

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA
MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Qaçayev Yılmaz Namət oğlu
“Kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin problemləri”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060411 “Kommersiya”

İxtisaslaşma:

Kommersiya fəaliyyəti

Elmi Rəhbər:

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.d. prof.E.Y.Məmmədov

Dos.N.T.Qulieva

Kafedra müdiri:

Prof. A.Ş.Şəkərəliyev

Bakı 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİ KOMPLEKSİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI	8
1.1. Strateji idarəetmənin nəzəri əsasları	8
1.2. Kommersiya fəaliyyəti kompleksində strateji idarəetmənin tədqiqinin metodiki üsulları	15
FƏSİL II. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN BAŞLICA ASPEKTLƏRİ.....	28
2.1. Strateji idarəetmə kommersiya fəaliyyətinin strukturlaşmış sistemi kimi.....	28
2.2. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarəedilməsinin əsasları	36
FƏSİL III. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ VƏ ONUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....	44
3.1. Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyətində strateji menecmentin fundamental və struktur problemləri.....	44
3.2. Kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi yolları.....	48
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	63
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	67
Xülasə	69
Резюме.....	70
Summary	71

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Mürəkkəb bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir müəssisənin davamlı və uzunmüddətli fəaliyyət göstərməsinin əsasında həmin müəssisənin düzgün idarəedilməsi siyasəti dayanır. Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrin düzgün idarəedilməsi isə xüsusi əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. Belə ki, kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrdə xərclərin və gəlirlərin düzgün təhlil olunması, xərclərin maliyyə menecmentinin əhatəli təhlili, maliyyə resurslarının bölgüsü və yenidən bölgüsü, eləcə də təsərrüfat fəaliyyətinin uğurla həyata keçirilməsi birbaşa idarəetmə siyasətindən asılı olan və müəssisənin fəaliyyət dövründə kifayət qədər əhəmiyyət daşıyan nüanslardır.

Kommersiya fəaliyyəti göstərən təşkilatlarda, müəssisə və yaxud da firmalarda, eləcə də bütün təsərrüfat subyektlərində idarəetmənin təşkili prosesi və həmçinin də müəssisənin davamlı, dayanıqlı və müasir iqtisadi şəraitdə rəqabət mübarizəsinə tab gətirə bilmə qabiliyyətinin formalaşdırılması hər bir müəssisənin diqqət mərkəzində saxladığı məsələdir. Bu baxımdan da kommersiya təşkilatlarında strateji idarəetmənin əhəmiyyəti günü gündən artmaqdır. Belə ki, strateji idarəetmənin düzgün təşkil edilməsi, müəssisənin fəaliyyət sferasına dair strategiyaların seçilməsi, müəssisənin gələcək dövrlərdə məqsədlərinin həyata keçirilməsi sahəsində missiyalarının müəyyən edilməsi kifayət qədər önəmli prosesdir.

Strateji idarəetmə müasir bazar konyukturası şəraitində müəssisənin qabaqcıl fəaliyyətinin və rəqabətqabiliyyətliliyinin formalaşmasında əvəzedilməz silahdır. Müəssisə digər şirkətlərlə, yəni rəqibləri ilə mübarizədə məhz atmış olduğu və ya planlaşdırdığı strateji gedişlər hesabına öz fəaliyyətini qorumağa, imkan düşərsə daha da genişləndirməyə cəhd edir. Ona görə cəhd edir deyirik ki, heç də həmişə strateji gedişlər müəssisənin fəaliyyətinə müsbət nəticə ilə töhfəsini vermir, hətta yalnız atılmış addımlar hesabına müəssisə geriye doğru addımlayır və “qaçılmaz son” ortaya çıxır. Deməli onda müəssisənin ayaqda qalmasının və davamlı inkişafının başında düzgün və yerində atılmış strateji gedişlər dayanır. Çünki, bazar iqtisadiyyatı “böyüyün” “kiçiyi” və yaxud da “güclünün” “gücsüzü” udduğu iqtisadiyyatdır.

Rəqabət mühitinin münbitliyi həm kiçik, həm orta, həmçinin də iri müəssisələrin davamlı fəaliyyətinin özəyində durur.

Strateji idarəetmənin kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətində oynamış olduğu ən mühim elementlərdən biri də strateji idarəetmə sayəsində müəssisənin zəif və güclü tərəflərinin müəyyən olunması, eləcə də müəssisənin onu əhatə edən xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəsinin təmin edilməsi və xarici mühitə adaptasiya oluna bilmə qabiliyyətinin formalaşması ilə ölçülür. Müəssisə özünün zəif tərəflərini aşkara çıxartmaq hesabına gələcək dövrdə daha uğurla fəaliyyət göstərmək imkanına sahib olmuş olur.

Müasir zamanda təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli aparılması və perspektiv inkişafının təmin olunması təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqi, missiya və məqsədlərin müəyyən olunmasından, daxili və xarici mühitin tədqiq olunmasından və baş vermiş dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsi və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli səviyyədə asılıdır. Strateji menecment firmanın idarə edilməsi prosesinin ilk mərhələsi olaraq idarəetmənin əksər funksiyalarını özündə birləşdirir. Yaxşı strateji idarəetmə firmanı gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf yönlərini və biznesdə öz mövqeyini müəyyən etməyə imkan yaradır. Strateji idarəetmənin nəticələri firmanın bazarda qazandığı mövqeyi və iqtisadi-maliyyə göstəricilərin uzunmüddətli meyllərində təzahür edir. Təşkilatın strateji idarə edilməsi onun uzunmüddətli inkişafının təmin olunmasının əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın missiyası, onun plan və proqnozlaşdırılması, məqsədləri, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodları və funksiyalarının aparılması ilə bağlıdır. Strateji idarəetmə dedikdə müəssisənin qarşısında duran məqsədə nail olmaq üçün xüsusi strategiyaların işlənilib hazırlanmasına yönəldilən idarəetmə qərarlarının və praktik hərəkətlərin məcmusu anlaşılır. Strateji idarəetmə strateji dərəcədə təşkilatın idarə edilməsi problemləri ilə əlaqəli olan məsələlərin geniş dairəsini ehtiva edir. Strateji idarəetmə təşkilatda davamlı işlənən kompleks prosesdir.

Kommersiya fəaliyyəti hər bir müəssisənin uğurla apara biləcəyi fəaliyyət sferası olmadığından bu sahədə strateji idarəetmənin də həyata keçirilməsi prosesi

heç də həmişə müvəffəqiyyətlə yekunlaşmaya bilər. məhz qeyd edilən bu nüanslar mövzuya olan aktuallığı artırır və mövzunun öyrənilməsində kompleks yanaşma tələb edir.

Mövzunun öyrənilmə vəziyyəti. Kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirildiyi təşkilat, müəssisə və yaxud da firmaların fəaliyyətində strateji idarəetmənin öyrənilməsi sahəsində bir sıra alimlərin, o cümlədən də M.Axundovun, K.Şahbazovun elmi əsərlərində və kitablarında kifayət qədər təhlillərə, araşdırmalara rast gəlmək mümkündür. Lakin kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin mövcud problemlərinin öyrənilməsi kifayət qədər aktual problem olduğundan məsələyə kompleks yanaşılma tələb edir.

Dissertasiya işinin metodu. İşin yazılmasında analiz-sintez, həmçinin induksiya-deduksiya metodlarından istifadə olunmuşdur. Analiz metodunda mövzu tam olaraq götürülmüş və daha sonra başlıqlara bölünərək ayrılıqda təhlil edilmişdir. Daha sonra da sintez metodu ilə bu başlıqlar iqtisadi sistemdə toplanmışdır. İnduksiya metodu ilə dissertasiya işi barəsində iqtisadi faktlar yığılmış, sistemləşdirilmiş və araşdırılmışdır. Daha sonra deduksiya metodu ilə isə həmin toplanan faktlarla nəzəri nəticə, prinsiplər, başqa sözlə, əməli fəaliyyətlərə görə lazımi tövsiyələr müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqat işinin əsas məqsədi kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə, təşkilat və yaxud da firmaların fəaliyyəti çərçivəsində strateji idarəetmənin rolunun müəyyən edilməsidir. Dissertasiya işinin məqsədinə çatmaq üçün aşağıdakı əsas vəzifələrin icrası zəruridir:

- ❖ Strateji idarəetmənin nəzəri əsasları əhatəli təhlil olunur;
- ❖ Kommersiya fəaliyyəti kompleksində strateji idarəetmənin tədqiqinin metodiki üsulları tədqiq olunur;
- ❖ Strateji idarəetmənin kommersiya fəaliyyətinin əsas struktur elementi olduğu genişmiqyaslı təhlillər nəticəsində təhlil olunur;

- ❖ Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyətində strateji menecmentin fundamental və struktur problemləri əhatəli tədqiq olunur;
- ❖ Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrdə və təşkilatlarda strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi yolları təhlil olunur.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqat işinin predmetinin əsasında kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmə sisteminin problemləri dayanır. Dissertasiya işinin obyektı isə Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin problemləri və təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindən ibarətdir.

Tədqiqat işinin informasiya bazası. İşin informasiya bazasının əsasında strateji idarəetmə, kommersiya fəaliyyəti, habelə kommersiya fəaliyyəti ilə strateji idarəetmənin qarşılıqlı dərsləklər və dərslər vəsaitləri təşkil edir. Bununla yanaşı, dissertasiya işinin yazılmasında müxtəlif internet ehtiyatlarının məlumatlarından da istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi və praktik əhəmiyyəti. Tədqiqat işinin əsas elmi yeniliyini aşağıdakılar təşkil edir:

- ❖ Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisə və təşkilatlarda strateji idarəetmənin həyata keçirilmə mexanizmi təhlil olunur;
- ❖ Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin əhəmiyyəti və zəruriliyi təhlil olunur;
- ❖ Strateji prosesin təsnifatının müəyyən edilməsi istiqamətində tədqiqat aparılmışdır;
- ❖ Strateji planın tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolları əhatəli şəkildə təhlil olunmuşdur;
- ❖ Strategiyanın strateji plan və müəssisənin missiyası ilə müəyyən olunması təhlil olunur.

İşin həcmi və strukturu. İş giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflərdən, eləcə də sonda tədqiqat işində istifadə olunmuş ədəbiyyatların siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işinin yazılmasında müxtəlif adda və sayda yerli və xarici ədəbiyyatlardan istifadə olunmuşdur. Həmçinin işin yazılması internet resurslarına da müraciət olunmuşdur. Eyni zamanda da dissertasiya işinin tədqiqi 11 sxem və 1 cədvəl üzərində qurulmuşdur.

FƏSİL I. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİ KOMPLEKSİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Strateji idarəetmənin nəzəri əsasları

Strateji idarəetmə müasir bazar konyukturası şəraitində müəssisənin qabaqcıl fəaliyyətinin və rəqabətqabiliyyətliliyinin formalaşmasında əvəzedilməz silahdır. Müəssisə digər şirkətlərlə, yəni rəqibləri ilə mübarizədə məhz atmış olduğu və ya planlaşdırdığı strateji gedişlər hesabına öz fəaliyyətini qorumağa, imkan düşərsə daha da genişləndirməyə cəhd edir. Ona görə cəhd edir deyirik ki, heç də həmişə strateji gedişlər müəssisənin fəaliyyətinə müsbət nəticə ilə töhfəsini vermir, hətta yalnız atılmış addımlar hesabına müəssisə geriye doğru addımlayır və “qaçılmaz son” ortaya çıxır. Deməli onda müəssisənin ayaqda qalmasının və davamlı inkişafının başında düzgün və yerində atılmış strateji gedişlər dayanır. Çünki, bazar iqtisadiyyatı “böyüyün” “kiçiyi” və yaxud da “güclünün” “gücsüzü” udduğu iqtisadiyyatdır. Rəqabət mühitinin münbitliyi həm kiçik, həm orta, həmçinin də iri müəssisələrin davamlı fəaliyyətinin özəyində durur.[8]

Strateji idarəetmə anlayışının izahını verməzdən öncə strategiya anlayışına toxunmaq lazımdır. Elə isə strategiya nədir?

Strategiya anlayışı idarəetməyə hərbi sahədən daxil olub. Elə strategiya sözünün hərfi mənası da bunu sübut edir. Belə ki, “stratos” sözü ordu, “aqo” isə aparıram deməkdir. Lüğəti mənasına görə isə “sərkərdə, general məharəti”, “hərb sənəti” deməkdir. Deməli strategiya “ordunun idarə olunması”, eləcə də “generalın müharibə aparma məharəti” kimi də başa düşülür.[9]

İdarəetmə elmində strategiya dedikdə isə bazarda mövqelərin qazanılma, möhkəmlənməsi və istehlakçıların tələbatlarının səmərəli surətdə təmin edilməsi vasitəsilə məqsədlərə nail olmağa yönəldilmiş tədbirlərdən ibarət olan plan başa düşülür.

Müəssisənin idarə edilməsinin təməlini onun strategiyasının işlənilməsi, hazırlanması, strategiyanın şirkətin xüsusiyyətlərinə uyğunluğu və onun reallaşdırılması təşkil etməkdədir. Müəssisənin strategiyası bazarda şirkətin

mövqeyinin formalaşmasına və onun qorunmasına xidmət etməklə alıcıların cəlb edilməsini və tələblərin ödənilməsini, qlobal məqsədlərvə uğurlu rəqabətin əldə olunmasını təmin edəcəkdir.[12]

Strategiya coxcəhətli anlayışdır. Onun ən mühim xüsusiyyətləri kimi aşağıda qeyd olunan tərifləri vermək olar:[13]

- strategiya son nəticənin qazanılması vasitəsidir
- strategiya müəssisənin bütün hissələrinin vahid formada birləşməsidir
- strategiya firmanın fəaliyyətinin bütün aspektlərinin əhatə edilməsidir
- strategiya müəssisənin bütün planlarının bir-birinə uyğunluğunun təmin edilməsidir
- strategiya şirkətin hərəkət planıdır.
- strategiya perspektivi qabaqcadan görmək bacarığıdır
- Strategiya firmada işin təşkilinin zəif və güclü tərəflərinin təhlilinin nəticəsi və onun inkişafının imkan və maneələrinin müəyyən edilməsidir.

Strategiya anlayışı bir çox hallarda taktika anlayışı ilə qarışdırılır. Əslində bir-birinə çox yaxın kimi görünən bu iki anlayış arasında böyük fərqlər var. Hər şeydən əvvəl strategiya daha geniş anlayışdır. taktika isə onun tərkib hissəsi olmaqla qoyulan məqsədə nail olmaq üçün konkret bir yoldur. Yaxşı taktikasız strategiya nəticə verməz. digər bir nüans- taktikanın həyata keçirilməsinə daha az vaxt sərf olunur, nəinki strategiyanın.

Qarşıya qoyulmuş məqsədə müvəffəqiyyətlə nail olmaq üçün həm düzgün strategiya, həm də strategiyanın həyata keçirilməsi üçün düzgün yollar seçilməlidir. Həmin qeyd olunan “düzgün yollar” taktikanın özüdür. Deməli onda strategiya taktiki addımların cəmindən ibarətdir.[15]

Strateji idarəetmə strateji proseslə başlayır. Strateji proses firmanın missiyasının formalaşmasından başlayır. Missiya deyərkən isə təşkilatın məqsədlərinin və prioritetlərinin eyni zamanda ifadə edilməsi kimi başa düşülür. Firmanın missiyası həm əməkdaşlar, həm də müşahidəçilər, ilk əvvəl isə potensial və

mövcud müştərilərdə etimad hissini yaratmalıdır. Missiyaların formalaşmasında ictimai və ümumi dəyərlərlə firmanın daxili korporativ mədəniyyətinin vəhdətliyi nəzərdə saxlanılmalıdır. Missiyanın hərfi mənası “mission” və “mission statement” sözlərindən götürülüb və “niyyət” deməkdir. Missiya deyərkən, kifayət qədər böyük məqsədlər başa düşülür. Missiya “firma niyə mövcuddur?”, “bizim etdiyimiz iş nə üçündür?” “biz niyə bu təşkilatdayıq?”, suallarına cavab tapmağa imkan verir. Amma ümumi olaraq idarəçinin missiyaya uyğun və strategiyayla bağlı təməl sualı budur: “Biz müəssisəni nə cür görmək istəyirik?” Bu suala dəqiq cavab vermək üçün menecerdə təşkilatın bugünkü və gələsi fəaliyyətinin xarakteri, onların 5-10 ildən sonra yarana biləcək tələbatları haqda əhatəli təsəvvürü formalaşmalıdır. Menecerin “biz kimik, nə etmək və hara getmək lazımdır?” suallarına cavabı müəssisənin gələcək fəaliyyətinin kursunu müəyyən edir. Deməli onda, belə qənaətə gəlmək olar ki, müəssisənin davamlı və rəqabətqabiliyyətli fəaliyyəti üçün tələb olunan strateji idarəetmənin daxilində düzgün strategiyanın müəyyənləşdirilməsi, atılacaq taktiki addımların uğurlu nəticə verməsi, müəssisənin düzgün missiyasının seçilməsi və bu missiyanın yerinə yetirilməsi üçün yalnız olmayan hədəflərin müəyyənləşdirilməsi əsasdır. Bütün bunlara nail olmaq üçün “ağıllı” rəhbər kifayət deyildir. Eyni zamanda həmin “ağıllı” rəhbərin göstərişlərinə əməl edən uzaqgörən işçi heyətinin də qarşıya qoyulmuş missiyaya nail olunmasında əvəzsiz rolu vardır. Deməli onda, müəssisənin bütöv komanda şəklində idarə edilməsi qarşıya qoyulmuş hədəflərə çatmağı asanlaşdıracaqdır.[20]

Idarəetmə fəaliyyətinin əsas xarakterik xüsusiyyəti qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsi sahəsinə işçilərin maraqlarının yönləndirilməsinin təmin olunmasıdır. Qeyd edilən bu məqsədə xidmət edən bir neçə nəzəriyyə mövcuddur. Yuxarıda sözügedən motivləşdirmə nəzəriyyələri aşağıdakı qruplara əsasən təsnifləşdirmək məqsədmüvafiq olar:[23]

- A.Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi;
- K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi;
- D.Mak-Klellandın üç amilli nəzəriyyəsi;

- F. Hersberqin iki amilli tələbat nəzəriyyəsi;
- D. Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsi;
- S. Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsi;
- B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi nəzəriyyəsi;
- Porter - Louler motivləşdirmə modeli;
- V. Vrumun motivləşdirmə nəzəriyyəsi.

