

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

QULİYEVA SƏFİYYƏ AYDIN qızı
“BİZNES SUBYEKTLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN
TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma:

“Biznesin təşkili və idarə edilməsi”

Elmi rəhbər;

i.ü.f.d., dos. Fərruxov A.H

Magistr proqramının rəhbəri;

i.ü.f.d., dos. Abbasova R.Ə

“Biznesin idarə edilməsi”

Kafedra müdiri; i.ü.f.d., dos. Əliyev M.Ə

BAKİ-2017

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3-6
FƏSİL I. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI	
1.1. Strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmunu	7-16
1.2. Biznes subyektlərində strateji idarəetmənin tətbiqində beynəlxalq təcrübə	16-22
1.3. Azərbaycanda biznes fəaliyyətinin inkişafında strateji idarəetmənin rolu	23-28
FƏSİL II. STRATEJİ ALTERNATİVLƏRİN TƏHLİLİ VƏ STRATEGİYANIN SEÇİLMƏSİ	
2.1. Biznes subyektlərində missiyanın və məqsədlərin müəyyən edilməsi yolları.....	29-38
2.2. Xarici və daxili mühit amillərinin təhlili və qiymətləndirilməsi	38-47
2.3. Biznes subyektlərinin inkişaf strategiyasının seçilməsi.....	48-59
FƏSİL III. BİZNES SUBYEKTLƏRİNDƏ STRATEJİ PLANIN REALLAŞDIRILMASI	
3.1. Biznes subyektlərində strategiyanın həyata keçirilməsinin planlaşdırılması	60-72
3.2. Strateji dəyişikliklərin idarə edilməsi	72-77
3.3. Firmanın strateji planının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	77-90
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	91-92
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	93-96

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir dövrdə yaşamımızın hər bir sahəsində sıx və sürətli şəkildə dəyişikliklər baş verir və bu da özünü daha çox idarəetmə sahəsində göstərir. Siyasi, ictimai, mədəni, iqtisadi sahələrdə baş verən bu dəyişikliklər təşkilat idarəçiliyində sürətli hərəkət etmək və qərar vermək, idarəetməyə daha dinamik və çevik struktur qazandırmaq kimi prosesləri gündəmə gətirmişdir.

İqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində biznesin idarəedilməsi əvvəlki dövrlərdə olduğu kimi deyildir. Belə ki, hər an dəyişilə bilən ətraf mühitin şərtlərinə adaptasiya olmaq və dəyişiklikləri müəyyən etmək zərurəti yaranır. Bu halda, bunu bacara bilən biznes subyektləri öz bizneslərini gələcək illərdə daha inamlı şəkildə davam etdirə bilirlər.

Biznes dəyişikliklərə və yeniliklərə açıq olmağı tələb edir. Belə ki, biznesdə sabit vəziyyətin olmadığını nəzərə alaraq deyə bilərik ki, hərəkət olan yerdə mütləq istiqamət müəyyən edilməlidir. Biznesin də istiqamətini strategiya təyin edir.

Qarışıq və dəyişkən biznes mühiti, eyni zamanda, bu mühitdə baş verən dəyişikliklərin və risklərin olması şəraitində təşkilatın strateji məqsədlərinə doğru irəliləməsi üçün strateji idarəetməyə ehtiyac yaranır.

Bütün dünyada baş verən qloballaşma, sürətli texniki-texnoloji dəyişikliklər, yeni formalaşan bazarlar və istehlakçıların gözləntilərinin dəyişməsi nəticəsində qarşıya çıxan və zaman keçdikcə daha da kəskinləşən rəqabət mühitində təşkilatlar strateji düşünməyə və planlaşdırmaya, eyni zamanda strateji qərar verməyə əvvəlki dövrlərlə müqayisədə daha çox üstünlük vermək məcburiyyətindədirlər.

Biznes subyektlərində strateji idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinin aktuallığı onların praktiki istifadəsinin obyektiv imkanlarını və tələblərini əhatə edir.

Onu da qeyd edim ki, iqtisadi inkişafın sürətləndiyi hazırkı yaşam dövründə əvvəlcədən düşünülmüş strategiya və onun həyata keçirilməsinin işlək mexanizmi qurulmadan uzunmüddətli gələcək dövrdə təşkilatın səmərəli və ya uğurlu fəaliyyətini təmin etmək elə də asan deyildir. Odur ki, bu zaman qarşıya çıxan zəruri məsələlərdən birini, idarəetmənin bütün başlıca funksiyalarının istifadəsinə əsaslanan

fəaliyyət mexanizminin qurulması modelinin formalaşdırılması və onun mütəmadi olaraq təkmilləşdirilməsi istiqamətində işlərin görülməsi təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqatın predmetini iqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsində və bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafının təmin olunmasında strateji idarəetmə sisteminin tədqiqinin nəzəri-praktiki aspektləri, obyektini isə ölkəmizdə müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri, o cümlədən Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi və onun tabeliyində dövlət xidmətlərinin təqdim edilməsinin yeni modeli hesab olunan “ASAN xidmət” mərkəzləri təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın başlıca məqsədi iqtisadi inkişafın cari vəziyyətində və bazar münasibətləri şəraitində biznesin inkişafının təmin olunmasında strateji idarəetmə sisteminin ümumi təhlili, tətbiqi və yaranmış konkret vəziyyətə uyğun olaraq daim təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini araşdırmaqdan ibarətdir.

Qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün yerinə yetirilməsi vacib olan vəzifələrə aşağıdakılar aid edilmişdir:

- Biznesin inkişafının təmin olunmasının vacib elementi kimi çıxış edən strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmununun əsaslandırılması;
- Biznes subyektlərində strateji idarəetmənin tətbiqində beynəlxalq təcrübənin nəzərə alınması;
- Azərbaycanda biznes fəaliyyətinin inkişafında strateji idarəetmənin rolunun müəyyən olunması;
- Biznes subyektlərində missiyanın və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi istiqamətlərinin seçilməsi;
- Biznes strategiyasının hazırlanması və reallaşdırılmasında xarici və daxili mühit amillərinin təhlil olunaraq qiymətləndirilməsi;
- Biznesin strateji idarə edilməsində biznes subyektlərinin inkişaf strategiyasının seçilməsi;

- Biznes subyektlərində strateji planlaşdırmanın mahiyyətinin məqsəd və prinsiplərinin araşdırılması;
- Seçilmiş strategiyanın reallaşdırılmasında strateji dəyişikliklərin idarə edilməsi;
- Biznes subyektlərində strateji planın təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını beynəlxalq iqtisad elminin klassiklərinin, eyni zamanda ölkəmizin aparıcı iqtisadçı alimlərinin fikirləri, Azərbaycan Respublikasının mövzu üzrə müvafiq qanunları, Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Fərmanları, Sərəncamları və digər normativ-hüquqi sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunvericilik aktları, normativ-hüquqi sənədləri, Azərbaycanda biznesin idarəedilməsinin və strateji idarəetmənin inkişaf xətti üzrə təşkil olunmuş elmi-praktik konfransların materialları, dünyada liderlik təşkil edən təşkilat və firmaların mövzularını özündə əks etdirən internet səhifələri, beynəlxalq arenada aparıcı mövqe tutan və tanınan ekspert və müəlliflərin əsərlərinin daxil olduğu müxtəlif ədəbiyyatlar, Dövlət Statistika Komitəsinin mövzu üzrə müvafiq statistik göstəriciləri, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair Strateji Yol Xəritəsi”, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial innovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin “Strateji plan”ı və hesabat materialları təşkil edir.

Tədqiqat işinin təcrübi əhəmiyyəti. Aparılan araşdırmaların sonunda əldə edilmiş nəticə və təkliflərdən həm biznesin idarəedilməsində, biznes subyektlərində strateji idarəetmə sisteminin tətbiq olunması və onun konkret vəziyyətə uyğun olaraq mütəmadi təkmilləşdirilməsi istiqamətində tədbirlər planının, həm də biznes-planların işlənib hazırlanmasında istifadə oluna bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, 50 istinaddan istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından, 4 sxem, 2 qrafik, 5 diaqram və 8 cədvəldən ibarət olmaqla 96 səhifədən ibarətdir.

FƏSİL I. BİZNESİN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. Strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmunu

Strategiya idarəetmə planı olub, strateji idarəetmənin əsas bazis elementidir. Strategiyaların müəyyən olunması strateji idarəetmənin səviyyəsindən asılıdır ki, bu da müəssisənin bazar mövqeyinin möhkəmlənməsinə, istehlakçıların tələblərinin səmərəli şəkildə və vaxtlı-vaxtında ödənilməsini təmin etməyə xidmət edir. Strateji idarəetmə müəssisəyə tam şəkildə rəhbərliyi həyata keçirməyə, müəssisənin tədqiqatlarının əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Ümumiyyətlə, strategiyaların hazırlanması strateji idarəetmə prosesi ilə sıx şəkildə bağlıdır. Bu proses missiyanı müəyyən etməyə, məqsədləri aydın şəkildə görməyə, taktikalar seçməyə və mövcud olan resurslar vasitəsilə strateji addım atamağa şərait yaradır. Strategiya tətbiq olunduqdan sonra mövcud olan nəticə araşdırılır, bu nəticəyə əsasən strategiyanın nə dərəcədə əlverişli olması müəyyən olunur və qiymətləndirilir. Rəhbərlər strategiyalar vasitəsilə müxtəlif təhlilləri müəyyənləşdirib tənzimləyirlər. Rəhbər müəssisənin biznesinin təşkilini və idarə edilməsini təmin etmək üçün strategiyayı işləyib hazırlamalıdır. Belə halda rəhbər müəssisə üçün ən əlverişli variantlardan birini seçmək prinsipini güdür. Beləliklə, rəhbər müxtəlif variantlardan ən əlverişlisini seçməklə, mövcud imkan və variantların daha əlverişlisi məhz seçilmiş istiqamət olmasını bəyan etmiş olur. Bu da öz növbəsində biznesin səmərəli təşkilini təmin edir. Bu şəkildə strategiyası müəyyən olunmamış müəssisənin rəhbəri son müvəffəqiyyətli nəticəyə gəlmək imkanına malik olmur.

Strategiya anlayışı idarəetməyə hərbi sahədən gəlmişdir. Əvvəllər, strategiya müəyyən olunmuş siyasətin yerinə yetirilməsi və bunun üçün lazım olan bütün vasitələrdən istifadə olunmasını özündə birləşdirirdi. İdarəetmə baxımından bu uzunmüddətli vəzifələrin həll olunmasına və uzunmüddətli planların hazırlanmasına istiqamətlənmişdir. Strategiya dedikdə, əsasən, resursların və malların böyük bir hissəsinin idarə olunması başa düşülür. XX əsrin 70-ci illərinin ortalarından rəqabət

daha da möhkəmlənmiş və təşkilatlar malların böyük bir hissəsinin idarə olunmasında tədricən uzaqlaşmış, onların strategiyaları isə bir neçə növə parçalanmışdır.

“Strategiya” sözü yunan sözü olub “strategos” - dan götürülmüş və mənası “general məharəti” deməkdir. “Strategiya” terminin hərbi mənşəli söz olması onunla bağlıdır ki, bir çox sərkərdələr strategiyadan istifadə etməklə dünyanı fəth edərək döyüşlərdə qalib gəlmişlər [22, s.684].

Elə bu günkü dövrdə məhz strategiya vasitəsilə təşkilatların səmərəli şəkildə idarə olunması baş tutur. Bütövlükdə strategiya deyərkən strateji məqsədlərə nail olmaq üçün işlənilib hazırlanmış ali proqram başa düşülür. Strategiya idarəetmə və planlaşdırmanın alt sistemi olaraq, təşkilatın məqsədlərinin planlaşdırılması, onun reallaşdırılması, təşkilatın artımını, inkişafını təmin edərək iqtisadi cəhətdən dayanıqlı olmasına istiqamətlənir.

Strateji idarəetmənin mahiyyətini başa düşmək üçün strategiya anlayışını hərtərəfli və düzgün dərk etmək vacibdir [27, s.2] :

- Strategiya, xarici mühit ilə müəssisə arasındakı əlaqələri təşkil edən və müəssisənin rəqiblərinə qarşı üstünlüyünü təmin edə bilmək məqsədi ilə bütün sahələrini hərəkətə keçirən bir məna daşıyır.
- Strategiya, müəssisənin uzunmüddətli məqsəd və hədəflərini müəyyənləşdirmək və bu məqsədlərə çatmaq üçün fəaliyyətini təsis etmək bacarığıdır.
- Strategiya, müəssisənin daxili resursları və qabiliyyətləri ilə onun xarici mühitə uyğunlaşmasını təmin edir.
- Strategiya, müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün, müəssisə daxilində hərəkət birliyi təmin etmək və rəqiblərin yarana biləcək reaksiyalarını qiymətləndirmə müddətidir.
- Strategiya, bazardakı vəziyyəti nəzərə alaraq müəssisənin güclü və zəif tərəflərini təyin etmək və bu istiqamətdə, müəssisəyə rəqabət üstünlüyü qazandıracaq qərarlar almaq və tətbiq etmək müddətidir.

– Strategiya, müəssisənin məqsəd və hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi, müəssisə ilə xarici mühit arasındakı əlaqələrin analiz edilməsi və məqsədlərə çatmaq üçün lazımlı fəaliyyətlərin planlaşdırılması və lazımlı mənbələrin paylanması əməliyyatıdır.

– Strategiya, müəssisəyə istiqamət vermək və rəqabət üstünlüyü təmin etmək məqsədi ilə, müəssisənin daxili və xarici ətrafını davamlı analiz etmək, məqsədləri müəyyənləşdirmək, bu məqsədlərə çatdıracaq fəaliyyətləri planlaşdırmaq bacarığıdır.

İ. Ansoffa görə strategiya - təşkilatın öz fəaliyyətində rəhbər tutduğu qərarları həyata keçirmək üçün istifadə etdiyi və aşağıdakı kimi qruplaşdırılan qaydalann məcmusudur [34] :

1. Mövcud fəaliyyətin və gələcək (perspektiv) fəaliyyətin noticələrini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan qaydalar.
2. Firmanın ətraf mühitlə münasibətini müəyyənləşdirən qaydalar (biznes strategiyası). Bu qaydalann köməyi ilə hazırlanacaq məhsul növləri, işlənəcək texnologiya, əmtəələrin kimə və hara satılması, rəqiblər üzərində hansı üsullarla üstünlük qazanılması müəyyənləşdirilir.
3. Təşkilatdaxili münasibətləri və proseduraları müəyyənləşdirən qaydalar (təşkilati müddəalar).
4. Firmanın gündəlik fəaliyyətini müəyyənləşdirən qaydalar.

Biznesin idarə olunmasının əsasını onun strategiyasının müəyyən olunması, işlənilib hazırlanması, onun şirkətin xüsusiyyətlərinə uyğunlaşması və həyata keçirilməsi təşkil edir. Şirkətin strategiyası dedikdə, bazarda şirkətin tutduğu mövqeyini daha da möhkəmləndirməli və effektiv fəaliyyət üçün qüvvələrin koordinasiyasını, istehlakçıların cəlb olunmasını və buna uyğun olaraq tələblərinin ödənilməsini, uğurlu şəkildə rəqabət və global məqsədlərə nail olunmasını təmin edəcək idarəetmənin ümumi planı başa düşülür. Yəni, strategiya şirkətin inkişaf istiqamətlərinin, bazarların, rəqabət növlərinin və biznesin qurulmasını seçməsinin bildirir. Strategiya məhsuldarlığın əldə olunması istiqamətləri, rəqabətə dözümlülük

haqqında təsəvvür və istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsi üçün hərəkət planı yaradır. Dürüsləşdirilmiş, dəqiq hazırlanmış strategiya olmadan təşkilatın fəaliyyəti öz mahiyyətini, rəqabət aparma qabiliyyətini itirir, daxili sabitliyə (durğunluğa) və nəticələrin gözlənilən kimi olmamasına, pisləşməsinə doğru gedir.

Strategiya dedikdə, təşkilatın vəzifəsini yerinə yetirməyə və onun məqsədə nail olunmasını təmin etməyə istiqamətlənmiş hərtərəfli, kompleks plan başa düşülür. Müəssisənin menecerləri strategiyayı müəssisənin inkişaf oriyentirlərini müəyyən etmək və idarəetmə üsullarının müəyyən olunmasında əsaslandırılmış qərarların qəbul olunmasını təmin etmək üçün hazırlayırlar. Hər hansı bir strategiyanın qəbul olunması müəssisənin inkişaf oriyentirləri və fəalliyət növləri üzrə mövcud olan müxtəlif variantlardan birinə üstünlük verilməsi deməkdir. Bu qəbul olunmuş strategiya menecer üçün biznes mühitində xəritə və yol göstərən rolunu oynayaraq, menecerin qarşısına qoyduğu vəzifə və məqsədlərə çatmaq üçün vahid fəaliyyət proqramı şəklində qəbul olunur. Strategiya ümumilikdə çoxcəhətli anlayış olaraq, aşağıdakı ən mühüm xüsusiyyətləri özündə əks etdirir:

- Son nəticəyə nail olmaq vasitəsi kimi;
- Təşkilatın bütün hissələrinin vahid şəkildə bir araya gəlməsi;
- Təşkilatın bütün fəaliyyətinin əsas aspektlərinin qeyd olunması;
- Təşkilatın bütün planlarının bir-birilə uyğun olmasının təmini;
- İnkişaf planı;
- Mühafizə, rəqabət şəraitində qələbəyə istiqamətlənmiş hərəkətlər kimi baxışdan keçirilir;
- Hərəkətlərin ardıcıl olması, bu halda plan reallaşmaya bilər, ancaq hərəkətlərin ardıcıl olması hər bir halda təmin olunmalıdır;
- Ətraf mühitdə tutduğu mövqe, bu, öz əhatə dairəsi ilə əlaqə deməkdir;
- Perspektiv, cəhd olunan vəziyyəti öncədən görmək;

- Təşkilatda işin təşkil olunmasının güclü və zəif istiqamətlərinin təhlil olunmasının nəticəsi və onun inkişafının müsbət və mənfi tərəflərinin müəyyən olunması;
- Təşkilatın xarici mühitin dəyişikliklərinə qarşı öncədən hazır etdiyi reaksiya.

Biznesin strateji idarə edilməsinin metodologiyası. Biznesin strateji idarə edilməsi metodoloji məzmun olaraq dörd müxtəlif səviyyələrdə bu məzmunu təşkil edən bilikləri özündə birləşdirir. İlk səviyyədə xarici mühit haqqında bilikləri özündə əks etdirən ümumfəlsəfi metodologiya dayanır ki, bunu da riyaziyyat, informasiya nəzəriyyəsi, fəlsəfə və digərləri əmələ gətirir. İkinci səviyyə, idarəetmə sistemlərinin təşkil olunma formalarını, prinsiplərini, yanaşmalarını anlamağa imkan verən ümumelmi metodologiyayı özündə birləşdirir ki, bu səviyyə də sistem nəzəriyyəsi, kibernetika, təşkilat nəzəriyyəsi və digər elmlər aid edilir. Üçüncü səviyyə, özündə konkret elmi metodologiyayı əks etdirir ki, bura da sosial iqtisadi sistemlərin idarə olunması haqqında biliklərin toplanması aid olunur. Sonuncu səviyyə, məhz öyrənmə predmetini təşkil edir ki, bu da biznesin strateji idarə edilməsinin texnologiyası, metodikası və metodologiyasıdır.

Biznesin strateji idarə edilməsi praktiki fəaliyyətlə sıx bağlıdır və digər elmlərin əldə etdikləri nailiyyətlərindən çox məharətlə istifadə edir. Sistem və situation yanaşmalar da biznesin strateji idarə edilməsinin metodoloji bazasını təşkil edir.

Bu hallar yarandığı zaman biznesin strateji idarə edilməsinə ehtiyac yaranır:

- Müəssisə hər hansı bir xüsusiyyətlərə malik olan mürəkkəb bir sosial iqtisadi sistemdir;
- Müəssisə təsis olunur ki, müəyyən ali məqsədlərə çatsın;
- Müəssisə mövcud resurslarını maddi rifaha çevirir;
- Müəssisənin fəaliyyətində əsas məsələlərdən biri səmərəlilikdir;
- Müəssisədə mürəkkəb məsələlərdən biri onun daxili mühitidir;
- Müəssisədə sistemə təsir edən elementlərin qeyri-sabitliyi;

- Müəssisədə idarəetmə vəzifələrinin müxtəlif meyarlı olması;
- Müəssisədə inkişafın təmin olunması zəruriliyi;
- Yeni idarəetmə texnologiyalarının müəssisədə tətbiq olunmasının mühümlüyü.

Biznesin strateji idarəedilməsinin məzmunu. Biznesin strateji idarəedilməsinin məzmununa müəssisə biznesinin əsas məqsədlərini müəyyən etmək, onun daxili və xarici mühitin təhlili, diversifikasiyalı firmaların portfel təhlili, təşkilati strukturu qurma, idarəetmə sisteminin qurulması, biznesin müxtəlif fəaliyyət sahələrindəki davranış normasının təyin olunması, müəssisənin strategiyası ilə nəticələri arasında əks əlaqənin qurulması və bütün bunların mükəmməlləşdirilməsi aid olunur.

Biznesin strateji idarə edilməsinin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, strateji idarəetmə müəssisənin ətraf mühitə kompleks şəkildə baxmasını təmin edir, strateji qərarların alınmasını asanlaşdırır, idarəetmə amilləri arasında koordinasiya və kommunikasiyanı gücləndirir, baş vermiş dəyişmələrə qarşı dayanıqlı olmağa və onları lazımlı istiqamətlərdə aparmağa dəstək olur, biznesin inkişafını qabaqcadan görməyə, strategiyayı seçməyə və reallaşdırmağa kömək edir.

Strateji idarəetmə, strateji inkişaf, tətbiq və nəticələri qiymətləndirməyə və nəzarət etməyə istiqamətlənmiş qərarlar və fəaliyyətlərdir. Müəssisənin idarə edilməsinin əsas iş və vəzifələri (planlaşdırma, təşkilat, koordinasiya və istiqamətləndirmə, nəzarət) strateji idarə etmədə də eyni qaydada olur, lakin strateji idarəetmədə bu məsuliyyətlər xarici mühit üzərinə yönəldilir. Müəssisənin idarə edilməsi, müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün edilməsi lazım olan fəaliyyətlərin planlaşdırılması, təşkili, əlaqələndirilməsi, tətbiq olunması və nəzarətidir. Strateji idarəetmə isə müəssisəni xarici mühitdə (rəqiblər, bazar, məhsullar, müştərilər, vasitəçilər, təchizatçılar) analiz edir və müəssisənin gələcəyi ilə əlaqədar qərarlar alır. Buna görə, strateji idarəetmə, xarici mühit ilə müəssisə arasındakı əlaqələrin qaydaya salınması, müəssisənin hədəfini təyin etməsi ilə əlaqədar fəaliyyətlərin planlaşdırılması, təşkili, həyata keçirilməsi, əlaqələndirilməsi və nəzarət edilməsidir.

Strateji idarəetmə, strateji inkişaf, tətbiq etmə və tətbiqin nəticələrini qiymətləndirmək və nəzarət etməklə bağlı qərar və fəaliyyətlərdir. Müəssisənin gələcəylə maraqlanması və müəssisəyə istiqamət verməsi səbəbi ilə strateji idarəetmə üst rəhbərliyin vəzifəsidir. Strateji idarəetmə müəssisənin gələcək və uzunmüddətli məqsədləri ilə əlaqədardır. Strateji idarəetmə iyerarxik quruluş daxilində koordinasiyanı təmin edir. Strateji idarəetmə zamanı üst rəhbərlikdə hədəflər yaradılır və müəssisə daxilində məqsədlər iyerarxiyası meydana gətirilir, eyni zamanda fərqli mərhələ və addımların bir-birindən müstəqil şəkildə ayrı-ayrı məqsəd təyin etmələrinin qarşısını almaq məqsədilə müəssisə daxilində bütünlük və koordinasiya təmin edilir. Buna görə də strateji idarəetmənin xüsusiyyətləri belə sıralana bilər [27, s.3] :

- Strateji idarəetmə üst rəhbərliyin bir vəzifəsi və məsuliyyətindədir;
- Strateji idarəetmə müəssisə resurslarının məqsədə doğru istifadə olunması və bölüşdürülməsi ilə əlaqədardır;
- Strateji idarəetmə uzunmüddətli fəaliyyətlərə və nəticələrə fokuslanan bir idarəetmə formasıdır;
- Strateji idarəetmə müəssisənin inkişafını təmin etmək üçün onun xarici mühitini (rəqiblər, müştərilər, vasitəçilər, təchizatçılar) analiz edir.

Təşkilatın strategiyası müəyyən olunan zaman ilk öncə “bunu niyə etmək lazımdır”, “mövcud resurlardan necə səmərəli istifadə olunmalı”, “məqsədə nail olmaq üçün hansı mərhələlərdən keçmək lazımdır” suallarına cavab axtarılması vacibdir. Digər tərəfdən, strategiya tək bu işdə deyil, həm də işçilərin və istehlakçıların qəlblərində və şüurlarında təlimatların planlaşdırılmasıdır. Strategiya ümumi strukturu müəyyən edir, bütün səyləri maliyyə və strateji hədəfləri əldə etməyə istiqamətlənir. Strateji idarəetmə menecerlərə istənilən şirkətdə strateji planları həyata keçirməyi öyrətmək üçün hazırlanmışdır.

Təşkilatların idarə olunmasında müxtəlif strategiyalardan istifadə olunur, yəni istifadə olunma məqsədi və xüsusiyyətlərinə görə strateji strategiyalar,

çoxməqsədli strategiyalar , satış və mənafeələrin dinamikası üzrə strategiyalar, artım strategiyaları, təşkilatın inkişaf strategiyaları və s.bölünür.

Təşkilatın strategiyası gələcək dövr üçün hesablanmış və təşkilatın qarşısında duran konkret məqsədlərə çatmasını təmin edən tədbirlər kompleksidir. Strategiyanın planlaşdırılması və reallaşdırılmasının mahiyyəti çox saylı seçimlər içərisindən lazım olan inkişaf oriyentirlərinin seçilməsindən və istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin seçilmiş bu yola istiqamətləndirilməsindən ibarətdir. İnkişaf etməkdə olan strateji idarəetmə sisteminə müasir mərhələdə aşağıdakıları aid etmək olar:

- Müəyyən olunmuş strateji məqsədlər üçün bütün resursların bölünməsi;
- Bütün rəhbərlik mərkəzlərinin müəyyən olunmuş hər bir strateji məqsəd üçün qurulması;
- Strateji məqsədlərə nail olma dərəcəsinə görə müəyyən istehsal bölmələrinin təhlili və rəhbərlərinin qiymətləndirilməsi və stimullaşdırılması.

Təşkilatın strategiyaları müəyyən suallara cavab verməlidir ki, bunlara da aşağıdakılar aiddir:

- Qarşıya qoyulmuş məqsədlərinə nail olmaq üçün təşkilat hansı yolu müəyyən etməlidir;
- Təşkilatın inkişaf dövründə hansı məhdudiyyətlər yaranır və strateji alternativlərin hansı sərhədləri mövcuddur;
- İstehlakçılar kimlərdir;
- İşçi qüvvəsinin quruluşu;
- İdarəetmənin menecerlər tərəfindən necə qurulması;
- Öz təşkilatlarını uzunmüddətli gələcək dövrdə harada və necə görmək istəyirlər.

Məqsədlərin və onların həyata keçirilməsində strategiya rahat üsul ola bilməz. Arzu olunan məqsədi gerçək saymaq hələ strategiyanı işləyib hazır etmək demək deyil. Strategiya firmanın real olan imkanlarından doğmalıdır, arzulardan deyil. Buna görə də, strategiya, firmanın daxili və xarici vəziyyətinə firmanın öz

fəaliyyətinin obyektiv reaksiyasıdır. İnkişaf strategiyasının əsaslandırılması ilk öncə bazarın tələblərinə uyğun şəkildə firmanın imkanlarının müəyyən olunması ilə şərtləndirilir. Firmanın inkişaf strategiyası müxtəlif yanaşmalar kompleksinin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tuturki, bu da, firmanın gələcəkdə bazarda yaşamaq qabiliyyətini təmin edir. Firma marketinq və istehsal sahəsində planlarını, idarəetmənin təşkilati strukturunu, investisiyaların ölçüsünü, personalın əmək haqlarını və s. yalnız firmanın inkişaf strategiyası və onun firmanın strateji planı şəklində sənədlə təsdiqi qəbul olunduqdan sonra müəyyən edəcək.

Firmanın inkişafı, firmanın strategiyası təsdiq olunduqdan sonra da inkişaf edə bilər. Hər zaman hər bir məsələni xırdalıqlarına qədər fikirləşmək və sonra uzun müddət ərzində dəyişikliklər etmədən yaşamaq qeyri-mümkündür. Strategiyanın hazırlanması proseduru mühitin dəyişikliklərinə çox həssasdır.

