı –ayrı ölkələrdə iqtisadiyyatın elə səviyyəsi formalaşmışdır ki, müəssisələrin yaradılması və ləğvi ilə bağlı sahə və ümumi ölkə iqtisadiyyatının səviyyəsində ciddi dəyişikliklər baş vermir. Yeni müəssisələrin yaradılması əsasən potensial tələbatın mövcud olduğu bazar seqmentlərində həyata keçirilir.

 4. Bazar prinsipləri əsasında və rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr yalnız o halda səmərəli biznes fəaliyyətini həyata keçirmək, bazar payını qoruyub saxlamaq və daha da artırmaq imkanı əldə edirlər ki, onlar bazarın tələbini, istehlakçıların alış motivlərini, davranış tərzini öyrənmək məqsıdilə marketinq tədqiqatlarını həyata keçirsinlər, onun nəticələrindən düzgün istifadə edə bilsinlər. Müəssisə eyni zamanda rədabətqabiliyyətliliyini təmin etmək üçün səmərəli marketinq strategiyalarından, innovasiyalı inkişaf strategiyalarından istifadə etməli, daha səmərəli istehsal – satış proseslərinə nail olmalı, biznesin təşkilinin ən səmərəli üsullarını tətbiq etməli, onu daima təkmilləşdirməyə çalışmalıdır.

5. Azərbaycanda müəssisələrin biznes fəaliyyəti bazar iqtisadiyyatına keçid dövrünün təzadları altında formalaşmağa başlamış, bü gün də bir sıra problemlər və qeyrimüəyyənliklər şəraitində formalaşmaqda və inkişaf etməkdədir. Mövcud şəraitdə müəssisələr beynəlxalq biznes fəaliyyətini həyata keçirməklə öz inkişaflarını təmin etmək imkanına malikdirlər. Bu isə o qədər də asan məsələ deyildir. Bunun üçün müəssisələr marketinq və innovasiyalı inkişaf strategiyalarını həyata keçirməli, hər vasitə ilə özlərinin və məhsullarının rəqabətqabiliyyətliliyini yüksəltməyə çalışmalıdırlar.

 6. Müəssisənin fəaliyyətinin səmərəli şəkildə həyata keçirilməsində biznes plan mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Yaxşı tərtib olunmuş biznes plan müəssisənin məqsədlərini və onlara nail olunma üsullarını müəyyənləşdirməyə, riskləri azaltmağa, kollektivi həvəsləndirməyə imkan verir. Biznes plan həmçinin investorları layihəni maliyyələşdirmək haqqında qərar qəbul etməyə sövq edir, lahiyə rəhbərlərinə isə biznes fəaliyyətini həyata keçirmək, mənfəət əldə etmək imkanı verir. Biznes plana müəssisənin fəaliyyətinin əsas aspektlərini nəzərdən keçirən, gələçək problemləri və onların həlli yollarını göstərən sənəd kimi baxılmalı, onun işlənib hazırlanmasına yaradıcı yanaşılmalıdır.

 7. Müəssisəni əhatə edən mühitin daim dəyişməsi biznesin idarə edilməsində strateji planlaşdırmanın rolunu və əhəmiyyətini daha da artırır. Planlaşdırma nəticəsində bazar şəraiti öyrənilir, onların inkişaf meylləri aşkar edilir, proqnozlaşdırılır və dayanıqlı rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verən tədbirlər kompleksi işləyib hazırlamaq mümkün olur. Planlaşdırma sayəsində müəssisə nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyini və konkret şəraitdə hansı işləri görməli olduğunu qabaqcadan bilmək imkanı qazanır. Bu baxımdan müəssisədə strateji planlaşdırma prosesi daima təkmilləşdirilməli, onun ən səmərəli üsullarından istifadə edilməlidir.

 8. Müəssisələr strateji məqsədlərini müəyyənləşdirərkən ətraf mühit amillərini, onlarda baş verən dəyişiklikləri nəzərə alırlar və onlara uyğun olaraq strateji planlaşmanı həyata keçirirlər. Buna uyğun olaraq planlar və proqramlar hazırlanır. Bu planların və proqramların əsaslandırılmış formada hazırlanmasında və səmərəli şəkildə həyata keçirilməsində kontrollinq mühüm rol oynayır və ciddi məsuliyyət daşıyır. Kontrollinq nəzarətini həyata keçirərkən məqsədlərin əsaslı olmasına, onlara nail olmağın reallığına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

 9. Dünya iqtisadi əlaqələr sistemində xüsusi iqtisadi zonalar xarici ticarət dövriyyəsinin artırılması, beynəlxalq iqtisadi əlaqələrin genişləndirilməsi amili kimi çıxış edir, inteqrasiya proseslərinin təşkilati formalarından birinə çevrilir, eyni zamanda müəssisələrin biznes fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi və inkişaf istiqamətlərindən biri hesab olunur.