Abraham Maslou tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsində tələbatın iyerarxişəkildə əlaqəli olan beş əsas növünün olduğunu qeyd etmişdir. Həmin növlər aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:[3]

- Suya, havaya, qidaya və digər zəruri ehtiyacları özündə ehtiva edən fizioloji tələbatlar;
- Təhlükəsizlik tələbatları. Maslou təhlükəsizlik tələbatlarını da iki əsas meyar üzrə fərqləndirmişdir. Təhlükəsizlik tələbatlarının həmin növləri aşağıda öz əksini tapmışdır:
 - İş və yaşayış yerində təhlükəsizlik, sağlamlıq və digər bu kimi kateqoriyaları özündə birləşdirən fiziki təhlükəsizlik;
 - Təminatlı iş yeri, sosial sığorta, eləcə də maddi rifah halının təmin olunması və pul gəlirlərini özündə ehtiva edən iqtisadi təhlükəsizlik.
- Partnyorluq, dostluq, əməkdaşlıq, hətta məhəbbət kimi amilləri nəzərə alan emosional əlaqələr və ünsiyyəti özündə birləşdirən sosial tələbat;
- Yüksək mövqe, məsul vəzifə, xidməti yüksəliş, şöhrət, hakimiyyət və nüfuz kimi xarakterik xüsusiyyətləri özündə birləşdirən şöhrətə olan tələbat;
- Ali özünüdərketmə, yüksək estetik zövq, şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı və fərdi yaradıcılıq kimi yüksək keyfiyyətləri özündə ehtiva edən özünüifadə tələbatı.

Abraham Maslounun tələbat nəzəriyyəsi aşağıdakı sxemdə daha ətraflı təhlil olunmuşdur:[1]

Sxem 1.1.



Mənbə: Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment”. Bakı, 2007, səh. 351.

Maslou piramidası adlanan bu nəzəriyyəyə görə, tələbatların mərhələlərlə ödənməsi və səviyyələrə uyğun bölünməsi zərriyyət kəsb edir və idarəetmənin düzgün şəkildə həyata keçirilməsində açar rolunu oynayır.

İdarəetmə nəzəriyyələri içində K.Alderferin nəzəriyyəsi Abraham maslounun nəzəriyyəsindən fərqlənərək, tələbatları üç əsas qrupda birləşdirir. Həmin qruplara aşağıdakıları aid etmək olar:[11]

- Mövcud olma və ya yaşama tələbatı;
- Sosial tələbat;
- Şəxsi inkişaf tələbatı.

K.Alderferin nəzəriyyəsi maslounun nəzəriyyəsindən sırf amillərin sayı baxımından fərqlənir. K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsinə görə, hansı amilə tələbatın çox olması, həmin amilin daha güclü təzahür edir. Məsələn, yaşama tələbatının az səviyyədə ödənməsi və bu sahədə tələbatın mövcudluğu şəraitində idarəetmədə daha çox təzahür edəcəkdir.

Əməyin stimullaşdırılması nəzəriyyələrindən biri də D.Mak-Klellandın üç amilli nəzəriyyəsidir. Devid Mak-Klelland ilkin hesab olunan fizioloji tələbatın rolunu inkar etmirdi, lakin üç əsas tələbatın daha yüksək əhəmiyyət kəsb etdiyini vurğulayırdı. D.Mak-Klellandın haqqında danışdığımız yüksək səviyyəli tələbat amilləri aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:

- ✓ Uğurlara olan tələbat;
- ✓ Hakimiyyətə olan tələbat;
- ✓ Mənsubiyyət tələbatı.

Devid Mak-Klelland uğurlara olan tələbat deyəndə işçilərin əsassız risklərdən uzaq olması, fərdi inkişafa nail olması, özünü reallaşdırma qabiliyyətinin formalaşdırılması və bunun əsasında da qarşıya qoyduğu məqsədə nail olmaqla uğurlara olan tələbatının ödənilməsini nəzərdə tuturdu.

Hakimiyyətə olan tələbat dedikdə, işçilərin başqalarının və yaxud da başqa işçilərin iş fəaliyyətinə nəzarət etmələri və bunun nəticəsində də rəhbər vəzifəyə cəhd etmə tələbatları başa düşülür.

Devid mak-Klellandın üç amilli nəzəriyyəsində sonuncu əsas amil isə mənsubiyyət tələbatı ilə bağlıdır. Mak-Klelland mənsubiyyət amili və yaxud da tələbatı dedikdə, müxtəlif vəzifələrdəki menecerlərin tələbatları arasındakı fərqi nəzərdə tuturdu.

F.Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi əməyin motivləşdirilməsinin əsasında dayanan nəzəriyyədir. Belə ki, bu nəzəriyyəyə görə iki əsas amil vardır ki, bu amillər əməyin keyfiyyətinin və kəmiyyətinin stimullaşdırılmasında əvəzsiz qol oynayır. Həmin amillər aşağıdakılardan ibarətdir:[12]

- Sağlamlıq və ya gigiyenik amillər. F.Hersberq bu nəzəriyyəsində göstərməyə çalışırdı ki, təşkilatda mənəvi iqlim, iş yerinin rahatlığı və əmək şəraiti, əməkdaşlarla, eləcə də müdiriyyətlə münasibətlər, mükafatlandırma və s. bu kimi tədbirlər işçilərin əməyinin stimullaşdırılmasına mühim təsir göstərən əsas amillərdən biridir.

- Motivləşdirici amillər. F.Hersberq motivləşdirici amillər kimi isə məqsədəçatma, maraqlı əmək, peşə yüksəlişi, məsuliyyət və s. kimi amilləri qeyd edir.

F.Hersberqin bu nəzəriyyəni formalaşdırmaqda əsas məqsədi bu iki amilin qarşılıqlı təsiri nəticəsində işçilərin əməyinin motivasiya olunması səviyyəsini öyrənmək olmuşdur.[15]

Əməyin stimullaşdırılması nəzəriyyələrindən biri də Atkinsona aiddir. Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsinin əsasında isə səmərəli əmək amilləri dayanır. Belə ki, Atkinson əməyin motivləşdirilməsi prosesini əhatəli təhlil edərkən faydalı yaxud səmərəli əmək amillərini əsas götürmüş və bu amilləri konkret situasiyalarla və yaxud da proseslərlə əlaqələndirmişdir. Atkinsonun da nəzəriyyəsinin əsasında üç əsas amil dayanmışdır. Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsində adı çəkilən həmin amillər aşağıdakılardan ibarətdir:

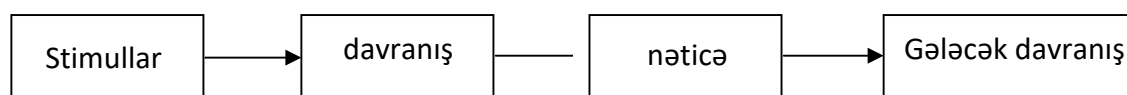
- ✓ Uğur əldə etmə motivlərinə yönəldilmiş amillər;
- ✓ Uğur qazanmaq variantlarına yönəldilmiş amillər;
- ✓ Risklərdən yayınmaya səbəb olacaq amillər.

Əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyələri arasında xüsusi önəm kəsb edən əsas nəzəriyyələrdən biri də ədalətlik nəzəriyyəsidir. Müasir strateji idarəetmədə də daha çox istifadə edilən bu nəzəriyyə işçilərin əmək haqqının ədalətli ödənməsi prinsipini rəhbər tutmaqla işçilərin və onların əməyinin motivasiyasını yüksəltmək məqsədi daşıyır. Bu nəzəriyyə işəgötürənlə maddəli işçilər arasında yaranmış iqtisadi mübadiləyə əsaslanır. S.Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsində iki əsas anlayışdan geniş istifadə olunur. Həmin sözügedən anlayışlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ “giriş”
- ✓ “çıxış”

B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi mexanizmi sxem halında belədir: [1]

Sxem 2.



Mənbə: Şahbazov K.A., Həsənov H.S. “Menecment”. Məmmədov M.H., Bakı, 2007, səh. 354.

Haqqında danışılan bütün bu motivləşdirmə nəzəriyyələri mahiyyət etibarilə idarəetmənin səmərəli təşkili yolu ilə uğurlu son nəticə əldə edilməsinə yönəldilmişlər.

1.2. Kommersiya fəaliyyəti kompleksində strateji idarəetmənin tədqiqinin metodiki üsulları

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində inkişaf əlaqədar baş vermiş ən son dəyişikliklər müəssisə, firmə və təşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılmasını və bazarda mövcud rəqabət təb gətirmə qabiliyyətinin təmin olunmasını tələb edir. Belə bir iqtisadi şəraitdə bütün təsərrüfat subyektləri, eləcə də müəssisə, idarə və təşkilatların qarşısında duran başlıca vəzifə düzgün strateji idarəetmənin formalaşdırılması və təsərrüfatçılıq siyasətinin uğurla yerinə yetirilməsidir.

Müəssisə, firma və təşkilatların strategiyası dedikdə, strateji vəziyyətin əsas prioritetlərinin müəyyən olunması, eləcə də resursların və strateji addımların qazanılması naminə atılacaq addımları ardıcıl şəkildə müəyyən edən təsərrüfat planı başa düşülür. Müəssisə, firma və təşkilatın strategiyasının əsas məqsədi müəssisənin indiki, yəni cari dövrdəki vəziyyətinin gələcəkdə görmək istədiyi, arzuladığı inkişaf səviyyəsinə çatdırılması təmin etməkdir.

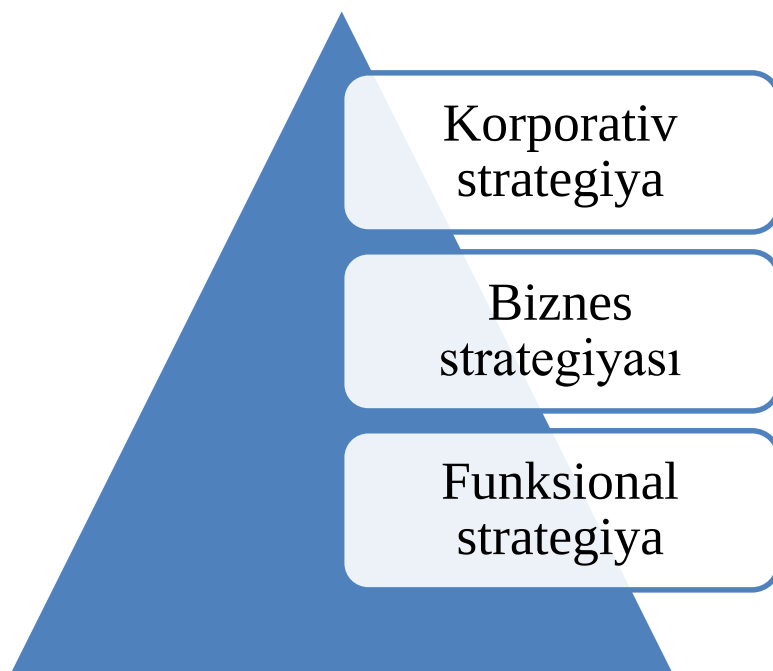
Müəssisə, firma və təşkilatın strateji idarəetmə strategiyası dedikdə, müəssisənin müəyyən etdiyi strategiyaların işlənilib hazırlanması və ardıcıl yerinə yetirilməsi proseslərini özündə ehtiva edən proses başa düşülməlidir. Strateji idarəetmə eyni zamanda da strategiyaların işlənilib hazırlanmasını, məqsədlərin

müəyyənləşdirilməsini, təşkilatın qarşısına qoyduğu konkret vəzifələrin icra olunmasını və lazimi resursların, ehtiyatların müəyyən olunmasını təmin edə biləcək xarici mühitlər qarşılıqlı əlaqələrin saxlanılmasını və inkişaf etdirilməsini özündə əks etdirir.

Strateji idarəetmənin seçilmiş obyektin xarakterindən asılı olaraq bir neçə istiqamətini fərqləndirmək məqsədmüvafiq olardı. Həmin istiqamətlər aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir.[2]

Sxem 1.3.

Strateji idarəetmənin əsas istiqamətləri



Mənbə: Axundov M. Strateji idarəetmə. Bakı, 2001 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Sxem 1.3-dən də göründüyü kimi, strateji idarəetmə üç əsas istiqamətdə mövcud olur. Həmin əsas istiqamətlər isə korporativ strategiya, funksional strategiya və biznes strategiyalarından ibarətdir. İndi isə Sxem 1.3-də verilmiş strateji idarəetmə istiqamətlərinin təhlilini həyata keçirək.

Korporativ strategiya dedikdə, müəssisə, firma və təşkilatın bütünlükdə götürülmüş strategiyası, biznes strategiyası dedikdə, təşkilatın, müəssisə və firmanın ayrı-ayrılıqda götürülmüş strateji bölmələrinin və strukturlarının strategiyası,

Funksional strategiya dedikdə isə, müəssisənin, təşkilatın və firmanın daxilində hər hansı bir funksional zonanın, sahənin təsərrüfatçılıq fəaliyyəti ilə bağlı strategiyası başa düşülür.

Strateji idarəetmə öz fəaliyyətini obyektləri vasitəsilə həyata keçirir. Strateji idarəetmənin obyektlərinin üç əsas qrupunu fərqləndirirlər. həmin qruplar aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:[3]

- Təşkilat;
- Strateji təsərrüfatçılıq bölmələri;
- Müəssisə, təşkilat və ya firmanın funksional zonaları.

Təşkilat dedikdə, strateji idarəetmənin əsas obyektı olmaqla, özündə strateji təsərrüfat bölmələrini və struktur bölmələrini özündə birləşdirən açıq kompleks sosial-iqtisadi sistem başa düşülür.

Strateji təsərrüfatçılıq bölmələri dedikdə isə, təşkilat, müəssisə və ya firmanın fəaliyyət istiqaməti və yaxud da bir sıra qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərən uyğun istiqamətlərin vəhdəti başa düşülür. Strateji təsərrüfat bölmələri eyni zamanda da bazar prinsipləri əsasında fəaliyyət göstərən müstəqil təsərrüfat bölmələri olmaqla, mövcud bazarda öz sahəsində tam rəqabət qabiliyyəti göstərmək iqtisarında olan rəqib, istehlakçı və tadarükçülər sferasına malikdirlər.

Təşkilatın funksional zonaları dedikdə isə, hər hansı funksiyaların həyata keçirilməsi üzrə iştisaslaşan və ayrı-ayrı strateji təsərrüfatçılıq bölmələrinin, eyni zamanda da təşkilatın, firma və müəssisənin effektiv fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə təşkilatın özü tərəfindən funksional struktur vahidlərinə tapşırılan fəaliyyət sferası başa düşülür.

Strateji idarəçiliyin iki təməl son məhsulunu biri-birindən fərqləndirirlər. Birinci, yaxın perspektivdə missiyaya çatmağa imkan verən firmanın potensialı. Firmanın potensialı dedikdə firmanın malik olduğu maliyyə, xammal və insan resursları, istehsal edilmiş məhsul və xidmətlər, izlənməsi firmaya öz məqsədlərinə çatmağa yardım edən sosial davranış qaydaları cəmindən ibarətdir. Strateji

idarəçiliyin başqa son məhsulu isə ətraf mühitdə təşkilatın dəyişikliklərə yaranan həssaslığını təmin edən içəri struktur və təşkilati dəyişimlərdir.

Təşkilatlarda, müəssisə və firmalarda strateji idarəçiliyin əsasını strateji planlaşdırma, eləcə də missiya və məqsədlərin seçilərək müəyyən edilməsi prosesi təşkil edir. Strateji planlaşdırma öz-özlüyündə təşkilatın məqsədlərinin seçilməsi və həlli məsələsini, buna nail olmaq yollarını birləşdirir. Bu, bütün idarəetmə qərarlarının təməlini təşkil etməkdədir. Strateji planlaşdırma firmanın niyyətlərinin və məqsədlərinin formalaşdırılması, ehtiyac duyulan resursların müəyyən olunması və əldə edilməsi üçün xüsusi yolların seçilməsi və təşkilatın gələcək dövrdə effektiv işinin təmin olunması məqsədilə onların bölüşdürülməsidir. Strateji planlaşdırma kateqoriyası idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına kömək edən alətdir. Bunun əsas vəzifəsi ətraf aləmdə baş verən dəyişikliyə uyğun reaksiya verə biləcək yeniliklərin və təşkilati addımların təminatından ibarətdir. O, təşkilatın artımının təmin olunması və onun mövqelərinin möhkəmləndirilməsinə xidməti olan ümumi istiqamətlərin təyin edilməsi ilə yekunlaşdırılır.

Dünya ölkələrinin təcrübələrinə nəzər salsaq görürük ki, müəssisə və yaxud da kommersiya təşkilatlarında missiyanın formalaşmasının xüsusi qayda-qanunları yoxdur. Çünki missiya hər bir müəssisənin qarşıya qoyduğu hədəflərə çatmasında bir vasitədir. Praktika göstərir ki, missiyanın müəyyən olunması uzunmüddətli və olduqca çətin bir prosesdir. Bu proses firmalarda korporativ mədəniyyətin yaranması, adət-ənənələrin formalaşması, müvafiq təcrübənin yığılması ilə sıx əlaqədardır. Müəssisənin missiyası məqsədəuyğun alıcılar qrupunu, ödənilmiş tələbat və ödəmə texnologiyasını əhatə edən kiçik və aydın cümlələr ilə ifadə edilməlidir. Ümumiyyətlə missiyalar firmanın məqsədlərinə nail olunmasında istənilən bölmənin rolunu müəyyənləşdirməlidir. Əgər müəssisənin uzunmüddətli planları və kəmiyyətə ölçülə bilən missiyası konkret vəzifələr vasitəsilə əlaqələndirilməzsə və idarəçilər bu vəzifələrin aparılmasında tərəqqiyə nail olmurlarsa, o zaman bu missiya fərqli sözlər kimi mühüm olmur. Müəssisənin missiyalarını müəyyən edərkən idarəçinin əsas vəzifələri fəaliyyət mühitində

yanarmış yeni imkanları və problemlərin vaxtında tapılması və müəssisənin uzunmüddətli inkişaf yönündə dəyişikliklərin aparılması məsələsinin əldə olunmasıdır.