Sahibkarlıq subyektindən strategiyanın dəyişilməsi o halda tələb oluna bilərki, bazarda rəqabətin proqnozlaşdırıla bilmədiyimiz xarakteri ortaya çıxar, qiymətlərin qalxması və enməsi, dövlət tənzimlənməsində yeni yanaşmalar və digər hadisələr baş verə bilər. Hər zaman firmanın yeni bir şeylərə reaksiyası olur və nəticədə firmanın strateji boşluqları yaranır. Buna görə də, strategiya daima təkmilləşdirilməlidir. Firmanın inkişaf strategiyası planlaşdırılmış inkişaf xəttini, mühüm yeniliklərə cavab vermə imkanlarını özündə əks etdirməlidir. Lakin, firma özünün fəaliyyət strategiyasına malik olmalıdır (yaşadığı mühitdən asılı olmayaraq), çünki biznes öz kursunu daim dəyişə bilməz, 100 faiz çevik olması mümkün deyil və təsərrüfatçılıq mühitində hər bir dəyişikliyə cavab verə bilməz.

Bir dəfə qəbul olunmuş qərarlar və onların həyata keçirilməsi üçün görülən işlər təsərrüfatçılığın ətalətinə təsir edir. Strateji planlaşdırmaya o zaman ehtiyac olmazki, müəssisə statik əhatədə fəaliyyət göstərsin.

Strateji idarəetmənin əsas məqsədi təşkilatın ümumilikdə idarə olunması sisteminə məqsədli şəkildə yanaşmanı, eyni zamanda müəssisənin xarici mühitə uyğunlaşmasını, ayrı-ayrı idarəetmə məsələlərinin həll olunmasını təmin etməkdir.

Müəyyən baxışdan biznesin strateji idarə edilməsi həm də bazarın strateji idarə edilməsi adlanır. Bazarın strateji idarə edilməsi baxışının tərəfdarları daxili mühit amillərindən daha çox bazar və xarici mühit amillərinin nəzərə alınmasını və aktuallığını strateji qərarların qəbulunda mühüm aspekt kimi qəbul edirlər. Buna görə də, biznesin strateji idarə edilməsi xarici bazara, istehlakçılara, rəqiblərə istiqamətləndirilməlidir. Bu yanaşma forması bazar və ya marketing yanaşmasıdır. Biznesin strateji idarə edilməsinin daxili imkanlarına yönələn yanaşma istehsal yanaşması, bu imkanların mənbəyinin bazar olmasını göstərən yanaşma isə marketing yanaşmasıdır. Təşkilati idarəetmənin digər məsələlərdən üstünlük təşkil edərək bir mexanizmə çevrilməsi biznesin strateji idarə edilməsinin əsas məqsədlərindən biridir. Bu o deməkdir ki, biznes subyekti yalnız ətraf mühitin təsirlərinə reaksiya verməklə qane olmamalı, eyni zaman da ətraf mühitdəki proseslərə təsir etmək imkanında olmalıdır.

Bu cür yanaşmanı iki hissəyə bölmək olar: birinci halda, xarici mühitin təsirlərinə cəld cavab vermə və onların yaradılmasında iştirak etmə; ikinci halda isə, ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə firmanın təsir etmək qabiliyyətinin malik olması nəzərdə tutulur. Bu hallar sayəsində iri kompaniyaların qəbul olunan qərarlara (siyasi-hüquqi, iqtisadi və.s.) təsir etmək bacarığında olması müəyyən olunur.

1.2. Biznes subyektlərində strateji idarəetmənin tətbiqində beynəlxalq təcrübə

Kəskin bazar münasibətləri və rəqabət mühitində uğurlu fəaliyyət göstərmək və inkişaf etmək üçün biznesin strateji idarəedilməsi ən mühüm amillərdən biridir. Ətraf mühitin dəyişməsi nəticəsində yeni mühit tələblərinin yaranması təşkilatın yeni mühitə uyğunlaşmasını zəruri edir. Bu zaman biznesin strateji idarə edilməsinin başlıca vəzifəsi yeni tələblərə uyğun olaraq optimal kompaniya fəaliyyət sisteminin qurulmasıdır. Biznesin strateji idarəedilməsinin əsas məqsədi uzunmüddətli dövrdə firmanın uğurlu fəaliyyətini təmin edərək ali təşkilati

məqsədlərə nail olmaq, arzu olunan mövqelərə yiyələnərək onun qorunub saxlanması və təşkilatın strateji inkişafıdır. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün biznesin strateji idarəedilməsinin konkret vəzifələrinin icrası vacibdir. Müxtəlif ölkələrdə biznes subyektləri üçün strateji idarəetmənin vəzifə və məqsədləri ümumi şəkildə ifadə olunsada, bu vəzifə və məqsədləri reallaşdırmaq çox spesifik xarakter daşıyır. Müxtəlif ölkələrin biznes müəssələri tərəfindən biznesə strateji yanaşmalar və baxışlar müxtəlifdir. Bu müxtəliflik bir çox amillərdən asılıdır ki, bunlara da aşağıdakılar aiddir:

- Ölkənin inkişaf etmə səviyyəsi;
- Ölkənin malik olduğu biznes mühiti;
- Ölkənin geosiyasi və coğrafi əlverişliliyi;
- Ölkənin sahib olduğu tarixi-milli kökləri;
- Ölkədə mövcud olan ictimai şəüur və onun inkişaf səviyyəsi;
- Hökumətin irəli sürdüyü biznesə dəstək siyasəti;
- Mövcud rəqabət səviyyəsi və s.

ABŞ və Qərbi Avropada kompaniyanın uzunmüddətli gələcək inkişafı üçün müəyyən prioritetlər üstün tutulsa da, Yaponiya və Çində digər müəyyən olunmuş prioritetlər qabardılır. Şərq ölkələri məqsədlərinə güclü mental baxışları və adət-ənənələri ilə çatırsa, Qərb ölkələri bunun əksinə olaraq, siyasi gedişləri və fərdi baxışları ilə inkişaf edirlər.

Dünyanın iqtisadi, eyni zamanda siyasi və mədəni mənzərəsini Harvard Universitetinin müəllimi Kemiçi Omenin dediyi kimi “Triada konsepsiyası”nın əsas qəhrəmanları olan dünyanın üç güc mərkəzi olan ABŞ, Yaponiya, Qərbi Avropa formalaşdırır. Biznesin strateji idarəedilməsi sahəsində bu üç ölkənin yaratdıqları ideyalar, prinsiplər, konsepsiyalar dünyanın digər aparıcı ölkələri üçün mühüm tədqiqat və təcrübə mənbəyidir. Hal-hazırda da bu ölkələrin firmaları tərəfindən müxtəlif brendlər hazırlanır və inkişaf etdirilir.

Ən böyük TMK-lar ABŞ, B.Britaniya, Almaniya və Yaponiyaya məxsusdur ki, bu TMK-ın təxminən 70-80%-dən çoxunda strateji idarəetmə və strateji təhlillər

institutsional formada aparılır. Bu regionların alimləri, tədqiqatçıları və kompaniyaları idarəetmədə, xüsusilə də strateji idarəetmə sahəsində çox mühüm informasiya və biliklər, həm də praktiki vərdişləri yaratmışlar. Bu baxımdan, biznes subyektlərində strateji idarəetmənin tətbiqində beynəlxalq təcrübəni ABŞ-ın, Yaponiyanın və Qərbi Avropanın təcrübəsində araşdıracaq.

ABŞ təcrübəsi. Biznesin strateji idarə olunması konsepsiyası əslində strateji menecment üzərində qurulmuşdur. Strateji menecment isə özündə ümumi menecmentin xüsusiyyətlərini əks etdirir. Strateji menecmentin Amerikada əsas yaradıcıları İqor Ansof, Maykl Porter, Strikland, Tompson hesab edilir və biznesin strateji idarəedilməsi konsepsiyasının nəzəri əsasları da bu müəlliflərin fikirlərindən götürülmüşdür, hansı ki bunlar müasir amerikan firmalarının istifadə etdiyi konsepsiyalardır.

Amerikan menecmenti klassik məktəbin nümayəndələrindən biri olan A.Fayolun fikirlərini özündə daşıyır. Eləcə də, digər amerikalı müəlliflər də amerikan idarəetməsinə yeniliklər əlavə etdilər. Klassik məktəb amerikan menecment nəzəriyyəsinə və eyni zamanda müasir kompaniyaların idarə olunması istiqamətlərinə mühüm dərəcədə təsir etdi. Müasir amerikan idarəetməsi aşağıdakı üç tarixi zəminə söykənir:

- Bazarın varlığı;
- İstehsalın təşkil olunmasının sənaye variantı;
- Korporasiya sahibkarlığın təşkil olunmasının mühüm forması

kimi.

Rəhbər heyətin dəyişməsi ilə işçilər və kadr heyəti dəyişir ki, bu da firma fəlsəfəsinin mahiyyətini təşkil edir. Yeni müəyyən olunmuş rəhbərlik missiya bəyanatını nümayiş etdirir və eyni zamanda məqsədləri formalaşdırır. Nəticədə yeni fikirlər, yeni baxışlar, yeni yanaşmalar formalaşaraq firmanın yeni inkişaf üsulları axtarılır.

Strategiyaya münasibət məqsədlərə çatmağa yönələn resurs və vasitələrdən istifadə üsullarını təşkil edir. Strategiya baş fəaliyyət proqramıdır, hansı ki, əsas

problemlər və onların həlli üsulları, korporasiyanın əsas məqsədlərinə nail olma yollarını özündə əks etdirir. Yeni məqsədlər yeni işlənilib hazırlanmış strategiyalar tələb edir.

Firmanın məqsədlərinə mənfəətin artımına nail olmaq və səhmdarların, digər payçıların dividendlərinin təmin olunması aid edilir.

Yeni Amerikan menecmenti korporasiyanı başlıca təşkilati hüquq forması kimi qəbul edir. Biznesin strateji idarəedilməsini 70-ci illərdə bəzi korporasiyalar, 80-ci illərdə isə korporasiyaların hamısı həyata keçirirdilər. Biznesin strateji idarəedilməsinin korporasiyalar üçün əhəmiyyəti və mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o rəqabət mühitində üstünlük əldə etmək üçün uzunmüddətli strategiyaların işlənməsini təmin edir, real vaxt ərzində optimal idarəetməyə nail olur.

Kadr siyasəti fərdi, şəxsi kariyeranın inkişafına istiqamətlənib. İşçilər biznes məktəbləri, universitetlər vasitəsilə əmək bazarından seçilir və patispativ idarə olunmada kütləvi şəkildə iştirakları təmin olunur. Aşağıdakı istiqamətlərdə patispativ idarəetmə təşkil olunur:

- İşçilərə işlərində sərbəst şəkildə qərar vermək hüququnun verilməsi;
- İşçilərin strateji yönümdə qərar verməyə cəlb olunması;
- İşçilərə keyfiyyətə nəzarət etmək üçün hüququn verilməsi;
- İşçilərin idarəetmənin təkmilləşdirilməsində iştirak etməsinin təmini;
- İşçilərin gəlirlərdə iştirak etməsi üçün sistemin hazırlanması;
- Direktorlar şurasının işinin təmin olunmasında işçilərin ümumi nümayəndələrinin iştiraka cəlb olunması.

Əməyin və istehsalın təşkili zamanı əsas diqqət ətraf mühit və istehsala uyğunlaşmaya ayrılır. Vəzifə təlimatlarına uyğun olaraq işçilər işlərini dəqiq görürlər. Əmək haqqının miqdarı görülən işdən, vəzifədən və ixtisaslaşma dərəcəsindən asılıdır. Əmək haqqı həm də əmək bazarındakı tələb və təklifə uyğun olaraq tənzimlənir.

İşçilərin stimullaşdırılması və motivasiya olunması sistemində stimullaşdırma səviyyəsi normaldır, motivasiya isə bazar nəticələrinə görə təyin olunur. Eyni zamanda ABŞ korporasiyalarında digər ölkələrə nisbətən prezidentlərin əmək haqları bir neçə dəfə yüksəkdir.

Yaponiya təcrübəsi. Yaponiya dünya bazarında son iki on illikdə mühüm mövqeyə malik olmuşdur. Təsadüfi deyildir ki, dünya ümumi səhm dəyərinin 44,5 %-i Yaponiyanın payına düşür. Onun bu cür rəqabət üstünlüklərinə malik olması idarəetmə modelinin xüsusiliyindən irəli gəlirki, bu da insan faktoruna yönəldilmişdir. Yaponiya idarəetmə sistemini digərlərindən fərqləndirən qənaətcilik xüsusiyyətidir və burada “sosial insan” amili çox mühüm əhəmiyyətə malikdir, korporativ ruh çox güclüdür.

Əmək resursları Yapon menecmentinin mühüm idarəetmə predmetidir. Yapon menecmentinin bir sıra xarakterik xüsusiyyətləri vardır ki, bunlar kompaniyalarının məqsədlərinə çatmasına, beynəlxalq səviyyədə uğur əldə etməsinə, rəqabət qabiliyyətinin artmasına bilavasitə təsir göstərir. İdarəetmə üzrə mütəxəssis Xideki Yosixara da Yaponiya menecmentinin uğurlu fəaliyyətini məşğulluq zamanəti və qarşılıqlı şəkildə inam mühitinin yaradılmasında, yüksək korporativ ruh və mədəniyyətdə, informasiya əsasında idarəetmədə, keyfiyyətə yönəlmiş idarəetmədə görürdü.

Keyfiyyətə yönəldilmiş idarəetmə zamanı istehsal olunan məmulatın keyfiyyətinə bir çox faktorlar təsir göstərir ki, onların da təsir etmə dərəcəsini statistik üsulların köməyi ilə müəyyən etmək olar. Çox geniş formada yayılmış yeddi statistik metod mövcuddur:

- Pareto diaqrammaları
- İsikava sxemi
- Kontrol kartlar
- Qistoqrammalar
- Rasseanist diaqrammalar
- Qraflar

– Yoxlama listləri

Böyük yapon firmalarında bütün işçilərin 30%-i ömürlük işçilərdir. İşçilər universitet məzunlarından seçilir və seçilmiş məzunlarla formal razılaşma imzalanır ki, işçi bu firmada ömrünün sonunadək (təqaüd yaşınadək) işləyəcək, əvəzində firma onu yüksək əmək haqqı, hörmət və sabit iş yeri ilə təmin edəcək. Belə yanaşma tərzini işçinin işə olan marağını yüksəldir. Hətta işçi ona verilən işin öhdəsindən gələ bilmədikdə belə yaponlar problemi onun bacarıqsızlığında yox, işçinin ona uyğun olan işlə təmin olunmadığında görürlər və onu başqa bir işə keçirirlər.

Menecmentdə fasiləsiz olaraq təlim və ixtisas artırma mühüm əhəmiyyətə malikdir. Müxtəlif işçilər, eyni zamanda rəhbərlər də daxil olmaqla müxtəlif kurs və təlimlərdə iştirak edirlər. Amerikalı işçi ilə müqayisədə Yapon işçisinin təliminə çəkilən xərclər 6 dəfə çoxdur. Təlim intensiv şəkildə aparılır, təlim zamanı müxtəlif ölkələrdən mütəxəssislər dəvət olunur. Yaponlar üçün əsas milli dəyər peşəkar kadrlardır. Onlar hesab edirlər ki, işçinin işə marağının aşağı olmasında əsas səbəblərdən biri də kadrın eyni bir vəzifədə uzunmüddət olmasıdır. Əmək haqqının verilməsi baza, əlavələr və bonuslardan ibarətdir.

Nadir hallarda Yapon kompaniyalarında işçilərə cəza tətbiq olunur, belə ki, burada Deminq prinsipi “98/2”, yəni ancaq 2% işlər kadrların günahı ucbatından səhvlik ola bilər. Yapon menecmentində işçini qovmaq yerinə biznes proseslərə mane törədən səbəbləri araşdırmaq və eyni zamanda onları kənarlaşdırmaq vacibdir. Hər hansı bir işçi işə müntəzəm olaraq gecikərsə onun işdən qovulma ehtimalı çox aşağıdır, əvəzində işçinin əmək haqqından tutulmalar edilə bilər.

Yaponiya menecmentində firma tarixinin əsas istiqaməti, mahiyyəti əgər müəyyən səbəblərdən rəhbər işçilər dəyişərsə, firmanın ümumi inkişaf istiqaməti əvvəlki kimi qalır. İşçilərin rifahını qaldırmaqla strateji məqsədlərə çatmaq firmanın əsas məqsədlərindən biridir.

Amerikan firmaları cari gəlir və səhm dəyərlərini artırmaq haqqında ideyalar irəli sürərkən, yapon firmaları uzunmüddətli strategiyalar haqqında planlar

qururlar. Operativ qərar qəbulunda yapon firmaları qərb və amerika firmalarına nisbətən zəif olsa da, strateji qərar qəbulunda onları üstələyir.

Nəticə olaraq aşağıdakı fikirləri demək olar:

- Biznes subyektlərində strateji idarəetmənin tətbiqində beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi firmaların inkişaf etməsində əhəmiyyətli rola malikdir. Biznesin strateji idarəedilməsi konsepsiyasının yaradılmasında müstəsna rola malik olan ABŞ və Yaponiya təcrübəsi isə bu sahədə mühüm yer tutur;
- ABŞ firmaları strateji məqsədlərinə cari hədəfləri önə çəkərək nail olurlarsa, yapon firmaları taktiki addımlar silsiləsini strateji hədəfləri müəyyən edərək yaradırlar;
- ABŞ firmalarında əsas üstünlük cari gəlir və səhm dəyərinə, Yaponiya kompaniyalarında isə insan resurslarının strateji inkişafına üstünlük verilir;
- ABŞ firmalarında strateji məqsədlərə çatmaq üçün yeni işçilərin işlədikləri yeniliklər və şəxsi karyeradan istifadə olunursa, yapon firmalarında isə tam əksi olaraq strateji məqsədlərə ümumi komanda vasitəsilə nail olunur və strateji fikirlər kollektivə məxsusdur;
- ABŞ və Yapon təcrübəsinə əsaslanaraq demək olar ki, biznesin strateji idarə olunması güclü kollektiv, dinamik insan resursları və korporativ ruh, rəqabətə dözümlü məhsul buraxılışı ideyası, optimal idarəetmə sistemi, təşkilatı idarəetmə sxemi, keyfiyyətin yeni sistemlərinin qurulması hesabına baş tutur;
- ABŞ firmaları üçün strateji potensial maliyyə resursları, yaponiya üçün isə strateji potensial insan resurslarıdır.

Dünyanın biznes liderləri ABŞ və Yaponiyadır və bu ölkələr biznesin strateji idarə olunmasında ən mühüm yeri tuturlar. Elə buna görə də, bu sahədə ən güclü fikir ixracatçıları da məhz bu ölkələrin payına düşür.

1.3. Azərbaycanda biznes fəaliyyətinin inkişafında strateji idarəetmənin rolu

Müasir dövrdə iqtisadi inkişaf mərhələsində əlverişli təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi biznes sahəsində uğurlu strateji idarəetmədən, xarici və daxili mühit amillərinin təhlil olunmasından, vəzifə və məqsədlərin müəyyən olunmasından, alternativ inkişaf strategiyalarının seçilməsi və reallaşdırılmasından asılıdır. Bu amillər eyni zamanda təsərrüfat fəaliyyətinin dayanıqlı inkişafının təmin olunmasına xeyli dərəcədə təsir göstərir. Biznesin idarə olunmasının ilkin mərhələsi olan strateji idarəetmə, idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə əks etdirir. Müəssisənin uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərinə və biznesdəki mövqeyini müəyyən edərək onun gələcəyə istiqamətlənməsinə uğurlu strateji idarəetmə vasitəsilə nail olunur. Strateji idarəetmənin nəticələri özünü müəssisənin bazarda tutduğu yerdə və onun iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində əks etdirir. Eyni zamanda strateji idarəetmə müəssisənin vəzifəsi, plan və proqnozlarının, onun məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Planlaşdırma idarəetmə prosesinin başlıca cəhəti və fəal idarəetmə forması olmaqla prosesləri, istehsalın cari və perspektiv vəziyyətini müəyyən edir. Proqnozlaşdırma planlaşdırmanın bir funksiyasıdır və mühüm əhəmiyyətə malikdir. Buna görə də elmi-texniki tərəqqinin planlaşdırılmasında, xalq təsərrüfatı planlarının işlənilib hazırlanmasında proqnozlaşdırma metodlarından geniş istifadə olunur. Məqsəd müəssisə fəaliyyətinin yekun və arzuolunan nəticəsidir. Fəaliyyət proqramının məzmununu məqsəd müəyyən edir.

Strateji idarəetməni firma və şirkətlərin baş kursu, uzunmüddətli fəaliyyət proqramı kimi səciyyələndirən prof. T.Ə.Quliyevin fikrincə, strateji idarəetmə uzunmüddətli planlaşdırma, məqsədli layihənin hazırlanması, strateji vəzifələrin müəyyən edilməsi və onların müddət və əhəmiyyət baxımından ranjировkası, vəzifələrin icrası üzərində nəzarət, ayrı-ayrı inkişaf meyllərinin proqnozlaşdırılması,

inkişaf aloqirtminin müəyyənləşdirilməsi kimi çox mühüm problemlərdən ibarətdir. Professor qeyd edir ki, müəssisənin strategiyasının keyfiyyətli olması ilə yanaşı, o, həm də elmi metodologiyaya, prioritetliyə, aydın və real məqsədlərə, potensiala və insan amilinə söykənməlidir [21, s.576].

Biznesin inkişaf strategiyası və onun strateji vəzifələrinin şərhü ümumi strateji dövr müddətində yekun taktiki qərarların böyük ehtimalla yarandığı şəraitin formalaşması kimi ifadə olunur. Strateji inkişafın formalaşması və həyata keçirilməsi prosesinin analizi zamanı tədqiqat, konstruktiv, distributiv mərhələləri ilə yanaşı onun bütün mərhələlərinin təhlili, həm strategiyanın formalaşması, həm də onun taktiki təzahürü kimi tədqiqi tələb olunur.

Azərbaycanda biznesin inkişafına təsir göstərən amillərin ölkənin spesifik xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla iki cür təsnifləşdirmək olar. Bunlara iqtisadi sistemin idarə edilməsi və ətraf mühitin təsiri ilə bağlı amil daxildir. Ətraf mühitin təsiri ilə bağlı olan amillər də öz növbəsində iki yerə bölünür: sistemin fəaliyyətindən asılı olan və asılı olmayan amillər.

Sistemin fəaliyyətinə bağlı olmayan amillərə makroiqtisadi, hüquqi, əmtəə bazarlarının vəziyyətinin dəyişməsi və obyektiv təbiət amilləri, sistemin fəaliyyətinə bağlı olan amillərə isə rəqabət və yeni qəbul olunmuş qərarlara bazarın reaksiyası aid edilir.

Azərbaycanda biznesin qurulması və onun inkişafına təsir edən amilləri təhlil edərək potensial inkişafın formalaşması və həyata keçirilməsi metodologiyasına yanaşmada aşağıdakı tələblər nəzərə alınmalıdır:

- Biznesin müxtəlif baxış mövqelərindən təhlil olunması;
- Mikro, makro və mezo iqtisadi sistemlərin inkişaf istiqamətlərinin uyğunlaşdırılması;
- İdarəetmənin müxtəlif səviyyələrindən istifadə etmək şansı;
- Biznesin inkişaf perspektivinin həm konkret layihələrin prioritetliyi şəklində, həm də perspektiv fəaliyyət şəklində müəyyən olunması;

- İnkişaf prosesinin yalnız planlaşdırma mərhələsində deyil, həm də faktiki nəticələrin təhlili mərhələsində qiymətləndirilməsi;
- Rəqib sistemlərin bir-birilə müqayisəsi;
- Lazımlı amillərin uçotu;
- Xarici mühit, yeni layihə və strukturlaşdırılmış sisteminin birgə qarşılıqlı təsirinin uçotu;
- Xarici mühit amillərinin iqtisadi və hüquqi xarakterli amillərlə bağlı uçotu;
- Müasir şəraitdə strateji inkişafın formalaşması xüsusiyyətlərinin qəbul olunan ehtimalların təsviri zamanı nəzərə alınması.

“Sahibkarlıq” və “biznes” anlayışlarını fərqləndirmək üçün iqtisadi ədəbiyyatda müxtəlif yanaşmalar vardır. Bəzi iqtisadçılara görə biznesdə işgüzar münasibətlərin subyektləri yalnız sahibkarlar deyil, həm də dövlət strukturları, istehlakçılar, muzzdlu işçilər və s. ola bilər. Eyni zamanda biznes proses və münasibətlər məcmusu olmaqla yanaşı, həm də əmtəədir. Digər iqtisadçılara görə isə sahibkarlıq hər hansı bir xüsusi fəaliyyətlə, biznes isə iş və sahibkarın fəaliyyətinin konkret sahəsi ilə bağlıdır [11, s.11].

Bütün bunlarla yanaşı “biznes” deyərkən ənənəvi fəaliyyət də başa düşülə bilər. Ümumi şəkildə bizim fikrimizcə, “biznes” iqtisadi kateqoriya kimi həm proses və münasibətlərin məcmusu, həm də xüsusi növ əmtəə kimi başa düşülməlidir. Biznesin və firmanın modelləşdirilməsini bir tutmaq olmaz, lakin bunlar arasında oxşarlıq və ümumilik də vardır. Belə ki, bu da inkişaf nəticələrinin ifadə olunmasının dəyər və istehsal-texnoloji göstəricilərinin köməyiylə məqsədəuyğunluğundan və qiymətlərin dəyişməsinə əks etdirən nisbətlərin müəyyən olunması yolu ilə inkişaf prosesinin təsvirindən ibarətdir.

Müəssisə kimi biznesə də əmtəə baxımından yanaşma onun təşkilati-iqtisadi formasının yaranması ilə bağlıdır. O, mülkiyyət və əmtəə sayılmadığı halda, biznesin başqa iqtisadi-təşkilati formalarının qurulması mümkündür. Belə hallar yarandıqda da

onun digər sistemlərlə müqayisədə meydana çıxan qiymətinin dəyər formasında meydana çıxarılması və ölçülməsi məqsədəuyğundur.

Müəssisə fəaliyyətinin özünəməxsus şəkildə təşkil olunması və inkişafı prosesi strateji idarəetmədir. Strateji idarəetmənin əsas vəzifələrindən biri müəssisənin xarici mühiti ilə əlaqəsi zamanı yaranan qarşılıqlı münasibətlərdə tarazlığın qorunub saxlanmasıdır. Nəzərə alsaq ki, bu tarazlıq sabit deyil və xarici və daxili dəyişikliklər baş verir, bu zaman müəssisənin dinamik və aktiv mövqeləşdirilməsi çox vacibdir.

Müəssisənin strategiyasının formalaşması mərhələləri bu sahədə aparılan yerli və xarici tədqiqatlardan irəli gələrək aşağıdakıları əhatə edir:

- Makroiqtisadi amillərin və göstəricilərin təhlili. Müəssisənin inkişaf prioritetləri, məqsəd və vəzifələri, onların əldə olunmasına dair yanaşmalar və ümumi biznes modelinin xarakteri haqqında qərarların qəbulu prosesinə faktiki makroiqtisadi göstəricilərin təhlili dairəsində xarici mühitin bütün iqtisadi təhlilinin aparılması təsir göstərə bilər.
- Siyasi amillərin və göstəricilərin təhlili. Bu təhlil zamanı bütün siyasi amillərin və müəssisənin xarici mühit meyillərinin onun inkişaf prioritetləri, məqsəd və vəzifələri, onların əldə olunmasına dair yanaşmalar və ümumi biznes modelinin xarakteri haqqında qərarların qəbulu prosesinə təsir göstərmək qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi aparılmalıdır.
- Sosial-mədəni amillərin və göstəricilərin təhlili. Müəssisənin inkişaf prioritetləri, məqsəd və vəzifələri, onların əldə olunmasına dair yanaşmalar və ümumi biznes modelinin xarakteri haqqında qərarların qəbulu prosesinə sosial-mədəni göstəricilərin və amillərin təhlilinin təsir göstərməsi qabiliyyətinə malik ictimai amillərin qiymətləndirilməsi baş verir.
- Normativ tənzimləmənin təhlili. Bu təhlil çərçivəsində tənzimlənən mühitin ümumi inkişaf amillərinin qiymətləndirilməsini aparmaq, eyni zaman da müəssisənin normativ mühitində bütün faktiki və perspektiv

dəyişiklikləri, əvvəlcədən müəyyən edilmiş milli tənzimlənən təşəbbüsləri nəzərdən keçirmək vacibdir.

– Texnoloji amillərin təhlili. Fəaliyyət sferasına təsir göstərmək qabiliyyətinə malik olan müəssisələrin yeni məhsulların yaradılaraq inkişaf etdirilməsi, informasiyanın işlənməsi vasitələri və biznes proseslərin təkmilləşdirilməsi hesabına qiymətləndirilməsini aparmaq vacibdir.

– Proqnoz bazar ssenarilərinin modelləşdirilməsi və təhlil olunması. Bu bazar ssenarilərinin proqnozlaşdırılması Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişaf istiqamətlərinin bir sıra amillərinin təhlilinə istiqamətlənmişdir. Bu amillərə bazar seqmenti, meydana çıxmış göstəricilər və amillərin statistikasının əsaslandırılması, sosial-mədəni göstəricilər və amillər, normativ tənzimləmələr aiddir.

– Makromühit haqqında məlumatların təqdim olunması. Makromühit təhlil olunduqdan sonra onun nəticələrinə əsasən bu mühitin inkişafı haqqında hesabat formalaşdırılır ki, buna da Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafının və müəssisənin faktiki vəziyyətinin və proqnozunun təsviri, müəssisənin və onun əsas rəqiblərinin müqayisəli formada təhlili aid olunur.