 10. İqtisadiyyatı bazar prinsipləri əsasında formalaşan və inkişaf edən Azərbaycan Respublikasında da biznes fəaliyyətinin genişlənməsi və inkişaf etdirilməsi istiqamətlərindən biri kimi Xüsusi İqtisadi Zonaların yaradılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu gün Azərbaycanda bir sıra sosial – iqtisadi problemlərin, o cümlədən, ixracyönümlü iqtisadiyyatın formalaşması, innovasiya yönümlü strategiyaların tətbiqi, işsizliyin azaldılması, yeni iş yerlərinin açılması və s. həllinə böyük ehtiyac vardır. Belə problemlərin aradan qaldırılması və sosial – iqtisadi inkişafın təmin edilməsi üçün azad iqtisadi zonaların yaradılması zərurətə çevrilməlidir.

**Ədəbiyyat siyahısı.**

**Azərbaycan dilində:**

1. Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik toplusu.

2. “Müəssisələr haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı 1996.

 3. “Sahibkarliq fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı 1996.

4. “Azərbaycan respublikasında mülkiyyət haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı il.

5. Azərbaycanın statistik göstəriciləri, Bakı, 2001, 2005, 2010, 2015.

6. Azərbaycan sənayesi. Statistik məcmuə, 2001, 2015.

7. Biznesdə Kontrollinq. Təşkilatlarda kontrollinqin qurulmasınınmetodoloji və praktiki əsasları. /A.M. Karminski, N.İ.Olenov, A.Q.Primak, S.Q.Falko - 2-ci nəşr/rus dilindən tərcümə. Bakı “”İqtisad Universiteti” nəşriyyatı 2008, 258 s.

8. Hüseynov T. Müəssisənin iqtisadiyyatı. Dərslik, Bakı 2005.

9. Biznesin təşkili və idarəedilməsi. Dərslik, Bakı “”İqtisad Universiteti” nəşriyyatı 2011, 464 s.

**Rus dilində.**

10. Экономика предприятия В.Я. Горфингель, В.А. Швандор, учеб. М. изд. ЮНИИТИ-ДАНА, 2007,- 670 с.

11. Дубровин И.А. Бизнес планирование на предприятии. Учеб. М., изд. «Дошков и К» -2013, 432 с.

12. Голета И.В. Экономика организации (предприятия). /И.В. Голета,-М. : Магистр. 2010.

13. Лопарева А.М. Экономика организаций (предприятий). М. Финансы и статистика, 2008.

14. Экономика предприятия(фирмы) – Волков О.И. Изд. «Инфра – М», 2008, 600 с.

15. Организация предприятий деятельности: Учеб. пос. Под ред. О.В.Шеменевой, Т.В.Харитоновой. М. изд. «Дошков и К» -2014, -296 с.

16. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса. Учебник. Изд. «РГЛ» 2005, 560 с.

17. Бочарев С.А. . Основы бизнеса. Учебник. Изд. ЕОАИ. 2007, - 447 с.

18. Авдеев С.В.,Зомедлина Е.А. Основы бизнеса. М.: Юрайт – Издат, 2005,-190 с

19. Арустамов Е.А. Основы бизнеса. Учебник.Москва, изд. «Дошков и К» -2015, 232 с.

20. . Экономика предприятия (Организации) Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. М. 2013 – 372 с.

21 Экономика и управление на предприятии. Учеб. Голов Р.С. , Агарков А.И., Тенлыщев В.Ю., Ерохина Е.А. . изд. «Дошков и К» -2013.-400 с.

22. Философова Т.Г., Быков В.Конкуренция, инновация, конкурентоспособ- ность. М. изд. «Дошков и К» -2012.

23. Рубин Ю.Б. Основы бизнеса. М. 2003-839 с.

24. . Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров. М. Изд. « Дашков и К» 2013.

25. Бизнес план предприятия. –www. Qrandars.ru/colleqe/ekonomika-Firmy/biznes plan,htmi.

26 . Бизнес план. Разработка бизнес плана – delpromocenka.by/biznes plan – razrabotka – biznes plana. htmi.

27. Контроллинг как инструмент управления предприятием, под. ред. Н.Г. Даниличкиной, изд. ЮНИИТИ-ДАНА, 2002,-282 с.

**İnternet səhifələri.**

28.http://[www.economy.gov.az](http://www.economy.gov.az/)

29. senaye.qov.az/content/htmt/3571/attachments/xususi q.20 iqtisadi%20 zonalar. pdf.

30.https://az.wikipedia/orq/wiki/Azad iqtisadi zona.