Kommersiya təşkilatının düzgün ifadə olunmuş və yaxşı əsaslandırılmış missiyasının olmasının bir neçə xüsusiyyətinə görə idarəetmədə yüksək əhəmiyyət kəsb edir. Həmin sözügedən xarakterik xüsusiyyətlər aşağıdakı tərkibdə verilmişdir:

- ✓ Missiya müəssisənin, eləcə də kommersiya təşkilatının uzunmüddətli inkişaf planlarına baxışını müəyyənləşdirir;
- ✓ Missiya əsaslandırılmamış və uzaqgörən olmayan idarəetmə qərarlarının qəbulu riskini mümkün olduğu qədər azaldır;
- ✓ Missi müəssisələrin, kommersiya təşkilatlarının məqsədlərini müəyyən edir və işçilərin daha da səylə işləmələri üçün motivasiya yaradır;
- ✓ Missiya orta səlahiyyətli menecerlər üçün struktur bölmələrin məqsədlərinin və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsinə, onların yeritmiş olduqları siyasətin kommersiya təşkilatının ümumi inkişaf siyasəti ilə uzlaşmağına real şərait yaradır.
- ✓ Missiya müəssisənin və yaxud da kommersiya təşkilatının gələcəyə hazırlanmasına kömək edir.

Strateji planlaşdırma bir neçə mərhələdən ibarət olan prosesdir. Sözügedən həmin mərhələlər ardıcılığı aşağıdakı kimi verilmişdir:[20]

- Məqsəd və niyyətlərin təyin olunması;
- Xarici mühitin analizi;
- Güclü və zəif tərəflərin müəyyən edilməsi;
- Düzgün strategiyanın seçilməsi və strateji alternativlərin əhatəli şəkildə təhlil olunması;
- Strategiyaların həyata keçirilməsi prosesinin nəticələrinin əhatəli analiz olunması;

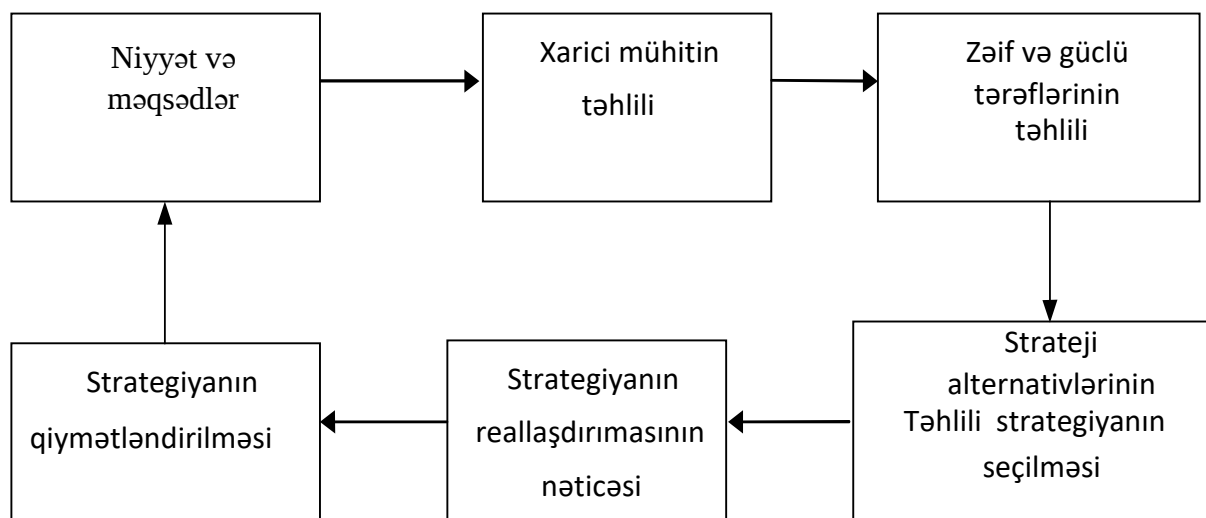
➤ Seçilmiş düzgün strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Strateji prosesin məqsədləri, missiyası, xarici və daxili mühiti müəyyənləşdirildikdən, alternativlər seçildikdən və strategiya həyata keçirildikdən sonra strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesi gəlir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi bir növ onun reallaşdırılmasının sonu kimi hesab olunur. Strategiyanın reallaşdırılması məsələsi həyata keçirildikdən sonra strategiyanın qiymətləndirilməsi məsələsi xüsusi önəm daşıyır. Belə ki, strategiyanın qiymətləndirilməsi nəticəsində qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nə dərəcədə nail olmanın müəyyənləşdirilməsi təmin olunur. Bundan sonrakı dövrdə isə keçmiş strategiyada qarşıya qoyduqları, lakin icra edə bilmədikləri əsas məsələlər hədəf olaraq müəyyənləşdirilir.

Strateji planlaşdırmanın yuxarıda qeyd etdiyimiz mərhələlərinin ardıcıl müəyyən olunması aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunmuşdur.[1]

Sxem 1.4.

Strateji planlaşdırmanın mərhələləri



Mənbə: Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. "Menecment". Bakı, 2007, səh. 354.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi müəssisənin strateji idarəetməsinin əsasında dayanan əsas məsələlərdən biri də məqsədlərin və missiyanın müəyyən edilməsidir.

Missiya müəssisə və ya təşkilatın ali məqsədi hesab olunur. Qeyd olunan həmin ali məqsəd isə müəssisənin ictimai mövqeyinin və statusunun

formalaşmasında müstəsna rol oynayır. Müəssisənin məqsəd və missiyasının seçilməsi strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsinin ilkin şərti hesab olunur. Məqsəd və missiya strateji planlaşdırmanın hər bir mərhələsində oriyentr rolunu oynamaqla, alternativ inkişaf baxımından müəssisənin fəaliyyətinə müəyyən dərəcədə məhdudiyyətlər qoyur. Missiya qarşıya qoyulmuş məqsədlərdən ibarətdir.

Müəssisənin missiyasının əsasında dayanan məqsədlərin formalaşması mexanizmi bir neçə addımdan ibarət olan alqoritm şəklində verilə bilər:[17]

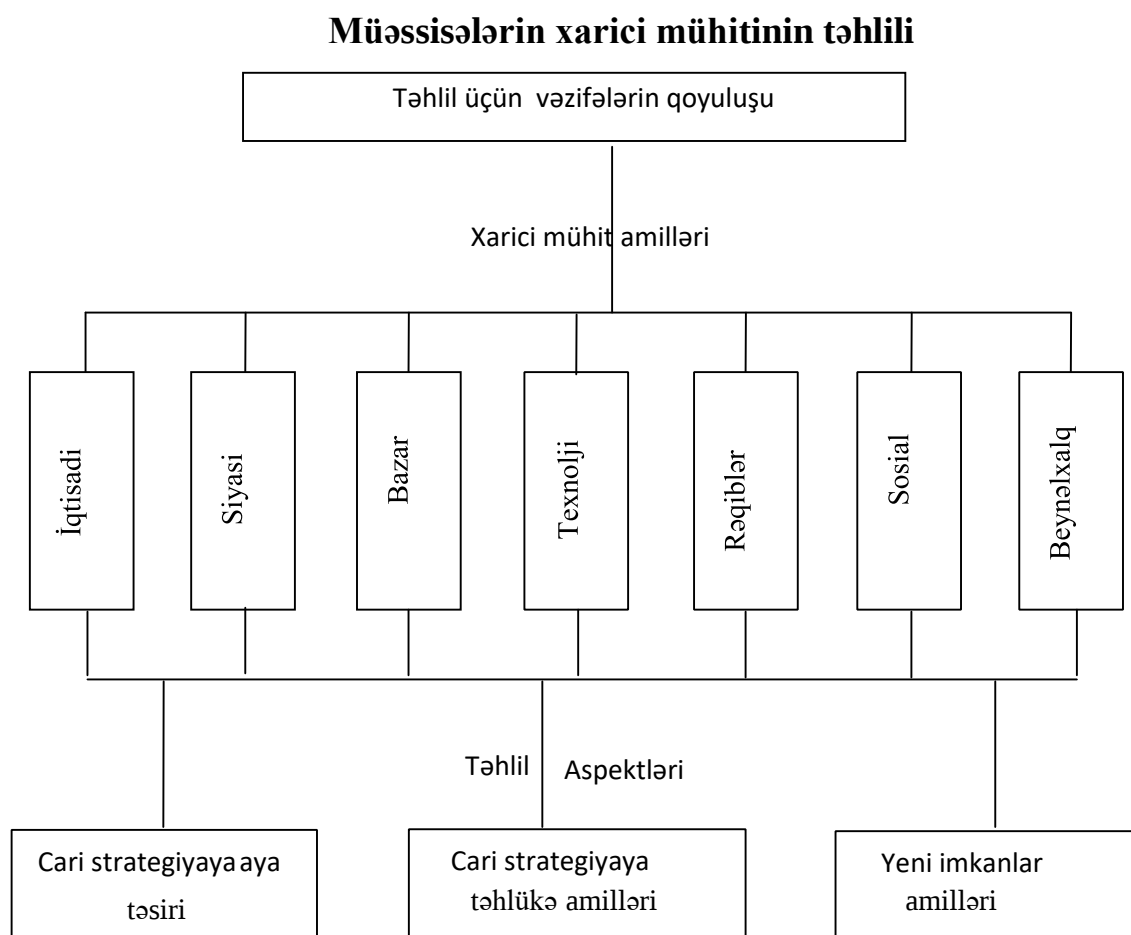
- ❖ Məqsədlərin müəssisənin və ya firmanın uğurlu fəaliyyətinin zəruri şərti kimi təqdim olunması və formalaşdırılmasının zəruriliyinin qəbul olunması.
- ❖ Məqsədlərin formalaşdırılması.
- ❖ Məqsədlərin müəyyən məntiqli şəkildə yığılması.
- ❖ əməkdaşların məqsədlərin formalaşdırılması mexanizminə cəlb edilməsi.

Strateji idarəetmədə mühim əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdən biri də xarici mühitin təhlil olunması prosesidir. Müəssisənin qarşılıqlı əlaqədə olduğu xarici mühitin qiymətləndirilməsinin əhatəli təhlili təşkilatın subyektlərinin və ətraf mühit amillərinin vəziyyətinin və perspektivlərinin qiymətləndirilməsi ilə müəyyən olunur. Müəssisənin xarici mühitinə əhatəli təhlilinin sayəsində müəssisənin cari və gələcək dövrlərdə qarşılaşa biləcəyi potensial təhlükələr müəyyən olunur və genişmiqyaslı təhlillər vasitəsilə tədqiq edilir. Müəssisəni əhatə edən xarici mühitin əhatəli təhlili aşağıdakı əsas məqsədləri daşıyır:[18]

- ❖ yeni imkanların və potensial təhlükələrin yarana bilmə qabiliyyətinin proqnozlaşdırılması;
- ❖ müəssisə və ya firma tərəfindən gözlənilməz vəziyyətlərin yaranması və mövcud şəraitdə həmin vəzifələrdən çıxma vəziyyəti;
- ❖ müəssisənin qarşılaşa biləcəyi potensial təhlükələrin sərfəli imkanlara çevrilmə qabiliyyətinin formalaşması.

Firmanın xarici mühitinin təhlilinin əhatəli izahı aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir.[3]

Sxem 1.5.



Mənbə: *Strateji planlaşdırma. 2014*

Firmanın xarici mühitinin yeddi əsas sahəsində potensial təhlükə və imkanlar meydana gələ bilər. Sözügedən əsas amillər aşağıdakı qrupları özündə ehtiva edir:

- ❖ iqtisadi amillərin əhatəli təhlili zamanı əhalinin məşğulluq səviyyəsi, inflyasiya və deflyasiya sürəti, firmanın ödəmə qabiliyyəti və vergi dərəcələri nəzərdən keçirilir.
- ❖ Siyasi amillərin təhlili zamanı isə ölkələr arasındakı tarif dərəcələri, iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsinin inkişaf xüsusiyyətləri, mərkəzi hökumətin və yerli hakimiyyət orqanlarının qəbul etmiş olduqları

normativ-hüquqi və normativ xarakterli digər aktlar, eləcə də ölkələr arasındakı ticarət üzrə razılaşmalar nəzərdən keçirilir.

- ❖ Bazar amilləri dedikdə isə, müəssisələrin fəaliyyət effektivliyinə dolayı yollarla təsir etmək imkanına malik olan çoxsaylı subyektlərin birliyi başa düşülür. Bu amil eyni zamanda da müəssisənin strategiyasının dəqiqləşdirilməsinə şərait yaradır, həmçinin də müəssisənin mövcud bazarda mövqeyinin qorunub saxlanmasında əvəzedilməz rol oynamış olur.
- ❖ Texnoloji amillər dedikdə, müəssisənin xarici mühitində baş verən və bilavasitə müəssisəyə təsir edəcək texnoloji dəyişikliklərin izlənilməsi, bu dəyişikliklərdən müəssisənin xeyrinə istifadə edilməsi prosesi başa düşülür. Müəssisə, onu əhatə edən xarici mühitdə baş verəcək və onun fəaliyyətinə təhlükə yarada biləcək hər hansı bir texnoloji dəyişikliyi mütləq şəkildə izləməli və onun baş vermə yaxud da yaranma anını itirməməlidir. Əks təqdirdə bazarda rəqabət mübarizəsində məğlub olmaq firma və ya müəssisə üçün qaçılmaz bir amilə çevriləcəkdir. Odur ki, hər bir müəssisə və yaxud da firma onu əhatə edən xarici mühitdə baş verəcək texnoloji dəyişiklikləri mütləq şəkildə izləməli və müəssisənin bu tip dəyişikliklərə reaksiya vermək qabiliyyətini, yəni “immunitetli” olmasını təmin etməlidir.
- ❖ Rəqabət amilləri dedikdə isə müəssisə və yaxud da firmanın bazar münasibətləri şəraitində rəqib müəssisə və firmaların fəaliyyətinə nəzarətin edilməsini nəzərdə tutur. Çünki məhsul bazarında eyni məhsul üzrə çox sayda istehsalçının və yaxud da satıcının olması rəqabət mübarizəsini kifayət qədər gücləndirir. Belə bir rəqabət prosesində isə yalnız və yalnız rəqiblərini düzgün təhlil etmiş, rəqiblərin zəif və güclü tərəflərini hərtərəfli qiymətləndirmiş və onların ata biləcəyi bütün addımları öncədən görüb, müəyyən edə bilən müəssisələr ayaqda duran biləcəklər.

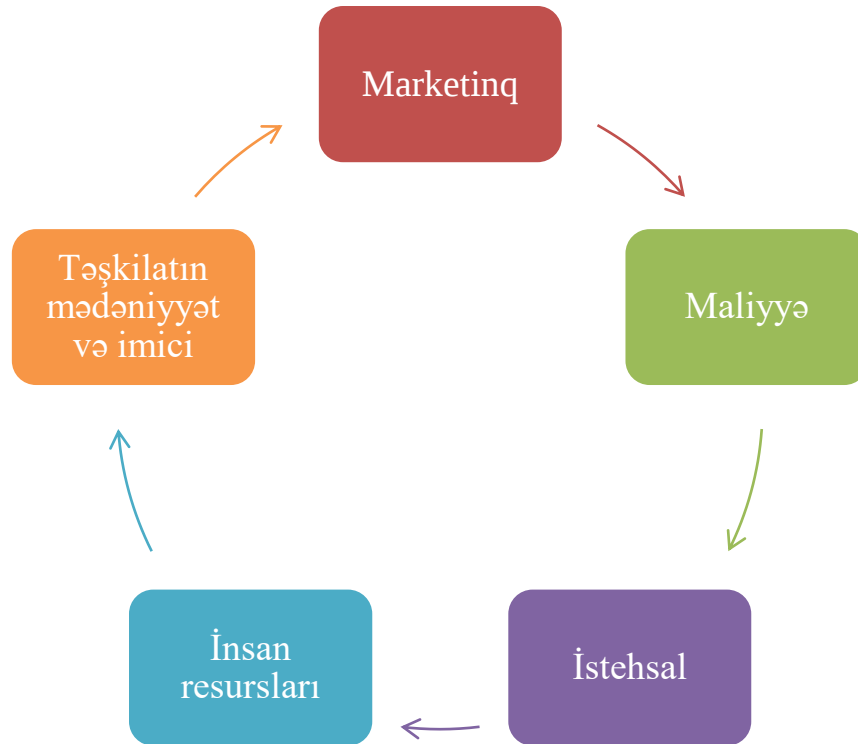
- ❖ Sosial amillər dedikdə, münasibətlər, məqsədlər, adətlər, eləcə də dəyişən ictimai dəyərlərin məcmusu başa düşülür. Hər bir kommertiya təşkilatı, müəssisə və yaxud da firma dayanıqlı və uzunmüddətli fəaliyyət göstərməsi üçün müəssisə onu əhatə edən xarici mühitdə baş verən sosial amillərlə əlaqədar yaranmış problemlərin həllini təmin etmək məqsədilə müəssisə özü bir sosial sistem kimi dəyişməli və xarici mühitdə baş vermiş sosial dəyişikliklərə asanlıqla adaptasiya olunmalıdır.
- ❖ Beynəlxalq amillər dedikdə, ölkə hüdudlarını aşaraq beynəlxalq müstəvidə xarici dövlətlərin özlərinin milli bazarlarının və onların ayrı-ayrı sahələrinin genişləndirilməsi və eləcə də müdafiəsini təmin edəcək normativ aktların yaradılması və həyata keçirilməsi mexanizminin izlənilməsi prosesi başa düşülür.

Firma rəhbərliyi xarici aləmi təhlil edərək potensial təhlükə və təzə imkanlar haqda məlumat əldə edəndən sonra firmanın güclü və zəif yönlərini qiymətləndirməlidir. Firmanın güclü və zəif tərəflərinin təhlil olunması xarici potensial təhlükələrlə əlaqədar yaranacaq problemləri mürəkkəbləşdirə biləcək daxili zəifliklərin tədqiq olunmasına və yeni imkanlardan istifadə olunması üçün təşkilatın daxili qüvvələrinin mövcudluğunun araşdırılmasına xidmət edir.

Daxili təhlükələrin diaqnostikası üçün tətbiq olunan metod idarəetmə müayinələri adlandırılır. Strateji planlaşdırmanın məqsədləri üçün beş funksional zonanın müayinəsi məqsəduyğun hesab edilir. Həmin funksional zonalar aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir.