– Mühüm inkişaf amillərinin təhlili. Bu zaman hansı əsas göstəricilər maksimumlaşdırılmalıdır, hansı göstəricilər məhdudlaşdırıcı sayılır və hansı inkişaf istiqamətlərinin prioritetliyi təhlil olunur.

– Vəzifənin formalaşması. Vəzifə səhmdarların, işçilərin, müştərilərin və başqa maraqlı şəxslərin dəyərliyi və mənafeələrini əks etdirərək, müəssisənin təyinatının əsas ifadəsi sayılır və şirkətin kimin üçün və necə mənfəət qazanması barədə faydalılıq yaratmağa çalışır.

– Görüntünün formalaşması. Müəssisənin strateji görüntüsü rəhbərliyin onun cari fəaliyyətini reallaşdırarkən və planlı orientirləri əldə olunarkən nəyə çalışmalı olduğu, onun gələcək fəaliyyəti, bazarda tutduğu mövqe və daxili mühiti haqqında formal təsəvvür yaradır.

– İstiqamətin məqsədyönlü formalaşması.İstiqamətlərin məqsədli şəkildə formalaşması tapşırıqlar əsasında yaranır və konkret dövrdə müəyyən olunmuş vəzifə anlayışında müəssisənin görünüş ifadəsi kimi çıxış edir.

Prof. T.Ə. Quliyevin fikricə, qlobal strategiyada aşağıdakı məsələlərin əsas götürülməsi vacibdir [21, s.505]:

- şirkət və firmaların resursları, bazarın strateji və operativ təhlili və qiymətləndirilməsi;
- rəqabətin variantlı təhlili;
- ümumi və konkret meyllərin, mövqelərin müəyyən olunması;
- məhsulun və əlaqələrin seçilməsi, qiymətlərə sistemli yanaşma, işlərin təşkili, marketinq strategiyası;
- dünya ölkələrinin rəqabət qabiliyyətinin araşdırılması və nəzərə alınması.

Hazırkı dövrdə strateji idarəetmə prosesi texniki, texnoloji, təşkilati, sosioloji, psixoloji və s. amillərlə bağlıdır ki, bu da idarəetmənin mürəkkəbləşməsinə gətirib çıxardır. Bu mürəkkəbləşmə, həm də elmtutumlu sahələrin inkişafı nəticəsində yaranır və yeni amillər, qanunauyğunluqlar və göstəricilər meydana gəlir.

FƏSİL II. STRATEJİ ALTERNATİVLƏRİN TƏHLİLİ VƏ STRATEGİYANIN SEÇİLMƏSİ

2.1. Biznes subyektlərində missiyanın və məqsədlərin müəyyən edilməsi yolları

Strateji plan müəssisənin prioritetlərini nəzərə alaraq müəssisənin gələcəyinin təyin olunması və strateji məqsədlərin müəyyən olunması prosesidir. Müəssisədə qurulacaq strateji plan özündə dörd komponenti birləşdirməlidir: İdarəetmə fəlsəfəsi və missiya, vizyon və məqsədlər, məqsədə nail olmağa aparan strategiyalar və müəssisə siyasəti.

İdarəetmə fəlsəfəsi bütövlükdə təşkilata və təşkilatın bütün işçilərinə rəhbərlik edən ideal dəyərlərdir. Müəssisənin prioritetlərini təyin edən bu dəyərlər silsiləsi məqsədə çatmaq qərarların verilməsini və bununla əlaqəli olaraq strateji plana təsir edir. Strateji planda müəssisə prioritetlərinə uyğun olaraq verilən rəşional qərarlar alternativlər içərisində müəssisə üçün ən uyğun olan strategiyanın seçilməsinə imkan yaradır.

İdarəetmə fəlsəfəsinin vacib bir ölçüsü *missiyadır*. Missiya, müəssisə prioritetlərini müəyyən edir və işçilərin işlərini strateji məqsədlər ilə birləşdirir.

Vizyon müəssisənin gələcəkdə necə olacağı barədə məlumat verən ən böyük anlayışdır.

Strateji məqsədlər isə müəssisənin uzunmüddət ərzində çatmaq istədiyi hədəflərdir. Gəlirlilik, bazar payı, ictimai fayda, texnologiya liderliyi kimi hədəflər strateji məqsədləri meydana gətirər və müəssisəni vizyonununa istiqamətləndirər.

Strategiyalar missiya və strateji məqsədlərin necə yerinə yetiriləcəyi ilə bağlı olan qərarlar və planlardır.

Siyasətlər təyin olunan strategiyaların həyata keçirilməsinə yönəlmiş qərar və tədbirlərdir. Rəhbərliyin hər addımında siyasət vardır və bu siyasət müəssisə siyasətinə, bölmə siyasətinə və ən kiçik müəssisələrin siyasətinə qədər davam edir.

Təşkilatda missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsi, formalaşdırılması təşkilatın strateji prosesinin əsasını təşkil edir. Ümumiyyətlə missiya dedikdə, təşkilatın məqsəd və prioritetlərinin aydın şəkildə, yığcam və dəqiq ifadə olunması başa düşülür. Missiyanın formalaşmasında təşkilatın daxili korporativ mədəniyyəti ilə ümumbəşəri və ictimai dəyərlərin bir-birilə uyğunlaşması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təşkilatın missiyası etimad hissini doğurmalıdır ki, bu da birinci növbədə potensial və hazırki müştərilərdə, həm də əməkdaşlarda və müşahidəçilərdə özünü göstərməlidir. Hərfi mənasına görə missiya sözü niyyət deməkdir ki, bu da “mission statement” və “mission” sözündən götürülmüşdür. Missiya dedikdə, ilk növbədə ağılımıza böyük məqsədlər gəlir və bu məqsədlər biznes subyektlərində nəyəsə nail olmaq cəhdləri əmələ gətirir. Təşkilatın uzunmüddətli məqsədi və ya plan müddəti ərzində görülməsi mümkün olmayan gələcək keyfiyyət dəyişiklikləri missiya vasitəsilə formalaşdırılır.

Müəssisənin gələcək fəaliyyətini müəyyənləşdirmək üçün verilən suallara missiya vasitəsilə cavab tapmaq olar. Bu suallara “təşkilatın nə üçün mövcud olması”, “biz niyə məhz həmin təşkilatdayıq”, “gördüyümüz işlər nə üçündür” və s. kimi suallar aiddir. Lakin müəssisədə konkret olaraq menecerin missiya və strategiya ilə bağlı “müəssisəni necə görmək, nə etmək və nəyə çatmaq istəyirik” sualının mövcud olmasıdır. Bu suallara cavab tapmaq üçün menecerin ilk öncə təşkilatın bu günkü və gələcək fəaliyyətinin xarakteri, onun 5-10 il sonra yaranacaq tələbatları haqqında fikirləri olmalıdır, yəni menecer təşkilat haqqında əhatəli şəkildə təsəvvürə malik olmalıdır. Menecer təşkilatın gələcək dövrünü, fəaliyyət sahəsini müəyyən edərkən eyni zamanda missiyanı müəyyənləşdirir. Menecerin strateji baxışı deyərəkən təşkilatın bazarda tutduğu yer barədə onun fikirləri nəzərdə tutulur. Şirkətin inkişaf prioriteti, gələcəkdəki fəaliyyəti və biznes-planları haqqında missiya vasitəsilə bir şey öyrənmək mümkün deyil, yəni missiya bu barədə heç nə demir. Belə ki, missiya şirkətin hazırki dövrünü əks etdirdiyi halda, strateji baxış şirkətin gələcək dövrünü özündə birləşdirir.

Təcrübələrə əsaslanaraq deyə bilərik ki, missiyanın formalaşmasına dair müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bunlar da standart formada deyildir. Missiya uzunmüddətli və mürəkkəb bir proses olaraq təşkilatlarda korporativ mədəniyyətin, adət-ənənənin və müvafiq təcrübənin toplanması ilə sıx bağlıdır. Missiyanın ifadə olunması müxtəlif şəkildə ola bilər ki, buna da məqsədyönlü istehlakçılar, ödənilən təlabatlar və ödəmə texnologiyasını özündə əks etdirən qısa və dəqiq cümlələr aid olunur. Müəssisədə hər bir bölmənin məqsədlərinə nail olunması üçün missiya həmin bölmələrin müəssisədəki rollarını müəyyən etməlidir. Missiyanın əhəmiyyətsiz olması, bir məna kəsb etməməsi bir sıra hallarda baş verir. Bu hallara da müəssisənin inkişaf planları və missiyanın kəmiyyətə ölçülə bilən olmaması və bunun konkret vəzifələrlə əlaqələndirilməməsi, bu vəzifələrin icra olunmasında menecerlərin tərəqqiyə nail olmaması aid olunur. Menecerin əsas vəzifəsi fəaliyyət sahəsində meydana çıxan yeni imkanları dəyərləndirilməsi, təhlükələrin vaxtında hiss olunması və müəssisənin inkişafı prosesi zamanı dəyişikliklərin aparılması imkanının əldə olunmasıdır.

Müəssisədə vizyon və missiyanın təyin olunması strateji planlaşdırmanın ilk mərhələsidir. Çünki vizyon və missiya müəssisənin məqsədlərinin müəyyən olunması prosesi ilə əlaqəni təmin edir.

Vizyon müəssisənin uzun bir dövrdə xəyal etdiyi gələcək və bu xəyal edilən gələcəyin müəssisə məqsədinə çevrilməsidir. Eyni zamanda vizyon, müəssisənin gələcəkdə necə olmasını arzu etdiyi vəziyyətdir. Məsələn, Google şirkətinin vizyonu dünyadakı bütün informasiyalara çatmaq və bu informasiyaları istifadəçilər üçün əlçatan edə bilməkdir.

Vizyon gələcəyin necə olacağını müəssisə baxımından müəyyən olunması və bu gələcəyi əldə etmək üçün düşünülməli bir fikri dizayndır (tərzdır). Vizyon məlum mövcud olan vəziyyətdən bilinməyən bir gələcəyə səfər və bu müddətdəki mövcud olan ümidlər, xəyallar, doğrular və təhlükələrdən ibarət olan bir hadisədir. Bütün bu deyilənləri nəzərə alaraq vizyon 3 hissədən ibarətdir [27, s.4] :

– İdarəetmə fəlsəfəsi;

- Gələcəyə dair bir imic;
- Gələcəyi proqnozlaşdırma.

Missiya müəssisənin var olma və qurulma səbəbini müəyyən edir. Beləcə müəssisə hansı məhsulu harada çıxaracağını və rəqiblərini təyin etmiş olur. Missiyanın qurulması zamanı müəssisə maraqlı tərəflərə qarşı öhdəliklərini, müəssisənin istehsal sahəsini və gələcəyə dair dünyagörüşünü müəyyənləşdirməlidir. Məsələn, Google-ın missiyası dünyadakı bütün məlumatları universal olaraq əlçatan və rahat hala gətirərək internetdə ən yaxşı araşdırma brauzeri olmaqdır.

Missiya bir insan və ya təşkilatın boynuna götürdüyü xüsusi vəzifəsidir. Missiya müəssisə strategiyası daxilində müəyyən bir vəzifə və bu vəzifəni yerinə yetirərkən görülməli işlərdir. Bu çərçivədə, missiya müəssisələrin bazar ilə əlaqəli olaraq təyin olunmuş məqsəd və fəaliyyətləridir.

Hər hansı bir müəssisəyə aid missiya aşağıdakı xüsusiyyətləri daşmalıdır [27, s.4] :

- Missiya uzun müddətli bir məqsəddir;
- Missiya müəssisənin tez-tez dəyişdirə biləcəyi və bəzən də müəssisənin mövcud olduğu müddət ərzində heç bir dəyişiklik olmadan qalacağı bir ifadə və vəzifədir;
- Missiya bütün işçi qrupu ilə bağlıdır;
- Üst rəhbərlikdən alt rəhbərliyə, İdarə heyəti sədrindən işçiyə kimi hər kəsin məsuliyyəti və vəzifəsidir;
- Missiya kəmiyyətlə deyil keyfiyyətlə (xüsusiyyətlə) əlaqədar bir anlayışdır. Buna görə də müəssisənin missiyasında maliyyə məqsədləri, böyümə və gəlirlilik dərəcələri yer almamalıdır;
- Missiya müəssisəyə məxsusdur və müəssisəni bazardakı digər müəssisələrdən ayırır.

Missiya ifadəsi özündə bu dörd ünsürü ehtiva etməlidir: məqsəd, strategiya, dəyər və davranış standartları. Məhz bu baxımdan missiya bir rəhbərlik fəaliyyətidir və təşkilatın ətrafına qarşı əsas öhdəliklərini əhatə edir. Buna görə də, missiya

işçilərin iştirakı ilə inkişaf etdirilməli, yazılı formada olmalı və hər kəsə çatdırılmalıdır. Məsələn, Türkiyənin “Seranit Seramik” şirkətinin missiyası: “Davamlı inkişaf etdirilən və rəqiblərdən fərqli, üstün keyfiyyətli qranit ilə memarların texniki, estetik və dizayn problemlərini həll etməkdir”. Enerji sahəsində fəaliyyət göstərən bir ictimai quruluşun missiyası isə: “Müştərilərə etibarlı elektrik xidməti, enerji məlumatları və enerji seçimləri sahəsində, enerji ehtiyaclarını ən yaxşı şəkildə qarşılayacaq xidmətləri təqdim edərək ictimai faydanı diqqətdə saxlamaqdır”.

Missiya bir müəssisənin mövcud olma səbəbidir, vizyon isə müəssisənin gələcəkdə arzu etdiyi vəziyyəti ifadə edir. Buna görə də, bu günkü vəziyyəti təyin edən missiya, gələcək ilə əlaqəli vizyona çatmaqda əhəmiyyətli bir vasitədir. Vizyon idarəçilərin uzunmüddətli qərarlarına təsir edir və təşkilati strukturların yaradılmasında mühüm rol oynayır. Missiya da müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün işçilərin fəaliyyətlərini müəyyən edir və təşkilatda məqsəd birliyi təmin edir.

Müəssisənin vizyonu və missiyası təyin olunduqdan sonra müəssisənin məqsəd və hədəflərinin müəyyən olunması lazımdır. Çünki müəyyən olunmuş bu məqsəd və hədəflər strateji inkişafın qiymətləndirilməsinə kömək etməklə strateji idarəetmə prosesinə öz töhfəsini verir. Məqsəd, vizyonun xüsusi bir zaman müddəti üçün rəqəmlər şəklində müəyyən olunmuş formasıdır.

Müəssisənin məqsədləri aydın, ölçülə bilən və əlçatan olmalıdır. Əgər müəssisənin məqsədləri əlçatan deyilsə, bu zaman işçilərin motivasiyası çox aşağı düşür. Buna görə də müəssisə məqsədləri təyin olunarkən SMART üsulundan istifadə etmək daha məqsədə uyğundur [27, s.5] :

- S - Spesifik. Məqsədlər açıq şəkildə göstərilməli, nə, nə zaman, harada, necə suallarına cavab verməlidir
- M - Ölçülə bilən. Məqsədlərdə rəqəm ilə ifadə olunmuş göstəricilər olmalıdır.
- A - Əlçatan. Məqsədlər işçilər üçün əlçatan ölçüdə olmalıdır.
- R - Realist. Məqsəd müəssisənin prioritetini və problemlərini nəzərə alaraq qurulmalıdır.

– T - Zaman. Məqsədə çatmaq üçün bir zaman müddəti təyin olunmalıdır.

Məqsəd bu xüsusiyyətləri ilə müvəffəqiyyətin ölçülməsində və işçilərin performanslarının qiymətləndirilməsində bir meyardır.

Strateji məqsədlər müəssisənin uzun dövrdə reallaşdırmağı hədəflədiyi nəticələr olaraq təyin oluna bilər. Bu məqsədlə, strateji məqsədlər müəssisənin vizyonu və missiyası ilə uyğun olmalıdır və strateji planlaşdırma prosesinin digər məsələlərində də mühüm yer tutmalıdır.

İqtisadi inkişafın təmin edilməsi məqsədilə iqtisadiyyatın diversifikasiyası, rəqabətqabiliyyətliliyinin və məşğulluğun artırılması, yerli resurslar hesabına istehlak mallarına olan tələbatın ödənilməsi baxımından ölkəmizdə kiçik və orta sahibkarlığın (KOS) inkişaf etdirilməsi qarşıda duran əsas məqsədlərdən biridir.

“Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair Strateji Yol Xəritəsi” Azərbaycanın iqtisadiyyatında rəqabətqabiliyyətliliyin, inklüzivliyin və dayanıqlılığın təmin olunması yönündə bütün ölkə üzrə reallaşdırılan tədbirlərin bir qismi olaraq hazırlanmışdır. Bu tədbirlər Azərbaycan iqtisadiyyatının on bir müxtəlif sektorunu, eləcə də hər bir sektor üzrə ümumi mövzuları əhatə edən Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivləri üzrə strateji yol xəritələrini özündə əks etdirir. Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın 11 sektoru üzrə, ümumilikdə, 12 strateji yol xəritəsi Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritəsinin başlıca istiqamətləri”nin təsdiqi və bundan yarana biləcək məsələlər haqqında 2016-cı il 16 mart tarixli 1897 nömrəli Sərəncamının icrası məqsədilə hazırlanmışdır [6, s.4].

Strateji yol xəritəsinin KOS-da müəyyənləşdirdiyi əsas istiqamətlərə iqtisadi islahatların və inkişafın qısa, orta və uzunmüddətli perspektivləri daxildir. Sənəddə strateji baxış 2020-ci ilədək, uzunmüddətli baxış 2025-ci ilədək və 2025-ci ildən sonrakı dövr üçün hədəf baxış əks olunmuşdur. Strateji yol xəritəsində 2016-2020-ci illəri əhatə edən inkişaf strategiyası və tədbirlər planında strateji məqsədlər, hədəflər,

bu məqsədlərə çatmaq üçün müəyyən olunmuş prioritetlər və bu prioritetlər əhatəsində reallaşdırılacaq tədbirlər hazırlanmışdır (Cədvəl 2.1).

Eyni zamanda hər bir tədbirin adı, əsas və digər icraçıları, nəticə indikatorları və konkret icra müddəti qeyd olunmuşdur. İcra prosesinin səmərəliliyini təmin etmək üçün müəyyən olunmuş prioritetlərin qısamüddətli dövr ərzində effektiv şəkildə icrası orta və uzunmüddətli dövrdə reallaşdırılması nəzərdə tutulan digər növbəti addımların əsasını təşkil edəcəkdir. Strateji yol xəritəsinin icrasının təmini qeyri-hökumət təşkilatları, yerli və beynəlxalq özəl sektor tərəfdaşları arasında əməkdaşlıq və kommunikasiya mühitində baş tutacaq.

Əsas fəaliyyət ölkəmizdə KOS subyektlərinə münasibətdə qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilərək maliyyə və vergi siyasətinin stimullaşdırıcı təsirinin daha da gücləndirilməsi, maliyyə resurslarına əlçatanlığın yüksəldilməsi, texniki və informasiya bazasının gücləndirilməsi və KOS subyektlərinin ərazi üzrə səmərəli şəkildə yerləşdirilməsi, daxili bazarın müdafiəsi, bazar infrastrukturalarının inkişaf etdirilməsi, zəruri sənədlərin alınması zamanı “bir pəncərə” prinsipinin tətbiq edilməsi, bu sahəni təmsil edən subyektlər arasında qarşılıqlı fəaliyyətin gücləndirilməsinin təmin olunması və s. kimi yönlərə istiqamətləndiriləcəkdir [6, s.5].

Strateji Yol Xəritəsində qeyd edilən tədbirlərin icrasının aşağıdakı mənbələr hesabına maliyyələşdirilməsi nəzərdə tutulur [6, s.79]:

- Dövlət büdcəsi və büdcədən kənar fondlar;
- Sahibkarlığa Kömək Milli Fondunun vəsaiti və yerli büdcələr;
- Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq yerli idarə, müəssisə və təşkilatların vəsaitləri;
- Birbaşa xarici investisiyalar, ölkə bank sisteminin kreditləri və qrantlar;
- Beynəlxalq təşkilatların və xarici dövlətlərin kreditləri, texniki və maliyyə yardımları və qanunvericiliklə qadağan olunmayan digər mənbələr.

**Strateji yol xəritəsində 2016-2020-ci illəri əhatə edən inkişaf strategiyası və tədbirlər planında
müəyyən olunmuş strateji hədəflər və prioritetlər**

Cədvəl 2.1

Prioritet	Strateji hədəflər
Strateji hədəf 1. KOS fəaliyyəti üçün biznes mühitinin və tənzimləyici bazanın yaxşılaşdırılması	
1.1	Mərkəzləşdirilmiş KOS agentliyinin yaradılması
1.2	KOS üzrə qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi və qanunvericiliyin təsiri analizinin tətbiq edilməsi
1.3	Dövlət-özəl tərəfdaşlığının dərinləşdirilməsi
1.4	Rəqabət mühitinin təkmilləşdirilməsi
1.5	KOS subyektlərinin fəaliyyətində yoxlama və lisenziyalasdırma mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi və vergi islahatlarının davam etdirilməsi
1.6	KOS üzrə xüsusi sənaye zonalarının və klasterlərin yaradılması
1.7	Dövlət-özəl əməkdaşlığının genişləndirilməsi, KOS subyektlərini təmsil edən qurumların gücləndirilməsi
1.8	KOS subyektləri arasında mübahisələrin alternativ həlli imkanlarının təkmilləşdirilməsi
1.9	KOS subyektlərinin müəyyənləşdirilməsi meyarlarının bütün dəstək tədbirlərində tətbiq edilməsi, statistik məlumatların sistemləşdirilməsi
Strateji hədəf 2. KOS subyektlərinin maliyyə resurslarına sərfəli və səmərəli çıxışının təmin edilməsi	
2.1	Fəaliyyətə xitam verilməsi və müflisləşmə məsələlərinin həlli sahəsində islahatların aparılması
2.2	KOS subyektləri ilə bağlı kreditlərə zəmanət fondunun yaradılması
2.3	Əmlak məsələləri üzrə fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi və maliyyə əlçatanlığının artırılması.
2.4	Azərbaycanda lizinq və alternativ maliyyə alətləri (forvard, fyuçers, opsiya, svop, faktoring və s.) bazarının inkişaf etdirilməsi ilə KOS subyektlərinin maliyyəyə çıxışının asanlaşdırılması
Strateji hədəf 3. KOS subyektlərinin beynəlmilləşdirilməsi və xarici bazarlara çıxış imkanlarının artırılması	
3.1	KOS subyektlərinin beynəlxalq ticarət əməliyyatları üçün maliyyə xidmətlərinin genişləndirilməsi və birbaşa xarici investisiyaların təşviqi
3.2	Ayrı-ayrı sektorlar üzrə ixrac assosiasiyalarının yaradılması
Strateji hədəf 4. KOS subyektlərinin bilik və bacarıqlarının artırılması, qabaqcıl təcrübələrin tətbiqinin sürətləndirilməsi	
4.1	Biznes inkubatorları və startap layihələrinin inkişaf etdirilməsi, model müəssisələrin yaradılması
4.2	KOS subyektlərinin təlim və tədris imkanlarının artırılması, qabaqcıl təcrübələrin tətbiqinin sürətləndirilməsi
4.3	Sahibkar düşüncə tərzinin təşviqi
4.4	Qadın sahibkarlığının inkişaf etdirilməsi
Strateji hədəf 5. İnnovasiyaların təşviqi, KOS subyektləri üçün araşdırma və inkişaf fəaliyyətlərinin genişləndirilməsi	
5.1	Milli innovasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi
5.2	Kiçik və orta sahibkarların fəaliyyətini stimullaşdıran innovasiya infrastrukturunun formalaşdırılması

Mənbə: “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair” Strateji Yol Xəritəsi. Bakı, 2016. [6]

Cədvəl 2.2

**Strateji Yol Xəritəsi çərçivəsində görülməli tədbirlər üzrə tələb olunan
investisiya məbləği və gözlənilən nəticələr**

	Prioritetin adı	Real ÜDM-ə təsiri(milyon manatla,2020)	Məşğulluq (tam ştatlı işçilər,2020)	İnvestisiya (milyon manatla)
1.1	Mərkəzləşdirilmiş KOS agentliyinin yaradılması	200	240	10
1.6	KOS üzrə xüsusi sənaye zonalarının və klasterlərin yaradılması	475	23300	630
2.1	Fəaliyyətə xitam verilməsi və müflisləşmə məsələlərinin həlli sahəsində islahatların aparılması	450	900	-
3.1	KOS subyektlərinin beynəlxalq ticarət əməliyyatları üçün maliyyə xidmətlərinin genişləndirilməsi və birbaşa xarici investisiyaların təşviqi	55	9800	3
3.2	Ayrı-ayrı sektorlar üzrə ixrac assosiasiyalarının yaradılması	45	-	-
4.1	Biznes inkubatorları və startap layihələrinin inkişaf etdirilməsi, model müəssisələrin yaradılması	35	-	50

Qeyd 1. Bu cədvəldə yalnız 2020-ci ildə real ÜDM-də 10 milyon manatdan çox artıma və ya 100-dən çox iş yerinin açılmasına şərait yaradan prioritetlər göstərilmişdir. Digər prioritetlər nəzərdə tutulan nəticələrin əldə olunmasında dəstəkləyici rola malikdir.

Qeyd 2. Bu rəqəmlər prioritetlərin təsirləri barədə müəyyən təsəvvür yaratmaq məqsədilə verilmişdir. Tədbirlərin icrası zamanı hər bir prioritet üzrə hərtərəfli təhlillərin aparılması və rəqəmlərin dəqiqləşdirilməsi zəruridir.

Mənbə: “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair” Strateji Yol Xəritəsi [6, s.5]

Cədvəl 2.2-ə nəzər salsaq görərik ki, müəyyənləşdirilmiş strateji hədəflərə çatmaq üçün təxmini tələb olunan investisiyanın həcmi 700.000.000 manatdır. Nəticə olaraq isə iqtisadiyyatda 2020-ci ilə proqnozlaşdırılan əlavə dəyərin həcmi və yeni iş yerinin sayı, müvafiq olaraq 1.260.000.000 manat və 34.240 iş yeridir.

2.2. Xarici və daxili mühit amillərinin təhlili və qiymətləndirilməsi

Şirkətin strategiyası hazırlanmazdan qabaq onun cari vəziyyəti təhlil olunur, potensial təhlükələr və imkanlar qiymətləndirilir. Eyni zamanda xarici mühitin təsirləri, rəqabət şəraiti, istehlakçılar, daxili rəqabət üstünlükləri təhlil olunur. Xarici mühit təsirləri dedikdə, buraya iqtisadi amillər, texnoloji mühit, hüquqi və siyasi təsirlər aid olunur. Yalnız bu amillər düzgün nəzərə alınıb qiymətləndirildiyi vaxt tam doğru strateji nəticəyə gəlmək olar.

Biznes qərarlarının alınmasında iqtisadi amillərin rolu böyükdür. İqtisadi amillərə investisiya planı hazırlanarkən baş rola malik olan amillərdən biri kimi bank sektorundakı faiz dərəcəsini misal göstərmək olar. Digər iqtisadi amillərə əhalinin gəlirliliyini (məhsula olan tələbatı müəyyən edən başlıca amillərdən biri əhali gəlirləridir ki, bu da ümumi iqtisadi vəziyyətlə bağlıdır), valyuta məzənnəsi, inflyasiya, işsizliyin səviyyəsi və s. misal göstərmək olar.

Resurslardan daha səmərəli şəkildə istifadə olunması və eyni zamanda effektiv nəticə əldə olunması üçün texnoloji mühitin strategiyanın qurulmasında rolu əvəzsizdir. Yəni, texnologiyanın inkişafı nəticəsində insan resurslarının azalması və daha az müddətdə daha keyfiyyətli nəticələr əldə edilməsi mümkündür. İndiki dövrdə nəzarət imkanları artmaqdadır və bir çox kompüter proqramları (ERP, CRM və s.) mövcuddur. Bu proqramlar vasitəsilə biznes proseslərə nəzarət, eyni zamanda əməliyyatların daha sürətli şəkildə həyata keçirilməsi, informasiyanın daha çevik mübadilə olunması mümkün olmuşdur. Binesin effektiv idarə olunmasına texnoloji yeniliklərdən düzgün şəkildə istifadə etməklə nail olmaq olar.

Hüquqi və siyasi təsirlərin strategiyada rolu şirkətin fəaliyyətinə təsir edən qanunvericilik aktlarının dəyişdirilməsi kimi özünü göstərə bilər ki, bu zaman vergi və gömrük rüsumlarının artırılması şirkətin gəlirliliyinə mənfi təsir edir.

Şirkətin strategiyası qurularkən istehlakçının gözlədiyi ideal nəticə strateji plan üçün dayaq nöqtəsi olmalı, müştərinin istəkləri nəzər alınmalı və şirkət tərəfindən “istehlakçı nə üçün bizi seçməlidir” sualına cavab tapılaraq ona uyğun şəkildə hərəkət edilməlidir. Təbii ki, bir şirkət tərəfindən müştərilərin bütün gözləntiləri reallaşdırıla bilməz. Məhz buna görə də istehlakçının istəklərini bir istiqamət üzrə sıralayıb və buna uyğun şəkildə strategiya hazırlamaq vacibdir.