Sxem 1.6.

Təşkilatın strateji idarə olunmasında daxili mühitin təhlili



Mənbə: Neil Ritson. "Strategic management". 2014 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Sxem 1.6-dan da göründüyü kimi, hər bir təşkilatın strateji idarə olunması səviyyəsində daxili mühit müxtəlif kateqoriyalar üzrə təhlil olunur ki, həmin kateqoriyalara da müəssisələrin maliyyə, marketinq, insan resursları, istehsal və eləcə də təşkilatın mədəniyyət və imicinin müayinə edilməsi prosesləri aid edilir.

Müəssisələrdə strateji idarəetmənin düzgün həyata keçirilməsi marketinq funksional zonasının təhlilinə əsaslanır. Bu təhlilin aparılmasında isə 7 əsas element mühim rol oynayır. Həmin elementlər isə aşağıdakı sxem vasitəsilə daha ətraflı təhlil olunmuşdur.

Sxem 1.7.

Strateji idarəetmədə marketing funksional zonanın təhlili



Mənbə: Neil Ritson. "Strategic management". 2014 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Sxem 1.7-dən aydın olur ki, hər bir müəssisənin strateji idarə edilməsində marketing funksional zonasının təhlili xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, marketing funksional zonanın təhlili 7 əsas detal üzrə aparılır ki, bunlara da bazar payı və rəqabətlik, çeşidin müxtəlifliyi və keyfiyyəti, mənfəət, satış, malın yeridilməsi və reklam, istehlakçılara satışdan öncə və satışdan sonra əlavə xidmətlərin göstərilməsi,

bazar tədqiqatları və bazar demoqrafiyası aid edilir. Sxem 1.7-nin təhlili bir daha sübut edir ki, marketinq funksional zonanın təhlili zamanı üç əsas zona daha üstün rola malikdir. Bunlar bazar payı və rəqabətlik, mənfəət və çeşidin müxtəlifliyi və keyfiyyətidir. Sxem 1.7-də təsvir olunan xəyali tərəzi şəkli bunu bir daha sübuta yetirir ki, tərəzinin bir qolu üzərində dayanmış üç zona, tərəzinin digər qolu üzərində dayanan dörd zonanın iqtisadi əhəmiyyətinə demək olar ki, bərabərdir.

FƏSİL II. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN BAŞLICA ASPEKTLƏRİ

2.1. Strateji idarəetmə kommersiya fəaliyyətinin strukturlaşmış sistemi kimi

Hər bir kommersiya fəaliyyətinin, eləcə də bu fəaliyyətlə məşğul olan müəssisə və təşkilatların davamlı və uzunmüddətli fəaliyyətinin əsasında düzgün strateji idarəetmə metodunun seçilməsi və strateji idarəetmə qərarlarının düzgün qəbul edilməsi ilə əlaqələndirilir. Hər bir müəssisə, xüsusilə kommersiya fəaliyyəti göstərən firma və təşkilatlar bazarda mövcud olan rəqabət mübarizəsinə tab gətirə bilmək və rəqiblərindən bir addım öndə olmaq üçün müxtəlif strategiyalar işləyib hazırlayır və onları öz fəaliyyətlərində tətbiq edirlər. əsas və diqqət çəkən əsas məsələlərdən biri isə odur ki, hər bir müəssisə və yaxud da kommersiya fəaliyyəti göstərən firma və təşkilatlar uzunmüddətli fəaliyyət göstərə bilmək və rəqabətdə qalib gəlmək üçün öz rəqiblərini təhlil etmək qabiliyyəti ilə yanaşı, eyni zamanda da öz fəaliyyətlərini təhlil etməli, bir müəssisə olaraq özlərinin zəif və güclü tərəflərini müəyyən etməli. Zəif tərəflərin aradan qaldırılması yollarını araşdıraraq bu vəziyyətin aradan qaldırılmasına xidmət edəcək tədbirlər planını tətbiq etməlidir.

Əvvəlki paragraflarda qeyd etdik ki, müəssisəni əhatə edən xarici mühitdə qısa bir zaman kəsiyində texnoloji dəyişikliklər baş verə bilər və bu kimi texnoloji dəyişikliklərin müəssisənin fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir etmək imkanına malikdir. Məhz bu təsir isə sözsüz ki, müəssisələrin və yaxud da kommersiya fəaliyyəti göstərən firma və təşkilatların zəif tərəflərinin daha da zəifləməsinə və sıradan çıxmasına səbəb olacaqdır. Bu səbəbdən də kommersiya fəaliyyətinin qarşısında duran ən əsas strateji idarəetmə prinsipi məhz müəssisənin zəif tərəflərinin təhlili və bu tərəflərdə xarici mühitdə baş verəcək hər hansı bir texnoloji dəyişikliyə qarşı “immunitet”in formalaşdırılmasını təmin etməkdir.

Müəssisənin daxili diaqnostikasının həyata keçirilməsi, yəni güclü və zəif tərəflərinin araşdırılması prosesi idarəetmə müayinəsi adlanır. İdarəetmə müayinə beş əsas funksional zonanı əhatə edir. Qeyd olunan həmin funksional zonalar aşağıdakılardan ibarətdir:[23]

- ❖ Marketing funksional zonası;
- ❖ Maliyyə funksional zonası;
- ❖ İstehsal funksional zonası;
- ❖ İnsan resursları funksional zonası;
- ❖ Müəssisənin mədəniyyət və imici funksional zonası.

Adları yuxarıda qeyd olunan funksional zonaların idarəetmə müayinəsi vasitəsilə müalicə olunması müəssisənin davamlı fəaliyyətini sürətləndirən ən əsas amillərdən biridir.

Marketing funksional zonasının idarəetmə müayinəsini həyata keçirərkən bir neçə əsas elementə xüsusi diqqət yetirilməsi məqsədəmüvafiqdir. Həmin elementlər aşağıdakı tərkibdədir:[14]

- ❖ Bazar rəqabətliliyi və bazar payı;
- ❖ Məhsul çeşidinin keyfiyyəti və müxtəlifliyi;
- ❖ Bazar demoqrafiyası;
- ❖ Bazar tədqiqatları;
- ❖ İstehlakçılara və alıcılara satışdan sonra və satışdan əvvəl müxtəlif xidmətlərin göstərilməsi;
- ❖ Reklam, malların və satışın yeridilməsi;
- ❖ Mənfəət.

Maliyyə və yaxud da mühasibat uşotu funksional zonası dedikdə, maliyyə ehtiyatlarının detallı təhlili əsnasında müəssisənin və yaxud da kommersiya fəaliyyəti həyata keçirən təşkilatın və firmanın gələcəkdə seçəcəyi strategiya müəyyən olunur. Müəssisə və yaxud da kommersiya təşkilatı maliyyə təhlilini təftiş metodlarına əsaslanaraq həyata keçirir. Maliyyə ehtiyatlarının əhatəli və hərtərəfli təhlili müəssisədə mövcud olan və yaxud da gələcəkdə mövcud ola biləcək zəif tərəflərinin üzə çıxarılmasına xidmət edir.

İstehsal funksional zonalarının təhlil olunması o deməkdir ki, kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan təşkilat və firma xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə vaxtında adaptasiya oluna bilsin və mürəkkəb bazar rəqabəti şəraitində rəqabət

mübarizəsində “sağ qala” bilsin. İstehsal funksional zonasının əhatəli təhlili bu zonanın zəif və güclü tərəflərinin olduğunu da ortaya çıxartmağa imkan verir. İstehsal funksional zonasının güclü və zəif tərəflərinin əhatəli təhlili nəticəsində kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə və təşkilatların rəqib müəssisələrlə müqayisədə istehsal etmiş olduqları məhsulların keyfiyyətinin yüksək və yaxud aşağı olması, daha az xərclə daha yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal olunması, təşkilatın yeni növ ehtiyatlar, resurslar əldə etmək imkanı, müəssisənin avadanlığının mövcud vəziyyəti və avadanlığa xidmət səviyyəsi, kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisələrin və firmaların rəqiblərinin mövcud olmadığı və xidmət göstərə bilmək imkanının olmadığı bazarlara müdaxilə etmək və həmin bazarlara xidmət etmək imkanı, müəssisə və təşkilatlarda, eləcə də firmalarda məhsul istehsalı prosesinə nəzarəti təmin edə biləcək effektiv nəzarət mexanizminin yaradılması, istehsal prosesinin planlaşdırılması və təşkil olunma xüsusiyyəti və səviyyəsi kimi məsələlər aşkara çıxmış olur.

Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə və təşkilatların qeyd olunan funksional zonalar içərisində xüsusi yerə malik olan fazası isə müəssisənin mədəniyyət və imicinin müəyyən edilməsi funksional zonasıdır. Müəssisənin təşkilati mədəniyyəti dedikdə, müəssisədə çalışanların, işçilərin təşkilati mühitdəki hərəkətləri və davranış qaydaları başa düşülür. Təşkilati mədəniyyət müəssisədə işlənilən hazırlanmış və işçilərin əməl etdiyi, alıcıların və istehlakçıların razı qaldığı davranışların, gözləmələrin və adətlərin məcmusudur. Təşkilatın imici dedikdə, təşkilatın həm xaricində, həm də daxilində alıcılar və yaxud da istehlakçıların, eləcə də əməkdaşların və ümumilikdə ictimai rəyin köməyi ilə formalaşan təəssüratların məcmusu başa düşülür. İstər təşkilati imic, istərsə də təşkilati mədəniyyət reputasiya, yəni nüfuz hesabına formalaşır və yaxud da zəifləyir.

Kommersiya fəaliyyəti göstərən təşkilatlarda, müəssisə və yaxud da firmalarda strateji idarəetmənin əsas məsələlərindən biri də alternativlərin təhlili əsasında düzgün strategiyanın seçilməsidir. Strategiyanın seçilməsi strateji idarəetmənin ən

mühim şərti olmaqla üç əsas mərhələdən ibarətdir. Həmin qeyd olunan üç mərhələ aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:[12]

- ❖ Seçim prosesinin hazırlanması;
- ❖ İstehsal olunmuş hazır məhsula son şəklən verilməsi;
- ❖ Təhlil.

Strategiyanın hazırlanmasının ilk mərhələsi məhz düzgün strategiyanın seçilməsi hesab olunur. Bu mərhələdə qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağı təmin edəcək strategiyalar işlənilib hazırlanır. Burada diqqət çəkən ən vacib xüsusiyyət mümkün olduğu qədər çox strategiyaların, alternativlərin işlənilib hazırlanmasıdır. Bildiyimiz kimi, qərar qəbul edilməsi prosesi mövcud alternativlərdən ən səmərəlisinin seçilməsi prosesidir. Burada da eyni prinsip mühim rol oynayır. Düzgün strategiyanın seçilməsi müəssisənin, təşkilatın və ya firmanın əlində olan bir neçə alternativ strategiyalardan birinin seçilməsini və daha da konkret desək, ən səmərəlisinin seçilməsini zəruri edir. Alternativ strategiyaların hazırlanması prosesində yalnız rəhbər şəxslər deyil, eyni zamanda da orta menecerlər də iştirak edir. Alternativ strategiyaların çoxluğu düzgün strategiyanın seçilməsinə zəmin yaradır.

İkinci mərhələdə strategiyanın elə forması yaradılır ki, yaradılmış yeni strategiya kommersiya təşkilatına, müəssisə və yaxud da firmanın inkişafına təkan vermiş olsun. Yeni yaranmış ümumi strategiya təşkilatın, müəssisə və şirkətin ayrı-ayrı funksional zonalarında əmələ gəlmiş xüsusi strategiyaların məcmusu kimi formalaşmış olur.

Üçüncü mərhələdə kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan təşkilatın, müəssisə və yaxud da firmanın seçilmiş ümumi strategiya çərçivəsində olan alternativlər təhlil olunur və bu alternativ strategiyaların müəssisələrin qarşıya qoyduqları məqsədinə çatması üzrə yararlılıq dərəcəsi müəyyənləşdirilir.

Strategiyaların seçilməsi prosesi olduqca mürəkkəb və diqqət tələb edən bir prosesdir. Belə ki, seçilmiş strategiyaların düzgünlüyü və bu strategiyalara düzgün əməl olunması son nəticədə müəssisənin, təşkilatın və yaxud da firmanın

müqəddəratını müəyyən etmiş olur. Bu baxımdan da strategiyaların seçilməsi prosesinə müxtəlif səpkili bir neçə amilin təsiri olur. Həmin amillər qrupuna aşağıdakıları aid etmək olar:

- ❖ Kommersiya fəaliyyəti göstərən təşkilatın, müəssisə və yaxud da firmanın biznesinin və onun xüsusi qollarının müəyyən edilməsi prosesi;
- ❖ Kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisəni əhatə edən xarici mühitin mövcud vəziyyəti;
- ❖ Müəssisənin qarşıya qoymuş olduğu məqsədlərin əsas xarakterik xüsusiyyətləri;
- ❖ Risk səviyyəsi;
- ❖ Kommersiya fəaliyyəti göstərən təşkilatların, müəssisə və yaxud da firmaların daxili quruluşu, strukturu və onların zəif və güclü tərəfləri;
- ❖ Müəssisə və təşkilatlarda əvvəlki fəaliyyət dövrünə təsadüf etmiş keçmiş strategiyaların reallaşdırılması təcrübəsi;
- ❖ Vaxt amili.

Düzgün strategiyanın seçilməsi strateji planlaşdırmada xüsusi önəm kəsb edən məqamlardan biridir. Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələr, təşkilatlar yaxud da firmalar bir neçə alternativdən uyğun bir strategiyanı seçirlər. Bu baxımdan seçilən strategiyalar dörd əsas bazaya bölünür. Sözügedən əsas baza strategiyalar aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunur:

Düzgün strategiyanın seçilməsi



Mənbə: J.C.Spender. "Business strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise" 2016. 6th Edition məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

İndi isə yuxarıdakı sxemdə verilmiş strategiyaların baza növlərinin təhlilini verək:

- ❖ Məhdud artım strategiyaları. Bir çox müəssisələr, xüsusən də kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələr və təşkilatlar bu kateqoriyaya aid olan strategiyaları seçirlər. məhdud artım strategiyası dedikdə, inkişaf məqsədinə əsasən müəyyən olunan və gələcəkdə heç bir dəyişikliyə ehtiyac duyulmayan strategiyaların məcmusu başa düşülür. Belə ki. əgər kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə və yaxud da təşkilat mövcud strategiya əsasında mənfəətli və rentabelli fəaliyyət göstərsə, bu halda həmin müəssisə gələcək dövrlərdə də indiki strategiyanı seçmiş olacaqdır. Bunun da əsas səbəbi odur ki,

belə strategiyaların seçilməsi həm daha az vaxt alır, həm də daha az riskli olur.

❖ Artım strategiyası. Bu kateqoriyaya aid olan strategiyaları o müəssisələr seçirlər ki, bu müəssisələrdə sürətli dəyişən texnologiyalı sahələrin inkişafına zərurət yaranır. Bu strategiyayı daha çox zəifləmiş bazardan çıxmaq istəyən kommersiya təşkilatları dəstəkləyirlər. belə ki. bu təşkilatlar yeni bazarlara daxil olmaq üçün çevik dəyişən texnologiyalı sahələrin inkişaf etdirilməsi zərurəti ilə üz-üzə qalırlar və bu halda artım strategiyasının seçilməsi ən uyğun variant hesab olunur. Artım strategiyası iki əsas istiqamətdə aparılır:

- Daxili artım strategiyası- bu halda istehsal olunmuş məhsulun nomenklaturasının artırılması məsələsi əsas əhəmiyyət kəsb edən məsələyə çevrilir.
- Xarici artım strategiyası- bu halda isə istehsal olunmuş məhsul ilə xarici bazarlara nüfuzetmə məsələləri öz əksini tapmış olur.

❖ İxtisar strategiyası. Bu kateqoriyaya aid olan strategiyalar kommersiya təşkilatları tərəfindən daha az seçilir. İxtisar strategiyasını seçən müəssisələr, təşkilatlar və ya firmalar keçmiş fəaliyyətdə əldə olunmuş nailiyyətlərdən daha az məqsədlər müəyyən edirlər və bu halda ixtisar strategiyasının seçilməsi tələb olunur. Müəssisə, təşkilat və yaxud da firma öz fəaliyyətini dəyişdikdə, yaxud da daraltdıqda üç növ ixtisar strategiyasını seçmiş olur. Həmin ixtisar strategiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar:[14]

- Ləğv etmək. Belə olan təqdirdə müəssisə, təşkilat və yaxud da firma öz aktivlərini tamamilə satır.
- Artığın kəsilməsi. Bu ixtisar strategiyasını seçən təşkilatlar, müəssisə və yaxud da firmalar özlərinin bəzi fəaliyyət növləri üzrə şöbələrini ayırmaqla, həmin fəaliyyətə xitam verməklə həyata keçirirlər.

- İxtisar və ya orientasiyanı dəyişmək. Kommersiya təşkilatı, müəssisə və yaxud da firma öz mənfəətinin artırılması məqsədilə ona iqtisadi fayda. Səmərə verməyən bəzi fəaliyyət növlərini ixtisara salır. İxtisar strategiyası yalnız və yalnız müəssisənin fəaliyyətində pisləşmə, iqtisadi səmərənin azalması və yaxud da müəssisənin iflasa getməsi vəziyyətində tətbiq olunur və daha çox düşmüş olduqları bu vəziyyətdən çıxış yolu kimi qiymətləndirilir.

❖ Kombinəlaşdırılmış strategiyalar. Bu növ strategiyalar özlərində yuxarıda qeyd olunan digər üç növ strategiyaları-məhdud artım, İxtisar və artım strategiyalarını birləşdirir. Adətən bu strategiyaları bir deyil. Bir neçə fəaliyyət növü ilə məşğul olan kommersiya təşkilatları, müəssisə və yaxud da təşkilatları seçmiş olurlar.[13]

Yuxarıda sadalanan hər strategiya bir-neçə alternativ əsasında qurulmuş baza strategiyalarını əhatə edir. Baza strategiyaları isə hazır məhsula son şəkil verilməsi prosesində müəssisə, firma və yaxud da kommersiya təşkilatının ümumi strategiyaları variantlarına xidmət edir.

Strategiya işlənilməsinin və hazırlanmasının digər mərhələsi ümumi strategiyanın firmanın inkişafının məqsədinə uyğunluğunu, yəni adekvatlığını nəzərdə tutur. İstehsal olunmuş hazır məhsula son forma vermə metodları fərqli ola bilər. Buna görə bütün növ strateji informasiyalardan istifadə edərək inkişaf məqsədləri və tapşırıqları hazırlanır. Bazarda müəssisənin, təşkilatın və yaxud da firmanın mövcud vəziyyətini müəyyən etməyə imkan verən matrisanın portfelini formalaşdırılır.

Strategiyanın seçilməsi prosesi müəssisənin, təşkilatın və yaxud da firmanın inkişafının dəqiq işlənən konsepsiyasına əsaslanmalıdır. Buna görə də seçilmiş alternativ dəqiq, hərtərəfli və əhatəli tədqiq olunur və qiymətləndirilir. Sonda isə təşkilatın gələcəkdə maksimum səmərəli işləməsinə və maksimum iqtisadi səmərə və fayda təmin edəcək strategiya seçilir.

2.2. Kommersiya fəaliyyətinin strateji idarəedilməsinin əsasları

Kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi sahəsində strateji idarəetmənin düzgün həyata keçirilməsi kifayət qədər aktual məsələ olmaqla yanaşı, eyni zamanda da müəssisələrin gələcək dövrlərdə mövcudluğunu və mürəkkəb iqtisadi şəraitdə rəqabətə tab gətirə bilmək kimi ağır bir məsələnin həll olunmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Strateji idarəetmə müəssisənin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirməklə cari və gələcək dövrlərdə kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisə, təşkilat və yaxud da firmaların sağlam rəqabətə dözmək qabiliyyətinin formalaşması, eləcə də müəssisəni əhatə edən xarici mühitə qarşı immunitetin formalaşmasını əhatə edir.[4]

Səlahiyyətlərin və strateji hədəfin işlənilib hazırlanması, strategiyanın qəbul edilməsi, məqsədin müəyyənləşdirilməsi. İnkişaf prosesinin əsas istiqamətlərinin müəyyən olunması kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisələrin fəaliyyətində əsas nüanslardan biridir. İri kommersiya təşkilatları, müəssisə və idarələri daim öz strategiyalarını təkmilləşdirir, hər yeni il üçün yeniləşdirilmiş strateji planlar hazırlayır və bu planların işçilər və rəhbər şəxslər arasında paylaşdırılmasını təmin edirlər.

Strateji idarəetmədə istifadə olunan əsas anlayışlardan biri də strategiyanın tətbiqi funksiyasıdır. Strategiya qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün hazırlanmış bir neçə alternativdən birinin seçilməsi prosesi idisə, strategiyanın tətbiqi funksiyası həmin məqsədlərə çatmağa xidmət edən strategiyanın necə tətbiq olunması məsələsini özündə ehtiva edir. Bu prosesin yerinə yetirilməsi kifayət qədər yüksək səriştə və bacarıq tələb edir. Strategiya birmənalı olaraq praktiki məsələ hesab olunur. Lakin bununla yanaşı, strategiyanın tətbiqinin inzibati meylləri də vardır. Sözügedən həmin inzibati meyllər aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:[19].

- ❖ Strategiyanı uğurla tamamlaya biləcək kommersiya təşkilatı, müəssisə və yaxud da firmanın formalaşdırılmasının təmin olunması;

- ❖ Elə bir maliyyə planının hazırlanmasını təmin etmək lazımdır ki, bütün imkanları strategiyanın uğurlu nəticələnməsinə istiqamətləndirilmiş olsun;
- ❖ Strategiyanı inkişafına şərait yarada biləcək siyasətin işlənib hazırlanmasının təmin olunması;
- ❖ Qarşıya qoyulmuş hədəf və məqsədlərə çatmaq üçün işçilərin səfərbər edilməsi məqsədilə onların düzgün həvəsləndirilməsi metodlarının müəyyən edilməsi;
- ❖ Müəssisə işçiləri arasında optimal iş bölgüsünün aparılması. Lazım gəldiyi təqdirdə onların düzgün rotasiyasının həyata keçirilməsi və bunun nəticəsində strategiyanın düzgün həyata keçirilməsinin təmin olunması və uğurlu nəticənin qaçılmaz xarakter alması;
- ❖ Həvəsləndirmə sistemi ilə qarşıya qoyulmuş hədəf və məqsədlər arasında qarşılıqlı uyğunluğun yaradılmasının təmin olunması;
- ❖ Kommersiya təşkilatında. Müəssisə və yaxud da firmasında işləyən işçilər arasında qarşılıqlı iş şəraitinin təmin edilməsi. Eləcə də onların motivasiyasının yüksək həddə çatdırılması nəticəsində fikrin ancaq müvəffəqiyyətə yönəldilməsinin təmin olunması;
- ❖ Şirkətdaxili münasibətlərin formalaşdırılmasının elə formasını müəyyən etmək lazımdır ki, işçilərin yeganə düşünmə obyektini strategiyanın həyata keçirilməsinin təmin olunmasına köklənmiş olsun;
- ❖ Strategiyanın işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsində sahəsində iştirak edənlər arasında daxildə liderlik hissləri formalaşdıraraq hər zaman strategiyanın reallaşdırılmasını sürətləndirməli və tətbiqin səviyyəsi yüksəldilməlidir.

Yuxarıda qeyd etdiklərimiz əsasında deyə bilərik ki, strategiyanın tətbiqi aşağıdakı əsas elementlərdən təşkil olunmuşdur:[20]

- ❖ Təşkil etmə;

- ❖ Praktiki inzibati iş;
- ❖ Həvəsləndirmə və motivasiya üsullarının tətbiq edilməsi;
- ❖ Maliyyə planlaşdırılması;
- ❖ Siyasi xəttin yürüdülməsinin təmin olunması;
- ❖ İdarəetmənin sivil və mədəni forma və üsullarının tətbiq edilməsinin təmin olunması.

Əvvəlki paragraflarda qeyd etdik ki, strategiyanın həyata keçirilməsində. Eləcə də strateji idarəetmədə strateji planlaşdırma kifayət qədər əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. Bu paragrafda isə strateji planlaşdırmada mütəxəssislərin oynadığı rolun əhatəli təhlilinə geniş yer veriləcəkdir. İri kommersiya təşkilatlarında, müəssisə və yaxud da firmalarında strateji planlaşdırma siyasətinin işlənilib hazırlanmasında və tətbiq olunması sahəsində rəhbər vəzifəni tutan şəxslər məşğul olurlar. Lakin bu işlərin həyata keçirilməsi yüksək peşəkarlıq və bu sahədə kifayət qədər səriştəsi və təcrübəsi olan işçilərin müdaxiləsini zəruri edir. Strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi sahəsində lazımi məlumatların toplanılmasını qeyd olunan mütəxəssislər təmin edir, həmin məlumatları sistemləşdirərək rəhbərliyə təqdim edir. Yekunda strategiyanın müəyyənləşdirilməsi prosesi rəhbərin səlahiyyətlərinə aid edilir.

Bəzi kommersiya təşkilatları mənfəətin artırılmasını təmin etmək məqsədilə hər il öz strategiyalarını dəyişirlər. bunun isə əsas səbəbi kimi mürəkkəb bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqiblər tərəfindən onların fəaliyyətinin imitasiya olunmasının qarşısının alınması məqsədi daşıyır. Hər il strategiyanın dəyişilməsi prosesi, yeni strategiyanın yaradılmasını tələb edir. Yeni strategiya hazırlanarkən isə köhnə strategiya bazis kimi götürülür və keçmiş dövrdə həmin strategiyanın zəif nöqtələri mütəxəssislər tərəfindən müəyyən edilir və yeni yaradılmış strategiya daha mükəmməl, müfəssəl olur və mənfəət əldə olunmasında, iqtisadi səmərə və fayda verməsi prosesində daha çox rol oynayır. Kommersiya müəssisələrində. Eləcə də bu fəaliyyəti həyata keçirən digər təsərrüfat subyektlərində birmənalı olaraq, strategiyanın hazırlanması ilə bağlı məlumatları toplayan şəxslər bu sahə

üzrə peşəkar mütəxəssislər olur. Lakin sonda strateji qərarın qəbul edilməsi və müəssisənin gələcək dövrlərdə fəaliyyətinin əsasında dayanacaq strategiyanın seçilməsi və müəyyən olunması məsələsi rəhbər şəxsin üzərinə düşür. Bunun da əsas səbəbi isə bu sahədə fəaliyyət göstərən mütəxəssislərin firmanın fəaliyyət mexanizminin əsas məğzindən xəbərsiz olmaları göstərilir.

Strateji planın tutulması prosesində rəhbərin iştirakı danılmaz bir fakt kimi ortaya çıxır. Belə ki, strategiyanın həyata keçirilməsində, yaxud da strateji planın hazırlanması prosesində rəhbər işçi iştirak etməzsə. Həmin strateji planın həyata keçirilməsi prosesinə özü də nəzarət edə bilməz və bu sahə üzrə bilik və bacarıqlarının, məlumatlarının az olması strateji planın gözlənilən nəticəni verməsinin qarşısını ala bilər.

Kommersiya təşkilatlarında, müəssisə və yaxud da firmalarda belə bir hakim stereotip mövcuddur ki, hər bir şəxs öz fəaliyyət göstərdiyi sahəyə dair strateji plan tutmalı və onun hazırlanması, eləcə də yerinə yetirilməsi məsələsinə nəzarəti özü təmin etməlidir. Belə ki, hər hansısa bir rəhbərin nəzarətində olmayan başqa bir struktura dair strateji plan hazırlaması, onu həyata keçirməsi, icrası və icrasına nəzarət etməsi yolverilməzdir. Çünki hər bir rəhbər özünün məlumatı olduğu sahəyə dair strateji plan hazırlayarsa, həmin planın icrasına nəzarəti təmin edərsə, yalnız bu halda iqtisadi səmərə və faydadan söhbət gedə bilər.

Strateji idarəetmənin əsasında dayanan strategiyanın formalaşması məsələsinə dair müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Belə ki, strategiyanın formalaşmasına olan yanaşmalar içərisində ən əsasları məhz kommersiya təşkilatının fəaliyyət həcmindən asılı olaraq müəyyən olunur. Belə ki, əgər kommersiya təşkilatı bir sahibkar tərəfindən idarə olunursa və yaxud da bir sahibkara məxsusdursa, bu halda bir neçə strategiyanın hazırlanmasına lüzum olmur. Çünki sahibkar artıq öz beynində öz strategiyasını formalaşdırmışdır və ona hər hansısa bir strategiyanın verilməsi, həmin strategiyanın işlənilib hazırlanmasını tələb etmək yersiz olardı.[15]

Böyük kommersiya təşkilatların, iri holding və transmilli şirkətlərdə isə strategiya anlayışına daha həssas yanaşılır. Xüsusən də bir neçə rəhbər şəxsin mövcudluğu şəraitində hər bir rəhbərin özünün müəyyən etdiyi strategiyalar dinlənilir və ortaq, eləcə də müəssisənin gələcək dövrdə normal və davamlı inkişafını təmin edə biləcək strategiyalar seçilir. Deməli onda müəssisə nə qədər böyük fəaliyyət dairəsinə malik olarsa strategiyanın seçilməsi məsələsi bir o qədər də həyati əhəmiyyət kəsb edən məsələyə çevrilmiş olur.

Kommersiya təşkilatlarında rəhbərin strateji plana. Eləcə də strategiyaya yanaşma metodundan, üsulundan asılı olaraq strategiyanın formalaşması, icrası və icraya nəzarət edilməsi üsulları da kifayət qədər fərqli olur. Belə ki. strategiyanın hazırlanmasında, seçilməsində rəhbərin özünün bilavasitə iştirakı və əsas rol oynaması, eyni zamanda da rəhbərin bu işi başqa mütəxəssislərə həvalə etməsi. Onlara olan inamının nümayiş etdirilməsi məsələləri fərqləndirilməlidir.

Əgər rəhbər şəxs strategiyanın hazırlanması və idarə edilməsi prosesində strategiya eksperti kimi çıxış edirsə. Artıq rəhbər şəxs strategiyanın hər birtəfəlli haqqında məlumatlı olur və onun idarə edilməsi məsələsində kifayət qədər səriştəsi olur. Eyni zamanda da bu halda təşkilatın rəhbəri strategiyanın həyata keçirilməsi prinsipinə kifayət qədər müdaxilə etmiş olur. Bu dediyimizdən o qənaətə gəlmək olmaz ki. rəhbər şəxs strategiyanın seçilməsində və hazırlanmasında təkbaşına iştirak edir. Rəhbər şəxsin əsas səlahiyyəti seçmiş olduğu strategiyaların həyata keçirilməsi prosesinə nəzarətin təşkil olunmasının təmin olunmasıdır.

Digər halda isə rəhbər şəxs strategiyanın hazırlanması və icrasının həyata keçirilməsi prosesində öz səlahiyyətlərini digər icraçılarla, yaxud əvvəlcədən müəyyən olunmuş və rəhbərin inamını qazanmış digər şəxslər qrupu ilə bölüşür. Qeyd olunan bu qrup strategiyayı işləyib hazırlayır və rəhbərə təqdim edir. Sözsüz ki. son söz rəhbərin üzərinə düşür və məhz rəhbərin bəyənərək seçdiyi strategiya əsas götürülür.

Bu halda ən zəif cəhət onunla xarakterizə olunur ki, rəhbər şəxs strategiyanın hazırlanması prosesində özü şəxsən iştirak etmədiyinə görə strategiya haqqında az

məlumatlı olur və məsuliyyətdən bu və ya digər səviyyədə yayınmış olur. Bu tip strategiyalar daha çox gündəlik və qısa müddətli fəaliyyəti əhatə edən strategiyalar olur. Çünki müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətinin əsasında dayanan strategiyaların hazırlanması və icrası prosesinə rəhbər şəxsin özünün iştirakı həlledici rol oynayır. Belə ki, rəhbərin tanış olmadığı və yaxud da qismən tanış olduğu strategiya uzunmüddətli dövrdə firmaya üstünlük gətirə bilməz.

Strategiyanın formalaşması məsələsində başqa bir yanaşma isə ondan ibarətdir ki, bu halda rəhbər şəxslə yanaşı eyni zamanda da rəhbər şəxsin seçmiş olduğu və inandığı digər şəxslər qrupu da yaxından iştirak etmiş olur. Bu halda strategiyanın hazırlanmasında həm rəhbər, həm də digər şəxslər qrupu ortaq fəaliyyət göstərir və eyni səviyyədə məsuliyyət daşımış olurlar.

Nəhayət, strategiyanın formalaşması məsələsində dördüncü yanaşma yarışma üsulu hesab olunur. Yarışma üsuluna görə rəhbər şəxs strategiyanın hazırlanmasında və icra olunması prosesində nə özünün gərgin işləməsinə, nə də ki, hər şeyin nəzarətindən çıxmasına icazə vermir. Bu yanaşma daha çox bir neçə fəaliyyət sahəsini özündə birləşdirən müəssisə və təşkilatlarda olur. Bu tip kommersiya təşkilatlarında rəhbər şəxslər daha ciddi strategiyaların hazırlanmasında və icrasında hər bir fəaliyyət növünə rəhbərlik edən şəxsləri daha güclü strategiyaların hazırlanması və icrası prosesinə ruhlandırır. Burada rəhbər şəxsin əsas göstərişi o olur ki, hər bir şəxs özünün rəhbəri olduğu fəaliyyət növü üzrə strategiyaların hazırlanması və icrası prosesinə nəzarət etməli və son nəticədə ümumi rəhbərə hesabat verməlidirlər.

Strateji planlaşdırma prosesi kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisə, təşkilat yaxud da firmanın missiyasının formalaşdırılması prosesindən başlayır. Müəssisənin əsas missiyası dedikdə, müəssisə, təşkilat və yaxud da firmanın prioritetlərinin və məqsədlərinin qısaca, eyni zamanda dəqiq ifadə edilməsi prosesi başa düşülür. Müəssisənin, təşkilatın, firmanın və eləcə də kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən təsərrüfat subyektlərinin missiyası həm müşahidəçilərdə və həm də əməkdaşlarda, ilk öncə isə hazırkı və potensial

müştərilərdə, eləcə də istehlakçılarda etimad hissini doğurmalıdır. Missiyanın formalaşdırılmasında ictimai və ümumbəşəri dəyərlərlə firmanın, müəssisənin və təşkilatın daxili korporativ mədəniyyətinin vəhdətliyi nəzərə alınmalıdır.

Bu paraqrafda dediklərimizdən belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, hər bir strateji idarəetmə prosesi strategiyanın düzgün seçilməsi və strateji planlaşdırmanın düzgün və çoxcəhətli tərtibindən asılı olaraq fəaliyyətini təmin etmiş olur. Hər bir müəssisənin davamlı və uzunmüddətli fəaliyyətinin əsasında isə düzgün strateji planlaşdırmaya və strategiyaya əsaslanan strateji idarəetmə dayanır.

Əvvəlki paraqraflarda strategiya anlayışına xüsusi diqqət yetirildi. Lakin hər bir müəssisənin, xüsusən də kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrin özünəməxsus strategiyaları olur. Elə isə kommersiya strategiyası nədir və necə formalaşır? Bu suallara əhatəli cavab tapan kommersiya təşkilatları mürəkkəb bazar konyukturası əsasında fəaliyyət göstərə bilir və uzun müddət rəqabətə tab gətirə bilir.

Kommersiya strategiyası dedikdə, müəssisənin hər hansı bir məhsul istehsalına, onun bölgüsünə, eləcə də satışına yönəldilmiş dəyişikliklər üzrə bir ildən çox dövrü əhatə edən siyasətdir. Deməli onda kommersiya strategiyasının mahiyyəti onunla izah olunur ki, bu strategiya istehsalın artırılması ilə nəticələnən məhsul satışının artırılmasına xidmət edir və son nəticədə mənfəətin artırılması prosesi baş verir və bu proses qısa müddəti deyil, bir ildən də artıq müddəti əhatə edir.