Şirkətin müştəri ehtiyaclarını qarşılamaq nöqtəyi nəzərindən qurduğu strategiya o zaman uğurla nəticələnə bilər ki, şirkət müştərilərin ehtiyaclarını qarşılayarkən bunu bazarda, yəni rəqiblər arasında daha yaxşı şəkildə edə bilsin. Buna görə də, bazarda rəqib firmaların cari və gələcək planlarının dərinlən öyrənilməsi mühüm şərtədir. Rəqib firma haqqında informasiya əldə etmək üçün həmin firmanın kataloqları, veb-saytları, broşurları, keçmiş işçiləri, müştəriləri və s. dən istifadə etmək olar. Rəqabət təhlili nəticəsində, yəni rəqib firmanın müştərinin kriteriyalarına cavab vermə qabiliyyəti qiymətləndirilə və firmanın bazardakı mövqeyi müəyyən oluna bilər. Eyni zamanda unutmamaq olmağ ki, bütün bu təhlillər rəqib firmalar tərəfindən də aparılır və buna uyğun strategiyalar hazırlanır.

Strategiyanın şirkətin gücünə uyğun şəkildə hazırlanması zamanı bir sıra amillər nəzərə alınır ki, bunlara da şirkətin mövcud resurslarının, biznes-proseslərin, informasiya sistemlərinin, işçilərin bacarıq və qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsi aid edilir. Əgər şirkətin resurs bazası və ya digər amillər zəif təşkil olunubsa, bu o deməkdir ki, bununla barışmaq lazımdır, əksinə bu zəif tərəflərin üzərində işləmək vacibdir.

Ümumiyyətlə biznes-proses deyərkən, müştəriləri məhsul və xidmətlərlə təmin etməklə şirkətin məqsədlərinə nail olması üçün həyata keçirilən sistemli təkrar olunan proseslər başa düşülür. Adətən şirkətlər daha cəld, səmərəli, az xərcəli, yüksək gəlirli biznes-proseslərin qurulmasına önəm verirlər. Bu proseslərə sifariş almaq,

təsdiq etmək, istehsala hazırlamaq, sifarişin çatdırılması, satışdan sonrakı xidmət, müştəri ilə əlaqə saxlamanın üsulları, şikayətləri qəbul etmək üsulları və s. aid olunur.

Qeyd olunan bu təhlillərin nəticəsi olaraq bir çox informasiyalar əldə olunur ki, bunun sayəsində şirkətin strategiyası üçün vacib olan ən dəyərli elementlər seçilir, təhlilin olunur və qruplaşdırılır. Bu proses strateji planlaşdırmanın başlanğıc mərkəzi hesab oluna bilər.

Bu günki günə qədər ölkəmizdə sahibkarlığın inkişafının dəstəklənməsi üçün bir sıra tədbirlər reallaşdırılmışdır. Belə ki, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 1997-ci il 24 iyun tarixli 610 nömrəli və 2002-ci il 17 avqust tarixli 753 nömrəli fərmanları ilə müvafiq olaraq “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlığa dövlət köməyi proqramı (1997-2000-ci illər)” və “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlığın inkişafının Dövlət Proqramı (2002-2005-ci illər)” qəbul olunaraq icra edilmişdir [6, s.8].

Cədvəl 2.3

İri, orta və kiçik sahibkar meyarları

Sahibkarlıq subyektlərinin ölçüsünə görə kateqoriyası	İşçilərinin orta siyahı sayı	İllik gəliri
Kiçik sahibkar	25 nəfərədək	200 min manatadək
Orta sahibkar	25 nəfərdən 125 nəfərədək	200 min manatdan 1250 min manatadək
İri sahibkar	125 nəfər və ondan yuxarı	1250 min manat və ondan yuxarı

Mənbə: “İri, orta və kiçik sahibkar meyarları”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı. Bakı, 2015. [4]

Azərbaycanda KOS subyektlərinin inkişafına birbaşa təsir göstərəcək islahatların ünvanlılığının təmin edilməsi üçün Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2015-ci il 5 iyun tarixli 215 nömrəli “İri, orta və kiçik sahibkar meyarları”nın təsdiq edilməsi haqqında” qərarı ilə KOS subyektlərinin meyarları

müəyyən edilmişdir. Meyarlara müvafiq olaraq 2015-ci il üzrə qeydiyyatdan keçmiş hüquqi və fiziki sahibkarlıq subyektlərinin 1 faizi iri, 2 faizi orta, 97 faizi isə kiçik sahibkarlardır [47].

Cədvəl 2.4

Ölkə iqtisadiyyatında kiçik sahibkarlıq subyektlərinin payı (faizlə)

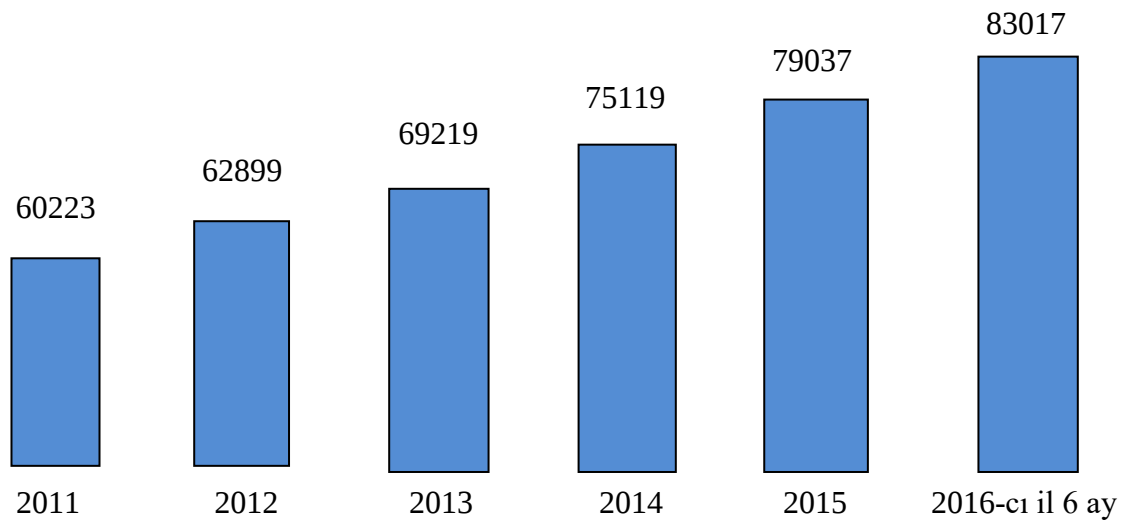
	2011	2012	2013	2014	2015
Əlavə dəyər	2,6	2,7	2,7	2,6	4.0 ¹
qeyri-neft sektoru üzrə	5,3	5,2	4,8	4,3	5.8 ¹
Ümumi mənfəət	0,3	0,4	0,6	0,7	...
qeyri-neft sektoru üzrə	3,0	3,3	3,5	3,5	...
İşçilərin orta illik sayı	6,5	6,4	7,9	7,6	6,3
qeyri-neft sektoru üzrə	6,7	6,6	8,1	7,7	6,5
Əsas kapitalla investisiyalar	5,8	3,5	2,7	4,2	5,1
qeyri-neft sektoru üzrə	7,6	4,6	3,8	6,4	9,2
İllik dövriyyə	8,1	9,6	10,6	10,5	9,6
qeyri-neft sektoru üzrə	18,3	18,5	20,0	18,4	14,9

¹ *ilkin məlumatlar əsasında*

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycanda Kiçik Sahibkarlıq. Statistik Məcmuə. Bakı, 2016. [5, s.7]

Cədvəl 2.4-də qeyd olunan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına əsasən deyə bilərik ki, 2015-ci il üçün kiçik sahibkarlıq subyektlərinin payı qeyri-neft sektoru üzrə əlavə dəyərdə 5.8 faiz, ümumi mənfəətdə, işçilərin orta illik sayında və əsas kapitalla istiqamətlənmiş investisiyalarda müvafiq olaraq 0.7, 6.5 və 9.2 faiz olmuşdur. Bu məlumatlar hüquqi və fiziki şəxslər əhatə edir. 2016-cı il 1 iyul tarixinə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin 79.7 faizi (83017 vahidi) bu müəssisələrin payına düşmüşdür. Eyni zamanda kiçik müəssisələrin böyük bir qismi ticarət- 31.2%, tikinti- 12.1%, kənd təsərrüfatı- 10.7% və digər sektorlarda xidmətlər- 13.5% üzrə fəaliyyət göstərmişlər.

Diaqram 2.1. Kiçik müəssisələrin sayı
(2011-2016-cı illər üzrə)



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi.
 Azərbaycanda Kiçik Sahibkarlıq. Statistik Məcmuə. Bakı, 2016. [5]

Rəsmi statistik məlumatlara istinadən, 2016-cı il yanvarın 1-i tarixinə ölkədə qeydiyyatdan keçən hüquqi şəxslərin 12 faizinin kiçik müəssisələr olmasına baxmayaraq, onların ÜDM-də payı 4 faiz, məşğulluqda 6,3 faiz, məhsul (xidmət) istehsalında isə 9,6 faiz təşkil etmişdir [5, s.7].

Ölkəmizdə iqtisadiyyatın və KOS-un inkişaf etdirilməsi üçün lazımı potensial və imkanlar vardır. Bu istiqamətdə atılacaq mühüm addımlara ümumi biznes sektorunun inkişaf etdirilməsi, maliyyə resurlarına çıxışın səmərəli təşkili, KOS subyektlərinin daxili və xarici bazara integrasiyasının təmini, bacarıqlı və istedadlı kadr təminatının qurulması aiddir.

Strategiyanın və strateji planların hazırlanması və inkişaf etdirilməsi mərhələsində üç növ təhlildən istifadə olunur ki, bunlara da xarici mühitin təhlili, daxili mühitin təhlili və SWOT təhlili (GZİT təhlili) aiddir.

Strateji planları inkişaf etdirmək üçün xarici mühit amillərinin təhlili zamanı ətraf mühitdəki dəyişikliklər izlənilməli, müəssisə üçün əhəmiyyətli olan və ya

müəssisənin inkişafına mənfi təsir göstərə biləcək hallar nəzərə alınaraq məqsədlər müəyyən olunmalıdır. Xarici mühit amillərinin təhlil olunması müəssisənin gələcək dövrdə qarşılaşacağı bir sıra maneələrin əvvəlcədən müəyyən olunmasına istiqamətlənmiş işləri əhatə edir. Xarici mühit amillərinin təhlili zamanı bazar, rəqib müəssisələr və məhsullar (xidmətlər) araşdırılır. Sonra isə daha böyük sektorda, yəni milli və global bazarda baş verən dəyişikliklərin müəssisəyə təsiri qiymətləndirilir.

Daxili mühit amillərinin təhlili zamanı müəssisənin sahib olduğu resurslar və qabiliyyətlər təhlil olunur ki, bununla da müəssisənin rəqiblərlə müqayisədə güclü və zəif tərəfləri müəyyənləşdirilir.

SWOT analizi müəssisənin daxili və xarici mühit amillərinin təhlili ilə müvafiq olaraq müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin və xarici mühitdə müəssisə üçün yaranmış imkan və təhlükələrin müəyyən olunması və buna uyğun olaraq gələcəkdə müəssisə üçün tətbiq olunacaq strateji alternativlərin təhlil olunmasıdır. SWOT analizi ətraf mühit amilləri ilə müəssisənin resurs və qabiliyyətlərinin uyğunlaşdırılmasıdır. Müəssisə güclü tərəfləri ilə yaranmış fərsətləri dəyərləndirərkən, zəif tərəflərilə isə rəqiblərə qarşı lazımi tədbirlər görür.

Xarici mühit müəssisənin xaricində qalan, lakin birbaşa və ya dolaylı olaraq müəssisə ilə əlaqəli faktorları ifadə edir. Müəssisə fəaliyyətini davam etdirmək üçün istehsal etdiyi məhsul və xidmətlərlə ətraf mühitin istək və tələbini reallaşdırmağa çalışır, eyni zamanda müəssisə lazımlı məlumatları və digər daxil olmalar barədə informasiyanı xarici mühitdən alır. Müəssisənin ətrafına qarşı həm resurs və enerji asılılığı, həm də ətraf mühitin tələbinə cavab vermə zəruriliyi vardır. Buna görə də ətrafda baş verənlər müəssisə üçün fərsət və imkanların başlanğıcı olduğu kimi təhlükə və çətinliklərin də mənbəyi ola bilər. Müəssisə rəhbərləri ətrafda baş verənləri daimi izləməli, eyni zamanda gələcəkdə baş verə biləcəklər barədə əvvəlcədən proqnoz hazırlamalıdırlar. Bunun üçün də müəssisə rəhbəri xarici mühit amillərini təhlil etməyi bacarmalıdır.

Xarici mühit müəssisə ilə əlaqəli, lakin müəssisənin özünün nəzarət edə bilmədiyi amillərdən ibarətdir. Xarici mühit amillərinə müəssisəyə az və ya çox,

birbaşa və ya dolayı təsir edən və müəssisənin qərarlarını formalaşdıran amillər toplusu kimi baxmaq olar. Misal olaraq, bir hava limanı müəssisəsi ilə əlaqəli xarici mühit amillərinə aerodrom müəssisəsi, neft istehsalı və paylanması, təyyarə və ehtiyat hissələri istehsalı, hava yolu nəqliyyatı ilə əlaqədar hüquqi tənzimləmələr və sənayedəki texnologiyanın inkişafı aid edilə bilər.

Xarici mühitin təhlili zamanı indiki və gələcək vəziyyət nəzərə alınmalıdır, yəni ətraf mühitdəki mövcud şərtlərin müəyyən olunması yetərli deyildir, eyni zamanda həmin şərtlərin gələcək vəziyyətləri də müşahidə olunmalıdır. Buna görə də müəssisə xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər haqqında məlumatlar əldə etməlidir.

Yazılı və rəsmi mənbələrdən bazar və ya rəqib firmalar haqqında məlumatlar əldə etmək olmur, çünki bu mənbələr daha çox makroiqtisadiyyatı və bir sektoru araşdırır. Müəssisə buna görə də sahə araşdırması etməli və anket, müsahibə, müşahidə yolu ilə informasiya toplamalıdır. Eyni zamanda müəssisə müştəridən, təchizatçıdan, agentlik və ya bu kimi digər təşkilatlardan məlumat əldə edə bilər. Son zamanlarda internet və informasiya və kommunikasiya texnologiyaları vasitəsilə məlumat əldə etmək daha geniş yayılmışdır. Əldə olunmuş bu məlumatlar mövcud vəziyyəti təhlil etməyə və gələcəyi proqnozlaşdırmağa imkan yaradır.

Strateji idarəetmədə yaxşı nəticələr əldə etmək üçün ətraf mühitin diaqnozu və gələcəyin proqnozlaşdırılması şərtidir. Bu məqsədlə, ilk növbədə ümumi xarici mühit amillərindən başlayaraq sektor təhlil edilməli və sonra müəssisənin sektor daxilindəki yeri müəyyən olunmalıdır. Sektor təhlilində bazar, məhsul, qiymət, müştəri xidməti, reklam, rəqiblər ətraflı olaraq araşdırılır və müəssisənin güclü yönələri ortaya çıxarılır. Məsələn, bazar təhlilində bazarın böyüklüyü, illik inkişafı, sektorun gəlirlilik dərəcəsi, milli gəlirin artım nisbəti, rəqib müəssisələrin innovasiya qabiliyyəti araşdırılır. Əgər yüksək tutumlu sahədə gəlirlilik azalmırsa, qiymət qoymada sərbəstlik varsa, rəqib sayı azdırsa, yeni investisiyalar üçün giriş maneələri varsa və tədarük alternativləri çoxdursa bazar gəlirli və cəlbedicidir. Bazarın formalaşmasında və digərlərindən fərqlənməsində texnoloji dəyişikliklər, kapital ehtiyacı, bazarın yerli, milli və beynəlxalq olması, istehsalçıların mal və ya

xidmətlərinin standart və ya fərqli olması, istehlakçı tələbinin olması mühüm əhəmiyyətə malikdir.

SWOT təhlili aparılarkən bir sıra suallara cavab axtarılmalıdır. Bu suallara aşağıdakılar aiddir [27, s.22] :

- Müəssisənin zəif tərəfləri necə aradan qaldırıla və ya necə üstünlüyə çevrilə bilər?
- Müəssisə üçün yaranmış təhlükələr necə aradan qaldırıla və ya müəssisə üçün yeni bir imkana çevrilə bilər?
- Müəssisə üçün yaranmış imkanlar necə üstünlüyə çevrilə bilər?

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu analizləri aparmaq üçün standart bir üsul mövcud deyildir. Buna görə də təhlil aparılarkən xarici mühit amilləri və şərtləri nəzərə alınmalıdır.

SWOT analizi strateji planlaşdırma qədər vacib bir məsələdir. Buna görə də o strateji planlaşdırma ilə uyğunlaşır və strateji planlaşdırma prosesinin ən mühüm elementi kimi çıxış edir. SWOT analizinə görə, strateji inkişaf müəssisənin sahib olduğu resurs və qabiliyyətlərin müəssisənin xarici mühit imkanlarını qiymətləndirməyə istiqamətləndirilməsidir.

Ölkəmizdə KOS-un inkişafı kifayət qədər mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdən biridir. Bunun üçün makroiqtisadi siyasətdən başlayaraq, Azərbaycan vətəndaşlarının, əsasən də sahibkarların və əlaqəli dövlət məmurlarının məsələyə baxış nöqtəyi nəzərinə qədər bir çox işləri özündə əks etdirən və aydın hədəflərə yönəlmiş tədbirlərin reallaşdırılması tələb olunur. Buna görə də KOS-un inkişafını dəstəkləyən institusional dəyişikliklərin reallaşdırılması və onların inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılması strateji əhəmiyyətlidir [6, s.11].

Kiçik və orta sahibkarlığın GZİT təhlili

Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
● sahibkarlıq sahəsində qanunvericilik bazasının olması; ● global rəqabətcabiliyyətlilik üzrə əsas götürülən göstəricilərdə əhəmiyyətli irəliləyişə nail olunması; ● biznesə asan başlamaq üçün imkanların olması; ● “elektron hökumət”in əhatə dairəsinin daim genişlənməsi; ● son illərdə biznes mühitinin əlverişliliyi istiqamətində aparılan islahatlar üzrə irəliləyişlərə nail olunması (“bir pəncərə” prinsipi, “elektron hökumət” və s.); ● xarici ticarət üzrə qaydaların sadələşdirilməsi; ● əlverişli infrastrukturun olması; ● KOS-un inkişafına dövlət dəstəyinin olması; ● enerji daşıyıcılarının qiymətinin qonşu ölkələrə nisbətən daha ucuz olması.	● KOS subyektlərinə münasibətdə dövlətin məqsədli dəstəkləmə siyasətinin müxtəlif meyarlar əsasında tətbiq edilməsi; ● dövlət-özəl tərəfdaşlığının və bu sahədə əlaqələndirmənin istənilən səviyyədə olmaması; ● müxtəlifölçülü sahibkarlıq subyektləri arasında əlaqənin zəif olması; ● maliyyə resurslarına çıxışda çətinliklərin olması; ● maliyyə sektorunda təklif edilən məhsul və xidmətlərin kifayət qədər inkişaf etməməsi; ● dövlət tərəfindən sahibkarlığa göstərilən dəstək mexanizmlərinin təsirinin müəyyənəşdirilməsi üçün monitoring və qiymətləndirmə sisteminin zəif olması; ● yüksəkixtisaslı mütəxəssislərin azlığı; ● biznes bacarıqlarının, xüsusilə də orta menecment səviyyəsində bacarıqların aşağı olması; ● dövlət və özəl sektor ilə peşə təhsili müəssisələri arasında qarşılıqlı əməkdaşlığın zəif olması; ● KOS üzrə əlaqələndirici ixtisaslaşmış dövlət təşkilatının olmaması; ● dövlət satınalmalarında KOS subyektlərinin iştirakını dəstəkləyən xüsusi normaların olmaması; ● KOS subyektlərinə dəstək göstərən dövlət orqanlarının və xüsusi institutların sayının məhdud olması; ● biznes fəaliyyətinə xitam verilməsi qaydalarının çətinliyi; ● beynəlxalq ticarət sahəsində vərdişlərin az olması; ● araşdırma və innovasiya sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrlə KOS subyektləri arasında əməkdaşlığın zəif olması; ● KOS subyektləri üçün məsləhət xidmətlərinin tam əlçatan olmaması; ● beynəlxalq və regional bazarlara çıxışda çətinliklərin olması.

İmkanlar	Təhlükələr
● maliyyə əlçatanlığı imkanlarının artırılması, özəl kredit büroları və daşınar əmlakın yüklülüğü reyestrinin yaradılması imkanının mövcud olması; ● qeyri-neft sektorunun inkişafında KOS subyektlərinin potensialından istifadə səviyyəsinin artırılması; ● dövlət satınalmalarına və infrastruktur layihələrinə KOS subyektlərinin də cəlb edilməsi; ● müxtəlif beynəlxalq proqramların imkanlarından istifadənin genişləndirilməsi ilə KOS subyektlərinə əlavə dəstəyin göstərilməsi; ● KOS subyektləri üçün məsləhət xidmətlərinin və zəruri sənədlərin vahid məkandan əldə edilməsi üzrə mərkəzlərin yaradılması; ● bazar tələblərinə cavab verən biznes və peşə təhsili imkanlarının artırılması; ● müxtəlif ixtisaslar üzrə “ömür boyu öyrənmək” prinsipinə əsaslanan təlim mərkəzlərinin yaradılması; ● istehsal sahələrinin şaxələndirilməsi və iqtisadiyyatın diversifikasiyası; ● potensial işçi qüvvəsinin olması.	● mümkün xarici iqtisadi amillərin (maliyyə böhranı, beynəlxalq bazarlarda tələbatın azalması və s.) təsiri; ● yerli KOS subyektlərinin beynəlxalq bazarlarda rəqabət qabiliyyətinin zəif olması; ● KOS subyektlərinin peşə təhsilinə lazımi əhəmiyyət verməməsi; ● xarici bazarlara çıxışı məhdudlaşdıran qaydaların ayrı-ayrı ölkələr tərəfindən tətbiq edilməsi; ● məşğulluğun təmin edilməsində çətinliklərin yaranması; ● yeni yaradılmış sənaye parklarında rezidentlər üçün təklif edilən vergi güzəştlərinin oranının rezidenti olmayan KOS subyektlərinin rəqabət qabiliyyətini aşağı salması.

Mənbə: “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair” Strateji Yol Xəritəsi. Bakı, 2016. [6, s.11-12]

Sahibkarlıq, o cümlədən KOS siyasətinə dair vahid yanaşmanın, innovasiyaların, beynəlxalq standartların daha geniş tətbiqi, ixrac bazarlarının araşdırılmasında dövlət dəstəyinin artırılması, maliyyə, konsaltinq və digər dəstək mexanizmlərinin daha da genişləndirilməsi, dövlətin dəstək alətləri üçün monitoring və qiymətləndirmə mexanizmlərinin yaradılması üçün prioritetlər müəyyən edilməli və ölkədə sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi ciddi dəstəklənməlidir [6, s.10].

2.3. Biznes subyektlərinin inkişaf strategiyasının seçilməsi

Təşkilatın strategiyası dedikdə, onun qarşısında duran və perspektiv dövr üçün hesablanmış konkret məqsədlərin əldə olunmasını təmin edən tədbirlər sistemi başa düşülür. Müxtəlif alternativlərin içərisindən lazımi inkişaf strategiyasının seçilməsi və istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin seçilmiş bu strategiyaya istiqamətləndirilməsi strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsinin mahiyyətini təşkil edir. Müasir şəraitdə inkişaf etməkdə olan strateji idarəetmə sisteminə strateji məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün resursların ayrılması, bu strateji məqsədlərə nəzarət üçün rəhbərlik mərkəzlərinin qurulması və istehsal sahələrinin, həm də onların rəhbərlərinin strateji məqsədlərə çatması dərəcəsinə görə dəyərləndirilməsi və stimullaşdırılması daxil edilir.

Müasir mərhələdə strategiyanın işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasına münasibət əvvəlkinə nisbətə dəyişilmişdir, belə ki, əvvəllər strategiyaya təşkilatın rəqiblərlə mübarizəsində üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və bu təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum olurdusa, artıq açıq ifadə olunmuş strategiyaya önəm verilir.

Strateji idarəetmədə ən mühüm şərtlərdən biri inkişaf strategiyasının seçilməsidir. Müəssisənin rəhbərliyi yalnız o halda strategiyanın seçilməsi mərhələsinə keçə bilər ki, o xarici təhlükə və yeni imkanları analiz edərkən onları daxili quruluş ilə uyğun vəziyyətə gətirə bilsin.

Strategiyanın seçilməsi prosesi bir sıra mərhələlərdən ibarətdir. Bunlara hazırlanma, hazırlanmış məhsula son şəkil vermə və təhlil aiddir. Təcrübə zamanı bunları bir-birindən ayırmaq çətindir, çünki bu mərhələlər vahid təhlil prosesinin müxtəlif səviyyələrini özündə əks etdirir.

Hazırlanma mərhələsi zamanı qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün uyğun strategiya yaradılır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, burada mümkün qədər çox alternativ strategiyaların işlənilib hazırlanması vacib şərtlərdən biridir. Seçimi genişləndirmək və ən əlverişli variantı tapmaq üçün bu işə nəinki səriştəli rəhbərləri, eyni zamanda orta həlqə menecerləri də cəlb etmək lazımdır.

Hazırlanmış məhsula son şəkil vermə mərhələsində ümumi strategiya formalaşaraq müəssisənin hər tərəfli inkişafına adekvat olan məqsədin səviyyəsində işlənilib hazırlanır. Müəssisənin ayrı-ayrı funksional bölmələrində işlənilib hazırlanmış xüsusi strategiyalar onun ümumi strategiyasını əmələ gətirir.

Seçim prosesinin son mərhələsində müəssisənin seçilmiş ümumi strategiyası daxilində alternativlər təhlil olunur. Müəssisənin əsas məqsədinə çatması üçün onun səmərəlilik dərəcəsi qiymətləndirilir.

Biznes subyektlərinin inkişaf strategiyasının seçilməsi zamanı dörd əsas strateji alternativ mövcuddur ki, bunlara da məhdudlaşdırılmış artım, artım, ixtisar, həm də bu üç strategiyanın bir-birilə uyğunlaşdırılması aid edilir.

Məhdudlaşdırılmış artım dedikdə, bir çox təşkilatların tərəfdar çıxdığı strateji alternativlər başa düşülür. Məhdudlaşdırılmış artım strategiyası əsasən təşkilatların öz vəziyyətlərindən razı qaldıqları vaxtda sabit texnologiyalı yetkin sənaye sahələrində tətbiq olunur. Müəssisə seçdiyi alternativdə yüngüllük, münasiblik və daha az riskli hərəkət üsulu görmək istəyir. Ümumiyyətlə konkret şəkildə desək rəhbərlik dəyişiklikləri sevmir, yəni bu strategiyaya uyğunlaşan müəssisə keçmişdə mənfəətlə işləyibsə, böyük ehtimalla o gələcəkdə də eyni strategiyaya uyğunlaşacaqdır.

Əvvəlki ilin göstəricilərinin səviyyəsinə nisbətə hər il qısa və uzunmüddətli məqsədlərin səviyyəsinin əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldilməsi yolu ilə artım strategiyası həyata keçirilir. Bu daha tez-tez müraciət olunan alternativdir və onun tətbiq sahəsinə dinamik inkişafı sahələr aid edilir. Belə strategiyaya yönümlü olan müəssisələrə rəhbərləri məhsul növünün müxtəlifliyinə üstünlük verən müəssisələr daxil oluna bilər. Dinamik sahələrdə artımın olmaması müflisləşməyə, sabit sahələrdə isə bazarın fəaliyyətdən qalmasına və mənfəətin azalmasına gətirib çıxarır. Artım iki cür ola bilər: daxili və xarici. Əmtəə çeşidinin artırılması hesabına daxili artıma nail olunur. Xarici artım isə şaquli və ya üfüqi formada bir-birilə əlaqəli sahələrdə təzahür edir.

Müəssisə rəhbərlərinin az müraciət etdiyi alternativ və çox zaman sonuncu vasitə adlandırdığı bu strategiya ixtisar strategiyasıdır. Bu strategiyanın məğzi ondan ibarətdir ki, burada qarşıya qoyulan məqsədlərin səviyyəsi əvvəlki illərə nisbətə aşağı səviyyədə müəyyənləşdirilir. İxtisar alternativinin tətbiqi zamanı bir neçə variant ola bilər ki, bunlara ləğv etmə, artığın kəsilməsi, ixtisar və orientasiyanın dəyişməsi və uyğunlaşdırma aid edilir.

Strategiyaların müxtəlif növləri mövcuddur ki, bunlar məqsədlərin üstünlük dərəcəsinə görə fərqlənilir və təşkilat öz fəaliyyətini məhz bu strategiyalar vasitəsilə yönləndirməlidir. Strategiyaların bu cür təsnifləşdirilməsinə məhsul-bazar, marketinq, rəqabət, sahələr yığınının idarə olunması, yeniliklər, kapital qoyuluşları, inkişaf, udma, xarici investisiya, xarici iqtisadi müdaxilə və ixrac fəaliyyətinin genişləndirilməsinə istiqamətləndirmə strategiyalarını daxil etmək olar.

Təşkilatın fəaliyyətinin nə dərəcədə səmərəli olmasını göstərmək üçün strateji analiz aparılır. Bu analiz təşkilatın cari və perspektiv vəziyyətini müəyyən etməyə şərait yaradır ki, bunun da beş sual əhatəsində aparılması məqsədə uyğundur:

- Hal-hazırkı strategiya təşkilat üçün nə dərəcədə səmərəlidir;
- Təşkilatın zəif və güclü tərəfləri, eyni zamanda onun qarşısına çıxan biləcək imkan və təhlükələr hansılardır;
- Təşkilatın məsrəfləri və istehsal olunan məhsula qoyulan qiymət nə dərəcədə rəqabətqabiliyyətlidir;
- Müəssisə rəqiblərlə müqayisədə rəqabətə nə dərəcədə dözümlüdür;
- Müəssisənin fəaliyyət prosesi zamanı onun qarşısında nə kimi strateji problemlər durur.

Bu suallara cavab tapmaq üçün müxtəlif analitik təhlil üsullarından istifadə olunur.

Strategiyanın təşkilat üçün nə dərəcədə səmərəli olmasını öyrənmək üçün ilk öncə onun rəqabətqabiliyyətliliyini müəyyənləşdirmək lazımdır ki, bu da təşkilatın öz sahəsində lider olmaq imkanının olması yaxud ona daha aşağı məsrəflərlə can atması, öz məhsullarının digər rəqib müəssisələrin məhsulları ilə fərqləndirməsi və

müəssisənin bütün məsrəflərinin bazarda möhkəmlənməsinə istiqamətlənmiş istəyidir. Strategiyanın səmərəli olmasını müəyyənləşdirən amillərə müəssisənin istehsal-bölmə prinsipinin reallaşdırılmasında mövqeyi, bazardakı statusu, istehlak bazarının tutumu, maliyyə və kadr siyasəti, qiymət endirmə siyasəti, reklam etmə səviyyəsi və yeni coğrafi zonalara daxil olma imkanları, eyni zamanda strategiyaya əhəmiyyət qazandıran digər amillərə onun tamlığı, daxili ziddiyyətlərdən kənar olması, əsaslandırmanın məntiqi şəkildə olması, mövcud vəziyyətə uyğunluğu aid olunur.

Strategiyanın seçilməsi zamanı bir sıra amillər nəzərə alınır ki, bu amillərə müəssisənin biznesinin və onun ayrıca qolunun müəyyən edilməsi, xarici mühitin hansı vəziyyətdə olması, müəssisənin məqsədinin xarakteri, riskin səviyyəsi, müəssisənin daxili mühiti, onun güclü və zəif tərəfləri, keçmiş strategiyanın reallaşdırılması təcrübəsi və zaman amili aiddir. Çoxamillilik vacib olan bir neçə alternativ strategiyanın əvvəlcədən işlənilib hazırlanmasını müəyyən edir və onlardan qəti şəkildə seçim edərək strateji alternativləri müəyyən edir. Strateji alternativlər müxtəlif xüsusi strategiyalar dəstidir ki, bu strategiyalar müəssisənin malik olduğu resurslarla müəyyən olunmuş baza strategiyası daxilində onun strateji məqsədlərinə çatmasını təmin edir və müəssisəyə müxtəlif imkanlar təqdim edir.

Strateji idarəetmənin əsas məzmununu strategiyanın seçilməsi və onun reallaşdırılması təşkil edir. Ümumi götürsək strategiya anlayışına qarşı bir-birinə zidd olan iki baxış mövcuddur. Birinci baxış təhlil edərkən bir sıra proseslərin mövcudluğu meydana çıxır ki, bu proseslərə də aşağıdakıları aid etmək olar:

- Uzunmüddətli zaman ərzində məqsəd qoyulmuş son vəziyyət kifayət qədər dəqiq olmalıdır.
- Bu məqsədə nail olmaq üçün “nə edilməli” lazım olduğu müəyyən edilir.
- Fəaliyyət planı vaxt intervallarına bölünməklə təyin olunur ki, bu da məqsədin əldə olunmasına gətirib çıxarmalıdır.

Strategiyaya bu cür yanaşma əsasən mərkəzləşdirilmiş plan iqtisadiyyatlı sistemlərdə mövcud olmuşdur və strategiyanın belə anlayış kimi qavranılması

konkret uzunmüddətli məqsədə çatmağın uzunmüddətli planıdır. Məqsədin tapılması və uzunmüddətli planın tərtibi isə strategiyanın işlənməsinin tərkib hissələrini təşkil edir.

Bu tip strategiyaya nümunə olaraq hər hansı bir məhsul istehsalının uzunmüddətli planını göstərmək olar ki, bu vaxt konkret zaman kəsiyində nə qədər və nədən istehsal edilməlidir və son dövrdə nə qədər və nədən istehsal olunacağı müəyyən edilir.

Strategiya anlayışına ikinci baxışa gəldikdə isə o aşağıdakı proseslərə gətirib çıxaran uzunmüddətli keyfiyyətə müəyyən olunmuş istiqamətlərdir:

- Təşkilatın inkişafında onun fəaliyyət sferası, vasitə və formaları;
- Təşkilatdaxili qarşılıqlı münasibətlər sistemi;
- Təşkilatın məqsədlərini eyni zamanda ətraf mühitdə mövqeyi.

Strategiya anlayışının bu cür qavranılması təşkilatın fəaliyyətində determinizmi istisna edir və strategiya məqsədə doğru istiqaməti müəyyən etməklə, eyni zamanda dəyişən situasiya nəzərə alınmaqla seçim müstəqilliyini saxlayır.

Bu tip strategiyaya bazarda qiyməti endirməməklə satış payını müəyyən qədər artırmaq, hər hansı bir məhsulun istehsalına eyni vaxtda digər məhsulun istehsalını ixtisar etməklə başlamaq, rəqibin nəzarətində olan bölgü şəbəkəsinə daxil olmaq kimi strategiyaları misal göstərmək olar.

Arzulanan bir şeyi real hesab etmək strategiyanın hələ işlənilib hazırlanması demək deyil. Strategiya gerçək imkanlardan yaranmalıdır, arzulardan deyil. Firmanın inkişaf strategiyasının əsaslandırılması prosesi daxili və xarici təsərrüfatçılıq mühitinin nəticələrindən asılı olaraq bazarın tələblərinin və onların reallaşdırılması üçün firmanın imkanlarının müəyyən olunması ilə şərtləndirilir.

Strateji alternativlər müxtəlif xərclər və nəticələrlə xarakterizə olunur. Doğru seçilmiş biznes strategiya biznes fəaliyyətinin səmərəli şəkildə həyata keçirilməsini və onun gələcək inkişafını təmin edir. Alternativ strategiyalara aşağıdakıları aid etmək olar [11, s.438-439]:

– Davamlı yüksəliş və satışın həcmnin artırılması. Müəssisənin idarəetmə metodlarının fərqliliyinə görə bir neçə fazanın ardıcıl şəkildə həyata keçirilməsi intensiv yüksəliş strategiyasının reallaşdırılması ilə bağlıdır.

– Məhsulun tələblərə uyğun təkmilləşdirilməsi və inkişafı. Məhsulun bazar tələblərinə cavab verməsi ilə yanaşı onun tələbatə uyğunlaşdırılaraq təkmilləşdirilməsi vacibdir.

– Bazarın inkişafı. Bazara yeni daxil olmuş məhsulun keyfiyyət xüsusiyyətləri barəsində informasiya yoxdur və bazarın yeni əhatə olunmamış segmentləri mövcuddur. Bu segmentlər potensial maraq kəsb edirlər. Buna görə də, bazarın və potensial segmentlərin inkişaf etdirilməsini təmin etmək lazımdır.

– Diversifikasiya. Bazara daxil olan yeni məhsullar digər sahələrin əsas məsulları ilə oxşarlıq təşkil edirsə bu konsentrik diversifikasiyadır. Bazara daxil olan yeni məhsulun ənənəvi istehsal olunan məhsulla heç bir oxşarlığı yoxdursa bu konqlamerant diversifikasiyadır. Ümumi şəkildə desək, müəssisənin sabitliyi və stabilliyinin yüksəldilməsi diversifikasiyanın əsas vəzifəsidir və bu yüksəlmə müəssisə resurslarının manevr edilməsi hesabına baş verir.

– İnteqrasiya. İki cür inteqrasiya forması var: şaquli və üfüqi. İstehsalçı və istehlakçı arasında zəncirvari xətt üzrə birləşmə şaquli inteqrasiya, rəqiblər arasında birləşmə isə üfüqi inteqrasiyadır.

– Stabillik. Bu strategiya həmişə inhisarçı firmalar tərəfindən tətbiq olunur. Ona görə də digər firmaların rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərərək bu strategiyayı reallaşdırması onların rəqiblərlə mübarizədə məğlub olmalarına gətirib çıxara bilər.

– Bazarı tərk etmək.

– Firmanın ləğv olunması.

Strategiyanın seçilməsinə təsir edən əsas amillərə aşağıdakılar aiddir [22, s.714-715]:

– Firmanın sahədəki mövqeyi və sahənin hazırki durumu. Bəzi strategiyaların seçilməsi zamanı firmanın artımı həll edici rola malik ola bilər. Lider firmalar öz imkanlarından maksimal istifadəyə, onun vəziyyətinin daha da möhkəmlənməsinə meyilli olmalı və artım strategiyalarını sahənin vəziyyətindən asılı olaraq seçməlidirlər.

– Hər bir firmanın strategiyasının seçimində elə firmanın özünün məqsədi strategiyaya nadirlik və orijinallıq bəxş edir. Firmanın məqsədlərinin məzmununa onun can atdığı və gələcəkdə olmaq istədiyi yer daxil edilir.

– Firmanın inkişaf strategiyasının seçilməsində çox böyük rola malik olan məsələlərdən də biri yuxarı rəhbərliyin maraqları və münasibətidir. Bəzən elə hallar yarana bilər ki, yeni perspektivlər açılsa belə yuxarı rəhbərlik özləri tərəfindən qəbul edilmiş qərarlara yenidən baxmaq istəməzlər.

– Strategiyanın seçilməsi zamanı digər məsələlərdən biri də firmanın maliyyə resurslarının strategiyaya təsiridir. Daha çox maliyyə xərcləri tələb edən sahələrə yeni məhsulun işlənib hazırlanması, yeni bazarlara daxil olma və yeni sahəyə keçid kimi firmanın hərəkətlərində istənilən müxtəlif dəyişiklikləri aid etmək olar.

– İşçilərin ixtisaslaşması da inkişaf strategiyasının seçilməsi zamanı güclü təsirə malik məhdudlaşdırıcı amillərdən biri hesab olunur.

– Firmanın yeni strategiyasının seçilməsi zamanı əvvəlki strategiyası üzrə öhdəliklərindən tam olaraq imtina etməsi mümkün deyildir.

– Firmanın inkişaf strategiyasının seçilməsinə onun xarici mühit amillərindən asılılıq dərəcəsi mühüm təsir göstərir.

– Zaman amili diqqət mərkəzində saxlanılmalı və strategiyanın bütün hallarında nəzərə alınmalıdır.

Firmanın inkişaf strategiyasının seçilməsi onun yerləşdiyi konkret situasiyaya bağlıdır. Bu o deməkdir ki, firmanın rəhbərliyi yaranmış müxtəlif bazar imkanlarını necə qəbul edir, firma özünün hansı güclü tərəfləri ilə hərəkət etmək istəyir, strateji qərarların qəbulu zamanı firmada hansı ənənələr vardır və s. Konkret

strategiyalar mövcud olan firmalar qədərdir. Strategiyanın seçim təcrübəsinin analizinə əsasən demək olar ki, strategiyanın şərhinə ümumi yanaşmalar və onların əks olunduğu ümumi çərçivələr mövcuddur.

Firmanın strategiyası seçilərkən onun vəziyyəti ilə bağlı rəhbərlik bazarda bir sıra məsələlərlə qarşılaşır ki, bunlara da “hansı biznesi dayandırmalı”, “hansı biznesi davam etdirməli” və “hansı biznesə keçməli” kimi məsələlər aid edilir. Bu məsələlərin təhlili zamanı təşkilatın nəyi edib və nəyi etməməsi və eyni zaman da onun həyata keçirdiyi nəyin daha vacib, nəyin daha az vacib olması diqqətə alınır.

Real təcrübə bunu göstərir ki, firma eyni zamanda bir neçə strategiya həyata keçirə bilər və bu əsasən də çox sahəli şirkətlərdə geniş yayılmışdır. Bu halda firmanın bu strategiyalarına kombinəlaşdırılmış strategiya deyilir.

Firmanın bazarda yaşamaq qabiliyyətini təmin edə biləcək yanaşmalar kompleksinin işlənilib hazırlanması onun inkişaf strategiyasını nəzərdə tutur. Firmanın istehsal və marketinq sahəsində öz planlarını əsaslandırmağa başlaması, təşkilati idarəetmə strukturunu qurması, investisiyaların həcmi müəyyən etməsi və s. yalnız firmanın inkişaf strategiyası və onun strateji plan formasında sənədlə təsdiqi qəbul edildikdən sonra baş tuta bilər.

Müəssisənin strategiyası təsdiq olunduqdan sonra da o inkişaf edə bilər, çünki hər zaman hər bir şeyi dərinliklərinə qədər fikirləşmək və sonralar dəyişikliklər etmədən yaşamaq qeyri-mümkündür. Ətraf mühitdə baş verən hər hansı bir dəyişiklik strategiyanın işlənilib hazırlanması prosesinə təsir göstərə bilər.

Firmanın inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması zamanı onun müəyyən tələblərə cavab verməsini təmin etmək lazımdır:

- Firmanın məqsədina çatması üçün qoyulan ümumi iş həlledici xarakter daşıyan əsas məqsədlərdən ibarət olmalı;
- Koordinasiya olunmuş rəhbərlik qeyd olunmalı;
- Mütərəqqi təşəbbüsə dəstək olmalı;
- Əsas qüvvələr lazım olan vaxt və yerdə birləşməli;
- Resurların zəmanətli olmasını təmin etməli;

– Resurslardan minimum istifadə ilə maksimum nəticə əldə olunmasını üçün taktiki hərəkətlərin dinamikliyini nəzərdə tutmalıdır.

Biznesdə müvəffəqiyyət qazanmağın və idarəetmənin keyfiyyətliliyinin göstəricisi səmərəli strategiyanın səmərəli tətbiq olunmasıdır. Lakin bu hər zaman idarəetmənin uğurlu olacağına zəmanət vermir. Yəni, baş verən gözlənilməz hadisələr səmərəli tətbiq olunan strategiyaların gözlənilən nəticələrə çatmasına imkan vermir. Rəhbər bu hal yaranan zaman strategiyada lazım olan dəyişiklikləri etməli və fəaliyyəti uğurlu istiqamətə yönəltməlidir. Strategiyanın seçilməsi təşkilatın hər növ fəaliyyət istiqamətlərinin inkişafı perspektivlərinin müqayisə olunması və gələcək uğuru təmin etmək üçün fəaliyyət istiqamətləri arasında resursların bölüşdürülməsi əsasında həyata keçirilir.

Əgər seçilmiş strategiya firmanın məqsədləri ilə uyğunlaşarsa, bu zaman onun gələcək qiymətləndirilməsi bir sıra istiqamətlər üzrə aparılır:

– Ətraf mühitin vəziyyətinə və tələbatına seçilmiş strategiyanın uyğunluğu. Bu qiymətləndirmə zamanı ətraf mühitin təsərrüfat subyektlərinin tələbləri ilə seçilmiş strategiyanın nə dərəcədə uyğun olması araşdırılır, məhsulun həyat dövrünün və bazarın inkişaf dinamikasının nə dərəcədə nəzərə alınması təhlil olunur, strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı yeni rəqabət üstünlüklərinin yaranıb yaranmaması kimi suallara cavab axtarılır.

– Firmanın potensial və imkanlarına seçilmiş strategiyanın uyğunluğu. Bu qiymətləndirmə zamanı seçilmiş strategiyanın digər strategiyalar ilə bağlılığı təhlil olunur, onun heyətin imkanlarına uyğunluğu və mövcud strukturun strategiyasının səmərəli şəkildə aparılmasına təsiri hesablanır.

– Seçilmiş strategiyaya uyğun müəyyən edilən riskin qəbuledilənliyi.

Ümumiyyətlə riskin gerçəklik, yəni özünü doğrultma dərəcəsinin qiymətləndirilməsi zamanı üç istiqamət ayrılır, bunlara aşağıdakılardır:

- Strategiyanı seçərkən bunun əsasında dayanan zəminlər nə dərəcədə realdır;
- Seçilmiş strategiyanın uğursuz olması firma üçün hansı mənfi hallara səbəb ola bilər;
- Riskin yarana biləcək müsbət nəticəsi seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı uğursuzluqdan yaranan itkini nə dərəcədə doğruldacaq.

Müəssisə rəhbərliyi müəssisənin uzunmüddətli effektivliyini maksimum dərəcədə artırmağa şərait yaradan strateji alternativlərin seçilməsini reallaşdıraraq konkret strategiyaya müraciət etməlidir. Ali rəhbərliyin hüquq və öhdəliklərini özündə birləşdirən ümumi strategiyanın seçilməsinə baxmayaraq son seçim bütün müəssisəyə dərin və hər tərəfli təsir göstərir. Effektiv strateji seçim etmək üçün müəssisə rəhbərləri müəssisənin gələcək bütün konsepsiyaları barəsində dəqiq təsəvvürə malik olmalı, eyni zamanda strateji seçim aydın və birmənalı, qəbul olunan qərar isə dəqiq şəkildə tədqiq olunmalı, həm də qiymətləndirilməlidir.

Strategiyanın təkmilləşdirilməsi məsələsi çox vacibdir, çünki bazarda rəqabətin proqnozlaşdırıla bilməyən xarakteri meydana çıxmağa bilər ki, bununla da qiymətlərin qalxması və enməsi, dövlət tənzimlənməsində yaranan yeni yanaşmalar baş verər və bunun nəticəsi olaraq onlar biznes subyektindən strategiyanın dəyişməsinə tələb edə bilərlər.

Müəssisənin inkişaf strategiyası özündə düşünülmüş və planlaşdırılmış hərəkət xəttini, həm də vacib yeniliklərə reaksiya vermək imkanlarını birləşdirməlidir. Hər bir müəssisə fəaliyyət göstərdiyi mühitdən asılı olmayaraq özünün inkişaf strategiyasını qurmalıdır. Buna səbəb olaraq biznesin öz kursunu daima dəyişə bilməməsi və təsərrüfatçılıq mühitində baş verən hər bir dəyişikliyə təşkilati dəyişməklə cavab verə bilməməsinə göstərmək olar.

Yaxın 10 il müddətində KOS sektorunun inkişaf etdirilməsi, onun ÜDM və məşğulluqda, qeyri-neft ixracı sahəsində payının artırılması məqsədilə kompleks tədbirlərin reallaşdırılması nəzərdə tutulur.

Cədvəl 2.6

KOS-un ÜDM-də, məşğulluqda və qeyri-neft ixracında proqnozlaşdırılan payı (faizlə)

	2020-ci ilədək	2025-ci ilədək	2025-ci ildən sonra
ÜDM	15	35	60
Məşğulluq	20	40	70
Qeyri-neft ixracı	10	25	40

Mənbə: Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair” Strateji Yol Xəritəsi əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır. [6]

Bu tədbirlər 2020- ci ilədək olan müddətdə KOS-un ÜDM-də payının 15%-dək, 2025-ci ilədək 35%-dək, 2025-ci ildən sonrakı dövrdə isə minimum 60%-dək artırılmasına imkan yaratmalıdır. Müqayisə üçün deyə bilərəm ki, 2015-ci ilin yekun nəticələrinə əsasən ÜDM-də KOS-un payı 4% təşkil etmişdir.

Ölkəmizdə KOS-un inkişafı üzrə 2020-ci ilədək strateji baxış biznes mühitinin daha da təkmilləşdirilməsi, KOS subyektlərinin maliyyə vəsaitlərinə və satış bazarlarına çıxışının asanlaşdırılması və biznes bilik və bacarıqlarının yüksəldilməsi ilə rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin olunmasına və iqtisadi inkişafdakı rolunun artırılmasına nail olmaqdır [6, s.13].

Azərbaycanın 2025-ci ilədək olan dövr üçün uzunmüddətli baxışı KOS subyektlərinin rəqabət qabiliyyətinin daha da yüksəldilməsinə, gündəlik istehlak malları ilə təminatın əsasən KOS subyektləri vasitəsilə reallaşdırılmasına, KOS subyektlərinin ÜDM və məşğulluqda payının əhəmiyyətli dərəcədə artırılmasına nail olmaqdır [6, s.13].

2025-ci ildən sonrakı zaman üçün hədəf baxış Azərbaycanda ÜDM-in ən azı 60 faizinin KOS hesabına təmin olunmasına, qlobal dəyər zəncirlərinə qoşulmuş yerli KOS şəbəkəsinin yaradılmasına nail olmaqdır [6, s.15].

Aparılan təhlillərə və qiymətləndirmələrə əsasən , KOS sektorunun inkişafı bu sektorda məşğulluğun artımına səbəb olacaq. Belə ki, KOS-un məşğulluqda payı 2020-ci ilə kimi 20%-dək, 2025-ci ilədək 40%-dək və 2025-ci ildən sonrakı müddətdə 70%-dək artım olmalıdır. Müqayisə üçün qeyd edim ki, 2015-ci ilin yekunlarına əsasən bu rəqəm 6.3% (KOS-un məşğulluqdakı payı) olmuşdur.

Ölkənin qeyri-neft ixracında KOS-un payı 2020-ci ilə kimi 10%-dək, 2025-ci ilədək 25%-dək, 2025-ci ildən sonra isə 40%-ə çatdırılmalıdır.

FƏSİL III. BİZNES SUBYEKTLƏRİNDƏ STRATEJİ PLANIN REALLAŞDIRILMASI

3.1. Biznes subyektlərində strategiyanın həyata keçirilməsinin planlaşdırılması

Bazar iqtisadiyyatında strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə məsələləri xüsusi aktuallığa malikdir. Strateji planlaşdırma fəaliyyətinin əsasını firmanın məqsəd və vəzifələrinin dəqiq müəyyən olunması, onların zaman baxımından icrası, mövcud resursların bölüşdürülməsi, gələcək meyillərin aydınlaşdırılması, fəaliyyətə səmərəli nəzarət formasının qurulması təşkil edir.

Biznes fəaliyyətinin səmərəli təşkili və onun gələcək inkişafının təmin edilməsi üçün müasir dövrdə müəssisələrdə strateji planlaşdırmanın tətbiqi, eyni zamanda buna uyğun missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsi, daxili və xarici mühit amillərinin təhlili, alternativ strategiyaların seçilməsi və reallaşdırılması çox vacibdir. Müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərinə yiyələnməsi üçün xüsusi strategiyaların işlənilib hazırlanmasına istiqamətlənən idarəetmə qərarlarının və paraktiki hərəkətlərin məcmusuna strateji planlaşdırma deyilir. Piter Loranja görə, strateji planlaşdırma firmaların rəhbərlərinə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində köməklik göstərən alət kimi çıxış edir. Bu prosesin əsas vəzifəsi firmalarda yeniliklərin və dəyişikliklərin qanəedici dərəcədə təmin edilməsindən ibarətdir. P. Loranj strateji planlaşdırma prosesi çərçivəsində idarəetmə fəaliyyətinin dörd əsas növünü göstərir. Bunlara resursların bölüşdürülməsi, xarici mühitə adaptasiya, daxili əlaqələndirmə və təşkilati strateji öncəgörmə aid edilir [11, s.427].

Strateji planlaşdırma özündə bir neçə xüsusiyyəti birləşdirir. Belə ki, strategiyanın işlənməsi, seçilməsi və həyata keçirilməsi dedikdə, alternativlər içərisindən firmanın məqsədinə uyğun inkişaf istiqamətinin seçilməsi və firmanın istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin həmin seçilmiş istiqamətə yönəldilməsi başa düşülür [11, s.428-429]:

- Strategiyalar firmanın ali rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilərək hazırlanır, amma strategiyanın həyata keçirilməsində firmanın bütün idarəetmə pillələri iştirak edir;
- Strateji plan hazırlanarkən firmanın bütövlükdə maraqları nəzərə alınır, konkret fərdin deyil;
- Strateji plan mütləq geniş tədqiqat materiallarına və faktiki rəqəmlərə əsaslanmalıdır;
- Strateji planlaşdırmanın yekununda firmalar müəyyənlik və fərdilik xüsusiyyətlərini qazanırlar.
- Strateji planlar uzunmüddətlik baxımından bütövlülük xüsusiyyətlərinə malik olmalı və eyni zamanda kifayət qədər çevik olmalıdırlar.

Prof. Ş.Ə.Axundovun fikrincə, planlaşdırmanı – məqsədin, strategiyanın müəyyən edilməsi, eləcə də onların müəyyən müddət ərzində icra edilməsi üçün işlənilib hazırlanmış tədbirlərin həyata keçirilməsi prosesidir [13, s.550]. Strateji planı işləyib hazırlamaq və onu tərtib etmək məqsədilə firmada müvafiq təşkilati struktur yaradılır ki, bu təşkilati struktur strateji planın işlənilməsini reallaşdırır. Eyni zamanda bu struktur bölməsi iki əsas vəzifə olaraq, marketinq strategiyası variantlarının seçilməsini və marketinqin təşkili və planlaşdırılmasını reallaşdırmalıdır [13, s.550-551].

İqtisadçı alim T.Ş. Şükürov strateji planlaşdırmanı müəssisə və məhsul səviyyəsində təhlil edir. Alimin fikrincə, müəssisə səviyyəsində strateji planlaşdırmaya cari bazar şəraiti nəzərə alınmaqla daha çox mənfəət gətirən fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi, məhsul səviyyəsində strateji planlaşdırmaya alıcıların cəlb olunmasını təmin edən marketinq vasitələrinin hazırlanması, malların mövqeyi, məqsədli bazarın müəyyənləşdirilməsi daxildir [23, s.56].

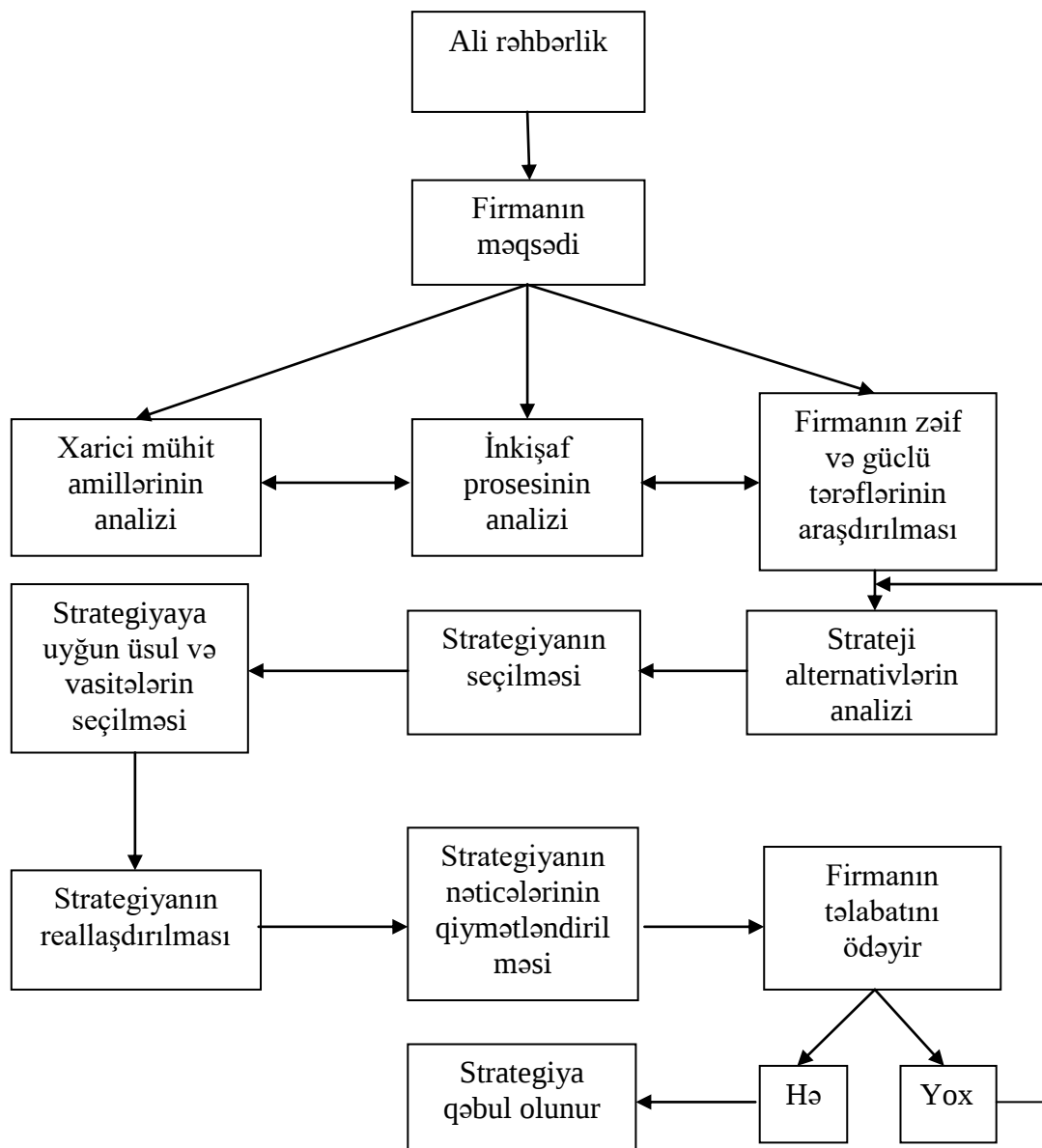
Strateji planlaşdırma bir sıra sistem tədbirlərinin hazırlanması və reallaşdırılmasını nəzərdə tutur ki, bu sistem tədbirlərə də seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması daxil edilir. Strateji

planlaşdırma bazar konyukturunun dəyişilməsinə operativ reaksiya verməyə yardım edən seçilmiş kursu və taktikanı saxlamaqda firmaya kömək edir.