Kommersiya fəaliyyətinin iqtisadi və siyasi vəziyyətinin təhlili dövlət müdaxiləsinin dərəcəsini, ekoloji vəziyyəti (qanunvericilik, ictimai hərəkətlər), inflyasiyanın mövcudluğu və onun tendensiylərinin, xammal və enerji ilə təchiz olunma imkanlarını (təchizata zəmanət, qiymətlərin sabitliyi, yeni materialların olması) nəzərə almağı tələb edir. Bu zaman sifarişçinin cəlbədiciliyin əsas meyarları bazarın ölçüsü və genişlənmə imkanları hesab edilir.

Kommersiya strategiyası dörd əsas meyar üzrə müəyyən olunur. Sözügedən həmin meyarlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- ✓ Bazarın əhatəli şəkildə araşdırılması və tədqiq olunması;
- ✓ Müəssisələrin rəqabət mübarizəsində imkanlarının öyrənilməsi;
- ✓ Sifarişçilərin seçilməsi;
- ✓ Mal siyasətinin işlənilib hazırlanması.

Kommersiya fəaliyyətini həyata keçirmək üçün hər bir müəssisə iki əsas xarakterik xüsusiyyətə malik olmalıdır. Sözügedən həmin xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ əmtəəyə, məhsula sahib olmaq;
- ✓ məhsulu ucuz alıb baha satmaq imkanı və yaxud da ucuz istehsal edib sata bilmək qabiliyyətinin formalaşdırılması.

Deməli onda, yuxarıda qeyd etdiklərimiz əsasında deyə bilərik ki, kommersiya fəaliyyətinin ilkin mərhələsi mala, əmtəəyə və yaxud da istehsal predmetinə sahib olmaq lazımdır. Daha sonra müəssisənin əlində olan mal-materialların və yaxud da istehsal etdikləri məhsulların satışının həyata keçirilməsini təmin etmək və bütün bunların sayəsində qazanc mənfəət əldə etmək lazımdır. Kommersiya strategiyası isə qarşıya qoyulmuş həmin məqsədlərə- mala sahib olmaq və onu uğurla reallaşdırma bilmək imkanlarını təmin edə biləcək siyasətdir. Həm xaricdədə, həm də daxildə fəaliyyət göstərən əmtəə məhsullarının istehsalçıları, topdansatış yarmarkaları və bazarları, vasitəçilər, əmtəə birjalrı və eləcə də hərraclar malgöndərən kimi çıxış edirlər. Malların alışını - ticarət müəssisələri, topdansatış və ya xırda topdansatış mal dövriyyəsinin həyata keçirilməsi prosesi zamanı - fərdi sahibkarlar, fiziki və yaxud da hüquqi şəxslər və yerinə yetirirlər. Alışların həyata keçirilməsi zamanı mal istehsalçılarına, topdan malgöndərənlərə, həmçinin xarici firmalara üstünlük verilməlidir.

Geniş çeşidin formalaşdırılması və saxlanılması məqsədilə malgöndərənlərdən malın alışını partiyalarla, yeni malların alınması ilə həyata keçirmək lazımdır. Kommersantın vəzifəsi – buna hərtərəfli yardım etməkdir.

FƏSİL III. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ VƏ ONUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Azərbaycan Respublikasında kommersioniya fəaliyyətində strateji menecmentin fundamental və struktur problemləri

Kommersioniya fəaliyyəti ayrı-ayrı ölkələr və iqtisadiyyatlar üçün çox mühim. əhəmiyyətli və mürəkkəb bir fəaliyyət sahəsi olduğuna görə onun təşkili, idarə edilməsi, tənzimlənməsi, qiymətlərin, eləcə də tələbin və təkliflərinin müəyyən olunması onun yalnız sahibkarlar tərəfindən deyil, eyni zamanda da ölkə səviyyəsində tənzimlənməsi də mütləq və vacib əhəmiyyət kəsb edən məsələdir.

Mürəkkəb bazar konyukturası şəraitində respublikamızda kommersioniya fəaliyyətinin intensivliyinin və inkişafının təmin olunması, eləcə də bu sahələrdə haqsız rəqabətin və inhisarçılığın qarşısının alınması prosesində dövlət tənzimlənməsinin həyata keçirilməsi sahəsində bir sıra normativ-hüquqi aktların, həmçinin də normativ xarakterli digər aktların qəbulu, icrası prosesi sürətlənməkdədir. Azərbaycan respublikasında kommersioniya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi və bu fəaliyyətin tənzimlənməsi sahəsində bir sıra qanunlar mövcuddur. Həmin qanunlar içərisində əsas tənzimlənmə siyasətini keçirən aşağıdakı əsas qanunları qeyd etmək daha məqsədəmüvafiq olardı:

- ❖ “Elektron ticarət haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu;
- ❖ “Kommersioniya sirri haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu;
- ❖ “Azərbaycan respublikasında banklar və bank fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu və s.

Yuxarıda qeyd olunanlar, eləcə də normativ-hüquqi aktlar kommersioniya fəaliyyətinin ölkəmizdə tənzimlənməsinin əsas aləti kimi çıxış edir. Lakin Azərbaycan respublikasında kommersioniya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi sahəsində ən əhəmiyyətli məsələlərdən biri də bu sahəyə dair strateji menecmentin həyata keçirilməsi və onun fundamental əsaslarının müəyyən olunmasıdır.

Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti sahəsində strateji idarəetmənin xarakterik xüsusiyyətlərindən danışmadan öncə kommersiya fəaliyyətinin xarakterik xüsusiyyətləri, strukturu və mahiyyəti haqqında əhatəli təhlil aparmaq, daha sonra isə kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan təsərrüfat subyektlərinin idarə edilməsi məsələsində strateji idarəetmənin əhəmiyyətinin təhlil olunması əsas zəruri məsələlərdən biridir.[7]

“Kommersiya” anlayışı latın sözü olan “Commercium” sözündən əmələ gəlmiş, hərfi mənası isə ticarət deməkdir. Kommersiya prosesinə yalnız ticarət demək onun mahiyyətinin xeyli daraldılması demək olardı. Kommersiya fəaliyyəti həmçinin də ticarət sahibkarlığının və yaxud da biznesin bir növü kimi qeyd olunmalıdır. Burada bir xüsusi nüansı diqqətə çatdırmaq lazımdır. Belə ki, ticarət anlayışı ikili məna daşıyan çox mühim bir anlayış kimi ifadə olunur. Belə ki, birinci ifadə olaraq ticarət iqtisadiyyatın müstəqil sahəsi kimi xarakterizə olunur. Digər tərəfdən isə ticarət dedikdə, mənfəət əldə etmək məqsədilə məhsulların mübadilə edilə bilmə xüsusiyyətləri əks olunur. Kommersiya fəaliyyəti isə ona verilmiş təriflərin ikinci hissəsini özündə ehtiva etməklə, mənfəət əldə olunması sahəsində istehsal olunmuş hazır məhsulların asanlıqla realizə edilməsi, yəni alınıb-satılması məsələlərini özündə birləşdirir.

Kommersiya fəaliyyətinin mürəkkəb bazar konyukturası şəraitində müasir ticarət işinin qanunauyğunluqlarının və meyllərinin aşkar edilməsi və müəyyən edilməsi prosesini əsas vəzifə kimi qarşıya qoymaqla, əmtəə tədavülü sahəsində ticarət proseslərinin səmərəli həyata keçirilməsi üçün bu qanuna müvafiqlik və meyllərdən istifadə olunması məqsədini daşıyır.

Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sitemində, eləcə də kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən təşkilatlarda, müəssisə və firmalarda strateji idarəetmənin ən mühim anlayışlarından biri də kommersiya sirridir. Kommersiya sirri dedikdə, müəssisənin təşkilatın yaxud da firmanın bilərəkdən gizli saxlanılan və iqtisadi maraqlarını təmin edə bilən elmi-texniki, elmi, maliyyə səlahiyyətlərinin müxtəlif tərəfləri, idarəetmə və firmanın istehsal-təsərrüfat

məlumatları başa düşülür. Bu qeyd olunan məlumatlar o zaman kommersiya sirri hesab olunur ki, artıq öz qayəsini dəyişərək kommersiya üçün maraq doğurmuş olur.

Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan təsərrüfat subyektlərində, eləcə də müəssisə, firma və təşkilatlarda kommersiya fəaliyyəti üzrə strateji menecmentin formalaşması kifayət qədər önəm daşıyan məsələdir. Belə ki, bu sahənin əhatəli tədqiq olunmaması bu sahədə kifayət qədər boşluqların yaranması ilə nəticələnmişdir.

Azərbaycan respublikasında kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan təsərrüfat subyektlərinin idarə olunması prosesində strateji menecmentin zəif inkişafı xüsusilə fərqləndirilir. Strateji menecmentin zəif iştirak etməsinin bir neçə səbəbləri vardır. Həmin səbəblər aşağıdakılardan ibarətdir:[8]

- ❖ Strategiyaların hazırlanma mexanizminin mövcud olmaması.
- ❖ Müəssisənin strategiyalarının müəyyən olunmasının bu sahə üzrə peşəkar olmayan şəxslərə həvalə edilməsi;
- ❖ Rəhbər şəxsin müəssisənin fəaliyyət mexanizmi barədə kifayət qədər məlumatlı olmaması. Son nəticədə strateji idarəetmə zəifləyir və kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan təsərrüfat subyektləri bir-bir sıradan çıxır.
- ❖ Xarici mühit. Əvvəlki paraqraflarda dedik ki, hər bir müəssisənin fəaliyyətinin əsasında dayanan əsas amillərdən biri də strateji addımların düzgün atılmaması və son nəticədə müəssisənin xarici mühitə uyğunsuzluğunun yaranması prosesi.

Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti sahəsində strateji menecmentin inkişafının qarşısını alan ən əsas amillərdən biri də haqsız rəqabətin və inhisarçılığın mövcudluğudur. Haqsız rəqabətə dözə bilməyən müəssisələr qısa müddət fəaliyyət göstərir və daha sonra böyük firmalar tərəfindən udulurlar. Məhz bunun nəticəsidir ki, Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən kommersiya

tipli müəssisələr, eləcə də sahibkarlıq subyektləri iki əsas kateqoriyaya bölünürlər. Həmin kateqoriyalar aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:

- ❖ İri sahibkarlıq subyektləri;
- ❖ Kiçik sahibkarlıq subyektləri;

Qeyd etmək lazımdır ki, hər bir müəssisənin normal fəaliyyət göstərməsinin əsasında inhisarçılığın və haqsız rəqabətin qarşısının alınması prosesi dayanır. Azərbaycanda çox az sayda orta sahibkarlıq müəssisələri öz varlıqlarını sürdürə bilirlər. Orta sahibkarlığın olmaması nəticəsində iri müəssisələr xırda müəssisələri məhv edir və iqtisadi kateqoriya kimi təbəqələşmələr yaranır. Belə təbəqələşmələrin qarşısının alınması nəticəsində sahibkarlıq subyektləri fəaliyyət göstərə bilər.

Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə, təşkilat və firmalarda strateji menecmentin inkişafına şərait yaratmaq məqsədilə hər bir müəssisə düzgün strategiyalarını hazırlamalı, lazım gələrsə, strategiyaların hazırlanması üçün bu sahədə kifayət qədər səriştəli mütəxəssisləri cəlb etməli və bunun nəticəsində müəssisənin gələcəkdə fəaliyyət göstərə bilməsi üçün düzgün strategiyaların hazırlanması məsələlərini təşkil etməlidir.

Eyni zamanda da hər bir müəssisə davamlı fəaliyyət göstərməsi üçün ilkin olaraq müəssisənin missiyasının formalaşdırılmasını təmin etməlidir. Missiya kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə, təşkilat və firmanın gələcək məqsədlərinin ifadə edilməsi sahəsində müstəsna rol oynayır. Müəssisələrin fəaliyyətində qarşıya qoyulmuş məqsədlərin icra olunması strateji idarəetmənin yaranmasına zərurət yaradacaqdır.

Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrin idarəedilməsi sistemində strateji menecmentin qarşısında duran iki növ problem vardır. Həmin sözügedən problemləri aşağıdakı qruplar üzrə fərqləndirmək olar:[6]

- ❖ Fundamental problemlər;
- ❖ Struktur problemlər.

Kommersiya təşkilatlarında strateji menecmentin inkişafına və formalaşmasına şərait yaradan əsas fundamental problemlər müəssisə daxili səbəblərdən qaynaqlanır. Belə ki, kifayət qədər səriştəli olmayan mütəxəssislərin müəssisənin strategiyasının müəyyən edilməsi üzrə fəaliyyəti son nəticədə məhz strateji menecmentin fundamental problemlərinin yaranmasına gətirib çıxardır. Bunun qarşısının alınması məsələsində xarici ölkələrin bu sahə üzrə mövcud praktikasının araşdırılması və tətbiq edilməsi artıq öz aktuallığını qoruyub saxlayaraq zərurətə çevrilmişdir.

Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti göstərən təsərrüfat subyektlərində, müəssisə, firma və təşkilatlarında strateji menecmentin inkişafına əngəl yaradan struktur problemlər dedikdə isə. Xarici mühitin təsiri nəticəsində baş verən global problemlər nəzərdə tutulur. Belə ki, digər paraqraflarda da qeyd etdiyimiz kimi, müəssisəni əhatə edən xarici mühit müəssisələrin normal idarə olunmasına təsir edə bilən ən əsas amillərdən biridir. Həmçinin də müəssisənin fəaliyyətinin xarici mühitin təsirinə adaptasiya oluna bilməməsi və çevik reaksiya göstərmə qabiliyyətinin formalaşmaması strateji menecmentin struktur problemlərinin başında dayanır.

Dediklərimiz əsasında o nəticəyə gələ bilərik ki, respublikamızda sahibkarlıq fəaliyyətinin və kommersiya təşkilatlarının fəaliyyəti çərçivəsində idarəetmə sistemlərində olan boşluqlar müəssisələri ancaq ölkə daxilində rəqabətli edir, ölkə həddlərini aşmağa biləcək və xarici rəqabətdə sağ qalmaq imkanı olacaq çox az sayda yerli müəssisələr fəaliyyət göstərməkdədir. Bunun qarşısını almaq və xarici bazara hazır məhsul istehsalçısı kimi çıxmaq üçün hər bir kommersiya müəssisəsi ilk öncə struktur daxili problemlərini aradan qaldırmalı. Düzgün strategiyaların seçilməsi nəticəsində strateji idarəetmənin təmin edilməsi məsələsinin həllini tapmalıdırlar.

3.2. Kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi yolları

Öncəki paraqrafda da qeyd etdiyimiz kimi Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrdə strateji idarəetmə sahələrində

kifayət qədər problemlər mövcuddur. Lakin iqtisadi zəmin onu deməyə imkan verir ki. müəssisələr öz strategiyalarını müəyyənləşdirə bilsinlər və uzunmüddətli dövrdə rəqabət qabiliyyətliliklərini təmin edə bilsinlər.

Strateji səlahiyyətin və hədəfin işlənilməsi, məqsədlərin müəyyən edilməsi və habelə strategiyanın qəbul olunması, inkişaf istiqamətinin hazırlanması prosesinin əsas məsələsidir. Qeyd olunan bütün amillər müəssisənin inkişaf istiqamətinin müəyyən olunmasına, eləcə də onun qısamüddətli və uzunmüddətli dövrdə mövcud məqsədlərinin təyin edilməsində son məqsədə nail olmanı təmin edir. Bu qeyd olunanların hər biri birlikdə strateji planı yaradılmasında iştirak edir. Öz strategiyalarını daima təkmilləşdirən iri müəssisələr rəsmi strateji planlaşdırma da işləməklə, hər bir il üçün strateji planlaşdırmalar işləyirlər və bu planlar rəhbər və işçilər arasında paylanılır. Bəzi hallarda isə şifahi razılaşmalar vasitəsilə belə planlar rəhbər və işçilərə çatdırıla bilər.

Strategiyanın tətbiq edilmə funksiyası deyərkən qarşıda qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün strategiyanın hansı formada tətbiq olunması məsələsi anlaşılır. Bu işi həyata keçirmək yüksək ixtisaslaşma və məharət tələb edir. Strategiyanın tətbiqi təcrübi məsələ olsa belə, onun inzibati cəhətləri də vardır. Həmin meyllər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli verilmişdir.[23, səh. 96]

Strategiyanın inzibati meylləri



Mənbə: Məmmədov. E. "İdarəetmənin əsasları" Bakı-2009 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Hər bir kommersiya təşkilatı strateji menecmentin təkmilləşdirilməsi və daha da güclü strategiyanın formalaşdırılması məsələsində əsas aşağıdakı təkmilləşdirmə siyasətinin tətbiq edilməsini ön plana çəkməlidirlər:[3]

- ❖ Müəssisəni əhatə edən xarici təsirlərin müəyyənləşdirilməsi və müəssisələrin həmin təsirlərə qarşı immunitetinin formalaşdırılmasının təmin olunması;
- ❖ Müəssisələrin zəif və güclü tərəflərinin əvvəlki dövrün fəaliyyəti nəticəsində təhlil olunaraq müəyyən olunması;
- ❖ Strateji planın hazırlanması;
- ❖ Strateji qərarların qəbul edilməsi;
- ❖ Müəssisənin cari və gələcək dövrlərdə məqsədlərinin müəyyən olunması;
- ❖ Müəssisənin missiyasının təyin edilməsi;
- ❖ Stratejiya alternativlərinin formalaşdırılması;
- ❖ Düzgün strategiyanın seçilməsi;
- ❖ Strategiyanın icrasının təmin edilməsi və icraya nəzarət mexanizminin yaradılması.

Yuxarıda qeyd olunan mərhələləri ardıcıl şəkildə həyata keçirən müəssisə və təşkilatlar kommersiya fəaliyyətində strateji menecmentin inkişafını təmin edə bilirlər.

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən kommersiya təşkilatları ilk olaraq xarici mühiti təhlil etməlidirlər. belə ki. kommersiya fəaliyyəti istehsal olunmuş məhsulların mənfəət əldə edilməsi məqsədilə mübadilə və yaxud da alqı-satqısının təmin edilməsi prosesidir. Bu məqsədlə də hər bir kommersiya təşkilatı öz fəaliyyətinin uğurlu nəticəsini görmək istəyirsə. İlkin olaraq müəssisəni əhatə edən xarici mühitdə baş vermiş köklü dəyişiklikləri müəyyən etməli və bu dəyişikliklərə çevik reaksiya göstərmək qabiliyyətinin formalaşdırılmasıdır. Müəssisələrin xarici mühiti dedikdə, rəqib firmaların istehsal etdikləri məhsulların

əhatəli təhlili. Eləcə də həmin məhsullar üzrə qiymətlərin müəyyən edilməsi mexanizminin formalaşdırılmasının təmin olunması ən aktual məsələlərdən biridir.

İkinci mərhələdə kommersiya təşkilatları ağır rəqabət mübarizəsindən sağ çıxmaq istəyirlərsə, hər şeydən öncə özlərinin zəif və güclü tərəflərinin müəyyən edilməsi prosesini təmin etməlidirlər. belə ki, müəssisə keçmiş dövr ərzində göstərdiyi fəaliyyət mexanizmini təhlil edərək o qərara gəlməlidir ki, hansı fəaliyyət növü müəssisə üçün iqtisadi fayda verə bilər və yaxud da iqtisadi səmərə vermək iqtidarına malikdirsə, gələcək dövrdə də həmin fəaliyyət növü üzrə varlıqlarını davam etdirəcəklər.

Növbəti mərhələ isə, strateji planın hazırlanmasıdır. Qeyd etdiyimiz kimi strategiya strateji planların hazırlanması və eyni zamanda da müəssisələrin missiyasının və imicinin formalaşdırılması amilləridir. Strategiya strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi əsasında fəaliyyət göstərir. Odur ki, mövcud alternativlərin içində uyğunun seçilərək strateji plan yareailması məsələsi aktualıq daşıyır.

Növbəti mərhələdə isə müəssisələr strateji idarəetmənin əsasını təşkil edən strateji planın hazırlanması prosesinin sürətləndirilmə versiyası ilə eynilik təşkil etmədiyindən müəssisələr daha çox başqa fəaliyyətlə məşğul olurlar. Strateji idarəetmənin əsasında dayanan strateji planlaşdırmanın nəticələri barədə həmin fəaliyyətə nəzarət edən şəxs qərarlar qəbul edir və aidiyyəti üzrə rəhbər şəxslərə təqdim edir.

Növbəti mərhələdə isə müəssisələrin qarşısında dayanan ən əsas amillərdən biri isə kommersiya təşkilatlarının məqsədlərinin müəyyən edilməsidir. Bu sözügedən məqsədlər hesabına müəssisələr hansı fəaliyyət növünü seçdiklərini müəyyən etmiş olur və cari və gələcək dövrlərdə öz məqsədlərini həyata keçirərək seçmiş olduqları fəaliyyət növü üzrə kommersiya fəaliyyətini həyata keçirirlər. gələcək dövr üçün məqsədlərini olmayan müəssisələr qısa müddət ərzində rəqabət mübarizəsində uduzacaqlar. Bu baxımdan da məqsədlərin müəyyən olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdəndir.[7]

Böyük şirkətlərdə strateji planlaşdırma ilə idarəçilərin məşğul olması aydın məsələdir. Amma bu işdə onların təməl dayaq yerləri həmin sahə üzrə yüksək səviyyəli ixtisaslaşmış mütəxəssis qruplarıdır. Strateji planlaşdırmanın işlənməsində mütəxəssislər tələb edilən məlumatları cəmləyir, sistemləşdirir və strategiyani müəyyən edən rəhbərliyə verirlər.

Tsiklik olaraq strategiyani təkmilləşdirən firmalarda isə strategiyaların gedişi, aparılması, müxtəlif bölmələrdə onun icra durumu öyrənilərək məlumat formasında strategiyani formalaşdıran şəxslərə təqdim edilir. Strateji planlaşdırma üzrə mütəxəssislər idarəçilərə hər zaman strateji planlamaların həyata keçirilməsində yardım edə bilirlər. Qeyd edilən kömək, hər şeydən öncə bütün səviyyələrdə idarəçi olanlara öz sahələrində görəcəkləri işləri anlatmaq, strateji planlamanın ayrı-ayrı sahələrdə bütünlükdə şirkətdə həyata keçirilməsi haqqında məlumat verməkdən ibarətdir. Amma mütəxəssislərə strateji qərar qəbul etmək, strateji plan tərtib etmək yaxud ciddi təklif vermək icazəsi verilmir. Ona görə ki, bunlar bütünlükdə şirkətin fəaliyyəti ilə əlaqədar ümumi strateji hədəflərdən xəbərsizdirlər və bu cəhdi göstərsələr böyük səhvlərə çıxıb bilərlər. Bundan başqa, əgər strateji planı mütəxəssis tutarsa və onun icrasına nəzarət rəhbərlik tərəfindən həyata keçirilərsə bu pis nəticələrə çıxarda bilər və belə halda günahkarın tapılması asan deyil.

Digər bir tərəfdən, strateji planı rəhbərlik tutmamışdırsa, onda heç bunun aparılmasına da layiqincə rəhbərlik etmək iqtidarında deyildir və öz fikirləri və məqsədləri həmişə onu fəaliyyətlərindən kənara çəkəcəkdir. Nəticədə, nəzərdə tutulan məsələlər həyata keçirilə bilməyəcək.

Demək ki, strateji planı təkcə onu icra edən rəhbərlər tutmalıdır ki, bu da özlərindən yuxarı rəhbərlik qarşısında icra məsələlərinə məsuliyyət daşıyaraq bunu yerinə yetirməyə cəhd etsin. Hər hansı rəhbərin icra üzərində nəzarət etmədiyi başqa sahələr, bölmələr, qurumlar üçün də strateji planların işlənilməsi yolverilməzdir, ona görə ki, planı təqdim edən icra edən olmadığına, icra edən isə plan cəhətdən cavabdeh olmadığından nəticə uğursuzluqla nəticələnir.

Strategiyanın formalaşmasına fərqli yanaşmalar mövcuddur. Belə yanaşmaların fərqliliyi ilk öncə şirkətin böyüklüyündən asılı olaraq dəyişir. Əgər yalnız bir sahibkarın idarəsindəki şirkətdən söhbət gedirsə, belə şirkətlərdə tam müzakirə olunası strategiyaya ehtiyac duyulmur və belə halda strategiya məhz sahibkarın öz fikirlərində formalaşdığı strategiyadan ibarətdir. Nəhəng təşkilatlarda isə əksinə, ciddi düşünülərək hazırlanan, bütün etapları əhatə edən və həmin etaplara rəhbərlik edənlərin iştirak etdiyi yığıncaqlarda müzakirə edilərək bəyənən strateji planlara ehtiyac duyulur. Daha böyük və diversifikasiya olunan şirkətlərdə isə fərqli illərə bölünməklə yazılı formada tərtib olunan və daha dəqiq araşdırmalara söykənmiş, bütün etaplarda müzakirə edilib bəyənilmiş strategiyalara ehtiyac yaranır.

İndi bunları ayrı-ayrı təhlil edək. Bir sahibkar yaxud rəhbər əsas strateji planlama eksperti rolunda çıxış etməklə məsələyə münasibət bildirirsə, bu zaman o, strateji planın özünə, onun ayrılıqda bölmələrinə və alternativ olan variantlara daha ciddi müdaxilə edə bilər.[23, səh.108]

Amma bu o demək deyildir ki, rəhbər tam strategiyanı da tək-cə icra edir. O, əsasən bu işin yaradıcısı kimi bütün işlərin icra edilməsinə nəzarət edərək elə seçdiyi strategiyanın icra edicilərlə birgə həyata keçirilməsini aparır.

Strateji planlama prosesi təşkilat missiyasının (mission statement) formalaşdırılmasından başlamaqdadır. Missiya deyərkən müəssisənin məqsəd və prioritetlərinin qısaca, həmçinin dəqiq ifadə edilməsi anlaşılır. Müəssisənin missiyası istər əməkdaşlarda və istərsə də müşahidəçilərdə, ilk əvvəl isə potensial və hazırkı müştərilərdə güvənc hissini doğurmalıdır. Müəssisənin missiyasının formalaşdırılmasında ictimai və dünyəvi dəyərlərlə təşkilatın daxili korporativ etikasının vəhdətliyi diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır.

Müəssisənin strateji idarəetməsinin düzgün həyata keçirilməsində sonrakı mərhələ missiyaların müəyyən edilməsidir. Missiya müəssisənin məqsədlərinin həyata keçirilməsində əsas silah rolunu oynayır. Belə ki, kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən hər bir müəssisə qarşısına qoymuş olduğu məqsədə çatmaq naminə

öz missiyalarını müəyyənləşdirməli və fəaliyyətində həmin sözügedən bu missiyalara əsaslanmalıdır.

Missiyanın müəyyən olunması prosesini tamamlayan müəssisələr hər şeydən öncə özlərinin strategiyalarını formalaşdırmaları üçün rəhbər şəxsin göstərişi əsasında xüsusi qruplar təşkil etməli və qrupların fəaliyyəti nəticəsində strategiyaların alternativləri formalaşmalıdır. Bu alternativlərin içərisindən rəhbər şəxs kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisənin fəaliyyətini təmin edə biləcək strategiyayı seçərək öz fəaliyyətini davam etdirməlidir.

Düzgün strategiyanın seçilməsi məsələsi və bu məsələnin məsuliyyəti məhz müəssisənin rəhbərinin üzərinə düşür. Belə ki, ayrı-ayrı fəaliyyət sahələrinə rəhbərlik edən şəxslərin seçmiş olduqları alternativ strategiyalar rəhbərə təqdim olunur. Rəhbər şəxs isə öz fəaliyyətinə uyğun olan hər hansısa bir strategiyayı müəyyən edərək müəssisənin strateji idarəetməsinin təmin olunmasında həlledici rol oynamış olur.

Strategiyanın icrası və icraya nəzarət edilməsi prosesi isə rəhbər şəxsin səlahiyyətində olan məsələdir. Belə ki, kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə böyük struktura malikdirsə, Bu halda rəhbər şəxs strategiyaların hazırlanması və seçilməsi prosedurunu özünün etimadını qazanmış ayrı-ayrı strukturların rəhbərlərinə həvalə edə bilər, lakin burada diqqət yetirilməli məqam odur ki, strategiyaların başqa mütəxəssislər tərəfindən, eləcə də ayrı-ayrı struktur bölmələri tərəfindən həyata keçirilməsi rəhbərin həmin strategiya haqqında zəruri məlumatlarının azlığı ilə nəticələnmə bilər. Bu halların yaranmaması və yaxud da qarşısının alınması məqsədilə strategiyaların hazırlanması, icrası və icraya nəzarət edilməsi funksiyasını uğurlu rəhbər öz çiyinə götürmüş olur.

Kommersiya təşkilatlarında, eləcə də müəssisələrdə strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi sistemində mühim rol oynayan əsas məsələlərdən biri də strateji idarəetmədə səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi məsələsidir.

Səlahiyyətlərin və strateji hədəfin işlənilib hazırlanması, strategiyanın qəbul edilməsi, məqsədin müəyyənləşdirilməsi. İnkişaf prosesinin əsas istiqamətlərinin

müəyyən olunması kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisələrin fəaliyyətində əsas nüanslardan biridir. İri kommersiya təşkilatları, müəssisə və idarələri daim öz strategiyalarını təkmilləşdirir, hər yeni il üçün yeniləşdirilmiş strateji planlar hazırlayır və bu planların işçilər və rəhbər şəxslər arasında paylaşdırılmasını təmin edirlər.

Strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Belə ki, strateji planlaşdırmanın klassik nəzəriyyə çərçivəsində təkmilləşdirilməsinə dair altı yanaşma mövcuddur. Həmin sözügedən yanaşmalar aşağıda qeyd olunmuşdur:

- ✓ K.Endryusun yanaşması;
- ✓ M.Porterin yanaşması;
- ✓ Bennis və Neymusun yanaşması;
- ✓ K.Praalad və Q.Xmelin yanaşması;
- ✓ Səmərəli inkriminalizm;
- ✓ “Liderin arxasınca qaçmaq” nəzəriyyəsi.

İndi isə adları qeyd olunan yanaşmaları mahiyyəti üzrə təhlil edək:

- ✓ Harvard Universitetinin bir neçə alimləri ilə birlikdə Kennet Endryus təşkilatın mövcud vəziyyətini müəssisənin xarici mühitinin inkişaf meyilləri və daxili potensialı ilə uyğunlaşdırılmasını məqsədəmüvafiq hesab edir. Endryus yalnız bunun hesabına müəssisənin sağlam gələcəyinə inanır. Endryusun yanaşmasının əsasında SWOT təhlil dayanır. Başqa sözlə desək, Endryus kommersiya təşkilatları başda olmaqla, bütün müəssisələrin normal fəaliyyətinin təmin olunması və strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi vasitəsi kimi müəssisələrin zəif və güclü tərəflərinin müəyyən edilməsini zəruri hesab edir.
- ✓ M.Porterin yanaşması K.Endryusun yanaşmasının bir növ davamı xarakteri daşıyır. M.Porterin nəzəriyyəsinə görə biznes fəaliyyətini həyata keçirən müəssisələrin davamlı fəaliyyətinin əsasında həmin müəssisələrin mövcud iqtisadi şəraitlə uyğunluğuna əsaslanır. Burada

söhbət kommersiya təşkilatının daxili və xari mühiti arasında mövcud olan mühitin dəyişilməsi prosesində ən yaxşı uyğunlaşmadan gedir. M.Porterin fikrincə sahədə beş əsas təhlükəli qüvvə vardır ki, bazardakı vəziyyəti məhz həmin qüvvələr müəyyənləşdirir. Həmin qüvvələrə M.Porter aşağıdakıları aid etməyi məqsədəuyğun hesab edir:

- Rəqabət qüvvəsi və yaxud da satıcının dominantlığı (bazar hökmranlığı);
 - İstehlakçıların dominantlığı və yaxud da bazar hökmranlığı;
 - Sahə rəqabətinin intensivliyi;
 - Yeni iştirakçılardan gələn təhlükələr;
 - İstehsal olunmuş məhsullardan və göstərilmiş xidmətlərdən yaranmış təhlükələr;
- ✓ Bennis və Neymusun nəzəriyyələrinə görə müəssisəni idarə edən şəxs müəssisənin gələcək dövrlərdəki vəziyyətini ən yaxşı bilən və bu vəziyyətin gələcəkdə ona xeyir və yaxud da iqtisadi səmərə gətirməsini müəyyən edə bilər.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz modelləri aşağıdakı cədvəl şəklində daha asan izah edə bilərik:

Cədvəl 1.

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

Əvvəlki paraqraflarda məlumat verdik ki, strategiya strateji planlaşdırma ilə başlayır. Strateji planlaşdırma isə bir neçə, daha dəqiq desək 8 mərhələdən ibarətdir. Həmin mərhələlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ Birinci mərhələdə kommersiya təşkilatının daxili və xarici mühiti araşdırılır, ətraflı təhlil olunur. İşgüzar mühitin proqnozlaşdırılması

təmin edilərək müəssisəsinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi təmin edilir.

- ✓ İkinci mərhələdə kommersiya müəssisəsinin əsas fəaliyyət istiqamətləri müəyyən edilir, müəssisənin missiya və məqsədi təhlil olunur;
- ✓ Üçüncü mərhələdə strateji təhlil aparılır, proqnoz göstəricilər ilə müəssisənin daxili və xarici mühit göstəriciləri təhlil olunur və bunun nəticəsində strategiyanın mümkün olan bütün variantları hazırlanır;
- ✓ Dördüncü mərhələdə müəyyən edilmiş alternativ strategiyalardan hər hansı biri seçilir və yenidən işlənir;
- ✓ Beşinci mərhələdə sonuncu dəfə kommersiya təşkilatının fəaliyyətinin strateji planı aşkara çıxarılır;
- ✓ Altıncı mərhələdə ortamüddətli planlaşdırma reallaşdırılır və bunun nəticəsində ortamüddətli proqramlar işlənilib hazırlanır;
- ✓ Yeddinci mərhələdə ortamüddətli planlaşdırmanın və strateji planın nəticələrinə uyğun olaraq kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisənin illik operativ layihələri və planları işlənilib hazırlanır;
- ✓ Sonuncu-səkkizinci mərhələdə isə yeni planların hazırlanması üçün zəmin, əlverişli mühit yaradılır.

Kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrdə biznesin strateji planlaşdırılması bir neçə mərhələdən ibarətdir. Həmin mərhələlər aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir:

Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri



Strateji planlaşdırmanın birinci mərhələsi firmanın strateji məqsədinin müəyyən edilməsi prosesidir. Bu mərhələdə bazarın infrastrukturunun vəziyyəti, potensial və real malgöndərənlərin sayı, buraxılmış məhsulun iqtisadi, elmi və keyfiyyət göstəriciləri, digər firmaların fəaliyyəti haqda lazımi məlumatları özündə göstərən vahid informasiya mərkəzinin yaradılması məsələsi həll edilir.

Strateji planlaşdırmanın ikinci mərhələsi firmanın maliyyə, material və əmək ehtiyatlarının mövcud durumu və perspektiv inkişafında məqsədlərin və real şansların müəyyən edilməsidir. Strateji planlaşdırmanın ikinci mərhələsində firmanın mövcud idarəetmə quruluşu, əmək kollektivində daxili iqlimin, investorlarla münasibətlərin qurulması vəziyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi olduqca vacib haldır.

Strateji planlaşdırmanın üçüncü mərhələsi firmanın kommertiya sahəsində uğur qazanması üçün xarici mühit amillərinin biznesə təsir dərəcəsinin

qiymətləndirilməsidir. Bu mərhələdə siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amilləri nəzərə almaqla təchizat bazarının konyukturunun dəqiq proqnozlaşdırılması ilə bağlı məsələlər həll edilir.