Strateji planlaşdırma prosesi firmanın fəaliyyət xəttini əhatə edir və onun bir sıra funksiyaları vardır [10, s.193-194] :

- Firmanın başlıca problemlərini özündə əks etdirir;
- Cari qərarların qəbulu və daha dəqiq planlaşdırma üçün sərhəd müəyyən edir;
- Digər planlaşdırma növlərinə nisbətə daha uzunmüddətlidir;
- Firmanın fəaliyyəti prosesinə ahənglik və daxili birlik gətirir.

Sxem 3.1. Strateji planlaşdırma prosesi



Mənbə: “Biznesin əsasları” Bakı, 2005. [11, s.430]

Strateji planlaşdırma proses olaraq bir neçə mərhələdə həyata keçirilir [10, s.201]:

- Firmanın bazarda real vəziyyəti qiymətləndirilir, xarici və daxili mühitinin təhlili aparılır;
- Firmanın fəaliyyətinin başlıca istiqamətləri, görünüşü, missiyası və məqsədi müəyyənləşdirilir;
- Strateji təhlil aparılaraq strategiyanın müxtəlif variantları formalaşdırılır;
- Alternativ strategiyalardan biri seçilərək onun yenidən işlənilməsi reallaşdırılır;
- Sonuncu dəfə firma fəaliyyətinin strateji planı müəyyən olunur;
- Ortamüddətli planlaşdırma həyata keçirilir və ortamüddətli proqramlar işlənilib hazırlanır;
- Firmanın illik operativ planları və layihələri strateji plan və ortamüddətli planlaşdırmanın nəticələri əsasında işlənilib hazırlanır;
- Yeni planların qurulması üçün zəminlər müəyyən olunur.

Ümumi şəkildə demək olar ki, strateji planlaşdırma prosesi birbaşa və əks əlaqələrlə qapalı tsikli ifadə edir.

Planlaşdırma prosesində bir sıra planlar işlənilib hazırlanır ki, bunlar da müxtəlif müddətləri əhatə edir. Strateji planın hazırlanması prosesinə ilkin təhlillər aparıldıqdan sonra başlanılır. Bu proses müxtəlif mərhələlər şəklində həyata keçirilir.

Məqsədlərin qoyulması ilkin mərhələni təşkil edir və bu firmanın strateji istiqaməti baxımından önəmlidir və planlaşdırmanın əsasıdır.

Sonra firmanın rəqabət üstünlükləri təhlil olunur. Firmanın bazarda güvəndiyi əsas xüsusiyyətləri onun rəqabət üstünlüyünü təşkil edir. İstehlakçı mövqeyindən yanaşdıqda isə rəqabət üstünlüyü firmanın istehlakçının istəyinə uyğun məhsulu nə üçün məhz bu firmadan alacağını ifadə edir.

Firma özünün fəaliyyət miqyasını müəyyənləşdirməlidir. Bu zaman onun məqsədləri və rəqabət üstünlükləri nəzərə alınır. Firmanın fəaliyyət miqyası onun hansı məhsul və ya xidmətlərlə bazara daxil olmağı, potensial müştəri qruplarını göstərir və onun müəyyənləşdirilməsi əsaslı marketinq araşdırmalarına söykənməlidir. Çünki bugün üçün aktual olan, cəlbədicə görünən məhsul və ya xidmət bir neçə ildən sonra bugünkü əhəmiyyətini itirə bilər. Məhz buna görə də strateji planlaşdırmada məhsulun və bazarın, potensial müştərilərin dayanıqlığına xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

Növbəti mərhələdə prioritet sahələr müəyyənləşdirilir. Məlumdur ki, firma portfelində mövcud məhsul və xidmətlərin hamısına eyni dərəcədə diqqət yetirilə bilməz. Prioritet sahələr firmanın davamlı inkişafı üçün ən effektiv, rentabelli və dayanıqlı sahələrdir.

Firmanın prioritetləri və miqyası müəyyən olunduqdan sonra büdcə hazırlanır. Firmanın resurslarının bölgüsü, xərcləri və gözlənilən gəlirləri büdcədə əks olunur. Burada əsas diqqət xərclərə yönəldilməlidir və hər bir xərc maddəsi üzrə “həqiqətən bu olmadan mümkün deyil” yanaşması əsas götürülməlidir. Yəni, dəyər gətirməyən xərclərdən qaçmaq lazımdır.

Planlaşdırmanın tətbiq olunması və olunmaması şəraitində firmada müvafiq olaraq üstünlüklərin və çətin vəziyyətlərin yaranması halları baş verir.

İlk öncə firmada planlaşdırmanın tətbiqinin aşağıdakı üstünlükləri özünü göstərir [22, s.263]:

- Firmada reallaşdırılan fəaliyyətin koordinasiyasını yaxşılaşdırır;
- Firmanın xarici mühitində baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməsinə şərait yaradır;
- Firma üçün ən əlverişlisini seçmək imkanını yaradır;
- Firmadaxili informasiya mübadiləsini yaxşılaşdırır;
- Mövcud ehtiyatların optimal bölüşdürülməsinə şərait yaradır;
- İdarə heyətinin vəzifə və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyənləşdirir;
- Firmada mövcud nəzarət prosesini təkmilləşdirir.

Firmada planlaşdırmanın olmaması aşağıdakı halların yaranmasına səbəb ola bilər [22, s.263-264]:

- Firma üçün qarşıya qoyulan məqsədlər və vəzifələr aydın olmaya bilər;
- Təsərrüfatçılıq fasiləsiz proses kimi nəzərdən keçirdə bilmir;
- Firma qısamüddətli maraqları əsas götürərək baş verən hadisələrin dərin köklərini başa düşməyə bilər;
- Bu halda firma digər rəqib firmalarla müqayisədə daha zəif mövqedə olur.

Biznes subyektlərində strategiyanın həyata keçirilməsi birbaşa strateji planın gündəmə gəlməsinə səbəb olur. Planın səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi üçün uzun və qısa müddətli proqnozlar, siyasət, prosedura və qaydalar tələb olunur. Həm də o, büdcə və onun məqsədlərini idarə edərək strateji planın firmanın strukturuna təsir göstərməsini nəzərdə tutur.

Taktika dedikdə, qısa müddətli strategiyalar başa düşülür. O, çox zaman orta həlqə rəhbərləri səviyyəsində işlənilib hazırlanır və nəticələri çox tez özünü göstərir.

Siyasət dedikdə, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaqda istifadə olunan tədbirlər, qərarların qəbul edilməsi və ümumi rəhbərliyin fəaliyyəti başa düşülür. Siyasət firmanın fəaliyyətində aşağıdakı sahələri istiqamətləndirir [22, s.294]:

- Məqsədə nail olmaq üçün tapşırıqların yerinə yetirilməsi;
- Məqsədə çatmaqda fəaliyyət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi;
- Məqsədlərin həmişə qorunması.

Prosedura o halda işlənilib hazırlanır ki, idarəçilik fəaliyyətinə rəhbərlikdə bir siyasət kifayət etməsin. Konkret vəziyyətlərdə reallaşdırılan hərəkətlərin təsviri proseduraadır. Proseduraya uyğun şəkildə fəaliyyət göstərən fərdlər daha az sərbəstlik və alternativlərə malik olurlar.

Qayda xüsusi hallar yarandıqda nə etməli olduğunu konkret müəyyən edir və onun proseduradan fərqli cəhəti məhz elə ondan ibarətdir ki, o konkret və məhdud sayda sualların həlli üçün nəzərdə tutulur.

Strateji planlaşdırma prosesinin mənimsənilməsində bir sıra çətinliklər ortaya çıxır. Əsas problemlərdən biri ilkin qərarların qəbulu prosesinin firmadakı səlahiyyətlərin strukturundan asılı olması ilə bağlıdır. Aydınır ki, yenilənmiş strategiya firmada artıq formalaşmış qarşılıqlı əlaqələr formasını pozaraq rəhbərliyin siyasəti ilə ciddi ziddiyyətlər təşkil edir və buna qarşı gözlənilən reaksiya yeniliyə qarşı mübarizədir.

Əsas problemlərdən biri də ondan ibarətdir ki, strateji planlaşdırmanın tətbiqi yeni fəaliyyət növləri ilə əvvəlki fəaliyyət növləri arasında ziddiyyətlərə gətirib çıxarır. Firmada strateji planlaşdırmanın yeni başlanması zamanı, yəni ilk mərhələsində nə uyğun motivasiya, nə də strateji düşünmək abu-havası olmur.

Növbəti problem effektiv strateji planlaşdırma üçün firmanın nə özü, nə də xarici mühiti haqqında zəruri olan informasiyaya malik olmamasıdır. Eyni zamanda onların strateji planlarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsində ixtisaslı menecerlərin iştirak etməməsi problemin dərinləşməsinə səbəb olur.

Strateji planlaşdırma nə dərəcədə əhəmiyyətlidir və nə üçün edilir? İlk öncə strateji planlaşdırmaya tərəqqinin ən asan üsulu olaraq baxılmamalıdır. O, müəyyən müddət keçdikcə addımlamağı asanlaşdıran bir rola malikdir.

Strateji planlaşdırma aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir [50]:

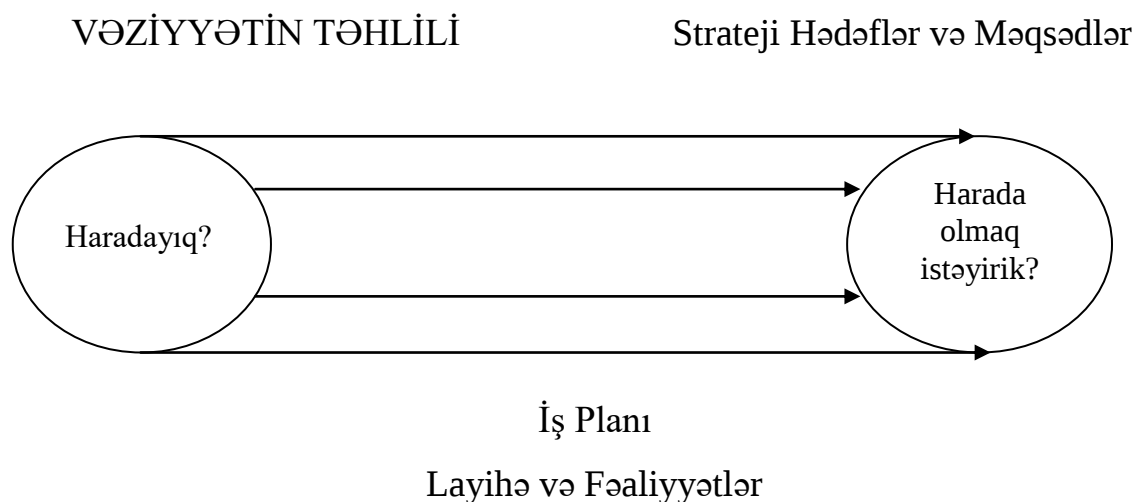
- Qarışıq və dinamik vəziyyəti dəyişmək üçün bir yol xəritəsi xüsusiyyətinə malikdir;
- Nəticələrin əldə olunmasına istiqamətlənmiş strategiyanın yaradılması və tətbiqinə dair əsas yaradır;
- Çox vacib idarəetmə vasitəsidir;
- Gələcəyə istiqamətlənmiş verilən gündəlik qərarların təsirlərinə vurğu etməsi etibarilə gələcəyi də əhatə edir;
- Planlaşdırma strateji hədəflərə çatmağa istiqamətlənmiş periodik yanaşma və yenilikləri özündə birləşdirərək elastikliyi və harmoniyanı təmin edən bir xüsusiyyət daşıyır.

Planlaşdırmada müvəffəqiyyət əldə etməmək elə biz müvəffəqiyyətsizliyi planlaşdırmaq deməkdir. Müvəffəqiyyətli strateji plan özündə aşağıdakıları əks etdirməlidir [50]:

- Müəssisə rəhbərinin tam dəstəyi ilə həyata keçirilməlidir.
- Plan sadəcə onu reallaşdıranlarla kifayətlənməməli, eyni zamanda hər səviyyədəki idarəçiləri və işçiləri əhatə etməlidir.
- Çevik, müəssisə ilə uyğun və aydın olmalıdır.
- Üzərinə düşən öhdəlikləri açıq şəkildə təyin etməli və nəticələrə dair hesabları özündə birləşdirməlidir.
- Korporativ hədəf və məqsədlərə istiqamətlənmiş anlayışlar hazırlamalı və hərəkətə keçirməlidir.
- Tətbiq olunduğu ətraf mühitin fərqiində olmalı və siyasi olaraq çevik olmalıdır.
- Hədəflər, məqsədlər və mənbələr haqqında realist olmalıdır.
- Zamana uyğun, aktual və davamlı olmalı, sabit və köhnəlmiş olmamalıdır.

Plan və planlaşdırma prosesi nizamlı şəkildə dəyişdirilə və araşdırıla bilən bir proses olmalıdır. Plan hazırlanmamışdan əvvəl müəssisə hazırkı şərtlərlə harada olduğunu və dəyişmə üçün hansı fərsətlərin olduğunu müəyyən etməlidir.

Sxem 3.2. Strateji planın hazırlanması prosesi



Mənbə: [https://www.google.az/search?client=opera&q=MPM+\(A.E.COBAN+-+A.PAMUKCU\)&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.az/search?client=opera&q=MPM+(A.E.COBAN+-+A.PAMUKCU)&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8) [49].

1. Hal-hazırda haradayıq?

- Müəssisə daxili dəyərləndirmə: Müəssisənin mövqeyi, performansı, potensialı və problemləri
- Müəssisə xarici dəyərləndirmə: Müəssisənin daxil olduğu mühitin əsas parametrlərinin təyin olunması
- Müəssisə xidmətlərindən birbaşa və ya dolayı olaraq təsirlənənlərin müəyyən olunması

2. Harada olmaq istəyirik?

- Missiya: Müəssisənin geniş əhatə olunmuş məqsədinin qısa şəkildə ifadəsi
- Vizyon: Gələcəkdə arzulanan mövqenin konseptual şəkildə ifadəsi
- Prinsiplər: Müəssisənin missiyasını özündə əks etdirən əsas dəyərlərin müəyyənləşdirilməsi
- Məqsədlər: Üç və ya daha artıq il sonunda çatılması arzulanan səviyyəni ifadə edir
- Hədəflər: Məqsədlərə çatmaq üçün konkret olaraq müəyyən edilmiş və ölçülə bilən hədəflər

3. İnkişafımızı necə ölçə bilərik?

- Müvəffəqiyyət ölçüləri: Davamlı olaraq inkişafa və hesab vermə qabiliyyətliliyinə istiqamətli performans ölçülərinin müəyyən olunması

4. Olmaq istədiyimiz yerə necə nail ola bilərik?

- Hərəkət planları: Strateji planın icrası və resurs bölgüsünə rəhbərlik edə bilmək üçün strategiya və addımların təyin olunduğu hərəkət planları qurulmalıdır

5. İnkişafa yönəlmiş yol xəritəmizi necə müəyyən edə bilərik?

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi. ASAN xidmət, Strateji plan–2014-2016. [9, s.9]

“ASAN xidmət” mərkəzləri Azərbaycan Prezidentinin 13 iyul 2013-cü il tarixli 685 nömrəli Fərmanı ilə yaradılmışdır. Dövlət agentliyinin yaradılmasında məqsəd dövlət orqanlarının fəaliyyətində şəffaflığın artırılması, vətəndaşlarla münasibətdə nəzakətli davranışa, etik qaydalara əməl olunması və onlara göstərilən xidmətlərin müasir innovasiyaların tətbiqi ilə daha keyfiyyətli, rahat, yeni bir üsulda həyata keçirilməsi, bu xidmətlərin dövlət orqanları tərəfindən daha da təkmilləşdirilməsi məqsədilə elektron xidmətlərə keçidin sürətləndirilməsidir.

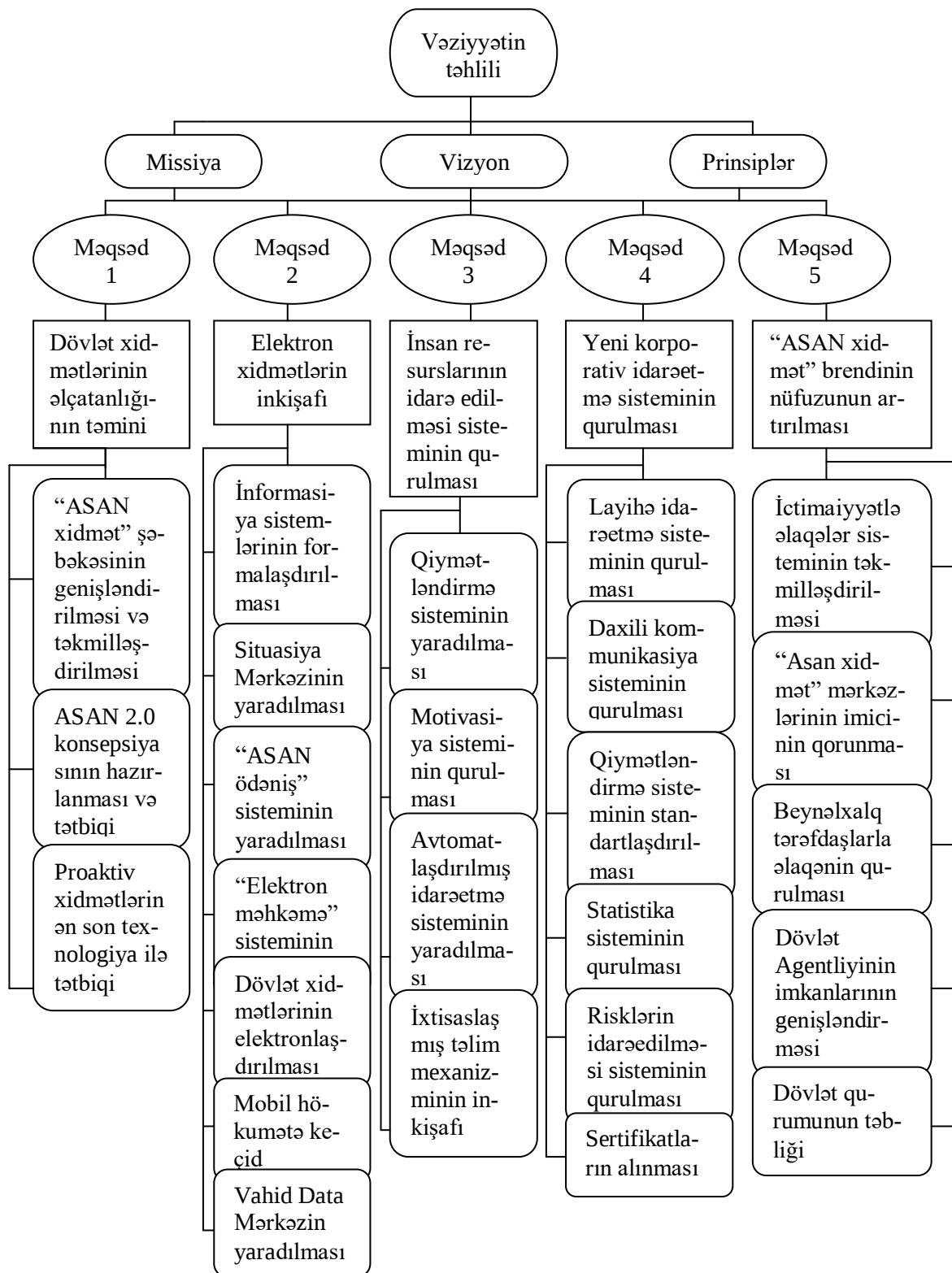
Dövlət agentliyinin 2014-2016-cı illəri əhatə edən fəaliyyətinin tənzimlənməsi üçün bu illəri əhatələyən strateji plan hazırlanmışdır və agentlik fəaliyyətə başladığı gündən bu günədək öz missiyasını uğurla həyata keçirmişdir.

Dövlət agentliyinin mövcud strategiyası sayəsində onların yeni hədəflərə çatması üçün qarşılarına qoyduqları məqsədlər və bu məqsədlərə nail olmaq üçün bütün gücləri səfərbər edilmişdir. Mövcud strateji plan onların 3 il ərzində getmiş olduğu yol xəritəsi olmuşdur.

“ASAN xidmət” mərkəzlərinin vahid formada idarə olunması və dövlət orqanlarının informasiya bazalarının qarşılıqlı şəkildə inteqrasiyası, eyni zamanda elektron xidmətlərin təşkili prosesinin təkmilləşdirilməsi dövlət agentliyinin əsas fəaliyyət istiqamətlərinə aid edilir və Agentlik öz fəaliyyətini Agentliyin aparatı, tabeliyində olan “ASAN xidmət” mərkəzləri və “İnnovasiyalar mərkəzi” vasitəsilə qurur.

Dövlət xidmətlərinin həyata keçirilməsi aktiv və proaktiv şəkildə təşkil olunur. Aktiv formada təşkil “ASAN xidmət” mərkəzləri vasitəsilə, proaktiv formada xidmət isə “səyyar xidmət” vasitəsilə reallaşdırılır. Aktiv xidmətlərin alınması üçün vətəndaş birbaşa mərkəzə gəlidiyi halda, “səyyar xidmət”lərdə əksinə olaraq, yeni xidmət vətəndaşın qapısına gəlir.

Sxem 3.4. Agentliyin məqsəd və hədəfləri



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi. ASAN xidmət, Strateji plan – 2014-2016. əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur [9].

Dövlət Agentliyinin missiyası fəaliyyət göstərdikləri istiqamətlərə uyğun olaraq, dövlət orqanları tərəfindən reallaşdırılan xidmətlərin təşkilində vətəndaş məmnunluğuna müasir innovativ texnologiyaların və metodların tətbiqi ilə nail olmaqdır.

Dövlət Agentliyinin strateji baxışını vətəndaşlarla dövlət qulluqçusu arasında birbaşa ünsiyyətin və ya təmasın maksimum dərəcədə qurulmaması, xidmətlərin təşkilində mobil həllərin tətbiqi və istifadəsinin təmin edilməsi, “ASAN xidmət” konsepsiyasının beynəlxalq arenaya ixracını təmin etmək təşkil edir.

Dövlət Agentliyinin dəyərlərinə loyallıq, dürüstlük, komanda işi, yardımlaşma, innovativlik, açıq fikirlilik, əsas fəaliyyət prinsiplərinə isə şəffaflıq, operativlik, rahatlıq, məsuliyyət, etik davranış qaydalarına nəzarət aid edilir.

3.2. Strateji dəyişikliklərin idarə edilməsi

Strateji dəyişikliklərin məqsədi strateji hədəflərə doğru gedən yolda bir sıra maneələrin aradan qaldırılması və planın daha səmərəli formada icra olunmasıdır. Yeni strategiyanın tətbiq olunması bir çox hallarda firmada dəyişikliklərin edilməsinə gətirib çıxarır. Bu halda biznes-proseslərin strategiyaya uyğunluğu araşdırılmalıdır. Nümunə olaraq aşağıdakıları göstərmək olar [14, s.123-124]:

- İstehlakçıların sifarişlərinin reallaşdırılması prosedurları nəzərdən keçirilir;
- İstehsalat və əməliyyatlarda istifadə olunan texnologiyalar yeni hazırlanmış strategiyaya nə dərəcədə cavab verir;
- İşçi qüvvəsinə nəzarət həyata keçirilir və yalnız yeni strategiyanın reallaşdırılmasında vacib olan işçilər saxlanılır;
- İşçi qüvvəsinin bilik və bacarıqlarının strateji məqsədlərə çatmağa imkan verib verməməsi və bu biliklərin maksimum səmərəli istifadə olunması araşdırılır;

– İnsan resurslarından başqa digər resursların kifayət qədər olması və onların düzgün şəkildə yerləşdirilməsi nəzərdən keçirilir;

Psixologiya doktoru, “Pricewaterhouse Coopers” konsaltinq şöbəsinin Avstraliya filialının rəhbəri Neville Lake araşdırmalarında göstərir ki, dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üzrə planların çox hissəsi müvəffəqiyyətli olmur, yəni hazırlanan layihələrin 70% dən çoxu ya heç reallaşma mərhələsinə çatmır, ya da planlaşdırıldığından az səmərə verir. Strateji planın səmərə verməsi, uğur qazanılması və dəyişikliklərin saxlanması üçün mühüm olan hər bir hissənin reallaşdırılmasına mütləq əmin olmaq lazımdır. Bu tərkib hissələrə güclü idarəetmə, yüksək motivasiya və hazırlıq, düzgün işçi qüvvəsi və hərəkət planı, sürətli qəlbələr, ünsiyyət və sinxronlaşma aiddir [48].

Güclü rəhbərlik deyəndə, hər cür şəraiti olan bir məkanda oturub firmanın gələcəyi haqqında fikirləşmək deyil, qəbul edilən qərarları reallaşdırmaq və hətta çətinliklərlə qarşılaşdığı zaman belə planlarından imtina etməyən rəhbərlik nəzərdə tutulur. Çətinliklər hər zaman olmuşdur və olacaqdır. Belə ki, dəyişikliklərin idarəedilməsi həm də cəsarətin idarəedilməsidir. Layihədə iştirak edən bütün işçilərə nəzakətlə davranılmalı, həm də onların qərarları necə qəbul etdikləri və hansı nəticələrə gədiklərinə nəzarət həyata keçirilməlidir.

Yüksək motivasiya hər zaman olmalıdır, xüsusilə də dəyişiklikləri etməyə hazır olmaları üçün vacib şərtlərdən biridir. Əməkdaşların bir hissəsi çox vaxt iş şəraitinin pis olması ilə barışmaq istəmir. Bu zaman onlara müxtəlif üsullarla dəyişikliklərin nə üçün edildiyini dərk etdirmək lazımdır. Burada “bacarmırsan öyrədərək, istəmirsən məcbur edərək” prinsipi keçərli deyil. Yəni, planları elə bir şəkildə qurmaq lazımdır ki, işçilər bununla işlərinin daha asan olacağını, müştərilərlə işin sadələşəcəyini və eyni zamanda onların karyera pilləkənində yüksəlmələri üçün daha çox imkanların olacağını başa düşsünlər. Əgər işçidə bu dəyişikliyi reallaşdırmağa səbəb varsa, o, bu dəyişikliklər strategiyasını dəstəkləyəcək.

Strateji planlaşdırmanı aparmazdan əvvəl hazırlıq mərhələsi olmalıdır, hansı ki, bunu etmək arzusu və onun həyata keçirilməsi üçün mühüm olan vərdisləri formalaşdırmaq lazımdır.

Böyük olmayan firmalarda rəhbərlər strateji planın reallaşdırılması üzrə komandanın tərkibini təşkil edəcək və hər bir şeyə xırdalıqlarına qədər cavabdeh olacaqlar. Əgər firma daha böyükdürsə, onda bütün detalların hazırlanmasını rəhbərlər mütəxəssislərə həvalə edəcək və dəyişikliklərin reallaşması üçün komanda yaranacaq. Bu mütəxəssislərə həm də “dəyişikliklər üzrə agentlər” kimi baxılır.

Düzgün fəaliyyət planının qurulması üçün dəqiq müəyyən edilmiş son məqsəd, imkan və təhlükələrin daimi təhlili və ünsiyyət mexanizmləri müəyyən olunmalıdır.

Hər hansı bir firmada baş vermiş dəyişiklik tez və aydın şəkildə yeniliklərin üstünlüklərini göstərməlidir. Tez nail oluna biləcək və fəaliyyətin daha aydın görünən faydalarını tez təyin etmək yaxşı olar, çünki bu firmanın sürətli qələbə qazanmasına səbəb ola bilər.

Ünsiyyət prosesi zamanı işçilərin nəyi bilmək istədiklərini öyrənmək və onlara işə dair öz tövsiyyələrini vermək imkanı yaratmaq lazımdır. Daima məlumat alın və daha tez nəticə əldə etmək üçün hansı məlumatların səmərəli olduğunu və hansı nöqtələrə daha çox diqqət yetirilməli olduğunu müəyyən edin.

Bütün dəyişiklikləri sinxronlaşdırmaq mühümdür. Bunun üçün davranışın modelləşdirilməsi, qiymətləndirilmə uçuğunun meyarları və mükafatlandırma üsullarından istifadə olunur.

Dəyişikliklərin həqiqətən olacağına əmin olmaq lazımdır və bunun ən yaxşı qiymətləndirilməsi üsulu rəhbərlərin fəaliyyətinin müşahidəsidir. Əgər rəhbər bir şey deyib başqa bir şey edirdə, bu zaman tam əmin olmaq olar ki, hər şey olduğu kimi qalacaqdır. Lakin rəhbər nümunə göstərərək öz davranışını dəyişirsə, deməli bunu davam etdirmək lazımdır.