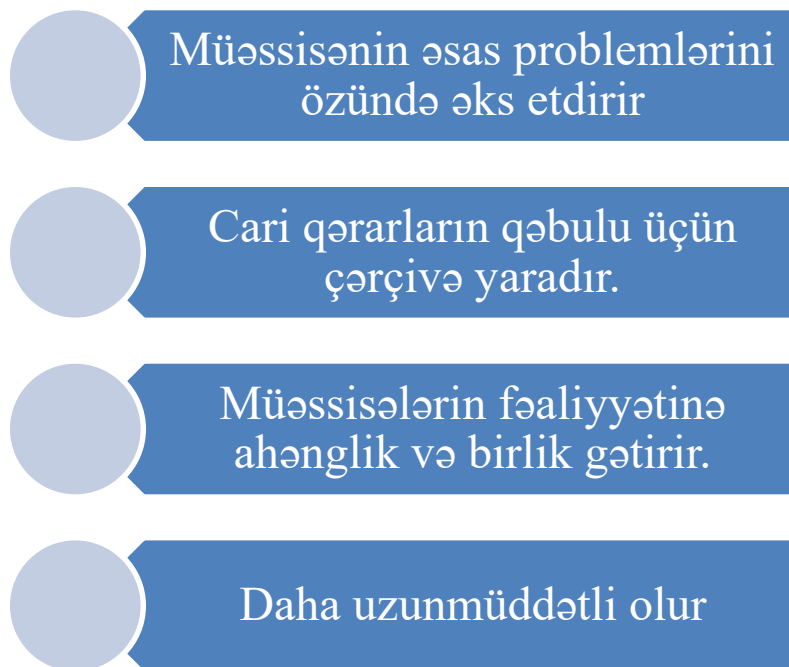
Strateji planlaşdırmanın dördüncü mərhələsi firmanın strateji məqsədi və ona nail olmağın konkret yolları, inkişafının prioritet istiqamətləri, həm daxili və həm də xarici bazarlarda reallaşdırılması üsulları axırncı dəfə müəyyənləşdirilir.

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

Strateji planlaşdırma bir neçə əsas funksiyanı həyata keçirir. Həmin funksiyaların əhatəli təhlili isə aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir.

Sxem 3.3.

Strateji planlaşdırmanın funksiyaları



Mənbə: Məmmədov E. "İdarəetmənin əsasları" Bakı-2009 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bir çox müəlliflər var ki, müəssisənin strateji planlaşdırılmasının konseptual əsasları kimi missiyanın müəyyən edilməsinin üzərində dayanırlar. Qeyd edək ki, missiya anlayışı strategiyaya hərbi sahədən daxil olmuşdur. Strategiya özü də mahiyyət etibarilə hərbi sahədən iqtisadiyyata daxil olmuşdur. Missiya da strategiya kimi iqtisadiyyata hərbi sahəsindən daxil olmuşdur. iqtisad elmində nəzəriyyəçilər missiyaya müxtəlif təriflər vermişlər. həmin sözügedən təriflərdən ən əsaslarını qeyd edək. qeyd edəcəyimiz təriflərin missiyanın mahiyyətini daha dəqiq əks etdirənlərdir. Həmin təriflər aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ Tərif 1. Missiya biznes növünü fərqləndirən ən dəqiq xarakteristikadır;
- ✓ Tərif 2. Missiya biznesin mövcud olması səbəbinin deklerasiyasıdır.
- ✓ Tərif 3. Missiya uzunmüddətli perspektivdə kimə xidmət edəcəyini müəyyən etmiş biznesə baxışdır.
- ✓ Tərif 4. Missiya biznesin fəlsəfəsi, məqsədi, dəyəri, prinsipi və ya sadəcə təsəvvürüdür.

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən kommersiya təşkilatlarından bəzilərinin artıq fəaliyyətlərinə dair missiyaları, strategiyaları mövcuddur. Və mövcud təcrübə onu deməyə imkan verir ki, strateji idarəetməyə əsaslanan müəssisələr rəqabət mübarizəsi şəraitində daha dayanıqlı fəaliyyət göstərmək iqtidarına malikdirlər.

Bu səbəbdən də digər kommersiya təşkilatlarının bu tipli müəssisələrin mövcud təcrübəsini əhatəli şəkildə təhlil etməli və öz fəaliyyətlərinə tətbiq etməlidirlər.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Mürəkkəb bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir müəssisənin davamlı və uzunmüddətli fəaliyyət göstərməsinin əsasında həmin müəssisənin düzgün idarəedilməsi siyasəti dayanır. Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrin düzgün idarəedilməsi isə xüsusi əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. Belə ki, kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrdə xərclərin və gəlirlərin düzgün təhlil olunması, xərclərin maliyyə menecmentinin əhatəli təhlili, maliyyə resurslarının bölgüsü və yenidən bölgüsü, eləcə də təsərrüfat fəaliyyətinin uğurla həyata keçirilməsi birbaşa idarəetmə siyasətindən asılı olan və müəssisənin fəaliyyət dövründə kifayət qədər əhəmiyyət daşıyan nüanslardır.

Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə, təşkilat və firmaların fəaliyyətinin dayanıqlı və mürəkkəb bazar konyukturası şəraitində rəqabətə tab gətirmələrinin əsasında müəssisələrin düzgün idarə edilməsi və yaxud da düzgün idarəetmə qərarlarının qəbul olunması kimi kifayət qədər çətin proseslər dayanır. Müasir iqtisadi şəraitdə heç də bütün müəssisə və təşkilatlar rəqabət prosesinə dözə bilmir və yaxud da düzgün idarəedilməməsi baxımından dayanıqlı fəaliyyət göstərə bilmir. Son nəticədə isə iflasa uğrama kimi ölümcül səbəblər yaratmış olur.

“Kommersiya fəaliyyətində strateji idarəetmənin problemləri” mövzusunda tədqiqat işinin təhlili zamanı müəyyən olunmuşdur ki, hər bir müəssisənin, xüsusən də kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrin, təşkilatların, firmaların, bir sözlə bütün təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinin əsasında düzgün strateji idarəetmənin təşkil və təmin edilməsi dayanır. Tədqiqat işi zamanı, həmçinin də müəyyən olunmuşdur ki, strateji idarəetmənin düzgün tərtib olunması və uğurla həyata keçirilməsi strategiyaların müəyyən olunması əsasında həyata keçirilir.

Kommersiya fəaliyyətinin təhlili zamanı müəyyən olundu ki, strateji idarəetməyə zəruri ehtiyacın olduğu ən önəmli sahə məhz kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisələrdir. Belə ki, kommersiya müəssisələrinin xərclərinin düzgün təhlil olunması, məhsul bazarına rəqabətli əmtəə ilə çıxmaq və rəqabət mübarizəsində qalib gəlmək üçün strateji idarəetməyə ehtiyac duyulur.

Dissertasiya işinin təhlili zamanı aşağıdakı əsas nəticələr müəyyən olunmuşdur:

- ❖ Kommersiya fəaliyyəti yalnız ticarət deyildir, eyni zamanda da əmtəələrin mübadiləsi və alqı-satqısı prosesidir;
- ❖ Hər bir müəssisənin dayanıqlı və iqtisadi səmərə və fayda əldə etməsinin əsasında strateji idarəetmənin düzgün qurulması dayanır;
- ❖ Strateji idarəetmə düzgün strategiyalar vasitəsilə uğurla idarə oluna bilən mexanizmdir;
- ❖ Strategiya bir neçə taktiki addımın vəhdətindən əmələ gəlmişdir;
- ❖ Strategiya strateji planın qurulması və müəssisələrin missiyalarının yaranması ilə başlayır;
- ❖ Missiya müəssisələrin qarşıya qoymuş olduqları məqsədə çatmaq üçün tətbiq etdikləri fəaliyyət planıdır və özündə müəssisənin yalnız və yalnız gələcək dövrdə məqsədlərini əks etdirir.

Dissertasiya işinin əhatəli təhlili zamanı müəyyən olunur ki, Azərbaycan Respublikasında çoxsaylı kommersiya təşkilatları olsa da bu təşkilatların fəaliyyətinin idarə edilməsinin vahid mexanizmi yoxdur və əksər təsərrüfat subyektlərinin strateji planları yoxdur. Sadəcə gündəlik fəaliyyətini əhatə edə biləcək strategiyalarla fəaliyyət göstərirlər və bunun nəticəsində də daxili rəqabətə tab gətirə bilsələr də, xarici mühitlə ayaqlaşa bilmirlər və rəqabət mübarizəsində asanlıqla məğlub olurlar.

Dissertasiya işinin hər bir bölməsinin əhatəli təhlilindən müəyyən olunur ki, Azərbaycan Respublikasında kommersiya fəaliyyətinin tənzimlənməsinin hüquqi bazası kifayət qədər çoxcəhətlidir. Lakin sözügedən qanunların mövcudluğu belə, müəssisələrin düzgün idarə edilməsi mexanizminin formalaşmasına şərait yarada bilmir. Qeyd olunan Qanunlar kommersiya fəaliyyəti sahəsində haqsız rəqabətin qarşısının alınmasına, inhisarçılığa yol verməməyə xidmət edir.

Dissertasiya işinin əhatəli təhlili zamanı Azərbaycan respublikasında kommersiya fəaliyyəti çərçivəsində strateji menecmentin inkişafına şərait yarada biləcək aşağıdakı təklifləri vermək olar:

- ❖ Strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji və konseptual əsaslarının tədris edilməsi məqsədilə kommersiya müəssisələrində xüsusi qurumlar yaradılmalı və belə qurumlara bu sahə üzrə kifayət qədər peşə bilikli, təcrübəsi olan və səriştəli şəxslərin cəlb edilməsi;
- ❖ Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisə, idarə və təşkilatların fəaliyyətin düzgün strategiyaların müəyyən edilməsi məqsədilə firmaların strateji planlarının və missiyalarının müəyyən edilməsi;
- ❖ Strategiyaların mümkün olduğu qədər çox alternativlərinin müəyyən olunması;
- ❖ Kommersiya fəaliyyəti göstərən müəssisələrin fəaliyyətində strateji idarəetmənin zəruriliyi və vacibliyinin qəbul edilməsi sahəsində tədbirlərin dövlət səviyyəsində təşkil olunması və bu prosesə nəzarət mexanizminin yaradılması;
- ❖ Strateji idarəetməni müvəffəqiyyətlə həyata keçirən müəssisələrin mövcud təcrübələrinin əhatəli və genişmiqyaslı təhlilini aparmaq və yerli müəssisələrin fəaliyyətinə tətbiq edilməsi.

Dediklərimiz əsasında o nəticəyə gələ bilərik ki, respublikamızda sahibkarlıq fəaliyyətinin və kommersiya təşkilatlarının fəaliyyəti çərçivəsində idarəetmə sistemlərində olan boşluqlar müəssisələri ancaq ölkə daxilində rəqabətli edir, ölkə hüdudlarını aşma biləcək və xarici rəqabətdə sağ qalmaq imkanı olacaq çox az sayda yerli müəssisələr fəaliyyət göstərməkdədir. Bunun qarşısını almaq və xarici bazara hazır məhsul istehsalçısı kimi çıxmaq üçün hər bir kommersiya müəssisəsi ilk öncə struktur daxili problemlərini aradan qaldırmalı. Düzgün strategiyaların seçilməsi nəticəsində strateji idarəetmənin təmin edilməsi məsələsinin həllini tapmalıdırlar.

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən kommersiya təşkilatlarından bəzilərinin artıq fəaliyyətlərinə dair missiyaları, strategiyaları mövcuddur. Və

mövcud təcrübə onu deməyə imkan verir ki, strateji idarəetməyə əsaslanan müəssisələr rəqabət mübarizəsi şəraitində daha dayanıqlı fəaliyyət göstərmək iqtidarına malikdirlər.

Bu səbəbdən də digər kommersiya təşkilatlarının bu tipli müəssisələrin mövcud təcrübəsini əhatəli şəkildə təhlil etməli və öz fəaliyyətlərinə tətbiq etməlidirlər.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. "Menecment". Bakı, 2007. Səh354.
2. Axundov M. Strateji idarəetmə. Bakı, 2001.
3. Məmmədov E. "İdarəetmənin əsasları". Bakı, 2009.
4. Kərim Paşa oğlu Paşayev rəhbərliyi və redaktəsi ilə - Ticarət kafedrasının müəllimləri tərəfindən - Kommersiya fəaliyyətinin Əsasları
5. Müslümat Allahverdiyeva ,Bahadur Manafov - İstehsal müəssisələrində kommersiya fəaliyyəti|| Bakı -2012
6. Məhərrəm Ağamalıyev,Tahir Şükürov,||Ticarət müəssisələrinin iqtisadiyyatı|| Bakı -20105
7. Tofiq Məmmədov - Ticarətin təşkili və texnologiyası - Dərs vəsaiti Bakı 2006
- 8.Biznesin təşkili və idarə edilməsi /Dərslik Bakı :2011
8. Элшад Мамедов, Регулирование рынка потребительских товаров Азербайджана: Проблемы и перспективы развития, Баку 2014
9. Элшад Мамедов Ягуб оглы, Рынок Потребительских товаров: Теория и практика, Баку -«Элм» - 2010
- 10.Добренкова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001.-404 с.
- 11.Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник М.: Юристъ,2002.-413 с.
- 12.Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии М.: ПРИОР, 2001. -268 с.
- 13.Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика СПб.: Питер, 1999. - 560 с.
- 14.Минцберг Г. Стратегический процесс СПб.: Издательство «Питер», 2001. - 684 с.
- 15.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2001.- 412 с.

- 16.Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера СПб.: Питер, 2001. - 378 с.
- 17.Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес- стратегиям / Пер. с англ. под ред.Каптуревского Ю.Н. СПб.: Питер, 2001. - 224 с.
- 18.J.C.Spender. “Business strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise” 2016. 6th Edition <https://www.startupgrind.com/blog/15-strategic-management-books/>
- 19.Niraj Dawar. “Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Costumers”. 2015. <https://www.startupgrind.com/blog/15-strategic-management-books/>
- 20.Robert Kaplan, David Norton. “The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment” 2016. <https://www.startupgrind.com/blog/15-strategic-management-books/>
- 21.Neil Ritson. “Strategic management”. 2014. <http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook>

Xülasə

Kommersiya fəaliyyəti göstərən təşkilatlarda, müəssisə və yaxud da firmalarda, eləcə də bütün təsərrüfat subyektlərində idarəetmənin təşkili prosesi və həmçinin də müəssisənin davamlı, dayanıqlı və müasir iqtisadi şəraitdə rəqabət mübarizəsinə tab gətirə bilmə qabiliyyətinin formalaşdırılması hər bir müəssisənin diqqət mərkəzində saxladığı məsələdir. Bu baxımdan da kommersiya təşkilatlarında strateji idarəetmənin əhəmiyyəti günü gündən artmaqdır. Belə ki, strateji idarəetmənin düzgün təşkil edilməsi, müəssisənin fəaliyyət sferasına dair strategiyaların seçilməsi, müəssisənin gələcək dövrlərdə məqsədlərinin həyata keçirilməsi sahəsində missiyalarının müəyyən edilməsi kifayət qədər önəmli prosesdir.

Strateji idarəetmənin kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətində oynamış olduğu ən mühim elementlərdən biri də strateji idarəetmə sayəsində müəssisənin zəif və güclü tərəflərinin müəyyən olunması, eləcə də müəssisənin onu əhatə edən xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəsinin təmin edilməsi və xarici mühitə adaptasiya oluna bilmə qabiliyyətinin formalaşması ilə ölçülür. Müəssisə özünün zəif tərəflərini aşkara çıxartmaq hesabına gələcək dövrdə daha uğurla fəaliyyət göstərmək imkanına sahib olmuş olur.

Kommersiya fəaliyyəti hər bir müəssisənin uğurla apara biləcəyi fəaliyyət sferası olmadığından bu sahədə strateji idarəetmənin də həyata keçirilməsi prosesi heç də həmişə müvəffəqiyyətlə yekunlaşmaya bilər. məhz qeyd edilən bu nüanslar mövzuya olan aktuallığı artırır və mövzunun öyrənilməsində kompleks yanaşma tələb edir.

Kommersiya fəaliyyətinin təhlili zamanı müəyyən olundu ki, strateji idarəetməyə zəruri ehtiyacın olduğu ən önəmli sahə məhz kommersiya fəaliyyətini həyata keçirən müəssisələrdir. Belə ki, kommersiya müəssisələrinin xərclərinin düzgün təhlil olunması, məhsul bazarına rəqabətli əmtəə ilə çıxmaq və rəqabət mübarizəsində qalib gəlmək üçün strateji idarəetməyə ehtiyac duyulur.

Резюме

Процесс управления в коммерческих организациях, предприятиях или фирмах, а также во всех субъектах хозяйствования, а также способность предприятия справляться с конкуренцией в устойчивой, долговременной и современной экономической среде - это центр каждого бизнеса. С этой точки зрения важность стратегического управления в коммерческих организациях растет с каждым днем. Это довольно важный процесс для создания стратегических миссий в области стратегического управления, выбора стратегий для бизнес-среды предприятия и целей компании в будущем.

Стратегический менеджмент является одним из важнейших элементов в коммерческих организациях, который определяется стратегическим управлением выявлением слабых мест и сильных сторон предприятия, а также взаимодействием предприятия с окружающей средой и его адаптацией к внешней среде. Предприятие сможет успешно функционировать в будущем из-за раскрытия своих слабых сторон.

Поскольку у бизнес-предприятия нет бизнес-зоны, где каждый бизнес может преуспеть, процесс стратегического управления в этой области может не всегда быть успешным. Эти упомянутые нюансы повышают значимость темы и требуют комплексного подхода к изучению темы.

При анализе коммерческой деятельности было установлено, что важнейшей областью, в которой необходимы стратегические управленческие потребности, является коммерческая деятельность. Таким образом, стратегический менеджмент необходим для надлежащего анализа затрат коммерческих предприятий, выработки конкурентоспособных товаров на товарном рынке и завоевания конкуренции.

Summary

The management process in commercial organizations, enterprises or firms, as well as in all business entities, as well as the enterprise's ability to cope with competition in a stable, long-term and modern economic environment is the center of every business. From this point of view, the importance of strategic management in commercial organizations is growing every day. This is a rather important process for creating strategic missions in the field of strategic management, choosing strategies for the business environment of the enterprise and the company's goals in the future.

Strategic management is one of the most important elements in commercial organizations, which is determined by the strategic management of identifying weaknesses and strengths of the enterprise, as well as the interaction of the enterprise with the environment and its adaptation to the external environment. The enterprise will be able to function successfully in the future because of the disclosure of its weaknesses.

Since a business enterprise does not have a business zone where every business can succeed, the process of strategic management in this area may not always be successful. These nuances raise the importance of the topic and require an integrated approach to the study of the topic.

When analyzing commercial activities, it was established that commercial activity is the most important area in which strategic management needs are needed. Thus, strategic management is necessary for proper analysis of the costs of commercial enterprises, the development of competitive goods in the commodity market and the conquest of competition.