Diqqəti məqsəddə cəmləşdirmək üçün qiymətləndirmə və uçuq meyarlarından istifadə etmək lazımdır. Bir halda qiymətləndirilən hər şey diqqət

mərkəzində olur, qalan məsələlər isə arxa plana keçir. Dəyişikliklərin reallaşdırılması planının tələb etdiyi nəticələrin hesablanması və qiymətləndirilməsi meyarlarını hər bir iyerarxiya səviyyəsində uyğunlaşdırmaq lazımdır. Bu üsul dəyişikliklərin sinxronlaşdırılması üçün ən effektiv üsuldur.

Əgər qiymət və uçot istənilən yerdədirsə, bu halda mükafatlandırma aparmaq məqsədə uyğundur. Hər hansı bir əməkdaşı onun davranışına görə mükafatlandırmaq istəyirsinizsə, onun həmkarlarının mümkün olan qədər nə istədiklərini formalaşdırılmasını və bəzi parametrlərə uyğun mükafatlandırma qaydalarını təyin etmələrini xahiş edə bilərsiniz.

Strateji dəyişikliklərin reallaşdırılması seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi üçün mühüm şərtlər yaratmalıdır və dəyişikliklər olmadan strategiya səmərəsiz ola bilər. Firmanın istehsal bölməsinin, bazarın, firmanın, məhsulun vəziyyəti ilə müəyyən olunan yeni yaradılmış şəraitdə fəaliyyət göstərmək qabiliyyəti strateji dəyişikliyin zəruriliyi və xarakterindən asılıdır.

Firmada uğurlu strateji dəyişikliyi reallaşdırmaq üçün onlara qarşı müqaviməti aradan qaldırmaq və düşmənləri tərəfdarlara çevirmək lazımdır. Əsas məsələ də burada müqaviməti idarə etməkdir ki, bu da aşağıdakı fəaliyyət sxemi üzrə həyata keçirilir:

- Müqaviməti planlaşdıran zaman onun xarakterini müəyyən edərək strukturlaşdırmaq və analiz etmək. Əsas qruplar və ayrı-ayrı şəxsləri müəyyən etmək, hansı ki, onlar müqavimətin potensial daşıyıcılarıdır;
- Mümkün olan müqaviməti dəyişikliklərin başlanmasına qədər müxtəlif qruplarla və ayrı-ayrı şəxslərlə hazırlıq işlərinin qurulması üsulu ilə ən aşağı səviyyəyə endirmək;
- Qalıq müqavimətin aradan qaldırılması üçün ümumi tədbirlər və fəaliyyət proqramı işləyib hazırlamaq və reallaşdırmaq, həm də dəyişiklik tərəfdarlarından dayaq qruplarını formalaşdırmaq;
- Firmanın struktur və mədəniyyətindəki dəyişiklikləri axıra kimi məntiqi olaraq davam etdirmək və qanuniləşdirmək;

Müqavimətin aradan qaldırılması zamanı ilk öncə diqqət ediləcək məsələlərə əməkdaşların davranışın strateji analizi, proqnozun tərtib olunması, dəyişikliklərin xarakteri və firma üçün nəticələr barədə informasiya çatışmazlığı ilə əsaslanan artıq müqavimətin ortadan götürülməsi daxildir. Dəyişikliklərin reallaşdırılması proqramına müqavimətin aradan qaldırılması üzrə tədbirlər planı daxil edilməlidir.

Müqavimətlə mübarizə zamanı strategiyanın reallaşdırılması prosesində dəyişikliklərin aparılması ilə əməkdaşların mövqeləri dəyişə bilər. Rəhbərin dəyişiklikləri hansı səviyyədə reallaşdırması müqavimətin nə dərəcədə aradan qaldırılmasından xəbər verir. Bu halda, rəhbərlər öz fəaliyyətlərində davamlı olmalı və müsbət nəticələrə inamın və dəyişmələrin mühümlüyünün ən yüksək səviyyəsini təqdim etməlidirlər.

Firmada reallaşdırılması vacib olan strateji dəyişiklik firmanın təşkilati mədəniyyətinin həmin bu dəyişikliyə olan uyğunlaşmasıdır. Firmada bütün əməkdaşların fəaliyyətinin ümumi görünüş və istiqamətinin formalaşdırılması təşkilati mədəniyyət məsləsidir. Təşkilati mədəniyyətə aşağıdakılar aiddir:

- Təşkilatın fəlsəfəsi təşkilatın varlığı səbəbləri, ictimai mövqeyi, ətraf mühit və əməkdaşlarla qarşılıqlı münasibətlərin xarakterini müəyyən edir;
- Hakim dəyərlər təşkilat rəhbərlərinin və əməkdaşların çox hissəsinin idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı əsas tutduğu dəyərlərdir;
- Davranış normaları və qaydalar bütün əməkdaşlar tərəfindən bölüşdürülür və daimi məqsədlərə nail olmaqda təşkilata imkan yaradır;
- Təşkilatın fəaliyyət nəticələrinin gözləmələri həm əməkdaşların, həm də müxtəlif qrupların maraqlarına təsir edir;

Ümumi şəkildə demək olar ki, təşkilati mədəniyyət əsas norma və davranış qaydalarının, düşünmə tərzinin və ənənələrinin cəmini təqdim edir. Bunlar təşkilat əməkdaşlarının davranışlarındakı xarakteri iyerarxik strukturda tutduqları mövqedən asılı olmayaraq müəyyən edir.

Strateji idarəetmənin tətbiq olunması və seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması fimanın struktur və mədəniyyətində əsaslı dəyişikliklərin aparılması ilə bağlıdır. Əgər dəyişikliklər fəaliyyət prosesinin adi gedişatına təsir göstərsə və ya firma üçün potensial təhlükədən xəbər verirsə, bu zaman onlar müqavimət ilə üzləşir. Müqavimətin daşıyıcıları da insanlardır ki, bunlar da ilk növbədə sırası işçilər və menecerlərdir.

Təşkilatdakı strateji dəyişikliyin sabit olmaması prosesi, gecikmələrə səbəb olan hallar, problemlər və əlavə xərclər dedikdə elə müqavimət yada düşür. Müqavimət qrup və fərdi şəkildə ola bilər. Baş vermiş dəyişikliklərə fərdi şəkildə reaksiya fərdin dəyişikliklərə münasibətindən və hərəkətverici motivlərdən asılıdır. Qrup müqavimətinin həlli üçün həddən artıq səy göstərməlidir, o, daha güclü formada təzahür edir və daha sabitdir.

3.3. Firmanın strateji planının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Hal-hazırkı şərait arzuolunan şəraitlə müqayisə olunaraq çatışmazlıqlar müəyyən edilir və yeni təkmilləşmələrin reallaşdırılması zəruri hesab olunur. Həmin bu çatışmazlıqlar prioritetlər üzrə sıralanaraq birinci növbədə yüksək prioritet təşkil edənlər, yəni strategiyaya daha çox uyğun gələnlər istiqamətində işlər aparılır. Prioritetlərin qoyulması mühüm rola malikdir, belə ki, hər bir fəaliyyət planı resurs tələb edir.

Əgər strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı əsaslı dəyişikliklər tələb olunursa, geri çəkilməməli, səmərəli yüksək nəticələr vəd edən təkmilləşdirmələr reallaşdırılmalıdır. Dəyişikliklər firmadan müəyyən risklər tələb edir ki, bunlar da strateji hədəflərin diktə etdiyi dəyişikliklərdir. Alternativ planlar hazırlanır və onlar dəyişiklik planının nəticəsi olmadığı halda reallaşdırılır.

Firmanın məqsədlərinə daha qısa müddətdə nail olması, asan şəkildə irəliləyərək inkişaf etməsi üçün strategiyanın uğurla nəticələnməsi lazımdır. Bunun üçün də dəyişikliklərin işçi qüvvəsi tərəfindən düzgün qarşılanması və son məqsədlərin onlar tərəfindən dərk edilməsi vacibdir. Firmada motivasiya lazımlı səviyyədə olmalı və işçilər baş vermiş dəyişikliklərdən güc almalı, yeni yaradılmış idarəetmə planında özünün üzərinə düşən məsuliyyəti dərk etməlidir. İşçilərin bilik səviyyələrinin yeni strategiyaya uyğun gəlməməsi halında təlim və treninqlərdən istifadə olunmalıdır.

Bir şeyi diqqətdə saxlamaq lazımdır ki, strateji planın hazırlanması, ona dəyişikliklər edilməsi və təkmilləşdirilməsi nə qədər vacib olsa da stiuasiyaya uyğun şəkildə strategiyaya yenidən hər an dəyişiklik oluna və imtina edilə bilər. Xarici mühit amillərinin firmaya təsiri nə qədər nəzərə alınsa da, həmin təsirlər firmanın özündən çox güclüdür. Məhz elə buna görə də, hər zaman xarici mühit amillərinin təsiri diqqətdə saxlanılmalı və ona uyğun şəkildə fəaliyyət planı həyata keçirilməlidir.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin 2016-cı il hesabatında “ASAN xidmət” və dövlət xidmətlərinin təşkili sahəsində fəaliyyətin başlıca prinsiplər əsasında reallaşdırılması və təkmilləşdirilməsi, həm də elektron hökumət quruculuğu və elektronlaşma ilə əlaqəli tədbirlər planı əks olunmuşdur.

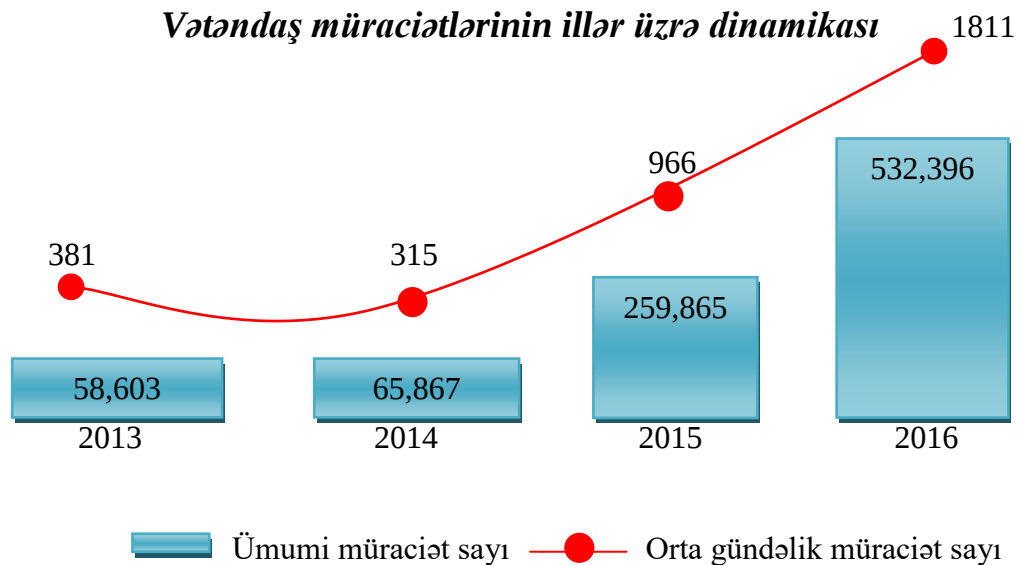
ASAN Kommunal. “ASAN Kommunal mərkəzlərinin yaradılması ilə bağlı tədbirlər haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 4 may tarixli 890 nömrəli Fərmanına əsasən kommunal sahədə xidmətlərin daha rahat şəkildə innovasiyaların tətbiqi ilə həyata keçirilməsi, şəffaflığın artırılması məqsədilə idarəetmənin optimallaşdırılması və vətəndaşların məmnunluğunun təmin olunması üçün “ASAN Kommunal” mərkəzlərinin yaradılmasına başlanılmışdır. İlk olaraq 1 sayılı Bakı “ASAN Kommunal” mərkəzinin açılışı 28 dekabr 2016-cı il tarixində həyata keçirilmişdir. Mərkəzdə “Azərişiq”, “Azərsu” ASC və “Azəriqaz” İB tərəfindən ümumilikdə 45 növ kommunal xidmət göstərilir və eyni zamanda burada bank və sığorta xidmətləridə təşkil edilmişdir. Bu mərkəz Yasamal, Nərimanov və

Binəqədi rayonlarında qeydiyyatda olan vətəndaşlara xidmət edir. Gələcəkdə isə növbəti mərhələlərdə 2 saylı Bakı “ASAN Kommunal” mərkəz və 3saylı Bakı “ASAN Kommunal” mərkəzinin açılması nəzərdə tutulur.

Səyyar xidmət. Hesabat ilində “ASAN xidmət”in səyyar fəaliyyəti davam etdirilmişdir. Səyyar xidmət vətəndaşın yaşayış və ya iş yerini tərk etmədən mərkəzdə göstərilən xidmətlərlə təmin edilməsi, həm də bu xidmət mərkəzlərlə təmin olunmayan regionların vətəndaşlarına xidmətlərin göstərilməsi məqsədi daşıyır. Səyyar avtobuslarda səyyar xidmətlərin həyata keçirilməsi üçün 4 orqanın-Daxili İşlər Nazirliyi, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi, Əmlak Məsələləri üzrə Dövlət Komitəsinin və Ədliyyə Nazirliyinin nümayəndələri tərəfindən vətəndaşlar üçün 9 növ xidmət göstərilmişdir.

Qrafik 3.1. Səyyar “Asan xidmət”

Vətəndaş müraciətlərinin illər üzrə dinamikası



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin illik hesabatı – 2016. [8, s.9]

ASAN qatar. “ASAN xidmət” mərkəzlərinin olmadığı regionlarda vətəndaşların dövlət xidmətləri ilə təmin edilməsi məqsədilə Azərbaycan Respublikası Prezidenti İlham Əliyevin tapşırığına əsasən müasir avadanlıqlarla

təmin olunmuş səyyar “ASAN qatar” konsepsiyası və hesabat ilinin sonunda bu çərçivədə görülmə işlərin təqdimatı həyata keçirilmişdir. Səyyar “ASAN qatar” 4 vaqondan- gözləmə zalı, laboratoriya, xidmət zalı və əməkdaşların istirahət kupelərindən ibarətdir və eynilə səyyar avtobus xidmətlərində olduğu kimi 9 növ xidmət 4 dövlət orqanı tərəfindən həyata keçiriləcəkdir. Həm də qatarda yardımçı xidmətlər- foto, tibbi və “Azərpoçt” MMC tərəfindən göstərilən bank xidmətləri fəaliyyət göstərəcək. “ASAN qatar” ölkədə bütün istiqamətlər üzrə hərəkət edəcək və öncədən müəyyən olunmuş yerdə dayanaraq vətəndaşlara xidmət göstərəcəkdir. Qatarın ilk gedəcəyi yer 2017-ci il fəaliyyət planına əsasən Qazax rayonu olduğu müəyyən edilmişdir.

Elektron Hökumətin inkişafı. 2016-cı ildə Dövlət Agentliyinin internet informasiya ehtiyatlarının sayı 11-ə çatdırılmışdır. Hesabat ilində 2 yeni sayt (“ASAN Radio” nun, “ASAN Viza”nın məlumatlandırma və onlayn fəaliyyətinin reallaşdırılmasını təmin edən) www.asanradio.az və www.evisa.gov.az vətəndaşların istifadəsinə verilmişdir. “İntellektual Monitoring” Sistemi hazırlanmışdır ki, bu sistem vətəndaşların müraciətləri barədə informasiyanın vahid sistemdə toplanması və təhlilinə yönəldilmişdir. Eyni zamanda daha bir yeni layihə Səhiyyə Nazirliyi və Ədliyyə Nazirliyinin birgə fəaliyyəti ilə “Yeni doğulmuş uşaqlara fərdi identifikasiya nömrəsinin (Fin) verilməsinin təmin edilməsi” layihəsi reallaşdırılmışdır.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin tövsiyə və tapşırıqlarına əsasən ölkəmizdə aparılan iqtisadi islahatlara dəstək olaraq müxtəli sosial layihələr reallaşdırılmış və Dövlət Agentliyinin fəaliyyətinin daha da təkmilləşdirilməsi iqtisamətində yeni innovasiyaların tətbiqi və vətəndaş məmnunluğunun yüksək səviyyəsinin təmin olunması üçün müxtəlif xidmətlər göstərilmişdir.

Qəbələ və Masallı rayonlarında regional “ASAN xidmət” mərkəzlərinin açılışları zamanı bir sıra layihələr təqdim olunmuşdur ki, bunlardan da “ASAN WiFi” və BAŞLA layihəsi reallaşdırılmışdır. “ASAN WiFi” layihəsinin qurulmasında məqsəd vətəndaşlara müxtəlif yerlərdə quraşdırılan simsiz internet modemləri vasitəsilə internet xidməti göstərərək informasiyanın daha asan və tez

çatdırılmasını təmin etməkdir. Bu layihə hazırda 1 sayılı və 3saylı “ASAN xidmət” mərkəzlərində təqdim olunur və yaxın gələcəkdə Dəmir Yol Vağzalında da tətbiq olunması nəzərdə tutulur.

BAŞLA (Biznesə Asan Şəffaf Leqal Addım) layihəsi çərçivəsində “Asan xidmət” mərkəzlərində məzun könüllülərin və könüllü fəaliyyət göstərənlərin biznes ideyalarına dəstək göstərilməsi reallaşdırılmışdır və layihəsin başlıca məqsədi gənclərə öz bizneslərini qurmaqda kömək edərək iqtisadiyyata töhfə verməsinə nail olmaq, bazarda yalnız idxal hesabına yaradılmış məhsulların yerli istehsalını həyata keçirmək, həm də özəl sektorun inkişafının və yeni məhsulların istehsalının formalaşdırılması məqsədilə ideya müəllifləri ilə investorların ortaq mühitdə görüşdürülməsini xidmət etməkdir.

Növbəti sosial layihə “ASAN Chekup” layihəsidir. Bu layihə çərçivəsində vətəndaşlara tibbi xidmət göstərilərək onların cəmi 6 dəqiqəyə 27 aclıq və 23 toxluq meyarı üzrə müayinədən keçirilməsi təmin edilir və müayinə olunan vətəndaşın sağlamlıq nəticələri SMS vasitəsilə onun telefonuna göndərilir, eyni zamanda sistemdəki şəxsi kabinetdə saxlanılır. Bu layihənin davamı olaraq vətəndaşlara qıza zaman müddətində 42 parametrlə üzrə müayinə olunmağa şərait yaradan müxtəlif avadanlıqlardan ibarət səyyar tibbi müayinə çantası şəklində “Sağlam yaşam platforması – çanta və portal” layihəsi qurulmuşdur.

Bir sıra layihələr üzərində işlər aparılmış və yaxın gələcəkdə həyata keçirilməsi planlaşdırılmışdır. Bu layihələrə aşağıdakılar aiddir:

- “ASAN İLAB” innovasiya laboratoriyası elə laboratoriyadır ki, burada “İLAB” innovativ texnologiyalar və proqram təminatının qurulması ilə əlaqəli layihələr cəlb olunaraq onların həyata keçirilməsi və hazır məhsul istehsalına köməklik göstərilərək məhsulun yerli və xarici bazarlara çıxarılması təmin edilir.

- “iLAB store” layihəsi məlumatların cəmləşdiyi vahid portaldır ki, hansı ki bu məlumatlara da “i-LAB” çərçivəsində istehsal olunmuş yeni texnologiyalar və proqram təminatları aid edilir.

– “KreditReytinq” Sistemi bir alətdir, hansı ki, onun vasitəsilə əhalinin iş yeri, gəliri, öhdəlik və borcları əsasında məsuliyyət və ödəməqabiliyyətliliyi ölçülə biləcək. Sistemin istifadəsi bank, bank olmayan kredit təşkilatı, daxili kredit və ya ipoteka verən təşkilat tərəfindən reallaşdırıla bilər.

2017-ci ildə reallaşdırılması üçün bir sıra layihələrin mövzuları hazırlanmış və müvafiq tədbirlər görülməyə başlanmışdır. Bu layihələrə “ASAN TV” tətbiqi (bu tətbiq vasitəsilə vətəndaşlar bütün smart televizorlarda ASAN Radionu dinləyə biləcək, bununla da o “ ASAN xidmət” in fəaliyyəti, mərkəzlərə getmədən öncə növbəlilik statistikası, həmçinin mərkəzlərə getmək üçün ictimai nəqliyyat vasitələri haqqında məlumat və digər lazımlı informasiyalar əldə edə bilərlər), “Ready 1.0-hazır sənəd” cihazı (bu cihaz vasitəsilə vətəndaş sənədlərin hazır olması haqqında SMS və ya elektron poçt vasitəsilə məlumatlandırılacaq), Xilasətmə qolbağı (bu qolbaqlar GPS ilə təmin olunaraq suda batma zamanı istifadə olunur, eyni zamanda avtomatik işə düşmə xüsusiyyəti vardır), Sosial Layihələr Portalı (bütün sosial layihələrin vahid elektron məkanda cəmləşməsinə yönəldilmişdir), “We Care” Sağlamlığa nəzarət monitorinq sistemi (bu sistem vasitəsilə fərd öz sağlamlıq vəziyyətinə daim nəzarət edə bilər, əgər şəxs hər hansı bir məkanda huşunu itirərsə, GPS vasitəsilə şəxsin yerini müəyyən etmək və saat vasitəsilə onun ürək döyüntülərinin və qan təzyiqini ölçmək mümkün olacaq və dərhal sonra bu informasiya FHN-ə, şəxsin yaxınlarına, Təcili Tibbi Yardıma və digər yerlərə göndərilə biləcək) aiddir.

Cədvəl 3.1-də 2015-ci il və 2016-cı il üzrə müqayisəli şəkildə “ASAN xidmət” mərkəzlərində qeydə alınmış vətəndaş müraciətlərinin əsas statistik göstəriciləri əks olunmuşdur.

“ASAN xidmət” mərkəzlərinin 2015-ci il və 2016-cı il üzrə əsas statistik göstəriciləri

Cədvəl 3.1

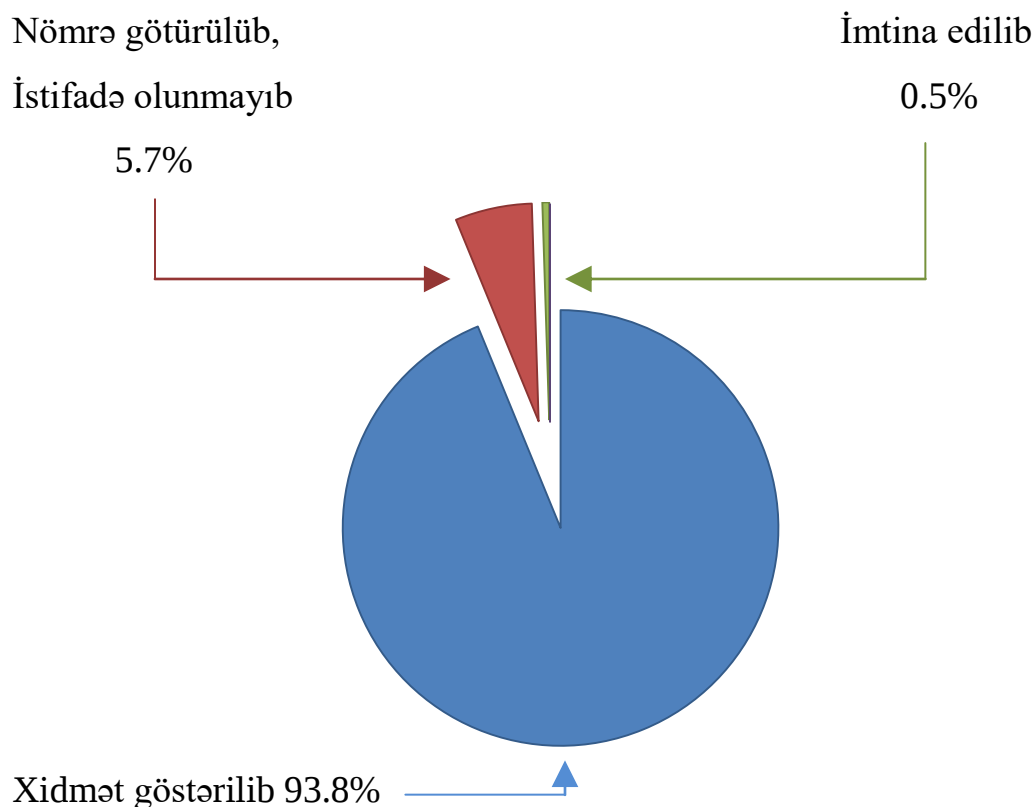
№	Xidmət mərkəzləri	Müraciətlərin Statistikası															
		Fəaliyyətdə olduğu günlərin sayı		Müraciətlərin ümumi sayı		Xidmət göstərilib								Müraciətlərin orta gündəlik sayı		Müraciətlərin təmin olunma dərəcəsi	
						Cəmi		Sənəd qəbulu		Hazır sənəd		İnformasiya xidməti					
İllər		2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
1	1 saylı Bakı “ASAN xidmət” mərkəzi	342	345	562,183	661,177	536,559	625,835	157,338	162,926	320,636	384,438	58,585	78,471	1,644	1,916	95,4%	94,7%
2	2 saylı Bakı “ASAN xidmət” mərkəzi	344	344	518,779	585,673	496,144	553,442	145,189	141,574	291,328	344,135	59,627	67,733	1,508	1,703	95,6%	94,5%
3	3 saylı Bakı “ASAN xidmət” mərkəzi	344	345	532,880	719,561	487,487	648,310	146,109	179,231	276,092	381,841	65,286	87,238	1,549	2,086	91,5%	90,1%
4	4 saylı Bakı “ASAN xidmət” mərkəzi	344	344	584,563	767,523	558,847	728,298	146,938	152,653	336,058	475,097	75,851	100,548	1,699	2,231	95,6%	94,9%
5	5 saylı Bakı “ASAN xidmət” mərkəzi	154	345	99,769	432,672	96,447	412,748	27,706	113,155	52,738	225,912	16,003	73,681	648	1,254	96,7%	95,4%
6	Sumqayıt “ASAN xidmət” mərkəzi	344	345	486,123	695,302	460,626	653,486	138,975	176,209	278,101	412,248	43,550	65,029	1,413	2,015	94,8%	94,0%
7	Gəncə “ASAN xidmət” mərkəzi	344	345	488,426	626,354	464,229	579,949	142,097	160,573	263,798	328,170	58,334	91,206	1,420	1,816	95,0%	92,6%
8	Sabirabad “ASAN xidmət” mərkəzi	344	345	122,048	337,292	117,814	320,357	39,281	82,055	67,773	212,193	10,760	26,109	355	978	96,5%	95,0%
9	Bərdə “ASAN xidmət” mərkəzi	268	345	177,428	212,942	168,029	204,628	42,018	59,124	108,937	127,580	17,074	17,924	662	617	94,7%	96,1%
10	Qəbələ “ASAN xidmət” mərkəzi	-	130	-	43,171	-	40,173	-	11,318	-	23,036	-	5,819	-	332	-	93,1%
11	Masallı “ASAN xidmət” mərkəzi	-	101	-	62,142	-	58,899	-	17,316	-	35,138	-	6,445	-	615	-	94,8%
Cəmi		344	345	3,572,199	5,143,809	3,386,182	4,826,125	985,651	1,256,134	1,995,461	2,949,788	405,070	620,203	10,898	15,563	94,8%	93,8%

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin 2015-ci il və 2016-cı il hesabatı əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur. [7], [8]

2016-cı il hesabat dövründə mərkəzlərə daxil olmuş müraciətlərin ümumi sayı 5.143.809 , xidmətlə təmin edilmiş müraciətlərin sayı isə 4.826.125 olduğu halda, bu rəqəm 2015-ci il hesabat dövründə müvafiq olaraq 3.572.199 və 3.386.182 olmuşdur. Mərkəzlərə daxil olmuş orta gündəlik müraciətlərin sayı 2015-ci illə müqayisə olunduqda 10.898 müraciətdən 15.563 müraciətə qədər artdığı görünür. Eyni zamanda orta gündəlik və orta aylıq müraciətlərin ən yüksək göstəriciləri müvafiq olaraq mart və fevral ayında müşahidə olunmuşdur.

Daxil olmuş 5.143.809 müraciətdən 4.826.125-inə xidmət göstərilmiş (faizlə ifadə etsək 93.8%-i), 26.042 müraciət isə əsaslandırılaraq imtina edilmiş (0.5%), növbə tutub xidmətdən istifadə etməyən şəxslərin sayı 291.537 (5.7%) olmuşdur.

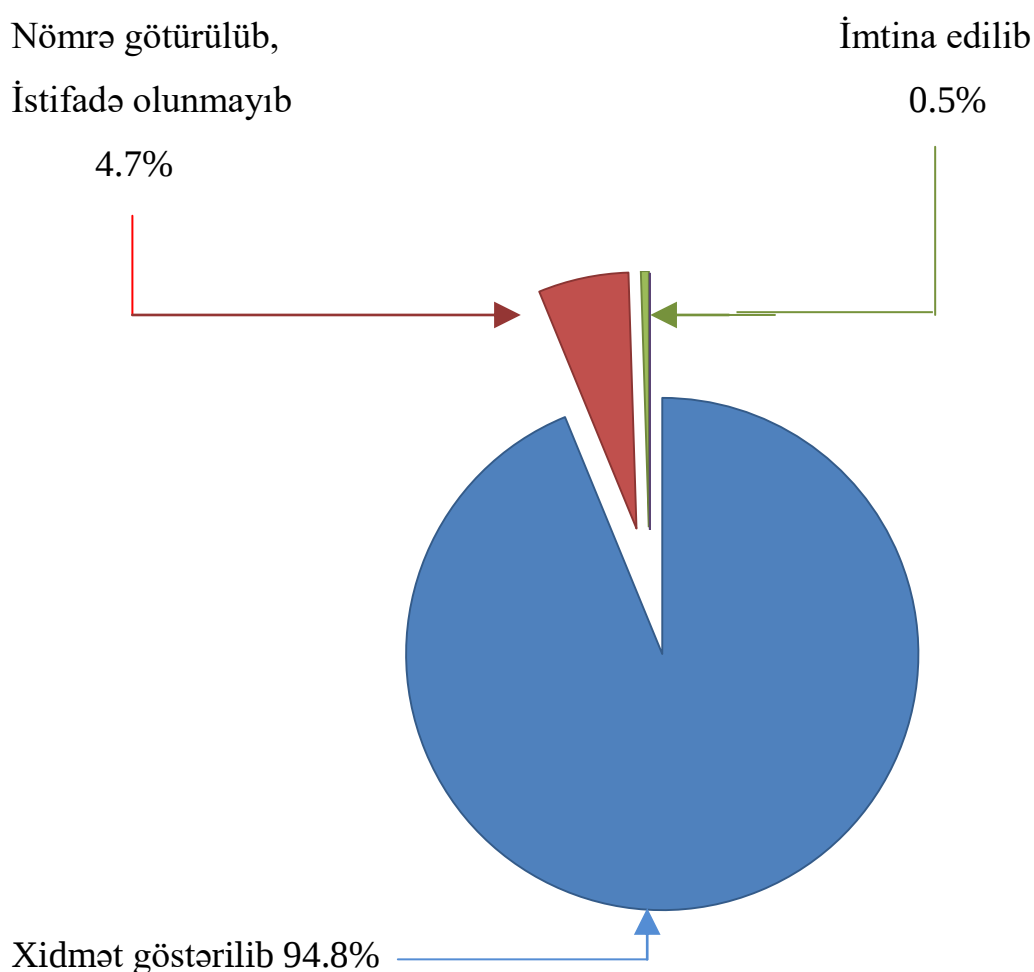
Diaqram 3.1. “ASAN xidmət” mərkəzləri
Müraciətlərin nəticələri üzrə faiz bölgüsü
(2016-cı il üzrə)



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin illik hesabatı – 2016. [8, s.36]

Bu göstəricilər 2015-ci ildə isə belə olmuşdur: Daxil olmuş 3.572.199 müraciətdən 3.386.182-nə xidmət göstərilmişdir. İmtina edilən (əsaslandırılaraq) müraciətlərin sayı 16.732, növbə tutub, lakin xidmət göstərilmədən mərkəzləri tərk edən şəxslərin sayı isə 169.285-ə çatmışdır.

***Diaqram 3.2. “ASAN xidmət” mərkəzləri
Müraciətlərin nəticələri üzrə faiz bölgüsü
(2015-ci il üzrə)***



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin İllik hesabatı – 2015. [7, s.4]

2016-cı il ərzində yeni mərkəzlərin (Qəbələ “ASAN xidmət” mərkəzi və Masallı “ASAN xidmət” mərkəzi) fəaliyyətə başlaması və həm də görülmüş

tədbirlərin, təkmilləşdirmələrin nəticəsi olaraq ötən illə müqayisədə əsassız imtina hallarının sayı təqribən 8.7% azalmışdır.

Mərkəzlər fəaliyyətdə olduğu gündən daxil olmuş müraciətlərin sayı 12.201.418 (2015-ci ildə isə 7.060.305) , xidmətlə təmin olunmuş müraciətlərin sayı isə 11.465.557 (2015-ci ildə 6.642.012) olmuşdur.

2016-cı il 10 avqust tarixində cənab İlham Əliyevin iştirakı ilə Qəbələ regional “ASAN xidmət” mərkəzinin, 3 sentyabr tarixində Masallı regional “ASAN xidmət” mərkəzinin açılışı olmuşdur. Hesabat ilində mərkəzlərin sayı 11- çatdırılaraq vətəndaşların istifadəsi üçün bütün imkanlarla təmin olunmuşdur.

Cədvəl 3.2

Çağrı Mərkəzlərində cavablandırılan müraciətlərin sayı

Müraciətlərin növləri	İllər	
	2015	2016
“108” qısa zəng (qaynar xətt)	318.303	422.564
Sosial şəbəkələr	59.576	67.448
Onlayn əlaqə	26.968	33.767
Elektron poçt	2.093	723
Müraciət köşkü (video qəbul)	38	168
Cəmi	406.978	524.670

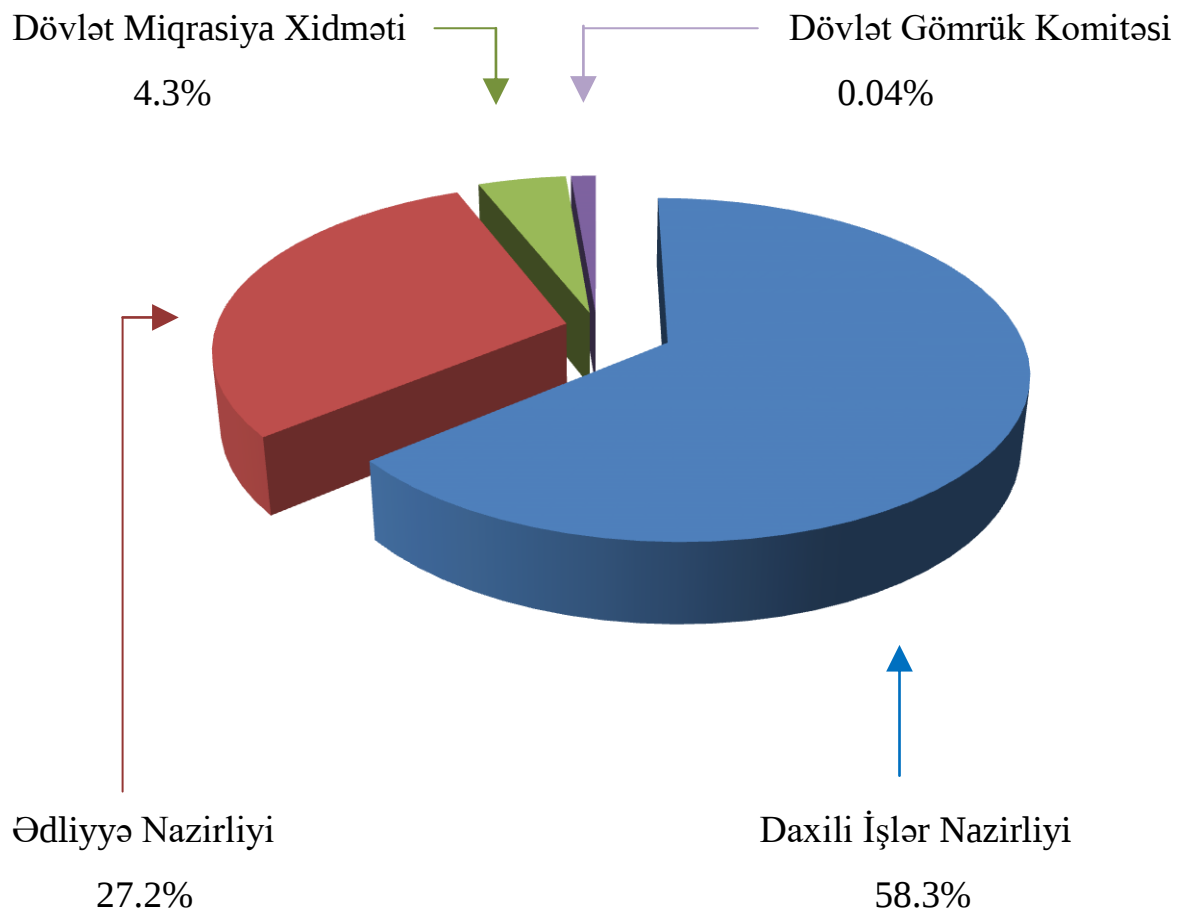
Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin 2015-ci il və 2016-cı il hesabatı əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur. [7], [8]

2016-cı il hesabat ilinin nəticələrinə görə, Çağrı Mərkəzində cavablandırılan müraciətlərin sayı 2015-ci illə müqayisədə 117.692, “108” qaynar xəttinin payına düşən müraciətlərin sayı 104.261 müraciət çox, sosial şəbəkələrin payına düşən müraciətlərin sayı 7.872 müraciət çox, onlayn əlaqənin payına düşən müraciətlərin sayı 6.799 müraciət çox, müraciət köşkü (video qəbul) vasitəsilə müraciətlərin sayı

isə 130 müraciət çox olmuşdur. Elektron poçt vasitəsilə müraciət isə ötən illə müqayisədə 1.370 müraciət azalaraq 723 olmuşdur.

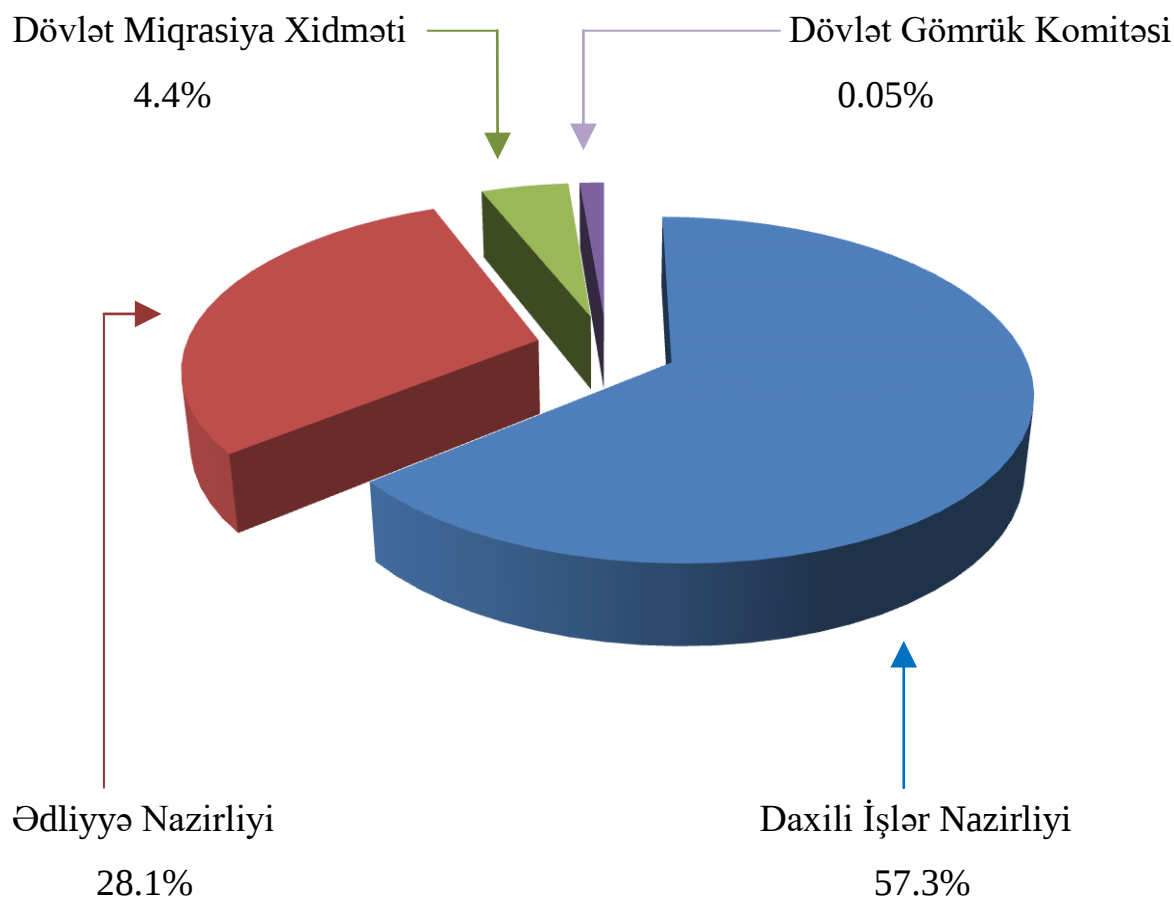
2016-cı il hesabat dövrü ərzində vətəndaşlara mərkəzlərdə təqdim olunan hazır sənədlərin sayı 2.949.787-ə çatmış, 2015-ci ildə isə bu rəqəm 1.995.461 olmuşdur.

Diaqram 3.3. Əsas xidmətlər üzrə daxil olmuş müraciətlərin sayının dövlət qurumları tərəfindən təqdim olunan xidmətlərdə payı (%-lə)
(2015-ci il üzrə)



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin İllik hesabatı – 2015. əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır. [7, s.10]

Diaqram 3.4. Əsas xidmətlər üzrə daxil olmuş müraciətlərin sayının dövlət qurumları tərəfindən təqdim olunan xidmətlərdə payı (%-lə)
(2016-cı il üzrə)



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin illik hesabatı – 2016. əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır. [8, s.5]

Əsas xidmətlər üzrə mərkəzlərə daxil olmuş müraciətlərdən 2.154.549 müraciət Daxili İşlər Nazirliyinin təqdim etdiyi xidmətlərin payına (2015-ci ildə 1.727.866 müraciət), Ədliyyə Nazirliyi notariat fəaliyyətinə 772.989 müraciət və vətəndaşlıq vəziyyəti aktlarının dövlət qeydiyyatına 285.013 müraciət xidmətləri

(2015-ci ildə müvafiq olaraq 577.812 müraciət və 227.073 müraciət), Dövlət Miqrasiya Xidmətinin təqdim etdiyi xidmətlər 165.114 müraciət üzrə (2015-ci ildə 127.161 müraciət) qeydə alınmışdır. Dövlət Gömrük Komitəsinin göstərdiyi xidmətlərin payına isə 2.020 müraciət (2015-ci ildə isə 1.315 müraciət) düşmüşdür.

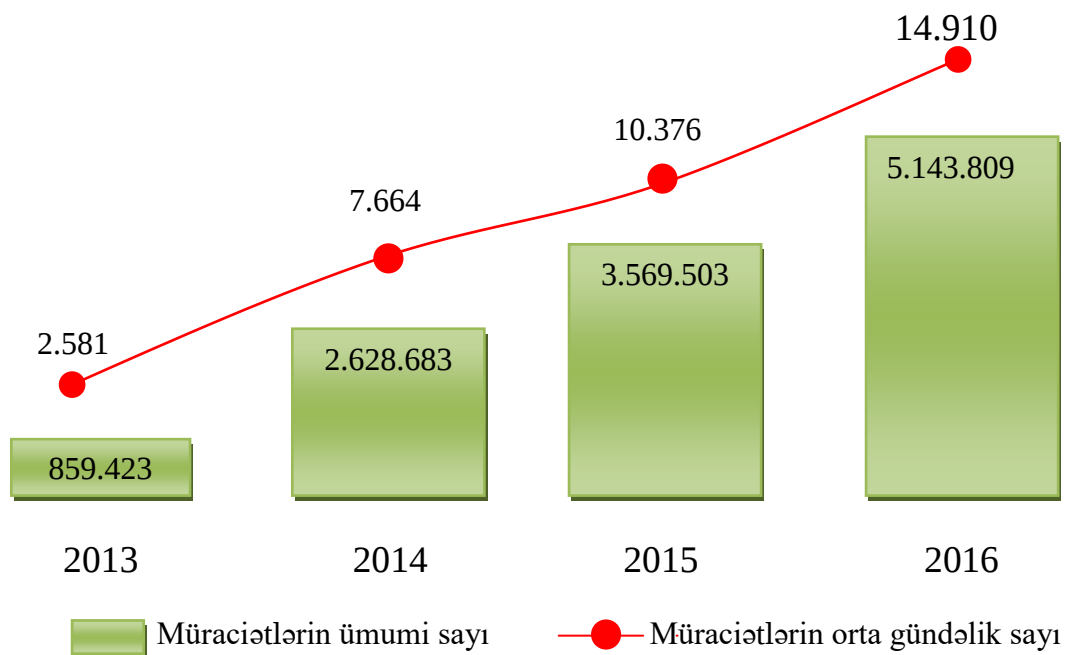
Hesabat ilində “ASAN xidmət” mərkəzlərində xidmətin keyfiyyəti və texniki səviyyəsini yoxlamaq məqsədilə 36 monitoring (2015-ci ildə 30 monitoring) aparılmış, həm də xidmətin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün ümumilikdə 125 gizli yoxlama (“mystery shopping”) (2015-ci ildə 165 gizli yoxlama) reallaşdırılmışdır. Bu monitoring və müşahidə tədbirləri nəticəsində xidmətin keyfiyyəti və təşkili, davranış normalarına və normativ hüquqi aktların tələblərinə nə dərəcədə riayət olunması ilə bağlı halların qeydiyyatı aparılmışdır. Tapılan nöqsanlar analiz olunaraq zəruri tədbirlər görülmüşdür. Bu tədbirlərə əməkdaşlar və onların rəhbərləri ilə söhbətlərin aparılması, şifahi xəbərdarlıqların olunması, əməkdaşların təlimlərə cəlb olunması və s. aid edilir.

Mərkəzlərdə orqan əməkdaşları haqqında nəzarət və qiymətləndirmə qaydalarına uyğun olaraq ümumilikdə 986 yazılı xəbərdarlıq, 505 bildiriş tərtib olunmuşdur. 2015-ci ildə isə bu rəqəmlər müvafiq olaraq 875 və 413 olmuşdur.

Hesabat ili ərzində 11 “ASAN xidmət” mərkəzinin hamısında fəaliyyət göstərən dövlət orqanlarının əməkdaşlarının mərkəzlər tərəfindən fərdi şəkildə (dövlət orqanı əməkdaşının nümunəvi xidmətinin əks olunduğu hallar nəzərə alınmaqla) və xidmət növü üzrə qiymətləndirilməsi aparılmışdır.

Elektron sistem vasitəsilə “ASAN xidmət” mərkəzlərinin müraciət statistikasını avtomatlaşdırılmış formada əldə olunur. Mərkəzlər üzrə müraciət statistikasını vətəndaş axınının idarə olunmasında istifadə olunan başlıca göstəricilərdən biridir. Müraciətlərin illər üzrə dinamikası xidmətlərin təşkili və tədbirlərin planlaşdırılmasında əsas götürülən amillərdən biridir. Mərkəzlər üzrə müraciətlərin daxil olma intensivliyi mütəmadi olaraq izlənilir, müraciət sayı artan dövrlər üçün hazırlıq tədbirləri reallaşdırılır [8, s.36-38].

Qrafik 3.2. “ASAN xidmət” mərkəzləri
Müraciətlərin illik dinamikası



Mənbə: Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin illik hesabatı – 2016. [8, s.37]

Müraciətlərin illər üzrə dinamikasına nəzər salsaq görürük ki, mərkəzlərin ilk fəaliyyətə başladığı ildə daxil olan müraciətlərin sayı ilə 2016-cı ildə daxil olan müraciətlərin sayı ilə kəskin şəkildə fərqlənir. Belə ki, bu illər ərzində müşahidə olunan müraciətlərin ümumi sayında artım 4.284.386, müraciətlərin orta gündəlik sayında artım isə 12.329 olmuşdur.

“ASAN xidmət” mərkəzlərinin illər üzrə fəaliyyətindəki bu dəyişiklik, vətəndaşların müraciətlərinin gündən-günə artması mərkəzlərdə göstərilən xidmətin peşəkarlıq səviyyəsinin artımından, dövlət strukturlarına etimadın daha da güclənməsindən, əlavə xərclərin və vaxt itkisinin qarşısının alınmasından bir sözlə, bu sahədə aparılan institusional islahatların səmərəliliyinin artırılmasından xəbər verir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

1. Biznesin idarəedilməsinin əsasını onun strategiyasının müəyyənləşdirilməsi, işlənib hazırlanması və şirkətin müvafiq xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılaraq reallaşdırılması təşkil edir.

2. Biznesin strateji idarəedilməsi bu sahə ilə bağlı digər elmlərin nail olduqları müvəffəqiyyətlərdən çox məharətlə istifadə edir və eyni zamanda praktiki fəaliyyətlə sıx şəkildə bağlıdır.

3. Bazar münasibətləri və rəqabət mühitinin kəskinləşdiyi şəraitdə uğurlu və səmərəli fəaliyyət göstərmək və irəliləmək üçün biznesin strateji idarəedilməsi ən başlıca amillərdən biridir. Strateji idarəetmə şirkətə bütöv bir şəkildə rəhbərliyi reallaşdırmağa və şirkətin tədqiqatlarının bir-birilə əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Strateji idarəetmənin tətbiqi zamanı biznes subyektlərində beynəlxalq təcrübənin təhlili və öyrənilməsi çox mühüm rola malikdir. Bu sahədə müstəsna əhəmiyyət kəsb edən və müvafiq təcrübələrindən geniş istifadə olunan ölkələr sırasına ABŞ və Yaponiya daxildir.

4. Hazırkı dövrdə iqtisadi inkişafın təmin olunması və əlverişli təsərrüfat fəaliyyətinin reallaşdırılması biznes sahəsində baş verən uğurlu strateji idarəetmə, xarici və daxili mühit amillərinin təhlil edilməsi, vəzifə və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, müxtəlif inkişaf strategiyalarının seçilməsi və həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Eyni zamanda bu amillər təsərrüfat fəaliyyətinin mütəmadi inkişafının təmin olunmasına da müxtəlif dərəcələrdə təsir göstərir.

5. Müasir dövrdə strategiyanın qurulması və həyata keçirilməsi istiqamətində düşüncələr əvvəlki dövrlərə nisbətə dəyişilmişdir. Belə ki, hazırda açıq şəkildə ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Halbuki, əvvəllər strategiyaya şirkətin rəqiblərlə mübarizəsində önəm verilən vasitə kimi baxılırdı və bu da şirkətin məhdud idarəedicilər dairəsinə məlum olurdu.

6. Real təcrübələrə əsaslanaraq onu demək olar ki, şirkət eyni zaman ərzində birdən çox strategiya reallaşdırı bilər və bu da müxtəlif sahələrə malik olan

şirkətlərdə özünü daha çox göstərir və bu strategiyalara kombinləşdirilmiş strategiya deyilir.

7. Səmərəli strategiyanın səmərəli tətbiq olunması biznesdə uğur qazanmağın və idarəetmənin keyfiyyətliliyinin göstəricisidir. Lakin, bu o demək deyil ki, strategiyanın səmərəli tətbiq olunması hər zaman idarəetmənin müvəffəqiyyətli olmasına gətirib çıxarır. Yəni, baş verən gözlənilməz hadisələr səmərəli tətbiq olunan strategiyaların gözlənilən nəticələrə nail olmasına maneələr yarada bilər.

8. Strategiyanın təkmilləşdirilməsi çox vacib olan məsələlərdən biridir. Belə ki, bazarda rəqabətin proqnozlaşdırılması mümkün olmayan xarakteri ortaya çıxarır ki, bununla da qiymətlərdə dəyişikliklər (qalxması və enməsi) , dövlət tənzimlənməsində yaranan yeni yanaşmalar baş verər və biznes subyektindən strategiyanın dəyişdirilməsi tələb oluna bilər.

9. Biznes subyektindən müəyyən risklər tələb edən dəyişikliklər strateji hədəflərin diktə etdiyi dəyişikliklərdir. Strategiyanın reallaşdırılması müddətində əsaslı şəkildə dəyişikliklər tələb olunursa, geri addım atmamalı, yüksək nəticələr vəd edən uğurlu təkmilləşdirmələr həyata keçirilməlidir.

10. Strateji idarəetmənin ən vacib elementlərindən biri özünü bizneslər portfelinin təhlilində əks etdirir. Bu zaman biznes portfeli aydın bir təsəvvür yaradır ki, biznesin müxtəlif hissələri qarşılıqlı şəkildə əlaqəlidir və portfel onun ayrı-ayrı hissələrinin sadəcə cəmindən tam vahid kimi fərqlənir. Eyni zamanda biznesin hissələri ilə müqayisədə firma üçün daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. “Müəssisə haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1996.
2. “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1996.
3. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi, Bakı, 2004.
4. “İri, orta və kiçik sahibkar meyarları”nın təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin Qərarı. Bakı, 2015.
5. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycanda Kiçik Sahibkarlıq. Statistik Məcmuə. Rəsmi nəşr, Bakı, 2016. 194 s.
6. “Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair” Strateji Yol Xəritəsi. Bakı, 2016. 96 s.
7. Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin illik hesabatı – 2015. 37 s.
8. Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin illik hesabatı – 2016. 39 s.
9. Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi. ASAN xidmət, Strateji plan – 2014-2016. 17 s.
10. Abbasov A.B., Abbasova R.Ə., Əliyev M.Ə. və b. “Biznesin təşkili və idarəedilməsi” Bakı, 2011. 464 s.
11. Abbasov A.B., Abbasova R.Ə., Fərruxov A.H. və b. “Biznesin əsasları” Bakı, 2005. 656 s.
12. Axundov M.Ə. “Strateji idarəetmə”. “Ağrıdağ”, Bakı, 2001. 208 s.
13. Axundov Ş.Ə. “Marketing” (Dərslik, ikinci nəşri), I hissə, Bakı, 2003. 591 s.
14. Bayramov A.F. “Biznes və menecmentin əsasları”. “Nurlan”, Bakı, 2011. 180 s.
15. Ələkbərov Ə.H, İbrahimov F.V. “Menecment” Bakı, 2014. 468 s.

16. Əlirzayev Ə.Q. “İqtisadi və sosial idarəetmə: bazar iqtisadiyyatı, metodoloji prinsiplər, qanunauyğunluqlar”. Bakı, Diplomat, 1997. 208 s.
17. Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ. “Biznesdə insan resurslarının idarəedilməsi” (Dərslik), Bakı, 2013. 532 s.
18. Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., Hüseynli A.T. “Korporativ idarəetmə” (Dərslik), Bakı, 2011. 372 s.
19. Əliyev M.T. “Azərbaycanın iqtisadiyyatı” (Dərslik), Bakı, 1997. 218 s.
20. Hüseynov T.Ə. “Sənayenin iqtisadiyyatı”, Bakı, 2000. 324 s.
21. Quliyev T.Ə. “Menecmentin(idarəetmənin) əsasları”. Bakı, 2006. 591 s.
22. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və b. “Menecment”, (Dərslik, ikinci nəşr) Bakı, 2007. 1038 s.
23. Şükürov T.Ş., Şükürov R.Ş. “Marketing tədqiqatları” (Dərs vəsaiti). “Kooperasiya”, Bakı, 2007. 424 s.
24. Tağıyev A.H., Fərzəliyev S.A. – “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”. “Təknur” Bakı, 2007. 340 s.
25. Vəliyev T.S., Babayev Ə.P., Meybullayev M.X. “İqtisadi nəzəriyyə” Bakı, 2001. 692 s.
26. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. “İqtisadi Nəzəriyyə” (Dərslik), Bakı, 2002. 516 s.
27. Doç.Dr.Gürhan Uysal. “Stratejik Yönetim” (Ders notları), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun, 2010. 58 s.
28. Prof.Dr.Erol Eren. “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul, 2013. 586 s.
29. Prof.Dr.Ömer Dinçer. “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2013. 580 s.
30. Prof.Dr.Tahir Akgemci ve Prof.Dr.Hasan Kürşat Güleş. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2010. 288 s.
31. Prof.Dr.Tahir Akgemci. “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2015. 780 s.

32. Акофф Р. Планирование будущего корпораций Пер. с. англ. М Прогресс, 1974. 271 с.
33. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М Сов. Радио, 1972. 223 с.
34. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер.с. англ./Под ред. Л. И. Евенко-М.: Экономика, 1989. 519 с.
35. Архипов В.М. Замысел плана: содержание и процедуры формирования//Известия СПбУЭФ.-1995, №2, 83-91 с.
36. Архипов В.М. Технология стратегического планирования: проблемы и пути их решения// Изв-ия СпбуЭФ-1996, №2, 62-70 с.
37. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2000. 296 с.
38. Кинг У., Клиланд Д.. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельности /пер. с англ.-М.: Прогресс, 1982. 516 с.
39. Котлер Ф.. Маркетинг и рынки, Баки Ерэн, 1993. 560 с.
40. Кусков А. Планирование деятельности предприятия. // Экономист.-1996, № , 61-67 с.
41. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992. 172 с.
42. Санамова Ю.А. Экономика, организация и планирование предприятий /Под ред. СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1996. 172 с.
43. Хоригнер Ч.Т., Фостер Дь. Бухгалтерский учет: управленческий аспект/Пер. с англ. Под ред. Я.В. Соколова.-М.: Финансы и статистика, 1995. 416 с.
44. Aaker D.A. Developing Business Strategies. Ottawa, 1997. 380 s.
45. Cowley D.J. Strategic Management. Granfield School of Management, 2001. 110 s.
46. William K.B. "Strategic management: How Star Managers realize a GrandDesign". The McGraw-Hill companies, 2003. 70 s.

47. <http://www.economy.gov.az/index.php?lang=az>
48. <http://banker.az/?s=NEVUKK+LEYK>
49. [https://www.google.az/search?client=opera&q=MPM+\(A.E.COBAN+-+A.PAMUKCU\)&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8](https://www.google.az/search?client=opera&q=MPM+(A.E.COBAN+-+A.PAMUKCU)&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8)
50. http://kurullar.home.uludag.edu.tr/GPK/SP_Guideline.html